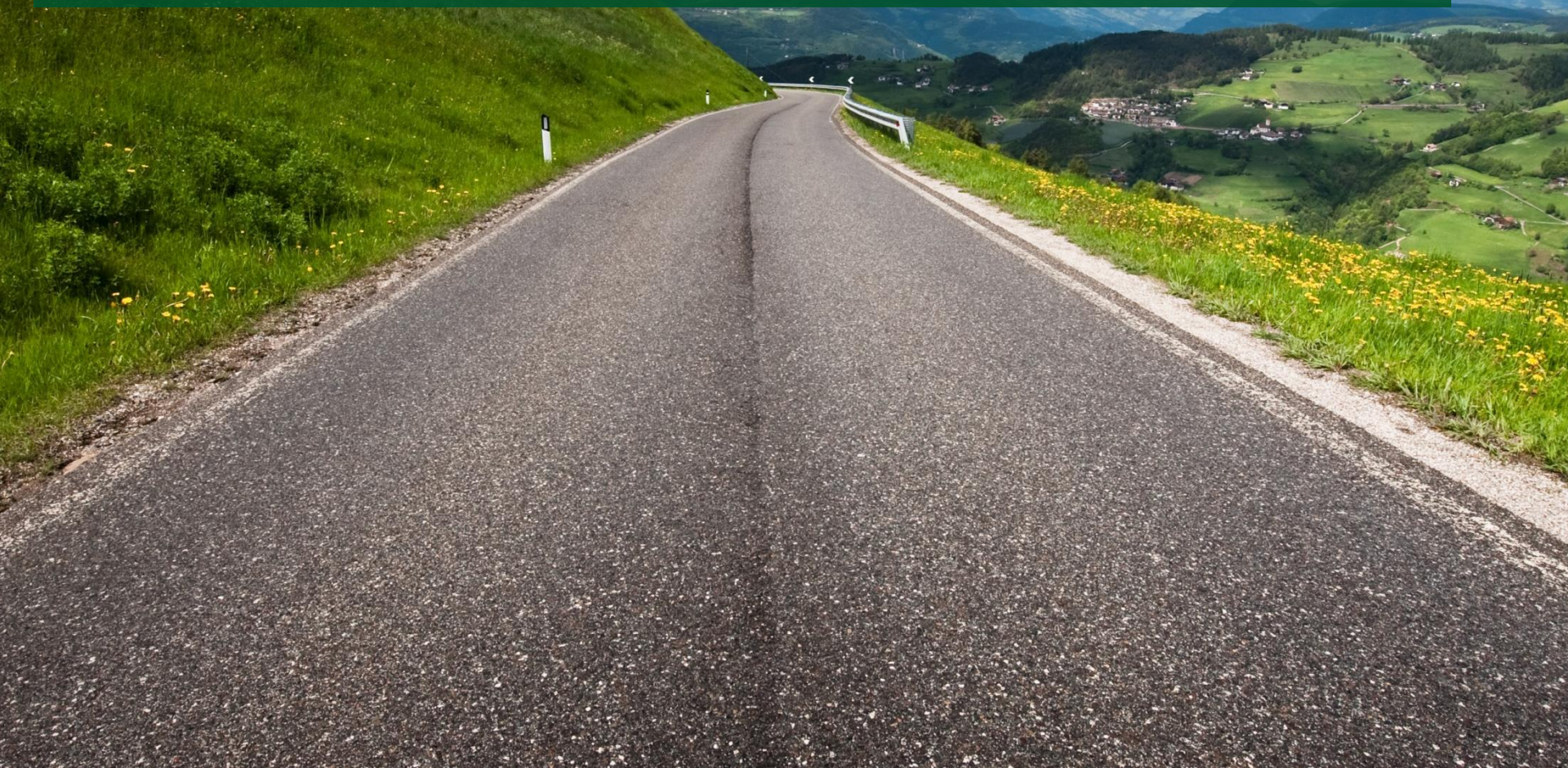




MODERNISERINGSSTYRELSEN

# Statslige institutioners og ministerområders interne styring

Juni 2016





# Forord

Dansk økonomi er i fremgang, men rammerne for det offentlige forbrug vil også i de kommende år være stramme. Det stiller krav til de statslige institutioners styring.

## Formål

*Statslige institutioners og ministerområdets interne styring* undersøger den nuværende styring i staten samt visioner for fremtidig styring. Formålet med undersøgelsen er således at give et bedre grundlag for det fremadrettede arbejde med at skabe bedre styring – lokalt og på tværs.

Styringsbehovet er forskelligt i forskellige statslige institutioner, fordi institutionernes kerneopgaver, finansieringsform, organisering mv. er forskellige. God styring handler om at tilpasse styringen til institutionens aktuelle styringsbehov. Undersøgelsen belyser derfor de statslige institutioners vurdering af deres aktuelle styring samt deres vision for den fremtidige styring. Herved identificeres de styringsområder, der skal arbejdes særligt intensivt med i de kommende år.

Udvikling af styringen i en institution sker ofte på baggrund af læring fra andres erfaringer. Fagligheden i statslige institutioner spænder bredt, og de fleste statslige institutioner løser opgaver, som kun udføres det ene sted. Alligevel er der karakteristika – fx størrelse og opgavetyper – som går igen i en række institutioner. Undersøgelsen skal derfor skabe grundlag for læring internt på ministerområder samt på tværs af staten.

## Om undersøgelsen

131 institutioner var inviteret til at deltage i *Statslige institutioners og ministerområdets interne styring*. Der er modtaget 113 besvarelser, hvilket giver en svarprocent på 86 pct. Undersøgelsen bygger på institutionernes egne vurderinger af deres nuværende styring samt deres visioner for den fremtidige styring.

For yderligere oplysninger vedrørende undersøgelsens metode henvises til bilag 1.

## Om publikationen

Sigtet med denne publikation er at præsentere de statslige institutioners egne opfattelser af styringsudfordringer og styringsønsker. Derfor er institutionernes besvarelser sammenfattet i en række hovedresultater inden for relevante styringstemaer. Resultaterne baseres således på institutionernes gennemsnitlige vurderinger, hvorfor der ikke nødvendigvis er tale om et fuldstændigt billede af institutioners individuelle styringsforhold eller deres forskelligartede årsager.

*God læselyst!*

## Indholdsfortegnelse

<b>1 Indledning</b>	3	<b>4 Budgettering</b>	13
1.1 Statslige institutioner har både fælles og individuelle træk	4	4.1 Toplederforankring og fagchefernes styringskompetencer	14
1.2 Den statslige finansiering udvikler sig hele tiden	5	4.2 Prognoser	15
<b>2 Styringsmodel</b>	6	<b>5 Ledelsesinformation</b>	16
2.1 Sammenhængende styringsmodeller	7	5.1 Ledelsesinformationens indhold	17
2.2 Årshjul	8	5.2 Dataunderstøttelse af styringen	18
2.3 Risikostyring	9	5.3 Brug af benchmarking i styringen og koncernfælles ledelsesinformation	19
<b>3 Strategi og målstyring</b>	10	<b>6 Organisering og personale</b>	20
3.1 Mål- og resultatplaner i de statslige institutioner	11	6.1 Processer, politikker og styring af arbejdstid	21
3.2 Opfølgning på mål- og resultatplanen og strategisk toplederdialog	12	6.2 Kompetenceudvikling og ledelse	22
		Bilag 1: Metodiske principper for undersøgelsen	23
		Bilag 2: Visioner for udvikling af styringen	24
		Bilag 3: Opgørelsesmetode for finansieringskilder	25

# 1 Indledning

Undersøgelsen viser, at der på tværs af staten er et ønske om at videreudvikle styringen. Hovedparten af de statslige institutioner svarer således, at visionen for deres fremtidige styring er mere ambitiøs end deres nuværende styring, *jf. figur 1.1.*

De største forskelle mellem institutionernes opfattelse af den nuværende styring og visionen er på parametrene *Dataunderstøttelse* samt *Personale og kompetencer*. Det er to helt centrale parametre for god styring.

God *dataunderstøttelse* er afgørende for at få den rette information på rette tid, og træffe beslutninger på et oplyst grundlag. Forskellen mellem institutionernes vurdering af deres nuværende styring og deres vision fremadrettet dækker primært over et ønske om i højere grad at skabe sammenhæng mellem strategi, faglige aktiviteter og økonomi.

*Personale og kompetencer* er institutionernes største aktiv. Motiverede og kompetente medarbejdere løser kerneopgaverne bedst og mest effektivt. Forskellen mellem den nuværende vurdering og institutionernes vision for styring af *personale og kompetencer* dækker bl.a. over, at der er et ønske om at arbejde mere systematisk med både præstationsledelse og strategisk, systematisk kompetenceudvikling.

**Tabel 1.1: Fakta om undersøgelsen**

Antallet af institutioner fordelt efter antal af årsværk

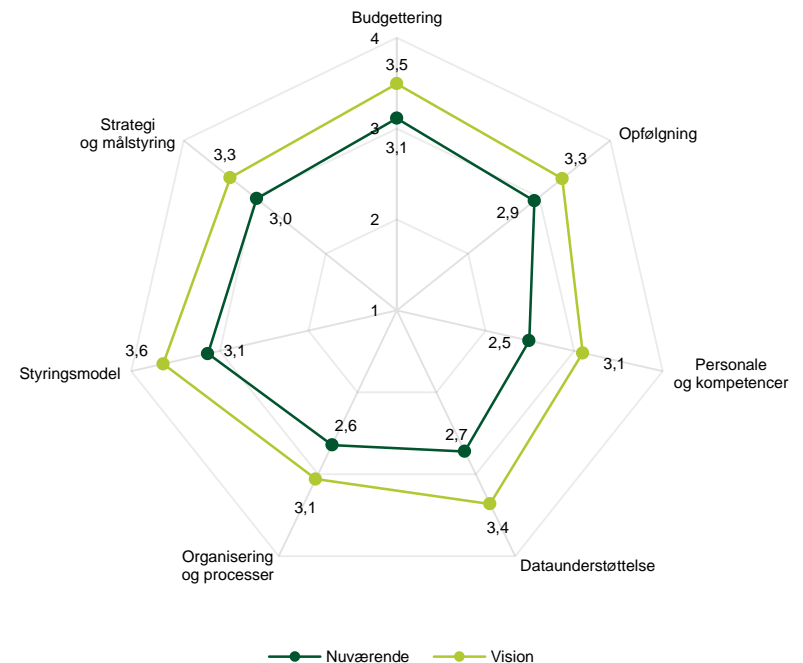
Institutionstype	Antal institutioner
Departement	14
Små institutioner (<100 årsværk)	35
Mellemstore institutioner (100-500 årsværk)	38
Store institutioner (>500 årsværk)	26

Anm.: Grundet Finansministeriets koncernorganisering er der udarbejdet én fælles besvarelse, som i institutionsopdelingen er placeret under store institutioner.

Undersøgelsen viser endvidere, at mange institutioner gerne vil igangsætte den strategiske drøftelse forud for den første budgetrunde med de budgetansvarlige. Dette, sammenholdt med et generelt ønske om at fremrykke begge processer, giver et godt afsæt for at integrere de strategiske prioriteringer i den løbende styring og opfølgning yderligere.

**Figur 1.1: Oversigt over resultater på tværs af staten**

Institutionernes gennemsnitlige vurdering af nuværende og vision, N = 113



Anm.: Figuren viser gennemsnitlig selvsvurdering på grupper af spørgsmål i undersøgelsen. Hver dimension i figuren har en skala fra 1-4 og består af to til fem spørgsmål, *jf. bilag 2.*  
 Kilde: Undersøgelse af statslige institutioners og ministerområdets interne styring



# 1.1 Statslige institutioner har både fælles og individuelle træk

De statslige institutioners svar på undersøgelsen viser, at der er en række styringsmæssige fællestræk på tværs af staten, selvom de enkelte institutioners faglige felt kan variere væsentligt fra hinanden.

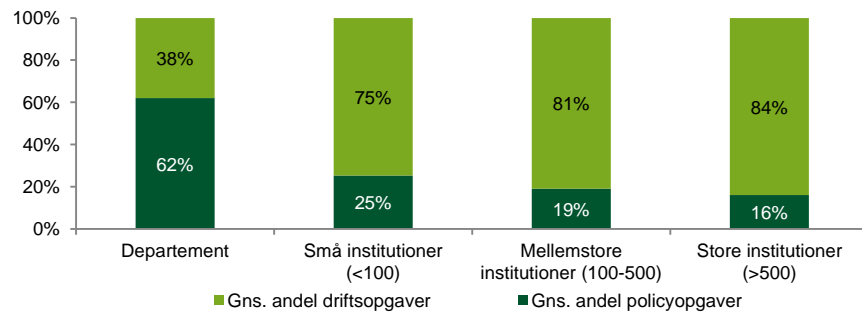
## Institutionernes opgaver

Det er generelt for departementerne, at de har flere policyopgaver ift. de øvrige institutioner. Således svarer departementerne gennemsnitligt, at 62 pct. af opgaverne er policy, *jf. figur 1.2*. Enkelte departementer har dog en opgavesammensætning, hvor kun ca. 20-30 pct. kan karakteriseres som policyopgaver.

De små, mellemstore og store institutioner har en gennemsnitlig andel policyopgaver på mellem 16 og 25 pct., hvoraf de større institutioner gennemsnitligt har en mindre andel policyopgaver, *jf. figur 1.2*.

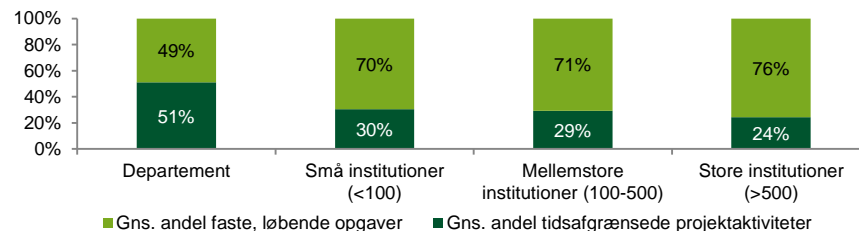
Der er dog både blandt små og mellemstore institutioner stor variation i deres andel af policyopgaver. Eksempelvis angiver nogle små institutioner, at de ingen policyopgaver har, mens andre angiver 95 pct.

**Figur 1.2: Hvordan er fordelingen mellem policy- og driftsopgaver?**  
Gennemsnitlig institutionsvurdering opdelt på institutionsstørrelse (årsværk), N = 113



Kilde: Baggrundsspørgsmål A i spørgeskemaet.

**Figur 1.3: Hvordan er fordelingen mellem tidsafgrænsede og faste opgaver?**  
Gennemsnitlige institutionsvurdering opdelt på institutionsstørrelse (årsværk), N = 113



Kilde: Baggrundsspørgsmål B i spørgeskemaet.

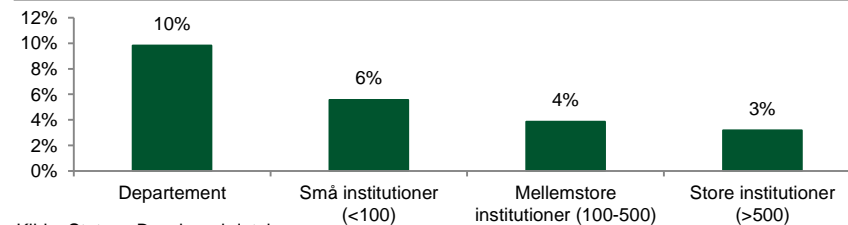
Opgaverne i den gennemsnitlige institution betegnes i overvejende grad som faste, løbende opgaver. Også på dette parameter adskiller departementerne i undersøgelsen sig fra de øvrige institutioner, idet der er en lille overvægt af tidsafgrænsede opgaver, *jf. figur 1.3*.

## Chefandele varierer

Der kan desuden ses et tydeligt mønster i andelen af chefer på tværs af de fire institutionstyper, hvor chefandelen falder i takt med, at størrelsen på institutionen stiger. Departementerne har den højeste andel af chefer, hvor chefårsværk gennemsnitligt udgør 10 pct. af de samlede årsværk sammenlignede med andre typer institutioner, *jf. figur 1.4*.

Konsulentandelen er til gengæld i gennemsnit tre procentpoint højere i store institutioner sammenlignet med små og mellemstore institutioner.

**Figur 1.4: Chefandele pr. institutionstype**  
Gennemsnitlige andel chefer pr. 100 medarbejdere opdelt på institutionsstørrelse (årsværk), N = 112



Kilde: Statens Benchmarkdatabase

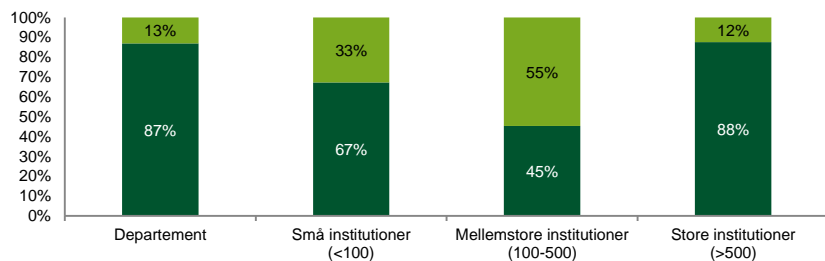


## 1.2 Den statslige finansiering udvikler sig

Den statslige drift er fortsat altovervejende bevillingsfinansieret, idet indtægtsført bevilling udgør 79 pct. af den samlede finansiering. Derudover finansieres ca. 75 pct. af de statslige institutioner ved øvrige finansieringskilder. Især de mellemstore virksomheder har ofte flere finansieringskilder, der udgør en betydelig del af finansieringen udover den indtægtsførte bevilling, *jf. figur 1.5*.

**Figur 1.5: Hvordan er den statslige finansiering?**

Fordelingen af finansieringskilder pr. institutionstyper opdelt på institutionsstørrelse i 2015 (årsværk), N = 111



Kilde: SKS.

■ Bevillingsfinansiering ■ Finansiering fra andre kilder

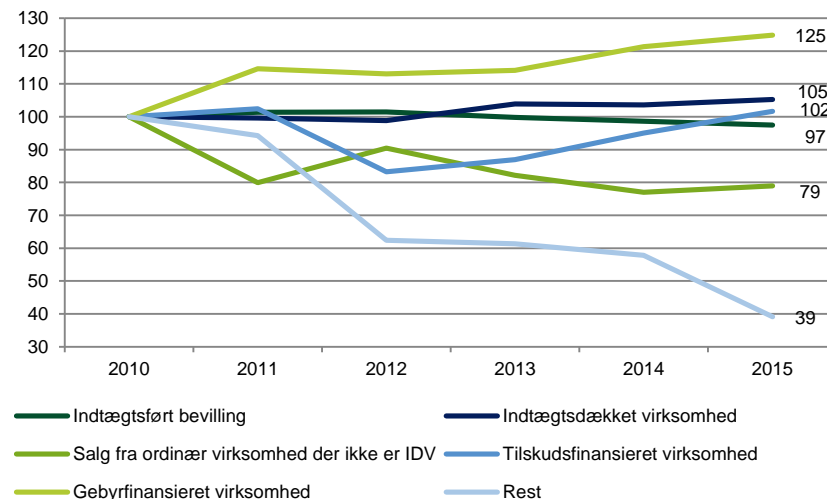
### Udvikling i finansieringen

Bevillingsfinansieringen for de statslige institutioner er faldet med 3 procentpoint i perioden 2010 til 2015. Samtidig er finansieringen, der kommer fra indtægtsdækket og gebyrfinansieret virksomhed steget med henholdsvis 5 og 25 procentpoint. *jf. figur 1.6*.

Den tilskudsfinansierede virksomhed har også udviklet sig i perioden 2010 og 2015. I 2012 lå niveauet af denne finansieringstype ca. 20 procentpoint under niveauet i 2010, mens niveauet steg igen frem mod 2015.

**Figur 1.6: Udvikling i statslig finansiering**

Indekstal for finansieringskilder i staten over tid opdelt per kilde, indeks 100 = 2010



Anm.: Se opgørelsesmetode i bilag 3.

Kilde: SKS.

Mens bevillingsniveauet således er relativt fast, er der for de øvrige finansieringskilder markante udsving mellem de enkelte år. Udviklingen udfordrer den klassiske rammestyring og fordrer styringsmodeller, der modsvarer den øgede kompleksitet.

Øget gennemsigtighed i omkostningsstrukturer og indsigt i enhedsomkostninger bidrager til at sikre lønsomhed og balance i opgavevaretagelsen. På den måde er typen af institutionernes finansiering en væsentlig rammebetingelse for institutionernes styring.

## 2 Styringsmodel

### Styringsmodellen

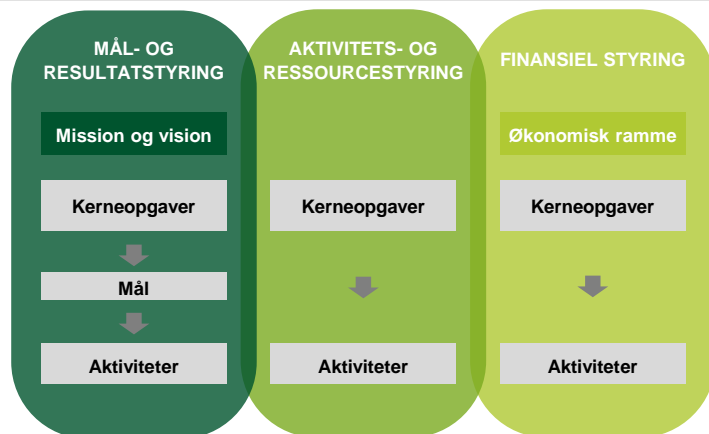
En styringsmodel skal skabe sammenhæng mellem strategi, faglige opgaver og ressourcer. Styringsmodellen skal danne baggrund for, at ledelsen kan foretage en prioritering på et godt grundlag.

### Fokus på kerneopgaverne giver en mere entydig kobling

En forudsætning for at etablere en sammenhængende styringsmodel er et fælles ophæng på tværs af den strategiske, faglige og finansielle styring.

Her kan institutionens kerneopgaver udgøre et centralt omdrejningspunkt, jf. figur 2.1. Kerneopgaver er de eksternt rettede, faglige opgaver, som institutionen løser. Kerneopgaverne relaterer sig til institutionens mission, vision og politiske opdrag, og konkretiseres i de prioriterede mål for året og udfoldes i de aktiviteter, der udgør de faktiske arbejdsopgaver. Institutioner der benytter kerneopgaver som fælles ophæng for mål- og resultatstyring, aktivitets- og ressourcestyring og finansiell styring, kan skabe en entydig sammenhæng mellem det, man laver og det, det koster.

Figur 2.1: Den sammenhængende styringsmodel



Anm.: For nærmere beskrivelse af den sammenhængende styringsmodel henvises til inspiration til sammenhængende styring' på Moderniseringsstyrelsens hjemmeside.

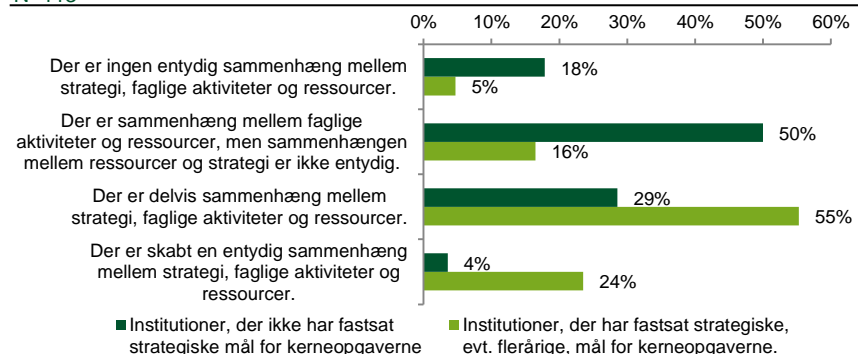
Undersøgelsen viser, at institutioner med strategiske mål for kerneopgaverne oftere har en bedre sammenhæng mellem institutionens strategi og ressourceanvendelse.

I figur 2.2 sammenlignes de institutioner, der angiver at have fastsat strategiske mål for kerneopgaverne, med de institutioner der angiver ikke at have fastsat strategiske mål for kerneopgaverne. 24 pct. af de institutioner, der angiver at have fastsat strategiske målsætninger for kerneopgaverne vurderer, at de også har en entydig sammenhæng mellem strategi og ressourceanvendelsen. Dette gælder for mindre end 4 pct. af institutionerne uden mål for kerneopgaverne.

I alt angiver 79 pct. af de institutioner, der har fastsat strategiske mål for kerneopgaverne, at der er en entydig eller delvis sammenhæng mellem strategi, faglige aktiviteter og ressourcer. 68 pct. af institutionerne uden fastsatte mål for kerneopgaverne angiver, at der er ingen eller ingen entydig sammenhæng mellem strategi, faglige aktiviteter og ressourcer.

Figur 2.2: Vurderet sammenhæng mellem strategi, aktiviteter og ressourcer

Fordeling af svar for institutioner hhv. med og uden strategiske mål for kerneopgaverne, N=113



Anm.: Institutioner der i spørgsmål 1 har svaret, at strategien indeholder strategiske målsætninger for kerneopgaverne, er defineret som havende fastsat strategiske mål for kerneopgaverne.

Kilde: Spørgsmål 1 og 4a i spørgeskemaet.



## 2.1 Sammenhængende styringsmodeller

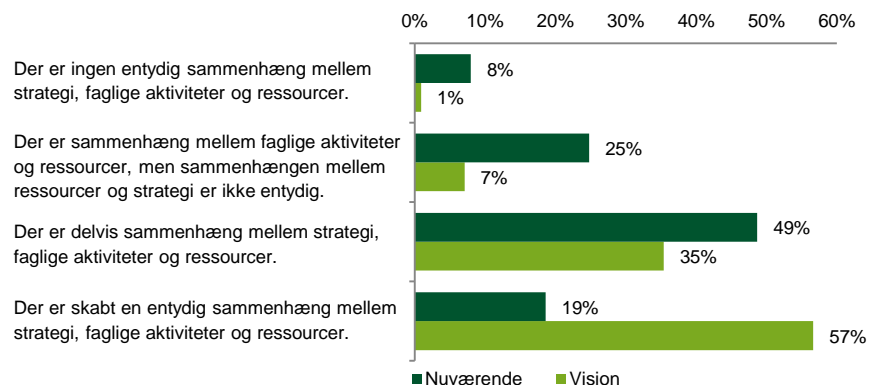
### Koblingen af strategi, faglige aktiviteter og ressourcer i styringsmodellen

En sammenhængende styringsmodel kræver, at strategi, faglige aktiviteter og ressourcer er koblet sammen samt er forankret på et organisatorisk højt niveau. Styringsmodellen skal inddrage og forde direktionens prioriteringer samt medvirke til at fremme en sammenhængende styring i institutionen.

I undersøgelsen angiver 19 pct. af de statslige institutioner, at de i dag har en entydig sammenhæng mellem deres strategi, faglige aktiviteter og ressourceanvendelse, mens 49 pct. svarer, at deres kobling mellem de enkelte elementer kun er delvis. 33 pct. af institutionerne har svaret, at de i dag ikke har en entydig sammenhæng mellem deres strategi og ressourceanvendelse, *jf. figur 2.3*. 57 pct. af institutionerne har en vision om en entydig kobling, mens 35 pct. har ambitioner om en delvis kobling.

#### Figur 2.3: Hvad kendetegner institutionens styringsmodel?

Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 113



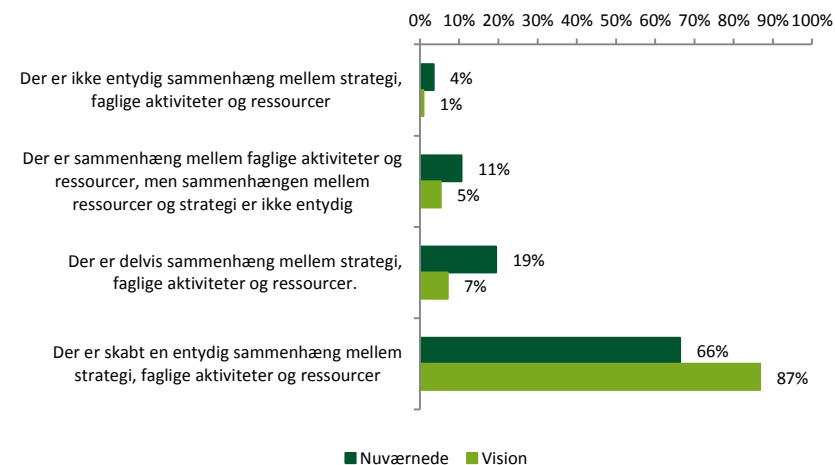
Kilde: Spørgsmål 4a i spørgeskemaet.

### Organisatorisk niveau for styringen

66 pct. af de statslige institutioner svarer, at styringsmodellen tager udgangspunkt i direktionens tværgående prioriteringer og sikrer en understøttelse af både administrative og faglige styringsbehov. Samtidig svarer knap en femtedel, at styringsmodellen er forankret i de administrative stabsfunktioner, der har til opgave at sammentænke de forskellige afdelinger og forretningsområders styringsbehov, *jf. figur 2.4*. Der er alene 4 pct. af de statslige institutioner, som svarer, at deres styring fastlægges af de enkelte organisatoriske enheder.

#### Figur 2.4: På hvilket niveau fastsættes styringsmodellen?

Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 113



Kilde: Spørgsmål 4b i spørgeskemaet.



## 2.2 Årshjul

### Institutionens årshjul

En forudsætning for en sammenhængende styring er, at institutionens årshjul understøtter samspillet mellem strategi- og budgetprocessen.

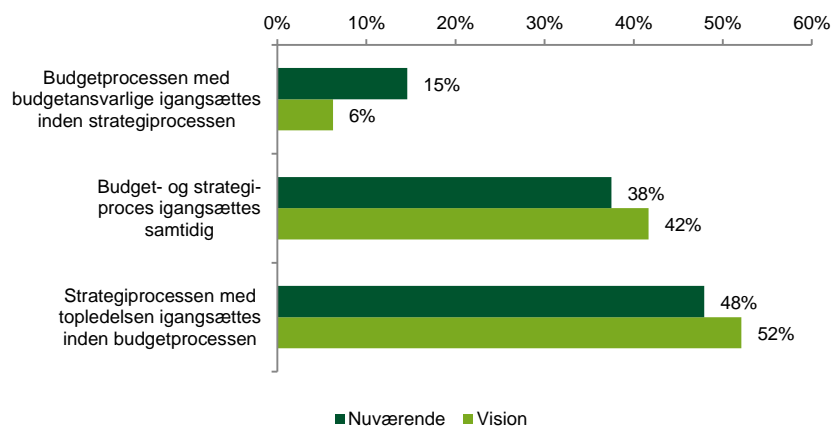
Moderniseringsstyrelsen anbefaler, at det er topledelsens strategidrøftelser, der sætter retning og rammer for ressourceforbruget. Det er derfor vigtigt, at strategiprocesen igangsættes inden budgetprocessen. Igangsættes de samtidig, kræver det en tæt koordinering af de to processer.

### Hvordan gør institutionerne i praksis?

48 pct. af de statslige institutioner angiver, at topledelsen inddrages i strategiprocesen førend budgetprocessen igangsættes, *jf. figur 2.5*.

15 pct. af institutionerne angiver imidlertid, at budgetprocessen igangsættes inden topledelsen inddrages i strategiprocesen.

**Figur 2.5: Igangsættes budgetproces med budgetansvarlige eller strategiproces med topledelsen tidligst på året, eller igangsættes de to processer samtidigt**  
Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 96



Anm.: Optælling af, hvornår institutionerne igangsætter budget- og strategiprocesen med hhv. budgetansvarlig og topledelse.

Kilde: Spørgsmål 2a og 7a i spørgeskemaet.

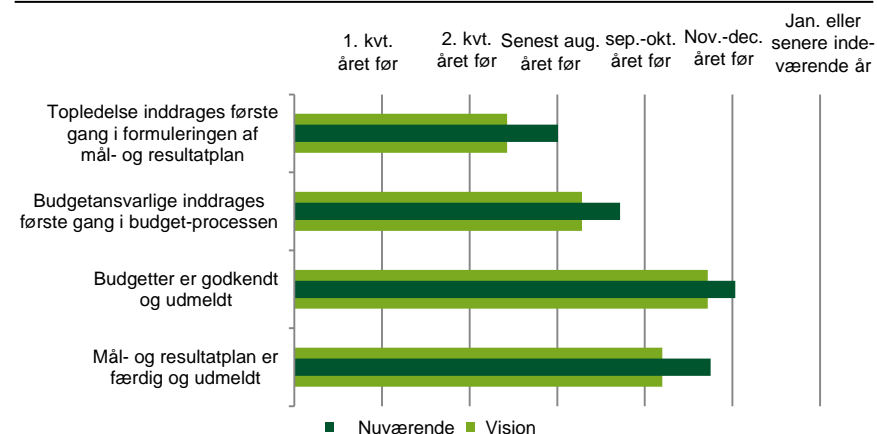
Institutioner der lægger budget før strategiprocesen risikerer, at budgettet ikke afspejler institutionens strategi. Eksempelvis vurderer institutionerne, der igangsætter strategiprocesen først i højere grad, at der er en kobling mellem deres strategiske målsætninger og prioriteringerne i budgettet.

### Vend strategi- og budgetprocessen rundt

De statslige institutioner vil gerne igangsætte strategidrøftelserne inden første budgetrunde afholdes, *jf. figur 2.5*. Samtidig vil institutionerne gerne fremrykke alle processerne. Der er således både et ønske om at bytte om på strategi- og budgetprocessen, og om at fremrykke processerne for udarbejdelse af strategi og budget, *jf. figur 2.6*.

Det er særligt markant, at institutionerne angiver, at de gerne vil have mål- og resultatplanen færdig inden det endelige budget. Derved kan budgettet tilrettes ud fra de strategiske prioriteringer.

**Figur 2.6: Statens årshjul – nu og i fremtiden**  
Gennemsnittet af institutionernes besvarelser, N = 96



Anm.: Beregnet som gennemsnitlig besvarelse for institutionerne.

Kilde: Spørgsmål 2a, 2d, 7a og 7b i spørgeskemaet.



## 2.3 Risikostyring

### Anvendelse af risikostyring i styringsmodellen

Risikostyring muliggør en variation i opfølgning og controlling på tværs af institutionen, hvor højrisiko områder følges tættere og med større hyppighed. Risikostyring kan blandt andet styrke institutionens evne til at opdage skred i forbrug eller faglig fremdrift tidligere, da institutionen på forhånd har afklaret, på hvilke områder der er behov for en tættere opfølgning.

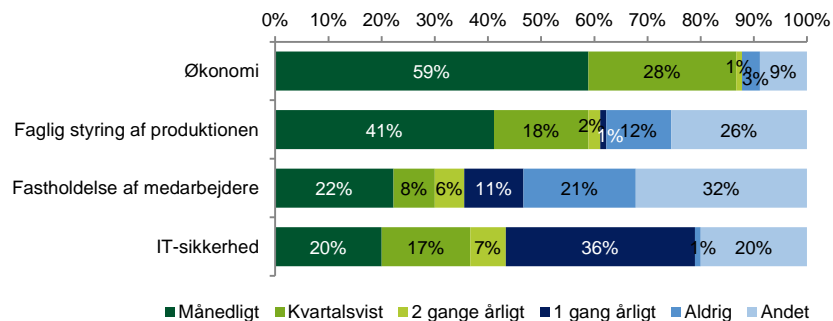
80 pct. af de statslige institutioner angiver, at de anvender risikostyring i større eller mindre grad i deres styringsmodel. Det er således kun 20 pct. af institutionerne, der angiver, at de ikke bruger risikostyring som et værktøj i den løbende styring.

### På hvilke områder foretager institutionerne risikostyring?

Der er forskel på, hvor ofte de statslige institutioner vurderer, at de foretager en konkret risikovurdering på de forskellige styringsområder, jf. figur 2.7.

**Figur 2.7: Hvor ofte foretages en konkret risikovurdering?**

Andel institutioner, der arbejder med risikovurdering, fordelt på hyppighed, N = 90



Kilde: Spørgsmål 5a i spørgeskemaet.

Knap 60 pct. af institutionerne svarer, at de foretager en månedlig risikovurdering på økonomiområdet, mens godt 40 pct. foretager en månedlig risikovurdering i forhold til den faglige styring af produktionen. Det er derimod kun hver femte institution, der foretager en månedlig risikovurdering af institutionens IT-sikkerhed og af fastholdelse af medarbejdere.

Ift. fastholdelse af medarbejdere er der tilsvarende ca. 20 pct., der angiver, at de aldrig foretager en konkret risikovurdering, mens lidt over 30 pct. angiver 'andet'.

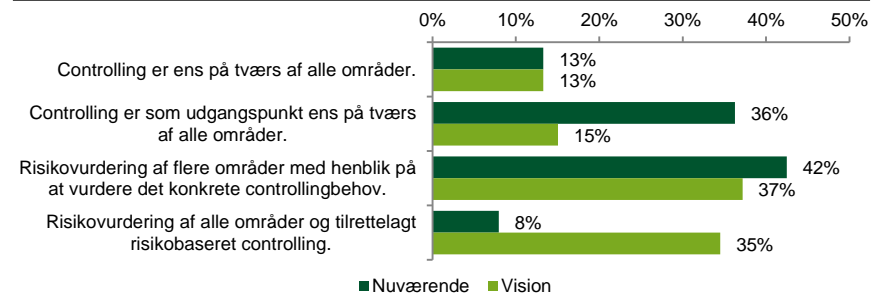
### Institutionernes finansielle controlling

Det er mindre end 10 pct. af de statslige institutioner, der tilkendegiver, at de har foretaget en risikovurdering af alle deres områder og tilrettelagt en risikobaseret finansiell controlling for de enkelte områder. Næsten 50 pct. af institutionerne svarer således, at de i udgangspunktet foretager en ens finansiell controlling på alle områderne.

Fremadrettet har 72 pct. af institutionerne en ambition om, at controllingen skal tage udgangspunkt i de enkelte områders styringsbehov.

**Figur 2.8: Hvad kendetegner institutionens løbende finansielle controlling?**

Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 113



Anm.: For de sidste to svarkategorier er formuleringen af svaret i grafen forkortet.

Kilde: Spørgsmål 8a i spørgeskemaet.



## 3 Strategi og målstyring

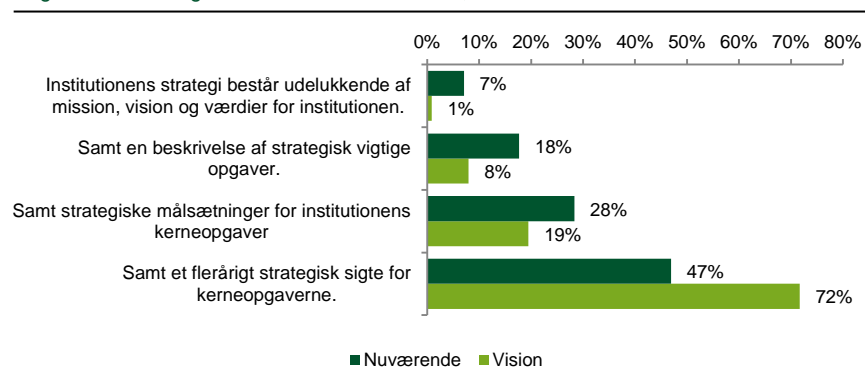
Strategisk styring handler om at have en klar mission og vision for ministeriet og de enkelte institutioners opgavevaretagelse, der angiver retningen for det daglige arbejde. For at gøre strategien håndgribelig, er det derfor vigtigt, at strategien konkretiseres i få konkrete og intelligente mål, der afspejler institutionens kerneopgaver.

Erfaringerne fra arbejdet med god økonomistyring i staten viser, at det er afgørende, at strategien er forankret på topchefniveau og understøtter de politiske målsætninger, som institutionen er sat i verden for at realisere.

### De statslige institutioners strategiske styring

75 pct. af de statslige institutioner angiver, at de allerede i dag har beskrevet deres kerneopgaver og opstillet strategiske målsætninger for dem. Samtidig svarer knap halvdelen af institutionerne, at de har strategiske målsætninger, som giver dem et flerårigt sigte for kerneopgaverne, *jf. figur 3.1*. 7 pct. af institutionerne angiver, at de ikke har beskrevet kerneopgaverne.

**Figur 3.1: Hvad kendetegner institutionens strategi?**  
Angivelse af strategien i de enkelte institutioner, N = 113



Kilde: Spørgsmål 1 i spørgeskemaet.

### Ønske om bedre strategisk styring

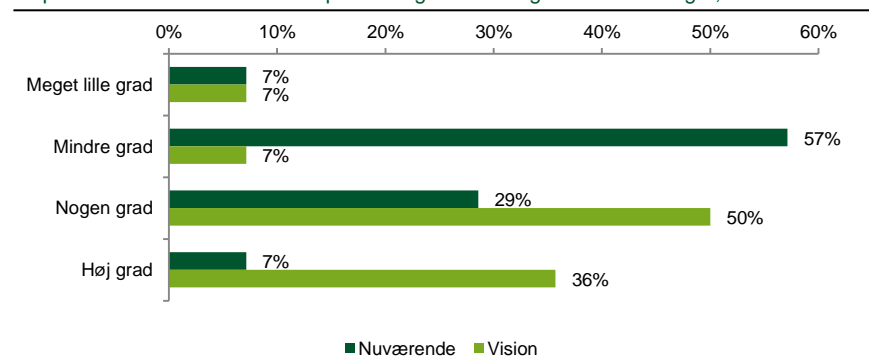
Langt størstedelen af alle institutionerne angiver en vision om at styrke den strategiske styring i forhold til det daglige arbejde, *jf. figur 3.1*. 91 pct. har en vision om at understøtte beskrivelsen af kerneopgaverne med strategiske målsætninger og 72 pct. ønsker desuden, at målsætningerne har et flerårigt sigte.

### Prioriteringer på tværs af ministerområdet

Undersøgelsen viser, at 64 pct. af departementerne kun i mindre eller meget lille grad foretager prioriteringer på tværs af ministerområdets institutioner på baggrund af strategiske målsætninger forud for rammeudmeldinger. Kun et af departementerne angiver, at de i høj grad foretager prioriteringer på tværs af ministerområdets institutioner, *jf. figur 3.2*.

86 pct. af departementerne svarer dog, at de har en vision om at gøre det fremadrettet i nogen eller høj grad.

**Figur 3.2: Foretages prioriteringer på tværs af ministerområdets institutioner på baggrund af strategiske målsætninger forud for rammeudmeldinger?**  
Departementernes overordnede prioriteringer af strategiske målsætninger, N = 14



Kilde: Spørgsmål 6d i spørgeskemaet.

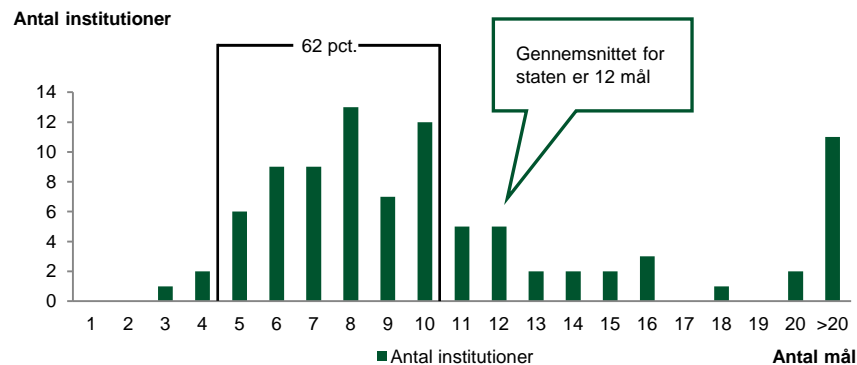
## 3.1 Mål- og resultatplaner i de statslige institutioner

93 pct. af de statslige styrelser og øvrige institutioner svarer i undersøgelsen, at de har udarbejdet en mål- og resultatplan eller lignende. Blandt departementerne er mål- og resultatplaner ikke så udbredt. På tværs af alle deltagende institutioner angiver 85 pct. at have en mål- og resultatplan eller lignende.

### Antal mål i mål- og resultatplanerne

Finansministeriet anbefaler i konceptet for mål- og resultatplaner, at institutionerne har 5-10 mål. 36 pct. af institutionerne svarer, at de har flere end 10 mål, ligesom mere end hver tiende svarer, at de har over 20 mål, *jf. figur 3.3*. Der er ikke umiddelbart nogen sammenhæng mellem institutionernes størrelse og antallet af mål.

**Figur 3.3: Hvor mange mål er der fastsat i institutionens mål- og resultatplan?**  
Angivelse af, hvor mange virksomheder der har forskelligt antal mål, N = 92



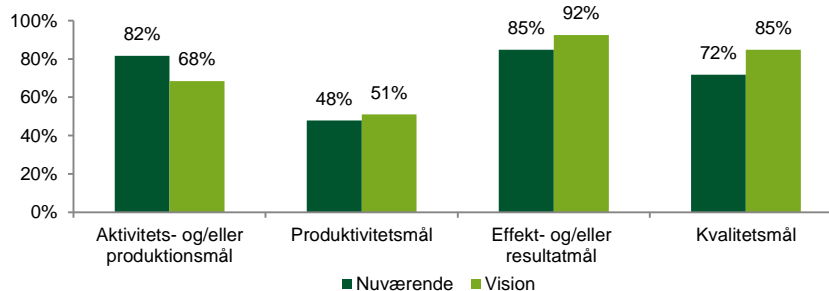
Kilde: Spørgsmål 2b i spørgeskemaet.

### Typer af mål i mål- og resultatplanerne

Mål- og resultatplanerne kan omfatte flere forskellige typer af mål. Undersøgelsen viser, at flest institutioner inkluderer måltypene effekt- og/eller resultatmål samt aktivitets- og produktionsmål i deres mål- og resultatplaner, mens færre institutioner inkluderer måltypen produktivitetsmål. Antallet af mål knyttet til hver af måltypene, er dog ikke undersøgt.

Institutionerne angiver, at de fremadrettet i højere grad end nu ønsker, at måle på effekt og kvalitet af opgaveløsningen. 92 pct. af institutionerne, der har en mål- og resultatplan, svarer, at de har en vision om at måle på effekten. Samtidig vil færre institutioner fremadrettet måle på rene aktivitets- og produktionsmål, *jf. figur 3.4*.

**Figur 3.4: Typer af mål i mål- og resultatplanerne**  
Angivelse af, hvilke typer mål der findes i mål- og resultatplanerne, N = 92



Anm.: Angiver om typen af mål forefindes i mål- og resultatplanerne på nuværende tidspunkt, og om der er en vision om, at de vil findes.

Kilde: Spørgsmål 2c i spørgeskemaet.

### HISTORISK UDVIKLING: Flere institutioner udarbejder en mål- og resultatplan

Styringen mellem departementer og institutioner er ofte formaliseret i et styringsdokument, men det er ikke altid tilfældet. Således viser Moderniseringsstyrelsens undersøgelser fra 2012-2014, at der kun var 82 til 89 pct. af de deltagende styrelser og institutioner, der havde et styringsdokument, som behandlede styringsrelationen mellem institution og departement. I Undersøgelse af styring svarer 93 pct. af de statslige styrelser og institutioner, at de har en mål- og resultatplan eller lignende, der rammesætter dialogen med departementet.

## 3.2 Opfølgning på mål- og resultatplan og strategisk toplederdialog

### Opfølgning på mål- og resultatplanerne

Løbende opfølgning og dialog om mål- og resultatplanen kan bidrage til en større integration af mål- og resultatplanerne i den løbende styring og samtidig skabe en sammenhæng med den daglige opgavevaretagelse og dermed gøre målene mere nærværende for institutionens medarbejdere.

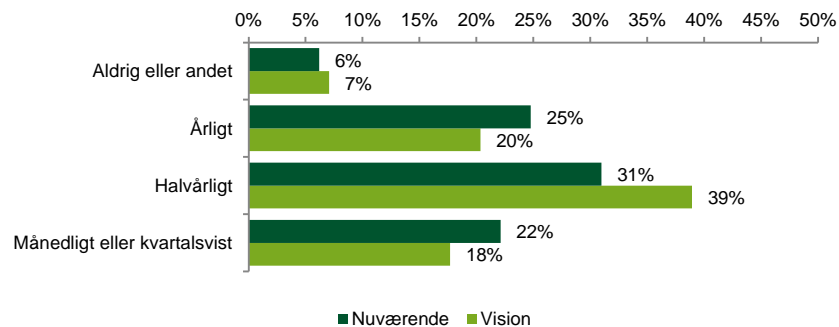
22 pct. af institutionerne svarer, at de følger månedligt eller kvartalsvist op på deres mål- og resultatplaner mellem direktøren og departementschefen, mens yderligere 31 pct. følger op halvårligt. 25 pct. af institutionerne følger årligt op på mål- og resultatplanen mellem direktøren og departementschefen.

Fremadrettet har blot 18 pct. af institutionerne en ambition om at foretage en månedlig eller kvartalsvis opfølgning på mål- og resultatplanen. Dette er færre end det nuværende antal institutioner, som følger op på mål- og resultatplanen.

Samlet ønsker 57 pct. af institutionerne at følge op på mål- og resultatplanen mellem direktøren og departementschefen mindst halvårligt.

**Figur 3.5: Hvor ofte drøftes nedenstående emner i dialogen mellem direktør og departementschef? - Opfølgning på mål i mål- og resultatplanen?**

Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 88



Kilde: Spørgsmål 3 i spørgeskemaet.

### Dialog mellem departement og institution

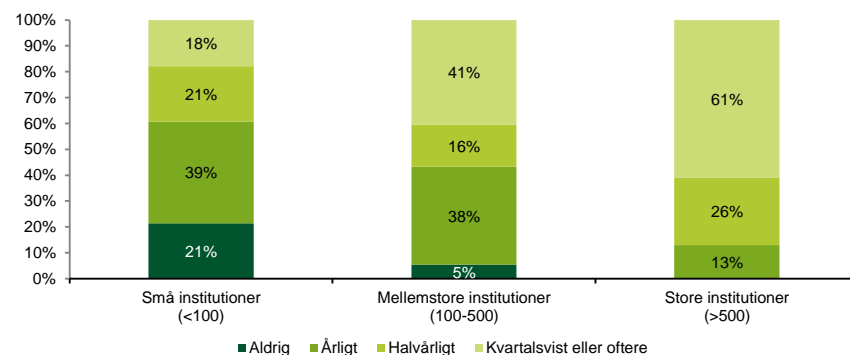
Undersøgelsen viser, at der er en sammenhæng mellem institutionens størrelse og kadencen for dens dialog med departementet om mål- og resultatplanen. Store institutioner drøfter oftere deres mål- og resultatplan med departementet end små og mellemstore institutioner, *jf. figur 3.6.*

De store institutioner har oftere opfølgingsmøder mellem direktøren og departementschefen om mål- og resultatplanen. 61 pct. af de store institutioner følger her månedsvist eller kvartalsvist op. Der er ingen store institutioner, der aldrig følger op på mål- og resultatplanen med departementschefen.

De små institutioner holder sjældnere møder med departementschefen for at følge op på mål- og resultatplanen. 21 pct. af institutionerne angiver aldrig at holde sådanne opfølgingsmøder.

**Figur 3.6: Er der sammenhæng mellem institutionens størrelse og kadence for opfølgning på mål- og resultatplan med departementschefen?**

Procent af institutionerne fordelt på antal årsværk ift. dialog med departement, N = 88



Kilde: Kombination af antal årsværk (SKS) og spørgsmål 3 i spørgeskemaet.



## 4 Budgettering

En af hjørnestenene i en god sammenhængende styring er institutionens budget, hvor institutionens strategi gerne skulle afspejles i ressourceallokeringen. Et budget, der tager udgangspunkt i institutionens kerneopgaver og den faglige opgavevaretagelse samt afspejler de strategiske prioriteringer, er en væsentlig forudsætning for god styring.

### Institutionernes tilrettelæggelse af budgetprocessen

Undersøgelsen viser, at 31 pct. af de statslige institutioner fastlægger de økonomiske rammer samt fordeler aktiviteter og økonomi hen over året på baggrund af en drøftelse i direktionen af årets strategiske opgaver og i dialog med de budgetansvarlige, *jf. figur 4.1*.

11 pct. af institutionerne tager alene udgangspunkt i de seneste års budgetter, når budgettet for det kommende år fastlægges af institutionens økonomifunktion.

**Figur 4.1 Hvordan er budgetprocessen i institutionen tilrettelagt?**

Andel af institutionerne fordelt på tilrettelæggelse af budgetproces, N = 113



Kilde: Spørgsmål 6a i spørgeskemaet.

Det er visionen for 91 pct. af institutionerne, at deres budgetter fremadrettet skal tage udgangspunkt i direktionens drøftelse af strategisk vigtige opgaver, *jf. figur 4.2*. Alene 3 pct. af institutionerne vil fremadrettet lægge deres budget på baggrund af de tidligere års budgetter.

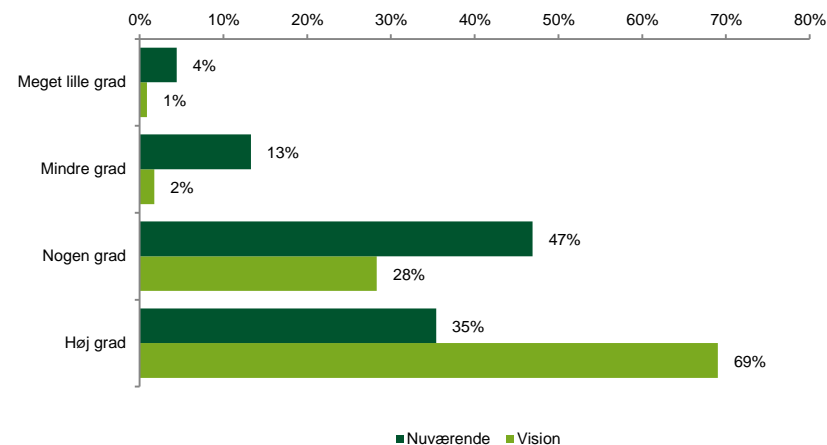
### Sammenhæng mellem strategi og budget

35 pct. af institutionerne vurderer, at deres strategiske målsætninger i høj grad har sammenhæng med prioriteringerne i budgettet. Der er dog 17 pct. af institutionerne, der kun i mindre grad eller meget lille grad har denne sammenhæng.

Fremadrettet har 69 pct. af institutionerne en ambition om, at der er sammenhæng mellem de strategiske målsætninger og prioriteringerne i budgettet.

**Figur 4.2: Er der sammenhæng mellem institutionens strategiske målsætninger og prioriteringerne i budgettet?**

Andel af institutionerne fordelt på grad af sammenhæng, N = 113



Kilde: Spørgsmål 6c i spørgeskemaet.

# 4.1 Håndtering af omprioriteringer og fagchefernes styringskompetencer

## Håndtering af ændringer og omprioriteringer i budgettet

Det er topledelsens ansvar, at ændringer og omprioriteringer i økonomi og opgaveportefølje foretages i overensstemmelse med institutionens strategi. 60 pct. af institutionerne svarer, at eksterne ændringer af institutionens opgaveportefølje eller ressourcer håndteres af topledelsen med støtte fra økonomifunktionen ved at op- eller nedprioritere opgaver og økonomi på tværs af institutionen under hensyntagen til institutionens strategi.

23 pct. svarer, at sådanne eksterne ændringer af institutionens opgaveportefølje eller økonomi alene håndteres af økonomifunktionen, eventuelt med støtte fra de budgetansvarlige.

Fremadrettet ønsker flere institutioner at forankre håndteringen af eksterne ændringer hos topledelsen. Derved kan topledelsen, med støtte fra økonomifunktionen, foretage de nødvendige omprioriteringer. Blot 13 pct. af institutionerne vil fortsat håndtere ændringer og omprioriteringer primært i økonomifunktionen.

**Figur 4.3: Hvordan håndteres ændringer og omprioriteringer i budgetterne?**  
Angivelse af håndtering og ændring af budgetter i institutionerne, N = 113



Kilde: Spørgsmål 6b i spørgeskemaet.

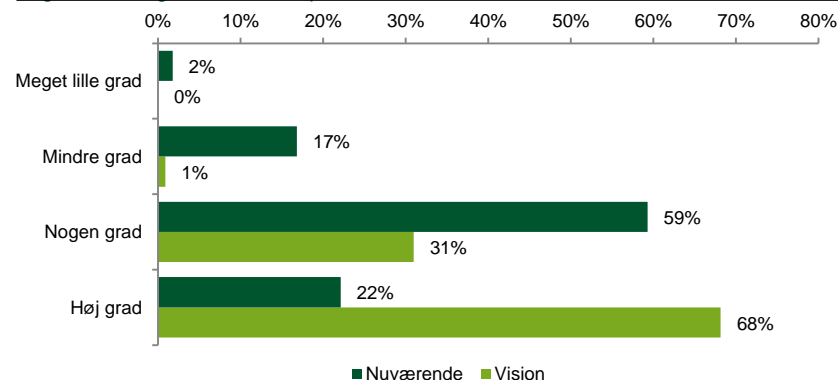
## Fagchefernes styringskompetencer

En aktiv inddragelse af fagchefer i budgetprocessen kan bidrage til, at der skabes en tæt kobling mellem kerneopgaverne og økonomien. Fagcheferne kan bidrage med detaljeret viden til direktionen og økonomifunktionen om de faglige aktiviteter og ressourcer for deres respektive område. I samspillet mellem direktion, økonomifunktion og fagchefer skabes sammenkobling mellem strategi, økonomi og aktiviteter i praksis.

19 pct. af institutionerne vurderer, at fagcheferne kun i mindre eller meget lille grad er klædt på til at økonomistyre, samt har den nødvendige forståelse for ressourcedrivere, planlægning og opfølgning. Samtidig vurderer 22 pct. af institutionerne, at fagcheferne i høj grad har de nødvendige kompetencer til at økonomistyre.

Der er på tværs af staten en meget klar ambition om, at fagcheferne klædes på til at økonomistyre. Således svarer 99 pct., at de i høj eller nogen grad har vision om, at fagcheferne er styringskompetente.

**Figur 4.4: Er fagcheferne er klædt på til at økonomistyre, herunder har de den nødvendige forståelse for ressourcedrivere, planlægning, opfølgning mv.?**  
Angivelse af fagchefernes kompetenceniveau, N = 113



Kilde: Spørgsmål 7c i spørgeskemaet.



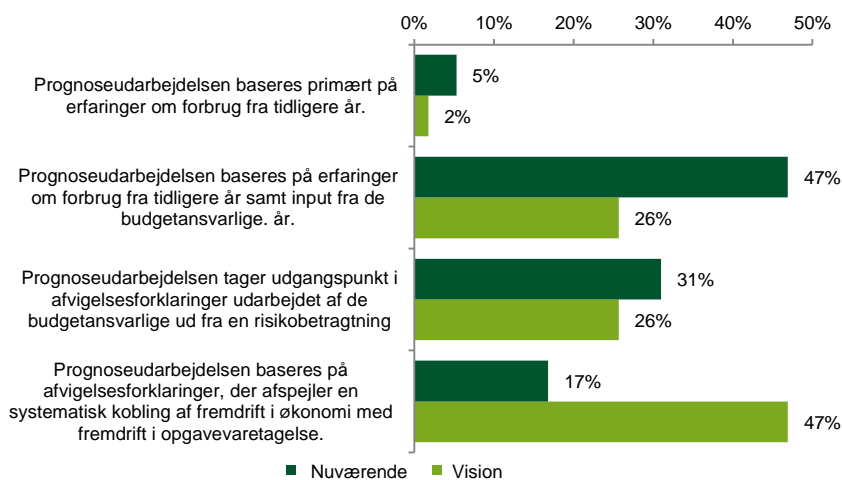
## 4.2 Prognoser

### Hvad kendetegner institutionernes prognosearbejde?

Budgettet udgør rygraden i institutionernes løbende arbejde med at udarbejde prognoser for årets resultat. Det er væsentligt, at der er en tæt kobling mellem økonomien og de faglige aktiviteter, så det er muligt for institutionen at vurdere, om eventuelle mer- eller mindreforbrug fx skyldes fremdriften i opgavevaretagelsen, mængde- eller prisændringer.

Det kan have stor betydning for kvaliteten af prognoserne, hvordan institutionerne vælger at følge op på udviklingen i forbrug og aktiviteter. 17 pct. af institutionerne angiver, at de baserer deres prognoser på afvigelsesforklaringer, der afspejler en systematisk kobling af fremdriften i økonomien med fremdriften i opgavevaretagelsen. 52 pct. af institutionerne baserer alene deres prognoser på erfaringerne fra tidligere års forbrug samt eventuelle input fra de budgetansvarlige, *jf. figur 4.5*.

**Figur 4.5: Hvad kendetegner grundlaget for institutionens prognoseudarbejdelse**  
Angivelse af kendetegn ved prognose udarbejdelsen, N = 113



Kilde: Spørgsmål 8b i spørgeskemaet.

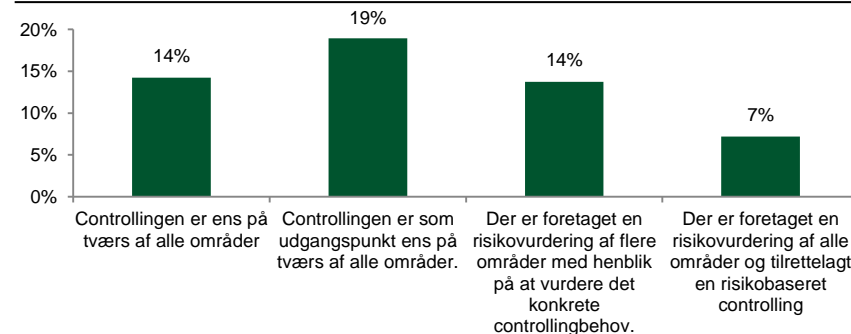
Fremadrettet har 47 pct. af institutionerne en ambition om, at deres prognoser skal baseres på systematiske afvigelsesforklaringer, der kobler økonomi og aktiviteter, mens 26 pct. ønsker at bruge afvigelsesforklaringer udarbejdet af de budgetansvarlige ud fra en risikobetraktning. 28 pct. vil fremover basere deres prognoser på erfaringer fra tidligere årsforbrug.

### Risikobaseret controlling giver bedre prognosepræcision

Institutioner der angiver at have en risikobaseret tilgang til den finansielle controlling, har en bedre prognosepræcision end institutioner, hvor den finansielle controlling er ens på tværs af alle områder.

Institutioner der foretager en konkret risikovurdering af alle områder og tilrettelægger en risikobaseret controlling, har en gennemsnitligt afvigelse mellem årets prognoser og de endelige regnskabstal på 7 pct. Institutioner hvor den finansielle controlling er ens eller i udgangspunktet ens på tværs af alle områder, har en gennemsnitlig afvigelse på henholdsvis 14 og 19 pct., *jf. figur 4.6*.

**Figur 4.6: Prognosepræcision ift. institutionernes controlling**  
Gennemsnit af prognosepræcision opdelt på angivet praksis for controlling, N = 110



Anm.: Figuren viser den gennemsnitlige prognosepræcision for institutionerne, der har svaret i hver kategori. Et lavt procenttal er udtryk for en god prognosepræcision. Enkelte af undersøgelsens institutioner er nyoprettede fra 2016, hvorfor der ikke findes prognosepræcision for disse institutioner. Kilde: Statens Benchmarkdatabase og spørgsmål 8a i spørgeskemaet. Opgørelsen er den gennemsnitlige prognosepræcision ved hver udgiftsopfølgning i 2015.



## 5 Ledelsesinformation

### Styringsrelevant ledelsesinformation

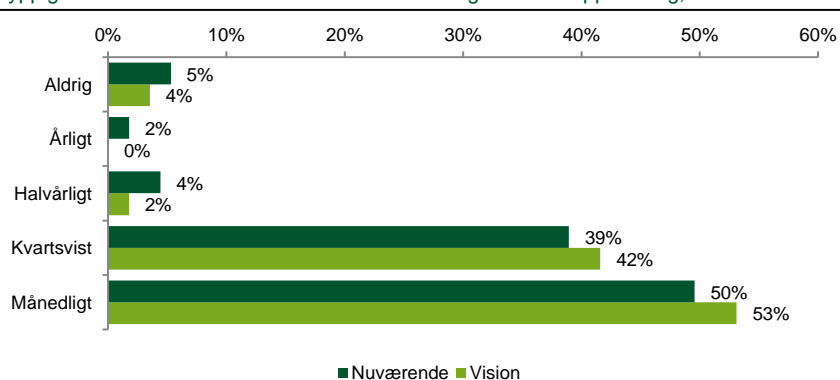
Det er afgørende, at ledelsesinformation er letforståelig, aktuel og tager udgangspunkt i styringsbehovene på tværs af den strategiske, faglige og finansielle styring.

Når institutionen tilrettelægger ledelsesinformationen, er det derfor relevant at tage aktiv stilling til, hvordan ledelsesinformationen bedst understøtter beslutningsgrundlaget samt den løbende dialog både internt i institutionen og på tværs af ministerområdet.

Der skal i den forbindelse træffes beslutninger om, *hvem* ledelsesinformationen er målrettet, *hvad* den skal indeholde for at være styringsrelevant for modtageren, og *hvor hyppigt* den skal drøftes.

Det er endvidere væsentligt, at ledelsesinformationen er systemunderstøttet, så den nemt kan produceres løbende med færrest mulige ressourcer og altid være aktuel. Systemunderstøttelse kan frigøre personaleressourcer til at tænke i ledelsesinformationens indhold og formidling frem for selve den mere lavpraktiske produktion af ledelsesinformationen.

**Figur 5.1: Hvor ofte drøftes institutionens ledelsesrapportering i direktionen?**  
Hyppighed af direktionens drøftelse af økonomi- og ledelsesrapportering, N = 113



Kilde: Spørgsmål 9b i spørgeskemaet.

### Frekvensen for de statslige institutioners ledelsesinformation

Halvdelen af institutionerne svarer, at direktionen har en månedlig drøftelse af ledelsesinformationen, mens 39 pct. drøfter informationen kvartalsvist, jf. figur 5.1.

11 pct. af de deltagende institutioner angiver, at direktionen kun drøfter ledelsesinformationen halvårligt eller sjældnere. Det er i den forbindelse relevant at overveje, om det skyldes, at direktionerne i de pågældende institutioner ikke finder den udarbejdede ledelsesinformation styringsrelevant. Således angiver en femtedel, at institutionens topledelse ikke drøfter ledelsesinformationen månedligt, selvom de modtager den månedligt.

### HISTORISK UDVIKLING: Økonomien drøftes oftere

Siden igangsættelsen af de tværstatslige indsatser for god økonomistyring i efteråret 2011 er der i statslige institutioner kommet et øget fokus på økonomistyringen. Dette illustreres bl.a. ved hyppigheden af økonomisk ledelsesinformation, der fremsendes til direktionen. Blot 29 pct. af topledere modtog i 2011 en systematisk budgetopfølgning 10-12 måneder årligt. Nu svarer knap 70 pct. af institutionerne, at økonomi- og ledelsesrapportering fremsendes månedligt til direktionen, altså en stigning på næsten 40 procentpoint over fem år.



## 5.1 Ledelsesinformationens indhold

### Ledelsesinformation som styringsgrundlag

Institutionens samlede styring kan med fordel understøttes af ledelsesinformation, der indeholder både økonomi-, HR- og fagdata, således at ledelsesinformationen giver grundlag for at følge op på både performance og den samlede ressourceanvendelse, herunder også løn og arbejdstid.

### Ledelsesinformationens indhold

På tværs af staten er der relativt stor variation i indholdet af top- ledelsernes ledelsesinformation, *jf. figur 5.2.*

Langt de fleste institutioner rapporterer på realiseret økonomi, afvigelser fra bevillingen og en estimeret fremadrettet prognose.

Forskellen mellem den nuværende rapportering og visionen er størst vedrørende compliance på indkøb, medarbejdernes tidsregistrering, strategisk målopfyldelse, produktivitet, anvendelse af rådighedsforpligtelse for AC-fuldmægtige samt enhedsomkostninger. En stor del af de statslige institutioner har således en vision om at kunne levere ledelsesinformation om disse emner.

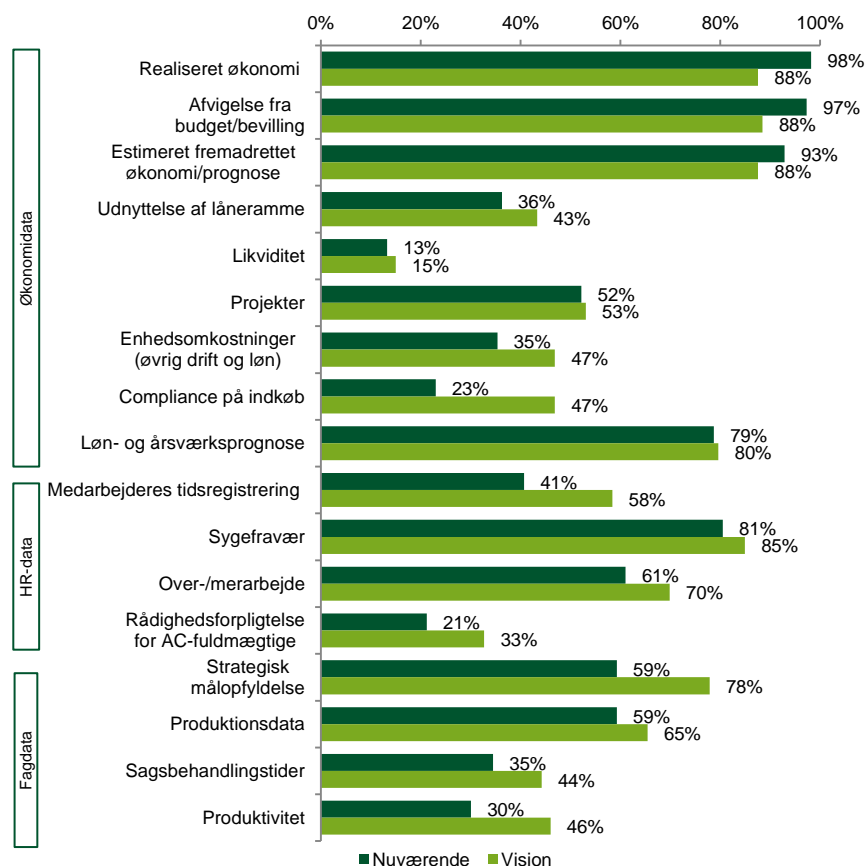
HR-data og fagdata indgår generelt i mindre omfang end økonomidata i ledelsesinformationen til topledelsen. Selvom der på disse områder er visioner for udvikling af ledelsesinformationen til topledelsen, er det fortsat kun 33 pct. af de statslige institutioner, der angiver, at de ønsker at følge op på, om institutionen anvender de AC-fuldmægtiges rådighedstid. Tilsvarende er det kun 46 pct., der angiver, at de ønsker at følge op på produktivitet.

Løn udgør en betydelig del af de samlede omkostninger, og information om medarbejdernes tidsregistrering på aktiviteter kan være et redskab til dels at følge op på arbejdstidens anvendelse og dels at fordele lønomkostninger på aktiviteter og dermed følge op på det samlede ressourceforbrug. 41 pct. af de statslige institutioner følger i dag op på

medarbejdernes tidsregistrering, mens 58 pct. har en vision herom. 42 pct. af de statslige institutioner har således ikke en ambition om at følge op på, hvordan arbejdstiden og lønomkostningerne anvendes.

**Figur 5.2: Hvilket indhold er omfattet i den løbende ledelsesinformation til topledelsen?**

Indhold i direktionens drøftelse af økonomi- og ledelsesrapportering, N = 113



Anm.: Procentsatserne angiver andelen af institutionerne, der svarer 'ja'.

Kilde: Spørgsmål 9d i spørgeskemaet.



## 5.2 Dataunderstøttelse af styringen

### Dataunderstøttelse af de statslige institutioners styring

Det er afgørende, at institutionernes styringsambitioner understøttes af et tilsvarende datafundament for styringen, herunder at institutionerne sammentænker økonomi-, HR- og fagdata i deres styring.

Praksis på tværs af staten er ofte, at de forskellige typer af data registreres i selvstændige systemer, eller at der sker en delvis sammenlægning af dataindsamlingen i institutionen.

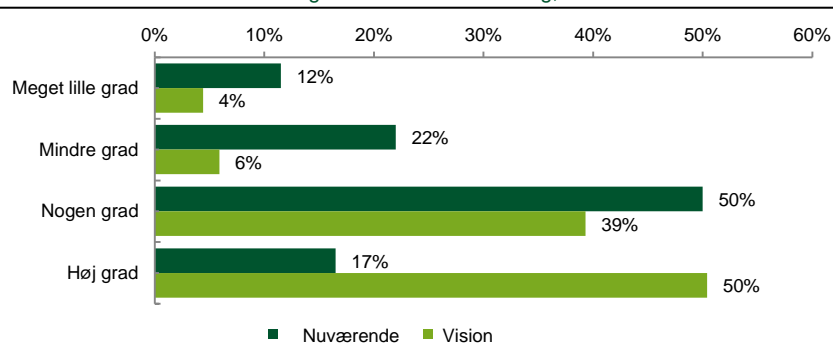
Godt en tredjedel af institutionerne svarer, at de i deres nuværende styring kun i mindre eller meget lille grad sammentænker de tre typer af data i analyser, ligesom halvdelen svarer 'i nogen grad', *jf. figur 5.3*.

På tværs af staten er der imidlertid et stort ønske om, at systemerne og registreringsrammerne fremadrettet skal sammentænkes på tværs af institutionen.

Halvdelen af institutionerne angiver, at de har en vision om, at de i høj grad sammentænker økonomi-, HR- og fagdata, ligesom 39 pct. ønsker at gøre det i nogen grad, *jf. figur 5.3*. 10 pct. af institutionerne har dog en vision om fremadrettet fortsat kun at sammentænke data i analyser i mindre eller meget lille grad.

**Figur 5.3: I hvilken grad sammentænkes økonomi-, HR-, og fagdata i analyser?**

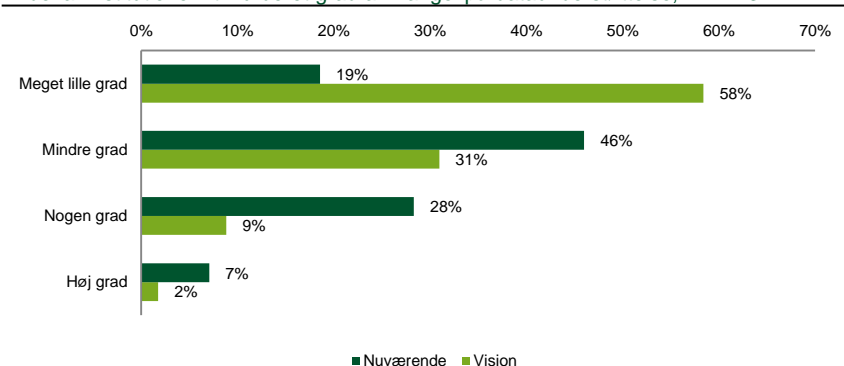
Andel af institutioner ift. vurderet grad af sammentænkning, N = 113



Kilde: Spørgsmål 17b i spørgeskemaet.

**Figur 5.4: Har institutionen styringsbehov, der ikke understøttes af data i økonomi-, HR- eller fagsystemer?**

Andel af institutioner ift. vurderet grad af mangel på dataunderstøttelse, N = 113



Anm.: Det bemærkes, at der spørges til styringsbehov, der *ikke* understøttes af data, hvorfor angivelser af nuværende 'høj grad' betyder, at institutionen har styringsbehov, som ikke dataunderstøttes.

Kilde: Spørgsmål 17d i spørgeskemaet.

### Styringsbehov og dataunderstøttelse

Samlet vurderer 35 pct. af institutionerne, at deres styringsbehov i nogen eller høj grad ikke understøttes af deres nuværende økonomi-, HR- og fagdata. Alene 19 pct. angiver, at de i meget lille grad har styringsbehov, der ikke understøttes af data, mens 46 pct. svarer 'i mindre grad', *jf. figur 5.4*.

Der er en klar vision på tværs af staten om, at institutionernes styringsbehov bliver dataunderstøttet. Således angiver 89 pct. af de deltagende statslige institutioner, at de 'i meget lille grad' eller 'i mindre grad' har vision om, at styringsbehov ikke er understøttet af data, *jf. figur 5.4*.

Samtidig er det et opmærksomhedspunkt, at der ikke foretages nødvendige registreringer, som ikke anvendes i den løbende styring.

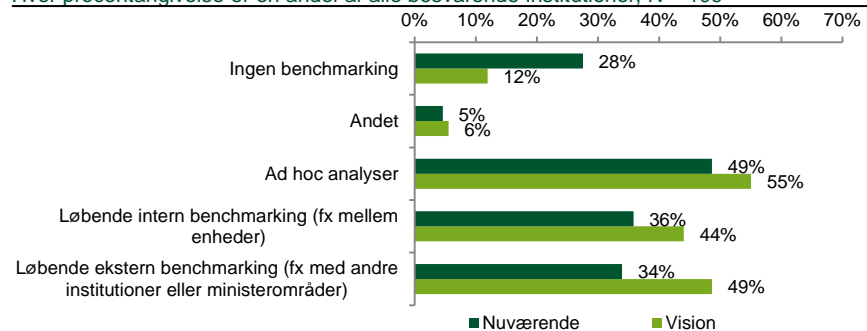
## 5.3 Brug af benchmarking

### Brug af benchmarking i den løbende styring

Benchmarking kan styrke institutionens styring ved at give den et klart billede af, hvordan den præsterer på udvalgte områder. Benchmarking kan således være med til at identificere effektiviseringspotentialer og øge produktiviteten og effektiviteten.

#### Figur 5.5: Hvordan anvender I benchmarking?

Hver procentangivelse er en andel af alle besvarende institutioner, N = 109



Anm.: Fire institutioner har angivet, at de ikke anvender benchmarking samtidig med, at de har angivet, at de bruger benchmarking. Disse er derfor fratrukket det samlede antal besvarelser for dette spørgsmål.

Kilde: Spørgsmål 10 i spørgeskemaet.

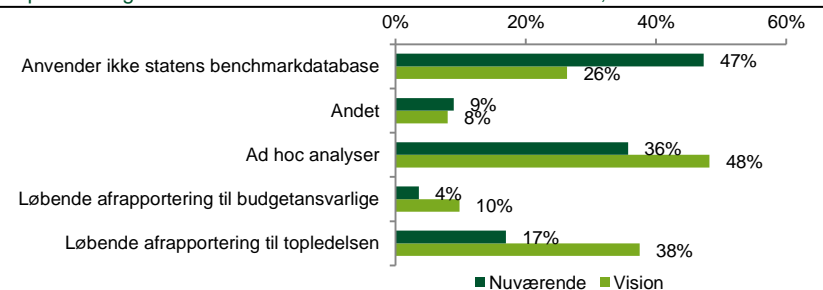
49 pct. af de statslige institutioner svarer, at de bruger benchmarking til ad hoc analyser, mens ca. en tredjedel af institutionerne svarer, at de anvender benchmarking løbende internt mellem enheder eller eksternt ift. andre institutioner, *jf. figur 5.5*.

Fremadrettet har institutionerne en vision om øget brug af benchmarking i deres styring og blot 12 pct. har vision om ikke at anvende benchmarking.

En øget anvendelse af Statens Benchmarkdatabase er én mulighed for ekstern, tværstatslige benchmarking i de statslige institutioners styring. Det er dog alene 17 pct., som angiver, at de i dag giver en løbende afrapportering af KPI'er fra Statens Benchmarkdatabase til topledelsen. Fremadrettet har knap 40 pct. en ambition om at gøre det, *jf. figur 5.6*.

#### Figur 5.6: Hvordan anvendes Statens Benchmarkdatabase?

Hver procentangivelse er en andel af alle besvarende institutioner, N = 112



Anm.: En institution er frasortet, da der er svaret 'anvender ikke' samtidig med anvendelse af statens Benchmarkdatabase.

Kilde: Spørgsmål 11 i spørgeskemaet.

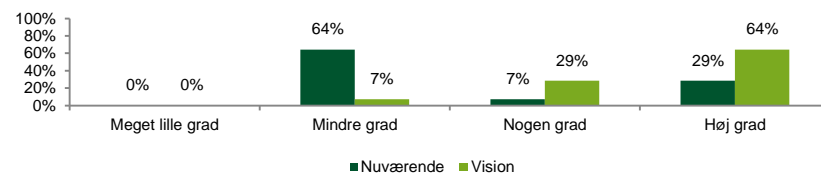
### Koncernfælles ledelsesinformation

En anden mulighed for at understøtte øget anvendelse af benchmarking i institutionernes styring er at skabe grobund for benchmarking og læring på tværs af institutioner inden for samme ministerområde gennem koncernfælles ledelsesinformation.

36 pct. af departementerne svarer, at de i nogen eller høj grad udarbejder koncernfælles ledelsesinformation, mens 64 pct. svarer, at de kun gør det i mindre grad, *jf. figur 5.7*. Departementerne har generelt en vision om at udarbejde mere koncernfælles ledelsesinformation. Således svarer 93 pct., at de har en vision om i nogen eller høj grad at udarbejde koncernfælles ledelsesinformation.

#### Figur 5.7: Er der mulighed for koncernfælles ledelsesinformation?

Hver procentangivelse er en andel af de 14 besvarende departementer, N = 14



Anm.: Spørgsmålet lyder, "I hvilken udstrækning er der etableret en koncernfælles registreringsramme, som muliggør koncernfælles ledelsesinformation?"

Kilde: Spørgsmål 9e i spørgeskemaet.



## 6 Organisering og personale

Lønudgifterne til personale udgør ca. 2/3 af forbruget i staten. Personalet udgør dermed både det største aktiv og den største omkostning for de statslige institutioner.

Det er afgørende for de statslige institutioner at have en effektiv styring af personaleområdet, herunder styring af arbejdstid, kompetenceudvikling, opfølgning på resultater og ledelse af medarbejdere.

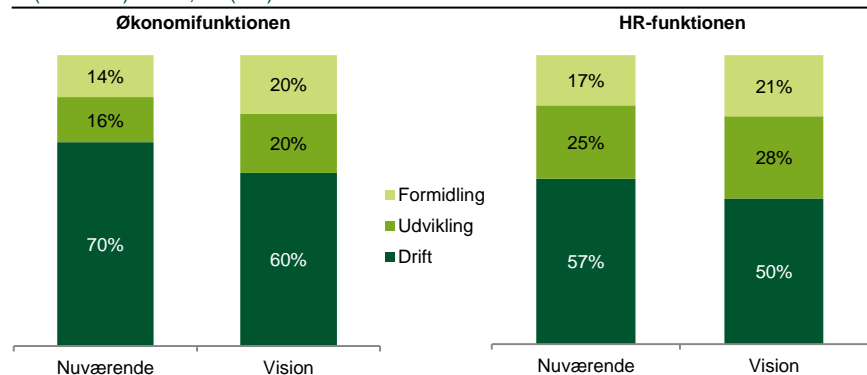
### Organisering af administrative funktioner

Den samlede styring på tværs af økonomi og personale vil ofte være påvirket af, hvordan de administrative funktioner er organiseret, og i hvor høj grad de er forankret i topledelsen.

Det er væsentligt, at økonomi- og HR-funktionens kompetencer passer til den opgaveprofil, de varetager. Driftsopgaver kræver andre kompetencer end formidlingsopgaver.

**Figur 6.1: HR- og Økonomifunktionernes tidsfordeling på opgaver?**

Gennemsnitlige procentangivelser af tid på tre opgavetyper,  
N (økonomi) = 108, N (HR) = 80



Anm.: N er forskelligt baseret på hvor mange, der har angivet, at institutionen har egen økonomifunktion henholdsvis HR-funktion – der er således flere institutioner med egen økonomifunktion.

Kilde: Spørgsmål 19a i spørgeskemaet.

De statslige institutioner vurderer, at de administrative funktioner overvejende beskæftiger sig med driftslignende opgaver. Således vurderes 70 pct. af økonomifunktionens opgaver at være driftsopgaver, mens 57 pct. af HR-funktionens opgaver vurderes at være driftsopgaver, jf. figur 6.1. Samtidig er der på både økonomi- og HR-området visioner om, at der allokeres mere tid til henholdsvis udviklingsopgaver og formidlingsopgaver.

### Deltagelse af administrative chefer på direktionsmøderne

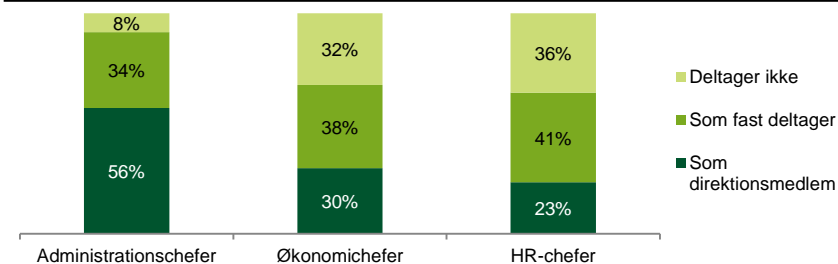
En stærk toplederforankring af økonomi- og HR-funktionerne kan bidrage til et større fokus på den løbende drift.

Undersøgelsen viser, at de administrative chefer generelt er godt repræsenteret i topledelsen på tværs af staten, jf. figur 6.2. Ca. 2/3-dele af økonomi- og HR-cheferne deltager således som enten medlemmer eller faste deltagere i direktionsmøder, mens det kun er otte pct. af administrationscheferne, der ikke deltager i direktionsmøder. Blot 19 institutioner angiver, at der ikke er en administrativ chef deltagende på direktionsmøder. Baseret på institutionernes bemærkninger skyldes det hovedsageligt, at de ikke har direktion eller administrative chefer.

**Figur 6.2: Administrative chefers deltagelse i direktionsmøder**

Andele af cheftyper, der deltager i direktionsmøder,

N (administrationschefer) = 71, N (økonomichefer) = 74 og N (HR-chefer) = 64



Anm.: N er baseret på institutionernes angivelse af, om den pågældende cheftypes deltagelse på direktionsmøder er relevant. Når N er 64 for HR-chefer skyldes det, at 49 har svaret "ikke relevant"

Kilde: Spørgsmål 21 i spørgeskemaet.

## 6.1 Processer, politikker og styring af arbejdstid

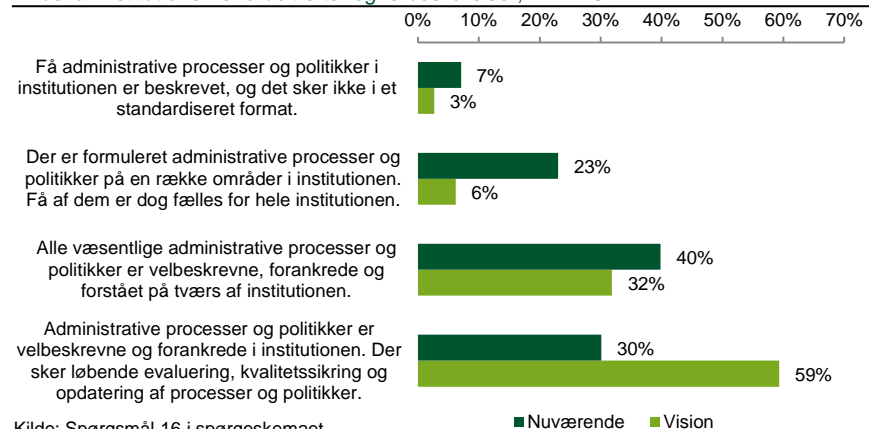
### Institutionernes administrative processer og politikker

Velbeskrevne og forankrede administrative processer skaber mere smidige arbejdsgange og sikrer derved en mere effektiv anvendelse af ressourcerne.

70 pct. af de statslige institutioner tilkendegiver, at alle væsentlige administrative processer er velbeskrevne, og 30 pct. evaluerer løbende deres processer og politikker, *jf. figur 6.3*. 59 pct. af de statslige institutioner har dog en vision om løbende at evaluere og kvalitetssikre deres processer og politikker for at sikre et klart styringsgrundlag.

#### Figur 6.3: Hvad kendetegner administrative processer og politikker?

Andel af institutionerne fordelt efter egne besvarelser, N = 113



### Styring af arbejdstid

Styring af arbejdstid er vigtigt for en effektiv anvendelse af personale-ressourcerne. Institutionerne har derfor inden for det lokale ledelsesrum mulighed for at anvende en række forskellige tiltag, der kan gøre anvendelsen af arbejdstiden mere effektiv.

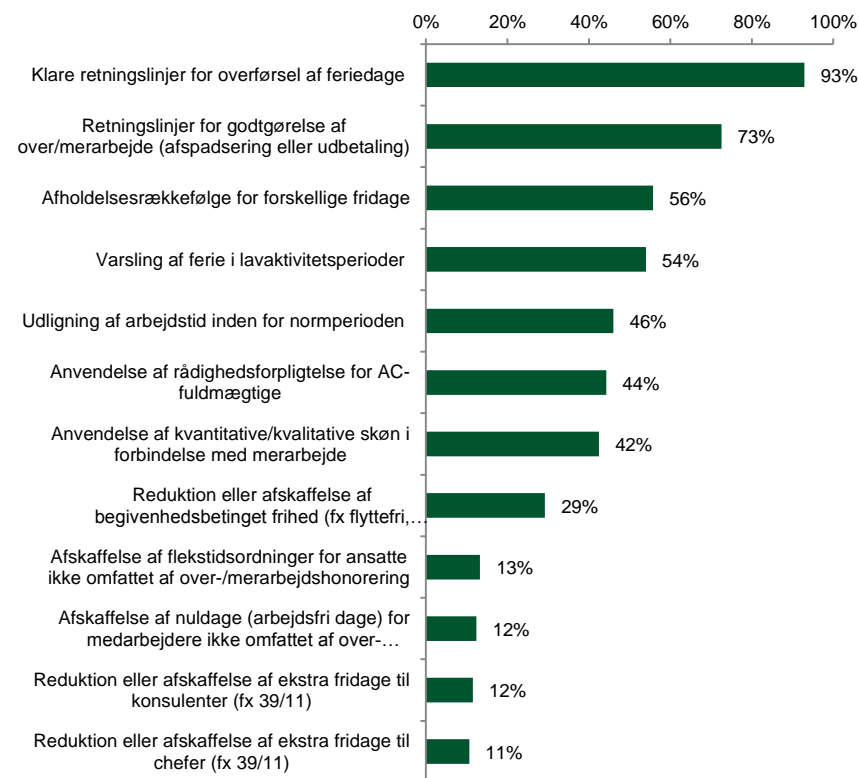
Undersøgelsen viser, at der generelt er en stor variation ift. hvilke tiltag, der er truffet beslutning om i de statslige institutioner, *jf. figur 6.4*. Der er flest, der angiver, at de har truffet beslutning om klare retningslinjer.

Således har 93 pct. af de statslige institutioner svaret, at de har truffet beslutning om klare retningslinjer for overførsel af ferie, mens 73 pct. har truffet beslutning om klare retningslinjer for godtgørelse af over-/merarbejde.

Det er mindst udbredt at træffe beslutning om reduktion eller afskaffelse af arbejdsgiverbetalt frihed for særlige personalegrupper, fx chefer og AC-konsulenter.

#### Figur 6.4: Hvad kendetegner styring af arbejdstid?

Andel af statslige institutioner, som har truffet beslutning om konkrete styringstiltag, N = 113



Kilde: Spørgsmål 12 i spørgeskemaet.

## 6.2 Kompetenceudvikling og ledelse



### Kompetenceudvikling af medarbejdere

Kompetenceudviklingen af medarbejdere skal skabe grundlaget for, at de statslige institutioner har de rigtige kompetencer til at løse kerneopgaverne mest effektivt på både medarbejder- og ledelsesniveau.

35 pct. af de statslige institutioner angiver, at arbejdet med kompetenceudvikling varetages af medarbejdere og personaleledere. Kun 7 pct. af institutionerne svarer, at de arbejder systematisk med en kompetencestrategi for alle institutionens medarbejdere, *jf. figur 6.5*.

På tværs af staten er der dog en klar vision om, at tilgangen til kompetenceudvikling skal være mere strategisk og systematisk, *jf. figur 6.5*. 37 pct. af de statslige institutioner har således en vision om at arbejde systematisk med en kompetencestrategi for den løbende kompetenceudvikling af medarbejdere og ved rekruttering af nye medarbejdere.

Alene to departementer svarer, at kompetenceudvikling tager udgangspunkt i en koncernfælles strategi, men ca. halvdelen af departementerne har visioner om en koncernfælles kompetencestrategi.

### Figur 6.5: Hvad kendetegner kompetenceudvikling?

Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 113

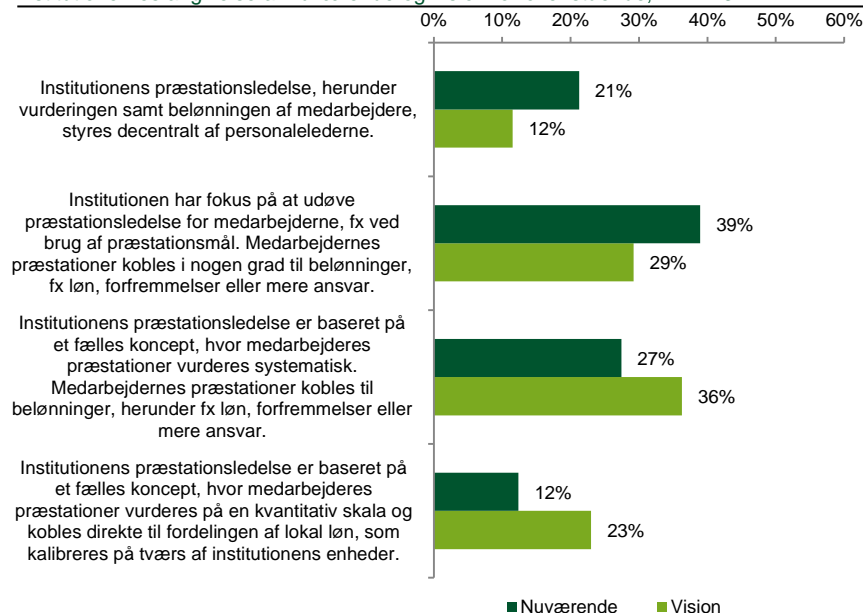


Anm.: Svarkategoriene er forkortet i figuren.

Kilde: Spørgsmål 14 i spørgeskemaet.

### Figur 6.6: Hvad kendetegner præstationsledelse og lokal løn?

Institutionernes angivelse af nuværende og vision for ovenstående, N = 113



Kilde: Spørgsmål 13 i spørgeskemaet.

### Bedre ledelsesværktøjer

Den daglige ledelse af medarbejderne har stor betydning for at arbejdsindsatsen understøtter institutionens mål. Derfor er det vigtigt, at statslige ledere systematisk følger op på medarbejdernes præstationer og belønner deres indsats.

61 pct. af de statslige institutioner tilkendegiver, at de i dag ikke vurderer medarbejdernes præstationer systematisk, *jf. figur 6.6*. 59 pct. af de statslige institutioner har en vision om, at ledelsen af medarbejderne i fremtiden skal være baseret på en systematisk vurdering af medarbejdernes præstationer, der kobles til belønninger. 22 pct. af institutionerne har endvidere en vision om, at vurderingen skal ske vha. en kvantitativ skala på tværs af institutionens enheder.

# Bilag 1. Metodisk bilag for undersøgelsen af styring i staten

## Undersøgelsens forløb

Invitation til at deltage i undersøgelsen af styring i staten blev udsendt til 131 statslige institutioner d. 29. februar. Af invitationen fremgår det, at besvarelsen skal afspejle institutionens nuværende styring samt den ønskede fremtidige styring.

I alt besvarede 113 institutioner spørgeskemaet og svarprocenten endte derved på 86 pct.

## Hvem har besvaret?

Spørgeskemaet er hovedsageligt udsendt til direktører og topledere i de statslige institutioner, men med en opfordring til at inddrage relevante chefer i besvarelsen.

Der er minimum én besvarelse fra hvert ministerområde, og det er både store og små institutioner med vidt forskellige virksomhedskonstruktioner samt faglige opgavefelter, der har deltaget i undersøgelsen. Derfor kan undersøgelsen af statslig styring siges, at være repræsentativ ift. de statslige institutioners egen opfattelse af deres styring.

Undersøgelsen er således ikke udtryk for Moderniseringsstyrelsens eller Finansministeriets kendskab til den statslige styring, men derimod en kortlægning af institutionernes egne vurderinger af deres styring.

## Hvad kan der konkluderes på baggrund af undersøgelsen?

Undersøgelsen afdækker i videst muligt omfang de statslige institutioners egen opfattelse af den nuværende og den ønskede styring. Der er ikke spurgt ind til årsager ift. forskellige niveauer af styring eller forskellige ønsker om fremadrettet styring.

Undersøgelsens konklusioner sigter derfor hovedsageligt mod at identificere diskrepans mellem opfattelsen af nuværende og ønsket styring, og kun i mindre grad at finde årsagerne til forskelle i de selvopfattede niveauer af styring. Undersøgelsen danner derved udgangspunkt for en efterfølgende dialog med de enkelte ministerområder, hvor resultaterne kvalificeres og årsager samt løsningsmuligheder afdækkes med de enkelte ministerområder.

Enkelte steder i publikationen er data fra spørgeskemaet kombineret med data fra Statens Koncernsystem (SKS) eller Statens Benchmarkdatabase for at give læseren et mere nuanceret billede af styringen i staten.

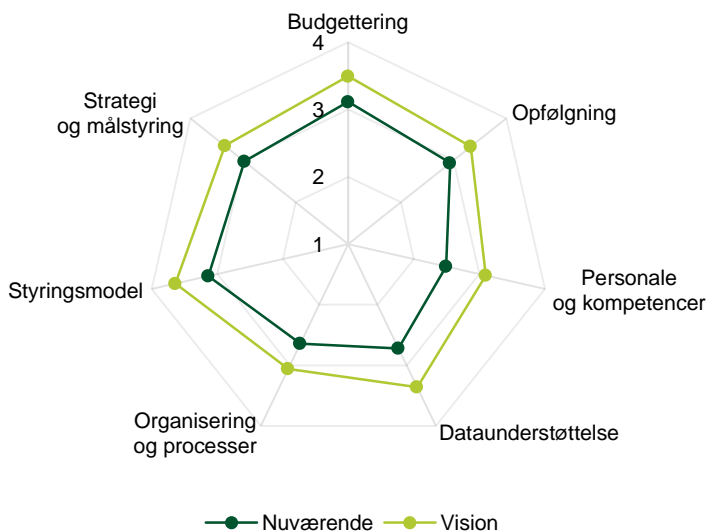


## Bilag 2. Visioner for udvikling af styring

I Undersøgelse af styring har alle deltagende institutioner foretaget en vurdering af dels, hvad der kendetegner institutionens styring i dag og dels, hvilken vision institutionen har for styring fremadrettet.

På baggrund af spørgerammens centrale spørgsmål er udarbejdet et spiderweb, der opsamler besvarelserne og giver et samlet billede af, hvor institutionen befinder sig i dag, hvor der er ambitioner om udvikling, og hvor institutionen i højere grad er på det styringsniveau, hvor de også fremad ønsker at være. De anvendte spørgsmål fremgår af tabel B1.

Spiderwebbet omfatter syv parametre, der sammen omfavner styring – *Strategi og målstyring, Budgettering, Opfølgning, Styringsmodel, Organisering og processer, Data* samt *Personale og kompetencer*. I figuren illustrerer et stort areal inden for hhv. den mørkegrønne og den lysegrønne syvkant, at styringen er på hhv. ønsker et relativt højt udviklingsniveau. Ligeledes illustrerer et stort gab mellem målpunkterne for et parameter, at der er tale om et område, hvor ambitionerne er høje sammenlignet med den nuværende styring.



**Tabel B1: Spiderweb over styring – de anvendte spørgsmål**

<b>Styringsmodel</b>	Nr. 4a: Hvad kendetegner opbygningen af institutionens styringsmodel?
	Nr. 4b: På hvilket organisatorisk niveau fastsættes institutionens styringsmodel?
<b>Strategi og målstyring</b>	Nr.1: Institutionens strategi sætter retning for institutionens daglige opgaveløsning. Fokus for strategier kan være forskellige, ligesom de kan være mere eller mindre konkrete. Hvad kendetegner institutionens strategi?
	Nr. 3: Hvor ofte drøftes nedenstående emner i dialogen mellem direktør/institutionens øverste leder og departementschef?
<b>Budgettering</b>	Nr. 6a: Hvordan er budgetprocessen i institutionen tilrettelagt?
	Nr. 6b: Hvordan håndteres ændringer og omprioriteringer i budgetterne?
	Nr. 6c: I hvilken grad er der sammenhæng mellem institutionens strategiske målsætninger og prioriteringer i budgettet?
<b>Opfølgning</b>	Nr. 8a: Hvad kendetegner institutionens løbende finansielle controlling?
	Nr. 8b: Hvad kendetegner grundlaget for institutionens prognoseudarbejdelse?
	Nr. 9b: Hvor ofte drøftes institutionens økonomi- og ledelsesrapportering i direktionen?
<b>Data</b>	Nr. 17a: Hvordan registreres økonomi-, HR- og fagdata i institutionen?
	Nr. 17b: I hvilken grad sammentænkes økonomi-, HR- og fagdata, når der laves analyser?
	Nr. 17c: Hvordan registreres medarbejdernes arbejdstid?
	Nr. 17d: I hvilken grad vurderer I, at institutionen har styringsbehov, som ikke er understøttet af data i institutionens økonomi-, HR- og fagsystemer?
	Nr. 17e: I hvilken grad vurderer I, at de samme informationer registreres flere gange i jeres eksisterende systemer?
<b>Organisering og processer</b>	Nr. 15a: Hvad kendetegner institutionens arbejde med at skabe et godt arbejdsmiljø?
	Nr. 15b: Hvad kendetegner institutionens håndtering af sygefravær?
	Nr. 16: Hvad kendetegner de tværgående administrative processer og politikker i institutionen?
	Nr. 19a: Økonomifunktionen i en institution skal udfylde flere roller for at understøtte institutionens samlede styring. Fordelingen mellem de forskellige roller kan variere fra institution til institution. Hvordan vurderer I, at jeres økonomifunktion anvender tid på nedenstående tre typer opgaver?
<b>Personale og ressourcer</b>	Nr. 20a: HR-funktionen i en institution skal udfylde flere roller for at understøtte institutionens samlede styring. Fordelingen mellem de forskellige roller kan variere fra institution til institution. Hvordan vurderer I, at jeres HR-funktion anvender tid på nedenstående tre typer opgaver?
	Nr. 7c: I hvilken grad vurderer I, at fagchefer har de nødvendige kompetencer i forhold til budgettering og opfølgning?
	Nr. 13: Hvad kendetegner institutionens præstationsledelse og lokale løndannelse?
	Nr. 14: Hvad kendetegner institutionens kompetenceudvikling?



# Bilag 3. Opgørelsesmetode for finansieringskilder

Til udarbejdelse af figur 1.6 er anvendt nedenstående afgrænsning af de enkelte finansieringskilder:

Indtægtsført bevilling	Opgøres som standardkonto 10 indtægtsført bevilling på alle driftsbevillinger og statsvirksomhed
Indtægtsdækket virksomhed	Opgøres som standardkonto 11 salg af varer og tjenesteydelser for underkonti 90 indtægtsdækket virksomhed under driftsbevillinger og standardkonto 11 for statsvirksomheder.
Salg fra ordinær virksomhed der ikke er indtægtsdækket virksomhed	Salg på standardkonto 11 salg af varer og tjenesteydelser på underkonti der ikke er indtægtsdækket eller tilskudsfinansieret virksomhed.
Tilskudsfinansieret virksomhed	Opgøres som indtægter for underkonti 95 og 97 for driftsbevillinger, eksklusiv standardkonto 10 indtægtsført bevilling og standardkonto 13 gebyr og kontrolvirksomhed.
Gebyrfinansieret virksomhed	Opgøres som standardkonto 13 gebyr og kontrolvirksomhed, eksklusiv evt. gebyrvirksomhed under indtægtsdækket virksomhed og tilskudsfinansieret virksomhed.
Rest	Residualen udgøres primært af indtægter for statsvirksomhed der ikke er varer og tjenesteydelser.

Læs mere om god styring på [www.modst.dk](http://www.modst.dk)



MODERNISERINGSSTYRELSEN