

**Inspiration til anvendelse af
opgavehierarkier**

November 2005

Kapitel 1. Indledning	3
Anvendelsesmuligheder.....	4
Vejledningens opbygning.....	4
Kapitel 2. Hvad er et opgavehierarki.....	6
Definition af niveauer	7
Kapitel 3. Styringsmæssige valg.....	14
Detaljeringsniveau	14
Håndtering af fællesfunktioner	15
Kapitel 4. Anvendelsesmuligheder	19
Resultatkontrakter	19
Finansloven (omkostningsreform).....	20
Omkostningsfordeling.....	23
Klare mål for brugerrettede opgaver	25
Vurdering af udbudsegnethed.....	25
Optimering af arbejdsprocesser.....	26
Kapitel 5. Hvordan laves opgavehierarkier	28
Definere mission, vision og produkter.....	29
Udarbejdelse af procesanalyser.....	29
Opstilling af opgavehierarkiet.....	30
Integration i øvrige styringsmæssige instrumenter	30
Organisering og ressourceforbrug	31
Bilag 1. Oversigt over brugen af opgavehierarkier	33
Bilag 2. Eksempler på brugen af opgavehierarkier	34
Bilag 3. Statsbibliotekets udarbejdelse af opgavehierarki.....	40
Introduktion til Statsbiblioteket	40
Formål med at opstille et opgavehierarki.....	40
Processen	40

Kapitel 1. Indledning

Finansministeriets vejledning om *Effektiv opgavevaretagelse i staten* (2003) udgør rammen for en ny styringstænkning i staten, hvor resultaterne og opgaverne skal i centrum. Én måde at skabe overblik over sammenhængen mellem opgaver, resultater og ressourcer er ved hjælp af et opgavehierarki. Kort fortalt er et opgavehierarki en begrebsramme til forståelsen af sammenhængen mellem de tilsigtede effekter af institutionens virksomhed og de konkrete aktiviteter, der udføres. Hierarkiet giver en struktureret beskrivelse af værdikæderne i virksomheden - i form af et hierarki af ressourcer, aktiviteter, ydelser, produkter mv. Formuleringen af et opgavehierarki er naturligvis ikke objektivt givet, men indebærer en række konkrete styringsmæssige valg. Der skal fx foretages en afvejning mellem overblik og fuldstændighed. Selvom det er vigtigt, at opgavehierarkiet giver et dækkende og fuldstændigt billede af institutionen, må hierarkiet ikke være alt for detaljeret. Tankegangen bag opgavehierarkiet er skitseret i *Effektiv opgavevaretagelse i staten*.

Formålet med denne vejledning er at inspirere til, hvordan et opgavehierarki kan konstrueres – og hvordan det kan anvendes til at skabe den ønskede sammenhæng mellem den økonomiske styring i finansloven og den faglige styring i resultatkontrakterne.

Denne vejledning kan bruges af de institutioner og departementer, som ønsker at anvende opgavehierarkiet som et redskab til at skabe denne sammenhæng. Det er dog op til departementer og institutioner at bestemme, hvorvidt de ønsker at benytte sig af denne vejledning, der er tænkt som inspiration i det videre arbejde.

Vejledningen er en uddybning af vejledningen om *Effektiv opgavevaretagelse i staten*. Desuden bygger vejledningen på erfaringer fra en række institutioner, der allerede har udarbejdet opgavehierarkier. Disse erfaringer er indsamlet gennem en række interviews og på baggrund af et workshopforløb, som Økonomistyrelsen har gennemført med tre institutioner.

Anvendelsesmuligheder

Et opgavehierarki kan betegnes som et hjælperedskab, der har en række forskellige anvendelsesmuligheder. Nedenfor skitseres nogle eksempler på de forskellige anvendelsesmuligheder.

Opgavehierarkiet kan for eksempel befordre arbejdet med at opstille *resultatkontrakter*, der indeholder få mål, men som samtidig er dækkende for institutionens virke, idet alle institutionens aktiviteter kortlægges.

Desuden kan opgavehierarkiet fungere som et grundlag for *omkostningsfordelinger* – og dermed skabe et dækkende billede af, hvad de enkelte aktiviteter koster.

Opgavehierarkiet kan ligeledes anvendes i forbindelse med *vurderingen af udbudsegnetheden* af offentlige opgaver og formuleringen af *klare mål* for de brugerrettede opgaver i staten, idet hierarkiet giver et overblik over virksomheden og sammenhængen mellem de forskellige aktiviteter.

Endelig kan opgavehierarkiet anvendes som grundlag for *optimering af arbejdsprocesser* i institutionen.

Vejledningens opbygning

Nærværende vejledning består af tre dele.

I kapitel 2 redegøres for, hvad opgavehierarkier er, og hvordan de forskellige niveauer i opgavehierarkier defineres. Baggrunden herfor er, at afgrænsningen mellem de forskellige niveauer traditionelt er noget af det mest vanskelige i forbindelse med udarbejdelse af et opgavehierarki.

Kapitel 3 beskriver forskellige styringsmæssige valg i forbindelse med opstillingen af et opgavehierarki. Det gælder fx i forhold til detaljeringsniveauet. Det er vigtigt, at hierarkiet tilpasses de styringsmæssige behov, institutionen eller departementet har.

I Kapitel 4 beskrives, hvordan statslige institutioner og departementer kan anvende opgavehierarkiet i forskellige styringsmæssige sammenhænge.

I kapitel 5 vejledes der i, hvordan statslige institutioner og departementer kan opstille et opgavehierarki. Baggrunden for dette kapitel er blandt

andet et workshop-forløb, hvor tre statsinstitutioner udarbejdede opgavehierarkier.

Vejledningen indeholder afslutningsvis bilag, som dels giver en oversigt over nogle af de statsinstitutioner, der allerede har arbejdet med opgavehierarkier (bilag 1), dels indeholder en række eksempler på udformningen af opgavehierarkier i forskellige statsinstitutioner (bilag 2). Endvidere gives et eksempel på processen for, hvordan en statsinstitution (Statsbiblioteket) har opstillet et opgavehierarki (bilag 3).

Kapitel 2. Hvad er et opgavehierarki

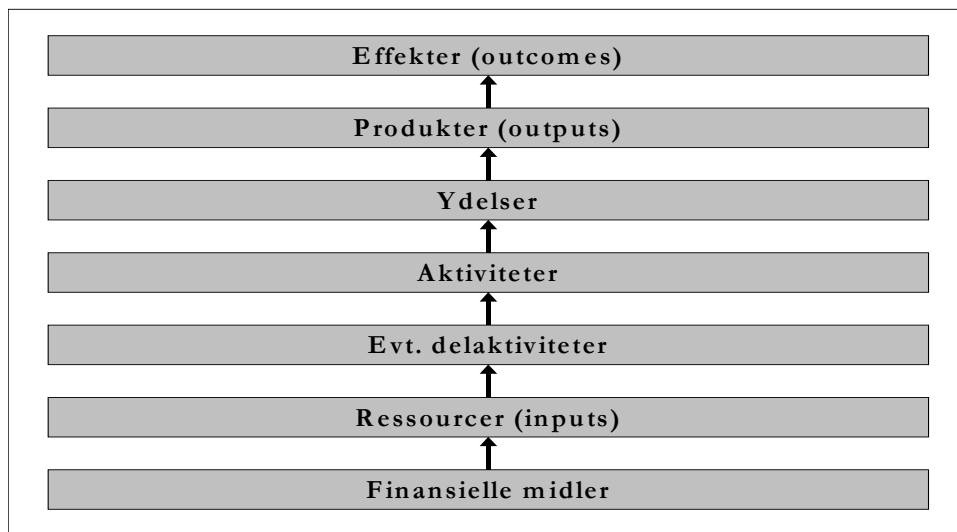
Opgavehierarkiet er en ramme for forståelsen af sammenhængen mellem institutionens tilsigtede effekter og de enkelte aktiviteter. Dermed er opgavehierarkiet med til at skabe refleksion og overblik over værdikæderne i institutionen og de styringsmæssige sammenhænge.

Et væsentligt formål med opgavehierarkiet er således, at det kan bruges som grundlag for at skabe sammenhæng mellem den interne og eksterne styring. Som nævnt i indledningen er et opgavehierarki et hjælperedskab, som departementer og institutioner kan vælge at arbejde med, hvis de finder det hensigtsmæssigt. I sig selv sikrer opgavehierarkiet ikke en bedre styring eller mere fokuseret opgaveløsning, men det skaber grundlaget for at kunne træffe de nødvendige beslutninger på et mere oplyst grundlag.

Udgangspunktet for begrebsrammen er en opstilling af et hierarki af ressourcer, aktiviteter og ydelser mv., jf. figur 2.1. Opgavehierarkiet giver en struktureret beskrivelse af virksomheden og virksomhedens processer. Med andre ord medvirker den hierarkiske struktur til at skabe gennemsigtighed om sammenhængen mellem det output, institutionen leverer til omgivelserne og de aktiviteter, institutionen udfører.

For de fleste institutioner vil de vigtigste niveauer i opgavehierarkiet være produkter og aktiviteter. Første gang en institution skal opstille et opgavehierarki, kan det derfor være fornuftigt at fokusere på produkter og aktiviteter – medmindre institutionen har et meget detaljeret styringsbehov. Detaljeringsniveauet i hierarkiet kan siden udvides.

Figur 2.1 Opgavehierarkiet



Definition af niveauer

I det følgende gennemgås de enkelte niveauer i opgavehierarkiet. Det kan være svært præcist at afgrænse og definere de forskellige niveauer. Derfor er det vigtigt, at institutioner og departementer nøje overvejer hvilke niveauer, der er nødvendige i forhold til det konkrete styringsbehov i institutionen eller departementet.

Effekter

Det øverste niveau i hierarkiet er *effekten* af institutionens virke. Effekter kan defineres som de overordnede tilsigtede eller utilsigtede konsekvenser, en institutions produkter eller aktiviteter har på samfundet. Tilsigtede samfundsmæssige effekter svarer til det formål, institutionen er sat i verden for at realisere, og institutionens mission bør derfor handle om de tilsigtede effekter. Derfor er begrebet effekt ofte beskrevet ud fra institutionens mission, og betegnes nogle steder som hovedområder, hovedformål eller lignende.

Det afhænger af de konkrete forhold for institutionen, hvorvidt der kan formuleres flere tilsigtede effekter, eller om institutionens opgavehierarki blot munder ud i én effekt. Der kan endvidere være flere delmissioner tilknyttet en effekt. For nogle institutioner kan det være svært at måle

effekten af institutionens virke, hvorfor det kan være nødvendigt at opstille indikatorer for effekten af institutionens virke. Boks 2.1. indeholder eksempler på effekter.

Boks 2.1. Eksempel på effekter

Plantedirektoratet

”Forbedret kvalitet og sundhed i vegetabilsk produktion i landbrug og gartneri”

”Et forbedret miljø gennem videreudvikling af den bæredygtige landbrugsproduktion”

”Bevare og øge tilliden til den økologiske produktionsmetode”

Arbejdstilsynet

”Bedre arbejdsmiljø”

Produkter

Den overordnede effekt af institutionens virke kan ofte være forholdsvis u håndgribelig. Effekten kan dog operationaliseres i form af de *produkter* – eller output - institutionen leverer til sine omgivelser.

Produkter vil afstedkomme de umiddelbare påvirkninger, som institutionen har på omgivelserne. Med andre ord kan produkter defineres som de leverancer, institutionerne har som kerneopgave at levere til eksterne modtagere. Produkter skal altså være eksternt rettet og understøtte institutionens effekt eller mission. Boks 2.2. indeholder en række eksempler på produkter. Derudover indeholder bilag 2 flere eksempler på produkter og sammenhængen med de tilstødende niveauer. Det fremgår af de fremhævede eksempler, at niveauet og definitionen på et produkt kan variere betydeligt på tværs af institutioner.

Boks 2.2. Eksempel på produkter

Produkter i Integrationsministeriets opgavehierarki

- ”Behandling af ansøgninger og tilskud til integrationsfremmende projekter”
- ”Behandling af konkrete udlændingesager”

Produkter i Skatteministeriets opgavehierarki

- ”Ministerbetjening”
- ”Lovforberedende arbejde”

Produkter i Told- og Skattestyrelsen opgavehierarki

- ”Opkrævning og kontoudtog”
- ”Vurdering af motorkøretøjer”

Produkter i Økonomistyrelsens opgavehierarki

- ”Statsregnskab, den statslige økonomi- og regnskabsforvaltning”
- ”Drift og udvikling af statslige lønsystemer”
- ”Pensionsadministration”

Produkter i Sundhedsstyrelsens opgavehierarki

- ”(udstedelse af) autorisationer”
- ”Opstilling af krav til sikkerhed og kvalitet”
- ”Tilsyn med samt overvågning og evaluering af sundhedsvæsenet”.

Produkter i Arbejdstilsynets opgavehierarki

- ”Effektivt tilsyn”
- ”Øget selvforvaltning”
- ”Strategisk arbejdsmiljøudvikling”.

Produkter i Kystdirektoratets opgavehierarki

- ”Rådgivning”
- ”Kystbeskyttelse”
- ”(drift af) havne og trafik anlæg”
- ”Myndighedsopgaver”
- ”Stormflodsvarsling”.

Ydelser

Produkter kan opdeles indholdsmæssigt efter hvilken *ydelse*, de bidrager til, herunder eksempelvis udbetaling af en bestemt type tilskud, tilrettelæggelse af en kampagne eller implementering af et afgrænset udviklingsprojekt. Ydelser kan også betragtes som en samling af aktiviteter. Hvorvidt det vil være nødvendigt at inddrage

ydelseskategorien afhænger af, hvor detaljeret et overblik institutionen har behov for. For mange institutioner vil ydelser i første omgang ikke være en nødvendig gruppering. Der er opstillet eksempler på forskellige institutioners definitioner på ydelser i boks 2.3.

Boks 2.3. Eksempel på ydelser

Ydelser i Sundhedsstyrelsens opgavehierarki (under produktet "Tilsyn med samt overvågning og evaluering af sundhedsvæsenet")

- "Registrering og opfølgning på utilsigtede hændelser"
- "Overvågning"
- "Generelt tilsyn"
- "Individuelt tilsyn"
- "Evaluering"

Ydelser i Skatteministeriets departements opgavehierarki

- "Forberedelse af lovforslag"
- "Forelæggelse for Ø-udvalg"
- "Svar på spørgsmål fra folketingsudvalg"
- "Udarbejdelse af ændringsforslag til finanslovsforslaget"

Ydelser i Kystdirektoratets opgavehierarki

- "Rådgivning af amterne i forbindelse med Kystbeskyttelseslovens kapitel 1"
- "Varetagelse af kystbeskyttelse med statsligt engagement i Blåvand"
- "Drift af statshavnene i Thorsminde og Helsingør"

Aktiviteter

Produkter eller ydelser tilvejebringes ved, at der internt i institutionen gennemføres en række konkrete *aktiviteter* – fx analysearbejde, sagsbehandling, rengøring eller journalisering. Boks 2.4. indeholder en række konkrete eksempler på aktiviteter.

Aktiviteterne udføres ved anvendelse af institutionens *ressourcer*, hvilket omfatter personale, bygninger og materiel mv. Ressourcerne kan forankres fast i organisationen i form af ansættelser eller erhvervelser, eller gennem privatretlige kontrakter med leverandører fx ved leje af bygninger, leasing (i det omfang det er lovligt) og udlicitering. Ressourcerne kan endeligt opgøres i *finansielle midler*, dvs. de penge, som institutionen har til opgavevaretagelsen i form af bevillinger, gebyrer, brugerbetaling, lån eller indtægter fra indtægtsdækket virksomhed mv.

Såfremt en institution ønsker at anvende opgavehierarkiet som grundlag for omkostningsfordelinger, er det nødvendigt at opgøre ressourceforbruget ved udførelse af de forskellige aktiviteter.

Boks 2.4. Eksempel på aktiviteter

Integrationsministeriets sagsbehandling af konkrete udlændingesager

Produkt: konkrete udlændingesager

Aktiviteter, der understøtter behandlingen af konkrete udlændingesager:

- modtagelse og oprettelse af sag
- planlægning af sag,
- oplysning af sag,
- analyse af sag,
- fremstilling og afslutning af sag, samt
- aktiviteter, der ikke kan henføres til de enkelte faser.

Aktiviteter i Sundhedsstyrelsen

Ydelse: Opfølgning på og registrering af utilsigtede hændelser

Aktiviteter, der understøtter opfølgning på og registrering af utilsigtede hændelser, er udarbejdelse af:

- nyhedsbrev og årsrapport
- handlingsplan for Sundhedsstyrelsens og amternes opfølgning på utilsigtede hændelser
- profil- og tilfredshedsundersøgelser

Aktiviteter i Arbejdsskadestyrelsen

- Tilskadekomne og forsikringsselskaber høres om kvaliteten af styrelsens arbejde via brugerundersøgelser
- Løbende udbygning af digitale dialogmuligheder om egen arbejdsskadesag
- Afholdelse af følgegruppe- og dialogmøder med styrelsens interessenter

Aktiviteter og ydelser i Beredskabsstyrelsen

Ydelse: Tilsyn og beredskabsplanlægning

Aktiviteter, der understøtter tilsyn og beredskabsplanlægningen

- Beredskabsplanlægning og krisestyring
- Internationalt beredskabssamarbejde
- Dimensionering af kommunale beredskaber

Inspiration til anvendelse af opgavehierarki

- Sårbarhedsvurdering
- Statistik og data

Opgavehierarkiet skaber således principielt en sammenhæng fra finansiering og ressourcer over aktiviteter til produkter og i sidste ende effekter/mission. Opgavehierarki understøtter således, at missionen bliver meningsfuld for den enkelte medarbejder i institutionen.

Figur 2.2 viser et eksempel på opgavehierarkier. Desuden henvises til bilag 2, hvor der er samlet en række eksempler på opgavehierarkier i statslige institutioner.

Kapitel 3. Styringsmæssige valg

Opstillingen af et opgavehierarki er ikke objektivt givet, men kræver, at der foretages en række styringsmæssige valg. Det gælder fx i forhold til valg af detaljeringsniveau, definition af niveauer og håndtering af fællesfunktioner.

Detaljeringsniveau

Opgavehierarkiet er baseret på en hierarkisk forståelse af sammenhængen mellem opgaverne, dvs. hierarkiet illustrerer, hvordan aktiviteter og ydelser bidrager til et produkt.

Indplaceringen og grupperingen af aktiviteter i opgavehierarkiet i en given institution er som nævnt ikke objektivt givet, og anvendelse af de forskellige niveauer i hierarkiet vil derfor repræsentere et ledelses- eller styringsmæssigt valg. Sådan bliver der også styret i dag. For eksempel afgives bevillinger på finansloven i dag på meget forskellige niveauer i opgavehierarkiet i det omfang, der både bevilges til formål og til opgaver. Dette afspejler til dels historiske tilfældigheder men også, at der fra bevillingsgivere er forskellige styringsønsker på forskellige områder.

Yderligere vil opgavehierarkiets detaljeringsgrad variere afhængigt af styringsønsker og formål. For nogle institutioner vil det være meningsfuldt at skelne mellem forskellige niveauer af effekter, mens det for andre vil være hensigtsmæssigt at opdele aktiviteter i del- og underaktiviteter. For andre igen er det ikke nødvendigt at operere med ydelser.

Der er således behov for at beslutte aggregeringsniveau og konkret implementering af opgavehierarkiet i de enkelte institutioner. Givet at dette afhænger af karakteristika ved den enkelte produktion såvel som erfaringer, styringsønsker, og styringsvilkår, er ansvaret for en fortolkning naturligvis placeret i departementer og institutioner.

I forbindelse med disse styringsmæssige valg skal institutionen (og departementet) tage stilling til, hvad den styringsmæssige relevans er af de enkelte niveauer, hvilken information (og hvilket detaljeringsniveau) der er nødvendig for at styre virksomheden. Der skal med andre ord foretages en afvejning mellem overblik og fuldstændighed. Selvom det er vigtigt, at opgavehierarkiet giver et dækkende billede af institutionen, bør hierarkiet imidlertid ikke være for detaljeret. En høj detaljeringsgrad kan medføre

unødig bureaukratisering og høje administrative omkostninger. Derfor bør opgavehierarkiet – særligt for de institutioner, som udarbejder et hierarki for første gang – fokusere på de væsentligste processer i institutionen og ikke indeholde for mange detaljer. Såfremt institutionen med tiden vurderer, at et højere detaljeringsniveau er hensigtsmæssigt, kan dette siden hen udvikles. Det vil også medvirke til at gøre opgavehierarkiet mere robust i forhold til eventuelle fremtidige ændringer af fx opgaveporteføljen, organiseringen eller aktivitetssammensætningen.

Nedenstående skema giver et overblik over hvilket styringsmæssigt fokus, de forskellige niveauer i hierarkiet kan repræsentere.

Hierarkisk niveau	Styringsfokus
Effekt	Mission Institutionens overordnede eksistensgrundlag
Produkt	Eksternt rettede produkter til omgivelserne Mål og resultatstyring
Ydelse	Styring af delprodukter
Aktivitet	Udbudsvurderinger Proceseffektiviseringer
Ressourcer	Aktivitets- og ressourcestyring Omkostningsfordeling Styring af knappe ressourcer
Finansielle midler	Likviditetsstyring Lønstyring Investeringsplanlægning

Ved definitionen af produkter og fastlæggelse af detaljeringsniveau er det endvidere vigtigt, at opgavehierarkiet ikke er statisk, men at det kan tilpasses efter behov. Det kan således være vigtigt, at institutionen overvejer, hvordan en ændring af opgaveporteføljen påvirker udformningen af opgavehierarkiet. Samtidig er det også vigtigt, at grundstrukturerne i hierarkiet er forholdsvist stabile, så det er muligt at sammenligne over tid.

Håndtering af fællesfunktioner

Fokus i opgavehierarkiet er de udadrettede effekter og produkter af institutionens virksomhed. Derfor kan håndteringen af fællesfunktioner udgøre en særlig problemstilling, idet disse per definition ikke kan udgøre et produkt af institutionens virksomhed, men blot understøtter tilvejebringelsen af disse. Dette illustreres i opgavehierarkiet ved, at fællesfunktioner optræder på de lavere niveauer i hierarkiet.

Af hensyn til den interne styring kan der imidlertid være gode grunde til at foretage en særskilt håndtering af fællesfunktionerne. Dels vedrører disse ofte en væsentlig del af institutionens opgaveportefølje, hvorfor man ikke får et dækkende billede af institutionens virksomhed ved kun at fokusere på de overordnede produkter. Dels kan en særskilt håndtering af fællesfunktionerne tilvejebringe datagrundlaget til omkostningsfordelinger og dermed bidrage til en mere gennemsigtig omkostningsstruktur.

I stedet for, at fællesfunktionerne kun indgår på nederste niveau i opgavehierarkiet, kan fællesfunktionerne opstilles i en selvstændig søjle i hierarkiet. Opgørelsen af fællesfunktioner og de tilhørende fællesudgifter skal ske med udgangspunkt i Finansministeriets *Økonomisk Administrative Vejledning*.

Boks 3.1. Definition af fællesudgifter

Fællesudgifter er en fælles betegnelse for tværgående funktioner og udgifter til funktioner, der ikke er rettet direkte mod institutionens udadrettede produktion. Udgifterne opdeles i udgifter til generel ledelse og administration samt hjælpefunktioner.

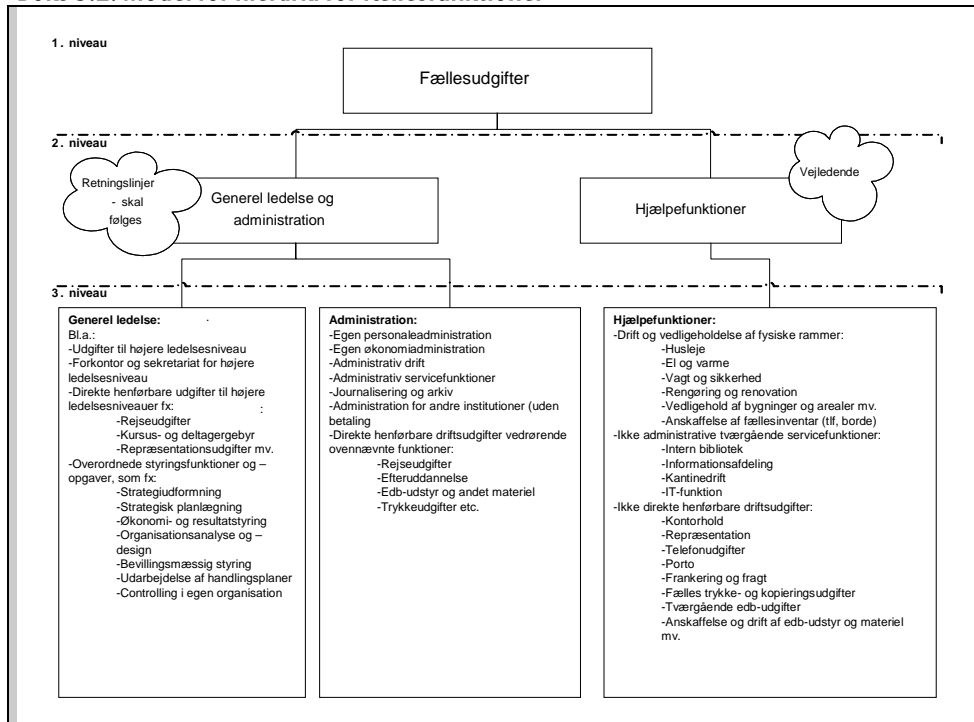
”Generel ledelse og administration” omfatter to hovedtyper af udgifter. Generel ledelse omfatter udgifter i forbindelse med den overordnede styring og ledelse af institutionen. Administration omfatter en række fællesfunktioner og -udgifter, der udføres som støttefunktion for institutionens generelle ledelse og drift.

”Hjælpefunktioner” omfatter tværgående udgifter, der ikke direkte kan henføres eller fordeles på de øvrige hovedformål.

Kilde: Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning

Hvis en institution ønsker at opstille en selvstændig søjle for fællesudgifter i opgavehierarkiet, kan det ske efter nedenstående model, der dog kun er vejledende.

Boks 3.2. Model for hierarki for fællesfunktioner



En søjle over fællesfunktionerne og de tilhørende fællesudgifter kan gøre det nemmere efterfølgende at indplacere fællesudgifterne i det overordnede opgavehierarki for hele institutionens virksomhed. Det understøtter samtidig muligheden for at lave sammenligninger over tid og mellem institutioner. Boks 3.3. indeholder et eksempel på en selvstændig søjle over fællesfunktioner.

Boks 3.3. Eksempel på hierarki for fællesfunktioner i Beredskabsstyrelsen

Bilag 1: Beredskabsstyrelsens opgavehierarki - 2005

Mission / Effekt	At sikre samfundets robusthed overfor følgerne afulykker og katastrofer, herunder terrorhandlinger, og samtidig undgå, at skader på personer, ejendom og miljø opstår.												
Produkt (svare til hovedopgaver på FL)	Operativt beredskab					Skolevirksomhed	Myndighedsopgaver					Støtteopgaver	
Ydelser (Svare til hovedformål på FL)	Statligt assistenceberedskab	Uddannelse af værnepligtige	Kommunale støttepunkter	Atomberedskab	Kemisk beredskab	Uddannelse af personel fra det kommunale beredskab m.fl.	Forebyggelse	Beredskabsudvikling	Tilsyn og beredskabsplanlægning	Værlingsberedskabet	Frivillige i redningsberedskabet	Hjælpefunktioner	Generel ledelse og administration
Centrale aktiviteter (Aktiviteter svare til hovedproduktet i styrelsen produktkategori) Statalge frivillige	Indsættelse af assistence på niveau 2 og 3 International indsats Eklgjøvning, øvelser, beredskabsplaner og totalforvarssamarbejde	Uddannelse af værnepligtige, herunder i Brand, Redning og Miljøindsats Værnepligtsadministration	Støttepunkter i beredskabsydelse af materiel og klægning til 9 kommunale støttepunkter	Atomberedskab, herunder øvelse og tilsyn m.v.	Kemiske analyser, vurderinger og klægning samt forskning og udvikling	Chef- og lederuddannelse Kommunale uddannelser Operative kurser Pedagogiske kurser Møder seminarer og andre arrangementer	Brændeforebyggelse Fyrværkeri Fæltigt gods Rådgivning Resourceløst	Vidtræningsudvalget Udrædningsgrupper Udstillinger m.v. Tilskud til informationsvirksomhed (biskoludatation)	Beredskabsplanlægning og krisestyring Internationalt beredskabsarbejde Dimensionering af kommunale beredskaber, sikkerhedsstyring, statistik og data	Drift af værlings-systemet	Tilskud til udskæftelse af frivillige m.v. (biskoludatation)	Drift af bygninger m.v. IT-drift Teldrift Information	Deputatmønstre Ledelsesbetjening Økonomistyring Personalestyring
Resourcer	374,7 årsverk, 5 centre med øvelsespladser og brand- og redningsmateriel m.v., 8-laboratorier og 1 laboratorierum samt 750 6-måneders-værnepligtige og 231 frivillige					74,5 årsverk, 3 skoler, 1 øvelsesplads, uddannelsesmateriel	63,5 årsverk, kontorlokaler m.v., værlingsstøttemønstre osv.					107,3 årsverk, kontorlokaler m.v.	
Finansielle midler	296,6 mio.kr. i 2005 præniveau. Indtægter på 7,5 mio. kr.					49,3 mio.kr. i 2005 præniveau. Indtægter på 5,4 mio. kr.	83,4 mio.kr. i 2005 præniveau. Indtægter på 1,2 mio. kr.					Udgifternes fordeltes ud på de faglige hovedområder	

Kapitel 4. Anvendelsesmuligheder

Opgavehierarkiet skaber grundlaget for en forståelse af institutionens opgavevaretagelse og produkter, som kan genanvendes i forskellige styringsmæssige sammenhænge. Det gælder fx i forhold til:

- Udarbejdelse af dækkende og gennemsigtige resultatkontrakter
- Omkostningsbaseret finanslovsbidrag
- Omkostningsfordeling i årsrapporten og resultatkontrakten
- Aktivitetsbaseret gennemgang af institutionens portefølje i forbindelse med formulering af udbudspolitikker og opstilling af klare mål
- Optimering af arbejdsprocesser

Resultatkontrakter

Det anbefales i vejledningen om resultatkontrakter, at der i hver resultatkontrakt opstilles et begrænset antal eksternt rettede mål, og at der til hvert af disse mål knyttes en række resultatkrav. I tillæg hertil kan kontraktens parter vælge at inddrage andre forhold, herunder forhold omkring opgavetilrettelæggelsen.

Ved at basere målene på en analyse af institutionens opgavehierarki, vil alle aktiviteter og omkostninger i institutionen blive dækket af målene, herunder støttefunktioner og udgifter til overhead. Det kræver imidlertid, at opgavehierarkiet er tilstrækkeligt detaljeret i forhold til aktivitetsniveauet. Analysen af institutionens opgavehierarki udgør derfor en del af det strategiske grundlag for formuleringen af kontrakten, men hierarkiet skal ikke nødvendigvis præsenteres i kontrakten.

I resultatkontraktens afsnit om mål præsenteres mål, resultatkrav og eventuelt finansielle oplysninger for de styringsrelevante dele af institutionens opgavehierarki. Det tilstræbes, at mål anføres for de højeste styringsrelevante niveauer i opgavehierarkiet. I sin essens er der tale om at synliggøre, hvordan mål og resultatkrav udspringer af mission og vision, samt at målepunkterne er knyttet til det eksterne niveau i opgavehierarkiet.

Såfremt visse indsatsområder er særligt vigtige for institutionen, kan disse prioriteres strategisk ved at tildele mål og resultatkrav herfor ekstra vægt. Dette kan både ske i resultatkontrakten og i aftalen om resultatløn til institutionsdirektøren.

Hvis man på de enkelte ministerområder skønner det hensigtsmæssigt, kan andre forhold end eksternt rettede mål ligeledes inddrages i resultatkontrakterne. Det anbefales, at der i effektiviseringsstrategierne redegøres for, hvordan man på ministerområdet har valgt at arbejde med mål- og resultatstyring. I den forbindelse kan redegøres for, hvordan hhv. internt og eksternt rettede mål kan indgå i resultatkontrakterne på ministerområdet.

Det forventes fortsat, at departementer og institutioner tilpasser anvendelsen af resultatkontrakter til deres erfaringer, styringsønsker og styringsvilkår.

Opgavehierarkiet kan befordre arbejdet med resultatkontrakter, og bør således betragtes som et hjælperedskab, som departementer og institutioner kan vælge at arbejde med, hvis de finder det hensigtsmæssigt.

Boks 4.1. Hovedelementer i Finansministeriets vejledning om resultatkontrakter

Hver resultatkontrakt skal indeholde et begrænset antal eksternt rettede mål, og til hver af disse mål knyttes en række resultatkrav. Disse mål og resultatkrav kan prioriteres strategisk ved til tildede særligt vigtigt mål og krav ekstra vægt. Desuden kan resultatkontraktens parter vælge at inddrage andre forhold, herunder forhold omkring opgavetilrettelæggelse eller andre forhold end eksternt rettede mål i resultatkontrakten.

Ved at basere målene på en analyse af institutionens opgavehierarki vil alle aktiviteter og omkostninger i institutionen blive dækket af målene. Analysen af institutionens opgavehierarki udgør således det strategiske grundlag for formuleringen af resultatkontrakten, men skal ikke nødvendigvis indgå i selve kontrakten.

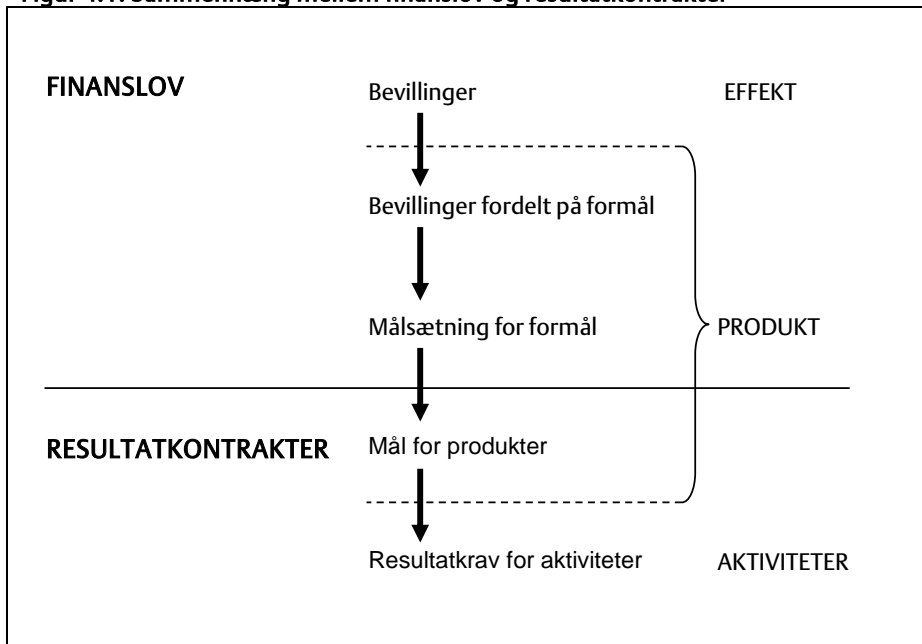
Kilde: Effektiv opgavevaretagelse i staten, Finansministeriet 2003.

Finansloven (omkostningsreform)

Med overgangen til en omkostningsbaseret finanslov styrkes sammenhængen mellem den finansielle styring i finansloven og den faglige styring i resultatkontrakter. Fremover vil anmærkningerne i finansloven have større fokus på mål og ressourcer, og på hvad det koster at løse de forskellige opgaver. Derfor fordeles bevillingerne i finansloven på formål frem for på arter.

Som følge heraf anbefales det, at der er overensstemmelse mellem de formål, som Folketinget bevilger ressourcer til i finansloven og de formål, der opstilles mål og resultatkrav for i resultatkontrakterne. Derfor skal finanslovens anmærkninger for hver institution fremover indeholde en beskrivelse af institutionernes mål og opgaver, som skal stemme overens med den formålsopdelte ressourcefordeling. For at undgå, at finansloven bliver alt for omfangsrig, og at styringsinformationen er på et forholdsvis overordnet niveau, bør finansloven kun indeholde et begrænset antal formål. Nedenfor er denne sammenhæng illustreret (figur 4.1.). Boks 4.3. indeholder endvidere et eksempel herpå fra Arbejdstilsynet.

Figur 4.1. Sammenhæng mellem finanslov og resultatkontrakter



Boks 4.3 Sammenhæng mellem finansiel og faglig styring i Arbejdstilsynet

Med omkostningsprincipper på finansloven opstår der en sammenhæng mellem anmærkningerne på finansloven og organisationens produkter i opgavehierarkiet. Nedenfor fremgår Arbejdstilsynets anmærkninger på finanslovsforslaget for 2006, hvor omkostningerne til de forskellige opgaver/produkter er specificeret.

Specifikation af udgifter på opgaver (mio.kr.)	F 2006	BO1 2007	BO2 2008	BO3 2009
Udgifter	398,5	378,6	368,0	359,9

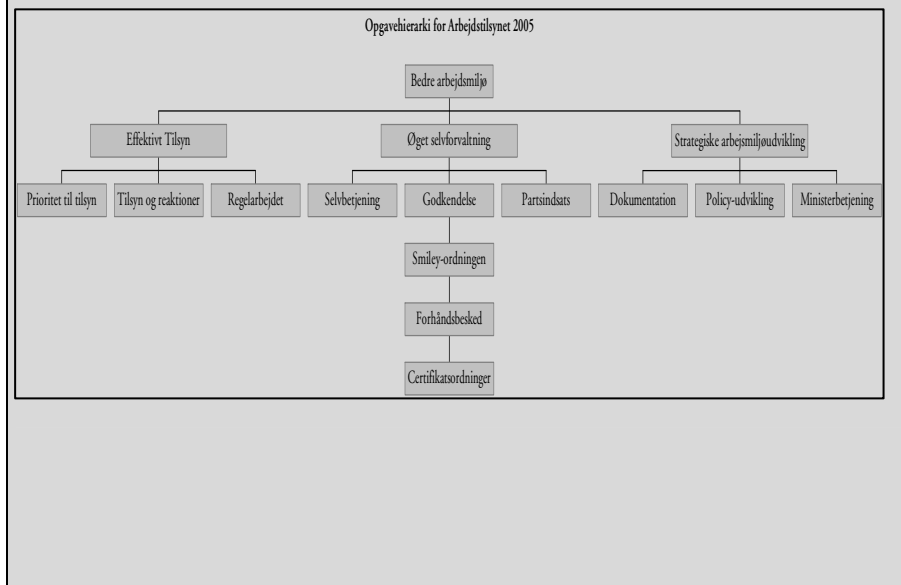
Inspiration til anvendelse af opgavehierarki

0. Hjælpefunktioner, ledelse og administration	126,4	115,9	111,7	110,3
1. Effektivt tilsyn	232,6	224,4	218,9	213,2
2. Øget selvforvaltning	22,8	22,1	21,5	21,0
3. Strategisk arbejdsmiljøudvikling	16,6	16,2	15,9	15,4

I finansloven indgår desuden en beskrivelse af, hvad målet med opgaverne er.

Opgaver	Mål
1. Effektivt tilsyn	<p>For at sikre kvaliteten i og effekten af Arbejdstilsynets tilsynsindsats, skal Arbejdstilsynet løbende udvikle nye instrumenter og metoder til tilsynsarbejdet samt udarbejde nye regler på arbejdsmiljøområdet, hvor der er behov herfor.</p> <p>Målet er, at Arbejdstilsynet inden udgangen af 2011 skal screene samtlige virksomheder med ansatte mhp. at prioritere de virksomheder med det mest belastede arbejdsmiljø til tilsyn. Derved sikres det, at tilsyn og kontrol koncentrerer om de virksomheder, hvor behovet er størst.</p>
2. Øget selvforvaltning	<p>Øget selvforvaltning er Arbejdstilsynets strategi overfor de virksomheder, der selv kan løfte deres arbejdsmiljø.</p> <p>Målet er at udvikle tilgængelige og effektive redskaber for de selvkørende virksomheder, så de selv kan løse og forebygge deres arbejdsmiljøproblemer.</p>
3. Strategisk arbejdsmiljøudvikling	<p>Arbejdstilsynet holder sig orienteret om forskningsresultater og dokumentation på arbejdsmiljøområdet, iværksætter udredninger mv. med henblik på at identificere relevante indsatsområder, og udarbejder policy-forslag, der kan kvalificere arbejdsmiljøarbejdet i Danmark</p> <p>Målet er at holde sig orienteret om den tekniske og sociale udvikling med henblik på forbedring af arbejdet med sikkerhed og sundhed i arbejdsmiljøet og med henblik på at kunne betjene Beskæftigelsesministeren effektivt og med høj kvalitet.</p>

Denne opdeling stemmer overens med Arbejdstilsynets opdeling i produkter i organisationens opgavehierarki, som det fremgår af nedenstående figur.



Det vil således medvirke til at sikre bedre overensstemmelse mellem de formålsopdelte anmærkninger i finansloven og den faglige styring i resultatkontrakterne, hvis institutionernes resultatkontrakter er udformet på baggrund af et opgavehierarki.

Omkostningsfordeling

I vejledningen om resultatkontrakter anbefales det, at det på længere sigt skal være muligt at fordele institutionens omkostninger på de produkter mv., der indgår i resultatkontrakten. Omkostningsfordeling indebærer, at en institution fordeler sine omkostninger på de aktiviteter, ydelser og produkter, som den tilvejebringer. Dette betyder, at der introduceres en økonomistyring, som gør det muligt at sammenknytte resultater og omkostninger. Dette kan fx ske i forbindelse med, at institutionerne implementerer omkostningsreformen.

Omkostningsfordeling bruges til at synliggøre det ressourceforbrug, der medgår til at fremstille institutionens produkter. De overordnede formål med omkostningsfordelinger er således at dokumentere institutionens omkostninger og at skabe et grundlag for at træffe styringsmæssige

beslutninger. Arbejdet med omkostningsfordelinger kan med fordel tage afsæt i opgavehierarkiet.

Fundamentet for at lave omkostningsfordelinger er en klar forståelse af, hvordan produkterne defineres og afgrænses fra hinanden, og hvordan de konkrete aktiviteter bidrager til frembringelsen af de enkelte produkter. Hvis en institution har et gennemarbejdet opgavehierarki, er den allerede langt i forhold til at opbygge en model for omkostningsfordelinger.

Institutionen skal vælge hvilket niveau i opgavehierarkiet, omkostningerne skal fordeles til, alt efter hvilke styringsmæssige behov institutionen har. Man kan fx vælge at lave omkostningsfordelinger til aktivitets- eller ydelsesniveauet i opgavehierarkiet i stedet for produktniveauet. Principielt gør det ingen anden forskel for omkostningsfordelingen, end at detaljeringsniveauet bliver større ved fordeling til aktiviteter eller ydelser.

Der findes yderligere information om udarbejdelse af omkostningsfordelinger i Økonomistyrelsens *Vejledning om omkostningsfordelinger*, 2005.

Boks 4.2. Hovedelementer i Økonomistyrelsens vejledning om omkostningsfordelinger

Omkostningsfordelinger er et værktøj til analyse af de interne omkostningsmæssige sammenhænge i en virksomhed. Grundlæggende handler omkostningsfordelinger om henføring af omkostninger til de produkter, som institutionen frembringer. Fordelingerne bruges til at synliggøre det ressourceforbrug, der medgår til at fremstille institutionens produkter.

Omkostningsfordelinger kan bidrage til at realisere en styringsmæssig gevinst af de ændrede regnskabsmæssige registreringer. Arbejdet med omkostningsfordelinger kan tage udgangspunkt i eksisterende opgavehierarkier.

Den mest detaljerede model til omkostningsfordeling er ikke nødvendigvis den mest hensigtsmæssige. Det skyldes dels, at det styringsmæssige udbytte ved en meget detaljeret model kan være begrænset, dels at det styringsmæssige udbytte ikke nødvendigvis står mål med de administrative omkostninger. Endelig forøger en meget detaljeret omkostningsfordelingsmodel også risiko for målefejl. Derfor er det vigtigt, at opveje fordele og ulemper ved detaljeringsgraden i fordelingsmodellen.

Det kan ofte være hensigtsmæssigt at lægge ud med en forholdsvis simpel

model, som siden kan videreudvikles. Økonomistyrelsens vejledning indeholder retningslinier for opstilling af både mere og mindre avancerede fordelingsmodeller.

Kilde: Vejledning om omkostningsfordelinger, Økonomistyrelsen 2005.

Klare mål for brugerrettede opgaver

Ministerierne skal opstille klare mål for alle større og/eller væsentlige brugerrettede opgaver. Formålet er, at brugerne – det være sig borgere eller virksomheder – får klar besked om institutionernes service og betjening.

Opgavehierarkiet udgør en struktureret beskrivelse af opgaver og værdikæder i de enkelte institutioner. Endvidere vil der formentlig være et vist overlap mellem produkterne i opgavehierarkiet, som skal være eksternt rettede, og institutionens brugerrettede opgaver, som der skal opstilles klare mål for. Derfor kan opgavehierarkiet anvendes som et redskab i forbindelse med formuleringen af klare mål for brugerrettede opgaver.

Boks 4.4. Hovedelementer i Finansministeriets vejledning om klare mål

Alle ministerier skal udforme en politik for klare mål, som en del af deres effektiviseringsstrategi med det formål at sætte borgerne i centrum. Mere konkret gøres det ved, at alle institutioner skal gennemgå deres opgaveportefølje og udvælge væsentlige brugerrettede opgaver, hvor det vil være relevant at opstille klare mål.

Disse mål skal formidles til brugerne, institutionen skal følge op på de opstillede mål, så det tydeliggøres om institutionen har efterlevet egne klare mål og desuden skal der årligt offentliggøres en oversigt over årets resultater i forhold til opfyldelse af de pågældende mål.

Kilde: Vejledning om klare mål og mere åbenhed, Finansministeriet 2004.

Vurdering af udbudsegnethed

Opgavehierarkiet kan ligeledes være en hjælp i forbindelse med udbudsanalyser, idet opgavehierarkiet udgør en detaljeret opgavebeskrivelse. Dermed kan opgavehierarkiet udgøre en del af grundlaget for en vurdering af opgavernes udbudsegnethed.

På baggrund af opgavehierarkiet er det ikke muligt at afgøre hvilke opgaver, der er udbudsegnede og hvilke, der skal udbydes. Opgavehierarkiet kan imidlertid være med til at kvalificere disse beslutninger, idet sammenhængene mellem de forskellige niveauer i opgavehierarkiet synliggør konsekvenserne for den øvrige opgaveløsning af en eventuel udlicitering af bestemte opgaver. Sammenhængen mellem de forskellige opgaver tydeliggøres i opgavehierarkiet. Derfor bliver det også synligt, hvis institutionen skal foretage sig bestemte forholdsregler i forbindelse med den øvrige opgavevaretagelse i tilfælde af, at en opgave udbydes.

Boks 4.5. Hovedelementer i Finansministeriets vejledning om udbudspolitik

I forlængelse af cirkulæret om udbud og udfordring af statslige drifts- og anlægsopgaver skal alle institutioner udarbejde udbudspolitikker fra 2004.

Der stilles krav om, at alle statslige institutioner med passende mellemrum gennemgår deres opgaveportefølje med henblik på at identificere udbudsegnede opgaver. Alle opgaver skal indenfor en periode på maksimalt 5 år vurderes som enten udbudsegnede eller ikke-udbudsegnede og nye opgaver skal vurderes løbende.

For umiddelbart udbudsegnede opgaver udarbejdes en oversigt med udbudsegnethed, tidsfrist for igangsættelse af udbud samt vurdering af egnethed til fællesudbud. Hvis umiddelbart udbudsegnede opgaver ikke sendes i udbud skal denne beslutning begrundes. Tidsfristen for foretagelse af udbud af udbudsegnede opgaver fastsættes til maksimalt tre år efter at opgaven er endeligt vurderes udbudsegnet.

Kilde: Effektiv opgavevaretagelse i staten, Finansministeriet 2003.

Optimering af arbejdsprocesser

Endelig kan opgavehierarkiet også være en hjælp i forbindelse med analyser og optimering af arbejdsprocesserne i institutionen. Udarbejdelsen af et opgavehierarki indebærer, at institutionen overvejer, hvordan de enkelte aktiviteter bidrager til frembringelsen af institutionens produkter. Disse overvejelser kan skabe opmærksomhed om, hvor i institutionens opgavevaretagelse der eventuelt er flaskehalse eller unødigt lang ventetid. På den baggrund er det muligt at identificere, hvor der kan

være et potentiale for forbedringer af organisationen og arbejdsprocesserne i institutionen.

Det er nødvendigt med en nærmere analyse for at klargøre, hvordan arbejdsprocesserne kan optimeres. Opgavehierarkiet er kun et hjælperedskab i den sammenhæng.

Kapitel 5. Hvordan laves opgavehierarkier

Dette kapitel beskriver, hvordan man i praksis griber arbejdet med at opstille et opgavehierarki an.

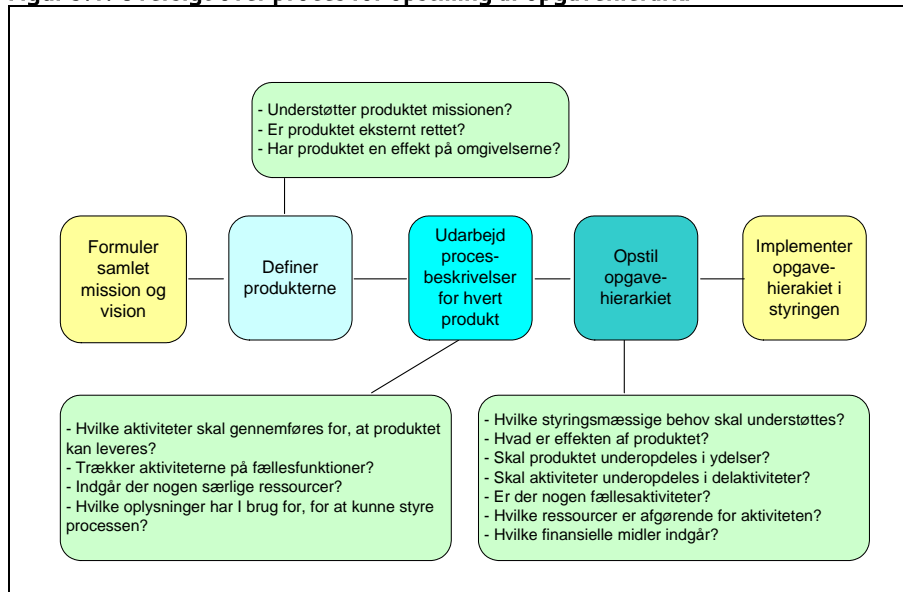
Grundlæggende er der to forskellige måder at gribe arbejdet an på. En måde er at tage udgangspunkt i en afklaring af de effekter, institutionen er sat i verden for at tilvejebringe samt de produkter og ydelser, der kan bidrage til realiseringen heraf. Det svarer til at starte ”oppe fra” i opgavehierarkiet. En sådan tilgang vil befordre et strategisk fokus og understøtte en styringsmæssig anvendelse af opgavehierarkiet. Alternativt kan der tages udgangspunkt i de aktiviteter og delaktiviteter, der i dag udføres, idet aktiviteterne analytisk grupperes efter ydelser, produkter og i sidste ende effekter. Det svarer til at starte ”nede fra” i opgavehierarkiet. En sådan tilgang rummer dog en stor risiko for at være konserverende og er uegnet til mere strategiske overvejelser.

Ved udarbejdelse af et opgavehierarki kan der først og fremmest tages udgangspunkt i, at der for de fleste institutioner allerede i dag foreligger en række dokumenter, som indeholder grundelementerne til opstillingen af et opgavehierarki. Herunder:

- Institutionens mission og vision.
- Institutionens hovedformål i virksomhedsoversigten i finanslovens anmærkninger.
- Institutionens formål og opgaver som fastsat i love og anden regulering.
- Eventuelle forretningsstrategier, virksomhedsplaner eller forretningsplaner for institutionen.
- Mulige produktkataloger udarbejdet i forbindelse med tilrettelæggelse af udbudspolitikker, procesbeskrivelser mv.
- Sagsfordelingslister.
- Opgavebeskrivelser for institutionens enheder.

I det følgende skitseres en ”oppe fra” proces for opstilling af et opgavehierarki. Denne proces har dannet rammen om et workshop-forløb – arrangeret af Økonomistyrelsen i foråret 2005 - med henblik på opstilling af et opgavehierarki for udvalgte institutioner. Processen er skitseret i figur 5.1.

Figur 5.1. Oversigt over proces for opstilling af opgavehierarki



Definere mission, vision og produkter

Første trin er at formulere en samlet mission og vision for institutionens virksomhed, hvis ikke institutionen allerede har formuleret en sådan. Formulering af mission og vision kan være en forholdsvist arbejdskrævende opgave, blandt andet fordi det ofte involverer store dele af organisationen.

Næste trin er at definere produkterne af institutionens virksomhed – dvs. de outputs, som institutionen leverer til sine omgivelser. Disse produkter er tæt koblet til institutionens mission. Det væsentlige i dette trin er at klargøre, hvilke kerneopgaver institutionen løser, og hvilke output – eller kerneprodukter – institutionen er sat i verden for at tilvejebringe. Det kan være en vanskelig proces og kan kræve flere forsøg at ramme rigtigt.

Udarbejdelse af procesanalyser

Næste trin består i at klargøre, hvordan de forskellige produkter tilvejebringes. Det kan gøres ved at udarbejde procesanalyser for hvert enkelt produkt, dvs. hvilke ydelser, aktiviteter og ressourcer bidrager til frembringelsen af det enkelte produkt. Dette gælder også i hvor høj grad tilvejebringelsen af forskellige produkter medfører et træk på fællesfunktionerne.

I denne forbindelse er en procesanalyse en overordnet beskrivelse af de aktiviteter, der skal gennemføres for, at produktet tilvejebringes. Der skal således gennemføres en procesanalyse for hvert produkt. Procesanalysen er en måde at sikre, at alle aktiviteter, der udføres i forbindelse med tilvejebringelsen af institutionens udadrettede produkter, identificeres. Det er endvidere med til at skabe overblik og fokus på sammenhænge.

Opgavehierarkiet skal som udgangspunkt være fuldstændigt, dvs. dække hele institutionens virke. Som tidligere nævnt er det dog også vigtigt, at hierarkiet ikke er unødigt detaljeret. Derfor er det vigtigt at fastlægge et operationelt detaljeringsniveau i procesanalyserne, så procesanalyserne fokuserer på de væsentligste processer i tilvejebringelsen af institutionens produkter. Tilsvarende anbefales det, at detaljeringsniveauet afhænger af styringsbehovene. Det betyder, at der formentlig vil være behov for flere detaljer ved kortlægningen af de vigtigste processer, mens de mindre centrale processer formentlig ikke vil stille samme krav til detaljeringsgrad. Generelt anbefales det i den sammenhæng, at procesanalyserne fokuserer på de væsentligste processer og ikke er for detaljerede.

Opstilling af opgavehierarkiet

Fjerde trin består i selve opstillingen af opgavehierarkiet, der kan opbygges med udgangspunkt i produkterne og procesanalysen.

I den forbindelse skal der som nævnt træffes en række styringsmæssige valg om hvilket niveau, det er nødvendigt at styre på, og hvor mange niveauer skal der optræde i hierarkiet mv. I den forbindelse er det vigtigt at sikre, at formuleringen af opgavehierarkiet understøtter institutionens styringsbehov. Derfor er det vigtigt at gøre sig tanker om hvilket detaljeringsniveau og hvilken information, der er ønskværdig og nødvendig for at sikre en hensigtsmæssig styring af institutionens virksomhed. På baggrund af de styringsmæssige overvejelser kan det være nødvendigt at justere den endelige udformning af opgavehierarkiet.

Integration i øvrige styringsmæssige instrumenter

Det sidste og afgørende trin er, at opgavehierarkiet integreres i den øvrige styring. Opgavehierarkiet er ikke et styringsredskab i sig selv, men et hjælperedskab som bør anvendes i forbindelse med andre styringsredskaber. Det betyder, at opgavehierarkiet kan udgøre grundlaget for institutionens fremtidige arbejde med fx:

- Mål og resultatstyring
- Omkostningsfordelinger
- Udbudsanalyser
- Aktivitets- og ressourcestyring
- Finansloven

Nyttiggørelsen af opgavehierarkiet kan endvidere forøges, hvis det indarbejdes i institutionens kontoplan.

Organisering og ressourceforbrug

Denne opgavemæssige kortlægning kan hensigtsmæssigt foretages ved at inddrage de faglige enheder i institutionen, da kendskabet til aktiviteter oftest vil være størst her. Herefter forestår et koordinerende arbejde i forhold til samling og ordning af opgaver i grupper, der samlet frembringer produkter til omverdenen. Denne udfordring kan hensigtsmæssigt løses centralt i organisationen, fx af økonomifunktionen eller controllerenheden.

Ressourceforbruget i forbindelse med udarbejdelsen af et opgavehierarki vil naturligvis variere meget. I en række institutioner, der allerede har udarbejdet et opgavehierarki, har udarbejdelsen strakt sig over 2-6 måneder. Det effektive ressourceforbrug er dog noget mindre, jf. boks 5.1.

Boks 5.1. Statsbibliotekets ressourceforbrug i forbindelse med udarbejdelse af et opgavehierarki

Statsbiblioteket deltog i et workshop forløb arrangeret af Økonomistyrelsen med henblik på at opstille et opgavehierarki for Statsbibliotekets virksomhed. I den forbindelse er tidsforbruget estimeret til i alt 77 timer for hele projektgruppen, og desuden har andre medarbejdere i institutionen i alt brugt 18 timer på udarbejdelsen af et opgavehierarki. Der er specificeret et skøn over ressourceopførelsen nedenfor.

Aktivitet	Tidsforbrug	
	Projektgruppen	Andre
Definering af produkter	10 timer	4 timer
Procesanalyse og -beskrivelse (interview, drøftelser, tegning mv.)	10 timer	7 timer

Inspiration til anvendelse af opgavehierarki

Validering af procesbeskrivelser	2 timer	1 timer
Analysere ledelsesmæssige udfordringer	3 timer	1 timer
Analysere styringsmæssige behov og informationsbehov	2 timer	1 timer
Opstilling af opgavehierarki	6 timer	
Validering af opgavehierarki i projektgruppen og med direktør	6 timer	4 timer
Tilrette opgavehierarki	4 timer	
Udarbejdelse af handlingsplan	1 timer	
Udarbejdelse af skitser til ny kontoplan	1 timer	
Mødeaktivitet i workshop med Økonomistyrelsen	32 timer	
I alt	77 timer	18 timer

Bilag 1. Oversigt over brugen af opgavehierarkier

Nedenstående liste indeholder en *ikke-udtømmende* liste over statslige institutioner og departementer, der anvender opgavehierarkier.

Styrelse/Institution	Link
Arbejdsdirektoratet	www.adir.dk
Arbejdsmarkedstyrelsen	www.ams.dk
Arbejds miljøinstituttet	www.ami.dk
Arbejdsskadestyrelsen	www.ask.dk
Arbejdstilsynet	www.at.dk
Beredskabsstyrelsen	www.beredskabsstyrelsen.dk
Beskæftigelsesministeriets AdministrationsCenter	www.bac.bm.dk
CPR-administrationen	www.cpr.dk
Danmarks Statistik	www.dst.dk
Erhvervs- og Byggestyrelsen	www.ebst.dk
Forskningsstyrelsen	www.forsk.dk
Forsvarets Interne Revision	www.fmn.dk
Forsvarets Oplysnings- og Velfærdstjeneste	www.fov.dk
Integrationsministeriet	www.inm.dk/Index
Kystdirektoratet	www.kyst.dk
Lægemiddelstyrelsen	www.laegemiddelstyrelsen.dk
Militærnægteradministrationen	www.militaernaegter.dk
Økonomistyrelsen	www.oes.dk
Patent- og Varemærkestyrelsen	www.dkpto.dk
Personalestyrelsen	www.perst.dk
Plantedirektoratet	www.pdir.dk
Sikkerhedsstyrelsen	www.sik.dk
Skatteministeriets departement	http://www.skm.dk/
Slots- og ejendomsstyrelsen	www.ses.dk
Staten Forsknings- og Uddannelsesbygninger	www.s-fou.dk
Statens Institut for Folkesundhed	www.si-folkesundhed.dk
Styrelsen for Social Service	www.servicestyrelsen.dk
Sundhedsstyrelsen	www.sst.dk
Told-Skattestyrelsen	www.skat.dk
Trafikstyrelsen for jernbane og færger	www.trafikstyrelsen.dk
Udlændingestyrelsen	www.udlst.dk

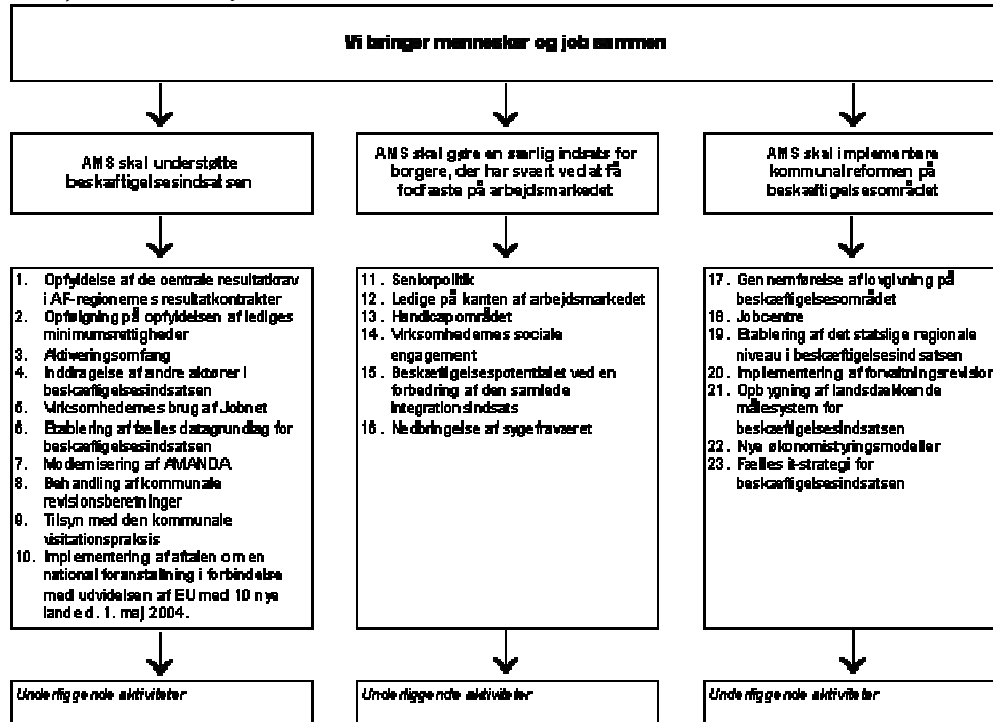
Bilag 2. Eksempler på brugen af opgavehierarkier

Beredskabsstyrelsen

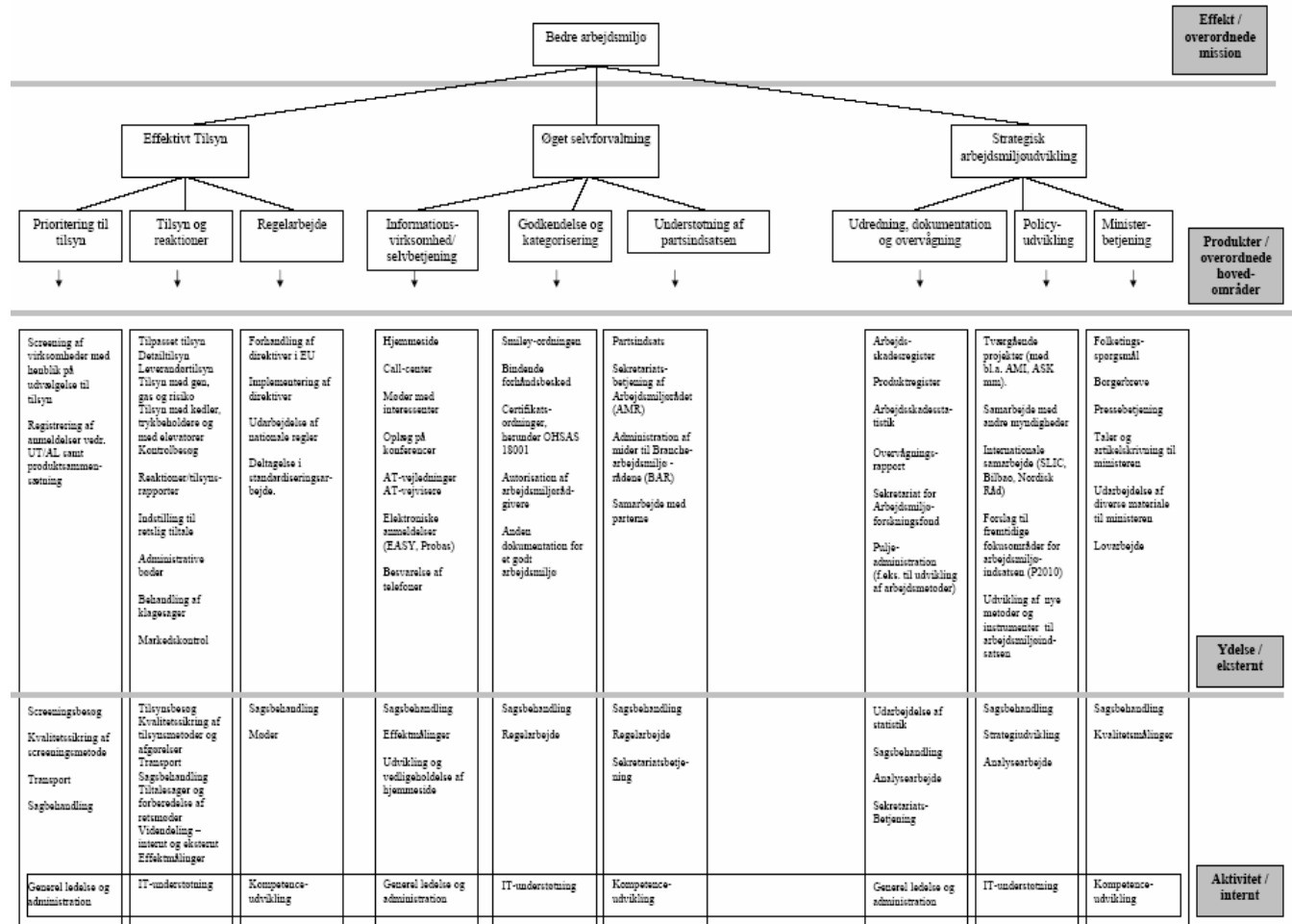
Bilag 1: Beredskabsstyrelsens opgavehierarki - 2005

Minimer / Effektiv	At sikre samfundets robusthed overfor følgerne af ulykker og katastrofer, herunder terrorhandlinger, og samtidig undgå at skader på personer, ejendom og miljø opstår.												
Produktion (overer til hovedopgaver på FL)	Operativt beredskab					Skolevirksomhed	Myndighedsopgaver					Støtteopgaver	
Ydelser (Overer til hovedfunktioner på FL)	Statligt assistanceberedskab	Uddannelse af værnepligtige	Kommunale støttepunkter	Atomberedskab	Kemisk beredskab	Uddannelse af personel fra det kommunale beredskab m.fl.	Forebyggelse	Beredskabsudvikling	Tilsyn og beredskabsplanlægning	Værlingsberedskabet	Frivillige i redningsberedskabet	Hjælpefunktioner	Generel ledelse og administration
Overordnede aktiviteter (Aktiviteter overer til hovedfunktioner i styrelsen produktionsledelse) Statalige frivillige	Indsætter ydelser af assistance på niveau 2 og 3 International indsats Ekligjvning, øvelser, beredskabsplaner og totalforvarnsarbejde	Uddannelse af værnepligtige, herunder i Bunk, Redning og Miljøindsats Værnepligtsadministration	Støttepunktsberedskab - ydelse af materiel og klædning til 9 kommunale støttepunkter	Atomberedskab, herunder a-sikling m.v.	Kemiske analyser, vurderinger og klædning samt forskning og udvikling	Chef- og lederuddannelse Kommunale uddannelser Operative kurser Pedagogiske kurser Møder seminarer og andre arrangementer	Brædderbygges Fyrværkeri Færligt gods Rådgivning Ressourcearbejdet	Vidensindsamling, Udredningsgrupper Udredninger m.v. Tilskud til informationsvirksomhed (tilskudsadministration)	Beredskabsplanlægning og krisestyring Internationalt beredskabsarbejde Dimensionering af kommunale beredskaber, Sikkerhedsvurdering, Statistik og data	Drift af værlings-systemet	Tilskud til uddannelse af frivillige m.v. (tilskudsadministration) Projekter til øget størrelse af frivillige	Drift af bygninger m.v. IT-drift Teldrift Information	Deportationsbejning Ledelsesbejning Økonomistyring Forsvarsstyring
Ressourcer	374,7 årsværk, 5 centre med øvelsespladser og brand- og redningsmateriel m.v., a-siklingsmateriel og 1 laboratorier samt 750 6-måneders-værnepligtige og 231 frivillige					74,5 årsværk, 3 skoler, 1 øvelsesplads, uddannelsescenter	63,5 årsværk, kontorlokaler m.v., værlingsstøtter osv.					107,3 årsværk, kontorlokaler m.v.	
Finansielle midler	256,6 mio. kr. i 2005 primærvæk indtægter på 7,5 mio. kr.					40,3 mio. kr. i 2005 primærvæk indtægter på 5,4 mio. kr.	83,4 mio. kr. i 2005 primærvæk indtægter på 1,2 mio. kr.					Udgifterne fordelt ud på de faglige hovedområder	

Arbejdsmarkedsstyrelsen



Arbejdstilsynet



Forsvarets interne revision

Effekt	Rigtige regnskaber og værdiskabelse i koncernen		
Produkt	Finansiell revision	Forvaltningsrevision	Rådgivning
Ydelse	Årsregnskabsrevision Forretningsgangsrevision IT revision Projektrevision Anden revision	Forvaltningsrevisioner	Rekvirerede rådgivningsopgaver Konsultativ bistand

Statens Institut for Folkesundhed

Mål: Tilvejebringe ny viden og dokumentere eksisterende viden der kan bidrage til at øge folkesundheden		
Produkt: Forskning		
	Aktivitet	Resultatkrav 2005
1. Videnskabelig aktivitet	1. International publicering	1,3 internationale publikationer i gennemsnit pr. forsker årsværk svarende til ca. 55 internationale videnskabelige publikationer årligt.
	2. Dansk publicering	1,5 danske publikationer i gennemsnit pr. forsker årsværk svarende til ca. 65 danske videnskabelige publikationer .
	3. Foredrag	1,0 internationalt foredrag pr. forskerårsværk svarende til 43 foredrag.

Beskæftigelsesministeriets Administrationscenter

Bilag 2, BAC's opgavehierarki 2005 samt måling af resultater

Mission

BAC driver og udvikler stabile, sikre og effektive administrative serviceydelser på Beskæftigelsesministeriets område



Vision

Levere konkurrencedygtige ydelser
 Professionelle til dialog, målrettet kommunikation og videndeling med vores kunder
 Medarbejdere har optimale muligheder for at udvikle egen jobfunktion

Strategi

Strategi 2005-2008 for ydelser, samarbejde med kunderne og medarbejderudvikling

Effekter
Hovedområder

Administration
 En effektiv, stabil og betryggende drift
Controlling og tilsyn
 Effektiv og målrettet controlling og tilsyn, der sikrer en god og pålidelig økonomiforvaltning i BM
Indkøb og udbud
 Bedre og billigere indkøb og udbud
Rapporteringer, værktøjer og informationssystemer
 Gode og effektive rapporteringer, værktøjer og informationssystemer

Produkter/
Ydelser

Gennemføre administrationen ifølge SLA'er
 • Årsafslutning
 • Månedlig opfølgning
 • Instrukser
 • Tidsfrister
 • Mål for Rigsrevisionens bemærkninger
 • Opfølgning
 • Lønfremskrivningsmodel, KUC
 • Lønfremskrivningsmodel, enhedene
 • Løbende dataopsamling
 • Opdatering bevillingskontrol
 • Opgørelse fravær og ferie

Aktiviteter
(udvikling af produkter)

• Rejsesystem
 • Standardisering for rejser og taxa
 • Digital fakturering
 • NEMkonto
 • SORDA
 • Nye arbejdsfunktioner
 • Omkostningsbaseret regnskab
 • Ny kontoplan
 • Bedre og billige indkøb og udbud
 • Gennemgang af udbuds-egnede opgaver
 • Indkøbs- og udbudsorganisation
 • E-handel
 • Aktivitetsregistrering
 • Fraværregistrering

Arbejdsdirektoratet

Opgavehieraki for Arbejdsdirektoratet								
Mission/værdi	Arbejdsdirektoratet skal bidrage til et vel fungerende arbejdsmarked ved aktiv politikudvikling og effektiv, kvalitetsbevidst og hensigtsret administration af Beskæftigelsesministeriets ydelser							
Produkt/hovedområder	Regler	Kontrol forsikringsager	Tilsyn med a-kasserne	Føleloven	Planlægning	Forsikrings-ædragsene	Kommunale område	Politikformulering
Ydelser	Udarbejdelse af love, bekendtgørelser, vejledninger, Fortolkning af love, bekendtgørelser og vejledninger, Information om love, bekendtgørelser og vejledninger	Algeme i klagesag, Klæbingsbreve, E-blanketter, Information om procedure	Kontrol med medlemsne, Kontrol med administration, Kontrol med registrering, Refleksioner, Information om klæmmaprocedure	Administration af Føleloven, Afgørelser vedr. Føleloven, Tilsyn med Føleloven og virksomheder, Information om Føleloven	Afgørelser i beskyddelsesager, Præmissadministration, Information om procedure, Tilsyn med ydelsesmodtagere	Afgørelser i generelle sager om forsikrings-ædringsgaranti, Information om procedure	Afgørelser i kommunernes administration af klæghedsreglerne, Kontrol med kommunernes administration af klæghedsreglerne, Kontrol med ydelsesmodtagere, Information om procedure	Minister- og folketagsberedning, Statistikker og analyser vedr. arbejdsmarkedet, Information om udviklingen på arbejdsmarkedet
Aktivitet	Regelarbejde	Sagsbehandling	Afdelinger med registrering, Register-sammenkøring, Registerarbejde, Tilsynsbesøg i a-kasser, Genangang af registreringer, Bistandsformidling	Sagsbehandling, Kontrol med Føleloven, Kontrol med virksomheder, Livstidsformidling af fondene	Sagsbehandling, Kontrol med ydelsesmodtagere	Sagsbehandling	Sagsbehandling, Genangang af revisionsansøgninger, Register-sammenkøring, Tilsynsbesøg i kommuner	Udarbejde oplæg, Deltage i udvalg med arbejdsmarkedets parter og kommuner
	Kvalitetssikring Informationsarbejde Opøring og videndeling Generel ledelse og administration Hjælpefunktioner							
Resourcer	Fysiske rammer Ansatte							
Finansielle midler	Driftsbudgetten							

Bilag 3. Statsbibliotekets udarbejdelse af opgavehierarki

Statsbiblioteket har udarbejdet et opgavehierarki som led i et workshop-forløb i foråret 2005 arrangeret af Økonomistyrelsen.

Introduktion til Statsbiblioteket

Statsbiblioteket er oprettet som et alment forskningsbibliotek med det formål at opbygge samlinger af informations- og dokumentationsmateriale og stille det til rådighed for det danske samfund.

Statsbiblioteket varetager følgende biblioteksfunktioner:

- Statsbiblioteket er et universitetsbibliotek, idet det fungerer som hovedbibliotek for Aarhus Universitet.
- Samtidig er Statsbiblioteket nationalbibliotek, hvilket medfører, at det er et pligtafleveringsbibliotek, hjemsted for Statens Mediesamling og Statens Avissamling.
- Endelig har Statsbiblioteket en overbygningsfunktion i forhold til folkebibliotekerne. Biblioteket formidler bl.a. lån mellem biblioteker og Folkebibliotekernes Depot- og indvandrerbibliotek, der hører ind under Statsbiblioteket

Den hidtidige formålsopdeling på finansloven svarer til de her skitserede biblioteksfunktioner, mens de interne processer i form af samlingsopbygning, bevaring, udlån, service for biblioteker, forskning og fællesfunktioner går på tværs af funktionerne.

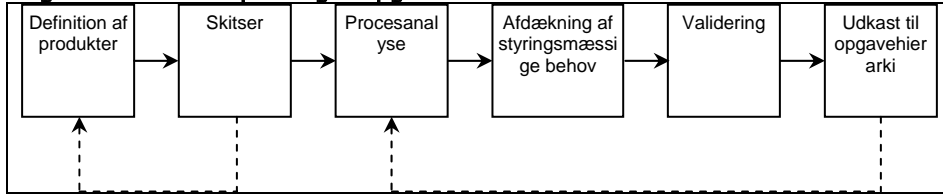
Formål med at opstille et opgavehierarki

Statsbiblioteket ønskede med opstilling af et opgavehierarki at opnå en balance mellem den interne og den eksterne styring. Hierarkiet skal derfor både kunne bruges til den interne faglige og økonomiske styring og til den eksterne styring i resultatkontrakter og finansloven. For at sikre overensstemmelse med den eksterne styring har Kulturministeriets departement været inddraget i forløbet.

Processen

Processen for opstilling af et opgavehierarki for Statsbiblioteket er illustreret i figur 1.

Figur 1. Proces for opstilling af opgavehierarki i Statsbiblioteket



Definition af produkter

Produkterne er udmøntning af missionen og det, biblioteket leverer til omgivelserne. Det kan være svært at gøre sig fri af traditionel tankegang. Derfor måtte Statsbiblioteket udarbejde tre alternative skitser med produktdefinitioner.

Skitserne var i første omgang genstand for en intern drøftelse med direktøren. Efterfølgende blev skitserne diskuteret med Kulturministeriets departement.

Den første skitse, der tog udgangspunkt i Statsbibliotekets eksisterende formålkontoplan blev forkastet, da denne ikke er opbygget efter udadrettede produkter, men efter interne aktiviteter og processer.

Anden skitse blev ligeledes forkastet med den begrundelse, at et sådan hierarki ville have mere karakter af et kundekartotek.

Det blev besluttet at arbejde videre med en tredje skitse, der tog udgangspunkt i definitionen af produkter i form af de forskellige samlinger (fysisk samling og digital samling). Argumentet herfor var, at produkterne:

- understøtter missionen om, at Statsbiblioteket skal opbygge samlingerne og stille dem til rådighed for det danske samfund
- er eksternt rettede, idet samlingerne er det, Statsbiblioteket tilbyder brugerne
- afspejler forskellige bagvedliggende processer, idet der er stor forskel på håndteringen af fysiske tidsskrifter og elektroniske tidsskrifter

Procesanalyse

Efter definitionen af produkter er næste trin at analysere processerne i biblioteket, dvs. hvordan bibringer de forskellige aktiviteter værdi til slutprodukterne. Det var vigtigt i denne fase at klargøre, hvilket

Inspiration til anvendelse af opgavehierarki

detaljeringsniveau, der var hensigtsmæssigt i forhold til bibliotekets styringsbehov.

Denne fase indebærer, at controllerenheden gennemførte en række interviews med de produktansvarlige i de faglige enheder. De indhentede oplysninger bliver efterfølgende struktureret. Figur 2 viser et eksempel på en procesanalyse for produktet ”fysisk samling”.

Figur 2. Eksempel på procesanalyse for produktet ”fysisk samling”

Fysisk samling						
Bestilling	Modtagelse	Klargøring	Fremfinding	Udlevering	Hjemtagelse	Købte bøger
*Bogvalg	*Udpakning	*Klarmeldes i	*Låner bestiller	* Udlevering,	*Hjemtagelse	
*Bestilling hos forlag	*Kontrol af regning	Bib.system	via web	kopiering eller	*Påpladssætning	
	*Registreres	*Til magasin	*Materiale findes	forsendelse		
	*Nummerpåsætning	eller udlån	på magasin			
Modtagelse	Indbinding	Klargøring	Fremfinding	Udlevering	Hjemtagelse	Pligtafl. bøger
*Udpakning	*Klargøring til bogbinder	Klarmeldes i	*Låner bestiller	* Udlevering,	*Hjemtagelse	
*Kontrol af om bog skal indlemmes	*Udlevering til bogbinder	Bib.system	via web	kopiering eller	*Påpladssætning	
*Registreres	bogbinder	Til magasin	*Materiale findes	forsendelse		
*Vurdering om indbinding	*Modtagelse fra bogbinder	eller udlån	på magasin			
	*Stikprøvekontrol					

Afdækning af de styringsmæssige behov

Opgavehierarkiet skal afspejle styringsbehovet i Statsbiblioteket. I den forbindelse er det vigtigt at analysere, om det opstillede hierarki afspejler de ledelsesmæssige udfordringer og styringsmæssige behov, som biblioteket har. Derfor var direktøren helt central i denne fase.

For Statsbiblioteket er det fx væsentligt at analysere, hvordan biblioteket kan udbygge aktiviteterne på det digitale område samtidig med, at aktiviteterne på det fysiske område bevares. Opgavehierarkiet skal således være med til at give ledelsen et overblik over de direkte og indirekte omkostninger ved det digitale område hhv. fysiske område.

Udkast til opgavehierarki for Statsbiblioteket

Opgavehierarkiet opbygges med udgangspunkt i de formulerede produkter og procesanalyserne. Det endelige udkast til Statsbibliotekets opgavehierarki er vist nedenfor.

Inspiration til anvendelse af opgavehierarki

