

# IT I PRAKSIS<sup>®</sup> 2008

## RESULTATBASERET STYRING ER OGSÅ LEDELSESINFORMATION OG IT-UNDERSTØTTELSE

Styringsfokus i den offentlige sektor har i stigende grad retning mod en mere resultat- og effektbaseret tilgang. Det er en markant del af kvalitetsreformen at gøre op med den gængse procesregulering. Flere ministerier og kommuner er begyndt at arbejde med effektstrategier, og der tales i stigende grad om at frisætte det lokale lederskab med udgangspunkt i resultatbaseret styring.

Baggrunden for ændringen i styringsopfattelse er ikke entydig. Dels handler det om et opgør med nogle af de styringsmekanismer, som fulgte med moderniseringsreformerne i 80'erne og 90'erne, dels betyder de større kommunale enheder, som følger af strukturreformen, at styringsrelationerne internt i kommunerne må ændres.

Men tilgangen har endnu ikke bundfældet sig. Mange steder er der fortsat fokus på aktiviteter og processer frem for effekter. Samtidig ses der en stigende modvilje mod de "tælleregimer", som har udviklet sig i kølvandet herpå.

Fokusskiftet mod styring på resultater og virkninger frem for styring af aktiviteter og processer vil potentielt kunne skabe nye handlingsrum for de offentlige ledere til at indrette organisation og forretning, som de finder bedst. Samtidig vil det muliggøre, at man politisk nemmere vil kunne følge med i effekterne af iværksatte tiltag – uden at skulle tage konkret stilling til, hvordan effekterne opnås.

En helt afgørende forudsætning for, at resultatbaseret styring kan bringes i anvendelse, er, at den understøttes af valide og lettilgængelige data. Et velfungerende ledelsesinformationssystem med tilhørende datawarehouseløsning samt integration til relevante fagsystemer er derfor uundværligt. Resultatbaserede ledelsesinformationssystemer, som giver løbende strømme af styringsmæssig relevant information, er således en forudsætning.



**KONTAKT**  
**Erik Møberg**

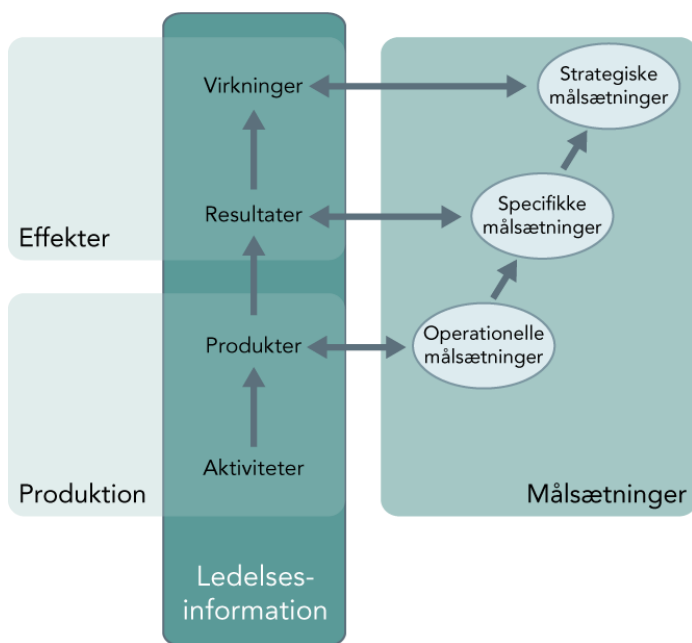


[em@r-m.com](mailto:em@r-m.com)

Der er megen ledelsesinformation, som registreres, måles og analyseres, uden at denne information er koblet til de enkelte organisationers strategiske mål. Hvordan kan man måle virkninger og resultater af organisationens produkter og aktiviteter, hvis man ikke har noget at sætte det i forhold til?

Hvis der ikke etableres en klar kobling mellem organisationens forretningsstrategiske målsætninger, forventede effekter, gennemførte aktiviteter og den ledelsesinformation, som tilvejebringes, kan den tilvejebragte information ikke anvendes til styring.

**Ledelsesinformation bygger bro mellem målsætninger, produktion og effekter**

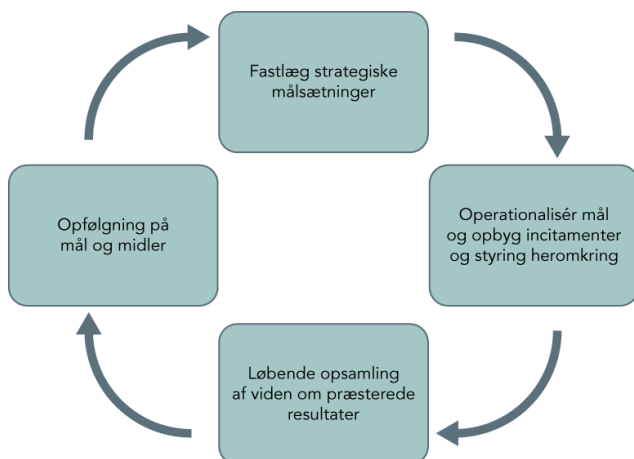


Som led i udviklingen af et resultatbaseret ledelsesinformationssystem skal der etableres en kobling mellem de langsigtede ønskede virkninger og resultater og de præsterede produkter og aktiviteter. Herefter kan resultaterne af en organisationens adfærd overvåges i forhold til, om de operationelle, specifikke og strategiske målsætninger realiseres.

Hvis man ønsker at bevæge sig væk fra "tælleregimerne", skal der vælges et begrænset sæt af indikatorer med klare koblinger mellem effekt og produktion. Og man skal tro på dem!

Rigtigt indført betyder resultatbaseret styring, at det er tydeligt for den enkelte medarbejder, hvordan han eller hun bidrager til opfyldelse af de strategiske målsætninger. Dette skal indtænkes i it-understøttelsen, således den enkelte medarbejder også skal kunne følge og styre egen indsats og bidrag til organisationens målopfyldelse.

## Ledelsesinformation skal indtænkes i den årlige styringscyklus



Enhver organisation kan efter nogle år med et givent sæt af indikatorer vælge at supplere eller udskifte disse. Det er bedre at have et overskueligt sæt indikatorer end at beskrive enhver kompleksitet igennem et uoverskueligt sæt indikatorer.

Fire centrale elementer for effektiv ledelsesinformation:

- Der skal sikres klar og entydig kobling mellem forretningsstrategiske mål, konkrete mål for effekter og handlinger – og den ledelsesinformation, der styres efter.
- De forskellige brugere (ledelse, mellemlidelse, personale) skal definere, med hvilken hyppighed de har brug for informationer.
- Der skal tages højde for, hvilke videnbehov de forskellige aktører har. Frontline-personale kan have brug for dyb viden på individniveau, ledelse kan have brug for aggregerede data, mens den politiske ledelse typisk kun vil have brug for data på nøgleindikatorer.
- Data skal i videst muligt omfang være opgaverelateret. Det betyder, at data gerne skal produceres som led i den daglige drift. Effektiv og gennemtænkt it-understøttelse er nøglen hertil.

Økonomisk skal det fastlægges, om der skal kobles økonomiske incitamenter på opnåelsen af givne resultater. På dette punkt viser erfaringerne fra blandt andet USA, at en central udfordring er at sikre, at datakvaliteten bliver pålidelig, og at anvendelsen indarbejdes i den daglige drift. Først herefter giver det mening at introducere incitamentsstrukturer og måle, hvorvidt enheder/individer præsterer efter dem.

Forudsætningen for at kunne koble incitamenter på de tilvejebragte effekter vil således under alle omstændigheder være, at der sikres en kobling mellem de opnåede effekter, de gennemførte aktiviteter samt de omkostninger forbundet hermed. Formålet vil være, at alle aktiviteter kan henføres til de mål, man ønsker at nå, samt ikke mindst etablering af et omkostningsbillede, som passer til målene.

Etablér et klart forretningsstrategisk udgangspunkt for, hvilke effekter organisationen ønsker at opnå, og skab sammenhæng mellem dette og de resultater, aktiviteter og ressourcer, der kendetegner organisationens drift. Ledelsesinformationssystemet skal understøtte denne sammenhæng. Sørg for, at incitamenter og økonomistyring understøtter de forretningsstrategiske mål. Vær villig til at styre efter effekter frem for processer, aktiviteter og inputs.

---

*IT i praksis*<sup>®</sup> dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*<sup>®</sup> bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*<sup>®</sup> omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*<sup>®</sup> har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management Consulting og DANSK IT.