



ØKONOMISTYRELSEN

# Kender du dine styringsbehov?

Introduktion til kortlægning af styringsbehov

Oktober 2020



# Introduktion

## Forord

Formålet med denne publikation er at hjælpe dig, som leder eller medarbejder i stabsfunktionerne, til at blive mere eksplicit om styringsbehovene i jeres institution.

Viden om styringsbehov kan bl.a. danne grundlag for evaluering og tilpasning af processer, strukturer og databehov i forhold til ledelsesinformation m.v. Målet er at understøtte, at styringen i institutionen bliver enkel og værdiskabende, og dermed bedst muligt understøtter løsningen af kerneopgaverne.

## Læsevejledning

Publikationen indledes med en introduktion til, hvad styringsbehov er, og hvorfor det er væsentligt at kende sine styringsbehov, samt hvordan styringsbehovene kan afdækkes ved at tage udgangspunkt i institutionens kerneopgave. Herefter præsenteres det medfølgende Excel-værktøj, og der gives eksempler på, hvordan institutionen kan opbygge en proces for afdækningen ved hjælp af værktøjet. Til sidst beskrives elementerne i den efterfølgende implementering af ændringerne i forretningen.

## Indholdsfortegnelse

0	Introduktion	2
1	Hvad er styringsbehov?	3
2	Fire typer af styringsbehov	4
3	Fra kerneopgave til afdækning af styringsbehov	5
4	Værktøj til afdækning af styringsbehov	6
5	Proces for afdækning af styringsbehov	7
6	Fra afdækning af styringsbehov til implementering i forretningen	8

# 1. Hvad er styringsbehov?

## Hvad er styringsbehov?

Der er overordnet set to elementer, der definerende for statslige institutioners styringsbehov. Det første element er institutionens kerneopgave og dermed de opgaver, som institutionen er sat i verden for at udføre. Det andet element er de interne og eksterne rammevilkår, der er afgørende for den kompleksitet, institutionen arbejder i.

## Kerneopgavens betydning for styringsbehovene

Kerneopgaven er den eller de opgaver, institutionen er sat i verden for at løse med henblik på at skabe værdi for borgere, brugere og virksomheder. Kerneopgaven er typisk afspejlet i institutionens mission og vision, samt konkretiseret i institutionens finanslovsformål eller strategiske pejlemærker. I praksis nedbrydes kerneopgaven til en række faglige opgaver og aktiviteter, der afspejler opgavevaretagelsen i institutionen, som illustreret i figur 1.

## Interne og eksterne målsætninger og rammevilkår

Det andet element, der er afgørende for institutionens styringsbehov, er den kompleksitet, institutionen indgår i. Kompleksiteten er defineret af både interne og eksterne målsætninger og rammevilkår. De **interne** faktorer er dem, institutionen selv har indflydelse på fx styringsmodellen, organisering, kultur, vaner, arbejdsgange, samt rolle- og ansvarsdeling. De **eksterne** faktorer er de forhold, som institutionen ikke selv har direkte eller kun begrænset indflydelse på fx lovgivning, finansieringsstruktur, overenskomstaftaler og politiske prioriteringer.

## Hvorfor er det vigtigt at kende sine styringsbehov?

Ved at kende de centrale styringsbehov er det muligt at sikre, at styringsmodellen i institutionen bliver enkel og samtidigt bedst muligt understøtter værdiskabelsen i forretningen. Et overblik over styringsbehovene giver også mulighed for at vurdere, om der løbende følges op på de rigtige parametre, så beslutningstagningen understøttes. I praksis er det hverken hensigtsmæssigt eller muligt at styre på alt. Det anbefales derfor, at styringsbehovene afdækkes ud fra en risikobaseret tilgang, hvor der særligt styres på de parametre, der har størst betydning for institutionens evne til at opnå målsætningerne for kerneopgaven.

Figur 1: Fra kerneopgave til styringsbehov



Kerneopgaven og de interne og eksterne rammevilkår nedbrydes til en række aktiviteter og opgaver, der afføder en række styringsbehov.

## 2. Fire typer af styringsbehov

### Fire typer af styringsbehov, det er relevant at forholde sig til

Overordnet kan der skelnes mellem fire typer af styringsbehov, det er relevant at forholde sig til.





De **strategiske** styringsbehov vedrører den retning og de mål, der formuleres for institutionen, og som forankres i opgaveløsningen. De strategiske styringsbehov kan findes i lovgivningen, være strategier for den faglige opgaveløsning, men kan også være strategier eller handleplaner, der fokuserer på fx kompetence- og IT-udvikling m.v.

De **operationelle** styringsbehov skal sikre viden om, hvad der driver værdiskabelsen, så den faglige opgave løses så effektivt som muligt. Det kan gøres gennem opfølgning på fremdrift, relevant planlægning af opgaver, sammenhæng mellem aktivitet og økonomi, øget kapacitetsudnyttelse m.v.

De **økonomiske** styringsbehov handler om at sikre, at de økonomiske rammer overholdes. Det gøres gennem planlægning, budgettering og opfølgning, og ved at give mulighed for, at der kan foretages prioriteringer og omprioriteringer gennem et godt beslutningsgrundlag.

De **personalemæssige** styringsbehov skal sikre et overblik over de personaleressourcer og kompetenceniveauer, der er nødvendige for opgaveløsningen. Her kan der følges op på medarbejdernes arbejdstid, behovet for kompetenceudvikling, rekruttering, motivation m.v.

Figur 2: Fire typer af styringsbehov

 Type styringsbehov	Eksempler
 <b>Strategisk:</b> De mål der formuleres for institutionen og forankres i opgaveløsningen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opfølgning i forhold til vision, mål- og resultatplaner, lovgivning, handleplaner m.v.</li><li>• Vurdering af strategiske risici</li></ul>
 <b>Operationelle:</b> Effektiv drift gennem løbende opfølgning på fremdriften af den faglige opgaveløsning.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktivitet</li><li>• Kvalitet i sagsbehandling</li><li>• Kontrolprocesser</li><li>• Sagsproduktionsstyring</li><li>• Kapacitets- og produktionsplanlægning</li></ul>
 <b>Økonomiske:</b> Overholdelse af de økonomiske rammer gennem planlægning, budgettering og opfølgning på økonomien.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Budgetoverholdelse</li><li>• Rammestyling</li><li>• Likviditetsstyring</li><li>• Enhedspriser</li><li>• Realiseret forbrug</li></ul>
 <b>Personalemæssige:</b> Overblik over anvendelse af personaleressourcer, styring af arbejdstid, kompetenceudvikling m.v.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lønstyring</li><li>• Personalesammensætning</li><li>• Arbejdstilrettelæggelse</li><li>• Kompetenceudvikling</li><li>• Rekruttering</li></ul>

# 3. Fra kerneopgave til afdækning af styringsbehov

## Eksempel på processen for afdækning af styringsbehov

Figur 3 illustrerer et eksempel på afdækning af styringsbehov i en styrelse, der fører tilsyn med private virksomheder. For at afdække styringsbehovene tages der udgangspunkt i kerneopgaven, der i dette tilfælde er tilsyn. Her er der i mål- og resultatplanen formuleret et mål om at nedbringe antallet af lovovertrædelser. Det udmønter sig i en række opgaver og aktiviteter i form af virksomhedsbesøg og sagsbehandling, der leder til styringsbehov på alle fire parametre.

Det er ikke alle opgaver, der nødvendiggør styring på alle fire parametre. Styring på alle fire parametre kan imidlertid sikre en højere grad af sammenhængende styring, der skaber overblik på tværs af forretningen, og gør det muligt at træffe aktive valg, der kan effektivisere opgaveløsningen.

## Fra afdækning af styringsbehov til kortlægning af relevante styringsværktøjer

For at kunne styre efter de afdækkede styringsbehov og sikre et solidt styringsgrundlag, understøttes styringsbehovene med relevante styringsværktøjer. Værktøjerne skal sikre, at institutionen har de bedste forudsætninger for at træffe de fornødne beslutninger og prioriteringer.

Eksemplerne på styringsværktøjer til højre er blot et udsnit, og der findes en lang række værktøjer, der kan være relevante for understøttelsen i den enkelte institution. Det er vigtigt, at institutionen aktivt forholder sig til, hvilke værktøjer der understøtter de forskellige styringsbehov bedst og vælger de værktøjer, der passer til institutionens opgaver og styringsbehov.

Figur 3: Eksempel på afdækning af styringsbehov i en styrelse, der fører tilsyn med private virksomheder



**Kerneopgave:** Tilsyn



**Rammevilkår og målsætninger:** Mål om at nedbringe antallet af lovovertrædelser ved at gennemføre 10.000 kontrolbesøg.



**Opgave:** Virksomhedsbesøg og sagsbehandling



**Styringsbehov:**



**Strategi:** målopfyldelse ift. antal tilsyn



**Operationel:** antal og tidsanvendelse på tilsyn



**Økonomi:** enhedsomkostninger



**Personale:** kompetence-niveau hos sagsbehandlere



**Eksempler på styringsværktøjer:**

Registreringsramme

Mål- og resultatplan

Ledelsesinformationsrapporter

Kapacitetsplaner

Procesvejledninger

Karriereveje for medarbejdere

# 4. Værktøj til afdækning af styringsbehov

## Hent det medfølgende Excel-værktøj

Med denne publikation følger et Excel-værktøj, der kan hjælpe med at kortlægge styringsbehovene i institutionen. Værktøjet hentes separat via Økonomistyrelsens hjemmeside. I værktøjet oplister institutionen mål og kerneopgaver, de dertilhørende opgaver, samt beskriver de strategiske, operationelle, økonomiske og personalemæssige styringsbehov, der knytter sig til hver opgave. Udfyldelsen af værktøjet tager udgangspunkt i de interne og eksterne faktorer, som beskrevet på side 3, herunder lovgivning, mål- og resultatplaner, strategier m.v.

Værktøjet kan bruges som grundlag for en drøftelse af styringsbehovene. Udfyldelsen af værktøjet kan ikke stå alene, og det er derfor vigtigt, at der opbygges en proces for afdækningen og det videre arbejde med implementering af ændringer. Forslag til processen for drøftelsen vil blive uddybet på næste side.

### Øvelse: Afdæk institutionens styringsbehov

- Opbyg en proces for afdækning af styringsbehov og det efterfølgende arbejde – se forslag til processen på næste side
- Hent Excel-værktøjet på Økonomistyrelsens hjemmeside og følg den medfølgende vejledning til udfyldelse
- Sørg for løbende at inddrage af relevante personer/enheder og en solid ledelsesmæssig forankring

Figur 4: Eksempel på udfyldning af værktøj til afdækning af styringsbehov

Afdækning af styringsbehov					
Opgavehieraki		Styringsbehov			
1	2	3			
Målsætning/ kerneopgave i institutionen	Opgaver/ aktiviteter	Strategiske styringsbehov	Operationelle styringsbehov	Økonomiske styringsbehov	Personale- mæssige styringsbehov
Forskning	Fordelig af forskningsmidler	Opfølgning på MRP- publicering af x antal artikler i anerkendte tidsskrifter	Fremdrift på forskningsprojekter	Over-/underdækning pr. forskningsprojekt	Medarbejders arbejdstid på projekterne

### Sådan udfyldes værktøjet

1. Kortlæg institutionens målsætning/kerneopgave. Kortlægningen kan baseres på formål i finansloven (FL-formål), i mål- og resultatplanen m.v.
2. Kortlæg sammenhængen mellem institutionens målsætning/kerneopgave og institutionens opgaver og aktiviteter. De kan fx findes i institutionens arbejdsprogram, enhedskontrakter m.v.
3. Kortlæg til sidst de afledte styringsbehov i hver af de fire typer; strategiske, operationelle, økonomiske og personalemæssige

# 5. Proces for afdækning af styringsbehov

## Opbygning af proces for afdækning af styringsbehov

Det er vigtigt at opbygge en god proces for afdækning af styringsbehov, hvor der udarbejdes en plan for arbejdet med afdækningen og den videre proces for implementeringen af eventuelle ændringer. I figur 5 vises et eksempel på et forløb til afdækning af styringsbehovene. Efter afdækningen vil eventuelle ændringer skulle implementeres i forretningen. Denne proces uddybes på næste side.

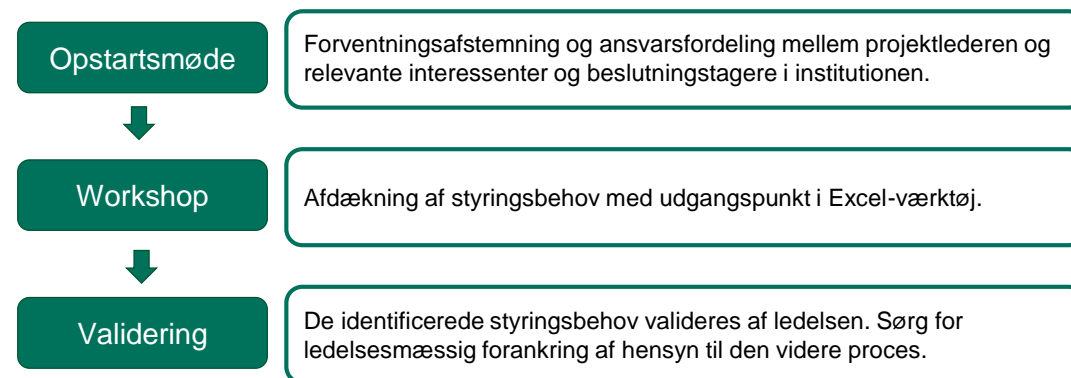
Når styringsbehovene skal afdækkes, er det vigtigt med en tydelig forankring og ansvarsfordeling af projektet. Fordelingen af opgaven afhænger af, hvilke typer styringsbehov der skal afdækkes. Drejer det sig udelukkende om de økonomiske styringsbehov, vil ansvaret tilfalde økonomifunktionen, hvorimod det kan være anderledes, hvis styringsbehovene skal afdækkes på tværs af hele forretningen. Samtidig er det afgørende, at projektet har en solid ledelsesmæssig forankring.

## Hvordan kan styringsbehovene afdækkes?

Tilgangen til afdækningen af styringsbehovene er op til den enkelte institution, men overordnet set er der to modeller for afdækningen. Den ene model tager udgangspunkt i et forudgående udkast til afdækningen lavet af fx projektlederen vha. Excel-værktøjet. Dette kan sikre et fælles udgangspunkt for drøftelsen, men samtidig er det også vigtigt at være opmærksom på, at drøftelsen ikke bliver for fastlåst omkring de i forvejen identificerede behov, så det er svært at tænke nyt.

I den anden model afdækkes styringsbehovene i fællesskab mellem de relevante parter fx ved en workshop. Det vil give mulighed for at tænke på tværs, men samtidig kan det være svært at sørge for, at drøftelsen ikke centrerer om enkeltelementer, og at overblikket på tværs af forretningen dermed mistes.

Figur 5: Eksempel på forløb til afdækning af styringsbehov



## Opmærksomhedspunkter ved afdækningen

- Hvis styringsbehovene afdækkes på tværs af hele forretningen, er det vigtigt at sørge for at komme hele vejen rundt i forretningen.
- Undgå overstyring ved at sikre, at kun de relevante styringsbehov afdækkes. Benyt en risikobaseret tilgang for at sikre dette.
- Det er vigtigt at inddrage de aktører, der har forståelse for forretningen på tværs, så det sikres, at der er sammenhæng i styringsbehovene.
- Skab ledelsesmæssig forankring af hensyn til den efterfølgende implementering af ændringerne.

# 6. Fra afdækning af styringsbehov til implementering i forretningen

## Fra styringsbehov til design af registreringsramme og ledelsesinformation

Når de relevante styringsbehov er blevet kortlagt, er det nødvendigt at tage stilling til, om dataunderstøttelsen er tilstrækkelig, eller der skal foretages ændringer i relevante systemer eller registreringsrammen. Det gøres ved at kortlægge dataunderstøttelsen i de nuværende systemer med henblik på at imødekomme de nye databehov (trin 2 og 3). Kortlægningen kan føre til et behov for ændringer i registreringsrammerne for at skabe sammenhæng på tværs af fx økonomisystem, tidsregistreringssystem og fagsystem (trin 4). Efterfølgende er det muligt at udvikle ny ledelsesinformation, der understøtter de opstillede styringsbehov (trin 5). Slutteligt anbefales det at evaluere og foretage eventuelle tilpasninger (trin 6).

### Hvordan kommer I videre?

Der findes yderligere information om design af registreringsrammer og udvikling af ledelsesinformation på Økonomistyrelsens hjemmeside, som gør det muligt at arbejde videre med implementering af ændringer.

#### Find mere information her:

**Registreringsrammer:** <https://oes.dk/styring-og-ledelse/datainformeret-beslutningsstoette/sammenhaengende-datastruktur/>

**Ledelsesinformation:** <https://oes.dk/styring-og-ledelse/datainformeret-beslutningsstoette/ledelsesinformation/>

## Figur 6: Fra afdækning af styringsbehov til et solidt styringsgrundlag

-  **Afdæk styringsbehov**  
Institutionen afdækker styringsbehov ved hjælp af det medfølgende Excel-værktøj.
-  **Kortlæg nuværende systemer og data**  
Lav en gap-fit-analyse af nuværende systemer og data for at kortlægge, om der er behov for ny data for at understøtte styringsbehovene.
-  **Afklaring af nye databehov**  
Gap-fit analysen kan vise, at der er behov for ny data fra fx økonomisystem, tidsregistreringssystem, fagsystem eller lignende.
-  **Ændringer i registreringsrammen**  
Analysen kan føre til, at der er behov for ændringer i registreringsrammen, der muliggør sammenstilling af både fag-, økonomi- og tidsdata.
-  **Udvikling af ledelsesinformation**  
Der udvikles nye ledelsesinformationsrapporter, der gør det muligt at følge op på de afdækkede styringsbehov.
-  **Evaluering og opfølgning**  
Følg op på, hvorvidt de kortlagte styringsbehov er håndteret, og evaluer 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](mailto:styring@oes.dk)

Læs mere på <https://oes.dk/styring-og-ledelse/>



ØKONOMISTYRELSEN