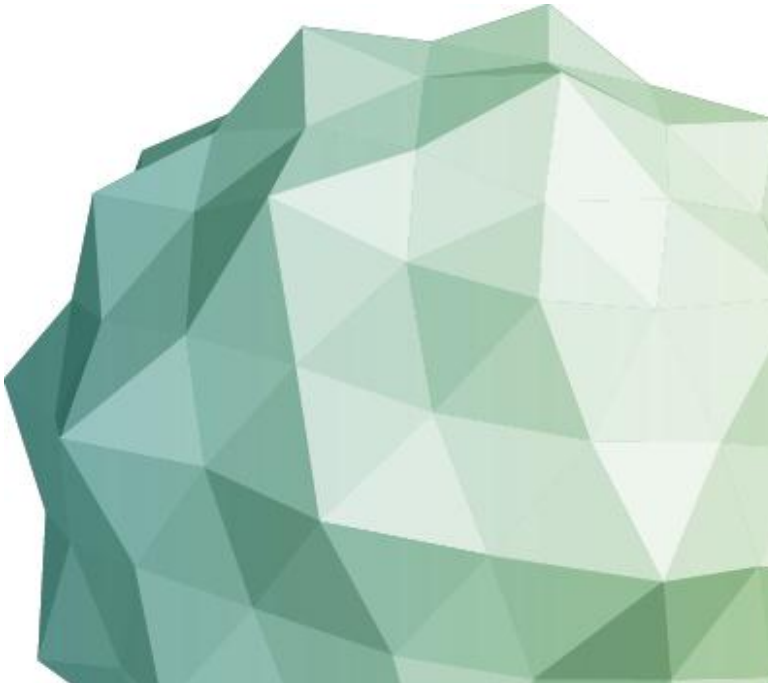
Deloitte.

# StyringsAgenda 2014

## Et sammenhængende styrings-paradigme



# Dagens tema: Et sammenhængende styringsparadigme

Offentlig økonomi- og virksomhedsstyring er en ***kompleks størrelse***, der kræver ***stor indsigt i organisationen*** for at udvikle det optimale styringsdesign

Det handler om at skabe et sammenhængende styringsparadigme for hele institutionen, der er ***binder forretning og økonomi sammen*** - og skaber fælles retning

… og hvad kan vi lige bruge en sammenhængende styring til?

… og hvordan gør man så?

[Paradigme: en tænkemåde eller et system af tanker og sammenhænge]

© 2014 Deloitte

# Hvad kan vi bruge en sammenhængende styring til?

- Skabe en reel ***sammenhæng mellem strategi, forretning og økonomi*** – et samlet styringsgrundlag og en samlet styringsmodel
- … som er en forudsætning for at ledelsen har ***et klart økonomisk planlægnings- og prioriteringsgrundlag***
- … som er en forudsætning for at ***afstemme aktiviteter (operationel styring) og økonomisk ramme***
- … som er en forudsætning for planlægning og ***budgettering fokuserer på andet end finansiel budgettering*** og overholdelse af rammer
- … som er en forudsætning for større ***gennemsigtighed i hvilke præ-misser*** finansielle rammer udfyldes
- … som er en forudsætning for indsigt i årsag/virkning på et detaljeringsniveau, der ***muliggør reel styring og fornyet prioritering***

© 2014 Deloitte

# Udgangspunktet…?

*”Der er så meget økonomiafdelingen ikke forstår …”*

© 2014 Deloitte

# Manual for et sammenhængende styringsparadigme …

1 Tag afsæt i de strategiske mål og fastsatte formål

2 Nedbryd strategien i organisatoriske indsatser

3 Fastlæg styringsbehov

4 Fastlæg kobling af aktiviteter og økonomi

5 Skab klarhed om opgave- og ansvarsfordeling i institutionen

6 Etabler budgetmodel, der afspejler mål og indsatser

7 Etabler styringsrelevant datamodel

8 Opbyg effektive rapporteringsløsninger

9 Skab synlighed om resultater og fremdrift

10 Fasthold fuldt ledelsesmæssigt fokus

© 2014 Deloitte

# 1. Tag afsæt i de strategiske mål og fastsatte formål

- Afsættet for økonomi- og virksomhedsstyring er det fælles billede af retningen for institutionens virke
  - Det gælder ***både det der står i strategien og målene knyttet til institutionens*** øvrige virksomhed
  - Det centrale er at ***tænke fra strategier og formål og ind mod organisationen*** – ikke omvendt

## Hvad viser erfaringerne

- Strategi omhandler ofte kun en delmængde af institutionens virke – og svært at koble med økonomi
- Strategiprocessen kører ofte adskilt fra budget- og planlægningsprocessen

© 2014 Deloitte

# 2. Nedbryd strategien i organisatoriske indsatser

- Eksekvering af strategi og realisering af mål kræver handling
  - Det er afgørende at mål, som kan være overordnede og effektorienterede, ***konkretiseres til indsatser og aktiviteter*** – ikke mindst nye indsatser, som skal iværksættes
  - God anledning til at ***udfordre de dele af institutionen, som ikke har en klar understøttende funktion*** i forhold til målene

## Hvad viser erfaringerne

- Det kan være vanskeligt at konkretisere mål, som det reelt er muligt at lave opfølgning på – ofte følges der op på det der umiddelbart er let at måle (sygefravær, antal sager m.v.)

© 2014 Deloitte

# 3. Fastlæg styringsbehov

- Opfølgning på realisering af mål og eksekvering af de underliggende indsatser definerer styringsbehovene
  - Det kræver en ***nedbrydning af en institutions strategi og mål i styringsrelevante, enkle og helst kvantitative nøgletal***, som dækker kernen i det, som skal gøres og opnås

## Hvad viser erfaringerne

- Styringsbehov er ikke altid gjort klar, og derfor bliver styringsgrundlaget heller ikke tilpasset herefter
- Styringsbehov afstemmes ikke konsekvent med institutionernes forskellige funktioner – hvilke mål bidrager de til; kerneforretning, strategisk udvikling, forretningsunderstøttelse?

© 2014 Deloitte

# 4. Fastlæg kobling af aktiviteter og økonomi

- Styring uden klarhed om, hvad indsatser og aktiviteter koster, og hvad der driver omkostningerne, begrænser reel planlægning og prioritering af ressourcer
  - Behov og ***principper for kobling af ressourcer, aktiviteter, opgaver*** og mål skal fastlægges
  - Det gælder ikke mindst lønudgifter og træk på kapitalapparat. Og så skal ***principperne naturligvis operationaliseres i den løbende registrering***, rapportering og styring

**Hvad viser erfaringerne**

- Der er ikke altid sammenhæng mellem aktiviteter og økonomi – og det påvirker værdien af den løbende opfølgning
- Der er ofte stort fokus på finansielle størrelser og i mindre grad de aktiviteter som driver økonomien – gælder både planlægning og opfølgning

© 2014 Deloitte

# 5. Skab klarhed om opgave- og ansvarsfordeling i institutionen

- Klarhed om ansvaret for alle mål, indsatser og aktiviteter er grundlaget for styrings- og rapporteringsprocessernes udfoldelse
  - Det skal være ***entydigt, hvem der skal have ros, og hvem der bør tage initiativ til korrigerende handlinger*** og en forstærket indsats

## Hvad viser erfaringerne

- Der er ikke altid en klar sammenhæng mellem fagligt ansvar og finansielt ansvar
- Det er ikke altid klart hvilke finansielle konsekvenser faglige/operationelle beslutninger har

© 2014 Deloitte

# 6. Etabler budgetmodel, der afspejler mål og indsatser

- Tilgangen til fordelingen af ressourcerne gennem budgetmodellen skal være et direkte spejl af mål og indsatser
  - Budgettet skal ***orienteres mod mål, formål, indsatser og aktiviteter***, og dermed bidrage til en sammenhængende styring
  - ***Økonomifunktionen skal forstå forretningen*** og udfordre budget-mæssige forudsætninger og prioriteringer
  - ***Simple fremskrivning af et organisatorisk opdelt budget rækker ikke***

## Hvad viser erfaringerne

- Budgettet anvendes kun i begrænset omfang som beslutningsgrundlag
- Det er ikke altid klart hvilke præmisser og forventede mål og resultater de finansielle rammer udfyldes på baggrund af

© 2014 Deloitte

# 7. Etabler styringsrelevant datamodel

- En sammenhængende datamodel er skelettet for økonomi- og virksomhedsstyringen
  - ***Datamodellen skal afspejle den fælles forståelse af den samlede virksomhed***, herunder formål, aktiviteter, produkter, ydelser m.v.
  - Datamodellen skal ***tænkes bredere end økonomisystemet***, der er meget styringsrelevant information i støtte- eller fagsystemer, som er grundlaget for en kobling af aktivitets- og produktionsdata med finansielle data i den efterfølgende rapportering

## Hvad viser erfaringerne

- Det kan være vanskeligt at koble fag-systemer og økonomisystemer – og registreringsramme er ikke altid afstemt med styringsbehov
- Der findes ofte mange gode data til varetagelse af effektiv planlægning og opfølgning

© 2014 Deloitte

# 8. Opbyg effektive rapporteringsløsninger

- Styring og opfølgning skal baseres på et fælles aktuelt billede af virkeligheden
  - ***Rapporteringen skal være sammenhængende*** og baseret på integrerede rapporteringsværktøjer og opdaterede data

## Hvad viser erfaringerne

- Rapporter fokuseres ofte på overholdelse af rammer og i mindre grad på gennemførte aktiviteter
- Nøgletal og finansielle informationer er ikke altid dækkende for institutionens virke – ikke-finansielle nøgletal anvendes i mindre grad

© 2014 Deloitte

# 9. Skab synlighed om resultater og fremdrift

- Stil resultater og fremdrift til skue
  - Der skal være ***bred adgang til informationer*** om aktuel performance, der giver ***grundlag for tidlig iværksættelse*** af justeringer af indsatser og korrigerende handlinger (ikke kun økonomi der har adgang til information)

## Hvad viser erfaringerne

- Der er ikke altid lige adgang til relevante informationer for ledere uden for økonomifunktionen
- Det kan være vanskeligt at fremstille rapportering med klar kausalitet mellem faglige resultater og fremdrift og økonomiske resultat

© 2014 Deloitte

# 10. Fasthold fuldt ledelsesmæssigt fokus

- Økonomi- og virksomhedsstyring er ikke et projekt, som kan afsluttes (det er slet ikke et projekt…)
  - Økonomi- og virksomhedsstyring er ***et varigt og integreret element*** i de ledelsesmæssige processer i institutionen på alle niveauer
  - Der bør (skal) være ***fuldt sammenhængende med direktørkontrakter***, resultataftaler m.v. – Og det må for alt i verden ikke overlades til økonomiafdelingen alene

## Hvad viser erfaringerne

- Økonomi- og virksomhedsstyring er ikke altid en integreret del af dagsorden på direktionsniveau
- Styringsmæssigt fokus sker ikke altid i overensstemmelse med strategi og mål, men kan være drevet af enkeltsager og kortsigtet fokus

© 2014 Deloitte

# Økonomifunktionens rolle i fremtiden?

”*Økonomifunktionen skal ind på midten af banen og facilitere sammenhæng mellem forretning og økonomi – sikre en sammenhængende styring* …”

© 2014 Deloitte

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**
Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2014 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited