

Vurderingsramme for enkel og værdiskabende styring og ledelse

August 2020

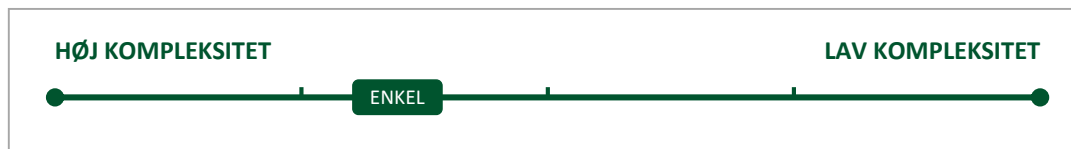


Introduktion til vurderingsramme for enkel og værdiskabende styring og ledelse

I det følgende præsenteres et værktøj til en lokal, 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.

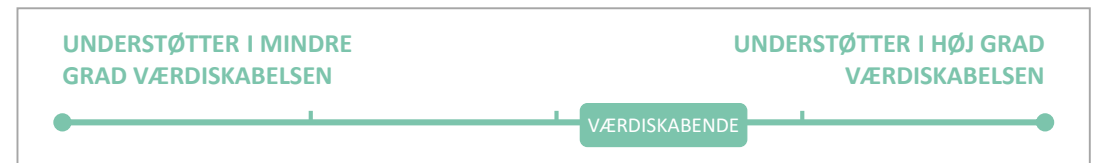
Eksempelvis drøftes det om den strategiske styring er tilrettelagt med en høj eller lav kompleksitet. En høj kompleksitet optræder fx hvis institutionen har flere strategier og handleplaner, som peger i hver sin strategiske retning, eller en kompleks og omfattende opgaveportefølje. Det markeres på skalaen,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





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

Vi giver rådgivning og sparring om
enkel og værdiskabende styring og ledelse
- kontakt os gerne på styring@oes.dk