

Enkel og værdiskabende styring og ledelse i praksis

Introduktion til offentlige ledere

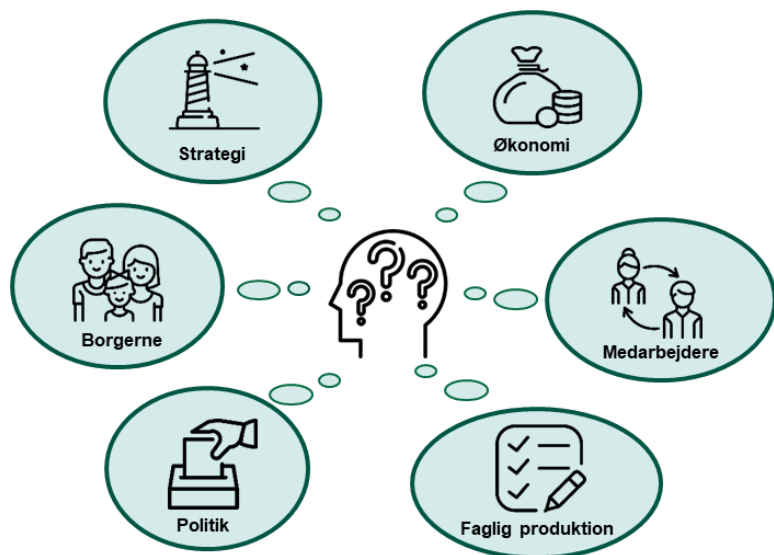
Juni 2020



Hvorfor enkel og værdiskabende styring og ledelse?

En hverdag med mange bundlinjer og hensyn

Som leder skal du forholde dig til mange hensyn. Strategiske målsætninger, økonomi, medarbejdere, kompetencekrav, værdiskabelsen for borgerne, den faglige produktion, politiske mål mv.



Som fagchef for miljøovervågning i Miljøstyrelsen skal du eksempelvis tilrettelægge indsatsen, så du får den bedst mulige miljøovervågning for pengene. Du skal samtidig efterleve lovgivning, politiske mål og styrelsens egen strategi og målsætninger. Du skal sikre, at medarbejderne gør deres bedste for at løse opgaverne, og at medarbejderne er klædt godt på til at løse deres opgaver. Endelig skal du være i dialog med dine omgivelser, fx virksomheder, borgere og interesseorganisationer, for at sikre den bedste mulige opgaveløsning.

Styring skal frigøre tid til kerneopgaven

Denne publikation har til formål at give en praktisk introduktion til *enkel og værdiskabende styring og ledelse* til ledere i det offentlige.

En *enkel og værdiskabende styring og ledelse* skal understøtte lederne i at navigere i en kompleks ledelseshverdag og give dem nogle brugbare styringsværktøjer, der kan sikre, at der bruges mest mulig tid på den kerneopgave, som de er sat i verden for at løse. For at lykkes som leder er det afgørende at have de rette kompetencer i forhold til styring og at være i stand til at finde en god balance mellem styring og ledelse.

Enkel styring skal bidrage til at begrænse kompleksitet ved fx at skabe gennemsigtighed i enhedens økonomi og den faglige opgaveløsning, hvilket gør det nemmere at prioritere ressourcerne på de rette opgaver. *Værdiskabelse* i styring skal sikre fokus på, at der skabes resultater til gavn for borgere, brugere og virksomheder. Endelig skal styringen tænkes som en helhed og tilrettelægges på en måde, der skaber sammenhæng mellem strategi, faglige aktiviteter, ressourcestyring og personaleledelse.

Læsevejledning

Enkel og værdiskabende styring og ledelse i praksis præsenterer først de centrale styringselementer i et samlet overblik, hvorefter de uddybes enkeltvis. Hvert styringselement ledsages af nogle spørgsmål, som kan bruges til refleksion over ens egen styringspraksis.

Publikationen har desuden et bilag med et katalog over styringsværktøjer, der skal inspirere ledere til at arbejde med egen styring og ledelse i praksis.

Indholdsfortegnelse

0	Hvorfor enkel og værdiskabende styring og ledelse?	s. 2
1	Ledelsesrummet definerer handlingsmuligheder	s. 4
2	Kerneopgaven i centrum	s. 5
3	Balance mellem ledelse og styring	s. 6
4	Enkel og værdiskabende styring og ledelse	s. 7
5	De fem dimensioner under enkel og værdiskabende styring og ledelse	s. 8
	- Klar strategisk retning	s. 9
	- Effektiv drift	s. 10
	- Sammenhængende økonomistyring	s. 12
	- Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur	s. 13
	- Datainformeret beslutningsstøtte	s. 14
6	Bilag: Værktøjer til enkel og værdiskabende styring og ledelse i praksis	

1. Ledelsesrummet definerer handlingsmuligheder

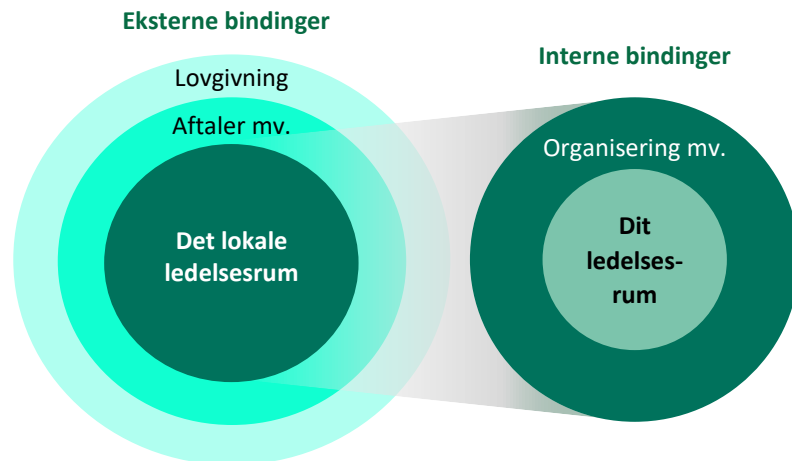
Hvorfor skal du kende dit ledelsesrum?

Ledelsesrummet definerer dine handlingsmuligheder som leder og er derfor afgørende for dine muligheder for at styre og lede. For at kende dit ledelsesrum er det vigtigt, at du både kender til 1) de begrænsninger og den kompleksitet, der sætter rammerne for ledelsesrummet og 2) de mange muligheder, der eksisterer for at agere inden for de eksisterende rammer.

Eksterne og interne bindinger

Eksterne bindinger er de rammebetingelser og forhold, som institutionen ikke selv har direkte eller kun begrænset indflydelse på fx lovgivning, finansieringsstruktur, overenskomstaftaler og politiske prioriteringer. *Interne* bindinger er det, institutionen selv er med til at bestemme fx styringsmodellen, organisering, kultur, arbejdsgange, økonomisk ansvarsfordeling mv. Bindingerne er illustreret i figur 1 nedenfor. De eksterne og interne faktorer er bestemmende for dit ledelsesrum og dermed også hvor meget du selv kan påvirke som leder.

Figur 1: Bindinger for ledelsesrummet



At udfordre ledelsesrummet

Det kan være svært at ændre på de eksterne bindinger, der påvirker ledelsesrummet. Lovgivning og aftaler er eksempler på forhold, der ikke bare kan ændres. Dog er der altid et fortolkningsrum, som er vigtigt at have for øje.

Det kan også være svært at ændre på de interne bindinger, særligt hvis man er ansat som mellemlider. Der er imidlertid altid en opgave i at lede opad og gøre opmærksom på uhensigtsmæssige begrænsninger, der gør det svært at skabe værdi med de opgaver I løser. Som leder er det således vigtigt at udfordre eventuelle bindinger af ledelsesrummet, fx uhensigtsmæssig organisering af opgaver eller budgetansvar, der begrænser dine muligheder for at styre hensigtsmæssigt.

Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om du kender dit ledelsesrum:

- Er jeg bevidst om de bindinger, der udstikker rammerne for mine handlingsmuligheder?
- Hvordan påvirker de eksterne rammer mit ledelsesrum, og hvad er fortolkningsmulighederne?
- Er jeg bevidst om de handlemuligheder, jeg har inden for mit ledelsesrum?
- Er der eventuelt nogle uhensigtsmæssige bindinger, der hindrer mig i at udføre mit arbejde optimalt?
- Hvis ja, kan jeg udfordre bindingerne? Og hvad giver det mig af muligheder, hvis bindingen blev fjernet?

2. Kerneopgaven i centrum

Sammenhæng mellem ledelsesrum og kerneopgaven

Ledelsesrummet skal anvendes til at sikre, at din enhed bidrager bedst muligt til løsning af institutionens kerneopgaver. Det er således kerneopgaven, der er i centrum for både din ledelse og din styring.

Hvad er kerneopgaven?

Kerneopgaven er den eller de opgave(r), din institution er sat i verden for at løse, og som skal løses med henblik på at skabe værdi for borgerne, brugerne og virksomheder.

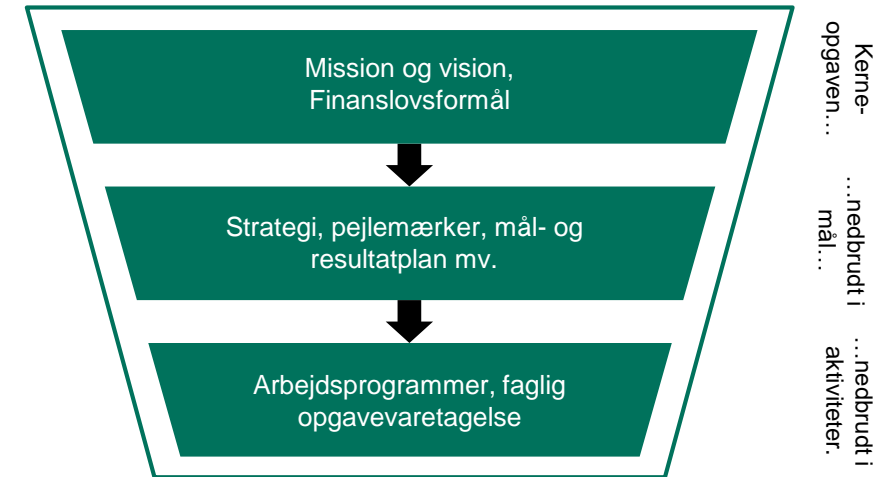
Som illustreret i figur 2, er kerneopgaven typisk afspejlet i institutionens mission og vision og konkretiseret i institutionens formål i finansloven. Retningen for kerneopgaverne er typisk beskrevet i institutionens strategier, pejlemærker og mål- og resultatplaner eller rammeaftaler. Disse er typisk yderligere nedbrudt i enhedskontrakter, arbejdsprogrammer eller lignende, der konkretiserer de enkelte enheders bidrag til institutionens kerneopgaver.

Der kan med fordel også fastlægges kerneopgaver for hver enkel enhed med fokus på enhedens bidrag til institutionens kerneopgave og den værdi, de skaber for borgerne, brugere og virksomheder.

At fastlægge kerneopgaven

Det kan være en god idé at drøfte kerneopgaven sammen med medarbejderne ved eksempelvis at tage udgangspunkt i spørgsmålet om, hvorvidt enhedens eller institutionens forskellige aktiviteter alle sammen kan afspejles i en overordnet opgave. Kerneopgaven for miljøovervågningsafdelingen i Miljøstyrelsen kan fx beskrives som 'at følge tilstand og påvirkninger af miljøet og naturen for at sikre fremtidens natur for borgerne og virksomheder'.

Figur 2: Eksempel på målnedbrydning af kerneopgaverne



Spørgsmål du kan stille dig selv for at identificere, om kerneopgaven er i centrum for din styring og ledelse:

- Er jeg bevidst om min institutions kerneopgave, og ved jeg, hvordan min enhed bidrager hertil?
- Anvender jeg mit ledelsesrum bevidst for at sikre min enheds bidrag til institutionens kerneopgaver?
- Er det min enheds kerneopgave, der fylder vores arbejde i hverdagen eller modtager jeg ofte bestillinger, der ikke bidrager til min kerneopgave?
- Hvis ja, har jeg et bud på, hvordan det kan ændres?

3. Balance mellem ledelse og styring

Sammenhængen mellem ledelse og styring

Som leder skal du have en række kompetencer, der gør dig i stand til at udøve forskellige former for ledelse, herunder at udvise retning og præge en god medarbejder- og samarbejdskultur.

Samtidig skal du indgå i din institutions styringshierarki, hvor du skal forholde dig til krav samt stille krav for overholdelse af budgetterne, aftalte mål og resultater mv.

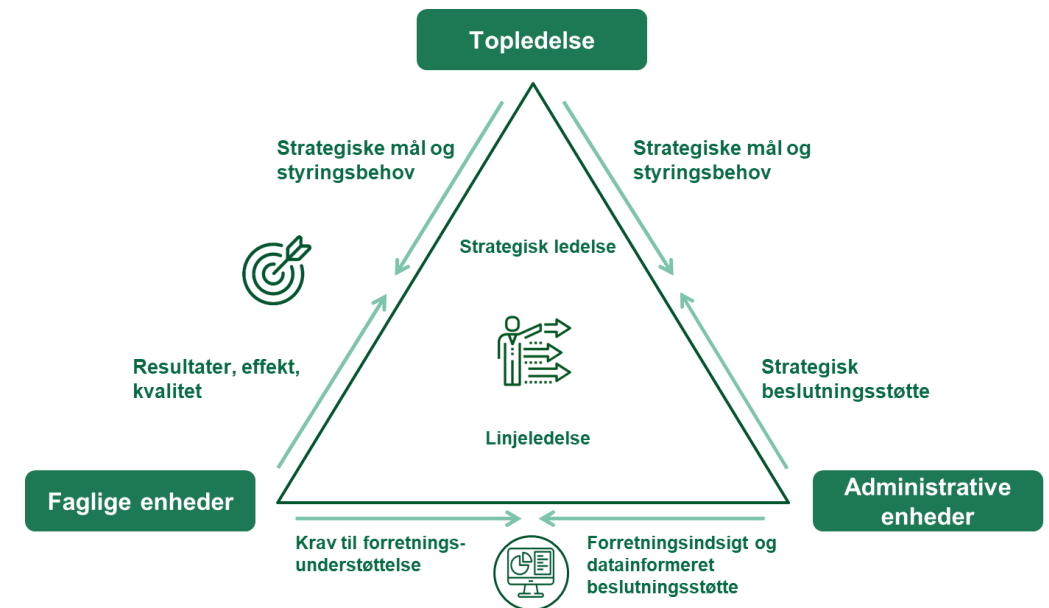
Ledelse og styring opfattes af de fleste som noget forskelligt, og i denne publikation tages der udgangspunkt i Ledelseskommisionens definition af styring og ledelse: *'Ledelse er at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre, mens styring er de strukturelle redskaber, der bruges for at få organisationen til at arbejde i en bestemt retning'**

I hverdagen vil ledelse og styring ofte gå hånd i hånd, og som nævnt indledningsvis, er det afgørende at skabe den rette balance og være bevidst om, hvordan de to ting spiller sammen. Der skal være plads til at udøve ledelse og skabe hensigtsmæssige rammer, og der skal samtidig være den rette styring, der løbende fx følger op på, hvorvidt en enhed eller institution bedst muligt leverer på deres kerneopgave indenfor de tildelte budgetter.

Ledelses- og styringshierarkiet

Som leder indgår du i et ledelses- og styringshierarki, hvilket er illustreret i figur 3. Den overordnede retning fastsættes som oftest øverst i hierarkiet i tråd med de politiske beslutninger, hvorefter de faglige enheder er ansvarlige for at levere resultaterne. Ledelse og styring i den enkelte institution understøttes typisk af de administrative enheder, der både leverer styringsgrundlag til de faglige enheder og strategisk beslutningsgrundlag til de øverste ledelseslag.

Figur 3: Ledelses- og styringshierarki



Det er ofte ledelsestilgangen hos topledelsen, der er bestemmende for, hvordan den samlede styringsmodel i en organisation udformes. Herunder hvilken detaljerigdom der er i styringsmodellen, hvor stort ledelsesrummet er, og hvilke disponeringsmuligheder der er på de forskellige ledelsesniveauer.

Spørgsmål du kan stille dig selv for at identificere, om der er balance mellem din ledelse og styring:

- Giver min institutions ledelses- og styringshierarki mulighed for den rette balance mellem ledelse og styring på mit ledelsesniveau?
- Er jeg bevidst om styringsmodellen i min institution og har jeg mulighed for at påvirke modellen?

4. Enkel og værdiskabende styring og ledelse

Hvad er enkel og værdiskabende styring og ledelse?

På de foregående sider har du fået beskrevet hvordan ledelsesrummet og fokus på kerneopgaven sætter rammer og retning for din styring.

Enkel og værdiskabende styring og ledelse skal understøtte dig i at udnytte dine handlemuligheder og ressourcer i praksis, så der skabes et optimalt fokus på kerneopgaven og den værdiskabelse der sker, når I løser opgaverne.

Enkel og værdiskabende styring og ledelse rummer fem dimensioner, der er gode at have blik for, når der skal styres i det daglig arbejde – både for mellemledere og den øverste ledelse. Det er relevant at være bevidst om, hvad der gør styringen enkel og værdiskabende i jeres institution, uanset hvilket niveau, der styres på.

Sammentænk de fem dimensioner og skab værdi

De fem dimensioner hænger sammen og understøtter hinanden, jf. figur 4. Når de tænkes sammen, bidrager det til at skabe en solid styring, der gør det muligt at foretage de prioriteringer, der skaber mest værdi for institutionens kerneopgaver.

Enkelhed i styring

Det er afgørende, at du som leder ikke overstyrer ved eksempelvis at opstille for mange mål, have for mange tidsregistreringsmuligheder eller efterspørge et alt for detaljeret budget. Ligeledes kan styringselementerne fylde forskelligt på de enkelte ledelsesniveauer, hvilket er helt normalt. Overstyring skaber unødvendig kompleksitet og gør det svært at have overblikket, hvilket kan ende med at stjæle tid fra kerneopgaven.

Enkelhed i styring handler således om, at du altid skal tilpasse din styring til de konkrete behov, den skal opfylde for dig og din institution.

Figur 4: Enkel og værdiskabende styring og ledelse – de fem dimensioner



5. De fem dimensioner – hvad og hvorfor?

Nedenfor ses et overblik over de fem dimensioner for *enkel og værdiskabende styring og ledelse*. På de følgende sider uddybes de fem dimensioner bl.a. med spørgsmål, som du kan stille dig selv om din styring.

Klar strategisk retning...

... handler om at have en klar forståelse for, hvad institutionens kerneopgaver er, og hvordan du som leder kan nedbryde strategien i konkrete mål for kerneopgaven og arbejdsopgaver for din enhed.

...fordi det herigennem bliver tydeligt for både ledere og medarbejdere, hvordan din enhed og de daglige opgaver bidrager til at løse institutionens kerneopgaver.

Tillids- og resultatorienteret kultur...

... handler om, at en tillidsbaseret kultur styrker samarbejdet på tværs af organisationen. En klar forventningsafstemning og enighed i målene sikrer et fælles fokus på resultatskabelse.

...fordi det er afgørende for at motivere medarbejderne til at gøre deres bedste for at bidrage til løsning af kerneopgaverne.

Effektiv drift...

... handler om at sikre, at dine ressourcer anvendes bedst muligt på at udføre institutionens kerneopgaver. Forståelse for sammenhængen mellem ressourceforbrug, den faglige fremdrift for kerneopgaver og aktiviteter er en forudsætning for at styre driften effektivt.

...fordi en effektiv styring af driften bidrager til at skabe mest værdi for skattekrone.

Sammenhængende økonomistyring...

... handler om at sikre, at de økonomiske rammer overholdes, og at de tildelte midler anvendes i overensstemmelse med de formål, der er beskrevet i finansloven. Økonomistyringen skal desuden bidrage med viden om økonomiske råde- og prioriteringsrum.

...fordi det er forudsætningen for, at du som leder kan prioritere de tildelte ressourcer og bidrager til at staten overholder sine budgetter.

Datainformeret beslutningsstøtte

... handler om, at du som leder kan træffe beslutninger på et oplyst grundlag og løbende følge op på din enheds mål og indsatser.

...fordi den rette ledelsesinformation er en forudsætning for at kunne prioritere og vurdere, om I når jeres mål, anvender ressourcerne hensigtsmæssigt og har en velfungerende organisation.



Klar strategisk retning



Hvad vil det sige at have en klar strategisk retning?

En klar strategisk retning handler om, at du som leder har en klar forståelse for, hvad din institution eller din enheds kerneopgaverne er, samt at du er i stand til at formulere nogle klare mål for disse opgaver.

En forankret og operationaliseret strategi er afgørende for, at både du og dine medarbejdere kan trække i samme retning og bruge jeres ressourcer effektivt på at skabe resultater til gavn for brugere, borgere og virksomheder.

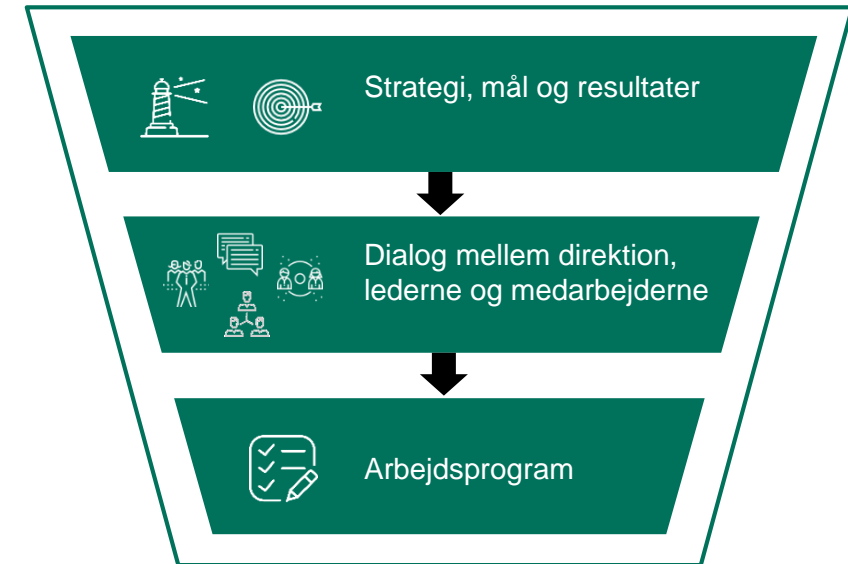
Hvordan kan du arbejde med en klar strategisk retning?

Som del i forankringen af strategien er det vigtigt, at den strategiske retning er klart formuleret for hele institutionen, og at den herefter bliver operationaliseret og nedbrudt til konkrete mål for de enkelte enheder, fx gennem arbejdsprogrammer. På den måde sikrer I, at det er strategien, der danner udgangspunktet for fordelingen af ressourcer – ikke omvendt.

Dine medarbejders ejerskab til strategien er vigtig for værdiskabelsen. Det betyder, at den overliggende strategi, målene i institutionens mål- og resultatplan eller de underliggende arbejdsprogrammer, skal være meningsfulde og retningsgivende for medarbejderne i det daglige arbejde.

Opleves målene ikke som relevante eller meningsfulde i forhold til det daglige arbejde, er det vanskeligt for dig som leder at oversætte dem til dine medarbejdere. Hvis strategi og mål opleves som irrelevante, urealistiske eller diffuse, fører det ofte til manglende værdiskabelse og ineffektiv brug af ressourcerne. En måde, hvorpå du kan sikre forståelse og forankring af strategien er ved at inddrage medarbejdere og ledere på alle niveauer i formuleringen af strategi, mål, resultater og arbejdsprogram, jf. figur 5.

Figur 5: Forankringsproces af strategien



Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om din institution har en klar strategisk retning:

- Tager min institutions strategi udgangspunkt i kerneopgaverne?
- Hvad er de vigtigste mål for min institution de kommende år? Ved jeg, hvordan målene realiseres?
- Ved jeg og mine medarbejdere, hvordan min enheds mange arbejdsopgaver bidrager til institutionens kerneopgaver?
- Findes der flere strategier, handleplaner mv. for kerneopgaverne? Og opstiller de sammenhængende eller modstridende mål for kerneopgaverne?

Effektiv drift (1/2)



Hvad vil det sige at have en effektiv drift?

Medarbejderne er vores vigtigste ressource. Som leder er det vigtigt at have styr på, hvordan medarbejdernes kompetencer, løn, arbejdstid og øvrige ressourcer bedst muligt understøtter kerneopgaven og den faglige fremdrift. Overordnet set kan driften inddeles i tre områder jf. figur 6:

1. Faglig produktion og organisering
2. Medarbejdere og arbejdstid
3. Materiel kapacitet

1. Faglig produktion og organisering

Ved at have overblik over den faglige produktion og organisering får du som leder bedre mulighed for at følge med i, hvordan din enhed leverer på kerneopgaven. Som leder er det vigtigt løbende at følge op på fremdrift af de faglige opgaver, både på mængden og kvaliteten heraf, så du ved, om I skaber værdi med jeres arbejde. Sammen med opfølgningen på selve opgaveløsningen, er det også vigtigt for en effektiv drift at have den rette organisering af opgaven, samt at kende og fastlægge klare arbejdsgange og beslutningsprocesser, der understøtter jeres aktiviteter.

2. Medarbejdere og arbejdstid

Ved at følge med i dine medarbejders arbejdstid får du som leder et overblik over, om du anvender dine personaleressourcer på en måde, så dine medarbejdere, med deres arbejdstimer og kompetencer, leverer bedst muligt på kerneopgaven.

Det er vigtigt at have styr på, hvad dine medarbejdere bruger deres arbejdstid på (fx faglig tid, interne møder, fravær mv.) og hvorvidt tidsanvendelsen afspejler den prioritering, der er foretaget fx i jeres arbejdsprogram. Ligeledes er det vigtigt at have et overblik over, om din enhed har den rette sammensætning af kompetencer, så opgaverne løses med så høj kvalitet og effektivitet som muligt.

3. Materiel kapacitet

Ved at have overblik over de materielle kapaciteter får du som leder mulighed for at udnytte dit materiel bedst muligt til gavn for kerneopgaven.

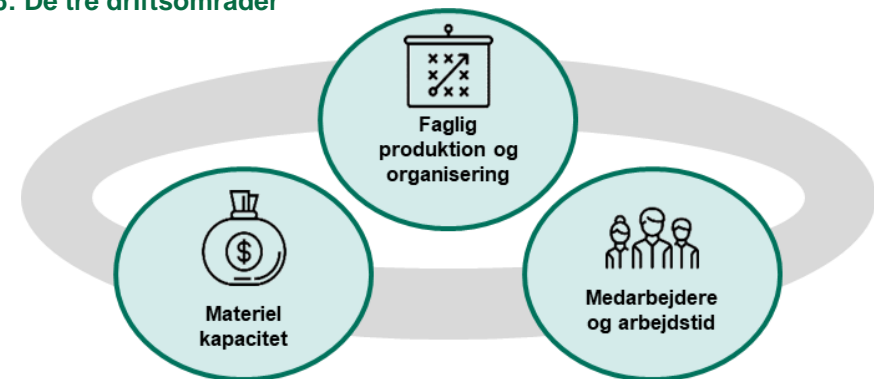
Hvis din opgaveløsning involverer brug af biler, bygninger, teknisk udstyr mv., er det vigtigt løbende at følge op på, om du fx udnytter det tilstrækkeligt, hvor meget du forbruger på materiel, og om du har det rette materiel til rådighed for en optimal og effektiv opgaveløsning.

Det skal hænge sammen

Det er afgørende at have fokus på sammenhængen mellem de tre driftsområder. Det er blandt andet vigtigt at vide, hvordan medarbejdernes kompetencer og rammerne for deres arbejdstid spiller sammen med deres kapacitet og kvalitet i opgaveløsningen, samt den kort- og langsigtede planlægning heraf. Ligeledes skal fx teknisk udstyr udnyttes, så det understøtter en optimal brug af arbejdstiden og til den højeste mulige kvalitet.

Når dine samlede ressourcer og aktiviteter er koblet optimalt til hinanden, så har du en effektiv drift.

Figur 6: De tre driftsområder



Effektiv drift (2/2)



Figur 7 nedenfor oplister en række relevante elementer, der ligger under de tre overordnede driftsområder. Ligeledes oplistes en række reflektoriske spørgsmål, som du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om du har en effektiv styring af driften i din enhed.

Figur 7: Overblik over områderne i effekt drift samt reflektoriske spørgsmål

Effektiv drift	Organisering og produktion	<ul style="list-style-type: none">• Arbejdsgange og beslutningsprocesser• Prioriteringsrum• Fremdriften på faglige opgaver• Kvalitet i opgaveløsning• Produktionsplanlægning• Sammenhængende sagsgange	<ul style="list-style-type: none">➤ Er mine centrale arbejdsgange og processer beskrevet og kendt af medarbejderne?➤ Har jeg en klar og løbende prioritering af enhedens opgaver?➤ Kender jeg fremdriften på mine faglige opgaver?➤ Har jeg fastlagt et relevant kvalitetsniveau for opgaveløsningen, og følger jeg op på det?➤ Gør jeg brug af langsigtet planlægning, og optimerer jeg løbende vores planer?➤ Er jeg bevidst om sammenhængen i brugernes rejse gennem vores sager og/eller ydelser?
	Medarbejdere og arbejdstid	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejder- og kompetence-sammensætning• Rekruttering og medarbejderomsætning• Anvendelse af tid på kerneopgaven• Arbejdstilrettelæggelse og fleksible arbejdsforhold• Regler for arbejdstid• Arbejdsmiljø og sygdomsrelateret fravær	<ul style="list-style-type: none">➤ Understøtter sammensætningen af mine medarbejdere og deres kompetencer enhedens opgaver og strategiske mål?➤ Rekrutterer jeg de rette kompetencer, og kan jeg fastholde dem?➤ Ved jeg hvor meget tid, der går til faglige aktiviteter ift. interne møder og administration?➤ Tilrettelægger jeg arbejdstiden ift. strategiske prioriteringer, og gør jeg brug af fleksibilitet?➤ Kender jeg de lokale arbejdstidsaftaler og ved jeg, hvordan de bruges?➤ Har jeg overblik over mine medarbejderes sygefravær og trivsel?
	Materiel kapacitet	<ul style="list-style-type: none">• Udnyttelse af materiel• Forbrug, brugsmønster og behov• Vedligehold og reparationer• Effektivt indkøb på fællesaftaler	<ul style="list-style-type: none">➤ Udnytter jeg mit materiel og kapaciteten optimalt i forhold til opgaveløsningen?➤ Er jeg bevidst om det materielle forbrug, og planlægger jeg ift. brugsmønster og behov?➤ Kender jeg mit materiels vedligeholdelses- og reparationsbehov, samt dets levetid?➤ Er jeg bevidst om at bruge de statslige og/eller lokale indkøbsaftaler?

Sammenhængende økonomistyring

Hvad vil det sige at have en sammenhængende økonomistyring?

En sammenhængende økonomistyring tænker ressourcer, strategi og resultater i opgaveløsningen sammen. Økonomien skal tage udgangspunkt i institutionens mål, hvor der løbende følges op på aktiviteter og forbrug, så der sikres overblik over prioriteringerne og det økonomiske råderum.

Økonomistyring i praksis

Din økonomistyring handler om, hvordan du planlægger, budgetterer og følger op på brugen af de penge, du har til rådighed. Den daglige økonomistyring sikrer, at din institutions økonomiske rammer kan overholdes, og at bevillingerne anvendes i overensstemmelse med de formål og hjemmel, de er givet til på finansloven. Dvs., at midlerne anvendes, så de politiske og strategiske mål for opgaverne opnås.

Pengene i staten kommer fra bevillinger på finansloven, tilskud, gebyrer eller indtægtsdækket virksomhed, og rammerne for økonomistyring i staten fastsættes bl.a. i Budgetloven og Regnskabsbekendtgørelsen. Disse regler bestemmer bl.a., at de statslige institutioner skal periodisere deres budgetter, så udgifter og evt. indtægter fordeles på årets måneder, og at der løbende skal følges op herpå. I Figur 8 kan du se, hvad der i øvrigt kendetegner god, praktisk økonomistyring.

Som leder med budgetansvar skal du desuden kende dit økonomiske handlerum. Dette afhænger af din institutions styringsmodel, der sætter rammerne for om du fx selv kan råde over lønsummen og kompetenceudviklingsmidler til din enhed. Derudover kan der være lovgivningsmæssige bindinger på dine bevillinger, som du skal kende.

Samtidig har du som leder ansvar for at sikre, at de midler du har til rådighed ikke misbruges. Din institution fastlægger selv, hvordan den interne kontrol og risikostyring konkret udformes, men den skal tage højde for væsentlighed og risiko, og i videst muligt omfang være digital og automatiseret.

Figur 8: Kendetegn ved god praktisk økonomistyring



Rettidig planlægning

- Strategien danner grundlag for resourceallokering. Dermed foretages fordelingen af de interne økonomiske rammer ikke automatisk på baggrund af historisk rammefordeling.
- Grundbudgettet og dets udmøntning er færdiggjort inden året starter.



Detaljeret budgettering

- Budgetter baseres på konkrete forventninger til aktiviteter.
- Periodiser budgetterne henover året og baser dem på det forventede ressourceforbrug (løn til medarbejdere og øvrig drift) per aktivitet.



Tæt opfølgning

- Foretag løbende opfølgninger i forhold til udgifter og aktiviteter, og overvej ny planlægning efter behov.
- Afvigelsesforklaringer mellem budget og faktisk forbrug skal være konkrete og begrundes i forhold til udviklingen i aktiviteter.
- Sikrer løbende identifikation af råde- og prioriteringsrum.

Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om du har en god sammenhængende økonomistyring:

- Kender jeg mit økonomiske råderum?
- Kender jeg sammenhængen mellem mit interne budget og de eksterne givne økonomiske rammer?
- Kender jeg mit grundbudget?
- Afspejler min periodisering den faktiske forventning til året?
- Kender og efterlever vi de interne kontroller, der skal forhindre svig?

Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur



Hvad vil det sige at understøtte udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur?

At skabe en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur handler om at motivere medarbejderne til at gøre deres bedste, når de løser kerneopgaverne. Resultater og tillid er ikke hinandens modsætninger – de understøtter hinanden. Derfor kan du som leder tilstræbe et tillidsfuldt samarbejde med dine medarbejdere, der tager udgangspunkt i en klar forventningsafstemning om mål og resultater samt en bevidst brug af anerkendelse.

Hvordan kan man understøtte en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur?

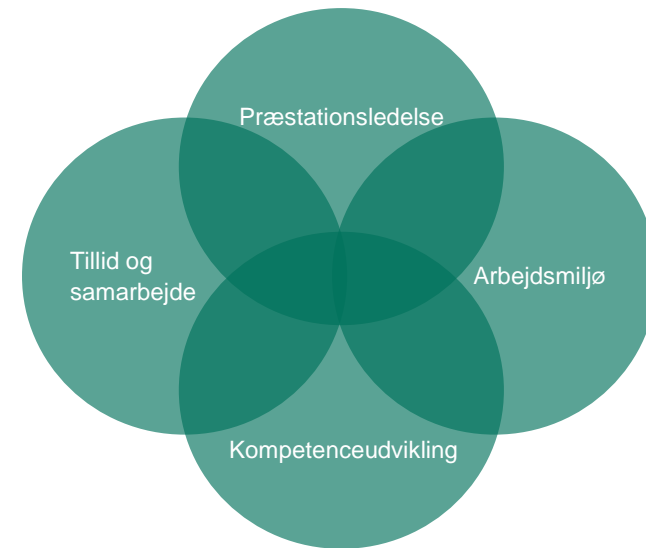
Tillid og samarbejde betyder ikke, at ledelsen skal fraskrive sig sin ledelsesret eller undlade at udøve styring. Det handler derimod om, at du som leder er troværdig i din adfærd, tydelig i din kommunikation og tænker aktivt i at involvere og sparre med dine medarbejdere.

En resultatorienteret kultur kan understøttes ved, at du opstiller klare forventninger til opgaveløsningen, giver løbende feedback på medarbejdernes indsats, udvikler deres kompetencer og anerkender de gode præstationer. Anerkendelsen kan ske på mange måder fx ved at give medarbejderen mere ansvar i det daglige, gennem ros eller ved at give lidt mere i lønningsposen.

Ligeledes er det afgørende, at du som leder anvender kompetenceudvikling strategisk til at understøtte din enheds nuværende og fremtidige kompetencebehov.

Det er således vigtigt, at du har et balanceret fokus på tillid og samarbejde, resultater (præstationsledelse), arbejdsmiljø og kompetenceudvikling jf. figur 9.

Figur 9: Elementerne af tillidsbaseret og resultatorienteret kultur



Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til, hvordan du kan skabe en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur:

- Har jeg taget stilling til, hvordan jeg inddrager medarbejderne, og er jeg god til at kommunikere om beslutninger til mine medarbejdere?
- Har jeg kendskab til medarbejdernes motivation og trivsel fx gennem løbende 1:1 samtaler eller en kort månedlig spørgeskemaundersøgelse?
- Er jeg klædt godt nok på til at udøve præstationsledelse, der motiverer medarbejderne og fremmer opgaveløsningen?
- Anvender jeg kompetenceudviklingen strategisk til at understøtte min enheds fremtidige kompetencebehov?

Datainformeret beslutningsstøtte



Hvad vil det sige at have datainformeret beslutningsstøtte?

Som leder skal du være i stand til at styre, prioritere og træffe rettidige beslutninger på et oplyst grundlag, der er baseret på pålidelige data.

Datainformeret beslutningsstøtte består blandt andet af god ledelsesinformation, som er fokuseret og enkel, og som tager udgangspunkt i dine styringsbehov som leder, herunder de risici der omgiver dine opgaver. Den gode ledelsesinformation viser sammenhængene mellem strategi, faglige aktiviteter, personale og økonomi og giver gennemsigtighed i ressourceanvendelsen jf. figur 10. Endelig understøtter god ledelsesinformation en tidlig identifikation af risici og giver lederen et grundlag at prioritere ud fra.

Intern og ekstern benchmarking

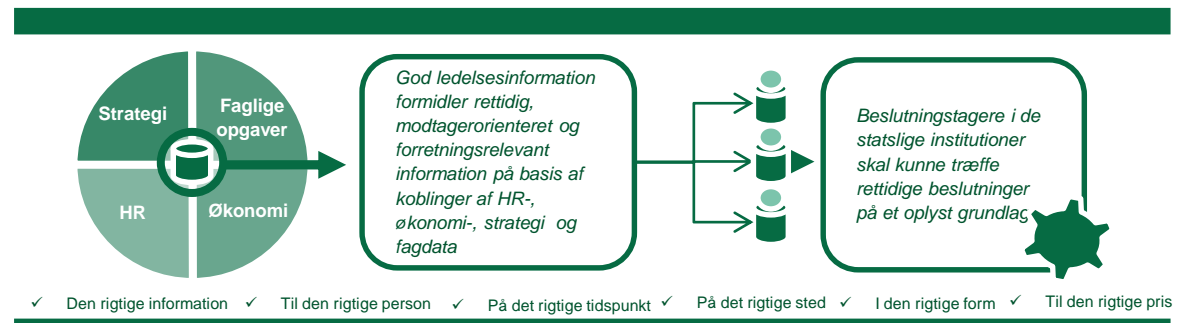
Benchmarking giver mulighed for at sammenligne enheder og institutioner på tværs af udvalgte, relevante KPI'er på fx medarbejdernes sygefravær eller fremdriften på faglige aktiviteter. På den måde kan du se din enheds præstationer i forhold til lignende enheder i din egen eller andre institutioner. Dette kan være et redskab til at identificere udfordringer og hjælpe med at prioritere dine indsatser.

Hav en vision for god ledelsesinformation

Ledelsesinformationen skal understøtte styringen og ledelsen af din enhed og det er derfor vigtigt, at ledelsesinformationen er målrettet dine styringsbehov. Hvis den ikke er det, bliver den irrelevant.

Behovene ændres typisk over tid, i takt med at verden ændres eller din institution udvikler sig. Derfor er det vigtigt hele tiden af have fokus på, hvilket behov du har for ledelsesinformation, og hvor ofte du har brug for den. Det er også vigtigt at tænke over, hvor mange ressourcer, der må bruges på at frembringe informationen og ikke mindst, hvordan du vil handle på den information du får.

Figur 10: Visionen for god ledelsesinformation



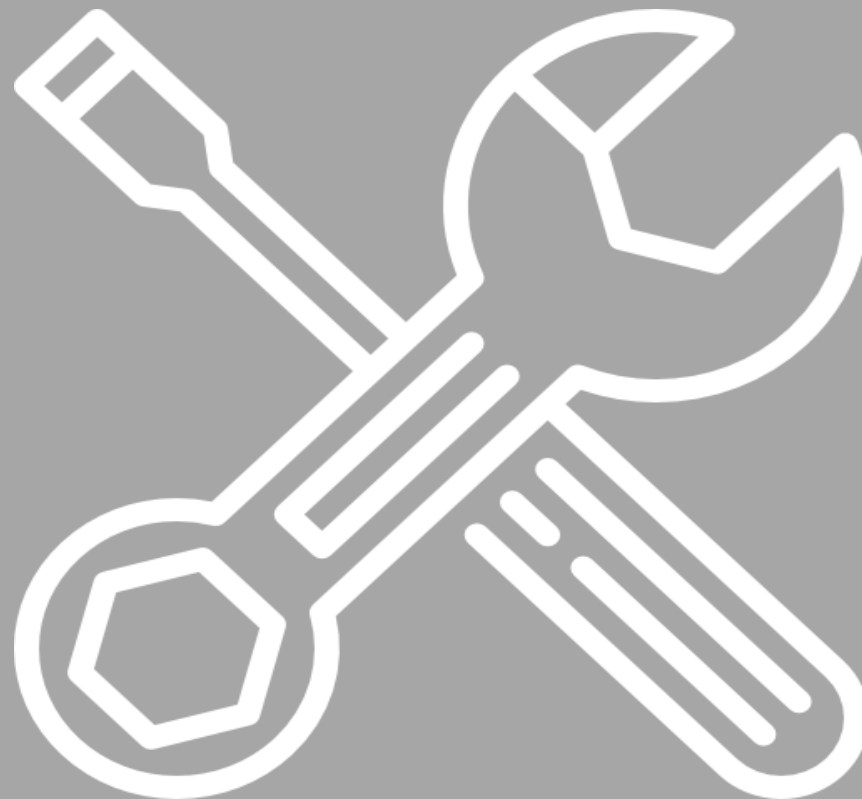
Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om du har datainformeret beslutningsstøtte:

- Får jeg ledelsesinformation på strategiske mål, faglige opgaver, HR/personale og økonomi?
- Får jeg ledelsesinformation på et detaljeringsniveau og med en hyppighed, der gør det muligt at træffe rettidige beslutninger?
- Får jeg ledelsesinformation i et format, der gør den forståelig og anvendelig?
- Har jeg mulighed for at benchmarke min institution med andre statslige institutioner?
- Har jeg oplevet at omprioritere mine opgaver på baggrund af ledelsesinformationen eller benchmarks?

BILAG

Værktøjer til enkel og værdiskabende
styring og ledelse i praksis

Juni 2020



Styringsværktøjer

Værktøjer til enkel og værdiskabende styring og ledelse i praksis

Som bilag til publikationen 'Enkel og værdiskabende styring og ledelse i praksis' finder du her en række værktøjer, som kan anvendes i det daglige arbejde med at bedrive enkel og værdiskabende styring.

Styringsværktøjerne er tænkt som inspiration og er inddelt efter hvilke dimensioner af enkel og værdiskabende styring og ledelse, de understøtter, selvom de ikke alle kan isoleres til kun at tilhøre én dimension.

Vælg de værktøjer, der skaber værdi for din styring

Det er vigtigt at vælge det eller de værktøjer, der skaber værdi for din enhed eller institution og tilpasse dem til jeres behov og opgaver.

Udvalget af styringsværktøjer i dette bilag er ikke en komplet liste af værktøjer, der skal til for kunne bedrive enkel og værdiskabende styring og ledelse. Hvis et styringsværktøj ikke giver mening eller ikke gør din styringsopgave bedre, så find et andet eller fokuser på de værktøjer, der fungerer for dig og din enhed.

Fortæl os om dit bedste styringsværktøj

Hjælp os med at finde de bedste og mest værdiskabende styringsværktøjer. Fortæl os om dine erfaringer med at bruge værktøjerne fra dette bilag eller et andet styringsværktøj, som du har glæde af. Så bruger vi gerne jeres erfaringer i den løbende udvikling af styringsværktøjerne. Skriv til styring@oes.dk.

Læs mere om styringsværktøjer

På vores hjemmeside kan du læse mere om fx tavlestyring, det administrative årshjul, løn- og omkostningsfordeling og sammenhængende ledelsesinformation i form af vejledninger, casesamlinger mm. Find materialet under 'Publikationer, vejledninger og værktøjer' på www.oes.dk/styring-og-ledelse

Indhold



Klar strategisk retning

- Strategisk styring
- Få overblik over mål for dit arbejde
- Mål- og resultatplan
- Arbejdsprogrammer
- Styringsårshjul

Side

20-24



Effektiv drift

- Tavlestyring
- Løn- og omkostningsfordeling
- Tidstrappen
- Fagchefens administrative årshjul
- Risikostyring

26-30



Sammenhængende økonomistyring

- Grundbudget for institution og enhed
- Periodisering af enhedens interne budget
- Kompetent kontrol
- Kontrol af ind- og udbetalinger gennem funktionsadskillelse

32-35



Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur

- Præstationsledelse
- Kompetenceoverblik
- Feedback

37-39

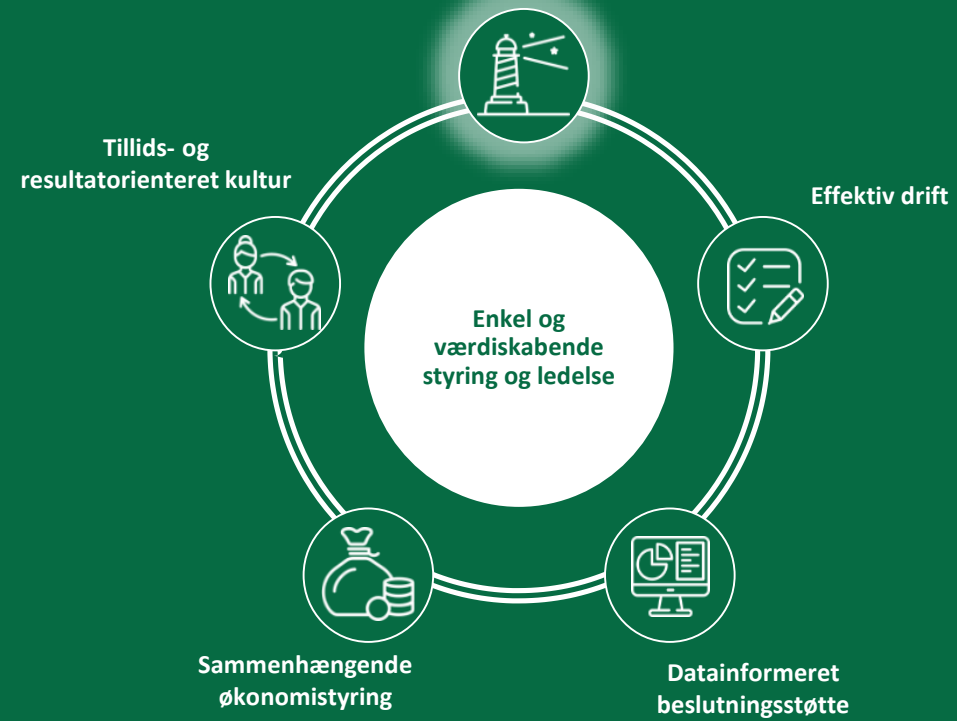


Datainformeret beslutningsstøtte

- Kend dine styringsbehov
- Sammenhængende ledelsesinformation

41-42

Klar strategisk retning



Strategisk styring



Hvad kan værktøjet?

Strategisk styring er med til at sikre, at de offentlige institutioner er effektive og leverer resultater til gavn for borgere og virksomheder. I staten vil den strategiske styring ofte udmøntes i bl.a. strategier for koncernen/ministerområdet, institutionen eller i mål- og resultatplaner.

Strategisk styring handler om det langsigtede perspektiv, typisk 3-5 år frem, med fokus på øget værdiskabelse. Strategisk styring i offentlige institutioner kan have tendens til et for stort internt fokus. Fokus skal være på, hvordan der kan skabes værdi for borgere og brugere.

Dette kan opnås på forskellig vis, alt efter kontekst og fagområde. Der er dog nogle grundlæggende fokusområder, der kan være gode at arbejde ud fra, når man læggers sin strategi. Disse er beskrevet til højre på siden og vist i figuren nedenfor.

Figur 1: Strategiudvikling



Hvordan bruger du værktøjet?

Strategisk styring handler om, at du som leder fastsætter retningen for de strategisk vigtigste opgaver og skaber sammenhæng mellem politiske målsætninger og effektiv opgavevaretagelse.

God strategisk styring er et kontinuerligt ledelsesarbejde, hvor du som leder løbende forbedrer og tilpasser opgaveløsningen, så I kan levere den ønskede værdiskabelse for borgere og brugere.

Når du som leder skal sætte en strategiske retning har du brug for at kunne være eksplicit om hvilke krav du og din enhed møder - fra interne og eksterne - og hvordan du formidler det videre til dine medarbejdere.

Figur 1 viser de fokusområder, som er vigtige at have med, når du som leder skal arbejde med udvikling og gennemførelse af en strategi.

For det første, så kræver god strategisk styring fokus på kerneopgaven, altså hvordan der kan skabes værdi for borgere og brugere. Derudover er det vigtigt, at offentlige institutioner har øje for og samarbejder med både kerneinteressenter i samfundet og ledere og medarbejdere i institutionen i udviklingen af strategien.

Når strategien skal eksekveres er det afgørende, at der er klar retning, planer og opfølgning på arbejdet. Det er samtidig vigtigt, at udvikling af driftsmodellen i institutionen, fx digitalisering og forbedring af kontakten til borgere og brugere, har høj prioritet i strategiarbejdet. Det er ofte i driften, at den direkte værdi skabes.

Få overblik over mål for dit arbejde



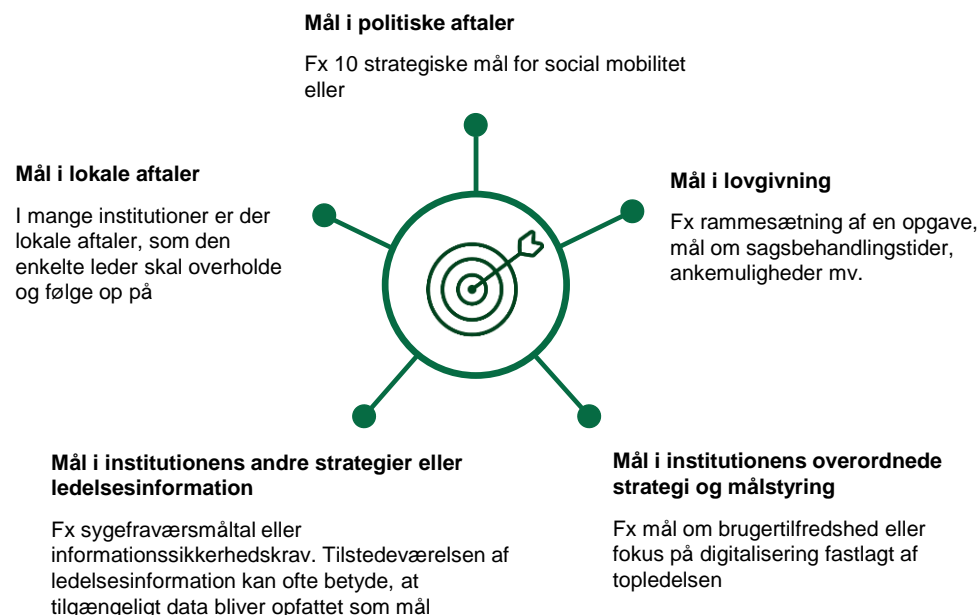
Hvad kan værktøjet?

Offentlige institutioner har generelt mange kilder til opgaver og retning. Dette kan føre til flere mål, og at visse mål kan overlappe hinanden.

I strategiarbejdet er det derfor vigtigt, at der er overblik over og tages højde for kilder til mål. Dette kan fx være egne strategier, fx IT-strategi, mål- og resultatplan mv., lovgivning og politiske aftaler.

Værktøjet kan hjælpe til refleksion over, hvor der er kilder til retning og forventninger til dig, som leder, og om udmøntningen af disse fører til overlappende eller "for mange" mål.

Figur 2: Kilder til mål for offentlige institutioner



Hvordan bruger du værktøjet?

Det er grundlæggende en sund øvelse som leder at skabe overblik over, hvilke mål og dermed forventninger, man omgives af. Øvelsen kan anvendes til at afklare en del af sit ledelsesrum.

I forbindelse med strategiarbejde kan det være en god idé at have øje for de målsætninger, som relevante interessenter eller opdragsgivere har. Dette kan være et ganske komplekst billede, som det ses på **figur 2**. Det er derfor vigtigt at prioritere og skabe overblik over målene, så strategiarbejdet ikke fører til for mange mål, der kan "mudre" retningen.

Der kan derfor løbende være behov for at gennemgå de mål, der er opstillet for en offentlig institution, med henblik på at sikre, at de klart understøtter den udvikling og retning, der ønskes, og ikke er overlappende.

I praksis kan dette gøres ved at orientere sig i relevante kilder til mål, fx i politiske aftaler, institutionens strategi og målstyring, andre partikulære strategier, lovgivning eller lokale aftaler.

Det kan være relevant at afsøge, hvilke aktører, kollegaer eller interessenter, der er opdragsgivere til målene, hvilke målgrupper der er for målene, om de er afløst af nyere eller bedre mål, er overlappende med eksisterende mål samt hvordan de kan prioriteres i forhold til den arbejdsopgave, du har ansvar for.

Støder du på mål, der er overlappende eller modstridende, kan det være relevant, at disse mål forandres eller fjernes.

Mål- og resultatplan

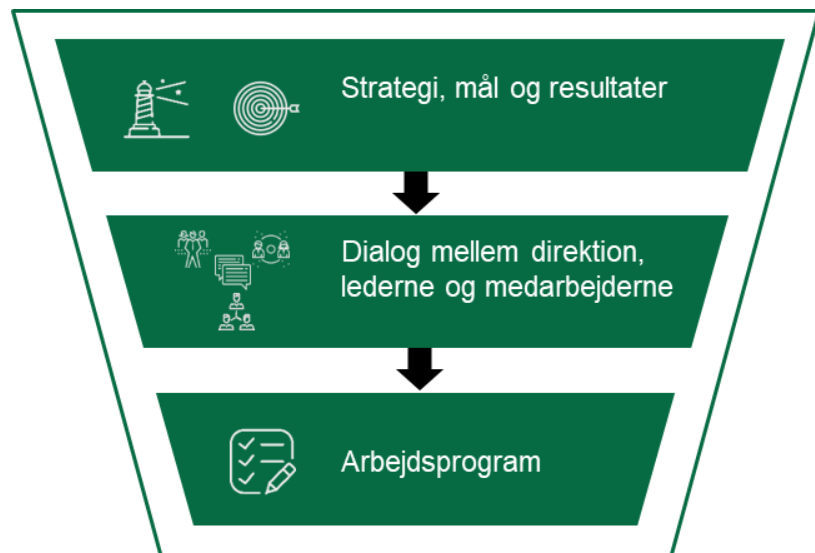


Hvad kan værktøjet?

Mål- og resultatplanen er et kort og fokuseret dokument, som forventningsafstemmer og beskriver styringsrelationen mellem departement og styrelse. Mål- og resultatplanen beskriver få og klare mål for kerneopgaven med udgangspunkt i institutionens strategi og lister de vigtigste mål og opgaver for den kommende periode, jf. **figur 3**. Det er ikke en udtømmende liste over alle institutionens opgaver. Målene skal gerne være målrettede de resultater og effekter, som kommer brugere, borger og virksomheder til gavn.

For at et mål giver værdi, er det vigtigt, at der skabes et rum for læring, som en del af opfølgningen. Derfor er det vigtigt at aftale proces, hyppighed og handling på baggrund af målopfølgningen for ledelsen og relevante medarbejdere.

Figur 3: Sammenhæng mellem strategi, mål og arbejdsprogram via dialog



Hvordan bruger du værktøjet?

Det er ikke nogen let øvelse at formulere klare og gode mål og samtidig sikre en solid opfølgning herpå. En velkendt metode i målformulering er, at mål skal være SMARTe.

Dette indebærer, at mål er enkle, og at det er tydeligt, hvornår og hvordan et mål er opfyldt. Det indebærer ligeledes, at målene er Specifikke, Målbare og Tidsbestemte/afgrænsede. Målene skal desuden være Accepterede af medarbejderne, og de skal være ambitiøse, men Realistiske at nå.

Når du fastsætter mål, er det for at skabe et strategisk fokus på netop den eller de opgave(r), som målet vedrører. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at fokusering på at opfylde et mål ikke ender med (mål)fiksering, så opfyldelsen af målet bliver vigtigere end det *formål*, som opgaven skal være med til at opfylde. I målformuleringen er det derfor vigtigt, at helheden i opgaven overvejes, så der undgås uhensigtsmæssig fiksering på kun ét aspekt af opgaven, et bestemt antal, enkelt målgruppe etc.

Det er vigtigt at overveje, hvilke opgaver der er egnede til målstyring, og hvilke der ikke er. I de tilfælde, hvor ét mål ikke kan favne en hel opgave, er det vigtigt at være bevidst om begrænsningerne i målet.

Dialogen mellem ledere og medarbejdere om målenes formulering er med til at sikre accept af mål og faglig fremdrift på den opgave målet vedrører. Ligeledes skal målene formuleres, så der kan følges op på dem med tilgængelig og pålidelige data.

Arbejdsprogram og opfølgning



Hvad kan værktøjet?

Arbejdsprogrammer eller enhedskontrakter har til formål at nedbryde institutionens samlede strategi og målbeskrivelserne i mål- og resultatplanen til konkrete aktiviteter og arbejdsopgaver for din enhed. Herigennem bliver det tydeligt både for medarbejdere og ledere, hvordan din enhed bidrager til at løse institutionens kerneopgaver.

Figur 4: Kvartalsrapportering på arbejdsprogram

Projekt	Milepæle jf. Arbejdsprogram Q4	Scope	Tid	Ressourcer	Status Q4
Bedste praksis kerneopgaver	Delvist	●	●	●	Vejledningsmateriale udarbejdet. Nye pilotimplementeringer tilføjet ift. AP.
Det gode årshjul og økonomiprocesser	Opnået	●	●	●	Implementering og sparring med institutioner gennemført.
Driftsmål					
Sagsbehandling	Delvist	●	●	●	Grundet boom i sager er færdigbehandlingsprocenten kun på 75 %.
Kontrolsyn	Ikke opnået	●	●	●	85 kontrolsyn udført. 15 kontrolsyn udestår i udlandet pga. politiske uenigheder.
Indkøbscompliance	Opnået	●	●	●	Enhedens indkøbscompliance er på 87 %.

Figur 5: Arbejdsprogram

FL-formål	Kerneopgave	Aktivitet	Projekt	Beskrivelse	Succeskriterium	Q1	Q2	Q3	Q4	Timebudget
Enkel og værdiskabende styring og ledelse	Policy/Analyse	Policy/Analyse	Bedste praksis kerneopgaver	Initiativet har til formål at designe bedste praksis for styring af kerneopgaver.	Der er udarbejdet og pilotimplementeret styringsmodeller.	Afdækning af tværgående kerneopgaver og valg af pilot.	Workshops med piloter.	Workshops med piloter.	Pilotimplementering og vejledningsmateriale	1100
Stærk implementeringsorganisation	Udvikling	Udvikling	Det gode årshjul og økonomiprocesser	Bedste praksis ift. årshjul på økonomiprocesser og roller.	Bedre økonomistyring pba. bedre processer og klare roller.	Indsamle bedste praksis pba. afklaring og workshops.	Udarbejde inspirationsmateriale.	Offentliggørelse og implementering.	Implementering og sparring.	500

Hvordan bruger du værktøjet?

Arbejdsprogrammer giver overblik og kan bruges til den løbende opfølgning på fremdriften på enhedens opgaver.

Det gode arbejdsprogram oplister enhedens opgaver og de kvartalsvise milepæle for opgaverne. For driftslignende opgaver vil det typisk være nemmere at opstille milepæle, som fokuserer på effekt, mens det for policy lignende opgaver typisk er vanskeligere, og arbejdsprogrammet vil derfor ofte bestå af mere kvalitative aktivitetsmål.

I **figur 5** er et uddrag fra et arbejdsprogram med aktivitetsmål. Her er der opstillet succeskriterier for hvert projekt, og der er fastlagt hvilke milepæle, projekterne skal nå for hvert kvartal. Derudover er der lavet estimater for tidsanvendelse på opgaverne, så man kan se hvor meget de fylder i enhedens opgaveportefølje.

Det er vigtigt, at du som leder løbende følger op på de fastlagte mål, aktiviteter og opgaver, som der skal eksekveres på. Herigennem får du føling med fremdriften i enhedens opgaver, og om I kan levere de ønskede resultater til tiden. **Figur 4** er et eksempel på en kvartalsrapportering på et arbejdsprogram fra en enhed til en direktion.

Strategisk styringsårshjul

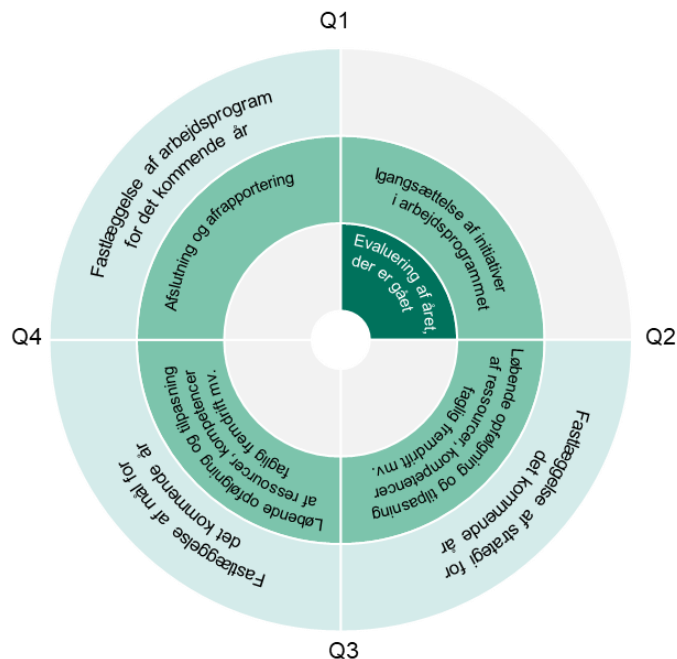


Hvad kan værktøjet?

Det strategiske styringsårshjul giver overblik over de løbende processer i forbindelse med formulering af den strategiske retning i strategien, mål- og resultatplaner, arbejdsprogrammer og ressourceallokeringen. Årshjulet viser også kadencen for opfølgning på mål, budgetter mm. og en eventuel justering heraf.

Værktøjet kan styrke den strategisk styring og være med til at forankre og holde fokus på institutionens strategi i din enhed. Styringsårshjulet, der er vist i figur 1, viser de overordnede processer og kan suppleres af mere detaljerede årshjul for budgetprocesser og personalerelaterede emner, som lønforhandlinger, afholdes af MUS/PLUS mm. samt faglige processer og milepæle jf. figur 10 i afsnittet om *Fagchefens administrative årshjul*.

Figur 6: Strategisk styringsårshjul



Hvordan bruger du værktøjet?

Som leder kan du bruge det strategiske styringsårshjul til at få overblik over de processer i din institution, der vedrører jeres strategi og implementeringen heraf.

Figur 6 viser det strategiske styringsårshjul og sammenhængen i processerne mellem strategi, mål, budget og det årlige arbejdsprogram.

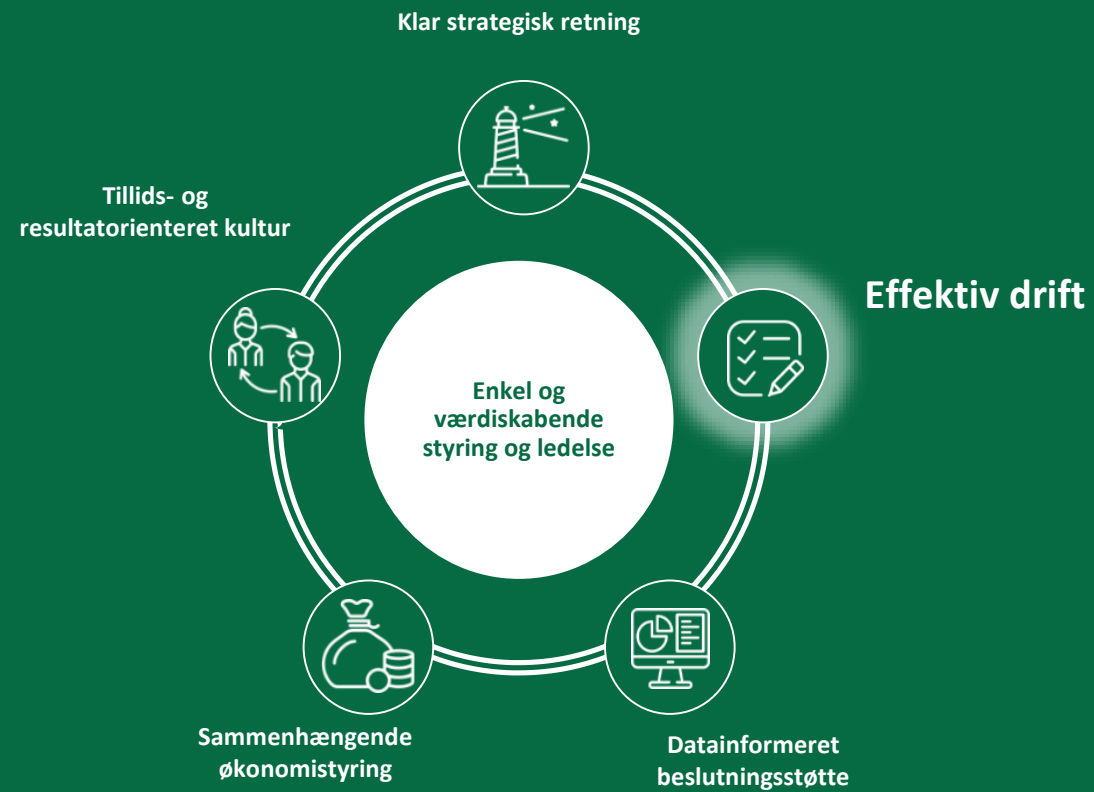
Styringsårshjulet viser de tre år, der skal være blik for i det strategiske arbejde, inddelt i årets fire kvartaler. De tre ringe viser følgende: Inderst er det forgange år, i midten er det igangværende år og yderst er det kommende år.

Årets gang er opdelt i kvartaler:

I 1. kvartal evalueres det forgange år og årsrapporten afleveres. Samtidig går du i gang med årets arbejdsprogram for indeværende år, hvis institutionen bruger det, ellers fastlægges som minimum nogle konkrete opgaver, som du ved, der skal igangsættes.

I 2. kvartal gå du i gang med at fastlægge eller justere strategien for det kommende år, som så danner grundlag for en drøftelse af det kommende års mål og resultater i 3. kvartal. Efter 1., 2. og 3. kvartal aflægges der typisk en kvartalsrapport, hvor der følges op på årets mål og fremdriften i arbejdsprogrammet, hvor du som leder skal sikre en eventuel tilpasning.

I 4. kvartal, når målene for det kommende år er fastlagt (i 3. kvartal), udarbejder du arbejdsprogram og budget for det kommende år med baggrund i de strategiske overvejelser og målsætningen for det kommende år. Derudover forberede du afslutning af igangværende år med status på din enheds målsætninger for året og bidrager til institutionens årsrapport.



Tavlestyring



Hvad kan værktøjet?

Tavlestyring er et driftsledelsesværktøj, der kan bruges til at tilrettelægge opgaver og aktiviteter til at følge op på mål og til løbende fokus på forbedringer. Tavlestyring er relevant for alle opgavetyper, uanset om der arbejdes med projekter, policylignende opgaver, ad-hoc-opgaver eller produktionslignende aktiviteter og fx udfører tilsyn, sagsbehandling, supportsager eller anden opgavetype med en stor volumen.

Du kan som leder med fordel arbejde med forskellige tavletyper, fx en driftsstyringstavle, en målstyringstavle og en forbedringstavle. Der ikke én rigtig måde at bruge tavlestyring på, og det kan tilpasses, så det giver mening for lige netop dem, der bruger det. Design, indhold og anvendelse af tavlerne ser forskellig ud, alt efter hvilken kerneopgave din institution eller enhed udfører.

Mødet ved tavlerne fungerer som en daglig ledelsesplatform, hvor der skabes synlig prioritering, gives status på fremdrift og udvikling af opgaverne i dialog med medarbejderne. Tavlemøderne er derudover en mulighed for at komme tættere på medarbejdernes travlhed og en status på 'hvordan det går'.

Figur 7: Eksempel på driftsstyringstavle

	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	+1 uge	+2 uge
Ekstern deadline	Leverance (dato)		Leverance (dato)		Leverance (dato)		
Intern deadline	Leverance (dato)	Leverance (dato)			Leverance (dato)	Leverance (dato)	
Elsa	Opgave (t)	Opgave (t)	Opgave (t)	Opgave (t)	Opgave (t)	Opgave (t)	
Peter	Opgave (t)	Opgave (t)	Opgave (t)			Opgave (t)	Opgave (t)
Frank	Opgave (t)		Opgave (t)	Opgave (t)			
Lisa	Opgave (t)	Opgave (t)		Opgave (t)			

Hvordan bruger du værktøjet?

Driftsstyringstavlen kan bruges til at skabe synlighed og planlægge opgaver, og den bidrager til at opnå en klar og systematisk prioritering af opgaverne. Tavlen kan bruges ugentligt eller dagligt på korte møder og tjener desuden til videndeling i enheden og fælles forståelse for opgaverne. **Figur 7** viser en driftsstyringstavle, hvor medarbejderne markerer deres opgaver, forventet tidsforbrug (farvede kort) og leverancer (hvide kort) for den aktuelle uge og to uger frem.

Målstyringstavlen kan bruges fx ugentligt og skaber fokus på målopfyldelse, KPI'er og resultater ved fx visualisering af fremdrift. Tavlen kan både bruges til at skabe motivation og til evt. ændringer af opgaveløsningen, og kan være med til at give input til de løbende forbedringer og større prioriteringer.

Løbende forbedringstavlen kan bruges fx ugentligt til gennemgang og prioritering af store og små forbedringsforslag, som medarbejderne kommer med. Forbedringstavlen bruges til at facilitere drøftelsen af ideer, der kan være med til at optimere opgaveløsningen og sikrer fokus på, at de løbende forbedringer fastholdes. Tavlen skaber overblik over igangværende forbedringstiltag og deres status og bidrager samtidig til fremdrift på forbedringstiltagene.

De tre tavler spiller sammen. Driftsstyringstavlen sikrer målopfyldelse og leverer ideer og forbedringer til opgaverne. Målstyringstavlen leverer mål og retning til driftsopgaverne og forbedringsideer. Og løbende forbedringstavlen leverer forbedringer til driftsopgaverne og opfølgning på effekten på målene.

Løn- og omkostningsfordeling



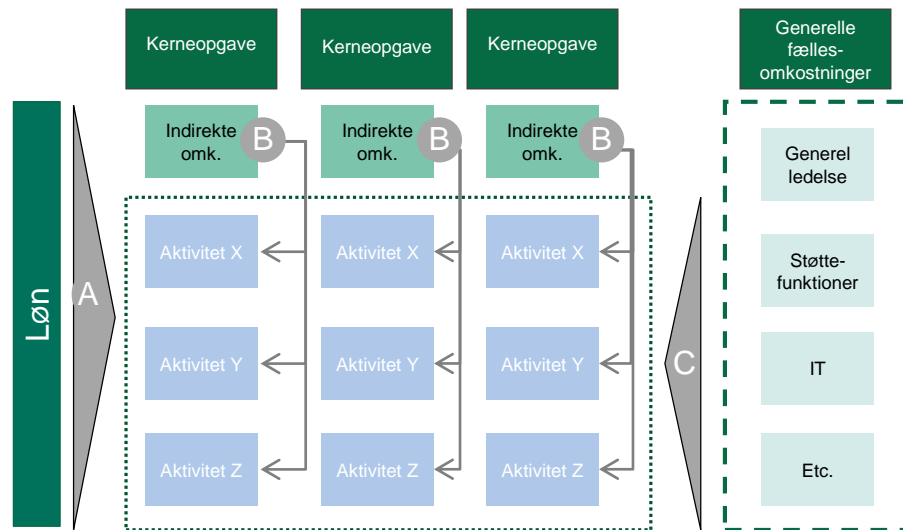
Hvad kan værktøjet?

Ved hjælp af løn- og omkostningsfordelingsværktøjet kan du finde omkostningerne for de faglige aktiviteter og dermed styre din økonomi via dine aktiviteter. Løn- og omkostningsfordeling muliggør sammenligning af omkostninger for dine opgaver og kan bruges som en hjælp til prioritering.

Du kan fx opgøre omkostningerne i forbindelse med sagsbehandlings- eller tilsynsopgaver. Forudsætningen herfor er dog, at du kan opgøre de forskellige omkostninger forbundet hermed.

Økonomistyrelsen har udviklet et værktøj til løn- og omkostningsfordeling i LDV (det Lokale Data Varehus), som bruges af mange økonomifunktioner i staten. Løsningen skal sikre en intuitiv, simpel og tilgængelig understøttelse af behovet for at fordele løn og overhead på opgaver, og dermed understøtte den aktivitetsbaserede styring.

Figur 8: Løn- og omkostningsfordeling



Hvordan bruger du værktøjet?

Figur 8 illustrerer, hvordan du kan sammenligne omkostningerne for kerneopgaverne. Figuren viser, hvordan værktøjet fordeler de forskellige omkostningstyper i tre trin:

- Fordeling af *lønomkostningerne* til aktiviteterne. De direkte lønkonteringer samt fordelt løn, vil typisk være et tilstrækkeligt grundlag for en leder ift. prioritering i den daglige styring.
- Fordeling af *indirekte omkostninger* (overhead, fx andre adm. opgaver, der understøtter varetagelsen af en faglige opgave). På den får du gennemsigtighed om prisen per opgave på tværs af kontorer.
- Fordeling af de *generelle fællesomkostninger* (støttefunktioner, IT, generelle ledelsesopgaver mm.) tilføjes her til opgavens omkostninger. Herved fremkommer de totale omkostninger forbundet med opgaven.

Når A, B og C er fordelt kan den øverste ledelse i hver institution og koncernledelsen se den fulde fordeling af omkostninger pr. kerneopgave/aktivitet, hvilket danner grundlag for deres prioriteringer og beslutninger.

Som mellemløber er det dog ofte tilstrækkeligt, at udføre trin A, for at kunne prioritere dine faglige opgaver og styre efter aktivitetsniveauet. Løn- og omkostningsfordelingen kan kombineres med 'tidstrappen', der er beskrevet på næste side. Fordelingen af løn kan beregnes på flere forskellige måder med udgangspunkt i medarbejdernes tidsregistrering, som derved kan tjene flere formål.

Tidstrappen

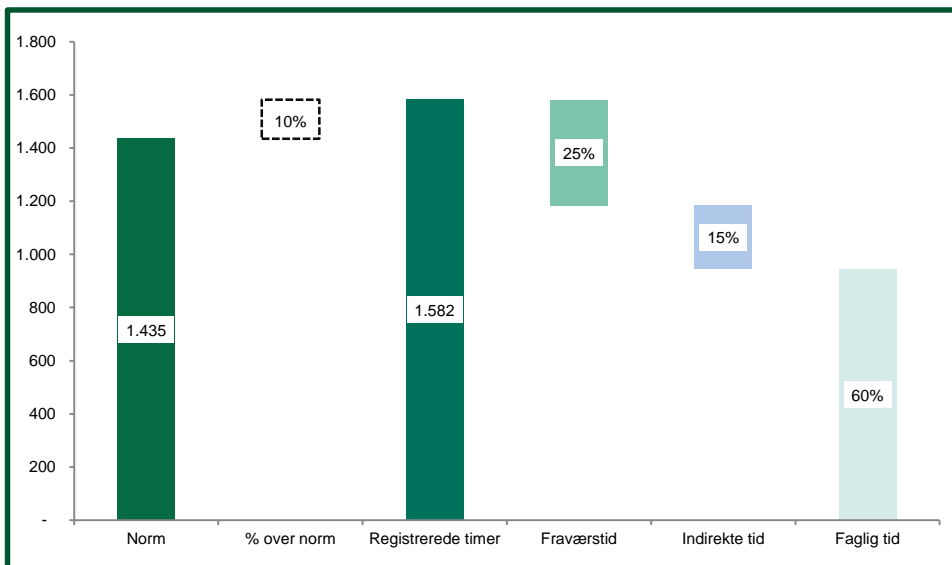


Hvad kan værktøjet?

Tidstrappen kan bruges til at følge med i, hvordan arbejdstiden anvendes i din enhed og er et visualiseringsværktøj, som Økonomistyrelsen har udarbejdet. Tidstrappen illustrerer, hvordan enhedens arbejdstid fordeler sig på en række kategorier.

Tidstrappen kan vise fordelingen mellem registreret arbejdstid og normtiden for din enhed. Derudover kan den vise forholdet mellem fravær, faglig og indirekte tid ift. den registrerede tid. Tidstrappen rummer også muligheden for et endnu mere nuanceret billede af de arbejdsopgaver, der ligger under faglig tid, hvis man ønsker det. Ligeledes kan der opstilles ambitioner for, hvor stor en %-del af tiden, der fx skal anvendes på en konkret opgave, så der løbende sikres den rette fokus på enhedens tidsforbrug.

Figur 9: Tidstrappen



Hvordan bruger du værktøjet?

Figur 9 viser et eksempel for en enhed for en måned. Der anvendes følgende 'tidstyper':

- **Norm:** Antal timer indenfor normtid.
- **% over norm:** Andel registrerede arbejdstimer over norm.
- **Registrerede timer:** Antal registrerede timer.
- **Fraværstid:** Andel fraværstimer (sygdom, ferie, afspadsering mm.).
- **Indirekte tid:** Andel timer ikke anvendt direkte på kerneopgaven (fx interne møder, kurser, frokost mm.).
- **Faglig tid:** Andel timer anvendt på at løse faglige opgaver, fx tilsyn, sagsbehandling, analyser, projekter osv.

En forudsætning for at kunne lave tidstrapper er imidlertid en god tidsregistreringspraksis, hvor medarbejderne har mulighed for at registrere tid på de enkelte opgaver.

Økonomistyrelsen har udover tidstrappen to andre værktøjer, som kan bidrage hertil. Hvis din institution indlæser data fra tidsregistreringen i de fællesstatslige systemer kan rapporteringen dannes automatisk i henholdsvis løn- og omkostningsfordelingsværktøjet og i det fællesstatslige rapporteringsværktøj Statens BI.

Hvis din institution ikke indlæser data til rapportering i det lokale datavarehuse (LDV) findes der et Excel-værktøj, som kan lave tidstrapper og som du selv kan anvende til opfølgning på tidsforbrug din enhed. Excel-værktøjet kræver dog, at din institution bruger systemet mTime til tidsregistrering.

Fagchefens administrative årshjul

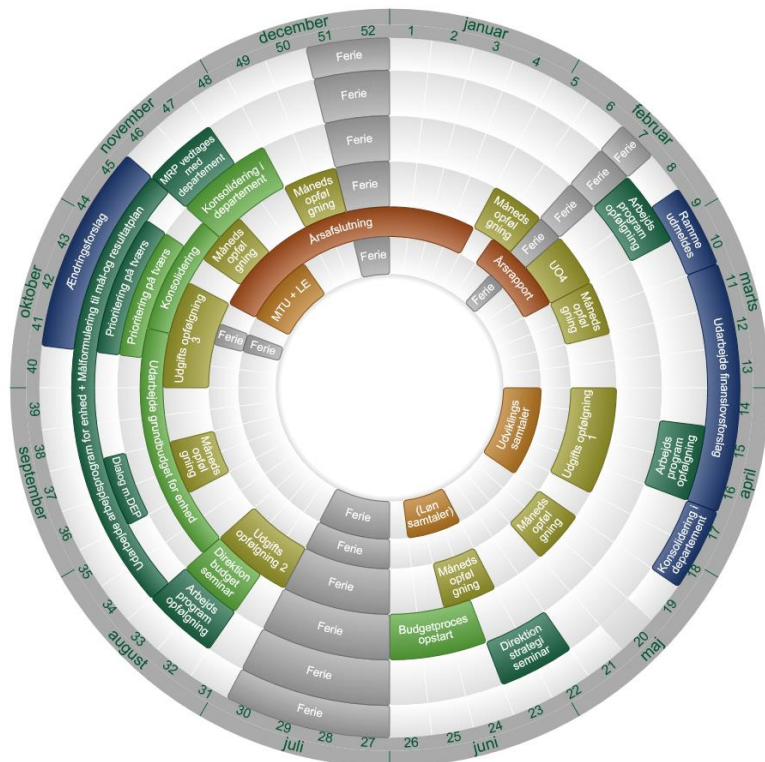


Hvad kan værktøjet?

Fagchefens administrative årshjulet samler de administrative processer for økonomi, strategi og HR i en statslig institution og giver et overblik over, hvornår i løbet af året de forskellige opgaver skal udføres.

Processer fastlægges typisk af institutionens stabsfunktioner ift. interne behov og nogle eksterne krav, fx ift. Finansloven. Den enkelte institution og fagchef kan derudover selv lægge relevante faglige opgaver ind i årshjulet, fx store puljeansøgningsfrister, tilsynsopgaver, budgettering af statspuljemidler mm.

Figur 10: Fagchefens administrative årshjul



Hvordan bruger du værktøjet?

Du bruger det administrative årshjul til at planlægge dine opgaver ift. dit eget og din institutions løbende administrative arbejde. **Figur 10** illustrerer et typisk administrativt årshjul for en fagchef. De tilhørende opgaver er beskrevet nedenfor og angivet i årshjulet med hver sin farve.

- Forslag til finanslov:** Fagenheden kvalitetssikrer anmærkningstekster til forslag til finanslov (FFL) og evt. ændringsforslag (ÆF).
- Strategi, mål- og resultatplan samt arbejdsprogram:** Fagchefen kan give input til strategiseminar. I efteråret udarbejder fagchefen arbejdsprogram for enheden for det kommende år og formulerer mål til mål- og resultatplanen i dialog med sine medarbejdere og direktionen. Opfølgningen på arbejdsprogrammet og mål- og resultatplanen sker typisk kvartalsvist og danner grundlag for evt. omprioriteringer i løbet af året.
- Grundbudget:** Fagchefen udarbejder budgetbidrag for sin enhed inkl. budgetforudsætninger under vejledning fra økonomifunktionen.
- Opfølgning:** Fagchefen udarbejder opfølgning på budgettet inkl. afvigelsesforklaringer og prioriterer enhedens ressourcer.
- Årsafslutning:** Fagchefen kontrollerer periodiseringer, periodeposter og disponeringer ud fra økonomifunktionens tjekliste og yder input til årsrapporten.
- HR:** Fagchefen holder udviklings- (og løn-) samtaler med sine medarbejdere og følger op på evt. medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU) og lederevaluering (LE).

Risikostyring



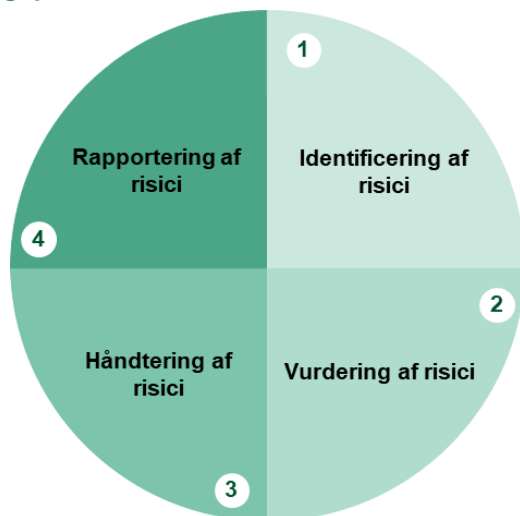
Hvad kan værktøjet?

Risikostyring kan bruges til at identificere og håndtere risici. Der findes flere typer af risici, som overordnet kan inddeles 1) strategiske risici (fx manglende realisering af strategi eller mål, 2) finansielle risici (fx budgetoverskridelse), 3) operationelle risici (fx procedurefejl) og 4) juridiske risici (fx regelbrud).

God risikostyring bidrager til at reducere usikkerhed og giver et bedre beslutningsgrundlag, der i sidste ende medvirker til realisere målsætninger for projekter og opgaver.

Når man styrer efter sine risici, handler det om at have fokus på at forudse og agere proaktivt på hændelser, der kan have negativ indflydelse på opfyldelsen af et givent mål. Derfor er det særligt vigtigt at risikostyre på opgaver, som er strategisk eller politisk vigtige, er meget udgiftstunge, præget af stor økonomisk usikkerhed, har stor betydning for borgere og brugere mv. Dette kan være fx indkøb af forretningskritiske IT-systemer, store anlægsprojekter, investering i ny teknologi, politiske reformer mv.

Figur 11: Risikostyringsprocessen



Hvordan bruger du værktøjet?

Risikostyring er et værktøj for både den enkelte leder af medarbejdere, opgaver og projekter, og for institutionen som helhed. Uanset hvilket niveau man bruger risikostyring på, er det vigtigt, at det er en integreret del af arbejdsprocesserne, og at det ikke er noget, der håndteres særskilt.

1. trin i en risikostyringsproces er at identificere mulige risici og klarlægge deres indhold. En risiko kan fx være overskridelse af budgettet, manglende opbakning til et projekt hos nøgleinteressenter eller samarbejdspartnere, annullering af et udbud af varekøb, høj medarbejderomsætning osv.

2. trin er at vurdere sandsynligheden for, at en risiko indtræffer og den potentielle konsekvens heraf. Konsekvensen kan både være af kvalitativ og kvantitativ, fx lavere kvalitet i slutproduktet, utilfredse og færre brugere eller færre gennemførte tilsyn.

3. trin er at planlægge, hvordan den enkelte risiko skal håndteres. Der kan fx træffes et valg om, at en risiko med lav sandsynlighed og/eller lav konsekvens kan accepteres. På sammen både skal en risiko med høj sandsynlighed og/eller høj konsekvens forsøges reduceret ved at iværksætte forebyggende foranstaltninger, der minimerer sandsynligheden eller konsekvensen.

4. trin (og sidste) er at rapportere de identificerede risici og håndteringen af dem, og at følge op på håndteringen.

Figur 11 viser en systematisk tilgang til arbejdet med risikostyring, og tager udgangspunkt i en klassisk risikostyringsproces, der som vist består af fire nævnte trin: 1) identificering af risici, 2) vurdering af risici, 3) håndtering af risici, og 4) kontrol/monitorering/rapportering af risici.

Det er vigtigt, at risikostyringsprocessen er en kontinuerlig proces, da det gør det muligt at opdage og håndtere risici i tide, og at følge op på udviklingen i og håndteringen af de enkelte risici.



Grundbudget for institution og enhed



Hvad kan værktøjet?

Grundbudgettet bruges af alle statslige institutioner og udarbejdes en gang årligt forud for årsskiftet. Det er en opgørelse over institutionens samlede forventede forbrug for det kommende finansår. Grundbudgettet afspejler hele din institutions budget for finansåret og er en aggregering af alle institutionens interne budgetter.

Figur 9 illustrerer sammenhængen mellem din *enheds grundbudget*, og det *samlede grundbudget* for din institution, som er den eksterne afrapportering til Finansministeriet.

Figur 12: Sammenhæng mellem institutionen og enhedens grundbudget

Grundbudget i mio.	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	I alt
Lønudgifter	31	30	30	35	35	30	10	37	47	35	35	29	384
Øvrige udgifter	5	0	0	3	0	0	0	4	10	0	3	0	25
Indtægter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Netto udgift	36	30	30	38	35	30	10	41	57	35	38	29	409

Grundbudget for styrelsen i 1000 kr.	Periodens Saldo	Periodens budget	Periodens afvigelse
2542-Økonomi	164.916	295.274	-130.358
112118-Udgiftsopfølgning mv.	163.341	294.919	-131.578
- 1811 egentlig løn med årsværk	163.341	294.919	
112128-Ledelsesinformation	1.575	355	1.220
- 1811 egentlig løn med årsværk	575	355	
- 1841 merarbejde	1.000		
2542-Naturforvaltning	94.758	113.709	-18.951
112181-Naturbeskyttelse	86.728	106.235	-19.507
- 1811 egentlig løn med årsværk	66.978	86.485	
- 2270 Køb af tjenesteydelser i øvrigt	19.750	19.750	
112182-Planlovgivning	8.030	7.474	556
- 1811 egentlig løn med årsværk	2.780	2.224	
- 2270 Køb af tjenesteydelser i øvrigt	5.250	5.250	
Hovedtotal	259.674	408.983	-149.309

Hvordan bruger du værktøjet?

Din enheds grundbudget skal gerne afspejle din strategi og kan anvendes til at forventningsafstemme om, hvilke ressourcer (løn, indtægter, omkostninger) der skal anvendes til hvilke aktiviteter. Med grundbudgettet kan du se, hvor stor en del af det samlede budget, der afsat til din enhed. Kendskab til grundbudgettet og din enheds andel heraf, er en forudsætningen for, at du kan planlægge enhedens aktiviteter for det kommende år.

I eksemplet i **figur 12** ses sammenhængen mellem enhedernes og styrelsens grundbudget på to fiktive enheder. Enhedernes opgaver er skrevet med kursiv og derunder er budgettet for de enkelte omkostninger, der alle har faste firecifrede konti, fx 'personale omkostninger og lønninger' eller 'andre ordinære driftsomkostninger'.

Sammenhæng mellem enhedens og institutionens grundbudget:

- De grønne pile i de interne budgetter peger på fire tal. Tallene udgør styrelsens forventede lønudgifter i de to enheder og de pågældende opgaver. De fire grønne pile fører op til tallet 384 mio. i grundbudgettet, som er styrelsens samlede forventede lønudgifter.
- På samme måde fører de røde pile fra styrelsens interne budget op til grundbudgettet. Her er det styrelsens samlede øvrige udgifter pilene leder op til.
- Den blå pil er en kontrol af enhedernes samlede interne budget og så summen af styrelsens samlede grundbudget (=nettoudgift).

Periodisering af det interne budget

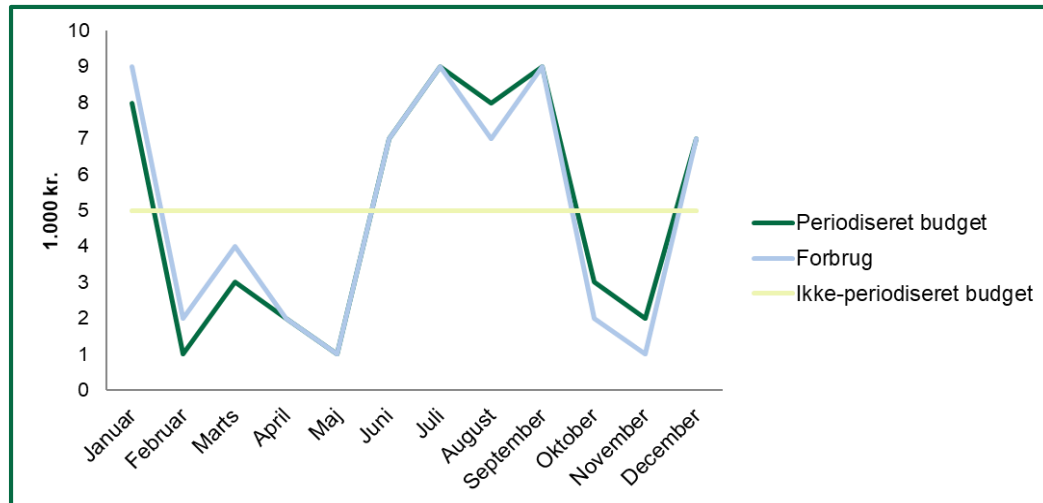


Hvad kan værktøjet?

Ved at periodisere din enheds forventede forbrug aktivt får du mulighed for løbende at følge op dit forbrug og opdage evt. afvigelser ift. budgettet. Når du minimerer afvigelserne fra det faktiske forbrug, bliver det nemmere for dig at have overblik over og styre din enheds økonomi. Således får du et mere reelt billede af dine udgifter, så du undgår over- eller underforbrug ved årets afslutning og har mulighed for evt. at omprioritere midler, der ikke bliver anvendt.

Værktøjet understøtter de kvartalsvise udgiftsopfølgninger og tilhørende afvigelsesforklaringer, som har til formål at understøtte ledelsen og give viden om, hvorfor forbruget har udviklet sig anderledes end forventet. En viden der også kan anvendes, når du skal lægge næste års budget, hvis du fx har erfaret, at prisen på dine opgaver stiger, og der derfor er brug for flere ressourcer til næste år eller en omprioritering mellem opgaverne.

Figur 13: Periodisering af det interne budget



Hvordan bruger du værktøjet?

Når du lægger din enheds budget, er det vigtigt, at du periodiserer det forventede forbrug aktivt. Det betyder, at du skal gøre dig nogle overvejelser om de aktiviteter du planlægger for året, hvornår de finder sted og hvor stort et forbrug, der er forbundet hermed.

Hvis du fx ved, at lønudgifterne i maj måned bliver høje, fordi I får travlt med at lave tilsyn og gennemføre større projekter, så skal de overvejelser være afspejlet i din enheds budget, som illustreret i **figur 13**.

Hvis du periodiserer det forventede forbrug fladt henover året, som illustreret ved den (flade) gul streg i figur 10, så bliver afvigelserne mellem det budgetterede forbrug og det realiserede forbrug for store.

Et periodiseret budget kan også hjælpe dig til at lave færre afvigelsesforklaringer, når din institutions økonomifunktion indsamler enhedernes bidrag til de kvartalsvise udgiftsopfølgninger, da der er større sandsynlighed for, at der er budgetteret tættere på det faktiske forbrug.

Budgettets detaljeringsgrad skal afstemmes, så det skaber klarhed om rammer og budgetmæssige forudsætninger for både dig og din enhed, men også økonomifunktionen og direktionen i institutionen.

Et detaljeret budget gør det muligt at foretage budgetopfølgninger på samme detaljeringsniveau, hvilket understøtter, at du præcist og tidligt på året kan identificere eventuelle mer- og mindreforbrug.

Med et mere detaljeret budget følger imidlertid også en mere ressourcekrævende budgetlægning. For at undgå overstyring er det derfor vigtigt, at du foretager en afvejning af, om de styringsmæssige gevinster opvejer de ressourcer, det kræver at udarbejde det mere detaljerede budget, så du ikke bedriver overstyring.

Kompetent kontrolsystem



Hvad kan værktøjet?

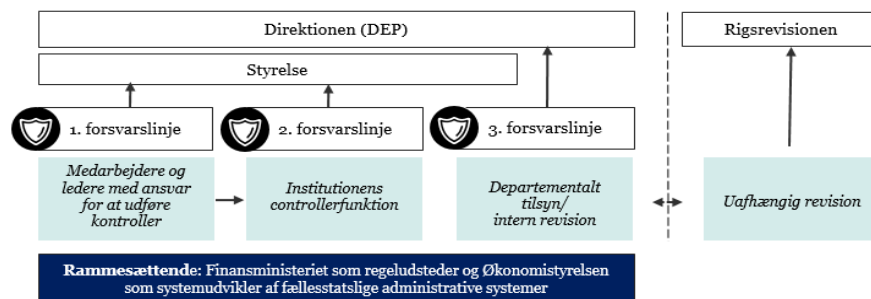
Gennem et kompetent kontrolsystem kan risikoen for tilsigtede eller utilsigtede fejl, svig mv., begrænses. Ledelsen i den enkelte institution har ansvar for:

- at der er etableret forretningsgange og interne kontroller, der tager hensyn til risiko og væsentlighed,
- at der minimum én årligt følges op på, om påkrævede forretningsgange og interne kontroller er etableret,
- at alle ledere kender gældende krav og retningslinjer og har blik for væsentlige risici samt at der sker en løbende dialog herom.

Det samlede kontrolsystem i koncernen bygges op som illustreret i **figur 14**. Den enkelte institution håndterer den interne kontrol i 1. forsvarslinje (medarbejdere og ledere med direkte ansvar for at udføre kontroller) og 2. forsvarslinje (controllerfunktion for hele institutionen). Dernæst håndteres i 3. forsvarslinje den samlede overholdelse af de gældende retningslinjer for hele koncernen via det departementale tilsyn/intern revision.

Kontrolsystemet indeholder en systematik og struktur, der sikrer at fx alle ind- og udbetalinger håndteres i overensstemmelse med reglerne og kontrolleres systematisk. Kontrolsystemet omfatter dog ikke kun finansielle transaktioner, men kan også omfatte it-drift, -sikkerhed og -infrastruktur, GDPR, korrekt sagsbehandling mv.

Figur 14 Organisering af det samlede kontrolsystem



Hvordan bruger du værktøjet?

Som leder bidrager du til at understøtte kontrolsystemet i din institution ved at have styr på de gældende retningslinjer og sikre en organisering i din enhed, der følger retningslinjerne, fx ift. funktionsadskillelse (se også værktøjet *Kontrol af ind- og udbetalinger gennem funktionsadskillelse*), og ved at have blik for risici, og håndteringen heraf, i din enhed. Derudover bidrager du ved at sikre, at dine medarbejdere, som arbejder direkte eller indirekte med den interne kontrol i din enhed, har de rette kompetencer og forstår de risici de kontrollerer.

Det interne kontrolsystem i hver enkelt institution opbygges under hensyn til væsentlighed og risiko. I **figur 15** kan du få inspiration til hvordan kontrolsystemet overordnet bygges op og hvordan der sikres en løbende vedligeholdelse heraf*.

Figur 15 Opbygning og vedligeholdelse af et kontrolsystem



* Læs mere i *Vejledning om intern finansiell kontrol*, der ligger på Økonomistyrelsens hjemmeside www.oes.dk

Kontrol af ind- og udbetalinger gennem funktionsadskillelse



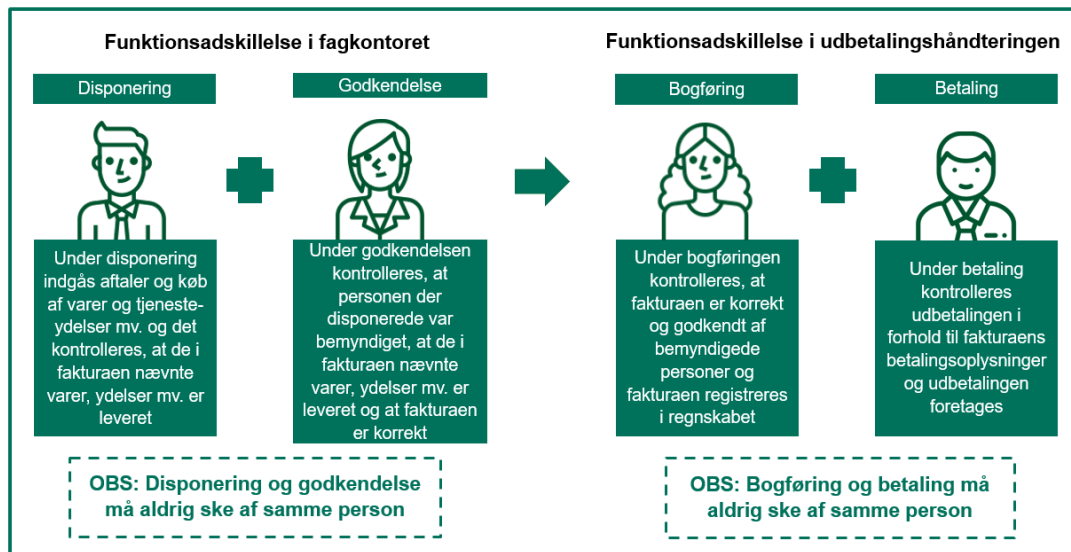
Hvad kan værktøjet?

Funktionsadskillelse betyder, at det aldrig må være samme person, der disponerer/bestiller en vare- eller tjenesteydelse, som også godkender den. Alle indkøb skal således gennem mindst to personer. Godkenderen kontrollerer at varen er modtaget og at den har den kvalitet, som aftalt ved bestillingen.

Godkenderen må gerne forhøre sig hos personen der disponerede, om den er som forventet, men skal også selv kontrollere varen. Godkenderen kan fx kontrollere varen ved at se den konkrete vare eller få et billede eller anden dokumentation for, at varen er leveret og svarer til det, der er bestilt og betalt for.

Tilsvarende skal der under udbetalingshåndteringen være to forskellige personer involveret ift. bogføring og betaling, se nedenstående figur.

Figur 16: Funktionsadskillelse



Hvordan bruger du værktøjet?

Der skal være funktionsadskillelse i dit kontor, enhed eller institution, når der bestilles og godkendes varer- eller tjenesteydelser eksternt. Desværre er der set eksempler på at reglerne om funktionsadskillelse ikke efterleveres i praksis. Det er derfor vigtigt, at alle kender reglerne og efterlever dem i praksis.

Kontrollen er ikke udtryk for mistillid til medarbejdere eller kollegaer, men udtryk for, at institutionen ønsker at følge de gældende regler for at beskytte sig mod svig eller misbrug og dermed sikre, at offentlige midler anvendes korrekt.

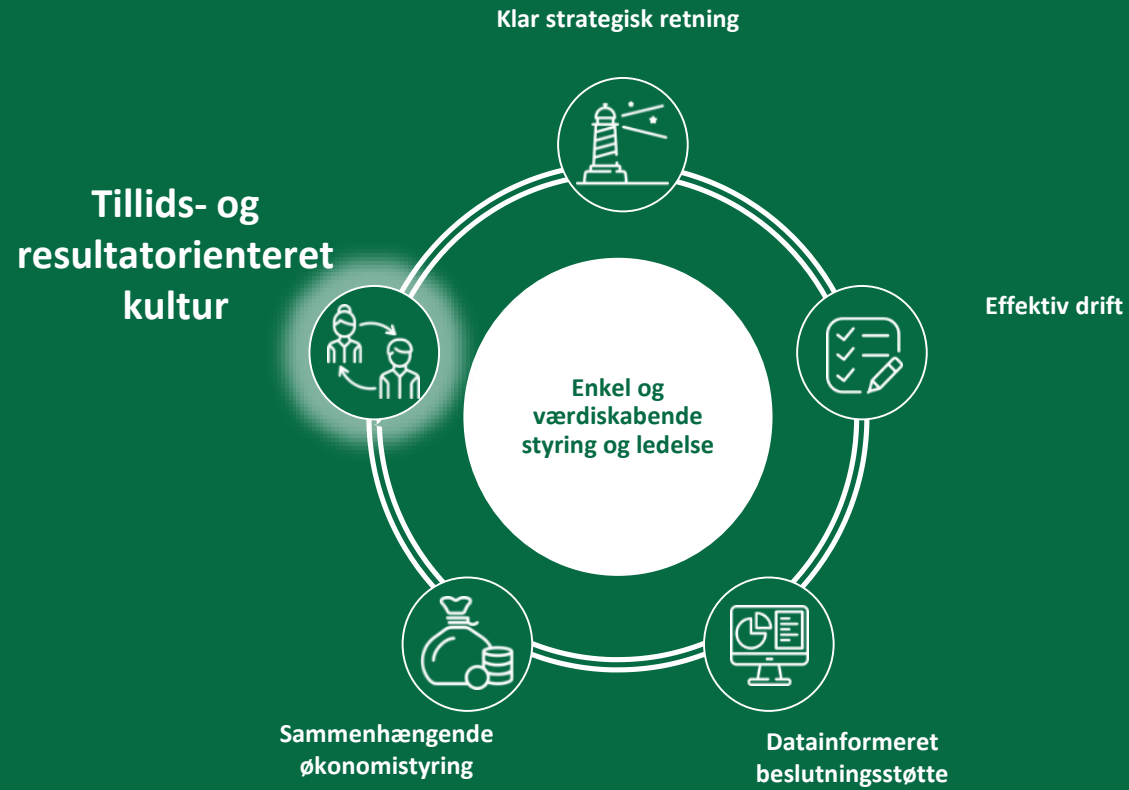
Du kan som fagchef med fordel selv være godkender eller udpege en person i enheden, der fungerer som godkender. Det er vigtigt, at du har en dialog med godkenderen om, hvad det betyder, at der gennemføres kontrol af de varer, der købes og de betalinger, der finder sted i den forbindelse.

Når en godkender selv skal bestille varer- eller tjenesteydelser er det vigtigt, at en anden person fungerer som godkender, så der opnås funktionsadskillelse, som vist i figur 16. Aftal klare retningslinjer i din enhed for, hvordan I håndterer funktionsadskillelsen.

En institution kan vælge at tilrettelægge selve udbetalingshåndteringen i en central enhed internt eller eksternt.

I praksis anvendes i statslige institutioner ofte fakturahåndteringssystemet IndFak til at godkende betalinger. Der burde være taget højde for regelsættet om funktionsadskillelse i opsætningen i jeres institution.

Det er vigtigt, at du som fagchef sikrer, at retningslinjerne efterleveres i praksis og bliver en naturlig del af kulturen omkring køb af varer- og tjenesteydelse i din enhed.



Præstationsledelse



Hvad kan værktøjet?

Præstationsledelse er en samlet betegnelse for, hvordan ledere kan være med til at sikre, at medarbejderne løbende udvikler sig, og at deres arbejdsindsats bedst muligt understøtter arbejdspladsens kerneopgaver.

Præstationsledelse understøtter motivationen i organisationen, og det er derfor vigtigt med en systematisk og struktureret tilgang, der sætter de rette rammer. Medarbejdernes præstationer kan anderkendes på mange måder og afhænger af den enkelte medarbejder. Anerkendelse kan eksempelvis gives i form af øget ansvar, nye opgaver og udviklingsmuligheder, ros eller løn.

Figur 17: Præstationsledelse



... opstiller klare forventninger til medarbejderne



... vurderer medarbejdernes præstationer på en måde, som giver mening i forhold til opgaveløsningen



... har fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling



... løbende giver ærlig og konstruktiv feedback på præstationer og udvikling



... anerkender de gode præstationer

Hvordan bruger du værktøjet?

Du kan arbejde systematisk og struktureret med præstationsledelse via de elementer, der er illustreret i **figur 17**. Dette gøres ved hjælp af klare forventninger, en vurdering af medarbejdernes præstationer, fokus på kompetenceudvikling, løbende feedback og anerkendelse.

Som leder kan du følge med i dine medarbejders motivation, samarbejde, videndeling, arbejdspress, balance mellem arbejds- og privatlivet m.v. med tilbagevendende '1:1-samtaler' mellem medarbejder og personaleleder.

Der kan desuden følges op på præstationer og udvikling i årlige medarbejderudviklingssamtaler (fx i form af PULS- eller MUS-koncepter), hvor der udarbejdes klare mål og planer for medarbejderens udvikling. Disse samtaler kan fx suppleres med en personlighedsprofil på medarbejderen, som en nyttig baggrundsviden for både personaleleder og medarbejder, der også kan anvendes i forbindelse med sammensætning af projektgrupper og teams.

Når man bruger præstationsledelse er det vigtigt, at udarbejde kriterier for vurdering af medarbejderne, der fastsættes med udgangspunkt i organisationens mål, strategi og kerneopgaver.

Kriterierne kan bestå af individuelle eller teambaserede mål, der udspringer direkte fra organisationens operationelle mål, og/eller de kan beskrive de kulturelle værdier og den adfærd, der vurderes at understøtte opgaveløsningen, og derfor ønskes fremmet i organisationen.

Som personaleleder gennemfører du altid udviklingssamtalerne med dine egne medarbejderne. Disse kan derudover suppleres af en tværgående proces i organisationen, hvor præstationer vurderes på tværs og niveauet for anerkendelse afstemmes.

Kompetenceoverblik



Hvad kan værktøjet?

Kompetenceoverblikket kan bruges til at skabe overblik over kompetencerne i din enhed og være med til at vise, om du har den rette sammensætning af kompetencer til rådighed. Ved at kortlægge dine medarbejders nuværende og ønskede kompetencer kan du skabe et grundlag for at prioriter initiativer og ønsker til kompetenceudvikling. Det kan også gøre dig skarpere i en rekrutteringsproces, så du får ansat medarbejdere med de rette kompetencer.

Figur 18: Matrix til kortlægning af kompetencer

Medarbejder	Anders	Mette	Peter	Lone
Kompetence				
Tilskudsadministration	Green	Blue	White	Blue
Projektledelse	Blue	Green	Blue	Green
EU-lovgivning	White	Blue	Green	White
Budgettering	Green	White	Blue	Blue
Dataanalyse	Blue	Green	Green	Blue
Kommunikation	Blue	Green	Blue	Green

Hvordan bruger du værktøjet?

Du kan bruge kompetencematrixen til at få overblik over de eksisterende kompetencer og områder med udviklingsbehov.

Figur 18 viser en kompetencematrix, hvor medarbejderne i enheden er krydset med de kompetencer, der er brug for. Efter en fastlagt skala vurderer du medarbejdernes kompetenceniveau.

I figuren er de eksisterende kompetencer illustreret med grøn udfyldning, og de ønskede kompetencer illustreret med blå udfyldning.

Hvis feltet er helt grønt besidder medarbejderen den pågældende kompetence på højeste niveau, hvis feltet er uden farve, besidder medarbejderen ingen, af de ønskede kompetencer. Hvis et eller flere felter er udfyldt med blå farve, er medarbejderen i gang med at udvikle den givne kompetence til det niveau, der er aftalt.

Brug kompetencematrix for din enhed

Kompetencematrixen kan på den måde bruges til at få overblik over, om de nødvendige kompetencer er til stede i enheden, eller om der er et kompetencegab. De manglende kompetencer kan enten udvikles hos de eksisterende medarbejder, alternativt kan det være nødvendigt at rekruttere dem.

På samme måde kan matrixen også bruges til at se, om sammensætningen af kompetencer er optimal, eller om der er en skævhed i fordelingen af kompetencer. Dette overblik er fx relevant, når man aftaler kompetenceudviklingsønsker/-behov med medarbejderne eller skal lægge en strategi for, hvilke kompetencer der er brug for på sigt.

Feedback



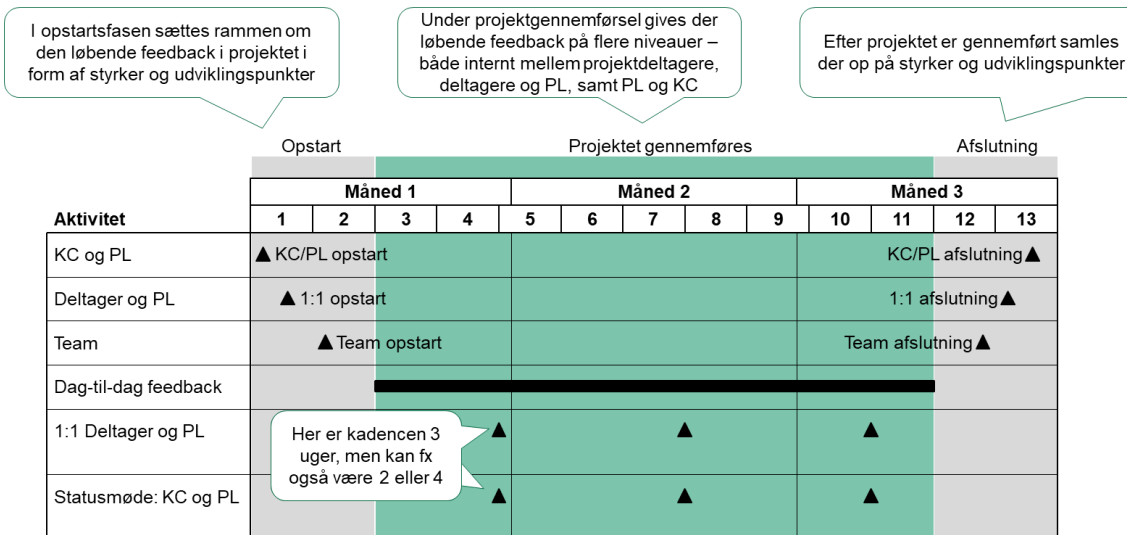
Hvad kan værktøjet?

Feedback kan bruges til at følge op på medarbejderens præstationer og udvikling. Typisk bruges feedback til at give korte og hyppigere tilbagemeldinger end ved længere og mindre hyppige samtaler, som fx en medarbejder-udviklingssamtale.

En konkret og konstruktiv tilbagemelding på løsningen af en opgave, kan hjælpe medarbejderen til at forbedre sin opgaveløsning eller fortsætte med det, der fungerer godt. På den måde sikres det, at både medarbejderen, enheden og institutionen når sine mål.

Feedback er godt i umiddelbar forlængelse af løsningen af en opgave, afviklingen af et møde, en workshop mm., hvor korrektioner eller det der fungerer godt ift. opgaveløsningen kan drøftes, mens de er i fælles erindring.

Figur 19: Aftaler om feedback i projekter



Hvordan bruger du værktøjet?

Du kan arbejde med feedback på flere måder. Det er vigtigt at I er bevidste om at bruge det i jeres daglige arbejde, så det bliver en naturlig del af jeres samarbejdsform og I dermed får en feedbackkultur. Det kan derfor være en god ide at drøfte, hvornår og hvordan I bruger feedback, og fx sætte struktur på jeres feedback, så den bliver en fast praksis at evaluere og give hinanden tilbagemeldinger. Det kan fx gøres ved, at have det som et fast punkt på kontormøder, tavlemøder eller projektgruppemøder.

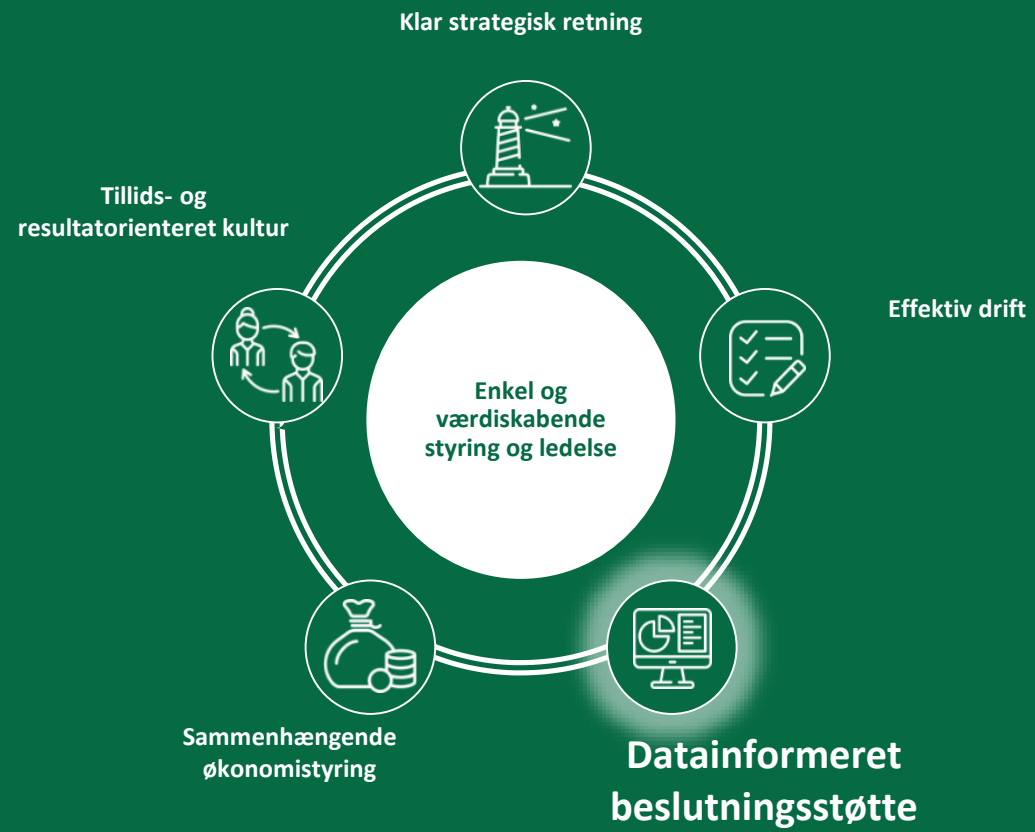
Figur 19 viser et eksempel på, hvordan man kan strukturere feedback i forbindelse med projektarbejde både ift. aktørerne i projektet og tidspunkt for feedback.

Som det fremgår af figuren, kan aftaler om feedback både gives af fx kontorchefen, teamlederen eller en projektleder. Feedback mellem medarbejdere og fra medarbejder til leder er også relevant, og sikrer at alle perspektiver på opgaveløsningen kommer med. Det er med til at sætte fokus på, at alle har et ansvar for, at feedbacken bruges og får den effekt I gerne vil have den skal have.

I kan derudover lave aftaler om konkret indhold af feedbacken, fx om hvor ofte I følger op på medarbejderens læringsmål ift. det konkrete projekt.

Feedback skal tilpasses jeres behov, og afhænger både af opgavens omfang, medarbejderens behov for at få, og lederens behov for at give, feedback.

Og husk, at den gode feedback er konstruktiv og bevidst balancere positive elementer overfor mere kritiske. Sørg desuden for at feedback er specifik, fremadrettet, gives rettidig og stemt efter sammenhængen.



Kend dine styringsbehov



Hvad kan værktøjet?

Afdækningen af dine styringsbehov kan bruges til at skabe klarhed over hvilke områder, du skal fokusere mest på i din styring, og hvor den skaber mest værdi. Når styringsbehovene afdækkes, bliver det synligt, hvor kompleks eller omfattende en arbejdsopgave/aktivitet kan være at styre, hvis der er mange parametre at styre på, og hvis opgaven er risikofyldt. På samme måde synliggøres mindre komplekse og risikofrie opgaver, som du, som leder, ikke skal bruge tid på at følge op på eller have detaljeret ledelsesinformation på. Afdækningen hjælper dig med at prioriterer din styringsopgave og gøre den så enkel og fokuseret for dig, som muligt.

Figur 20: Model for afdækning af styringsbehov



Hvordan bruger du værktøjet?

Kortlægning af dine styringsbehov skal tage udgangspunkt i de kerneopgaver, din enhed løser. Med dine styringsbehov menes de mål, aktiviteter, ressourcer mm., som du har brug for at følge, for at kunne afdække risici og træffe beslutninger.

Der kan være rammevilkår og målsætninger, som kan have indflydelse på, hvilke styringsbehov dine opgaverne afføder, men overordnet set er der fire typer af styringsbehov, der kan være relevante at forholde sig til: Strategiske, driftsmæssige/operationelle, økonomiske og personalemæssige.

Afdækningen skal tage udgangspunkt i de arbejdsopgaver/aktiviteter, som du har i din enhed, også selvom det sandsynligvis ikke er alle aktiviteter, der har et decideret styringsbehov. På samme måde er der opgaver, der rummer flere styringsbehov, og som kræver et mere omfattende styringsgrundlag. Når du har listet dine arbejdsopgaver/aktiviteter, kan du begynde at forholde dig til hvilke styringsbehov, der knytter sig til hver enkelt opgave.

Figur 20 viser et eksempel på afdækning af styringsbehov i en styrelse, som fører tilsyn med private virksomheder. I eksemplet er alle fire kategorier relevante at styre på. Det vil dog ikke altid være tilfældet, idet nogle opgaver fx kun vil medføre et behov for styring på fx drift og økonomi.

Hvis du fx arbejder med tilsyn, kan du have et strategisk styringsbehov ift. et mål, der er formuleret i en mål- og resultatplan om at nedbringe antallet af lovovertrædelser. Derudover kan du have et styringsbehov ift. at styre antallet af tilsynssager, hvor lang tid det tager at udarbejde en afgørelse osv. På samme måde vil der også knytte sig et behov for at styre dit budget til tilsynsopgaverne og de personaleressourcer, der anvendes på at gennemføre tilsynene.

Sammenhængende ledelsesinformation



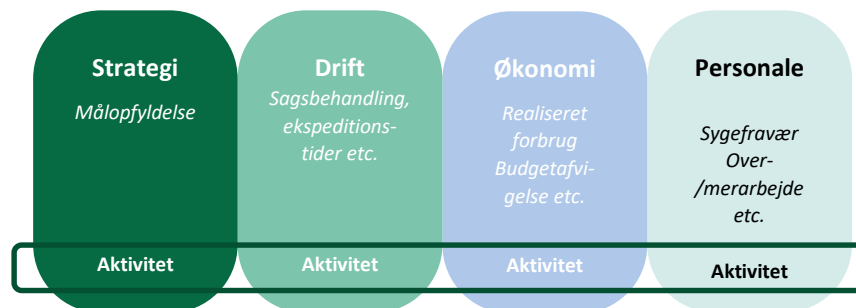
Hvad kan værktøjet?

Når du som leder har afdækket dine styringsbehov, er du også blevet klar over, hvilken ledelsesinformation, du har brug for. Som leder har du typisk brug for at få information/data om alle dine aktiviteter i relation til strategi/målopfyldelse, faglig fremdrift, økonomi og HR – og gerne i en sammenhæng, hvor data for de fire parametre er koblet med hinanden.

Når du fx ser på dine faglige data ift. økonomi kan du få information om omkostningerne ved at løse en konkret opgave. Du kan også se på dine faglige data, som fx antal behandlede sager eller gennemførte tilsyn, med timer anvendt på opgaven, og derved få et tal for produktiviteten eller tidsforbruget på en gennemsnitlig opgave, fx et tilsynsbesøg eller supportsag. Disse oplysninger kan bruges til planlægning og budgettering af personaleressourcer eller en prioritering mellem opgaver.

Har du fx ledelsesinformation om over-/merarbejde i din enhed kan du holde det sammen med data for målopfyldelsen og faglig fremdrift og derved se, om der kan være en sammenhæng her.

Figur 21: En sammenhængende data på tværs af styringsbehov



Hvordan bruger du værktøjet?

Som leder kan du få sammenhængende ledelsesinformation på flere måder og det afhænger bl.a. også af, hvordan det understøttes i din institution.

Nogle af de data, som du styrer efter, har du måske selv adgang til i din enhed, andre vil typisk blive leveret i et ensartet format fra en stabsfunktion, som økonomi eller HR. De faglige data kommer typisk fra fx et journal- eller sagsbehandlingssystem, som du eller flere enheder benytter, hvor I skal være enige om, hvilke data det skal leveres, så I kan sammenligne fx sagsproduktion på tværs.

Som illustreret i figur 21 forudsætter sammenhængende ledelsesinformation både på enheds- og institutionsniveau, at data fra forskellige kilder kan sammenstilles for herigennem at skabe større værdi, end hvis de enkelte datasæt blev fremstillet hver for sig.

Det anbefales derfor, at man har en *sammenhængende datamodel* på tværs af institutionen og forskellige fagområder og systemer. Her skal man anvende en aktivitet, fx tilsyn, som bindeleddet på tværs, og gennemgående nøgle til at få et komplet billede af de parametre, som der styres på ift. den konkrete opgave, fx økonomi, tidsforbrug, målopfyldelse osv.

Fordelen ved en sammenhængende datamodel er, at det giver et fælles styringsgrundlag og understøtter institutionens styringsmodel på tværs af en institution.

Endelig giver den sammenhængende datamodel også et fælles datagrundlag. Dette gør det muligt at udarbejde rapporter på tværs af institutionen i et rapporteringssystem, hvilket samtidig skaber en fælles forpligtelse til at skabe data af god kvalitet.

