

Enkel og værdiskabende styring

Publikation for offentlige ledere

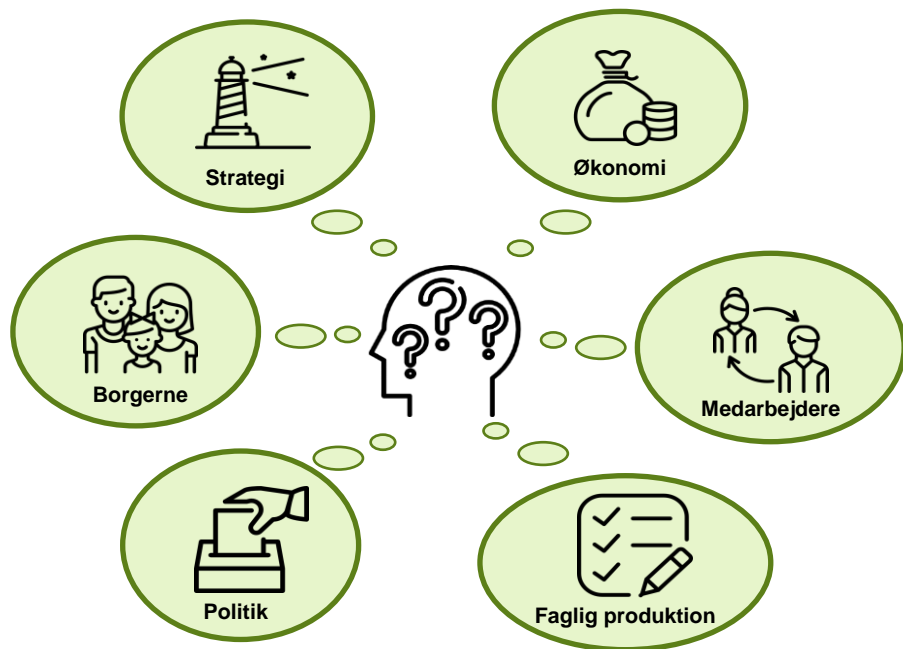
Januar 2018



HVORFOR ENKEL OG VÆRDISKABENDE STYRING?

En hverdag med mange bundlinjer

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



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

For at lykkes som leder, er det afgørende at have de rette kompetencer og finde den rette balance mellem ledelse og styring.

Styring skal frigøre tid til kerneopgaven

Denne publikation har til formål at introducere *enkel og værdiskabende styring*, som skal understøtte lederne i at navigere i den komplekse ledelseshverdag ved at frigøre tid til kerneopgaven.

Styring skal være *enkel* og bidrage til at begrænse kompleksiteten ved at skabe gennemsigtighed og gøre det nemmere at prioritere ressourcerne. Ligeledes skal styring bidrage til *værdiskabelse* og dermed til resultater til gavn for borgere, brugere og virksomheder. Endelig skal styring tilrettelægges, så der skabes *sammenhæng* mellem strategi, faglige aktiviteter, ressourcestyring og personaleledelse.

Enkel og værdiskabende styring præsenterer de centrale styringselementer, der skal skabe fokus på kerneopgaven. Der er ikke tale om en opskrift på styring, men en række mål, du kan arbejde hen imod.

Læsevejledning

Publikationen starter med at beskrive de rammesættende elementer for at udøve styring og tager udgangspunkt i den styringsvirkelighed, der typisk eksisterer for en mellemlider eller fagchef i en offentlig institution. Herefter præsenteres enkel og værdiskabende styring, som består af fem dimensioner – først i et samlet overblik og derefter med uddybende beskrivelser af hver enkel dimension.

Publikationen henvender sig primært til ledere, der er nye i forhold til arbejdet med styring, men kan dog med fordel læses af alle der arbejder med styring.

I bilaget til publikationen finder du en række værktøjer, som du kan anvende i dit daglige arbejde med styring.

<u>Indholdsfortegnelse</u>	<u>Side</u>
Ledelsesrummet definerer handlingsmuligheder	4
Kerneopgaven i centrum	5
Balance mellem ledelse og styring	6
Enkel og værdiskabende styring	7
Fem dimensioner i enkel og værdiskabende styring	8
• Klar strategisk retning	9
• Effektiv styring af driften	10
• Sammentænkt intern og ekstern finansiel styring	12
• Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur	13
• Solidt styringsgrundlag	14
Bilag: Værktøjer til enkel og værdiskabende styring	

LEDELSESROMMET DEFINERER HANDLINGSMULIGHEDER

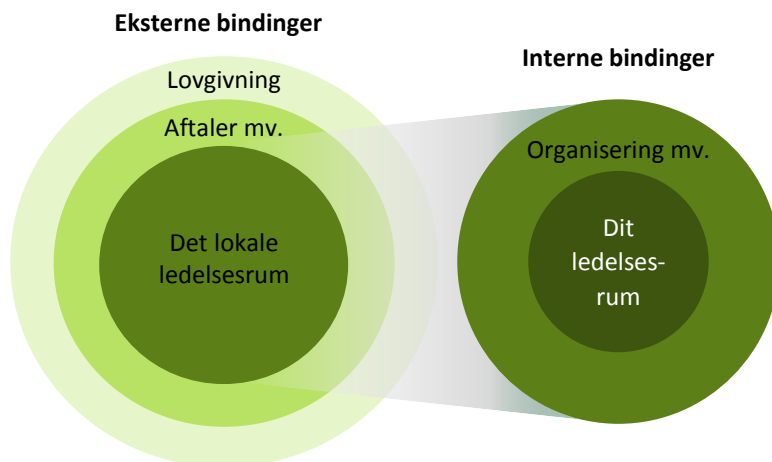
Hvorfor skal du kende dit ledelsesrum?

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

Eksterne og interne bindinger

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

Figur 1: Bindinger for ledelsesrummet



At udfordre ledelsesrummet

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

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

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

- Er jeg bevidst om de bindinger, der stiller rammerne for mine handlingsmuligheder?
- Hvordan påvirker de eksterne rammer mit ledelsesrum, og hvad er fortolkningsmulighederne?
- Er jeg bevidst om de handlingsmuligheder, jeg har inden for mit ledelsesrum?
- Er der eventuelt nogle u hensigtsmæssige bindinger, der hindrer mig i at udføre mit arbejde optimalt? Hvis ja, kan jeg udfordre bindingerne? Og hvad bliver muligt, hvis bindingen ikke er der?

KERNEOPGAVEN I CENTRUM

Sammenhæng mellem ledelsesrum og kerneopgaven

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

Hvad er kerneopgaven?

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

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

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

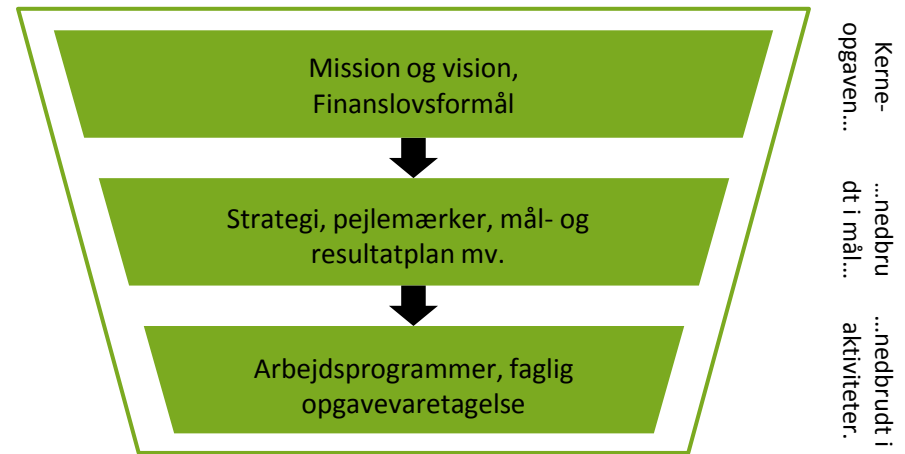
At fastlægge kerneopgaven

Det kan være en god idé at drøfte kerneopgaven sammen med medarbejdere ved eksempelvis at tage udgangspunkt i spørgsmålet om, hvorvidt enhedens eller institutionens forskellige aktiviteter alle sammen kan afspejles i en overordnet opgave.

Kerneopgaven for miljøovervågningsafdelingen i Miljøstyrelsen vil eksempelvis kunne defineres som at følge tilstand og påvirkninger af

miljøet og naturen for at sikre fremtidens natur for borgerne og virksomheder.

Figur 2: Eksempel på målnedbrydning af kerneopgaverne



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

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

BALANCE MELLEM LEDELSE OG STYRING

Sammenhængen mellem ledelse og styring

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

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

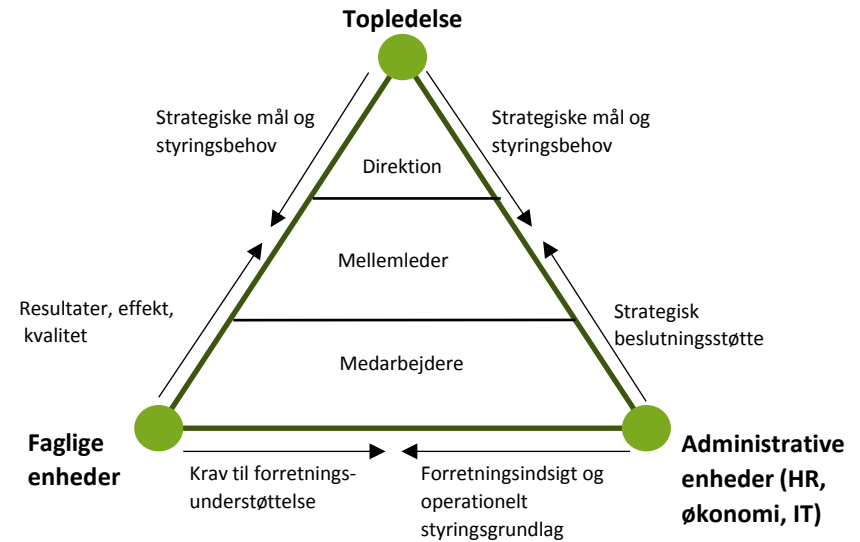
Det er svært at finde en konkret definition på forskellen mellem ledelse og styring. I denne publikation tages udgangspunkt i, at ledelse er at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre, mens styring er de strukturelle redskaber, der bruges for at få institutionen til at arbejde i en bestemt retning.

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

Ledelses- og styringshierarkiet

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

Figur 3: Ledelses- og styringshierarki



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

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

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

ENKEL OG VÆRDISKABENDE STYRING

Hvad er enkel og værdiskabende styring?

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

Enkel og værdiskabende styring skal understøtte dig i at udnytte dine handlemuligheder optimalt til at sætte fokus på kerneopgaven. Enkel og værdiskabende styring identificerer fem dimensioner, der vurderes at være afgørende for, at alle medarbejdere og øvrige ressourcer bidrager bedst muligt til kerneopgaven jf. figur 5.

Sammentænk de fem dimensioner og skab værdi

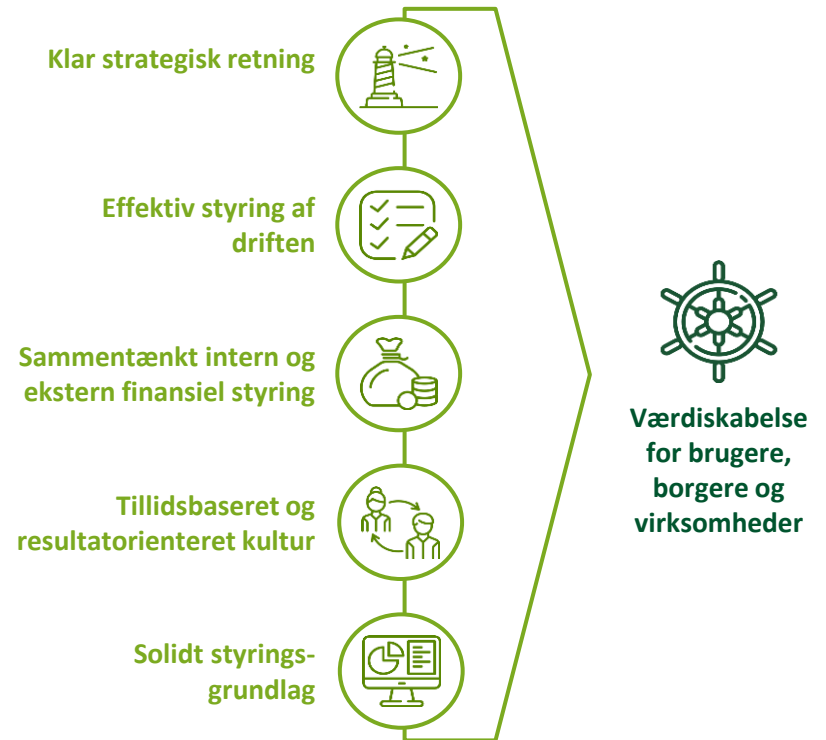
De fem dimensioner hænger sammen og understøtter hinanden. Når de tænkes sammen bidrager det til at skabe gennemsigtighed i din styring, og skaber mulighed for at foretage prioriteringer, der skaber mest værdi for institutionens kerneopgaver.

Enkelhed i styring

Det er derfor afgørende, at du som leder ikke overstyrer ved eksempelvis at opstille for mange mål, definere for mange tidsregistreringsmuligheder eller efterspørge et alt for detaljeret budget. Ligeledes kan nogle styringsparametre være væsentlig for nogle ledelsesniveauer, men ikke for andre. Overstyring skaber unødvendig kompleksitet og gør det svært at have overblikket og prioritere med fokus på kerneopgaven.

Enkelhed i styring handler således om, at du skal tilpasse styring til behovet i din enhed og institution.

Figur 5: Enkel og værdiskabende styring – de fem dimensioner



DE FEM DIMENSIONER – HVAD OG HVORFOR?

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



Klar strategisk retning...

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

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



Effektiv styring af driften...

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

...fordi en effektiv drift bidrager til, at vi kan skabe mest værdi for skattekrone.



Sammentænkt intern og ekstern finansiel styring...

... handler om at sikre, at de økonomiske rammer overholdes, og at de tildelte midler anvendes i overensstemmelse med de formål, som er beskrevet i finansloven. Herudover skal den finansielle styring bidrage med viden om økonomiske råde- og prioriteringsrum.

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



Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur...

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

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



Solidt styringsgrundlag...

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

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



Værdiskabelse for brugere, borgere og virksomheder

KLAR STRATEGISK RETNING



Hvad vil det sige at have en klar strategisk retning?

En klar strategisk retning handler for det første om at have en klar forståelse af, hvad kerneopgaverne er og dernæst om at formulere nogle klare mål for disse.

En forankret og operationaliseret strategi er afgørende for, at alle i organisationen kan trække i samme retning og bruge deres ressourcer effektivt på at skabe resultater til gavn for brugere, borgere og/eller virksomheder.

Hvordan kan du arbejde med en klar strategisk retning?

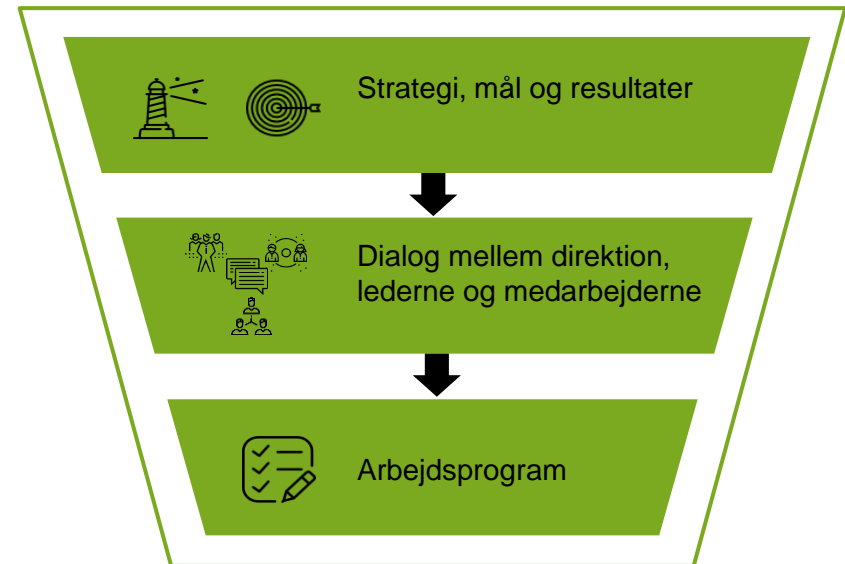
Som del af at forankre strategien er det vigtigt, at en strategisk retning er klart formuleret og herefter bliver operationaliseret og nedbrudt til konkrete mål for organisationens enheder, for eksempel gennem arbejdsprogrammer. På den måde sikres også, at det er strategien, der danner udgangspunktet for fordelingen af ressourcer – ikke omvendt.

Medarbejdernes ejerskab til strategien er vigtig for værdiskabelsen. Det betyder, at de mål, der indgår i mål- og resultatplanen, den overliggende strategi eller de underliggende arbejdsprogrammer, skal være meningsfulde og retningsættende for det daglige arbejde.

Mål, der ikke er relevante eller meningsfulde i forhold til det daglige arbejde, er ledelsesmæssigt svære at oversætte til medarbejderne. Hvis strategi og mål opleves som irrelevante eller diffuse, vil det ofte føre til manglende værdiskabelse og ineffektiv ressourceallokering.

En måde, hvorpå du kan sikre forståelse og forankring er ved at inddrage medarbejdere og ledere på alle niveauer i formuleringen af mål og arbejdsprogram, jf. figur 5.

Figur 5: Forankringsproces af strategien



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

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

EFFEKTIV STYRING AF DRIFTEN (1/2)



Hvad vil det sige at have en effektiv styring af driften?

Som leder er det vigtigt at have styr på, hvordan personale, løn, arbejdstid og øvrige aktiver bedst muligt understøtter kerneopgaven og den faglige fremdrift.

Overordnet set kan driften inddeles i tre områder jf. figur 6:

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

1. Faglig produktion og organisering

Ved at have styr på den faglige produktion og organisering får du som leder et overblik over, om og med hvilken kvalitet din enhed leverer på kerneopgaven.

Som leder er det vigtigt løbende at følge op på den kvantitative og kvalitative fremdrift af de faglige opgaver og derved enhedens bidrag til at levere på kerneopgaven. I den sammenhæng er det også afgørende at kende og fastlægge klare arbejdsgange og beslutningsprocesser, der kan understøtte den faglige fremdrift og skabe transparente processer.

2. Personale og arbejdstid

Ved at have styr på personale og arbejdstid får du som leder et overblik over, om du anvender dine medarbejderressourcer bedst muligt til at levere på kerneopgaven.

Det er vigtigt at have styr på, hvad dine medarbejdere bruger deres arbejdstid på (faglig tid, møder, fravær mv.) og hvorvidt tidsanvendelsen afspejler den prioritering, der er foretaget eksempelvis i arbejdsprogrammet. Ligeledes er det vigtigt at have et overblik over, om

din enhed har den rette kompetencesammensætning til at kunne levere bedst muligt på opgaverne.

3. Materiel kapacitet

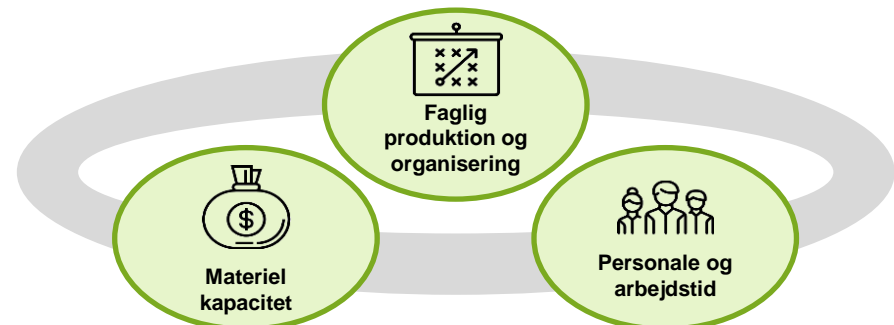
Ved at have styr på de materielle kapaciteter får du som leder et overblik over, om du udnytter dit materiel bedst muligt til at levere på kerneopgaven.

Hvis din opgaveløsning involverer brug af biler, bygninger, teknisk udstyr mv., er det vigtigt løbende at følge op på eksempelvis udnyttelsesgraden, forbrug samt hvorvidt dit materiel bidrager optimalt til kerneopgaven.

Det skal hænge sammen

Det er afgørende at have fokus på sammenhængen mellem de tre områder. Det er blandt andet vigtigt at have viden om, hvordan personale og arbejdstiden bedst understøtter den faglige produktion, og omvendt, hvordan fremdriften på den faglige produktion påvirker personalet og den anvendte arbejdstid. Ligeledes skal teknisk udstyr bedst muligt bidrage til optimal arbejdstidsanvendelse og/eller øget kvalitet i opgaveløsningen.

Figur 6: Effektive driftsområder



EFFEKTIV STYRING AF DRIFTEN (2/2)



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

Figur 7: Overblik over områderne i effektiv styring samt reflektoriske spørgsmål

Effektiv styring af driften	Organisering og produktion	<ul style="list-style-type: none">• Beskrevne arbejdsgange• Beskrevne beslutningsprocesser• Prioriteringsrum• Fremdriften på faglige opgaver• Fastlagt kvalitetsniveau for opgaveløsning• Produktionsplanlægning	<ul style="list-style-type: none">➤ Har jeg sikret en klar rolle -og ansvarsfordeling af opgaverne?➤ Er min institutions hovedprocesser beskrevet og forankret?➤ Kender jeg mit prioriteringsrum?➤ Kender jeg fremdriften på mine faglige opgaver?➤ Har jeg fastlagt et relevant kvalitetsniveau for opgaveløsningen?➤ Optimerer jeg løbende vores opgaver og den tid vi har til dem?
	Personale og arbejdstid	<ul style="list-style-type: none">• Personale- og kompetencesammensætning• Rekruttering• Anvendelse af tid på kerneopgaven• Tilrettelæggelse og honorering af arbejdstid• Lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær• Sygdomsrelateret fravær	<ul style="list-style-type: none">➤ Har jeg den rette personale- og kompetencesammensætning i min enhed?➤ Rekrutterer jeg de rette kompetencer?➤ Ved jeg hvor meget tid, der anvendes på hhv. faglige aktiviteter, møder og administration ?➤ Tilrettelægger jeg arbejdstiden ift. de strategiske prioriteringer?➤ Kender jeg de lokale arbejdstidsaftaler?➤ Har jeg overblik over mine medarbejderes fravær?
	Materiel kapacitet	<ul style="list-style-type: none">• Udnyttelsesgraden• Brugsmønstre og forbrug• Vedligehold og reparationer	<ul style="list-style-type: none">➤ Udnytter jeg materiellet optimalt i forhold til opgaveløsningen?➤ Har jeg overblik over vedligeholds- og reparationsbehov?

SAMMENTÆNKET INTERN OG EKSTERN FINANSIEL STYRING



Hvad vil det sige at sammentænke intern og ekstern finansiel styring?

Din finansielle styring handler om, hvordan du planlægger, budgetterer og følger op på de penge du har til rådighed. I staten kommer pengene fra bevillinger på finansloven, tilskud, gebyrer eller indtægtsdækket virksomhed.

Først og fremmest skal din daglige – interne – styring af budgetter og aktiviteter sikre at din institutions – eksternt givne – økonomiske rammer kan overholdes, og at dine bevillinger anvendes i overensstemmelse med de formål og den hjemmel, som de er givet til på finansloven. Det vil sige, at de tildelte midler anvendes med henblik på at opnå de strategiske mål, der er sat for kerneopgaverne, så effektivt som muligt.

Rammerne for den økonomiske styring i staten fastsættes blandt andet i Regnskabsbekendtgørelsen, Budgetvejledningen og Budgetloven. Helt overordnet udmøntes disse således, at der inden årets start skal lægges et såkaldt periodiseret grundbudget, hvor hver enkel enheds forventede økonomiske træk skal fordeles hen over årets måneder. I figur 8 kan du se, hvad der i øvrigt kendetegner den gode interne finansielle styring.

Den finansielle styring i praksis

Som leder med budgetansvar skal du kende dit økonomiske ledelsesrum. Afhængig af din institutions styringsmodel kan du fx selv råde over lønsummen og kompetenceudviklingsmidler til din enhed. Derudover kan der være lovgivningsmæssige bindinger på dine bevillinger, som du skal kende.

Figur 8: Kendetegn ved god intern finansiel styring

Rettidig planlægning

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

Detaljeret budgettering

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

Tæt opfølgning

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

Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om du har en god intern finansiel styring?

- Kender jeg mit økonomiske råderum?
- Kender jeg sammenhængen mellem mit interne budget og de eksterne givne økonomiske rammer?
- Kender jeg mit grundbudget?
- Afspejler min periodisering den faktiske forventning til året?
- Kender jeg mine lønudgifter og fordeling af den lokale løn?

TILLIDSBASERET OG RESULTATORIENTERET KULTUR



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

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

Hvordan kan man understøtte en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur?

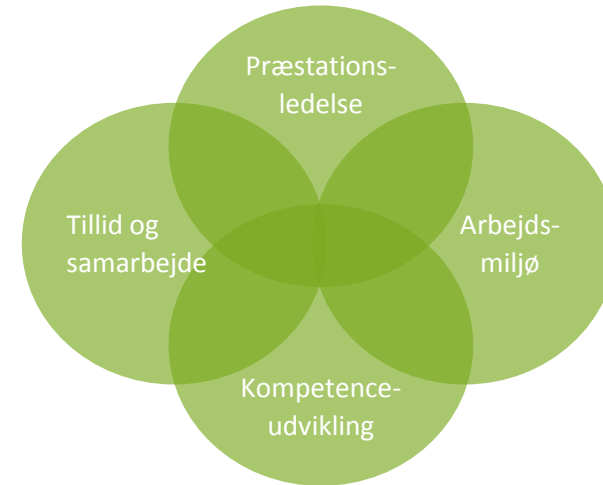
Tillid og samarbejde betyder ikke, at ledelsen skal fraskrive sig sin ledelsesret eller undlade at udøve styring. Det handler derimod om, at du som leder er troværdig i din adfærd, transparent i din kommunikation og tænker aktivt i at involvere og sparre med dine medarbejdere.

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

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

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

Figur 9: Elementerne af tillidsbaseret og resultatorienteret kultur



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

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

SOLIDT STYRINGSGRUNDLAG



Hvad vil det sige at have et solidt styringsgrundlag?

Som leder skal du være i stand til at styre, prioritere og træffe rettidige beslutninger på et solidt og oplyst grundlag.

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

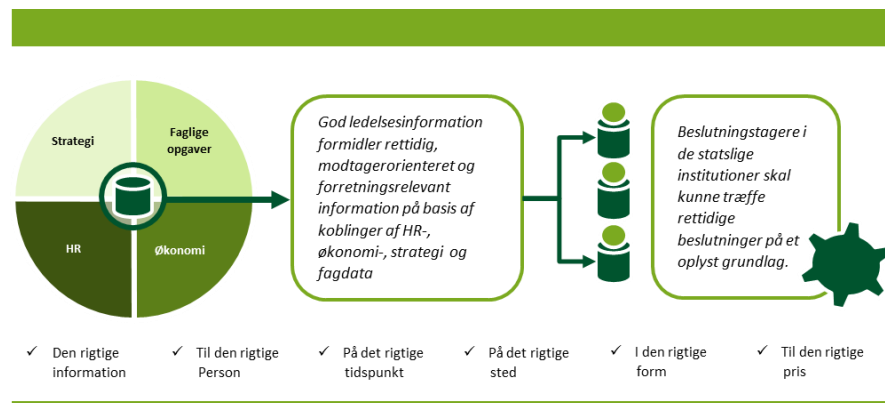
Intern og ekstern benchmarking

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

Hav en vision for god ledelsesinformation

Ledelsesinformationen skal understøtte styringen og ledelsen af din enhed og derfor er det vigtigt, at ledelsesinformationen er målrettet dine styringsbehov. Hvis den ikke gør det, bliver den irrelevant. Behovene ændres typisk over tid i takt med, at verden ændres eller din institution udvikler sig. Derfor er det vigtigt hele tiden af have fokus på, hvilke behov du har for ledelsesinformation og hvor ofte du har brug for den. Det er også vigtigt at tænke over, hvor mange ressourcer, der må bruges på at frembringe ledelsesinformation og ikke mindst, hvordan du vil handle på den information du får.

Figur 10: Visionen for god ledelsesinformation



Spørgsmål du kan stille dig selv i forhold til at vurdere, om du har et solidt styringsgrundlag?

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



MODERNISERINGSSTYRELSEN