

Når gardinerne er trukket fra



Af BDO-professor, Per Nikolaj Bukh
Handelshøjskolen i Århus (www.pnbukh.com)

På et vist plan, så er det de samme spørgsmål og de samme problemstillinger, der dukker op igen og igen. Både i den enkelte virksomhed og fra virksomhed til virksomhed. Ikke kun fordi alting har med salg, produktion eller udvikling at gøre, og det derfor er disse emner, der fylder hovedparten af dagsordenen – men snarere fordi virksomheder er mere ens, end man umiddelbart tror.

Kan den offentlige organisation ledes som en virksomhed?

Først og fremmest er ledelse i offentlige og private virksomheder i store træk ens. Det er klart, at "produktion" skal oversættes til de aktiviteter, der giver mening, hvad enten det er sagsbehandling i en styrelse eller forskning og undervisning på et universitet – Ligeledes vil man i den offentlige sektor normalt ikke opfatte det som om ydelserne "sælges" – men en række af de aktiviteter, man i stedet for udfører, hvad enten det er visiteringer eller oplysninger til borgerne, har samme karakteristika.

Det er åbenbart, at det gør en forskel, om man driver virksomheden med størst mulig indtjening for øje, eller det drejer sig om at løse nogle fastlagte opgaver under hensyntagen til, at budgettet skal overholdes. Ligeledes gør det en forskel, at der i en offentlig virksomhed sidder en minister eller en kommunalbestyrelse som den ansvarlige i den sidste ende.

Men disse forskelle er ikke større end forskellene mellem at lede en rådgivende ingeniørvirksomhed og en produktionsvirksomhed eller mellem en familieejet virksomhed og en børsnoteret virksomhed. Og sådanne forskelle drejer sig primært om at være opmærksomme på dem – og vide, hvilke konsekvenser de har. De ændrer ikke på de grundlæggende betingelser for, hvad der motiverer medarbejdere,

hvordan man skaber samarbejde mellem afdelinger, hvad der giver tilfredse kunder/borgere osv.

Ligeledes har en række af de ledelseskoncepter og -metoder, som man arbejder med i mange forskellige virksomheder, en række fællestræk. Det drejer sig både om konkrete tiltag i relation til medarbejderudviklingssamtaler, projektledelsesmodeller, IT-systemer etc. og om brugen af mange af de nyere økonomistyrings- og ledelsesmetoder som for eksempel Balanced Scorecard. Det er derfor ofte de samme problemstillinger, som alle virksomheder arbejder med, og de samme ting, der ikke fungerer, selvom de lød godt, da man læste om dem.

Den afgørende forskel

Der er dog én meget markant forskel, som for den offentlige leder nogle gange er så naturlig en del af arbejdet, at det ikke opfattes som *den* afgørende forskel, når der for eksempel arbejdes med ledelsesrapportering og økonomistyring. I den offentlige sektor skal vi nemlig være parat til at trække gardinerne fra når som helst, og når hvem som helst har lyst til at kigge ind af vinduet! Det følger af de forvaltningsprincipper, vi som borgere slet ikke ville undvære – og det følger vel også af det demokratiske samfunds spilleregler, at politikerne har en særlig ret til at få indsigt og at kommunikere denne indsigt til befolkningen.

Det er denne forskel, der gør, at både økonomiske data og en række andre oplysninger ofte er registret med langt større præcision og korrekthed end, hvad man oplever i en privat virksomhed. Men det har også den konsekvens, at den normale opdeling mellem virksomhedens eksterne regnskab og rapporteringer i tilknytning hertil og det interne regnskab ikke giver mening i den offentlige virksomhed. De styringsprincipper og rapporteringer, vi opbygger til internt brug, skal i store træk kunne leve op til de krav, man ville stille til den eksterne rapportering – og organisationen skal være parat til at vise dem frem, hvis den bliver bedt om det!

Normalt – læs i en privat virksomhed – vil et Balanced Scorecard ikke være egnet til at offentliggøre. Det kan være, fordi det indeholder oplysninger af en strategisk karakter, for eksempel lønsomhed og markedsandele i bestemte kundesegmenter, oplysninger om udfaktureringsgrader eller måske detaljer omkring opbygningen af en ny salgsorganisation. Men det kan være, fordi det indeholder oplysninger, omkring forventet mersalg til kunder, prioriteringer af kundegrupper og specifikke

salgsfremmende aktiviteter, som virksomheden ikke ønsker at kommunikere til kunderne.

Ledelse gennem offentlighed

Hvis ikke et balanced scorecard indeholder denne form for mål og målsætninger, vil det vanskeligt kunne få en central placering i relation til den strategiske ledelse af virksomheden. Men denne forankringsmekanisme er ikke til stede i den offentlige virksomhed, så spørgsmålet er, hvad man så skal gøre, og om ledelsesteknikker som Balanced Scorecard overhovedet kan bruges? Og hvordan skal man håndtere, at et balanced scorecard skal kunne offentliggøres?

Svaret er her, at man netop skal tage udgangspunkt i, at strategien, målsætningerne, prioriteringerne og de resultater, der er opnået, skal offentliggøres. Både til medarbejderne og til borgerne. Lad os få en klar og faktabaseret kommunikation af, hvor langt kommunen er kommet med digital betjening af borgerne, hvad ventelisterne er på sygehuset, hvad forskerne på universitetet har skrevet, og hvor meget politiet har nedbragt kriminaliteten.

Den form for oplysninger har de fleste offentlige organisationer allerede. Men der er alt for ofte tale om, at oplysningerne gemmer sig mellem alle mulige detaljer i en resultatkontrakt eller, at man i kontoret for oplysninger indsamler det for en sikkerheds skyld. Politikerne må prioritere 3-5 målsætninger – og det første, der møder os på hjemmesiderne, skal være hvordan det går med at realisere disse mål. Så skal de interne prioriteringer af indsatser nok blive foretaget med disse mål for øje. Og hvis ikke de valgte prioriteringer giver mening for borgerne, er det ikke, fordi de er uegnede til at kommunikere, men langt hyppigere fordi det simpelthen ikke er de prioriteringer, vi ønsker.

Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er redaktør af ledeshåndbogen *Offentlig Ledelse* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (2003, DJØFs Forlag), *Balanced scorecard på dansk: 10 danske virksomheders erfaringer* (2000, Børsens Forlag) samt *Activity Based Costing – Dansk økonomistyring under forvandling* (DJØFs Forlag 2004).