

# Enkel og værdiskabende styring og ledelse

Publikation til ledere

August 2020



# Inspiration til enkel og værdiskabende styring og ledelse

## Forord

Formålet med denne publikation er at inspirere ledere i offentlige institutioner til at bedrive mere enkel og værdiskabende styring og ledelse. *Enkel* fordi unødigt kompleksitet fjerner fokus og tid fra kerneopgaverne. *Værdiskabende* fordi offentlige institutioner har en særlig forpligtelse til at anvende ressourcerne, så de skaber mest mulig værdi for samfundet.

Enkel og værdiskabende styring og ledelse er en helhedsorienteret vision for styring og ledelse på institutionsniveau. Visionen består af fem dimensioner (se nedenstående figur), som hver især er vigtige. Det er væsentligt at skabe sammenhæng og balance mellem dimensionerne, så den samlede styringsmodel bedst muligt understøtter værdiskabelsen.



## Ledelse og styring skal gå hånd i hånd

Offentlige institutioner skal ledes strategisk, driftsmæssigt, økonomisk og kulturelt. Til det formål anvender ledere en række styringsredskaber, som understøtter dem i deres ansvar og rolle. Når ledelse og styring supplerer hinanden - og understøttes af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur - opnår den enkelte institution bedst værdi.

Offentlig ledelse kræver ledelse både opad (politisk), udad (borgere/medier), henad (kolleger på tværs) og nedad (medarbejdere), hvilket øger kompleksiteten. Redskaber til styring kan hjælpe med at reducere noget af kompleksiteten, men oplevelsen kan desværre også være, at redskaberne forøger kompleksiteten. At finde den rette balance for brug af styringsredskaber er et løbende udviklingsarbejde i hver enkelt institution. I institutioner med høj opgavekompleksitet kan der være behov for flere styringsredskaber end i institutioner med mindre opgavekompleksitet. Der kan i perioder være behov for tættere styring og ledelsesfokus på udvalgte opgaver end i andre perioder. En løbende vurdering og tilpasning er nødvendig for at finde den rette balance.

## Målgruppe og indhold

Publikationen henvender sig til alle ledere i den offentlige sektor, herunder direktører, vicedirektører, afdelingschefer, kontorchefer mv. I publikationen beskrives *kort* de fem dimensioner i visionen om enkel og værdiskabende styring og ledelse. Der rettes i denne publikation særligt fokus på, hvorfor de enkelte dimensioner er vigtige, og hvordan ledelse og styring kan gå hånd i hånd. Herefter gives inspiration til, hvordan styringen kan forenkles, fordi mange institutioner over tid har øget antallet af styringsredskaber uden at fjerne nogen. Som supplement præsenteres en simpel vurderingsramme til lokale drøftelser om, hvordan I kan bedrive mere enkel og værdiskabende styring og ledelse.

# Enkel og værdiskabende styring og ledelse består af fem dimensioner



## Klar strategisk retning

---

En klar strategisk retning sætter rammen for institutionens virke og udvikling og er en forudsætning for at realisere institutionens mål og vision. Den strategiske retning relaterer sig til, og spiller sammen med, politiske mål og strategier på tværs af den offentlige sektor, som vedrører institutionens opgaveområde. Strategiarbejdet er derfor en kontinuerlig proces, der ændrer sig over tid i relation til omgivelserne. Den øverste ledelse skal sætte sig selv i spidsen for den strategiske retning og arbejde kontinuerligt med strategien både opadtil og nedadtil.

Strategier skal forankres på alle niveauer i institutionen og oversættes i den daglige opgaveløsning. Det sker bl.a. via handlingsrettede målsætninger i bl.a. arbejdsprogrammer og lignende. Forankring kan understøttes ved at inddrage ledere og medarbejdere i udvikling af strategi, mål og arbejdsprogram. Den øverste ledelse skal løbende følge op på realiseringen af strategi og mål, og sikre at erfaring fra processer og resultater anvendes til intern læring og udvikling.

Et sammentænkt årshjul for styring i institutionen synliggør sammenhænge mellem strategi- og budgetprocesser, handlingsplaner og opfølgning på økonomi, personale og drift. Årshjulet kan derfor også være brugbart, når indsatser skal replanlægges som følge af ændringer internt og i omgivelserne.



## Effektiv drift

---

En effektiv drift sikrer, at institutionens ressourcer er koblet til de rette aktiviteter, så der skabes mest mulig værdi. Ledere skal sikre, at der løbende er dialog om, hvordan effektiv opgaveløsning, faglighed og de anvendte ressourcer spiller sammen.

I samarbejde med øvrige ledere skal den øverste ledelse have viden om særlige risici for, at opgaveløsningen bliver ineffektiv. Et løbende overblik kan understøtte dialog om værdiskabelse, relevante risici og håndtering heraf.

Ledelsen skal derudover træffe beslutninger om behovet for tværgående prioritering. Det kan vedrøre prioritering i opgaveløsningen, den materielle kapacitet, sammensætningen af personalet eller behovet for strategisk kompetenceudvikling eksempelvis i forhold til digitale kompetencer.

Den øverste ledelse skal give øvrige ledere et passende ledelsesrum og have tillid til ledere og medarbejders faglighed. Dette understøttes gennem dialog om ansvars- og rollefordeling samt tydelige beslutningsprocesser og arbejdsgange. Den øverste ledelse skal derudover understøtte en kultur, der sikrer ansvarlighed i forvaltningen bl.a. ved at sikre løbende opfølgning på relevante risici og dialog om håndteringen heraf.

# Hver dimension understøtter enkel og værdiskabende styring og ledelse



## Datainformeret beslutningsstøtte

Datainformeret beslutningsstøtte bidrager til, at de daglige beslutninger træffes på et informeret grundlag af præcise og styringsrelevante oplysninger.

Den øverste ledelse skal sikre, at ledere på alle niveauer har de rette styringsrelevante data til at træffe informerede beslutninger og prioriteringer. Datagrundlaget skal styrke vidensniveauet om resultaterne og den værdi, der skabes for samfund, borgere og brugere. Det er derfor også væsentligt løbende at have blik for nye muligheder i forhold til brug af data.

Et datainformeret beslutningsgrundlag bidrager til institutionens læring og udvikling, når det anvendes til refleksion over fremdrift og værdiskabelse, såvel som over afvigelser fra det forventede.

Ledelsen skal sikre, at institutionen har de nødvendige kompetencer til at anvende, lære og reflektere med udgangspunkt i data. Samtidig skal ledelsen løbende forholde sig til, hvilke data der er styringsrelevante, så såvel overregistrering og overstyring, som det modsatte, undgås.



## Sammenhængende økonomistyring

En sammenhængende økonomistyring skal sikre en ressourceeffektiv styring af de økonomiske rammer.

Økonomistyringen kan fremstå kompleks som følge af krav til processer og modeller, såvel som politiske og interne forhold. Den øverste ledelse skal have fokus på, at den økonomiske styringsmodel er så enkel som muligt, skaber overblik og giver mulighed for prioritering på tværs.

De økonomiske prioriteringer skal tage udgangspunkt i den strategiske retning. Planlægning af institutionens opgaveløsning, herunder mål- og resultatplan, arbejdsprogram mv., skal tænkes sammen med fastlæggelsen af budgettet for det kommende år.

Den øverste ledelse skal sikre gennemsigtighed ved at efterspørge en sammenhængende styringsramme. Styringsrammen består fx af den økonomiske registreringsramme og underbygger et sammenhængende beslutningsgrundlag for ledelsens løbende drøftelser om økonomi.

Det er vigtigt, at den øverste ledelse fastlægger tydelige roller og ansvar for styring af økonomien og udviser tillid til de ledere, der er tæt på den faglige opgaveløsning.



## Tillids- og resultatorienteret kultur

En tillids- og resultatorienteret kultur skaber forudsætningerne for, at ledere og medarbejdere trækker i samme retning og bidrager bedst muligt til at løse institutionens kerneopgaver. Ved at italesætte de strategiske mål, løbende forventningsafstemme om de ønskede resultater og udvise tillid til, at ledere og medarbejders arbejder i retning heraf, opnås rum for værdiskabelse.

Den øverste ledelse skal være rollemodeller og understøtte en tillids- og resultatorienteret kultur, som styrker motivation, samarbejde og arbejdsglæde i institutionen. Der skal være fokus på dialog om udvikling og trivsel hos ledere og medarbejdere. Den øverste ledelse skal ligeledes understøtte, at der er dialog om udfordringer og risici i opgaveløsningen for at håndtere disse rettidigt. Ved at skabe gennemsigtighed om mulige udfordringer og erfaringer kan der skabes fælles læring, så gentagelse af dårlige erfaringer undgås.

Dialogen skal gennemføres i et anerkendende og tillidsbaseret rum, hvor den øverste ledelse sammen med øvrige ledere og medarbejdere finder løsninger gennem fælles refleksion og intern læring.

# Styringsmodellen skal løbende forenkles



## Forenkling af den strategiske retning

- Gennemgå eksisterende strategier og sørg for, at der er én klar strategisk retning for institutionens virke.
- Skab en klar sammenhæng mellem den strategiske retning, mål- og resultatplan, arbejdsprogram mv., og opstil få centrale (gerne flerårige) mål, der sigter mod værdiskabelse.
- Skab et overblik over styringsdokumenter og fjern de unødvendige.
- Understøt et sammentænkt årshjul for strategi, budgetlægning og –opfølgning.



## Forenkling af driften

- Fokus på fremdrift og resultatskabelse frem for proces- og detailstyring ved løbende at forventningsafstemme om bl.a. ønsket effekt, sagsbehandlingstid mv.
- Klar ansvars- og rollefordeling for beslutningsprocesser og sagsgange.
- Standardmodeller og værktøjer til ressourcekrævende opgaver, fx skabeloner, projektstyringsværktøjer og lignende.
- Samlet overblik over ressourcefordelingen af personale og materiel, der gør det muligt at prioritere.



## Forenkling af den datainformede beslutningsstøtte

- Opsamling og udstilling af få, strategisk vigtige og styringsrelevante data med fokus på resultater.
- En sammenhængende datastruktur, så fx viden om tids- og ressourceforbrug, økonomi og resultater kan kobles.



## Forenkling af økonomistyringen

- Klar ansvars- og rollefordeling i forhold til budget- og personaleansvar, så der ikke sker dobbeltarbejde eller væsentlige risici bliver overset.
- En enkel og sammenhængende registreringsramme, hvor der alene styres på relevante dimensioner.



## Forenkling af den tillids- og resultatorienterede kultur

- Skab rammerne for en kultur med involvering og lydhørhed, herunder om løbende forventningsafstemning om opgaveløsningen for at sikre motivation og resultater
- Lav et fast koncept for dialog og fælles refleksion ift. leder- og medarbejderudvikling, fx 1:1-samtaler, LUS/MUS-samtaler, enheds- og kontormæssige drøftelser om samarbejde, mål og fremdrift mv., så der er et fast rum for dialog.

# Bilag

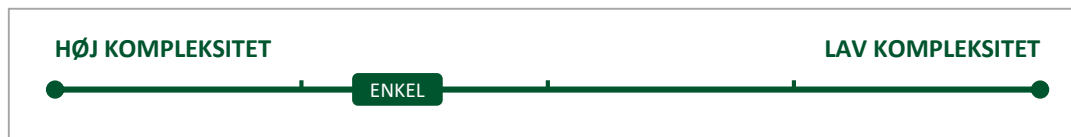
## Vurderingsramme til lokal drøftelse af styringsmodel

# Introduktion til vurderingsramme for enkel og værdiskabende styring og ledelse

I det følgende præsenteres et værktøj til en lokal og dialogbaseret refleksion over, om jeres styringsmodel er enkel og værdiskabende. Styringsmodellen skal altid tilpasses de lokale styringsbehov og risikovurderinger. Institutionens ledelse bør med jævne mellemrum efterse, om der er den rette balance mellem brugen af styringsredskaber og ledelse.

Vurderingsrammen består af en række udsagn med fokus på hhv. enkelthed og værdiskabende. Ud fra udsagnene kan fx direktionen eller chefgruppen drøfte, hvor på skalaen institutionen vurderes at være. Udsagnene skal ses som idealtyper til brug for refleksion.

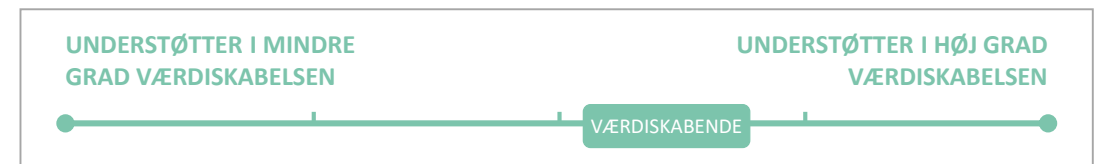
**Eksempelvis** drøftes det om den strategiske styring er tilrettelagt med en høj eller lav kompleksitet. En høj kompleksitet optræder fx hvis institutionen har flere strategier og handleplaner, som peger i hver sin strategiske retning, eller har en kompleks og omfattende opgaveportefølje. Det markeres på skalaen, hvor institutionen vurderes at ligge.



Vurderingsrammen kan også anvendes til at drøfte, hvilket ambitionsniveau der er for styringsmodellen. Fx kan chefgruppen drøfte om et flerårigt sigte for målsætningerne er realistisk i forhold til den aktuelle politiske dagsorden og de tilgængelige ressourcer. Ressortomlægninger, omorganiseringer og skiftende politiske ambitioner skaber fx kompleksitet og kan gøre det svært at følge samme strategiske retning over flere år.

Der kan være forskellige oplevelser af, hvor på skalaen institutionen ligger. En åben drøftelse kan give anledning til at se nærmere på, hvorfor institutionens styringsmodel og udfordringer opleves forskelligt. Det kan fx handle om fagcheferes ledelsesrum og kompetencer til at udfylde ledelsesrummet både strategisk, økonomisk og som personaleleder.

**Eksempelvis** kan en drøftelse af værdiskabelsen vise, at de samme styringsredskaber giver forskellig værdi på forskellige niveauer i institutionen. En tæt økonomiopfølgning kan i det enkelte fagkontor opleves som mindre understøttende for deres værdiskabende, mens det i høj grad kan understøtte direktionens styring og ledelse af institutionen. En drøftelse på tværs af de forskellige behov for anvendelsen af styringsredskaberne kan bidrage til bedre forståelse heraf.



**Vurderingsrammen er ikke udtømmende og kan med fordel suppleres af yderligere relevante og kontekstspecifikke spørgsmål.** Det kan fx være, om der er de rette og nødvendige kompetencer til styring og ledelse, eller om den valgte organisering understøtter værdiskabelsen. **Økonomistyrelsen bistår gerne med input til yderligere drøftelser.**



# Vurdering af klar strategisk retning

Sæt ind:

ENKEL

VÆRDISKABENDE

De fastsatte mål for opgaveløsningen på tværs af regulering, strategi, handleplaner, mv. er i visse tilfælde modsatrettede

Vi udarbejder hvert år en ny strategisk retning for institutionens virke

Vi har mange mål i mål- og resultatplanen, som ikke alle er strategisk vigtige

Vi har ikke et sammenhængende årshjul, og budgettet bliver fastlagt, før den strategiske retning og arbejdsprogrammet er fastlagt

Ledere og medarbejdere kan have svært ved at se deres bidrag til den strategiske retning

Vi har mere fokus på aktivitets- og procesmål for vores opgaver end på kvalitets- og effektmål

Ledere og medarbejdere har begrænset kendskab til den strategiske retning og den fremgår ikke tydeligt af arbejdsprogrammerne

HØJ KOMPLEKSITET

LAV KOMPLEKSITET



UNDERSTØTTER I MINDRE GRAD VÆRDISKABELSEN

UNDERSTØTTER I HØJ GRAD VÆRDISKABELSEN



Der er én strategisk retning for institutionen, som strategi(er) og øvrige mål er afstemt med

Vi har et flerårigt strategisk sigte, fx 3-4 årigt

Vi har prioriteret få, strategisk vigtige mål i mål- og resultatplanen

Vi har et sammenhængende årshjul, der sikrer, at ressourceallokering tager afsæt i den strategiske retning og i arbejdsprogrammet

Ledere og medarbejdere kan let se deres bidrag til den strategiske retning

Vi har fokus på, hvordan institutionen skaber værdi for samfund, borger og bruger

Vores strategiske retning er forankret i institutionen og den fremgår tydeligt af arbejdsprogrammerne



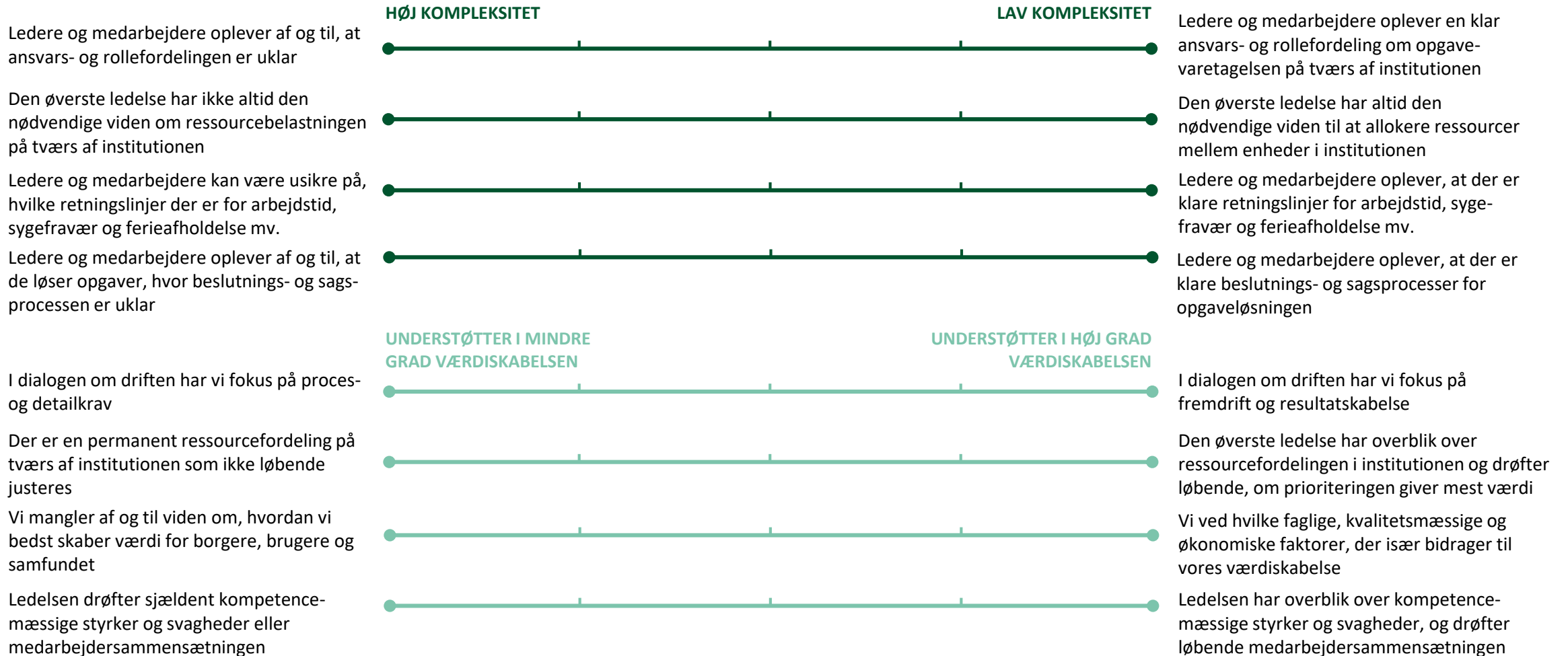


# Vurdering af effektiv drift

Sæt ind:

ENKEL

VÆRDISKABENDE





# Vurdering af sammenhængende økonomistyring

Sæt ind:

ENKEL

VÆRDISKABENDE

HØJ KOMPLEKSITET

LAV KOMPLEKSITET

Vi har en høj detaljeringsgrad i såvel budget som regnskab og dermed mange irrelevante dimensioner i registreringsrammen



Vi har bevidst forholdt os til, hvad der er en styringsrelevant detaljeringsgrad i hhv. budget og regnskab

Der er ikke altid en klar rolle- og ansvarsfordeling i forhold til budget- og personaleansvar



Vi har en klar rolle- og ansvarsfordeling i forhold til budget- og personaleansvar

Vores interne og eksterne budget (fx finanslov) styres i separate processer



Vores interne og eksterne budget (fx finanslov) har en klar sammenhæng

UNDERSTØTTER I MINDRE GRAD VÆRDISKABELSEN

UNDERSTØTTER I HØJ GRAD VÆRDISKABELSEN

Vi har svært ved at få overblik over vores økonomiske råde- og prioriteringsrum



Vores økonomistyringsmodel giver realtids viden om det økonomiske råde- og prioriteringsrum

Vi udfordrer kun sjældent ledere på, om der skabes mest muligt værdi inden for de økonomiske rammer



Vi udfordrer løbende ledere på, om der skabes mest muligt værdi inden for de økonomiske rammer

Der sker ikke løbende omprioritering på tværs for at sikre, at ressourcerne allokeres til de vigtigste strategiske opgaver



Vi omprioriterer løbende på tværs for at sikre, at de rette ressourcer allokeres til de strategisk vigtige opgaver



# Vurdering af tillids- og resultatorienteret kultur

Sæt ind:

ENKEL

VÆRDISKABENDE

Den løbende dialog om udvikling og trivsel, samt fremdrift og resultater i opgaveløsningen sker kun, når ledere og medarbejdere selv tager initiativ

HØJ KOMPLEKSITET

LAV KOMPLEKSITET

Vi har klare processer og faste kadencer for den løbende dialog om udvikling og trivsel, samt fremdrift og resultater i opgaveløsningen

Der opleves uklarheder i forhold til organisering og rolle- og ansvarsfordeling af de administrative opgaver (økonomi, HR, service)



Vi har en klar organisering og rolle- og ansvarsfordeling af de administrative opgaver (økonomi, HR, service)

Medarbejdere og ledere kan af og til opleve, at der ikke er et særligt fokus på deres trivsel, motivation og kompetenceudvikling

UNDERSTØTTER I MINDRE GRAD VÆRDISKABELSEN

UNDERSTØTTER I HØJ GRAD VÆRDISKABELSEN

Ledere og medarbejdere oplever, at vi har fokus på, om de trives, motiveres og har de rette kompetencer til at løse deres opgaver

Vi følger løbende op på opgaveløsningen gennem afrapportering på aktiviteter



Vi har en dialogbaseret opfølgning på opgaveløsningen med fokus på refleksion og intern læring

Det er alene ledelsen, som fastlægger strategi, processer og sagsgange i institutionen



Ledere og medarbejdere inddrages i strategiudvikling, beslutningsprocesser og tilrettelæggelse af sagsgange med ledelsen for bordenden

Den øverste ledelse godkender og forholder sig til alle faglige, personalemæssige og økonomiske beslutninger



Den øverste ledelse er generelt bevidst om at give ledelsesrum til mellemledere, fx ved at uddelegere relevante beslutninger

Vi har ikke faste processer for, hvordan og hvornår vi forventningsafstemmer om resultatskabelsen



Vi har faste processer for, hvordan og hvornår vi forventningsafstemmer om resultatskabelsen



# Vurdering af datainformeret beslutningsstøtte

Sæt ind:

ENKEL

VÆRDISKABENDE

Vi har svært ved at få overblik over, hvilke data vi har og kvaliteten af dem

Ledelsens beslutningsgrundlag består af mange forskellige og til tider vilkårlige data og rapporter

Ledelsen er ikke eksplicit om de strategiske, operationelle, økonomiske og personale-mæssige styringsbehov i forhold til data

Vi har forskellige datastrukturer på tværs af systemer for økonomi, tidsregistrering, HR, strategi og fagsystemer

Vi prioriterer og korrigerer handlinger ud fra eksisterende viden og erfaringer

Vi får ikke altid reflekteret over data og anvendt det til intern læring

Ledelsen drøfter sjældent, om det er de rette data, der styres efter

Det er usikkert, om stabsfunktionerne understøtter fagcheferes styringsbehov optimalt

HØJ KOMPLEKSITET

LAV KOMPLEKSITET



Vi har overblik over vores tilgængelige data og deres kvalitet

Ledelsens beslutningsgrundlag består af få, udvalgte styringsrelevante data

Ledelsen er bevidst om, hvilke data der understøtter de strategiske, operationelle, økonomiske og personale-mæssige styringsbehov

Vi har en sammenhængende registreringsramme på tværs af systemer for økonomi, tidsregistrering, strategi og fagsystemer

UNDERSTØTTER I MINDRE GRAD VÆRDISKABELSEN

UNDERSTØTTER I HØJ GRAD VÆRDISKABELSEN



Vi prioriterer og korrigerer handlinger ud fra et datainformeret grundlag

Vi reflekterer over data og anvender data om resultater til intern læring og udvikling

Ledelsen drøfter løbende, om de har de mest styringsrelevante data, og hvordan vi kommer derhen

Stabsfunktionerne understøtter fagcheferes konkrete styringsbehov for fx økonomi og personaleledelse

Læs mere om enkel og værdiskabende styring og ledelse  
på vores hjemmeside [www.oes.dk](http://www.oes.dk)

Vi giver rådgivning og sparring om  
enkel og værdiskabende styring og ledelse  
- kontakt os gerne på [styring@oes.dk](mailto:styring@oes.dk)