

Kender du dine styringsbehov?

Introduktion til styringsbehov og hvordan de kan kortlægges

Juni 2020



Introduktion til styringsbehov

Forord

Bevidsthed om egne styringsbehov er første led i rejsen mod enkel og værdiskabende styring og ledelse. Denne publikation har til formål at give inspiration til, hvordan man kan blive eksplicit om egne styringsbehov, og hvordan viden om egne styringsbehov kan bruges til at evaluere og designe en relevant styringsmodel.

Publikationen henvender sig til praktikere, som skal understøtte en afdækning af styringsbehovene i egen organisation.

Læsevejledning

Publikationen indledes med en introduktion til, hvad styringsbehov er, og hvorfor det er væsentligt at kende sine styringsbehov. Dernæst udfoldes det, hvordan kerneopgave, styringsbehov og styringsværktøjer kan sammentænkes. Denne sammenhæng uddybes efterfølgende med eksempler på, hvordan en kortlægning af styringsbehovene kan ske i praksis, samt en vejledning til brugen af de medfølgende styringsværktøjer.



Kerneopgaven er de opgaver, institutionen er sat i verden for at udføre.



Rammevilkår og målsætninger består af interne og eksterne faktorer, der påvirker institutionens styringskompleksitet.



Opgaver er de aktiviteter, institutionen udfører i henhold til kerneopgaven samt rammevilkår og målsætninger.



Styringsbehov er de parametre, der er nødvendige at følge op på, for at sikre at institutionens målsætninger kan realiseres.



Data og registreringsrammer består af de informationer, der registreres og opsamles i institutionen.



Ledelsesinformation er løbende rapportering, der muliggør, at beslutninger kan træffes på et informeret og oplyst grundlag.

Styringsbehov er de parametre, der er nødvendige at følge op på, for at sikre realiseringen af institutionens målsætninger

Hvad er styringsbehov?

Styring er en samlet betegnelse for de strukturelle redskaber, der bruges for at få en institution til at arbejde i en bestemt retning. For at bedrive enkel og værdiskabende styring og ledelse er det nødvendigt at gøre det klart, hvilke målsætninger institutionen skal arbejde hen imod og hvilke rammevilkår institutionen arbejder indenfor.

Målsætninger og rammevilkår for kerneopgaven afføder en række styringsbehov som skal understøttes af de rette styringsværktøjer. Arbejdet med styringsbehov er en analytisk tilgang til at afdække hvilke styringsværktøjer, der er nødvendige for at sikre, at institutionen realiserer sine målsætninger. Ved afdækning og anvendelse af styringsværktøjer anbefales det, at der anlægges en risikobaseret tilgang, da det i praksis hverken er muligt eller hensigtsmæssigt at styre på alt. Styringsbehovene skal derfor prioriteres fx efter de risici eller indikatorer for værdiskabelse, der er forbundet med at opnå institutionens målsætninger for kerneopgaven.

Hvorfor er det vigtigt at kende sine styringsbehov?

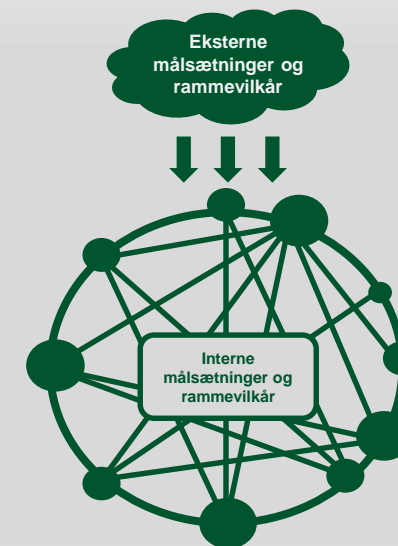
Bevidsthed om egne styringsbehov er bevidsthed om institutionens rammevilkår, målsætninger og risici. Ved at kende sine styringsbehov er det muligt at følge op på de relevante risikofaktorer, der kan forhindre realiseringen af målsætningerne og herved træffe de fornødne beslutninger og (om)prioriteringer i tide. Målsætningerne skal prioriteres og kommunikeres klart på alle niveauer i institutionen, så ledere og medarbejdere arbejder i samme retning.

Interne og eksterne rammevilkår bidrager til at definere styringsbehovene

En offentlig institution opererer i en virkelighed, hvor styringsbehovene er defineret af både eksterne og interne målsætninger og rammevilkår. Samlet kaldes dette for styringskompleksiteten. Ved kortlægningen af ens styringsbehov er det vigtigt at identificere hvilke risici, de målsætninger og rammevilkår som er eksternt givet, har af betydning internt.

De **eksterne målsætninger og rammevilkår** kan eksempelvis være lovgivning, økonomi, regulering, politiske prioriteringer og borgeres forventninger.

De **interne målsætninger og rammevilkår** kan eksempelvis være organisering, kompetencer, processer og kultur.



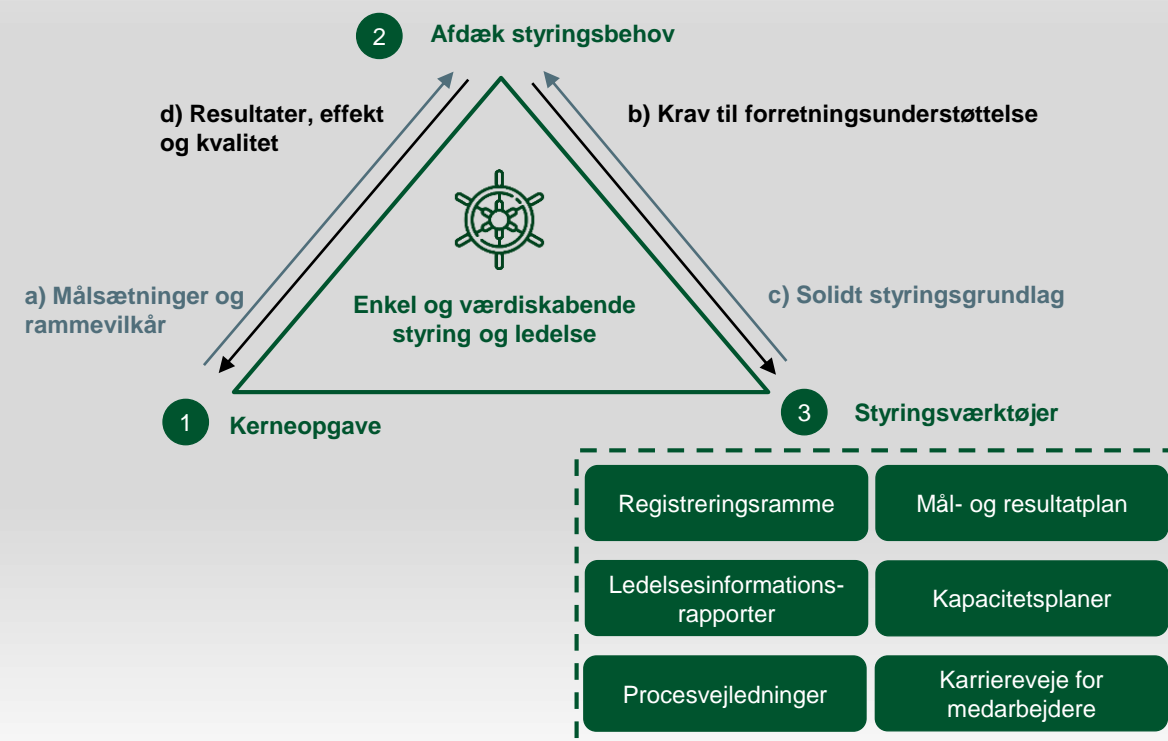
Sammenhængen mellem kerneopgave, styringsbehov og styringsværktøjer

Fra målsætninger og rammevilkår til et solidt styringsgrundlag

For at sikre at institutionen opnår målsætningerne for kerneopgaven, er det vigtigt, at kunne styre institutionen ud fra et solidt styringsgrundlag. I figuren til højre er sammenhængen mellem kerneopgaven, styringsbehov og styringsværktøjer illustreret og kan beskrives på følgende måde:

- Målsætninger og rammevilkår:** Målsætninger og rammevilkår for kerneopgaven afføder styringsbehov.
- Krav til forretningsunderstøttelse:** Styringsbehovene stiller krav til forretningsunderstøttelsen. For at kunne styre efter de afdækkede styringsbehov anvendes de rette styringsværktøjer. Der kan findes andre styringsværktøjer, som er relevante for at understøtte jeres styringsbehov, hvorfor eksemplerne i punkt 3 blot er et udsnit.
- Solidt styringsgrundlag:** Ved at understøtte styringsbehovene med de relevante styringsværktøjer opnås et solidt styringsgrundlag i institutionen, der gør det muligt at træffe de fornødne beslutninger og (om)prioriteringer.
- Resultater, effekt og kvalitet:** Ved at styre institutionen pba. et solidt styringsgrundlag opnår institutionen resultater, effekt og kvalitet af kerneopgaven.

Opnå målsætninger ved at kortlægge jeres styringsbehov og anvende styringsværktøjer som forretningsunderstøttelse



Eksempel på processen fra kerneopgave til afdækning af styringsbehov

Styringsbehov afhænger af opgaver og målsætninger

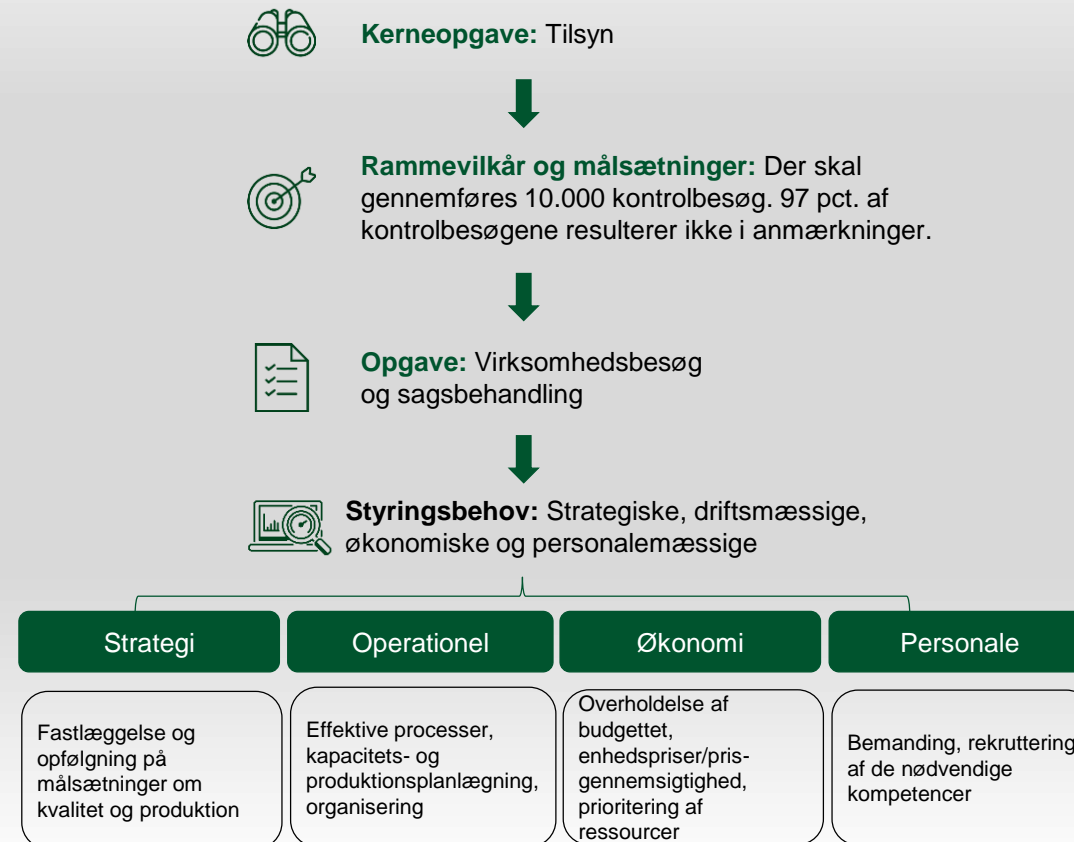
Kortlægningen af styringsbehovene skal tage udgangspunkt i de kerneopgaver, institutionen løser. Der er overordnet set fire typer af styringsbehov, der kan være relevante at forholde sig til; strategiske, operationelle, økonomiske og personalemæssige.

Strategiske styringsbehov relaterer sig til den retning og de mål, der formuleres for institutionen og som skal forankres i opgaveløsningen. Der kan derfor være behov for inddragelse af ledere og medarbejdere og være brug for at benytte værktøjer med klare mål og fast opfølgning. Operationelle styringsbehov handler om at få driften til at foregå så effektivt som muligt. Der kan fx være ved at fokusere på procesoptimering, sammenhæng mellem aktivitet og økonomi, samt bedre planlægning og kapacitetsudnyttelse. De økonomiske styringsbehov handler om behovet for at overholde de økonomiske rammer og skabe gennemsigtighed og mulighed for prioritering. Der kan derfor være behov for at fokusere på den økonomiske registreringsramme og det gode beslutningsgrundlag.

Personalemæssige styringsbehov relaterer sig til bemanning og kompetencer. Her kan behovene handle om hvilke kompetencer, som er nødvendige for at løse opgaven. Dette kan gøres ved både at fokusere på rekruttering og opkvalificering.

Figuren til højre illustrerer et eksempel på afdækning af styringsbehov i en styrelse, der fører tilsyn med private virksomheder. I eksemplet er alle fire kategorier relevante at styre på. Det vil imidlertid ikke altid være tilfældet, i det nogle opgaver kun vil medføre et behov for styring på fx drift og økonomi.

Eksempel på afdækning af styringsbehov i en styrelse, som fører tilsyn med private virksomheder



Afdæk dine styringsbehov

På den foregående side har vi vist et eksempel med en institution, der har kortlagt styringsbehov for en tilsynsopgave. Kortlægningen består altså i, på en systematisk måde, at nedbryde sine opgaver til de rammebetingelser, målsætninger og risici, som opgaven afføder, og dernæst til styringsbehov, der affødes af disse.

Med til denne publikation følger et værktøj, der kan hjælpe dig med at kortlægge styringsbehov for opgaver i din egen institution. Værktøjet skal hentes separat. Følg nedenstående 3 trin for udfyldelse og anvendelse af værktøjet .

Øvelse: Kortlæg din opgaveportefølje og de afledte styringsbehov

- 1 Kortlæg jeres aktiviteter**

I kolonne B skal I liste jeres opgaver/aktiviteter. Aktiviteterne skal kortlægges på et meningsfuldt niveau. Det anbefales at indtænke, at disse aktiviteter fungerer som bindeledet mellem registreringer på tværs af registreringsrammerne.
- 2 Sammenhæng til institutionens målsætning/kerneopgave**

I kolonne C skal I kortlægge sammenhængen mellem aktiviteten og institutionens målsætning. Institutionens målsætning kan eksempelvis komme fra en mål- og resultatplan, et driftsdokument eller lignende.
- 3 Kortlæg jeres styringsbehov**

I kolonne D-G skal I liste de afledte styringsbehov fra de kortlagte styringsbehov. De afledte styringsbehov er kategoriseret i henholdsvis strategi, drift, økonomi og personale. Der kan være aktiviteter som ikke har afledte styringsbehov i alle kategorier, hvorfor det ikke nødvendigvis er alle styringsbehovskategorier, som skal skrives ind. Derudover kan der være styringsbehov, som ikke er dækket i en af kategorierne, hvortil det anbefales at tilføje nye styringsbehovskategori i arket.

Eksempel på processen fra kortlægning af styringsbehov til implementering i forretningen

En registreringsramme og ledelsesinformation designet ud fra styringsbehov

På side 5 gennemgik vi et eksempel på afdækning af styringsbehov i en styrelse, der fører tilsyn med private virksomheder. I eksemplet blev der udledt styringsbehov for både strategi, drift, økonomi og personale. For så vidt angår de økonomiske styringsbehov blev det kortlagt, at styrelsen har behov for bedre indblik i prisen på de aktiviteter, som tilsynsopgaven udgøres af. Dette kan fx være i forhold til at fastlægge enhedspriser på opgaven. For at kunne gøre det, kræver det et fokus på den sammenhængende registreringsramme, samt et fokus på relevant ledelsesinformation. Til højre på siden vises et eksempel på styrelsens videre arbejde med dette styringsbehov.

I trin 1 har styrelsen afdækket førnævnte styringsbehov. I trin 2 og 3 kortlægges nuværende systemer og data med henblik på at imødekomme de nye databehov. Analysen fører til, at styrelsen ændrer i sin registreringsramme, så den bliver sammenhængende på tværs af økonomisystem, tidsregistreringssystem og fagsystem (trin 4). Dette muliggør, at styrelsen kan udvikle ledelsesinformation om enhedspriser for aktiviteterne i tilsynsopgaven (trin 5).

I alle forandringsprocesser er det vigtigt, at der løbende følges op på, om de styringsbehov, der er kortlagt for opgaven, også bliver realiseret tilstrækkeligt (trin 6). Det anbefales derfor, at der etableres løbende evalueringsprocesser, som fokuserer på at forbedre både nyudviklede og anvendte styringsværktøjer.

Eksempel på design af registreringsramme og ledelsesinformation om enhedspriser i en styrelse, som fører tilsyn med private virksomheder

Fra afdækning af styringsbehov..



1. Afdæk styringsbehov
Styrelsen har afdækket et behov for styring på enhedspriser for tilsynsopgaven samt ledelsesinformation herfor.



2. Kortlægning af nuværende systemer og data
På baggrund af de afdækkede styringsbehov beslutter styrelsen at udvikle de relevante styringsværktøjer. Dette arbejde begynder med en gap-fit-analyse af nuværende systemer og data



3. Nye databehov
Styrelsens gap-fit analyse viser, at der er behov for data fra både økonomisystem, tidsregistreringssystem og fagsystem, for at kunne opgøre enhedspriser for tilsynsopgavens aktiviteter.



.. til et solidt styringsgrundlag



4. Ændringer i registreringsrammen
Styrelsen opretter en aktivitetsdimension, som er ensartet på tværs af alle tre førnævnte systemer, og muliggør derfor sammenstilling af både fag-, økonomi- og tidsdata.



5. Udvikling af ledelsesinformation
Styrelsen udvikler nye ledelsesinformationsrapporter, som viser enhedspriser for forskellige typer af tilsynsaktiviteter pba. den nye aktivitetsdimension



6. Evaluering og opfølgning
Styrelsen følger op på, hvorvidt de kortlagte styringsbehov er håndteret, og evaluerer løbende, om der er behov for tilpasninger i de udviklede værktøjer.

Ønsker I rådgivning og sparring om, hvordan I kan afdække jeres styringsbehov?

Økonomistyrelsen yder rådgivning og sparring om, hvordan I kan bedrive enkel og værdiskabende styring og ledelse.

Kontaktinformation

For spørgsmål til publikationen, værktøjer eller øvrige henvendelser om rådgivning, skriv til styring@oes.dk



ØKONOMISTYRELSEN