

# Nettverk for balansert målstyring i offentlige virksomheter\*

Ressurssituasjonen i offentlige virksomheter har i de senere årene medført et økt fokus på økonomiske resultater. Dette har for mange virksomheter vært en sunn og nødvendig utvikling hvor man har blitt tvunget til å tenke nøye gjennom hvordan tildelte ressurser utnyttes.

## Introduksjon

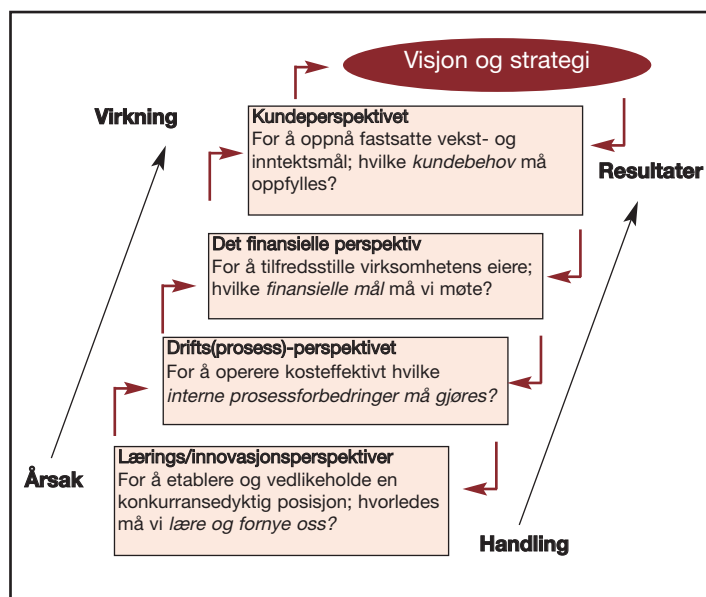
Ensidig fokus på økonomiske resultat kan imidlertid være kortsiktig og ha uheldige konsekvenser på lang sikt. Økonomiske resultat har den egenskapen at de først og fremst er historisk betinget og i liten grad sier noe om fremtiden. Konsekvensen er at økonomimodeller i stor grad fremstår som målings- og rapporteringsverktøy, snarere enn styringsverktøy. Dette innebærer i sin tur at man ikke settes i stand til å styre adferd og ressursallokering, eller at adferd og ressursallokering styres i feil retning i forhold til fastlagt strategi.

Virksomheter trenger styringsverktøy som i forkant kan fortelle hvorvidt man er på riktig vei og har riktig fremdrift i forhold til overordnede mål, slik at man kan iverksette nødvendige tiltak. Dette krever at fokuset på økonomi i større grad bør balanseres og ses i sammenheng med de virkemidlene som driver frem virksomhetens totale resultat.

## Balansert målstyring i offentlige virksomheter

Som en konsekvens av utfordringene ved tradisjonelle økonomimodeller, har flere og flere offentlige virksomheter valgt å ta i bruk Balansert målstyring (BMS) som modell for virksomhetsstyring. Kommunal- og regiondepartementet har også anbefalt Balansert Målstyring som ledd i moderniseringsarbeidet i offentlig sektor.

BMS sikrer at beslutninger og adferd på funksjons-/prosessnivå og på individuelt nivå understøtter strategiske mål. Videre sikres at man fokuserer på de reelle drivere for verdiskaping, slik at man settes i stand til å påvirke verdiskapningsprosessen proaktivt.



BMS er også meget velegnet verktøy for tilrettelegging og strukturering av virksomhetens strategidiskusjon. Anvendelse av BMS som rammeverk for innføring av strategier bidrar til å målrette diskusjonen og å sikre at mål og virkemidler henger sammen.

Gevinstene ved å ta i bruk balansert målstyring er flere. Virksomheten tilføres blant annet:

- En struktur for hvordan man kan jobbe målrettet med å få virksomhetens strategi "levendegjort" i hele organisasjonen
- Et varslingsystem som gir ledelsen mulighet til å sette inn korrigerende tiltak i forkant når det er nødvendig
- Økt bevissthet omkring årsaks-/virkningsforholdet mellom overordnet visjon, mål og konkrete tiltak i virksomheten.

Balansert målstyring har for mange virksomheter også vist seg å være et effektivt verktøy for å kommunisere ut mål og strategi til medarbeiderne.

Selve innføring av BMS gjennomføres vanligvis i to faser, designfasen og implementeringsfasen. Designfasen utgjør prosjektfasen hvor man utvikler det logiske innholdet, bl.a. i form av et "strategikart", fokusområder og styringsparametre/ KPI-er. Implementeringsfasen betegner den fasen hvor man sikrer organisatorisk og teknisk innføring av konseptet.

### Hvorfor et BMS-nettverk?

Formålet med nettverket er å skape en arena og inspirasjonskilde for virksomheter som deler de samme utfordringene, og som gjennom utveksling av erfaringer og idéer kan identifisere effektive løsninger.

Mål for de deltagende virksomhetene:

- Grundig innføring i BMS-konseptet, herunder innsikt i hvordan BMS kan innføres i egen virksomhet.
- Om ønskelig utforme et første utkast til et "strategikart" og målekort som oppstart på en BMS-prosess i egen virksomhet.
- Kunnskap om videre implementering og oppfølging ved bruk av BMS.

Deltagelse i nettverket gir også en god mulighet til å skape sosiale relasjoner og erfaringsutveksling med andre virksomheter som står ovenfor tilsvarende utfordringer.

### Praktisk informasjon om nettverket

Nettverket vil bestå av et begrenset antall offentlige virksomheter og

gjennomføres i form av 4 - 5 nettverksmøter á 1-2 dager og som strekker seg over en periode på ca. 4 måneder.

Hver virksomhet kan delta med opp til 4 deltagere. For virksomheter som ønsker å benytte nettverket som oppstart på en BMS-prosess i egen virksomhet, kreves det deltagelse fra en representant i virksomhetens øverste ledergruppe gjennom hele forløpet.

Deltagelse i nettverket koster kr. 60.000,- eks. mva. pr. virksomhet. Avgiften inkluderer deltagelse i nettverksmøtene, deltagermateriale og dokumentasjon, samt rådgivning på nettverkssamlingene fra PwCs erfarne konsulenter.

### PwC som kompetansepartner

PwCs viktigste bidrag er å tilføre våre kunder betydelig merverdi. Dette sikrer vi gjennom:

- Erfarne og kompetente medarbeidere med dokumentert gjennomføringsevne
- Solid metodikkstøtte
- En Knowledge Management infrastruktur som sikrer våre kunder tilgang på det som til enhver tid regnes som "Best Practice" løsningsmessig og som samtidig stimulerer til innovasjon
- Bred erfaring fra tilsvarende prosjekter
- God innsikt i offentlig sektor og offentlige virksomheter
- Kompetanseoverføring til kunden

PricewaterhouseCoopers AS har et meget kompetent miljø innenfor virksomhetsstyring, herunder Balansert målstyring, med erfaring fra

både offentlige og private virksomheter i inn- og utland.

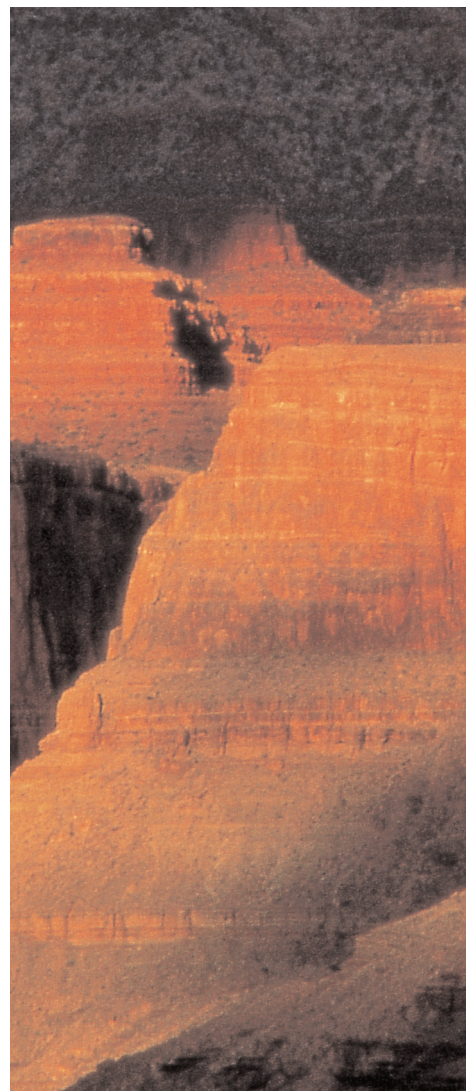
### PwC kontaktpersoner

For henvendelser om nettverket vennligst ta kontakt med:

Trygve Sivertsen, tlf.: 95 26 09 81  
e-post: trygve.sivertsen@no.pwc.com

Trond Wincentsen, tel.: 95 26 12 77  
e-post: trond.wincentsen@no.pwc.com

Mark Ivin, tel.: 95 26 05 19  
e-post: mark.ivin@no.pwc.com



PricewaterhouseCoopers er verdens største nettverk av revisorer, advokater og rådgivere, og leverer et bredt spekter av profesjonelle tjenester gjennom 130.000 medarbeidere i 148 land. Dette drar vi stor nytte av ved våre kontorer i Norge. Med over 950 ansatte og 18 kontorer, er vi i dag en av landets ledende leverandører av tjenester innen revisjon og rådgivning.

Tjenestene fra PricewaterhouseCoopers AS i Norge omfatter revisjon og relatert rådgivning, herunder bistand innen verifikasjon, styring og omstillingsprosesser, i tillegg til transaksjonsstøtte og finansiell rådgivning. Skatte- og avgiftsrådgivning, selskapsrett og transaksjonsstøtte leveres av Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS.

Se for øvrig [www.pwc.no](http://www.pwc.no)

