

## Gode spiraler bringer offentlige virksomheter fremover

Gjennom en strukturert fremgangsmåte får virksomheten mer erfaring og bedre informasjon for hver runde - og kommer inn i en god spiral.





## Gode spiraler bringer offentlige virksomheter fremover

- Det er populært å snakke om gode sirkler. I SAS Institute vil vi heller være med på å skape gode spiraler. På den måten kan vi være sikre på at vi beveger oss fremover, i stedet for å bli stående på stedet hvil.

### Situasjonen

Økte krav til bedre virksomhetsstyring og resultater i offentlig virksomheter.

### Løsningen

Analyse som verktøy for bedre modeller, prosesser og virksomhetsledelse.

### Resultatet

Effektivisering av driften, eierskap til resultatene og reduserte kostnader.

### Fordeler med totalprosjekt

- Ansvarlig leverandør fra A til Å
- Raskere og billigere vei til målet
- Redusert risiko
- Optimal utnyttelse av teknologi
- Bedre kontroll

Mange offentlige virksomheter vil kjenne seg igjen i en hverdag med krav fra alle kanter. Budsjettene strammes inn, overordnede virksomheter setter strengere resultatkrav, publikum krever bedre service og media følger ressursbruken med argusøyne.

Kombinasjonen medfører ofte et feilaktig fokus på resultater i seg selv, og ikke hvordan man oppnår dem. Konsekvensen kan bli dårlig styring i form av feil ressursutnyttelse, manglende sammenheng mellom planer og budsjetter og dermed gale beslutninger.

Systematisk jobbing med mål, tiltak og sam-ordning av overordnede strategier og budsjetter, vil gi virksomheten bedre kontroll på tilgjengelige ressurser, mulighet for å overvåke måloppnåelse og iverksette korrigerende tiltak.

### Styring fremfor rapportering

Seniorrådgiver Knut Kielland Lund i SAS Institute har jobbet med prosjekter knyttet til virksomhetsstyring i en årrekke. Han ser alt for ofte at manglende realisme i mulighetene til å få gjennomført alle kravene, fører til at det brer seg en stemning av oppgitthet i mange miljøer. Situasjonen blir forsterket av stadige innstramninger og krav til lønnsomhet.

- Styringsdialogen blir vanskelig når operative enheter mangler dokumentasjon på hvilke tiltak som er iverksatt for å levere på økende forventninger til redusert kostnad, forteller Kielland Lund.

### Gode spiraler, ja takk!

- Det er populært å snakke om gode sirkler. Vi vil heller ha gode spiraler for å være sikker på at vi faktisk beveger oss fremover i stedet for å bli værende på samme sted.

Odd-Inge Hellesylt, Sales Manager i SAS, er som Kielland Lund opptatt av at det er sammenheng mellom virksomhetens mål og det som faktisk måles.

### – Virksomhetsstyring er en løpende prosess som aldri tar slutt.

- Virksomhetsstyring er en løpende prosess som aldri tar slutt. Etter å ha vært gjennom første runde hvor man implementerer og operasjonaliserer sine planer, er det viktig å innse at dette kun er en start.

Gjennom en strukturert fremgangsmåte får virksomheten mer erfaring og bedre informasjon for hver runde - og kommer inn i en god spiral.

### Riktig fokus gir god styring

Mange offentlige virksomheter vil kjenne seg igjen i den hverdagen Kielland Lund og Hellesylt beskriver.

SAS Institute har i dag markedets mest komplette løsninger for virksomhetsstyring. Siden 1976 har vi gitt våre kunder muligheten til å skape bedre resultater basert på innsiktsbaserte beslutninger. Avanserte statistikk- og analysemetoder i brukervennlige løsninger hjelper til med å avdekke nye sammenhenger og muligheter for forbedring.

SAS har kompetanse og erfaring med virksomhetsstyring både i offentlig og privat sektor. Vår styrke ligger i evnen til å bygge bro mellom kundenes virksomhetsprosesser og de teknologiske mulighetene.

“Balansert målstyring ivaretar menneskelige aspekter like godt som de økonomiske. Vi har bevisst at virksomhetsstyring er et verktøy som fungerer også innen forvaltningen”

Are Høidal  
Fengselsdirektør Halden Fengsel,  
tidl. direktør Oslo Fengsel



- Riktig fokus gir god styring, mener Knut Kielland Lund (t.v.) og Odd-Inge Hellesylt i SAS Institute.

### Fra problembarnt til best i klassen

Oslo Fengsel vant SSØ-prisen i 2007. Prisen går hvert år til den offentlige virksomheten som gjennom beste virksomhetstiltak bidrar til effektiv ressursbruk i staten.

De endringene Oslo Fengsel gjennomgikk i de første 3 årene med ny styringsmodell, var så oppsiktsvekkende at regiondirektøren ønsket å innføre samme styringsmodell for samtlige tolv enheter i regionen.

I dag er Region Øst i Kriminalomsorgen blant de virksomhetene som har kommet lengst med bruk av en helhetlig virksomhetsstyring innenfor offentlig sektor. Et utradisjonelt område vil noen si, men faktum er at Oslo Fengsel ikke bare har effektivisert driften, men også bedret trivselen og redusert kostnadene.

- Vi har synliggjort hva som er mest kritisk for vår egen organisasjon. Dette har ført til konkrete innspill til effektiviseringstiltak. Kort sagt er vi alle blitt mer profesjonelle, sier Are Høidal, som etter mange år i Oslo Fengsel nå har sitt daglige virke ved Halden Fengsel.

### Bedre helse med god virksomhetsstyring

Det er ikke bare Kriminalomsorgen som har hatt nytte av samarbeidet med SAS Institute. Aker Universitetssykehus i Oslo bruker analyse som grunnlag for bedre virksomhetsledelse.

- Potten er begrenset, og vår satsing på virksomhetsstyring handler om å utnytte ressursene på best mulig måte. Det stilles stadig tøffere krav til oss både fra publikum og politikere, forteller økonomidirektør Anders Frafjord ved Aker Universitetssykehus i Oslo.

Han forteller at sykehuset har brukt mye tid på å la prosjektet modne i organisasjonen. Og at den enkelte leder nå opplever nytten. Frafjord sier videre at en viktig motivasjonsfaktor er at styringsinformasjonen gir en mulighet til å bruke pengene til det beste for pasientene.

- I en offentlig virksomhet som et sykehus er det mange som tar beslutninger. Det å finne korrekt og riktig informasjon er helt avgjørende. Kravene som stilles til oss øker hele tiden og da må vi utnytte de begrensede ressursene maksimalt. Sykehuset kan ikke bare tenke økonomi, men vi må få mest mulig ut av pengene, understreker Frafjord.

### Modenhet og ambisjonsnivå

Oslo Fengsel og Aker Universitetssykehus hadde ulike utfordringer som utgangspunkt for å iverksette nye styringsmodeller, men prosessene har vært like på to viktige områder, nemlig modenhet og ambisjonsnivå.

- Den effekten du kan forvente av nye løsninger for virksomhetsstyring, er tett knyttet til skrittvis etablering av gode prosesser og lederengasjement for å sikre forankring i organisasjonen, er rådet fra SAS-konsulentene.

### Trenger du en partner på veien til bedre virksomhetsstyring?

- Har du behov for å tette gapet mellom mål, løfter, tiltaksgjennomføring og resultatoppfølging?
- Ønsker du deg en partner som kjenner de rammebetingelsene din virksomhet må forholde seg til?
- SAS Institute har forretningsforståelsen, erfaringen og kunnskapen som behøves om virksomhetsstyring i offentlig sektor.



### For mer informasjon om løsningen:

SAS Institute AS  
Telefon: + 47 23 08 30 50  
E-post: [info@nor.sas.com](mailto:info@nor.sas.com)

Se også våre nettsider:  
[www.sas.com/norway](http://www.sas.com/norway)



THE  
POWER  
TO KNOW.

SAS INSTITUTE AS PB 2666 SOLLI, 0206 OSLO WWW.SAS.COM/NORWAY

TLF +47 23 08 30 50 FAX +47 23 08 30 49 [info@nor.sas.com](mailto:info@nor.sas.com)

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. © indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2010, SAS Institute Inc. All rights reserved.



“Vi skal ikke skape en informasjonsflom, men rett informasjon til rett tid ut fra hvilke behov den enkelte leder har. For de aller fleste skal ikke dette handle om et rapporteringssystem.”

Anders Frafjord  
Økonomidirektør  
Aker Universitetssykehus

## ■ SAS® Virksomhetsbasert Styring og Planlegging

### Tiltaksstyring, budsjettering og oppfølging

SAS® Virksomhetsbasert Styring og Planlegging er et sett av løsninger som gjennomgående i hele virksomheten forener prosesser knyttet til virksomhetens strategiutvikling, oppfølging og budsjettering.

Løsningene gir virksomhetene ny innsikt i hvordan måloppnåelsen er knyttet til tilgjengelige ressurser og kan styre mer effektivt basert på denne innsikten.

I SAS Institute er vi ikke bare opptatt av hva aktiviteter koster, men også hvordan aktivitetene påvirker sluttresultatene.

### ■ Prosessen kobler tre sentrale ledelsesoppgaver sammen:

- Kommunikasjon av strategien for å nå målene.
- Budsjettering av ressurser nødvendige for å nå målene.
- Evaluering og oppfølging av måloppnåelsen.

### Står støtt på tre ben

- Ser du for deg et landmålerverktøy med tre ben, har du et godt bilde på sammenhengene i god virksomhetsstyring. Mangler du et ben, faller det overende. Det samme skjer i virksomheten, når det legges ensidig fokus på verktøy uten at prosesser og modeller er på plass.

Knut Kielland Lund er opptatt av helheten i offentlig virksomhetsstyring.

- Basert på erfaringer fra ulike bransjer, har vi i SAS observert en del felles elementer som må være tilstede for å oppnå vellykket innføring av verktøy til støtte for virksomhetsstyring. Disse gjelder uavhengig av bransje, prosess og styringsprinsipper.

Han får støtte av kollega og seniorrådgiver Frode Langseth.

- Fundamentalt i god målstyring ligger tiltaksgjennomføring. Det er gjennomføring av tiltak som skaper resultatoppnåelse.

SAS Institute samarbeider også med Helse SørØst og HelseNord med virksomhetsstyring. Sentralt i begge prosjektene er veien fra dokumentasjon av forretningsmessige, tekniske og prosjektmessige behov til implementering og iverksetting.

- Dersom helseforetakene skal bli bedre til å levere i henhold til samfunnets forventninger, må det identifiseres og iverksettes tiltak som blir gjennomført både på HF-, regionalt- og lokalt nivå. Det er avgjørende å følge opp på en effektiv og enhetlig måte, slik at man løpende kan analysere effekten av tiltakene, korrigere og sette i verk nye tiltak.

Synliggjøring av oppnådde resultater, gjennomføring av tiltak, samt analyse knyttet til forbedringsarbeidet, blir kritiske suksessfaktorer og en forutsetning for at helsevesenet skal lykkes.

### Fordeler med totalprosjekt

- Vår erfaring er at det lønner seg å velge en leverandør som følger og leverer virksomhetsstyring fra A til Å. Langseth understreker at dette ikke kun er et salgsargument. - Det betyr at leverandøren er der for det lange løp og ikke kan peke på andre når resultatet ikke blir som planlagt. I tillegg vet du at teknologien blir utnyttet optimalt.

Redusert risiko er bare en av fordelene med å velge et totalprosjekt. Det gir også en raskere vei til målet. Tilrettelegging og utvikling av strategi og mål gjøres direkte i verktøyet, som blir malen og det man styrer på og i. Dette betyr at man kan starte tidligere med prioriterte oppgaver og kan tilpasse ambisjonsnivået til virksomhetens modenhet.

Med raskere vei til målet blir prosjektet også billigere og lettere å kontrollere. - Vi har best erfaring med prosjekter der vi sammen med kunden setter ambisjoner og milepæler og har korte og klare leveranser. Målet er å skape gode spiraler.

”Det er av avgjørende betydning at det er engasjerte og kompetente ledere på alle nivåer når man skal innføre et slikt styringssystem og denne prisen bidrar til å øke stoltheten til hele ledergruppa ved Oslo fengsel.”

Fra tildelingen av SSØ-prisen til Oslo Fengsel i 2007



Med SAS® Virksomhetsbasert Styring og Planlegging for offentlig sektor får dere en løsning som bidrar til:

### 1. Økt fokus på verdiskapende aktiviteter for å få bedre og flere tjenester ut av hver krone.

En organisasjon starter med å utvikle en strategisk plan som gir retningen for hvordan visjonen skal nås og forklare hvorfor pengene brukes.

Den strategiske planen kan brytes ned i strategiske mål, programmer og styringsparametre, visualisert gjennom strategikart. En effektiv kommunikasjon av strategien skaper forankring og sikrer at alle jobber i samme retning.

### 2. Bedre argumentasjonen mot besluttede organer, både for å få ressurser og for å forklare resultater.

Budsjettprosessen starter med at virksomheten henter informasjon om bevilgninger, programmer og spesifikke initiativ og aktiviteter innen programmene. Budsjettprosessen støttes av en IT-løsning med innebygd arbeidsflyt og automatiseringsfunksjonalitet, som frigjør tid som kan brukes til mer verdiskapende analyse og diskusjon. Virksomheten følger budsjettprosessen gjennom beslutningsstegene fra avdeling til Stortinget.

Virksomhetsmodellen kobler budsjettzyklusen til den strategiske planen. Midler kobles her til hvert mål, og styringsparametre kobles til hvert program. Virksomhetsmodellen er basert på aktivitetsbasert kostnadsanalyse hvor regnskaps-tallene oversettes til aktivitetskostnader.

Aktivitetsnivået eller kostnadsdrivere gir innsikt i hva et program koster, som betyr at virksomheten får økt forståelse av årsaks- og virkningsforhold.

I prosessen allokeres ressurser etter spesifikke formål for å oppnå konkrete og målbare

programmål. En tett kobling av ressursene til målene sikrer realistiske planer og gir en riktigere prioritering av ressursene.

### 3. Innsikt til å ta gode beslutninger basert på analyse av årsaks- og virkningsforhold.

Alle virksomheter evaluerer resultater og ressursbruk. Imidlertid evalueres ikke alltid de viktige områdene, mange ganger er detaljrikdommen for stor og like ofte for liten. Beslutninger tas ofte på bakgrunn av magesfølelse og konsekvensene er ofte vurdert svært subjektivt.

Evaluering og oppfølging av mål, programmer og styringsparametre og benyttede ressurser gjøres fortløpende for å sikre at resultatene oppnås ved hjelp av de avsatte ressursene. Ved å koble styringsparametre og rapportering til strategikart vil virksomheten kunne følge opp det som betyr noe. Virksomheten vil umiddelbart se den sannsynlige konsekvensen av en reprioritering basert på virksomhetsmodellen.

Dette sikrer konsistens mellom innsatsfaktorene og resultatene, og gir innsikt til å ta bedre beslutninger.

### Trenger du en partner på veien til bedre virksomhetsstyring?

- Har du behov for å tette gapet mellom mål, løfter, tiltaksgjennomføring og resultatoppfølging?
- Ønsker du deg en partner som kjenner de rammebetingelsene din virksomhet må forholde seg til?
- SAS Institute har forretningsforståelsen, erfaringen og kunnskapen som behøves om virksomhetsstyring i offentlig sektor.



### For mer informasjon om løsningen:

SAS Institute AS  
Telefon: + 47 23 08 30 50  
E-post: info@nor.sas.com

Se også våre nettsider:  
[www.sas.com/norway](http://www.sas.com/norway)



THE  
POWER  
TO KNOW.

SAS INSTITUTE AS PB 2666 SOLLI, 0206 OSLO WWW.SAS.COM/NORWAY

TLF +47 23 08 30 50 FAX +47 23 08 30 49 info@nor.sas.com

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. © indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2010, SAS Institute Inc. All rights reserved.

[www.sas.com/norway](http://www.sas.com/norway)



THE  
POWER  
TO KNOW<sup>®</sup>

SAS INSTITUTE AS PB 2666 SOLLI, 0206 OSLO [WWW.SAS.COM/NORWAY](http://WWW.SAS.COM/NORWAY)

TLF +47 23 08 30 50 FAX +47 23 08 30 49 [info@nor.sas.com](mailto:info@nor.sas.com)

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. © indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2010, SAS Institute Inc. All rights reserved.