



Balansert målstyring i Bergen kommune

BMS som styringsfilosofi i Bergen kommune

Soria Moria 2008

22. - 23. april



Bystyre

Byråd

**Byrådsleders
avdeling
(1 seksjon)**

**Byrådsavd.
for klima,
miljø og byutv.
(4 seksjoner)**

**B.avd. for
byggesak
og bydeler
(2 seksjoner)**

**Byrådsavdeling
for finans,
konkurransse
og omstilling
(3 seksjoner)**

**Byrådsavdeling
for helse
og omsorg
(4 seksjoner)**

**Byrådsavdeling
for skole
og barnehage
(3 seksjoner +
polit.sekr.)**

**Byrådsavdeling
for kultur, næring
og idrett
(3 seksjoner)**

**2 res.
enh.**

**106 res.
enh. (16?)**

**6 res.
enh.**

**166 res.
enh. (9)**

**3 res.
enh.**

**8 res.
enh. (3/4)**

**7 res.
enh.**

(7 KF-er)



BMS i Bergen kommune – noen fakta

- ☀ Heter Styringskortet
- ☀ Fokus på styringsaspektet
- ☀ Fire perspektiver
 - Brukere, Arbeidsprosesser, Medarbeidere og Økonomi
- ☀ Hver resultatenhet har sitt kort
 - men resultatenheter av samme type har like kort (skoler, barnehager, sykehjem, sosialkontor, etc.)
 - Noen tjenestesteder har også egne kort
- ☀ Vi bruker økonomisystemet sin organisasjonsstruktur
- ☀ Byrådsavdelingene "eier" sin egen innføring av BMS og sine egne data
 - Alle styringskort skal godkjennes av kommunaldirektørene (for sin byrådsavdeling)
- ☀ Relativt få "konsernovergrepene" styringsindikatorer

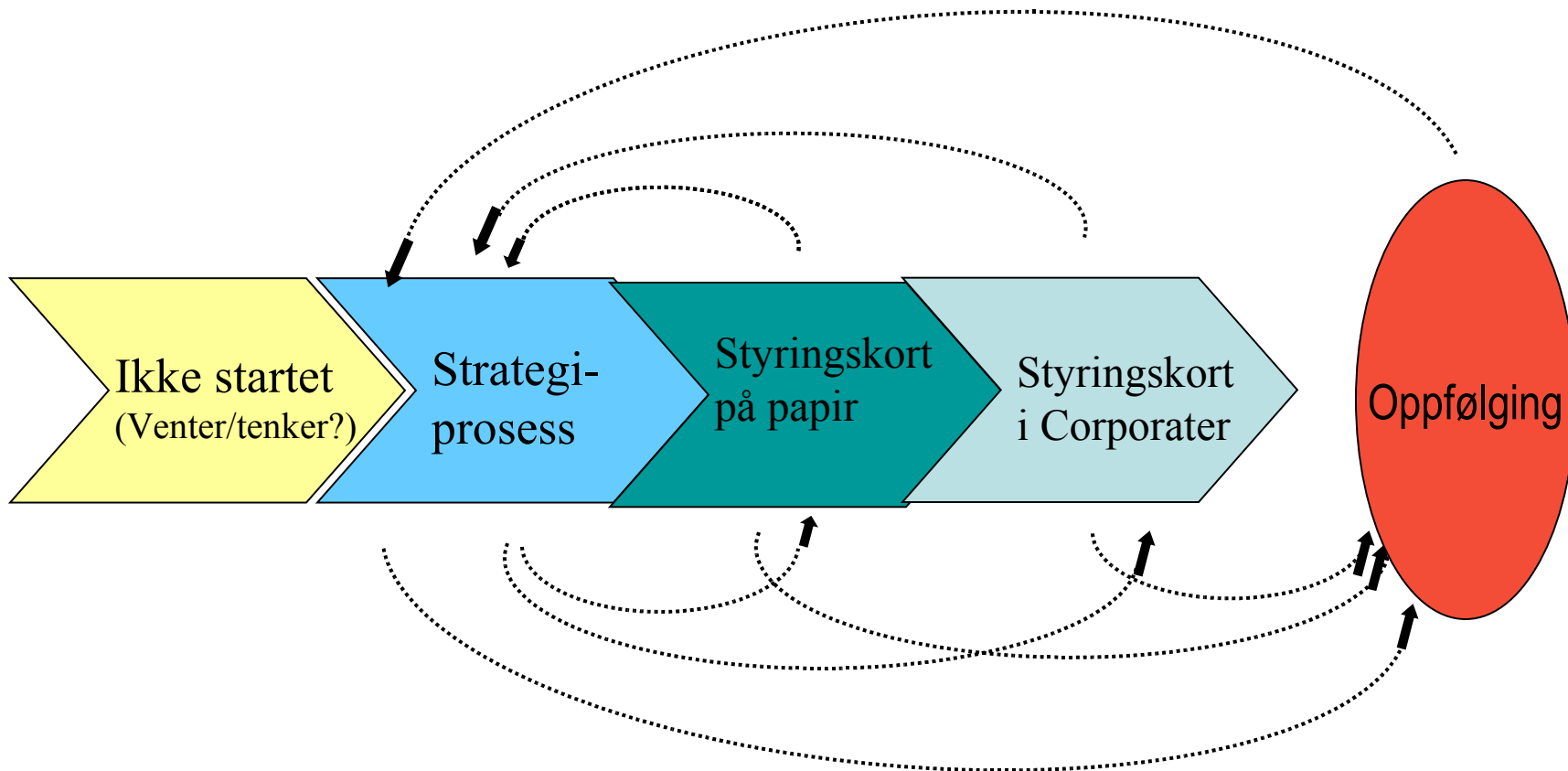


Starten...og fortsettelsen

- ☀ Vedtatt av Bystyret i 2003
- ☀ Vi startet ”på midten”
 - Innførte Corporater (sentralt prosjekt – pilot først)
 - Byrådsavdeling helse og omsorg kjørte prosesser etter ”Kaplan&Norton-modell”
 - ☀ For resultatenehetene
 - Ingen egentlig samordning mellom byrådsavdelingene
- ☀ Etter en stund tok vi ”Nytt grep”
 - Tydeligere på formålet
 - Tydeligere på arbeidsdeling
 - Samordning av innsatsen
 - Mer fleksibel bruk av Corporater
 - Fra prosjekt til drift



BMS – når er det innført?



BMS er en kontinuerlig prosess – blir aldri "ferdig"



Formålet med BMS

- ☀ Behov for verktøy til å:
 - Gjøre strategi operasjonell og konkret
 - Følge opp strategiske målsettinger
 - Følge opp flere perspektiver enn det økonomiske
 - Fokuserer på få og viktige områder/parametre
 - Synliggjøre prestasjoner og resultater på en enkel måte (trafikklys)
 - Formidle på en enkel måte hva som er virksomhetens mål og strategier
 - Reduse informasjonsmengden for lederne
 - Vise sammenheng mellom strategi og handlingsplaner
 - Bidra til rett fokus i hele organisasjonen (kritiske suksessfaktorer)
 - Muliggjøre sammenligning (benchmarking) – ”lære av hverandre”

Balansert MålStyring – ikke Balansert Måling

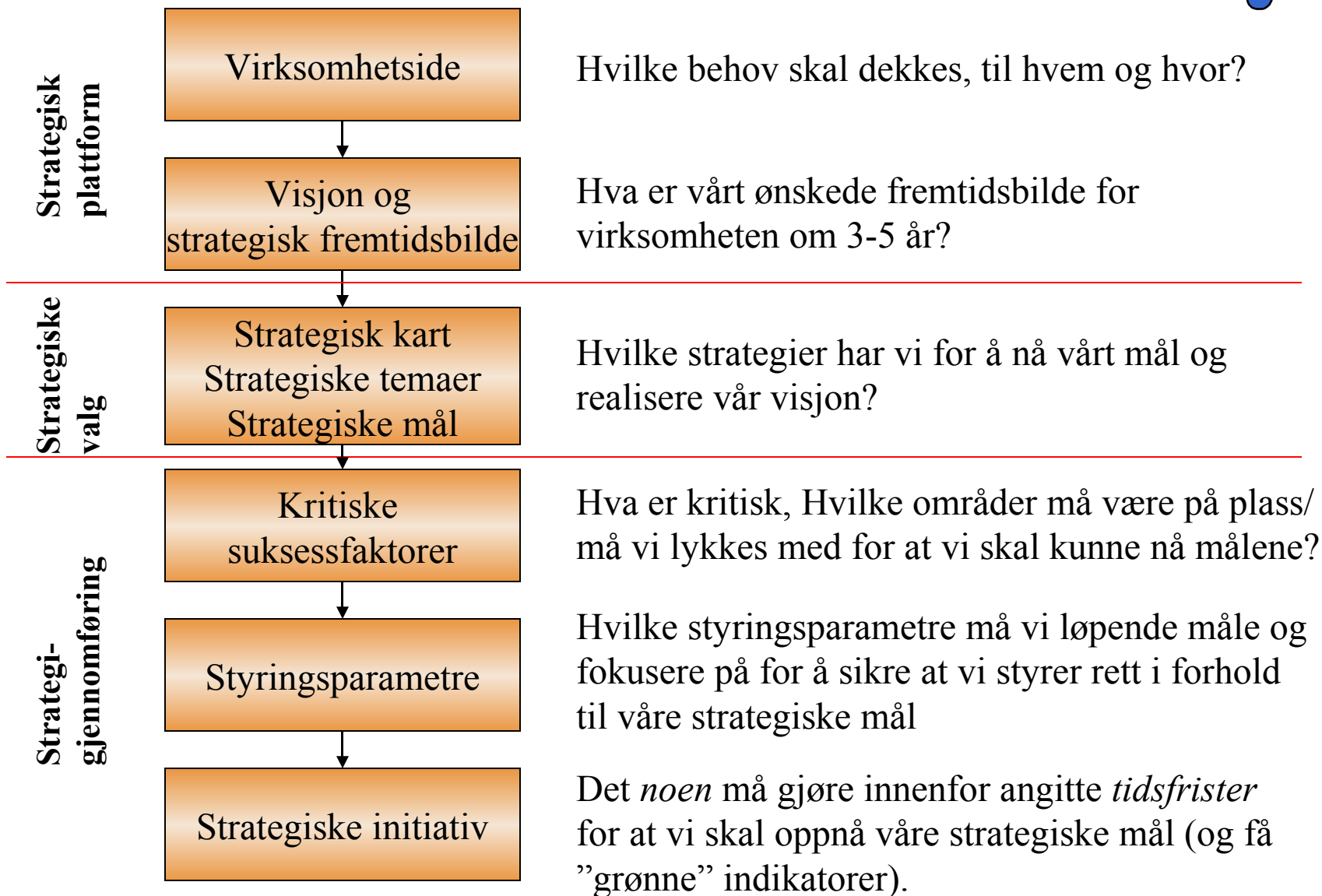
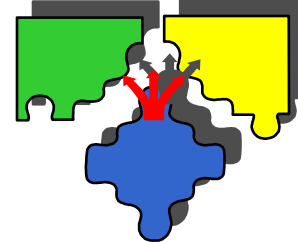


Hva må til?

- ☀ Sette visjoner og strategiske mål
- ☀ Omsette de strategiske målene til noe vi kan forholde oss til konkret
- ☀ Organisere virksomheten i samsvar med strategien
- ☀ La strategien bli noe alle medarbeiderne er opptatt av – alle vet hvilken vei vi har valgt
- ☀ Gjøre strategiarbeidet til en løpende prosess
- ☀ Initierere forandringer gjennom ledelsen

(Den strategifokuserte organisasjon, Kaplan & Norton)

En helhetlig styringsmodell





Hvem gjør hva i BMS?

☀ Byrådsavdelingene/ KF'ene

- "Eier" BMS og styringsdataene i sin byrådsavdeling
- Iverksetter og driver prosessene
- Følger opp ledere og resultatenheter
 - herunder lederutvikling/ organisasjonsutvikling
- Bestemmer hva som skal i styringskortet og hvordan det skal presenteres
- Sørger for datafangst der det ikke kan gå automatisk (fra system til system)
- Driver opplæring

☀ "BMS-støtte" (SKU)

- "Eier" datasystemet (Styringskortet)
- Faciliterer og hjelper
 - Prosessene/ Opplæring/ "Design" av styringskort
- Koordinerer arbeidet på tvers av byrådsavdelinger
- Leser data inn i Styringskortet
- Lager presentasjoner av data i Styringskortet
- Vedlikeholder Styringskortet



Hvor langt er vi kommet?

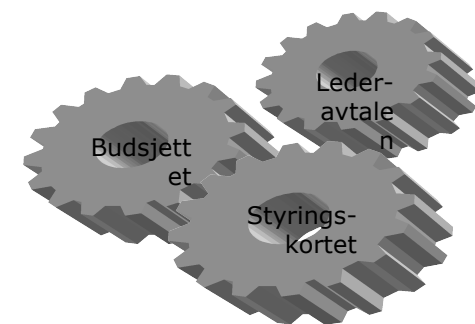
- ☀ Alle har minimum et "skjelettstyringskort" med konsernovergripende styringsindikatorer
 - Sykefravær/arbeidsnærvær
 - Økonomistyring og internkontroll
 - Medarbeiderkartlegging
 - Brukerundersøkelser der de er foretatt
- ☀ De fleste resultatenheterne innenfor helse/omsorg og skole/barnehager har styringskort
- ☀ Klima/miljø/byutvikling og byggesak/bydeler har styringskort, men ikke i Corporater ennå
- ☀ Ennå et stykke igjen før alle resultatenheterne og staber/seksjoner er inne (i Corporater)



Satsningsområder

- ☀ Sammenheng mellom BMS, budsjett/økonomiplan og andre planer
- ☀ Sammenheng mellom BMS og byrådets tiltredelsesærklæring
- ☀ Bruke BMS i rapportering gjennom året
- ☀ Bruke BMS i årsrapporten
- ☀ Koble BMS til virksomhetsutvikling generelt

- ☀ Styringskort for seksjonene og stabene
 - Foreløpig kun for administrativt nivå
 - ☀ Få byrådet på banen?
 - Tilbyr ”BMS-på-to-dager (og litt til...)”





BMS og planverktøyet

☀ Bedre for hvert år...

- Økonomiplanmalen relativt konkret når det gjelder mål
 - ☀ Dagens situasjon, endring, mål
- De enkelte styringskort revideres en gang i året etter at budsjettet er vedtatt
- Årmeldingen bygger foreløpig bare delvis på BMS
- Prosjekt i gang for å få BMS (mer aktivt) inn i budsjettreporteringen gjennom året
 - ☀ Jobber med å lage egne styringskort som inneholder overordnede mål i budsjettet
 - Kan brukes til å rapportere gjennom året
 - ☀ Ikke nødvendigvis et mål å kopiere styringskortene rett inn i rapporteringen
 - Mange hensyn å ta





BMS og lederavtalene

- ☀ To ledersamtaler i året
 - Avtaleinngåelse og oppfølging
- ☀ Vurdering av leder
 - (...)”Det gjøres en helhetsbetraktning på bakgrunn av resultatoppnåelse knyttet til den balanserte målstyringen (herunder medarbeidernes tilfredshet), overordnet leders selvstendige vurdering, og resultatenhetsleders egnevaluering” (...)
- ☀ Maler for oppfølging laget etter ”BMS-tankegangen”
 - Handlingsplanmal
 - Skjema for oppsummering



BMS og annen rapportering

- ☀ Bruker "Surveyor" og "forms" der vi kan
 - Spørreundersøkelser
 - Internkontroll
 - Revisjonsundersøkelser
 - IKT-sikkerhetsrapportering
 - Rapportering til bl.a. Fylkesmannen
- ☀ "Statistikkort"
 - Samle statistikkdata på ett sted
- ☀ Prøver å samordne rapporteringen
- ☀ Alt som skal i styringskortet forankres i byrådsavdelingene



BMS og handlingsplaner

- ☀ Brukes på skoler og barnehager
- ☀ De andre kommer etterhvert...

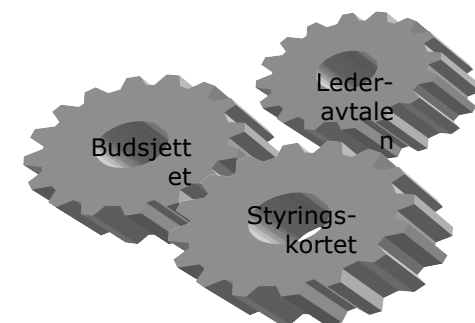
Den evige diskusjonen: Hvem skal tilfredsstilles – og med hva?

Reg. av kunst?	ASSS	Felles måleindikatorer? Spørreundersøkelser fra Kommuneforlaget.
	Innbyggerne i Bg.	Budsjett/planer/rapportering? Internett?
	Bystyre	Budsjett/planer/rapportering? Direkte tilgang? /Egen tilgang?
Miljøkrav?	Byråd	Rapporter?
	Komm.dir.møte	Styringskort med agg. data og rapporter?
Statistikk?	Byrådsavdeling	Styringskort
	Resultatenhet	Styringskort eller kun data
IT-sikkerhet?	Tjenestested	Styringskort, data, ikke synlig?
????	Ansvarssted	



Hit skal vi

- ☀ Budsjett – BMS – Tertialrapportering – Årsrapportering
- ☀ BMS – ledelse – virksomhetsutvikling - virksomhetsstyring – personalmøter – alle engasjert





Hva er utfordringene?

- ☀ Sette av tid til prosessen
 - Kjøre en skikkelig prosess, men med måte... (i flere omganger?)
- ☀ Starte på riktig nivå
 - I organisasjonen
 - I kompleksitet
- ☀ Forankring
 - Ledelse
 - Planer
- ☀ Ildsjelene må til
- ☀ Hvem "eier" styringskortene?
 - "Alle" vil gjerne inn med styringsindikatorer
- ☀ Når er "prosjektet" ferdig (og driften startet)
- ☀ Veien fra strategikart/forslag til styringskort og faktiske målinger



Eksempel på visjoner:

Straxhuset:

Mobilisering for et bedre liv

Skole:

Kompetanse for alle i mulighetens skole_

MOKS:

Integrering er alles ansvar

Utekontakten:

Ute etter nye muligheter

Fysio- og ergo:

Bevegelse og mestring hele livet

Barneverntjenesten:

Trygge barn og ansvarlige voksne

Sykehjem:

Trygt og trivelig

Psykiatritjenesten:

Gode liv i et inkluderende samfunn

Sosialtjenesten:

Hjelp til selvhjelp og sosial trygghet

Innkjøp:

Profesjonelle innkjøp – bedre tjenester

BFKO-ledergruppe:

Samspill for en bedre kommune