



*Anne Sundvoll, Bente Thomassen og  
Kari Thorsen*

# Notater

**Balansert målstyring i Avdeling  
for IT og datafangst**  
Dokumentasjonsrapport

## Forord og status p.t.

Denne dokumentasjonsrapporten gir en beskrivelse av prosessen med å implementere *Balansert Målstyring (BMS)* i Avdeling for IT og datafangst, og dokumenterer de ulike elementene i målstyringssystemet.

Rapporten er basert på utviklingsprosjektet som løp gjennom 2004, samt starten på implementeringen av styringssystemet i 2005. Selve implementeringen er når denne rapporten skrives ikke fullt ut gjennomført. Rapporten dokumenterer status pr. oktober 2005.

Prosesen startet med avdelingsdannelsen<sup>1</sup> og avdelingsdirektørens erkjente behov for relevant styringsinformasjon. Rune Gløersen og Bente Thomassen (Seksjon for personaladministrasjon) deltok i 2003 på et kurs i Balansert Målstyring arrangert av Statskonsult. Avdelingen søkte om prosjektmidler fra Statskonsult høsten 2003, og initierte et utviklingsprosjekt ved årsskiftet 2003/2004.

Prosjektgruppa har bestått av Kari Thorsen (Stab), Bente Thomassen og Anne Sundvoll (810). Sundvoll har vært prosjektleder. I implementeringens fase I (2005) deltok dessuten Rune Gløersen på statusmøtene. I 2004 hadde prosjektet eksternt konsulenthjelp fra Trond Enger, Mercuri International og Knut Kielland Lund, SAS Norge AS for å facilitere prosessen. Kielleand Lund har også vært behjelpelig i implementeringsarbeidet i 2005. Avdelingens ledergruppe har vært både bidragsytere og fungert som styringsgruppe for prosjektet.

For å drive fram prosessen og forankre endringsarbeidet i de ulike seksjonene, rekrutterte prosjektet en gruppe *endringsagenter*. Gruppen besto av Solveig Gustad (810), Aud Kari Holt og Turid Sætre (820), Marianne Vik Dysterud og Thomas Hoel (830), Bjørn Vestli (840), Roar Granby og Per Erik Gjedtjernet (850).

Etter hvert som prosessen gikk over i en implementeringsfase, har rolletilknytningen endret karakter. Månedlig rapportering til avdelingsledelsen skjer under ledelse av Kari Thorsen. Thorsen og Bjørn Vestli er henholdsvis systemansvarlig og driftsansvarlig for BMS-rapporteringssystemet avdelingen har tatt i bruk (SAS-baserte Strategic Performance Manager). Prosessen eies og initieres av avdelingsledelsen, med Thorsen, Sundvoll og Thomassen som støttespillere.

Seksjonslederne har det formelle ansvaret for at månedlige data rapporteres til avdelingsledelsen. Hver seksjon har dessuten utnevnt en BMS-koordinator som samkjører grunnlagsdataene. For tiden er dette: Bente Hole (810), Aud Kari Holt (820), Jenny Linnerud (830), Bjørn Vestli (840) og Inger Helene Ruud (850).

Avdelingsledelsen har hovedansvaret for å følge opp styringsinformasjonen for avdelingen, og initiere aktuelle forbedringstiltak. I de siste månedene har ledelsen gjort seg kjent med nivået på målingene, som utgangspunkt for å bestemme hvor høyt lista skal legges (aktualiseres i virksomhetsplanleggingen for 2006). Aktuelle tiltak for å minske gapet mellom uttalte ambisjoner og faktisk (målt) nivå vil fra 2006 iverksettes med prosjektledere og virksomhetsledere i en nøkkelrolle.

---

<sup>1</sup> Ny Avdeling for IT og datafangst ble opprettet i 2003

<b>Forord og status p.t.</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Ny avdeling - nytt styringssystem .....	3
1.2. Balansert målstyring - egnet for offentlig sektor? .....	3
1.3. Hva kjennetegner en strategifokusert organisasjon? .....	4
1.4. Hvilke endringer skal til for å ha suksess med et Balansert Målstyringssystem? .....	5
1.5. Suksesskriterier for prosessarbeidet .....	6
<b>2. Balansert Målstyringssystem - litt mer om metodeverket</b> .....	<b>7</b>
2.1. Dialog om utvikling - alles deltakelse .....	7
2.2. Arkitekturen i et Balansert Målstyringssystem .....	7
2.3. Ingredienser i et Balansert Målstyringssystem .....	8
<b>3. Metode - litt mer om prosessarbeidet</b> .....	<b>9</b>
3.1. Faseinndeling av prosessen .....	9
3.2. Beskrivelse av prosessarbeidet .....	10
<b>4. Prosessresultater</b> .....	<b>12</b>
4.1. Implementering av BMS i Avdeling for IT og datafangst - utfordringene .....	12
4.2. En visjon for Avdeling for IT og datafangst .....	14
4.3. Valgte perspektiv .....	14
4.4. Valgte målområder .....	15
4.5. Valgte kritiske suksessfaktorer .....	18
4.6. Valgte styringsparametere .....	20
4.7. Handlingsplan - prioriterte tiltak .....	23
4.8. En dokumentasjon av rapporteringsverktøyet .....	24
4.9. Valgt rapporteringsrutine .....	28
4.10. Arbeidet med å etablere kundeundersøkelser .....	29
4.11. Arbeidet med å etablere en medarbeiderundersøkelse for avdelingen .....	29
4.12. Samarbeidskultur - etablering av samspillsverdier for medarbeiderne .....	30
<b>5. Veien videre</b> .....	<b>31</b>
5.1 Slutføring av prosjektfase .....	31
5.2. Overgang til permanent driftsfase .....	32
<b>Tidligere utkommet i serien Notater</b> .....	<b>36</b>

# 1. Innledning

## 1.1. Ny avdeling - nytt styringssystem

Hensikten med denne dokumentasjonsrapporten er å gi en beskrivelse av prosessen med å implementere *Balansert målstyring* i Avdeling for IT og datafangst, samt dokumentere de ulike elementene i målstyringssystemet. Avdeling for IT og datafangst ble etablert våren 2003. Avdelingen er organisert som en matrise, hvor seksjonene representerer ulike kompetansemiljø, mens arbeidsprosessene (utviklings- og løpende driftsoppgaver) er organisert som tverrgående aktiviteter.

Avdelingsledelsen besluttet høsten 2003 å innføre nytt styringssystem for å sikre mer effektiv oppfølging av virksomheten, og styrke sin posisjon som framtidsrettet utvikler og etterspurt tjenesteyter. Et viktig motiv for å innføre et nytt styringssystem var en totalvurdering rundt tilrettelagt styringsinformasjon i organisasjonen (f.eks. regnskapsopplysninger og timeverk), og at dette ikke ble funnet fullt ut tilstrekkelig for å kunne ivareta avdelingens styringsbehov.

Prosjektet er foreløpig avgrenset til én avdeling i Statistisk sentralbyrå, som ikke benytter dette styringssystemet på organisasjonsnivå. Metodeverket prosessen bygger på er imidlertid godt forankret i SSBs satsning på *Systematisk Kvalitetsarbeid*. Brukerperspektivet og prosessperspektivet er felles, basis i faktabasert styring, samt krav til ledelse og til involvering eller alles deltakelse. Prosjektet kan sees på som en videreføring av omorganiseringsprosessen og avdelingsdannelsen i 2003, og en nødvendig del av endringsarbeidet som selve omorganiseringen bare markerte begynnelsen av.

## 1.2. Balansert målstyring - egnet for offentlig sektor?

Balansert Målstyring er et *helhetlig styringssystem* som skal omsette strategi til operativ handling ("fra ord til handling"). Balansert målstyring treffer offentlig virksomhet godt i den forstand at systemet ikke setter størst mulig økonomisk overskudd som ensidig fokusert mål. Hverdagen i offentlig virksomhet går i stor grad ut på å drive effektivisering og kvalitetsutvikling av tjenestetilbudet innenfor vedtatte økonomiske rammer. Det betyr at oppmerksomheten - i tillegg til økonomi og kunder/brukere - i stor grad er vendt mot interne prosesser og rutiner, medarbeiderne, og læring og fornyelse.

Balansert Målstyring er både et styrings- og rapporteringssystem og en metodikk for organisasjonslæring og -forbedring. Styrings- og rapporteringssystemet er basert på *systematiske målinger og oppfølging av resultater* på organisasjonens viktigste områder. Balansert målstyring er dessuten en arbeidsform som legger grunnlaget for *systematisk dialog* mellom medarbeidere på ulike organisatoriske nivå om hvor man har behov for å forbedre seg, hvilke resultater som skal oppnås, hvordan disse skal oppnås og hvordan man best mulig kan innrette seg for å komme dit man ønsker.

For at et slikt styrings- og læringssystem skal fungere optimalt, kreves det sterk målorientering og "full sirkulasjon i systemet" - aktiv dialog mellom avdelingsledelsen, de operative lederne (prosjekt- og virksomhetslederne) og medarbeiderne forøvrig. Like viktig er sterk oppfølging i forbindelse med iverksetting og gjennomføring av målrettede tiltak. Intensjonen er kollektiv fokusering på det som til en hver tid er avdelingens overordnede mål, og at arbeidsoppgavene er innrettet slik at alle drar i samme retning. *Balansert Målstyring* har en klar HR-forankret filosofi, hvor motiverte og kompetente

medarbeidere representerer selve bærebjelken, og er en forutsetning for å lykkes i arbeidsprosessene - og gi høy opplevd kundetilfredshet som resultat.

Avdeling for IT og datafangst forholder seg til mange ulike kunde- og brukergrupper. Fagseksjonene er en viktig kundegruppe som avdelingen server. Eksterne oppdragsgivere likeså. Oppgavegiverne er en annen viktig gruppe hvor vi har klare forpliktelser som skreddersydde og brukervennlige datafangstopplegg, og lav opplevd oppgavebyrde. Avdelingen styrer mye av infrastrukturen i SSB, og har derfor alle SSBs ansatte som brukere av avdelingens tjenester. Dette synliggjør at avdelingen er svært kompleks, og må holde fokus på flere nivåer.

### 1.3. Hva kjennetegner en strategifokusert organisasjon?

Å ha en *levende strategi* er viktig både i offentlig og privat virksomhet. Mange organisasjoner bruker mye energi på strategiutforming, og har strategidokumentene sine i orden, men mislykkes i selve utførelsen. En strategifokusert organisasjon kjennetegnes ved at den evner å gjøre strategi til en *kontinuerlig prosess*, som ikke bare eies av toppledelsen, men som eies av alle, og påvirker atferden og mentaliteten i hele organisasjonen.

Strategi er et annet ord for endring - å strekke seg etter noe. Strategien uttrykker hva organisasjonen ønsker å oppnå - hvilke mål virksomheten har for en gitt periode. Virkemiddelet er endringsledelse.

Balansert Målstyring er et system som hjelper til med å oversette uttalte mål til operativ handling. Arkitekturen eller skjelletet i målstyringssystemet er *Strategisk kart* - som viser overordnede mål og sammenhengen mellom målene, og *Styringskortet* - som viser operative mål, oppnådde resultater og avvik på de viktigste styringsindikatorene. Kraften - eller muskulaturen i styringssystemet er den *dialogen* som skjer rundt resultatoppfølgingen og forbedringsarbeidet. For at dette skal ha effekt, må denne dialogen være levende i hele organisasjonen og oppta medarbeidere på alle nivå. Det betyr i praksis at implementering av Balansert Målstyring er noe langt mer omfattende enn å innføre et verktøy for rapportering av styringsinformasjon til ledelsen. Balansert Målstyring er et toveis kommunikasjonssystem som handler om å bestemme seg sammen for hvor man vil, og innrette ressursinnsatsen i forhold til disse målene. Det betyr at ulike forbedringstiltak som besluttes iverksatt må prioriteres med tid og ressurser, for at det skal ha noen som helst effekt på måloppnåelsen.

## 1.4. Hvilke endringer skal til for å ha suksess med et Balansert Målstyringssystem?

Det er viktig å etablere et åpent styringssystem, basert på tillit - i motsetning til et prestasjons- og kontrollsystem som kan avle fram frykt og usikkerhet. Helt overordnede prinsipper er:

- Knallhard målorientering

Dette innebærer: Skap et sterkt fokus på det som er viktig. Legg til side arbeidsoppgaver som ikke støtter opp om målene. Det strategiske kartet må være felles utgangspunkt. Styringskortene bør brukes som eneste og felles referanseramme, slik at operative forbedringsaktiviteter er linket direkte opp mot strategien. Det betyr for eksempel at prosjekter som ikke kan begrunnes ut fra gjeldende målsetninger, ikke har livets rett og derfor ikke skal initieres.

- Tydelig kommunisering av mål

Dette innebærer: Gjør strategi til den sentrale agendaen for organisasjonen. Strategisk kart og Styringskortene gir grunnlag for å beskrive og kommunisere organisasjonens målsetninger på en slik måte at de kan bli forstått og kan handles etter. Det må være tydelighet i dialogen i alle ledd og stor grad av involvering: Hvordan kan vi bli bedre sammen?

- Resultatdialog og oppfølging

Resultatoppfølgingen vil, på godt og vondt, tydeliggjøre hvor innsatsen skal legges. Dette innebærer: Iverksatte tiltak skal ha prioritet og følges opp. Resultatoppfølging må stå sentralt i alle ledd. I dette ligger også ansvarliggjøring av ledere og medarbeidere.

- Endret lederatferd

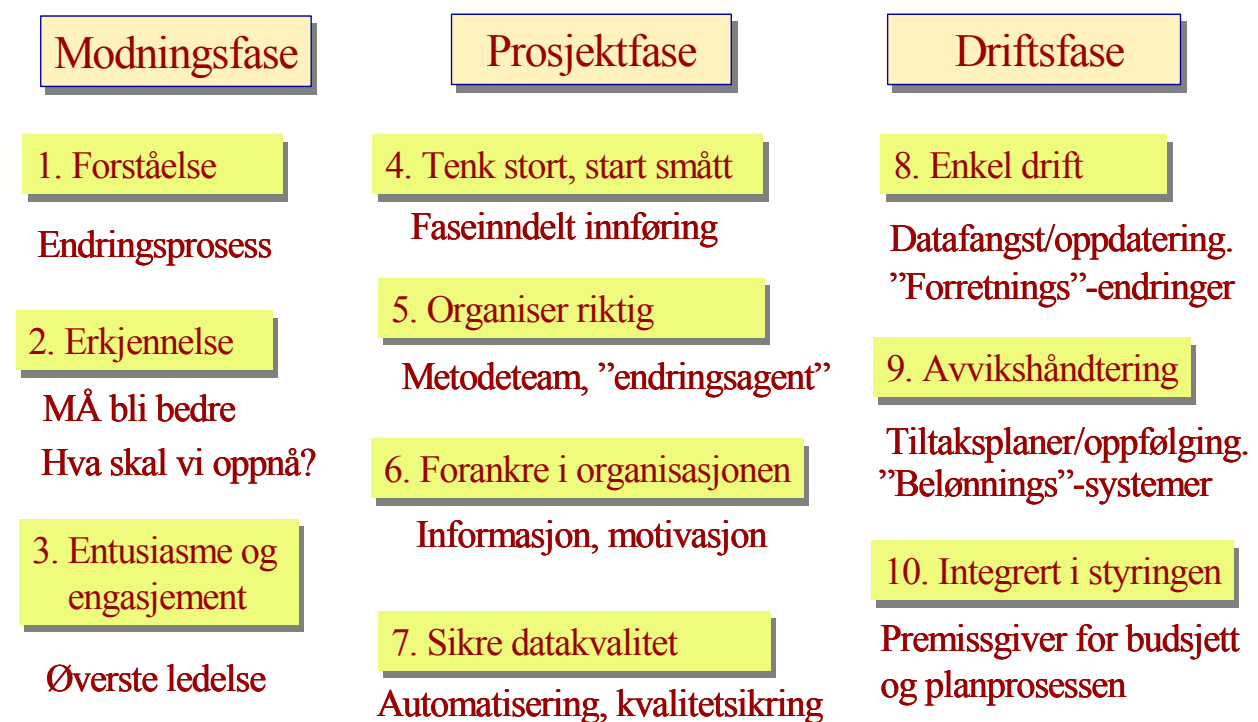
For å lykkes, må ledere og ansatte mobiliseres til å endre adferd. Utgangspunktet for godt stykke arbeid er den motivasjonen og engasjementet som skapes hos den enkelte medarbeider. Den enkelte må være i stand til å se sammenhengen mellom sine arbeidsoppgaver og overordnede mål, og oppleve konsekvenser/virkning av resultatoppfølging på operativt nivå, for eksempel gjennom omdisponerte ressurser. Medarbeidertilfredshet har sammenheng med utøvelse av lederskap. Det er en lederoppgave å sørge for at virksomhetsoppfølging gjøres til en synlig og kontinuering aktivitet.

## 1.5. Suksesskriterier for prosessarbeidet

Som vi ser av figur 1 kan vi dele implementeringen av Balansert Målstyring inn i definerte faser. Vi befinner oss p.t. mot slutten av prosjektfasen, hvor vi fortsatt har en del arbeid å gjøre med punkt 7: Sikre datakvalitet. I dette ligger også en gjennomgang av ”innmaten” i styringskortene – slik at vi finner fram til styringsparametere som virkelig er viktige å følge utviklingen av.

Fra 2006 vil prosjektet gå over i en mer tydelig driftsfase hvor forenkling av driftsrutinene, rutiner rundt avvikshåndtering og BMS fullt integrert i styringen av avdelingen vil være prioriterte oppgaver.

**Figur 1: Suksesskriterier for innføring av Balansert Målstyring<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> Kilde: SAS Institute

## 2. Balansert Målstyringssystem - litt mer om metodeverket

### 2.1. Dialog om utvikling - alles deltakelse

Teamarbeidsprinsippet 'alles deltakelse' gjelder i høyeste grad for en vellykket implementering av Balansert Målstyring. I startfasen kommer man langt med gode pådrivere og entusiasme i ledelsen. For at systemet skal feste seg og overleve i organisasjonen, er det helt avgjørende å mobilisere medarbeiderne i utviklingsarbeidet.

Gode resultater kan bare oppnås gjennom aktivt og kommuniserende samarbeid mellom mennesker. Kvaliteten på tjenester og produkter vil ikke bedre seg hvis ikke det finnes en løpende, levende diskusjon om hvordan de overordnede målene/ambisjonene kan la seg konkretisere i operativt daglig arbeid. Dette må skje gjennomgripende i organisasjonen helt til den enkeltes ansvarområde. En etappe på veien i Avdeling for IT og datafangst, er å sikre grundig fundamentering på virksomhetsledernivå og innenfor hver av de løpende virksomhetene.

### 2.2. Arkitekturen i et Balansert Målstyringssystem

- **Strategisk kart**

Et strategisk kart er en visuell framstilling av organisasjonens strategi - uttrykt gjennom strategiske mål i en årsaks- virkningstenkning. Kartet illustrerer hvilke veivalg organisasjonen har tatt for å realisere sin visjon. (Se figur 3)

*Perspektivene* representerer den horisontale inndelingen i kartet. Hvert perspektiv representerer et sett av *strategiske mål*.

- **Styringskort**

Styringskortet er stedet hvor status og utviklingen på den valgte styringsinformasjonen rapporteres og publiseres. Det er vanlig å synliggjøre utviklingen på styringsparameterne ved enkle visuelle virkemidler, for eksempel trafikklys med fargekoder, som viser avvik i forhold til planlagte mål, og med mulighet til å gi tekstforklaringer/tilleggsinformasjon til utviklingen. (Se figur 8)

Helt avgjørende for suksessraten for implementeringen av et slikt system er at det er synlig for organisasjonens medarbeidere at resultatoppfølgingen fører til *handling*, og at negative avvik fra planlagte resultatnivå er knyttet til *konsekvens* for noe eller noen.



## 2.3. Ingredienser i et Balansert Målstyringssystem

- **Visjon**

En visjon er et framtidsbilde, en tilstand organisasjonen etterstreber. En visjon er en beskrivelse av hvordan man ønsker at virksomheten skal utvikles, og uttrykker virksomhetens ambisjonsnivå. I et Balansert Målstyringssystem leder alle målene opp til den uttalte og overbyggende visjonen. Mange bedrifter kommuniserer sin visjon veldig tydelig og har visjonen som brand eller varemerke, f.eks Nokias visjon - "Connecting People" og Disneys visjon - "We make people happy".

- **Perspektiver**

Sentralt i Balansert Målstyring er at organisasjonen arbeider med flere perspektiver (fokusområder) i sine ledelses- og styringsprosesser, og at det etableres hypoteser for sammenhengen mellom disse. Perspektivene representerer rammeverket for selve strategien. Kaplan og Norton, opphavsmennene til Balanced Scorecard-metodikken opererer med følgende fire perspektiver:

- Finans
- Kunder
- Interne prosesser
- Læring og vekst

Avdeling for IT og datafangst har valgt Medarbeidere, Arbeidsprosesser og Kunde-/Brukerperspektivet.

- **Strategisk mål**

Et strategisk mål er en presis formulering av hva organisasjonen søker å oppnå. I en Balansert Målstyringsmodell defineres det ett eller flere mål innenfor hvert av perspektivene. Et målområde uttrykker grupperinger av mål.

- **Kritiske suksessfaktorer**

Kritiske suksessfaktorer uttrykker det som er kritisk - hva vi må lykkes med for å kunne realisere målene. Sagt på en annen måte handler dette om forhold som må være på plass og som virksomheten må beherske - forhold som påvirker og gjør store positive utslag på måloppnåelsen, dersom de er på plass.

- **Styringsparametere**

Styringsparametere er valgte målbare og påvirkbare indikatorer som kan fortelle organisasjonen om den styrer rett i forhold de uttalte målene og om den beveger virksomheten i ønsket retning. Styringsparameterne måler ytelse og/eller resultat. Styringsparameterne bør være enkle, tilgjengelige (enkle å ta fram, i rett tid) relevante og troverdige (entydig, konsistent definisjon). Styringsparametere må uttrykke nøkkelinformasjon - indikatorer på *utvalgte forbedringsområder*.

- **Tiltak**

Et tiltak i et Balansert Målstyringssystem er et program, et prosjekt eller en avgrenset handling med en begynnelse og slutt, og som det må avsettes ressurser til for å kunne gjennomføres. Hensikten med å iverksette ett eller flere tiltak er å sikre at virksomheten klarer å minske gapet mellom ambisjonsnivået sitt (uttalte mål) og nå-situasjonen. Tiltaket må eies av noen. Status på gjennomføring av tiltaket skal innrapporteres på samme måte som verdien på styringsparameteren.

## 3. Metode - litt mer om prosessarbeidet

### 3.1. Faseinndeling av prosessen

Avdelingsledelsen og prosjektgruppa bebudet en trinnvis prosess, med stor grad av involvering fra avdelingens medarbeidere. Dette har ført til at prosessen har strukket seg over et lengre tidsrom, og at modningsarbeidet har skjedd gradvis. Det ble dessuten vektlagt at det skulle være mulig å bygge avdelingens styringssystem parallelt med at normal drift ble opprettholdt.

Vi har, gjennom det nettverket prosjektgruppa har etablert seg, sett at tilsvarende implementeringsprosesser i andre organisasjoner har skjedd konsentrert over et kortere tidsrom og tatt utgangspunkt i at kun ledelsen har jobbet fram det strategiske fundamentet. Hos oss vektla vi en åpen og inkluderende prosess, hvor vi utfordret avdelingens medarbeidere på hvilke endringsbehov de selv så, hva som var kritisk viktig å lykkes med for å forbedre seg og hva slags nøkkelinformasjon som relativt enkelt kunne trekkes ut av driftssystemene<sup>3</sup>, som ville gi en indikasjon på hvor avdelingen var på vei.

Kritikken framført mot denne tilnærningen har vært at relativt mange personer har måtte leve med en viss grad av usikkerhet i forhold til innhold, rutiner og konsekvenser av det nye styringssystemet, fordi de har vært involvert i en prosess som av ulike årsaker har måttet modnes og "herdes" i avdelingen.

Det vi har erfart, er at omstillingsprosesser både er tids- og ressurskrevende, og at det nødvendigvis utløser en del skepsis og motstand. Dette vil også være utfordringer i den videre prosessen.

#### Fase 1: "Utvikling av styringsmodellen"

For 2004 var den overordnede målsettingen å lære metodeverket, tilpasse modellen for våre behov, og kjøre en prosess i avdelingen for å utvikle og forankre innholdet i det nye styringssystemet. En viktig milepæl i prosessen var utvikling av det strategiske kartet som felles veikart for avdelingen.

#### Fase 2: "Etablering og læring" - Implementering fase I

I 2005 skulle systemet implementeres på første nivå - noe som innebar å få på plass et første styringskort for avdelingen. Valg av IT-system og opplæring av medarbeidere inngikk i implementeringsplanen. Ved denne utrulling, var det viktig å få på plass "BMS-koordinatorer" i de ulike seksjonene, som skulle stå for selve innrapporteringen.

Målsettingen var å få på lufta og teste ut et fåtall styringsparametere, for å danne et diskusjonsgrunnlag og etablere rutiner for resultatdialog. Også viktig i dette arbeidet var å etablere faste rutiner rundt framskaffelse og rapportering av styringsinformasjon. I dette arbeidet har vi sett at det kreves en del arbeid for å automatisere styringsinformasjon fra grunnsystemene (f.eks. Helpdesk) Prosjektet skulle også starte arbeidet med å utvikle kunde- og medarbeiderundersøkelser, for å sikre tilstrekkelig styringsinformasjon i medarbeider- og kunde-/brukerperspektivet.

Ledelsen i avdelingen har løpende vurdert styringsinformasjonen, for å danne et grunnlag for å sette riktig ambisjonsnivå for 2006.

---

<sup>3</sup> For utviklingsenhetene har vi i større grad måttet skreddersy indikatorer - de har ikke på samme måte "gitt seg selv" fra underliggende driftssystemer

### Fase 3: "Utvidelse og ferdigstilling" - Implementering fase II

For 2006 er ambisjonen å rulle systemet fullt ut, med mer spisset styringsinformasjon, og tilstrebe at mål- og resultatdialogen ikke bare er noe som skjer i avdelingsledelsen, men opptar medarbeiderne langs produksjons- og utviklingsløpet, slik at prosessen eies og påvirkes av avdelingens medarbeidere. I denne fasen vil både styringsinformasjon og status på iverksatte tiltak rapporteres og følges opp. Medarbeider- og Kundeundersøkelser vil bli jevnlig gjennomført, i tillegg til rapportering av relevante prosessdata. Det vil bli et hovedfokus på å videreutvikle virksomhetsleder- og prosjektlederrollen, og styrke lederkompetansen til disse arbeidslederne. Det kan også være bli aktuelt å finjustere strategisk kart i denne fasen av prosessen.

### **3.2. Beskrivelse av prosessarbeidet**

Prosjektmidlene fra Statskonsult muliggjorde å leie inn en ekstern facilitator og kjøre en serie med workshops, som ble lagt utenfor Statistisk sentralbyrå. Begrunnelsen for å kjøre eksterne seminarer var å skape en sammenspleiset gjeng - og løfte blikket fra den "daglige dont". Foran hver samling jobbet facilitator og prosjektgruppa fram et opplegg, som ble diskutert med avdelingsdirektøren.

Kick-off for prosessen var en 2-dagers samling på Refnes Gods, februar 2004. Der deltok prosjektgruppa, avdelingsledelsen og de håndplukkede endringsagentene, som både representere nøkkelfagkunnskap og som var tiltenkt en sentral rolle i forankringsarbeidet. På samlingen ble avdelingsdirektørens målsettinger tilkjennegjort, det ble gitt opplæring i metodeverket (Balanced Scorecard - slik Kaplan og Norton har utviklet det). Det ble forelest i ledelsesfilosofi, og jobbet fram et forslag til en felles visjon for avdelingen.

Andre samling foregikk på Randsvangen i mars 2004. På denne samlingen ble de ulike perspektivene i styringsmodellen valgt, og ulike forbedringsområder ble diskutert. Før denne samlingen ble det innhentet innspill og synspunkter fra flere av SSBs fagavdelinger som avdeling 800 naturlig server, for å sikre at strategien ble forankret i identifisere brukerbehov. Seksjonene kom også med egne forslag til hva som kunne forbedres og hvordan dette kunne måles.

På tredje prosesssamling på Gardermoen i mai ble utkast til strategisk kart for avdelingen utarbeidet, med definerte målområder og årsaks- virkningssammenheng mellom målområdene.

På den fjerde samlingen på Hamar i september, ble innholdet i avdelingens styringskort diskutert, samt foreslag til forbedringstiltak som skulle kanaliseres gjennom virksomhetsplanleggingen for 2005. Det ble dessuten brukt en del tid til å gjøre seg kjent med rapporteringssystemet som avdelingen skulle ta i bruk, og de mulighetene som lå i verktøyet.

Mellom hver samling henvendte endringsagentene seg til sin seksjon, la fram forslagene workshop-deltakerne hadde samlet seg om, og innhentet synspunkter og tilbakemelding fra seksjonens medarbeidere. Endringsagentene hadde en egen samling i april 2004 for å definere rolle og passende atferd for en endringsagent.

En viktig input til prosessarbeidet har vært å innhente erfaringer fra andre organisasjoner som har innført Balansert Målstyring som styringssystem. Vi har særlig hentet erfaringer fra Luftforsvaret, HSH (Handels- og Servicenæringenes Hovedorganisasjon) og Oslo Fengsel. Luftforsvaret holdt en presentasjon i forbindelse med to allmøter prosjektgruppa arrangerte hhv. i Oslo og i Kongsvinger.

Etter samlingen på Hamar, ble det kjørt en seksjonsvis prosess med å definere innhold i styringskortene. Begrunnelsen for å gjøre dette arbeidet var at de fleste av medarbeiderne hadde mye lettere for å forholde seg til målinger på eget fagfelt enn å diskutere tverrgående styringsparametere for

avdelingen. Prosjektgruppa samlet og systematiserte resultatene fra dette arbeidet, og avdelingsdirektøren fastsatte så innholdet i avdelingens styringskort.

### **3.3. Erfaringer fra implementeringen - fase 1**

Implementeringen (f.o.m. 2005) startet med opplæring av prosjektgruppa og BMS-koordinatorene i rapporteringsverktøyet "Strategic Project Manager", som er et produkt signert SAS Institute AS. Opplæringskurset gikk over to påfølgende dager i januar 2005. Verktøyet ble så installert i SSB.

Etter at kurset var gjennomført, gikk det noe tid før innholdet i avdelingens styringskort var ferdig spesifisert og verktøyet teknisk sett var på lufta. Tilbakemeldingene tilsier at det var lite gunstig at det ble en såpass lang pause fra kurset ble holdt til BMS-koordinatorene tok del i en rapporteringsrutine.

I startfasen av implementeringen hadde prosjektgruppa egne tilbakemeldingsmøter med koordinatorene. Etter hvert som rapporteringsrutinene ble etablert, ble denne dialogen begrenset til toveis kommunikasjon mellom koordinatorene og superbrukeren av verktøyet (Kari Thorsen), som på sin side kommuniserte med driftsansvarlig (Bjørn Vestli).

Det er p.t. en del begrensninger i denne versjonen av verktøyet, og ikke alle utfordringer har latt seg løse. Blant annet er det ikke mulig å legge inn styringsparametere og tiltak på samme sted. Man må opprette to parallelle "miljø", og sy dette sammen til ett felles brukergrensesnitt.

Verktøyet ligger åpnet, slik at alle medarbeiderne har fullt innsyn både i oppnådde resultater og i grunnlagsnotatene, som forteller litt om hva som ligger bak tallene (kommentarer, årsak til avvik etc.).

Som kommentarer til rapporteringen har BMS-koordinatorene gitt uttrykk for at det er mangelfull definisjon av enkelte styringsparametere, slik at det er uklart hvordan en skal telle. Ett eksempel på definisjonsproblemer er tilknyttet oppdrag som både startes og avsluttes i samme måned - korte konsulentoppdrag, samt datafangst og prosessering av korttidsstatistikk, som løper jamt og trutt. Det har dessuten vært uklart når man skal rapportere status, er det når sluttleveransen skjer eller underveis i produksjonsprosessen. Det er vedtatt at for større prosjekter rapporteres status i forhold til milepælsplanen, for alle andre: Ved leveranse til kunden.

Ledergruppa i avdelingen har i denne perioden avsatt ett avdelingsmøte i måneden for tolkning og dialog rundt resultatene. Denne dialogen har vært nokså lukket innad i avdelingsledelsen. Seksjonslederne har fått i oppgave å vise hvor styringsinformasjonen ligger, og tilbakeføre resultatdialogen til seksjonene. Det ligger et forbedringspotensial i tilbakeføring av resultatdialogen fra avdelingsledernivå. Avdeling for IT og datafangst har definert at virksomhetslederne og prosjektlederne tilhører avdelingsledelsen. Avdelingen må jobbe med å bygge opp en kultur for bedre utveksling mellom avdelingsledelsen (AM) og arbeidslederne (virksomhetslederne og prosjektlederne). Virksomhetslederne bør dessuten styrkes med hensyn til lederkompetanse.

En erfaring vi har gjort oss så langt, er at veikartet ikke stemmer helt overens med terrenget, slik at det kan være behov for små justeringer i det strategiske kartet. Det ligger dessuten hele tiden en utfordring i å få til en god link mellom strategisk og operativt målnivå.

## 4. Prosessresultater

### 4.1. Implementering av BMS i Avdeling for IT og datafangst - utfordringene

#### "Fem måter å knekke nakken på".....

Avdeling for IT og datafangst er ekspert på utvikling av IT-systemer og innhenting og bearbeiding av data. Det betyr at implementering av et nytt rapporteringsverktøy kanskje representerte den minste bøygen i prosessen. På en annen side har vi hatt store utfordringer i arbeidet med å avgrense innholdet og etablere gode rutiner rundt rapporteringen.

I det følgende oppsummerer vi noen av de store utfordringene i prosessarbeidet så langt:

- Innledningsvis i prosessen bestod utfordringen i å få god nok innsikt i metodeverket. Prosjektet startet med en opplæringssekvens hvor prosjektgruppa, avdelingsledelsen og endringsagentene ble introdusert for metodeverket. Det tok tid å få dette inn under huden. For mange ble den store aha-opplevelsen utsatt til styringsparametrene ble konkretisert. Enkelte vil kanskje hevde at denne opplevelsen aldri kom.
- En annen utfordring i prosessen var å skape selve fundamentet for styringssystemet. Strategisk basis for avdelingen var ikke lagt. Avdelingen hadde ingen uttalt visjon. Det medførte en lang og intens strategiprosess som ledet fram til et Strategisk kart for avdelingen (våren 2004). I dette arbeidet måtte vi overkomme alle forskjellighetene i avdelingen. Avdeling 800 er en kompleks og sammensatt avdeling: Vi driver med IT og datafangst. Vi driver med utviklings- og driftsoppgaver. Vi opererer mot mange ulike kundeflater - oppgavegivere så vel som oppdragsgivere. Vi holder til i Oslo og på Kongsvinger. Vi har en sammensatt medarbeidergruppe - mange medarbeidere med lang arbeidsansiennitet, og et mindretall med akademikerbakgrunn og litt kortere fartstid i SSB. Vi måtte stille oss spørsmålet: Hvorfor går vi på jobb? Hva har vi felles? Hvilke forventinger har kundene til oss? Hvor vil vi selv? Hva må vi være gode på for å komme dit? Slik formulerte vi både innholdet i en visjon og strategiske mål for avdelingen.
- Neste utfordring var å ikke gape over for mye. Ledelsen ønsket å komme på lufta det første året (2005) med noen ganske få konkrete styringsparametere for avdelingen. Dette ble en alvorlig utfordring for både prosjektgruppa og prosesslederne i de ulike seksjonene. Årsaken var at det ble jobbet parallelt med avdelingens styringskort og de seksjonsvise styringskortene. Et sted i prosessen valgte prosjektgruppa å "fryse" det seksjonsvise arbeidet og lande et felles avdelingsstyringskort, og sikre at dette kom på lufta (våren 2005).
- En stor utfordring hele veien har vært å involvere medarbeiderne og skape forankring av og felles eierskap til det nye systemet. Noen vil sikkert si at prosjektgruppa (metodegruppa) involverte folk for tidlig i prosessen, slik at prosjektet måtte leve med stor usikkerhet i mange ledd over et lengre tidsrom. Andre vil hevde at man ikke har fått tilstrekkelig informasjon, og ikke opplever noe eierskap til systemet. Forankringsarbeid er ikke noe man gjør én gang. Det må være en kontinuerlig prosess. Seksjonslederne har hovedansvaret for at avdelings strategi holdes levende i seksjonene. Vi innser at forankringsarbeidet hittil ikke har vært tilstrekkelig.
- Vår kanskje største utfordring framover ligger i utøvelsen av lederskap og å skape en kontinuerlig dialog i avdelingen i selve utøvelsen av Balansert Målstyring. Avdelingsledelsen har innført månedlige oppfølgingsmøter. Seksjonslederne har et stort ansvar for å drive Balansert Målstyring på seksjonsnivå, slik at prosessen ikke begrenses til å angå kun

avdelingsledelsen. Vårt inntrykk er at det ser ut til å være litt vanskelig for medarbeiderne å se sammenhengen mellom det overordnede styringssystemet og store endringsprosesser som blir igangsatt i avdelingen, eksempelvis innføring av Systemutviklingsmetoden, ITIL, Samordnet Datafangst, Nytt bestillingssystem, m.m. Denne sammenhengen må kommuniseres tydeligere.

#### **.....eller sterkere utrustning for å angripe framtida**

En så kompleks avdeling som Avdeling for IT og datafangst har helt definitivt hatt behov for å samkjøre seg, og orientere seg mot noe som er overordnet og felles for alle. Slik sett har innføring av det nye styringssystemet og *prosessen* denne etableringen har ført med seg vært helt avgjørende.

Hvis vi jobber aktivt med utfordringene, og tar de på alvor, har vi med Balansert Målstyring gode forutsetninger til å følge opp virksomheten på en annen - mer helhetlig, inkluderende og ansvarlig måte enn tidligere. Vi vil også kunne måle kvaliteten på tjenestene vi tilbyr mer presist enn tidligere.

Ved å utnytte mulighetene i styringssystemet fullt ut vil vi kunne stille bedre utrustet for å angripe framtida. Den mest åpenbare fordel er at resultatoppfølging tydeliggjør *hvor* innsatsen må legges.

Her nevnes noen andre positive ringvirkninger av et slikt styringssystem:

- Målene er bestemt i fellesskap og vi bidrar sammen mot felles mål
- Vi vrir fokus mot framtida og det vi må gjøre, og ikke mot det som (eventuelt ikke) har blitt gjort i fortida
- Vi kan drive virksomhetsoppfølging hele året.
- Vi kan se positive resultater av målrettet arbeid
- Vi tar tak i ting som ikke fungerer
- Vi fokuserer innsatsen der det er nødvendig
- Vi tar ansvar for å følge opp iverksatte tiltak
- Vi bygger og deler på kunnskap
- Vi er alle ansvarlige

## 4.2. En visjon for Avdeling for IT og datafangst

Det ble innledningsvis i prosessen jobbet med å utforme en felles visjon for avdelingen. Vi var oppsatt på å komme fram til et felles framtidsbilde for avdelingen. Det var enighet om at det skulle være noe som var offensivt - og som fortalte noe om *oss*. Vi hadde mange varianter oppe til vurdering. Til slutt innså vi at vi ikke klarte å komme fram til noe utpreget "slagord", men at mange av gruppene likevel uttrykte de samme tankene om hvor de ville. *'Til å stole på'* uttrykker en holdning om at vi ønsker at alle tjenester skal leveres til avtalt tid, med avtalt innhold, uten overforbruk av ressurser. Vi skal være en tjenesteyter/tjenesteprodusent til å stole på. *'Framtidsrettet', 'Framoverlent', 'Innovativ' og 'Nyskapende'* var et sett av verdier som mange av gruppene delte. Det betyr at vi skal være et synlig utviklertmiljø, som ikke nøyer seg med å levere etablerte tjenester etter kundens krav, men som markerer seg som et sterkt kompetansemiljø som genererer ny etterspørsel og nye markeder gjennom forbedrede systemer, verktøy og metoder.

## 4.3. Valgte perspektiv

Perspektivene i styringsmodellen uttrykker på hvilke områder vi skal fokusere innsatsen. Vi kom fram til følgende:

*Et kunde-/brukerperspektiv* var svært nærliggende å velge, gitt avdelingens posisjon som tjenesteyter innad i Statistisk sentralbyrå. Ved å enes om dette og plassere kundeperspektivet øverst i strategikartet, har vi klart å skape en dialog rundt kundebehandling i avdelingen, som har vært noe fraværende eller i beste fall godt skjult tidligere. Vi har mye å ta tak i når det gjelder kundeforhold og kundepleie, men den selvstendige effekten av å sette dette på dagsorden har i ettertid likevel vært åpenbar.

*Arbeidsprosessperspektivet* peker på interne prosesser som vi må være dyktige på for å kunne skape tilfredse kunder og gi en positiv brukeropplevelse som skaper ny etterspørsel. Datafangstløpet er sammensatt av en rekke arbeidsprosesser. Dette gjelder også for systemutvikling og 1.-linje-tjenesten/kundeservice. Avdelingen konkluderte på at den hadde en jobb å gjøre i forhold til å standardisere viktige arbeidsprosesser etter en definert beste metode. Gode rutiner og ensartede prosesser gir forutsigbarhet rundt og kvalitet i produktene og tjenestene vi tilbyr. I ettertid kan vi konkludere med målrettet innsats for å standardisere viktige arbeidsprosesser (f.eks. gjennom prosjektet Samordnet Datafangst).

*Medarbeiderperspektivet* - kompetente og motiverte medarbeidere - ligger som en bærebjelke og en forutsetning for verdiskapningen i en kunnskapsbedrift som Statistisk sentralbyrå. Her ligger også godt lederskap, en kultur for samarbeid og endringsorientering. Vi opplever at medarbeiderne i avdelingen stiller store krav både til seg og til omgivelsene.

Økonomi - det å holde budsjett - ble ikke valgt som eget fokusområde, men er integrert i målområdet *effektiv ressursutnyttelse*. Tanken bak dette var at styringssystemet skulle fokusere effektiv ressursutnyttelse ut fra gitte rammer.

#### 4.4. Valgte målområder

Følgende målområder - områder avdelingen har identifisert som forbedringsområder - ble valgt:

- Høy opplevd kundetilfredshet:* Høy opplevd kundetilfredshet oppnås når kundens forventninger blir innfridd. Kundegrupper som er identifisert som svært viktige for avdelingen: Interne kunder, oppgavegivere, eksterne oppdragsgivere.
- Foretrukket samarbeidspartner:* Å være foretrukket samarbeidspartner vil si at eksisterende kunder og andre som kjenner til avdelingens kompetanse og virksomhetsområder ønsker å benytte våre produkter og tjenester. Dette gjelder oppgavegivere så vel som oppdragsgivere.
- Høy leveringspresisjon:* Høy leveringspresisjon oppnås når kunden opplever at den avtalte leveransen skjer til rett tid med rett kvalitet. Avdelingen skal selv etterstrebe at leveransen skjer med rett ressursforbruk.
- Utadvent faglig profil:* Fagmiljøene skal være synlige, vår kompetanse/oppnådde resultater skal gjøres kjent, slik at vi oppnår positivt omdømme.
- Brukertilpassede produkter og tjenester:* Avdelingen skal til en hver tid anvende beste metode (ta i bruk CBM) I tillegg skal vi sikre at våre produkter og tjenester er tilpasset identifiserte brukerbehov.
- Aktiv metodeutvikling:* Metodearbeidet skal bygge på beste gjeldende metode, utviklet i avdelingen eller innhentet fra nasjonale eller internasjonale fagmiljø.
- Bedre ressurs- og kompetanseutnyttelse:* Bedre ressurs- og kompetanseutnyttelse vil si å disponere tid og kompetanse på en mer effektiv måte. Målsettingen er til en hver tid å hente ut en effektiviseringsgevinst som kan anvendes til nye utviklingsoppgaver eller til andre etter etterspurte driftsoppgaver.
- Strategifokusert ledelse:* Strategifokusert ledelse vil si å følge opp virksomheten i samsvar med avdelingens strategi, og sikre at medarbeiderne er kjent med og forstår hva dette innebærer for eget arbeids- og ansvarsområde. Strategifokusert ledelse innebærer å utvikle alle sider av lederskapet.
- Attraktiv arbeidsplass:* Avdeling for IT og datafangst skal være en arbeidsplass som tiltrekker seg arbeidskraft. Avdelingen skal ha en åpen og inkluderende kultur hvor de ansatte gleder seg til å gå på jobb for å utføre arbeidsoppgavene sine og møte kolleger. Avdelingen ønsker kompetente og motiverte medarbeidere.
- Samarbeids- og endringskultur:* Vi har en samarbeidskultur når medarbeiderne oppfatter det som selvsagt at oppgavene skal løses i samarbeid med andre - med tilsvarende eller en annen faglig eller praktisk bakgrunn enn dem selv. Det skal stimuleres til nytenkning og nysgjerrighet på alternative arbeidsformer.

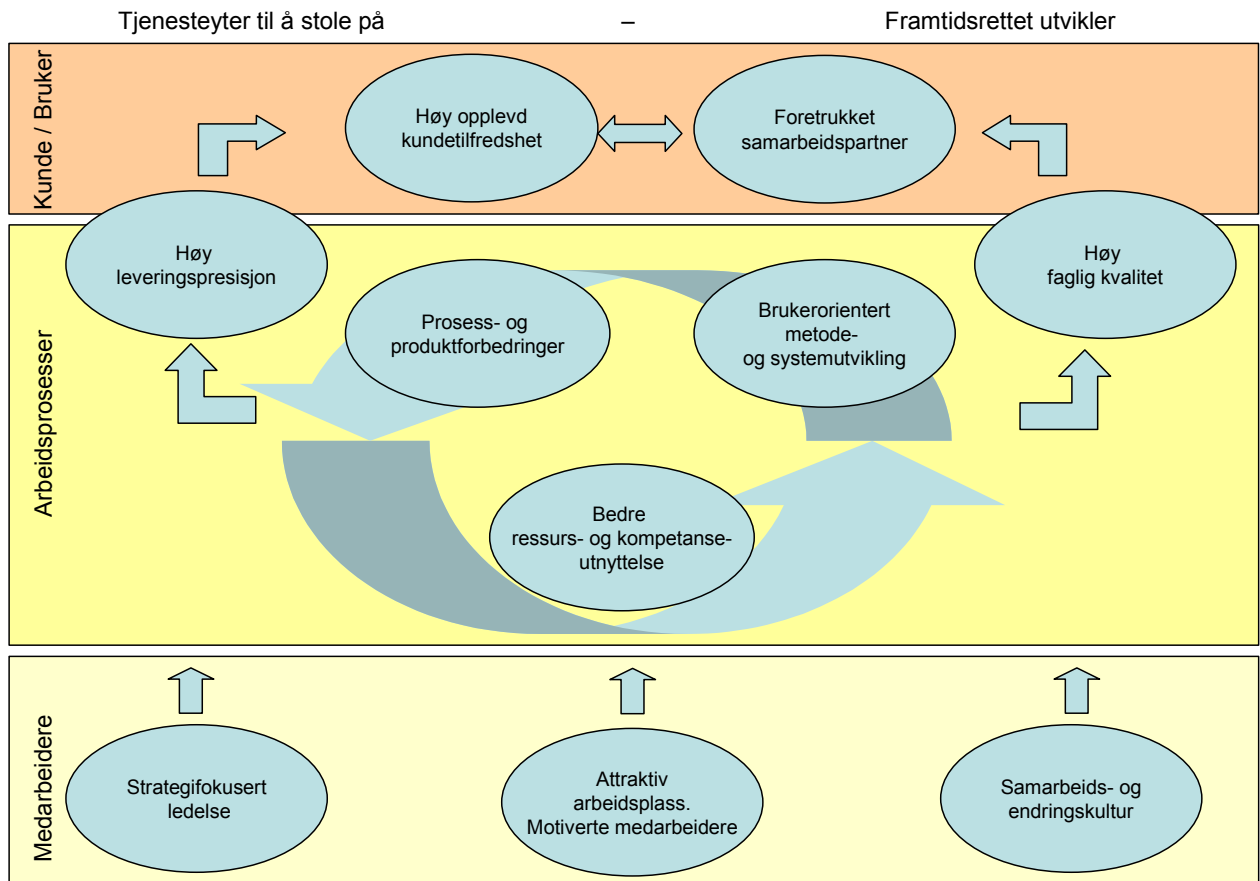


Figur 2 viser strategisk kart slik det så ut på et tidlig tidspunkt i utviklingsprosessen. Figur 3 viser strategisk kart for 2005, som avdelingen vedtok før implementering, fase I.

Figur 2: Strategisk kart - underveis i utviklingsprosessen



**Figur 3: Strategisk kart for Avdeling for IT og datafangst vedtatt før implementeringen**

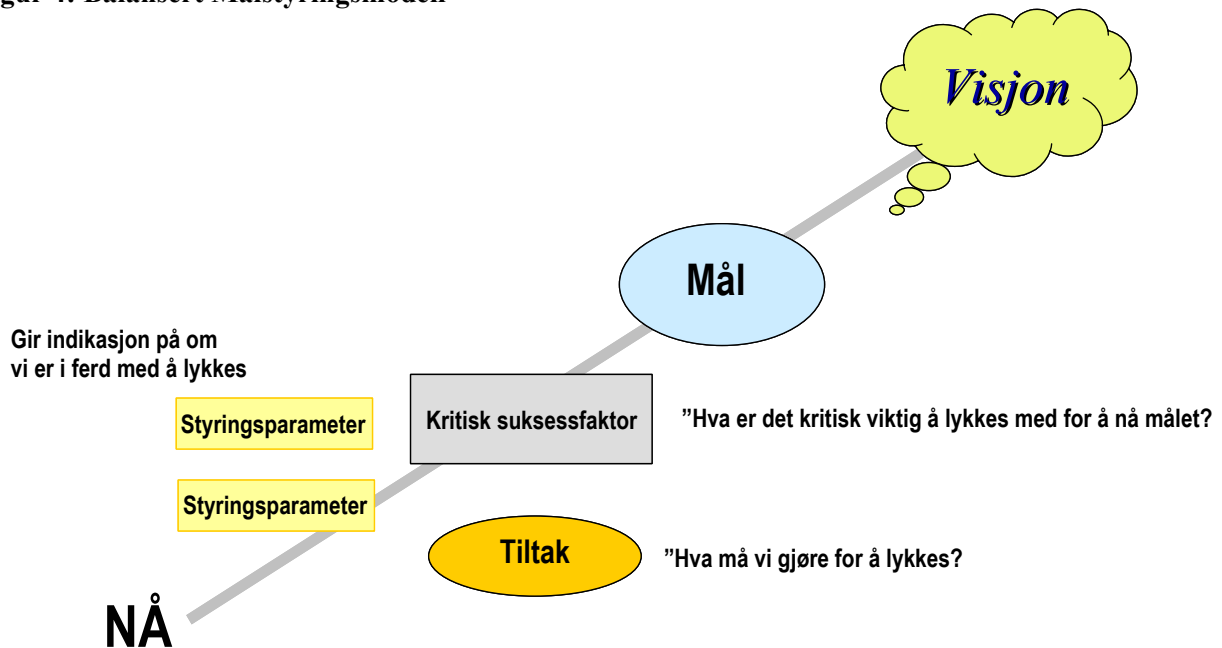


## 4.5. Valgte kritiske suksessfaktorer

Å identifisere kritiske suksessfaktorer - hva vi må være gode på for å lykkes - har vært en litt uvant øvelse for mange. Valgte suksessfaktorer må være påvirkbare forhold, som det går an å måle og som det kan hektes konkrete tiltak på. Nivået på styringsparameteren (måltallet) gir en indikasjon om vi er i ferd med å lykkes på målområdet.

Modellen vist i figur 4 tar utgangspunkt i en nåsituasjon og viser hvordan de kritiske suksessfaktorene bygger opp om målene vi har satt for å realisere visjonen. Kritiske suksessfaktorer kan i så må sees på som delmål.

Figur 4: Balansert Målstyringsmodell<sup>4</sup>



Kritiske suksessfaktorer som ble valgt i avdelingens styringskort var følgende:

Måleområdet *Høy opplevd kundetilfredshet*:

- Styrke sikkerheten i informasjonsbehandlingen
- Forbedre serviceinnstillingen

Måleområdet *Høy leveringspresisjon*:

- Klare og mer realistiske avtaler
- Være mer pro-aktive (bl.a. forutse problemer) i driftsapparatet

Måleområdet *Aktiv metodeutvikling*:

- Dokumentere beste metode (CBM)
- Gjøre dokumentasjon tilgjengelig og tilbakeføre erfaringer
- Forbedre vår evne til nyorientering
- Styrke faglig nettverksbygging

<sup>4</sup> Kilde: Sas Institute

Måleområdet *Brukertilpassede produkter og tjenester*

- Forbedre brukervennligheten i systemer og datafangstløsninger

Måleområdet *Bedre ressurs- og kompetanseutnyttelse:*

- Forbedre samsvar mellom planer og resultater (utført arbeid)

Måleområdet *Strategifokusert ledelse*

- Styrke operativ ledelse

Måleområdet *Attraktiv arbeidsplass*

- Forbedre individuell tilpasning av arbeidsoppgaver og utfordringer

Måleområdet *Samarbeids- og endringskultur*

- Styrke kjennskap til andres fagområder

Vedlegg 1 viser sammenhengen prioriterte målområder, valgte kritiske suksessfaktorer og styringsparametere.

## 4.6. Valgte styringsparametere

Tabellen nedenfor viser hvilke styringsparametere som ble driftssatt våren 2005 (f.o.m. mai). Parametere i grått er vedtatt implementert, men ikke innhentet tall for (/under planlegging).

Styringsparameter	Kommentar	Eier	Måleenhet	Frekvens
Antall brukermeldte feil	Brukermeldte feilmeldinger totalt til KS og hjemmevakt	Torgeir Vik	Antall	Månedlig
Antall brukermeldte feil lukket	Brukermeldte feilmeldinger totalt til KS og hjemmevakt	Tore Eig	%	Månedlig
Antall systemmeldte feil	Systemmeldte feilmeldinger totalt til KS og hjemmevakt	Tore Eig	Antall	Månedlig
Antall systemmeldte feil lukket	Systemmeldte feilmeldinger totalt til KS og hjemmevakt	Tore Eig	%	Månedlig
Antall brukermeldte feilmeldinger til tilhjemnevakt		Tore Eig	Antall	Månedlig
Antall systemmeldte feilmeldinger til hjemmevakt		Tore Eig	Antall	Månedlig
Antall feilmeldinger til hjemmevakt som fører til utrykning		Tore Eig	Antall	Månedlig
Forholdet brukermeldt/systemmeldt av alle feilmeldinger	Feilmeldinger meldt både til KS og til hjemmevakt	Tore Eig	%	Månedlig
Antall rapporterte driftsavbrudd	For perioden og hittil i år. Varighet og antall berørte skal telles. Varighet: 1 time, ½ dag, >1 dag. Berørte: <5, <20, <100, alle i Oslo, alle i Kgv, alle	Tore Eig	Antall	Månedlig
Antall utviklingsprosjekter totalt	Telles av enhet som har prosjektleder. Påbegynt når prosjektplan er klar	Hanne Mette Janson	Antall	Månedlig
Andel utviklingsprosjekter overskredet på dato	Forsinket inntil 10 %, over 10%. Man skal her gå ut i fra opprinnelig plan	Hanne Mette Janson	%	Månedlig
Antall datainnsamlingsoppdrag totalt		Dagfinn Sve	Antall	Månedlig
Andel datainnsamlingsoppdrag overskredet på dato	Forsinket inntil 10% avvik, over 10 %avvik. Man skal her gå ut i fra opprinnelig plan	Dagfinn Sve	%	Månedlig
Antall skjemaautviklingsoppdrag totalt		Gustav Haraldsen	Antall	Månedlig

Antall skjema utviklingsoppdrag overskredet på dato	Forsinket inntil 10% avvik, over 10 %avvik. Man skal her gå ut i fra opprinnelig plan	Gustav Haraldsen	%	Månedlig
Antall utredninger, konsulentbistand totalt		Gustav Haraldsen	Antall	Månedlig
Antall utredninger, konsulentbistand overskredet på dato	Forsinket inntil 10% avvik, over 10 %avvik. Man skal her gå ut i fra opprinnelig plan	Gustav Haraldsen	%	Månedlig
Antall arrangerte tverrfaglige møter, mindre eller lik 1 dag	Måles for 800, hele SSB, eksterne	Rune Gløersen	Antall	Kvartalsvis
Antall arrangerte tverrfaglige møter, mer enn 1 dag	Måles for 800, hele SSB, eksterne	Rune Gløersen	Antall	Kvartalsvis
Antall virksomheter med deltakere fra mer enn en seksjon		Rune Gløersen	Antall	Kvartalsvis
Andel virksomheter med deltakere fra mer enn en seksjon		Rune Gløersen	%	Kvartalsvis
Antall prosjekter med deltakere fra mer enn en seksjon		Rune Gløersen	Antall	Kvartalsvis
Andel prosjekter med deltakere fra mer enn en seksjon		Rune Gløersen	%	Kvartalsvis
Overtid		Rune Gløersen	Timer	Månedlig
Avvik mellom budsjett og regnskap		Rune Gløersen	NOK	Månedlig
Andel produkter med negativt avvik mellom planlagte og utførte timeverk	Måles ifm VP-prosessen. Avvik mer enn 10 %	Rune Gløersen	%	Halvårlig
Sykefravær	Langtids og kortidsfravær	Rune Gløersen	%	Kvartalsvis
Antall timer brukt på kompetanseutvikling	Måles seksjonsvis. Må sees på sammen med kompetanseplanene for avdelingen/seksjon/virksomhet/ den enkelte	Rune Gløersen	Timer	Månedlig
Medarbeiderundersøkelsen	Måler medarbeidertilfredshet	Rune Gløersen		Årlig <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Måles første gang høst 2005

Brukerundersøkelsen	Måler brukertilfredshet	Rune Gløersen		Under planlegging
Andel gjennomførte resultatoppfølgingssamtaler	Måles etter at mål og planer er fastlagt	Rune Gløersen		Under planlegging
Andel gjennomførte mål- og plansamtaler	Med ledere på forskjellig nivå (her trengs rolleavklaring). Det må utarbeides en rutine for gjennomføring	Rune Gløersen		Under planlegging
Andel individuelle karriereplaner etablert	Måles seksjonsvis	Rune Gløersen		Under planlegging
Andel gjennomførte medarbeidersamtaler		Rune Gløersen		Årlig

## 4.7. Handlingsplan - prioriterte tiltak

Parallelt med innføring av nytt styringssystem ble flere omfattende endringsprosesser initiert. På denne måten skjedde virksomhetsplanleggingen for 2005 noe parallelt med implementeringen av det nye styringssystemet. Målet er å fullt ut integrere virksomhetsplanleggingen i styringssystemet.

Prioriterte forbedringstiltak for 2005 var følgende:

- Utvikle og implementere ITIL

ITIL står for *IT Infrastructure Library*. ITIL er et prosessforbedringsverktøy og et rammeverk basert på Best praksis relatert til IT-styrt tjenesteyting. *IT Service Management* er det sentrale området innen ITIL og omfatter ti prosessområder. Det fokuserer på god håndtering av incidenter og problemer, endringshåndtering, utstyrsversikt, versjonshåndtering/utrulling, kapasitetsplanlegging, tilgjengelighet og avtaleoppfølging. Hensikten med Service Management er å etablere tjenester og opprettholde/-forbedre kvalitetsnivået på disse i henhold til kundenes reelle behov, samt redusere leveransekostnadene.

- Implementere SU-metoden

SU-metoden står for *Systemutviklingsmetoden* som er en beskrivelse av beste metode for utvikling av IT-systemer.

- Gjennomgå og forbedre arbeidsrutiner

Et viktig bidrag her er prosjektet *Samordnet datafangst* som standardiserer rutiner i datafangstløpet. Andre prioriterte tiltak har vært helpdesksystemet, forbedring av planleggings- og økonomistyringsverktøy, samt analyse og reduksjon av sårbarhet.

- Utvikle og forbedre oppfølgingssystemer

Sentralt her er nytt bestillings- og oppfølgingssystem og videreutvikle helpdesksystemet.

- Kartlegge brukerbehov

Utvikle brukerundersøkelser og innføre systematisk brukertesting.

- Etablere kundeavtaler

Etablere serviceerklæring for 1. og 2. linje support, samt ansvarsfordeling mellom seksjon 820/850 og fagseksjonene. Etablere standard avtalemal for oppdrag.

- Forbedre tilbakeføring av erfaringer

Opprette erfaringsdatabaser. Igangsette systematiske kvalitetsmålinger. Evaluering av e-skjema.

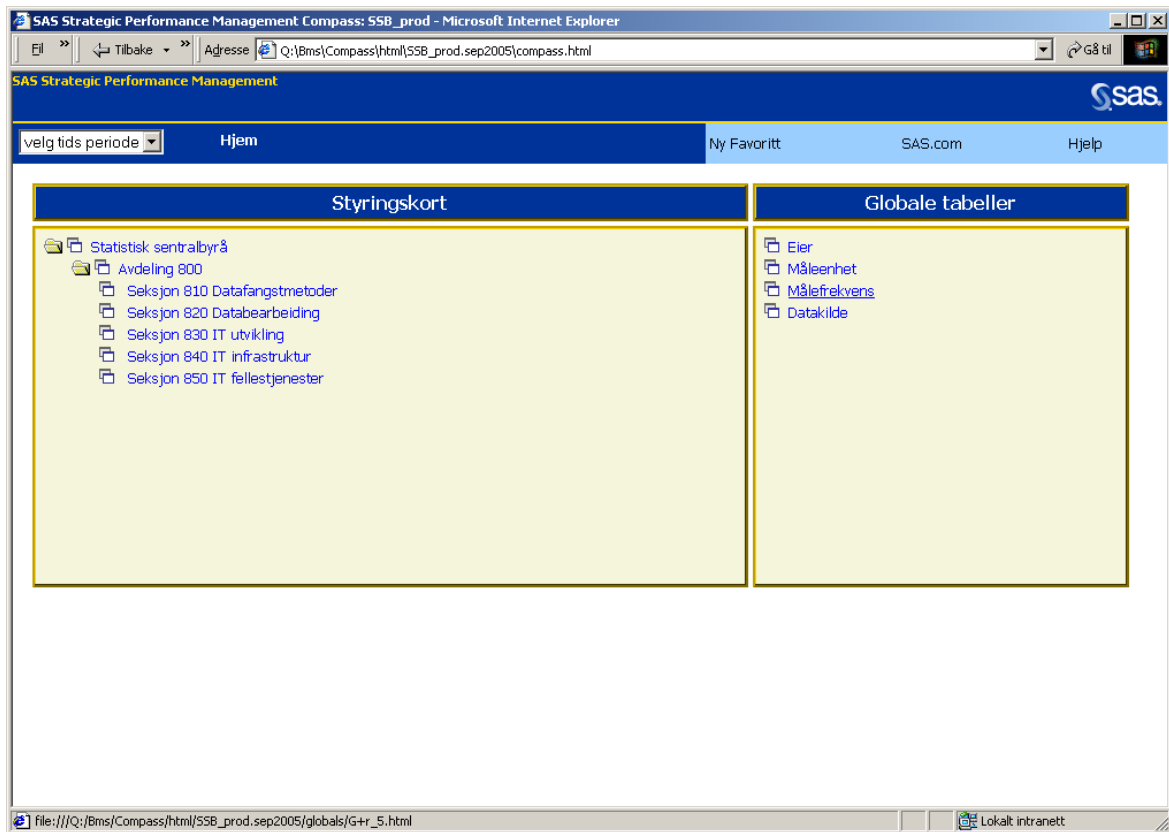
- Arrangere tverrgående fagseminarer
- Sørg for at virksomheter og prosjekter blir tverrfaglig sammensatt
- Kompetanseoverføring i og mellom virksomheter
- Lederutvikling for avdelingsledelsen og prosjekt- og virksomhetslederne



## 4.8. En dokumentasjon av rapporteringsverktøyet

Rapporteringsverktøyet ligger tilgjengelig på Q:/bms/compass/html/SSB\_prod\_current\_html. Inngangsbildet er vist i figur 5. Her kan brukeren klikke seg inn på valgt nivå. Ved å klikke på Avdeling 800 kommer man til styringskortet for avdelingen. Ved å klikke på Seksjon 810 Datafangstmetoder kommer man til styringskortet for denne seksjonen osv.

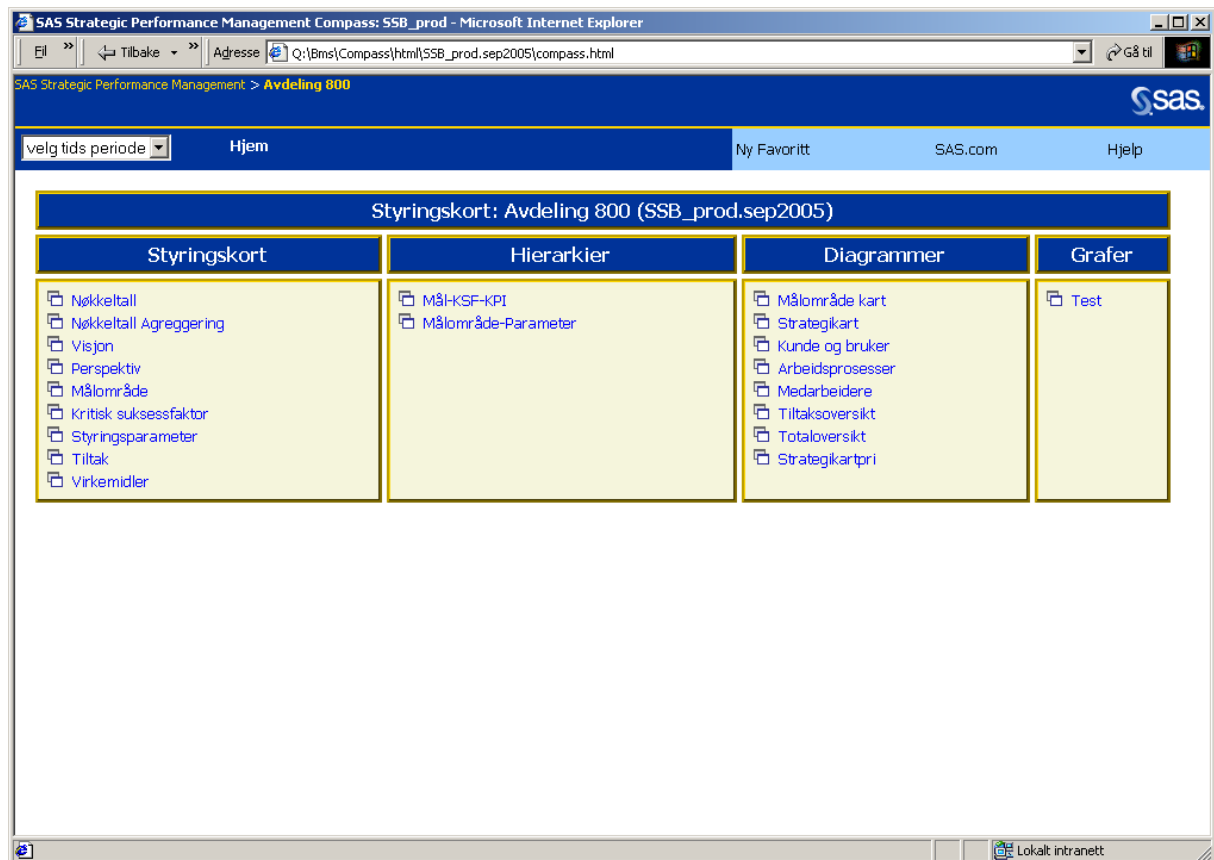
**Figur 5: Inngangsbildet i Compass - felles brukergrensesnitt til verktøyet**



Etter å ha valgt nivå, kommer man til selve styringskortet. Inndelingen i styringskortet er vist i figur 6. Her finnes mange valg. Hvis man klikker på nøkkeltall, kommer man til et bilde som viser rapporterte verdier på de aktuelle styringsparameterne.

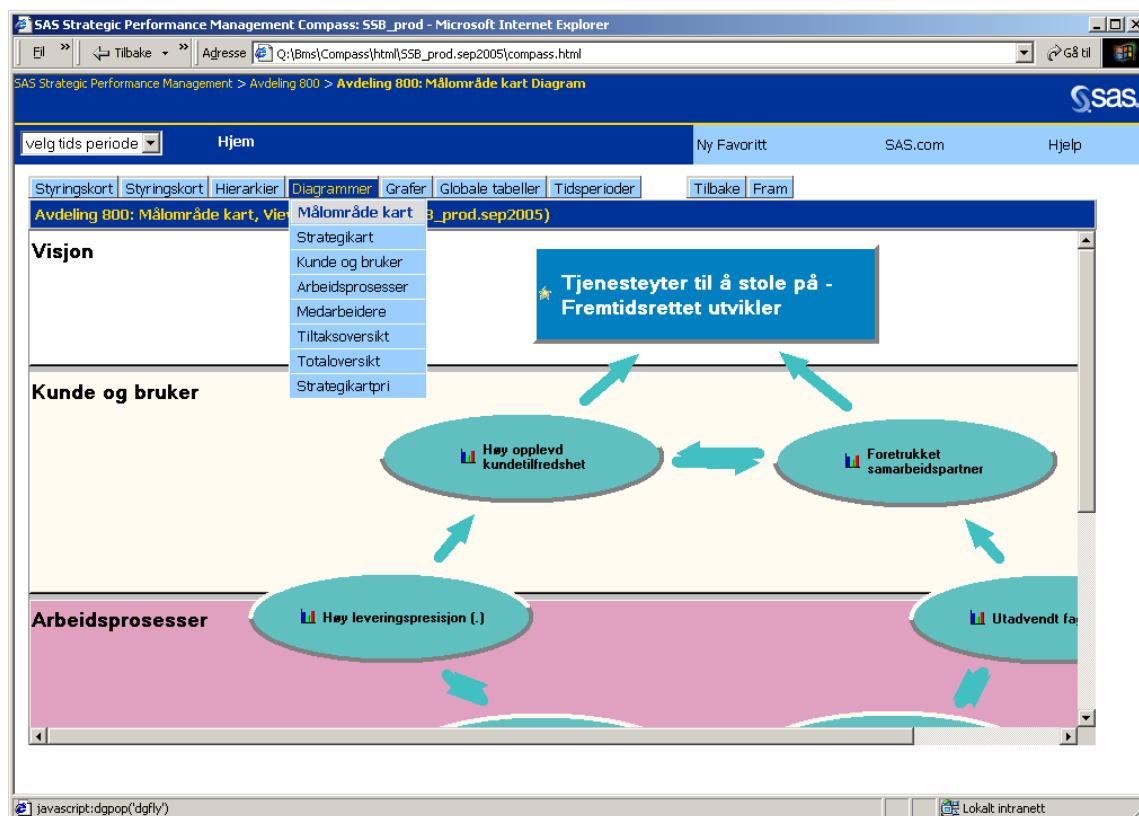
Det er også mange andre muligheter i verktøyet. Man kan få vise oversikt (tabell eller diagram) over målområdene, kritiske suksessfaktorer, styringsparametere og tiltak. Diagrammene gir en god visuell framstilling av sammenhengen mellom de ulike komponentene i styringssystemet. Man kan også få vist hierarkier, som er en annen måte å illustrere hvordan komponentene henger sammen.

**Figur 6: Oversikt over styringskortet**



Figur 7 viser muligheten for visning av diagrammer i verktøyet.

Figur 7: Eksempel på diagramvisning



Figur 8 viser utsnitt av rapportering for en utvalgt periode. Kolonnen *Mål* uttrykker ambisjonsnivået. Kolonnen *Oppnådd* viser faktisk (rapportert) resultat. Kolonnen *Ytelse* viser prosentvis ytelse (Oppnådd/Mål) og er indikert ved hhv rødt (stort negativt avvik - må handle), gult (i farsonen) og grønt (på "track").

**Figur 8: Utsnitt av rapporteringen for en måleperiode (august 2005)**

Styringsparameter	Ytelse f(%)	Oppnådd	Mål	Forsinket	Lukket	Hittil i år
Antall brukermeldte feil (01AUG2005 - 31AUG2005)	. f(%)	36	.	.	32	.
Andel brukermeldte feil lukket (01AUG2005 - 31AUG2005)	98,77	88,89% f(%)	90%	.	.	.
Antall systemmeldte feil (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	.	.	.	.	.
Andel systemmeldte feil lukket (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	.	.	.	.	.
Antall brukermeldte feilmeldinger til hjemmevakt (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	3	.	.	.	.
Antall systemmeldte feilmeldinger til hjemmevakt (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	.	.	.	.	.
Antall feilmeldinger til hjemmevakt som fører til utrykning (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	3	.	.	.	.
Forholdet brukermeldt, systemmeldt av alle feilmeldinger (01AUG2005 - 31AUG2005)	. f(%)	.	.	.	.	.
Antall rapporterte driftsavbrudd (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	1	.	.	.	.
Antall utviklingsprosjekter totalt (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	13	.	4	1	.
Andel utviklingsprosjekter overskredet på dato (01AUG2005 - 31AUG2005)	32,50 f(%)	30,77% f(%)	10%	.	.	.
Antall datainnsamlingsoppd. totalt (01AUG2005 - 31AUG2005)	.	46	.	5	9	.

## 4.9. Valgt rapporteringsrutine

Seksjonslederne har det formelle ansvaret for at månedlige data rapporteres. Det praktiske arbeidet utføres ved hver seksjon av en utnevnt BMS-koordinator som innhenter og samkjører grunnlagsdataene og rapporterer disse til systemansvarlig som legger dataene inn i SPM (det SAS-baserte verktøyet Strategic Performance Manager).

Månedlige og kvartalsvise rapporteringer skjer ved manuell innmelding av tall. Årsaken til dette er at noen av tallene p.t. ikke er mulig å rapportere automatisk, mens andre muligens kan rapporteres automatisk etter hvert. Rutiner for automatisering er imidlertid ikke på plass.

Ett avdelingsmøte per måned er avsatt til gjennomgang /oppfølging av BMS-tallene, dette møtet legges i hovedsak til midten av måneden. Tallene skal da rapporteres inn fra BMS-koordinator til systemansvarlig 4-5 dager i forkant av møtet. Systemansvarlig legger tallene inn i SPM og sender informasjon om dette til seksjonslederne slik at de har mulighet for å se på tallene i forkant av avdelingsmøtet.

Avdelingsledelsen har hovedansvaret for å følge opp styringsinformasjonen for avdelingen, og initiere aktuelle forbedringstiltak.

## 4.10. Arbeidet med å etablere kundeundersøkelser

Avdeling for IT og datafangst har bestemt at *høy opplevd kundetilfredshet* er en av de viktigste indikatorene på hvor godt avdelingen lykkes. Det skal jevnlig gjennomføres kundeundersøkelser som dekker brukerne av avdelingens tjenester.

For å finne fram til hvilke kriterier avdelingen skal bedømmes etter, ble de gjennomført tre fokusgrupper med representanter fra de øvrige avdelingene i Statistisk sentralbyrå. Følgende tema ble dekket av fokusgruppene:

- Hvilke produkter eller tjenester ”kjøper” dere av Avdeling for IT og datafangst?
- Hva opplever dere som kritisk for at dere skal bli en fornøyd kunde?
- Hvilke kriterier ønsker dere å vurdere oss etter?
- Hvor ofte tror vil være hensiktsmessig å besvare en kundeundersøkelse?
- Hva med tilbakemelding på generelle systemer som er laget av avdeling for IT og datafangst?

Innholdet i spørreskjemaet, som er planlagt webbasert, skal ferdigstilles i løpet av høsten 2005. Kundeundersøkelsene er planlagt iverksatt fra årsskiftet 2005/2006.

## 4.11. Arbeidet med å etablere en medarbeiderundersøkelse for avdelingen

Avdeling for IT og datafangst har bestemt at det skal utvikles en egen medarbeidertilfredshetsundersøkelse for avdelingen der målområdene *strategifokusert ledelse, attraktiv arbeidsplass, og samarbeids- og endringskultur* blir operasjonalisert til konkrete spørsmål. I arbeidet med utviklingen av spørreskjemaet ble det gjennomført tre fokusgrupper<sup>6</sup> for å få innspill til innholdet i undersøkelsen:

Gruppe 1 hadde som fellesnevner at de var tilknyttet datafangst, var kvinner, hadde arbeidssted i Kongsvinger, ikke virksomhetslederansvar og hadde lang fartstid i SSB.

Gruppe 2 var en ren Oslo-gruppe. Alle deltakere var tilknyttet IT-infrastruktur eller Kundeservice med fokus på interne brukere. Gruppen var mannsdominert og besto av personer med lang fartstid i SSB.

Gruppe 3 besto av personer fra de to utviklermiljøene i avdelingen. Det ble rekruttert personer med relativt liten fartstid i SSB.

Gruppene diskuterte følgende tema:

- Hva forstår gruppa med begrepet *attraktiv arbeidsplass* og hva kjennetegner en attraktiv arbeidsplass?
- Identifisere hva som fungerer bra på de ulike seksjonene, og områder for forbedring
- Hva forstår gruppa med begrepet *jobbmotivasjon*, og hvilke faktorer påvirker medarbeidernes jobbmotivasjon?
- Hvilke av disse faktorene bør gjenspeiles i avdelingens medarbeiderundersøkelse?

Seksjonslederne har også bidratt med innspill til skjemainnholdet. Avdelingsmøtet (AM) fastsetter endelig skjemainnhold.

---

<sup>6</sup> Resultatene fra fokusgruppene er dokumentert i eget internnotat.

Spørreskjemaet skal utsettes for brukertesting før det produksjonssettes. Den første undersøkelsen skal gjennomføres på web i løpet av november 2005. Avdelingsledelsen har bestemt seg for et temaroterende design. I den første målingen er *ledelse og ledelsesatferd* et sentralt tema.

#### **4.12. Samarbeidskultur - etablering av samspillsverdier for medarbeiderne**

Kultur for åpent og inkluderende samarbeid er framholdt som en viktig verdi i avdelingen. Dette var ett av temaene på et lederseminar avdelingen arrangerte på Randsvangen høsten 2005.

For å konkretisere noen "kjøreregler" for god medarbeideratferd, ble det nedsatt en arbeidsgruppe som fikk i oppgave å lage atferdsbeskrivelser for følgende samspillsverdier:

##### **Modig:**

*Atferdsbeskrivelse:*

- Jeg skal tørre å ta utfordringer, prøve noe nytt, og jeg har lov til å feile
- Jeg skal tørre å si hva jeg mener
- Jeg skal si fra når jeg ikke forstår

##### **Inkluderende:**

*Atferdsbeskrivelse:*

- Jeg skal ta med all relevant fagkompetanse i arbeidsprosesser
- Jeg skal ta hensyn til alle synspunkter i beslutningsprosesser
- Jeg skal bidra til å trekke alle med i det sosiale miljøet

##### **Respekt:**

*Atferdsbeskrivelse:*

- Jeg skal ha respekt for andres tid og kunnskap og deres rett til å ha egne verdier og meninger
- Jeg skal være lojal mot felles beslutninger

##### **Tydelighet:**

*Atferdsbeskrivelse:*

- Jeg skal gi tydelige beskjeder og tilbakemeldinger på en konstruktiv måte
- Jeg skal forsikre meg om at mottaker har oppfattet hva jeg mener

Atferdsbeskrivelsene godkjennes av AM i løpet av høsten 2005. Den utvidede avdelingsledelsen har allerede forpliktet seg til å legge disse verdiene til grunn i samhandlingssituasjoner. Disse er ment å gjelde for alle medarbeiderne i avdelingen.

## 5. Veien videre

### 5.1 Slutføring av prosjektfase

Vi har i 2005 produksjonssatt ulike målinger og opparbeidet kompetanse i å følge opp virksomheten gjennom faktainformasjon rapportert fra drifts- og utviklingsenhetene i avdelingen.

Prosjektet skal over i en permanent driftsfase fra 2006. En av de viktigste suksessfaktorene i denne omleggingen vil være å sikre at vi har de rette KPI'ene (Key Performance Indicators), slik at vi driver aktivt forbedringsarbeid – at vi måler og følger utviklingen langs de viktigste erkjente forbedringsområdene for avdelingen.

Andre suksessfaktorer vil være at vi etablerer et enkelt driftssystem og kvalitetssikrer datagrunnlaget, at vi er gode på resultatoppfølging og avvikshåndtering og at vi påser at resultatene virkelig er premissgivende for styringen av avdelingen.

I forhold til den videre forankringen av systemet har vi grunn til å tro at det er relevant å løfte opp viktige seksjonsvise styringsparametere til avdelingens styringskort – for eksempel parametere som henger direkte på datafangstprosessen, bruk av systemutviklingsmetoden og implementering av ITIL. Dette vil bli prioritert på bekostning av å rulle ut helt seksjonsinterne styringssystemer.

Vi tar utgangspunkt i at implementering – fase II innledes med en *gjennomgang av innholdet i styringssystemet*. Dette vil skje høst 2005 i forbindelse med virksomhetsplanlegging for 2006. Følgende komponenter vil bli vurdert og justert:

- Justering av strategisk kart
- Finsikte og spisse kritiske suksessfaktorer (KSF)
- Mer skreddersydd og relevant styringsinformasjon
- Kaste styringsparametere som ikke har relevans
- Sette på måltall
- Klart definerte tiltak som henger rett på KSF

Resultatene fra Medarbeiderundersøkelsen vil etter planen bli gjennomgått og analysert f.o.m. desember 2005, og ulike forbedringstiltak vil bli initiert tidligst fra årsskiftet 2005/2006. De første resultatene fra Kundeundersøkelsen vil etter planen være tilgjengelig fra 1. kvartal 2006.

Det må i tillegg påregnes arbeid i tilknytning til verktøy og rapportering:

- Oppdatere modell og innhold
- Kvalitetssikre grunndata



## 5.2. Overgang til permanent driftsfase

Utover i 2006 forutsetter vi vekt på å kunne *trekke ut og automatisere* nødvendige *grunndata* fra driftssystemene våre. Her kreves en del tilrettelegging. Styringsparametrene kan være sammensatte indikatorer. Kun nøkkelinformasjon på prioriterte forbedringsområder bør over i BMS-systemet.

I 2006 vil vi dessuten foreslå at *lederutvikling* prioriteres. Dette innebærer coaching av avdelingsledelsen i resultatoppfølging og avvikshåndtering, samt styrking av virksomhetslederne. Det vil dessuten være nødvendig å rette tiltak mot seksjonsledelsen i de ulike seksjonene, for å styrke kulturen for resultatdialog på operativt nivå. Bruk av ekstern konsulentkompetanse vil i første omgang bli prioritert til å kjøre en serie workshops med avdelingsledelsen.

Kollektiv kompetanseplanlegging og individuell karriereplanlegging foreslås som tiltak for å styrke Medarbeiderperspektivet.

Det er et mål at virksomhetsplanleggingen høsten 2006 avledes direkte fra BMS-systemet, og ikke korekammer som parallell aktivitet.

Til slutt gjentar vi behovet for kontinuering forankringsarbeid. Omfattende endringsprosesser er krevende – og det kreves stor entusiasme og engasjement for både å dra prosessen og holde interesse og motivasjon oppe hos medarbeiderne.

## **Litteratur:**

Alvik, Ole: *Styrer etter resultater. Balansert Målstyring i Drammen kommune*. Artikkel

Cocins, Gary: *Performance Management: The Promise and Perils of the Balanced Scorecard*. Paper

Hoff, Kjell Gunnar og Holving, Per Aksel: *Balansert Målstyring*. Universitetsforlaget

Høydal, Are: *Balansehandbok for Oslo fengsel*. Notat

Kaplan, Robert S. og Norton, David P: *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School

Stokland, Dag: *Balansert Målstyring i kommunal sektor*. Notat

## De sist utgitte publikasjonene i serien Notater

- 2005/19 H. Tønnseth: Årsrapport 2004. Kontaktutvalget for helse- og sosialstatistikk 10s.
- 2005/20 N.K. Buskoven: Vertskommunekompensasjon - kartlegging av kommunenes utgifter til asylmottak. 49s.
- 2005/21 H.C. Hougen: Omnibusundersøkelsen oktober/november 2004. Dokumentasjonsrapport. 52s.
- 2005/22 D. Sve, L. Solheim og G. Haraldsen: Eldres kvalitet. Dokumentasjon av datafangsten. 64s.
- 2005/23 E. Rauan: Undersøking om foreldrebetaling i barnehagar, januar 2005. 45s.
- 2005/24 L. Østby: Bruk av velferdsordninger blant nyankomne innvandrere fra de nye EØS-medlemslandene. 36s.
- 2005/25 A. Fagereng: Reestimering av faktoretterspørselen i KVARTS. 72s.
- 2005/26 O. Haugen: Utrekning av vekter til inntekts og formuesundersøkingane 2000, 2001 og 2002. 56s.
- 2005/27 M. Bråthen, J.I. Hamre og T. Pedersen: Evaluering av ordinære arbeidsmarkedstiltak. Beskrivende analyse av deltakerne i 2002 og forslag til ny evalueringsmetode. 33s.
- 2005/28 M. Høstmark: Forundersøkelse om kommunale helseutgifter knyttet til bosetting av flyktninger. 48s.
- 2005/29 A. Vedø: Analyse av revisjon. Lønn i bygge- og anleggsvirksomhet. 43s.
- 2005/30 H.C. Hougen: Samordnet levekårsundersøkelse 2004 - tverrsnittsundersøkelsen. Dokumentasjonsrapport. 139s.
- 2005/31 T. Hægeland, L.J. Kirkebøen og O. Raaum: Skolerresultater 2004. En kartlegging av karakterer fra grunn- og videregående skoler i Norge. 89s.
- 2005/32 A. Rolland: Brukertilfredshetsmålinger i offentlig sektor. Utredning for Moderniseringsdepartementet og regjeringens handlingsplan for modernisering. 96s.
- 2005/33 K. Aasestad, A. Finstad og K. Loe Hansen: Bruk av helsefarlige produkter i grafisk industri. 27s.
- 2005/34 S.W. Bogen, K. Digre, A. Hedum, T. Hægeland, T.K. Schjerven og B. Vold: Et system for statistikk omstatlig virksomhet. Forprosjektnotat. 44s.
- 2005/35 Kostra. Arbeidsgrupperapporter 2005. 230s.
- 2005/36 D. Rafat: Produksjonsopplegg for foreløpige tall i industristatistikken. 46s.
- 2005/37 T. Dale og B. Hole: Evaluering av elektroniske skjemaer i KOSTRA. Case: Skjema 20 - Fysisk planlegging, kulturminner, natur og nærmiljø. 55s.
- 2005/38 A. Sundvoll: Kirkelig tjenestestatistikk i KOSTRA-drakt. Et pilotprosjekt. 48s.
- 2005/39 G.I. Gundersen, B. Hoem, P. Løkkevik og D. Splide. Gjennomgang av metoder og datakilder i energiregnskapet. 50s.
- 2005/40 K. Loe Hansen: Bruk av helsefarlige produkter i båtbyggerbransjen. 27s.
- 2005/41 S. Skaare: Undersøkelsen om samvær og bidrag 2004. 67s.
- 2005/42 A. Haglund, A. Hedum, T. Schjerven og K.Ø. Sørensen: Offentlig sektor og BoF. 63s.
- 2005/43 O. Villund: Yrkesdata for selvstendig næringsdrivende. Dokumentasjonsnotat. 44s.
- 2005/44 O. Villund: Alder i AKU endring av definisjoner og trekkgrunnlag. 27s.
- 2005/45 J.I. Hamre: Estimering av fylkesfordelte og sektorfordelte tall for egenmeldt sykefravær. Dokumentasjon av metode og system, og resultater. 67s.