

Mål og Kontraktstyring

Hvad kan man lære af kontraktstyring i staten og af virksomhedsregnskaber fra de højere læreanstalter?

**Karen Siune
Bettina Damm**

**Notatet er blevet til foranlediget af henvendelse
fra Rektorkollegiet**

**Notat fra
Analyseinstitut for Forskning
1999/1**

Tendensen i økonomistyringens rolle i statslige institutioner er et stigende fokus på mål- og ramme-styring og brug af økonomistyringsmidler som virksomhedsregnskab. Styringsformen nærmer sig privat virksomhedsstyring med større vægt på at gøre klienten til kunde. Vi finder derfor også i de statslige institutioner for dem nye nøglebegreber som produktivitet, kvalitet, kundetilfredshed og strategi.

Denne nye fokusering på kunden fremfor klienten giver sig udslag i behovet for at kende kundens ønsker og behov samt efterfølgende at måle graden af behovsopfyldelse i form af eksempelvis kundetilfredshedsanalyser. Dette nye fokus har betydning for ledelsen. Den nye styring og ledelse af de statslige institutioner bliver dermed baseret på økonomiske og markedsmæssig viden, hvor det tidligere var baseret på faglig indsigt. Evalueringen af de statslige institutioner bliver i højere grad baseret på vurderinger bestående af treenigheden: budgetoverholdelse, tilfredshed og produktivitet. Disse nye ændringer i ledelsesopgaver påvirker de mål og måleredskaber som institutionerne vælger. Eksempler på resultatmål: Effektivitet, produktivitet, kvalitetsstyring, kvalitet, brugertilfredshed, nye kunder/markeder, kompetenceudvikling osv. Måleredskaber til disse resultatmål er typisk et eller flere af følgende: nøgletal, sagsbehandlingstid, kvalitetsmåling, effektmåling, peer review, benchmarking, brugerundersøgelser, behovsundersøgelser, interessentundersøgelser, image-analyser og kvalitative situationsbetingede vurderinger.

Det vigtigste i denne proces med mål og kontraktstyring er en fælles, løbende erfaringsopsamling og læreproces, som sikrer fælles organisatorisk læring, der bibringer alle parter ny indsigt, men som også gerne skulle hjælpe håndteringen af de stadig mere turbulente omgivelser, som stiller krav om omstillingsparathed og fleksibilitet. Udviklingen og implementeringen af Virksomhedsregnskab for Statens virksomheder kan ofte betragtes som et logisk videreudvikling af kontraktstyringsideen. Med virksomhedsregnskaber vil det også være nødvendigt at afklare virksomhedernes økonomi-strukturer, kritiske succesfaktorer, og hvordan virksomhedens resultater skal måles.

I det efterfølgende afsnit summeres de vigtigste resultater af kontraktstyring (mål- og rammesty-ring) i staten, som Mouritsen har beskrevet i bogen "Tællelighedens regime" 1997, og som er base-ret på hhv. kvalitative og kvantitative undersøgelser af fagchefer, topchefer og økonomichefer fra forskellige statslige virksomheder.

De effekter man indtil nu har fundet af som et resultat af kontraktstyringen er¹:

- Kontraktstyringen har forstærket indsatsen mht. dokumentation af styrelsernes aktiviteter og resultater.
- Der er i nogen grad opnået forbedringer mht. effektivisering af opgavevaretagelsen, men at dette hænger sammen med ny- og videreudvikling af interne ledelses- og styringsredskaber. Effekterne af resultatkontrakterne hænger sammen med den ledelsesstil, der i forvejen findes i institutionen. I Jan Mouritsens undersøgelse inddeler de ledernes stil i 3: produktionsstilen, planlægningsstilen og personalestilen. Se tabel.

Tabel 1: Tre ledelsesstile

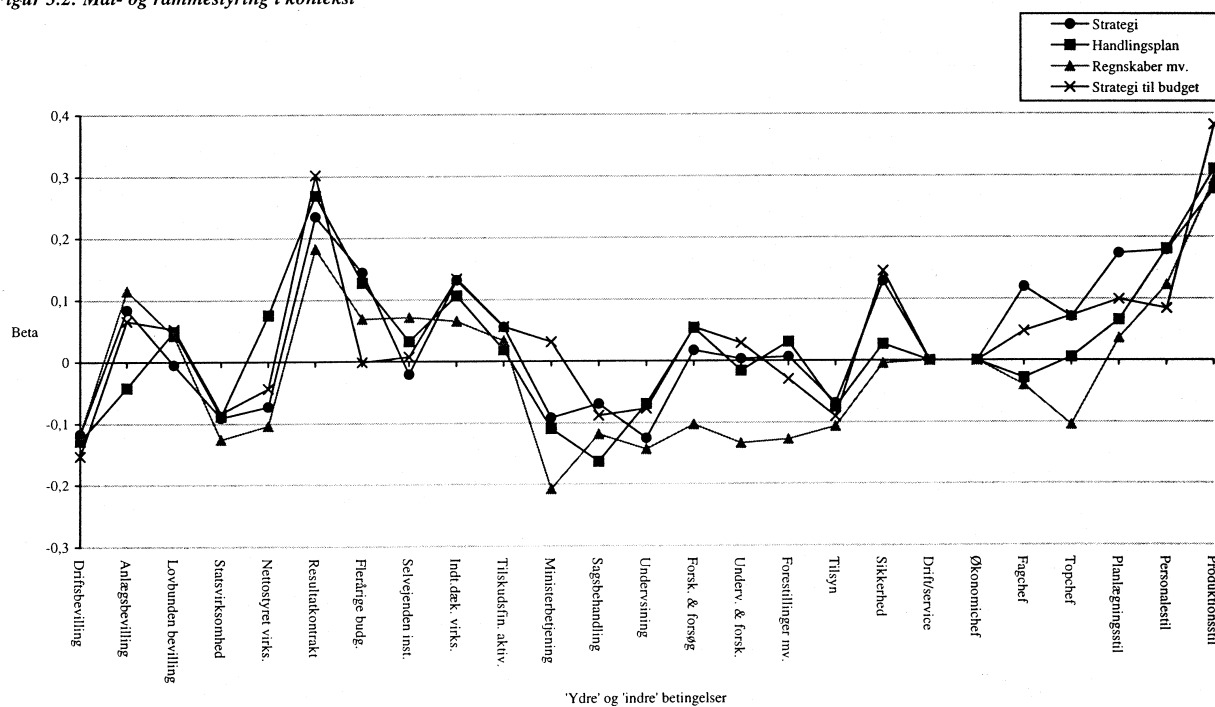
Ledelsesstile	Særligt væsentlige aktiviteter	Karakteristika
Produktionsstilen	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af produkter/ydelser • Udvikling af metoder til understøttelse af produktionen • Produktivitetsudvikling • Udarbejdelse af prognoser for omfanget af ydelser eller produktion • Kvalitetssikring af ydelser eller produktion • Prisfastsættelse 	Denne leders stil er karakteriseret ved intervention og omgørelse af institutionens måde at fungere på. En leder, som præges af denne stil, er optaget af produktivitetsudvikling og engagerer sig i den aktuelle styring. Det er en leder, der kendes ved sin tilbøjelighed til at intervenere i produktionsprocessen.
Planlægningsstilen	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination af aktiviteter med sideordnede afdelinger/funktioner • Koordination af aktiviteter mellem enheder inden for afdelingen/funktionen 	En leder, der præges af denne stil, er fokuseret på at samordne institutionens aktiviteter ved at koordinere afdelinger og funktioner i forhold til hinanden. Denne ledelsespraksis er kendetegnet ved at strukturere afdelinger og personer i forhold til hinanden.
Personalestilen	<ul style="list-style-type: none"> • Personaleudvikling og uddannelse • Organisationsudvikling • Personaleansættelse • Forøgelse af personalets trivsel 	Med denne stil fokuserer en leder på at skabe betingelser for, at individers kreativitet kan udvikles. Ledelse sker gennem udvikling af de menneskelige ressourcer.

- Kontraktstyringen har medført, at også indsatsen mht. forbedringer af borger- og brugerorienteringen er blevet forstærket (kundefokus).
- Effekterne hænger sammen med ledelsesmotivationen.
- Mouritsen har kunnet dokumentere en sammenhæng med indførelsen af resultatkontrakt og produktionsstil hos lederne, hvorimod de andre indre og ydre betingelser ikke i særlig stor grad på-

¹ De opstillede punkter er "referater" af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen fra bogen: "Tællelighedens regime" af Jan Mouritsen 1997.

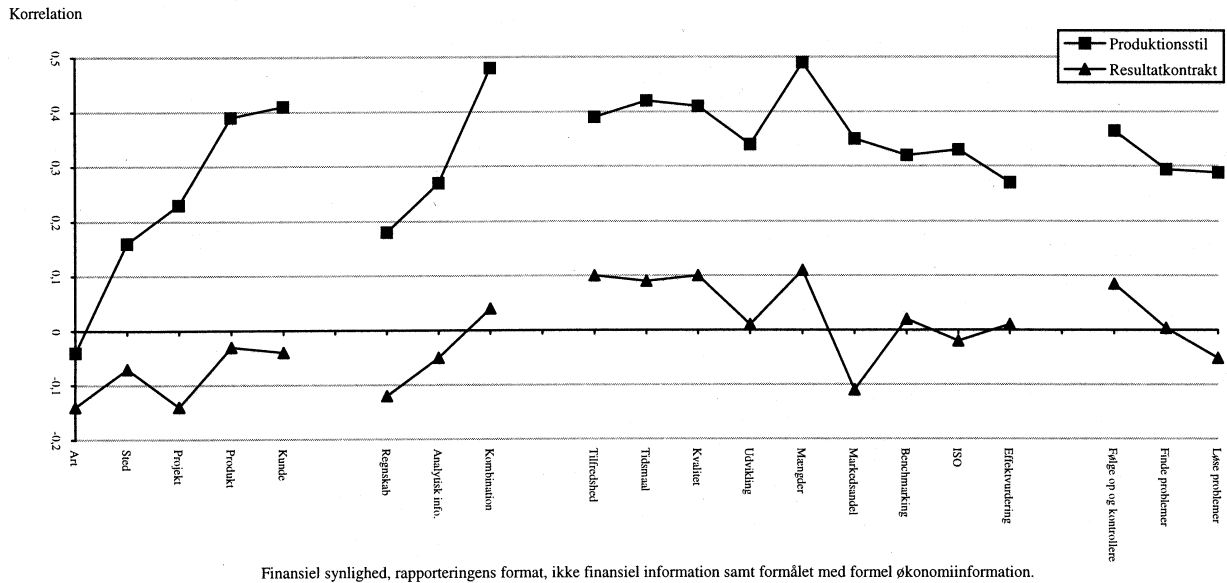
virker institutionens strategi, handlingsplan, regnskaber mv. og strategi til budget. Dermed er det vist at mål og rammestyringen har en betydning, hvis der ellers er grobund for denne type ledelsværktøj i organisationen, som der eksempelvis er hvis ledelsen har de karakteristika som man finder i produktionsstilen.

Figur 3.2: Mål- og rammestyring i kontekst



- Delegeringen af ansvar har ofte stor betydning for instituttets budgetopfølgning.
- Af de ikke-finansielle indikatorer er kvalitetsmål/nøgletal de mest brugte, hvorimod kun få institutioner i det offentlige arbejder med benchmarking og ISO certificering. Igen spiller ledelsesstilen ind på anvendelsen af information, hvor eksempelvis benchmarking, tidsmål, kundetilfredshed samt kombinationsmål typisk hænger sammen med produktionsstilen. Hos Mouritsen har denne anvendelse af information (og dermed finansiel synlighed, rapporteringens format, ikke formel information samt formålet med formel økonomiinformation) kun påvist at produktionsstilen har en tydelig sammenhæng, hvorimod det ikke har været muligt at påvise nogen sammenhæng med resultatkontrakt indførelsen på disse punkter.

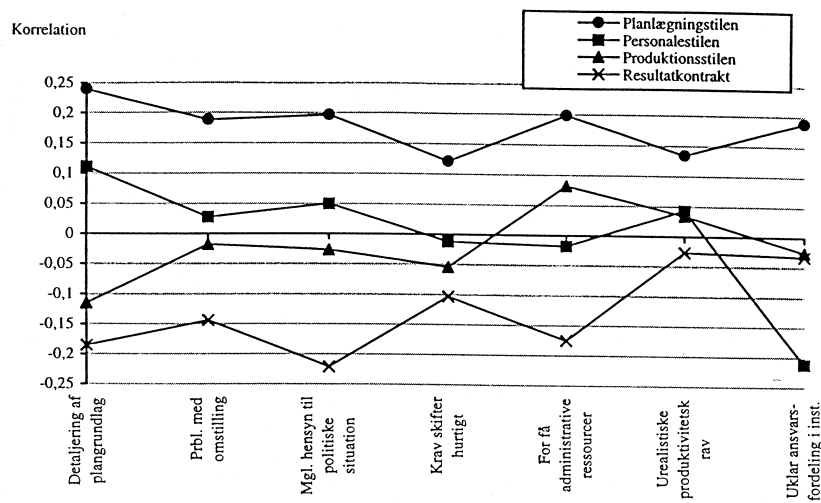
Figur 5.1: Sammenhæng mellem resultatkontrakt, produktion og synlighed



Finansiell synlighed, rapporteringens format, ikke finansiell information samt formålet med formel økonomiinformation.

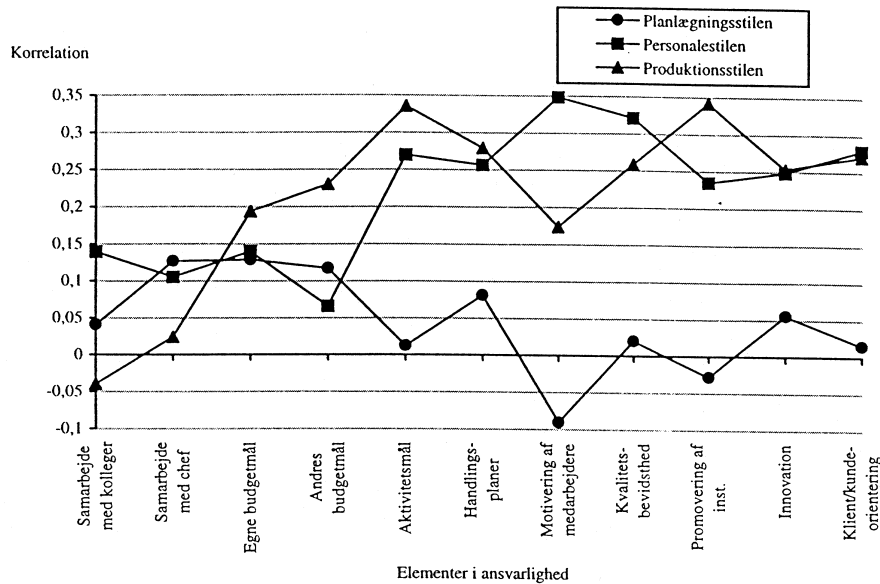
- De forhold som ofte har betydning for iværksættelsen af mål- og rammestyring er: Stram økonomi, organisationsændring/sammenlægninger, ny ledelse eller ekstern tilskyndelse/beslutning.
- Af de i Mouritsens undersøgelse nævnte barrierer findes der en tydelig sammenhæng mellem ledelsesstilen og barrierernes betydning. Der er tydelig sammenhæng mellem alle de nævnte barrierer og planlægningsstilen, hvorimod der ikke kan findes nogen sammenhæng mellem produktionsstilen og de nævnte barrierer. (se figur 6.4)

Figur 6.4: Sammenhæng mellem aspekter af ledelsesstil (og resultatkontrakt) og mulige barrierer mod mål- og rammestyring



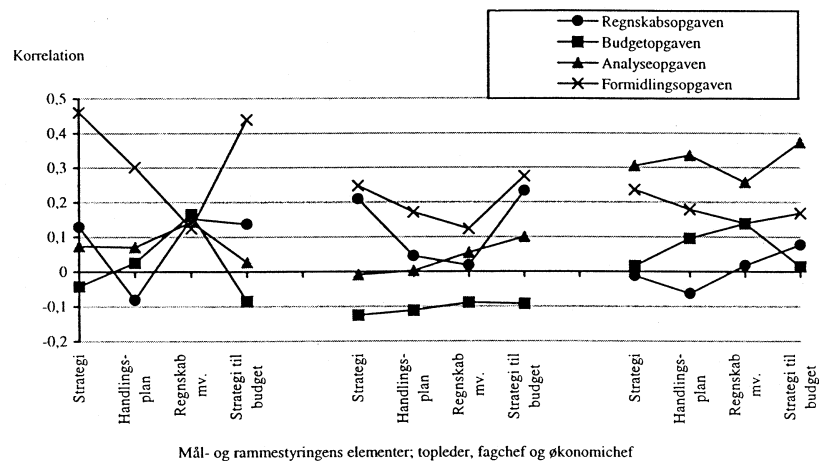
- Aktivitetsmål og handlingsplaner er naturlige for ledere præget af produktionsstilen, hvorimod motivering af medarbejdere er naturlige for ledere præget af personalestilen, dvs. de forskellige elementer af ansvarlighed har forskellig sammenhæng med ledelsesstilene.

Figur 7.3: Sammenhængen mellem ansvarlighed og ledelsesstil



- Økonomifunktionens rolle kan inddeles i 4 opgaver: Regnskabsopgaven, budgetopgaven, analyseopgaven og formidlingsopgaven, og disse opgaver har forskellig vægt/betydning alt efter om vi ser på topledere, fagchefer eller økonomichefer, og samtidig er det forskelligt hvilken opgave hhv. topchefer, fagchefer og økonomichefer vælger at anvende til synliggørelse af ikke-finansiell information.

Figur 8.2: Sammenhængen mellem de fire aspekter af økonomifunktionens rolle og topledere, fagchefer samt økonomichefers vægtning af elementerne i mål- og ramkestyring



- Delegering af ansvar har større betydning for planlægningsprocessen i de statslige institutioner end motivation, koordination og kalkulation.

PLS consult har lavet en undersøgelse for Finansministeriet om erfaringen fra 13 forsøg med resultatkontrakter i staten. De vigtigste resultater fra denne undersøgelse viser, at de fordomme man på forhånd havde for effektivisering af offentlige virksomheder ikke viser sig at holde ved nærmere efterprøvelse. De efterfølgende punkter er eksempler på steder, hvor man på forhånd var skeptisk, men hvor resultaterne af undersøgelsen beviser det modsatte.

- Det har flere steder været muligt at mobilisere en betydelig omstillingsdynamik og tilpasning til ændrede vilkår.
- Styling efter definerede mål har i høj grad været muligt og i øvrigt understøtter og frigør kræfter til dynamisk omstilling og resultatorientering.
- Medspil, motivation og engagement hos ledere og medarbejdere kan opnås.
- Det er muligt at gennemføre produktivitetmålinger af selv komplekse sagsbehandlingsforløb.
- Det er muligt at udvikle kvalitetsmålings- og kvalitetssikringssystemer af selv komplekse sagsbehandlingsforløb.
- Gennemførelse af måling kan være medvirkende til at frigøre dynamik – der ”går sport i” opnåelsen af gode resultater.
- Personalet oplever måling som synliggørelse og dokumentation af indsatsen.
- Der opnås i høj grad resultater, når intentioner følges op med måling.
- Det kan lade sig gøre at forbedre produktivitet samtidig med fastholdelsen eller forøgelsen af kvalitet.
- Det er muligt at øge produktivitetmålinger med kvalitetsmålinger – og tilsvarende balancere kvalitets- og serviceudvikling med omkostningsvurderinger og – målinger.
- Der kan på en række områder uden problemer anvendes effektiviseringsmetoder der er udviklet i relation til private virksomheder. Det drejer sig eksempelvis om proceseffektivisering, kvalitetsstyring, markedsanalyse m.v.
- At metoder fra private virksomheder kan videreudvikles og tillempes anvendelse i politisk ledede virksomheder. Det drejer sig eksempelvis om ressourcestyring- og aktivitetsstyring, projektstyring m.v.
- Der er generelt gjort positive erfaringer med anvendelsen af kontraktstyring.

- Kontraktstyring principielt er en ny måde at udvikle samspillet mellem departement og styrelse, og at der yderligere er potentiale i en videreudvikling af redskabets anvendelse.
- Det er et dokumenteret pay off i de styrelser, der har indgået i forsøget, hvilket er et resultat, der indeholder perspektiver for en departemental programorienteret ressourcestyring.
- Kontraktstyring er et rammekoncept, der muliggør en målrettet anvendelse af tidssvarende ledelse- og styringsredskaber, herunder i evt. samspil med direktørkontrakter².

Efter beskrivelsen af resultaterne fra undersøgelsen kommer PLS med 14 anbefalinger til kontraktstyring. (Interesserede kan få en kopi).

Selvom man i den offentlige debat finder modstand mod kontraktstyring ved de højere læreanstalter, mener vi ikke dette i sig selv beviser, at kontraktstyring ved de højere læreanstalter er dømt til at blive en fiasko. Ved nærmere undersøgelser viser det sig, at de højere læreanstalter allerede er i fuld gang med på egen hånd at udvikle lignende styringsmetoder. I det efterfølgende afsnit har vi hentet en række citater fra virksomhedsregnskaberne fra flere forskellige højere læreanstalter, som alle tyder på, at evaluering og kvalitetssikring er på vej til at blive en naturlig del de højere læreanstalters styringsværktøjer.

Citater fra virksomhedsregnskabet 1997 for Handelshøjskolen i Århus:

”I overensstemmelse med de forslag, der er stillet i HD-Evalueringsrapporten fra Evalueringscenteret, arbejder HHÅ på at repositionere HD-Uddannelsen, således at den kan fastholde sin status som det vigtigste erhvervøkonomiske videreuddannelsesstilbud i Danmark.”

”Såfremt forskningsindsatsen måles ved hjælp af omfanget af medarbejdernes publikationsvirksomhed i årets løb, kan der konstateres en støt stigende kurve gennem de senere år.”

”En af måderne, der har vist sig at være fremmende for produktiviteten, er dannelsen af forskergrupper, som mødes med jævne mellemrum til gensidig inspiration.”

² De opstillede punkter er hentet fra forsøgsresultaterne beskrevet i bogen: ”Kontraktstyring i staten – erfaringer fra 13 forsøg med resultatkontrakter”- Finansministeriet 1995.

”De indbyrdes afhængige kerneværdier kan rubriceres i dem, der vedrører hhv. medarbejderne, partnerne, processerne og produkterne.”

”Det er en betingelse for at kunne skabe gode forsknings- og uddannelsesresultater, at medarbejderne føler sig motiverede til at iværksætte initiativer og til at arbejde på at fremme målopfyldelsen.”

”HHÅ betragter det som en succesindikator, at vore studerende, når de som dimittender forlader HHÅ, opnår spændende og vellønnede jobs i det danske eller det udenlandske erhvervsliv eller i andre samfundssektorer, som beskæftiger erhvervsproglige og erhversøkonomiske dimittender.”

”Vi er meget opmærksomme på, at det bl.a. ved brug af evalueringer og gensidig konstruktiv kritik er muligt at højne kvaliteten. De ovenfor omtalte forskergrupper er eksempelvis velegnede instrumenter til at forbedre forskningsprocessen.”

”HHÅ finder det naturligt, at vore omgivelser bedømmer os på vore resultater i form af velkvalificerede dimittender og forskningspublikationer.”

”Vi lægger følgelig vægt på, at der skal være synlighed om vores produktion af forskningsresultater, af dimittender og af akademiske grader. Hvad forskningsresultaterne angår, sigter vi efter, at fagkyndige kolleger ansat ved danske og udenlandske institutioner nærer respekt for de resultater, der fremlægges i artikler, bøger og andre publikationer herunder elektroniske medier.”

Citater fra virksomhedsregnskabet 1997 for RUC:

”Uddannelsessidens aktiviteter er nemme at måle via studenterårsværk, medens forskningssidens resultater er mere komplekse, idet det ikke lader sig gøre at etablere et meningsfuldt samlet mål for denne sides aktiviteter. Disse aktiviteter fremgår imidlertid af såvel regnskaber, som af de kvalitativt orienterede beretninger fra de enkelte institutter.”

”På forskningssiden implementeres et nyt forskningsregistreringssystem i løbet af 1998, så forskningsregistreringen bliver mere ensartet på RUC.”

”Roskilde universitetsbibliotek vil i løbet af 1998 udbygge sit kvalitetsudviklingsystem med løbende kvalitetsmålinger. Kvalitetsprojektet på biblioteksområdet udarbejdes i samarbejde med en række forskningsbiblioteker”.

”Ændringerne har bl.a. taget udgangspunkt i de evalueringer, som er gennemført af RUC’s uddannelser, men har også taget udgangspunkt i de enkelte studienævns vurderinger af uddannelsernes styrker og svagheder vurderet i forhold til vidensudvikling og arbejdsmarkedets krav.”

”I 1997 er der udarbejdet et system for ensartet registrering af forskning på universitetet ved hjælp af en række forskningsindikatorer. Dette system er klar til ibrugtagning i 1998”.

”Som det fremgår af instituttets forskningsredegørelse i vore årsrapporter fra 1995 og 96, har den videnskabelige stab ved instituttet gennemsnitligt publiceret 2-3 videnskabelige artikler pr. medarbejder pr. år i internationale journaler med peer review hvilket er et højt resultat-niveau for et eksperimentalt institut.”

”De landsdækkende turnusevalueringer er beregnet på at medvirke til kvalitetssikringen af uddannelserne.”

”Kemiuddannelsen er omkring årsskiftet 1997/98 midt i processen af selvevalueringsdelen af den landsdækkende turnusevaluering af matematik, fysik og kemi.”

”I de seneste 2-3 år har de foregående års investeringer gradvist resulteret i en væsentlig forøgelse af antallet af publicerede videnskabelige arbejder i tidsskrifter, konferencerapporter og monografier, og af anden formidling af de faglige aktiviteter. Denne udvikling fremgår klart af sammenligning af årsberetningen fra 1995, 1996 og 1997 med de foregående årsberetninger.”

”Normer for forskningsindsats og regler for måling

På Geografi er der truffet beslutning om, at årsberetningens oplysninger om publikationsvirksomhed skal danne grundlag for vurdering af forskningsindsatsen.”

”Der er i 1997 igangsat et større arbejde med henblik på at skabe en bedre dokumentation omkring studiet. Arbejdet sigter på at oprette en database som indeholder oplysninger om de studerende

modulvalg, gennemløbstid på de enkelte moduler, opnåede karakter, kandidaters ansættelsessted etc.”

”Der er gennemført en standardiseret evalueringsprocedure med faste frister for afholdelse af evalueringer og aflevering af evalueringsattester.”

”Styrke aktiviteter til synliggørelse og fremme af forskningspubliceringen”

”I forbindelse hermed er arbejdet med en systematisk registrering af instituttets forskningsvirksomhed efter opstillede forskningsindikatorer på database påbegyndt, og fuldført for beretningsåret.”

”Arbejdet med evalueringer for hvert kursus og procesevalueringer af kurser og projektvejledning skal videreudvikles. Evalueringerne kan bl.a. give indblik i om kurserne er gennemført i overensstemmelse med fagets forventninger samt eventuelle problemer med kontinuitet og sammenhæng i studiet for de studerende.”

”Der skal udvikles evalueringsskema for projektvejledning med det formål at forbedre projektvejledningens kvalitet og effektivitet.”

”Det er et mål hele tiden at justere undervisning og forskning og relationen mellem de to i forhold til kravene og dynamikken på arbejdsmarkedet.”

Citater fra virksomhedsregnskabet 1997 for Københavns universitet:

”Ligesom enhver veldreven virksomhed inddrager indtægtskalkuler i sin planlægning, er også Københavns universitet afhængig af mulighederne for at kunne prognosticere det fremtidige finansieringsgrundlag. Det er derfor universitetets opfattelse at de stadig stigende krav til statsinstitutionernes økonomistyring harmonerer bedst med gennemsigtige og konsistente bevillingssystemer. Universitetet er i denne forbindelse meget interesseret i en dialog med henblik på at få skabt den fornødne klarhed i de ydre rammer og vilkår for institutionens interne økonomistyring.”

”Kvalitetssikring af uddannelserne foregår bl.a. gennem evalueringerne – såvel selvevalueringer som evalueringer iværksat udefra.”

”Generelt skal siges, at evalueringsarbejdet er blevet taget meget alvorligt og har givet anledning til videreudvikling og forbedringer”,

”Som det humanistiske Fakultet udtrykker det, har udarbejdelsen af selvevalueringssrapporterne generelt været en meget værdifuld proces i fagenes kvalitetsudvikling.”

”Det juridiske Fakultet har fulgt sin meget positive evalueringsrapport op med en stor konference på Christiansborg, diskussioner blandt lærerne og forsøg med nye undervisnings- og eksamensformer.”

”På KU er det indført som en generel regel, at der bliver indhentet evalueringer fra de studerende af de enkelte undervisningsforløb ved deres afslutning.”

”Andre kvalitetssikringsforanstaltninger

- ”årets underviser”
- Den pædagogiske efteruddannelse

” Universitetet stiller sig ikke på forhånd modvillig overfor tanken, at der kan opbygges en forskningsbudgetteringsmodel baseret på gennemsnitlige beregninger, og med respekt for fagområdenes forskelligheder. Men i fald der overgås til en refordeling af de eksisterende midler, vil en mindskelse af forskningsindsatsen som følge af overførsel af forskningsmidler til undervisning føre til tab for universitetet.”

” Forskningsevaluering

Af interne systematiske redskaber skal peges på forskningsvogningsreglerne, som hvert fakultet har opsat under hensyntagen til nogle generelle retningslinjer. Fakultetsreglerne er i hovedsagen bygget op på krav til den enkelte forsker om at publicere sine forskningsresultater, samt foranstaltninger til opfyldelse af de stillede krav. Det er fakulteterne/institutterne der påser, at vogningsreglerne opfyldes tilfredsstillende eller kontrollerer, at der er legitime grunde hvor dette ikke er tilfældet.

Derudover pågår der på de forskellige institutter og fag løbende drøftelser om forskningsmål og evaluering heraf, ligesom der systematisk holdes forskningsseminarrækker, hvor instituttets medarbejdere diskuterer deres forskning. Også her slår fagområdernes substantielle forskellighed imidlertid igennem.

Humanistisk, samfundsvidenskabelig og naturvidenskabelig forskning lader sig ikke uden videre indpasse i en evalueringsmatrice baseret på mekaniske metoder så som citationstillinger og lignende, men fagene er opmærksomme på de gevinster evalueringsaktiviteter kan give.”

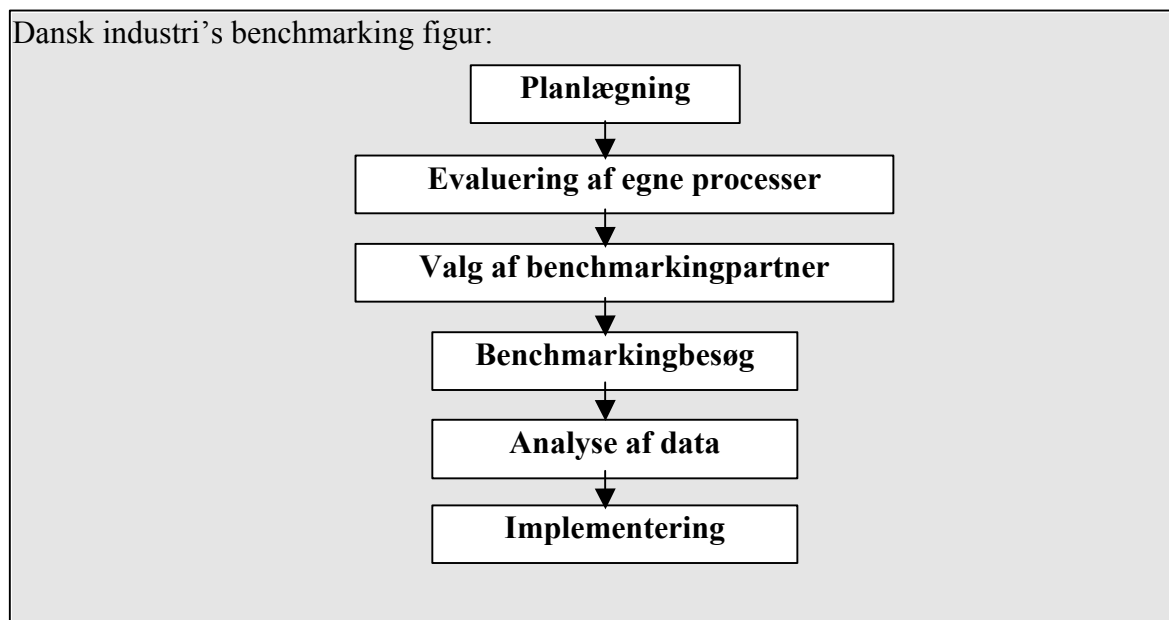
Disse citater er kun et udsnit af de mange eksempler man i virksomhedsregnskaberne finder på at betingelserne for kontraktstyring er tilstede, og at man allerede er startet med at udvikle velegnede evalueringsmetoder. PLS fandt i deres undersøgelse at virksomhedsregnskab var en naturlig forlængelse af kontraktstyring. For de højere læreanstalters vedkommende findes virksomhedsregnskaberne allerede, og derfor er det vigtigste budskab, at man bør anvende det bedste fra virksomhedsregnskaberne og årsberetningerne i forbindelse med udviklingen af udviklingskontrakterne. I virksomhedsregnskaberne finder vi allerede mål og resultatanalyse, og derfor bør dialogen gå på hvordan vi påtværs af institut og universitetsgrænser kan sammensætte/diskutere relevante og gode velegnede evalueringer, så evalueringer ikke ufrivilligt kommer ”udefra” af folk, som ikke har overblik over, at de sammenligner æbler med bananer. I forbindelse med disse evalueringer som ikke nødvendigvis kun skal være en intern proces, bør vi benytte chancen til at kan lære af hinanden og hinandens metoder. Det er klart, at nogle forskningsområder er sværere at måle end andre, men ved at forbedre årsberetningerne og virksomhedsregnskaberne opnås en vigtig synliggørelse af resultaterne, som kan anvendes som dokumentation, men som også kan danne grundlag for bedre beslutninger. Konklusionen er således, at de højere læreanstalter allerede er et skidt på vejen til et nyt styringsredskab, som kan indgå som en vigtig del i forbindelse med udviklingskontrakterne.

I forlængelse af denne diskussion af kontraktstyring finder vi begrebet benchmarking. Efterfølgende definition af begrebet er hentet fra dansk industris bog ”Benchmarking i praksis” fra 1997.

Dansk Industri’s definition:

Benchmarking er et ledelsesværktøj, hvor virksomhedens ledelse, ved involvering af medarbejdere systematisk måler og evaluerer egne resultater og processer i forhold til førende virksomheders resultater og processer, for her igennem at forbedre egne resultater og processer markant.

Som det fremgår af ovenstående definition af benchmarking, handler benchmarking bl.a. om evaluering af egne resultater og processer med henblik på forbedring. En typisk benchmarking proces kan forløbe som vist på nedenstående figur:



Evaluering af egne resultater og processer kan sagtens sammenstilles med den selvevaluering som finder sted mange steder på de højere læresteder i dag. I de ovenstående citater fandt vi flere eksempler på, at netop denne selvevaluering har ført til forbedrede resultater. En vigtig forudsætning for at opnå en forbedring er fuld forståelse af egne processer, og først når man har fuld forståelse for hvad der sker og hvorfor kan evalueringen starte. Diskussionen af hvordan det er hensigtsmæssigt at evaluere resultater og processer kan til stadighed diskuteres, men allerede på dette punkt vil dialogen med andre være gavnlig. En dimension, som er vigtig i forbindelse med evaluering, er at evalueringen ikke bliver ensidig. Et af de nye begreber i den sammenhæng er *den balancerede rapportering* som dækker anvendelsen af både finansielle og ikke finansielle information. Budskabet i den balancerede rapportering er at fokusere på hhv. kunde/bruger perspektiv, internt proces perspektiv, innovation- og læringsperspektiv og endelig det finansielle perspektiv. Evalueringen må derfor ikke udelukkende baseres på finansielle data, men skal også indeholde tilfredshedsundersøgelser fra brugere (de studerende), samt en evaluering af egne processer, en evaluering af innovationsevnen og endelig en evaluering af evnen til at lære nyt.

I valg af benchmarking partner kunne der indgå overvejelser om:

- Hvem der ville kunne bidrage positivt til evalueringsprocessen og valg af evalueringskriterier.

- Hvem der klarer sig bedre på netop de områder, som man har valgt at satse på.
- Hvem der alternativt kunne bidrage til nytænkning og forbedringer.
- Hvem der har sammenlignelige opgaver og/eller processer.

”Benchmarkingbesøget” behøves ikke at tages bogstaveligt; samtaler og møder er også relevante i denne henseende.

Analyse af data handler om at samle op på alle de oplysninger, som man har fået i hele denne proces, og så efterfølgende analysere, hvad der anvendes og hvordan.

Selve implementeringen er den sidste del af processen, inden man igen starter forfra. Feedback og læring er vigtige begreber i denne sammenhæng. En anden faktor, som er helt afgørende, er forståelse og motivation blandt de involverede parter.

Et vigtigt aspekt, som bør overvejes, er *Knowledge management*, (et andet brugt modeord for tiden), som kort fortalt dækker over det at bevare, registrere og formidle den viden, man besidder. Vidensoverførsel er afgørende for de højere læreanstalter, og derfor er det også vigtigt, at vi på disse områder med benchmarking og kontraktstyring kan overføre viden til hinanden og lære af hinanden.