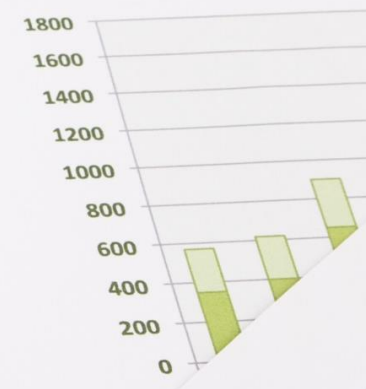
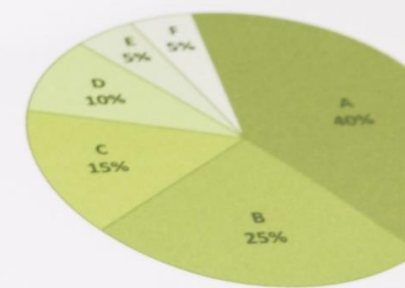


# INSPIRATION TIL LEDELSESINFORMATION

Februar 2017



Business Chart



## Styringsbehov i statslige institutioner og koncerner

Statslige institutioner udfordres af stadig strammere rammer. Faldende bevillinger og stigende forventninger fra samfundet stiller øgede krav til institutionerne om at prioritere mellem opgaver og anvende ressourcerne, hvor de giver størst effekt.

## Materiale til inspiration på tværs af staten

I foråret 2016 gennemførte Økonomistyrelsen en undersøgelse af statslige institutioners og ministerområdernes interne styring. En gennemgående efterspørgsel fra dialogen med institutionerne var eksempler på ledelsesinformation i staten. Undersøgelsen viste, at de fleste institutioner rapporterer på realiseret økonomi, budgetafvigelser og fremadrettet prognose. Færre følger op på HR- og fagdata og kun få kobler forskellige datatyper i rapporteringen. Altså er der mange steder i staten et uudnyttet potentiale i forhold til effektiv brug af ledelsesinformation som styringsværktøj. Dog er flere institutioner kommet langt med anvendelsen af ledelsesinformation, hvilket illustreres i case-samlingen.

Case-samlingen præsenterer eksempler på tilrettelæggelse, udvikling og indhold af ledelsesinformation. Den er ikke normerende, men skal inspirere til, hvordan ledelsesinformation kan være et værktøj til at styrke prioriteringer af opgaver, økonomi og ressourcer. Økonomistyrelsen arbejder sideløbende med at udvikle Staten BI, som i fremtiden skal understøtte ledelsesinformationen i de statslige institutioner.

## Læsevejledning

Publikation består af tre dele. Delene kan enten læses i sammenhæng eller hver for sig, alt afhængig af behov og interesse. Del I præsenterer Økonomistyrelsens vision for god ledelsesinformation. Del II introducerer den teoretiske ramme, som praktikerne kan benytte i arbejdet med ledelsesinformation. Her præsenteres læseren for, hvad god ledelsesinformation består af samt ideer til tilrettelæggelsen og udviklingen. I del III præsenteres yderligere operationalisering af ledelsesinformation og gode eksempler fra staten, som både lederen og praktikerne kan hente inspiration i. Endelig er der i Bilag et katalog med en række eksempler på KPI'er.

## Indholdsfortegnelse

Del I - Introduktion	Side
Visionen for ledelsesinformation	3
Vejen til god ledelsesinformation	4
<b>Del II – Ledelsesinformationens elementer</b>	
Vurderingskriterier for ledelsesinformation	6
A: Styringskompleksitet	7
B: Effekt og konsekvens	8
C: Proces og anvendelse	9
D: Teknik og fabrikation	10
E: Form og substans	11
F: Udvikling af ledelsesinformation	12
<b>Del III – Case-samling</b>	
Indledning og læsevejledning	14
Oversigt over cases	15
Cases om ledelsesinformation	16-41
Bilag: KPI'er til ledelsesinformation	





ØKONOMISTYRELSEN

# Del I

## Introduktion

- Visionen for ledelsesinformation
- Vejen til god ledelsesinformation

# VISIONEN FOR LEDELSESINFORMATION

## Hvad er ledelsesinformation?

Den type ledelsesinformation der refereres til i denne publikation, er den løbende tilbagevendende rapportering, der muliggør, at beslutninger kan træffes på et oplyst grundlag. Derved understøtter den, at institutionen kan levere effektivt på kerneopgaverne. Ledelsesinformation skal understøtte opfølgning på økonomi, personalemæssige forhold og faglige aktiviteter. Den skal være fremadskuende og bidrage til gennemsigtighed i ressourceanvendelsen samt understøtte tidlig identifikation af risici.

Ledelsesinformation kan ikke designes ud fra én formel. Forskellige modtagere og institutioner har behov for forskellige typer ledelsesinformation. Derfor er det vigtigt, at ledelsesinformationen er målrettet modtagerens styringsbehov. Behovene ændres typisk over tid i takt med, at verden ændres, eller institutionen udvikles, hvorfor det er vigtigt kontinuerligt at have fokus på at udvikle ledelsesinformationen.

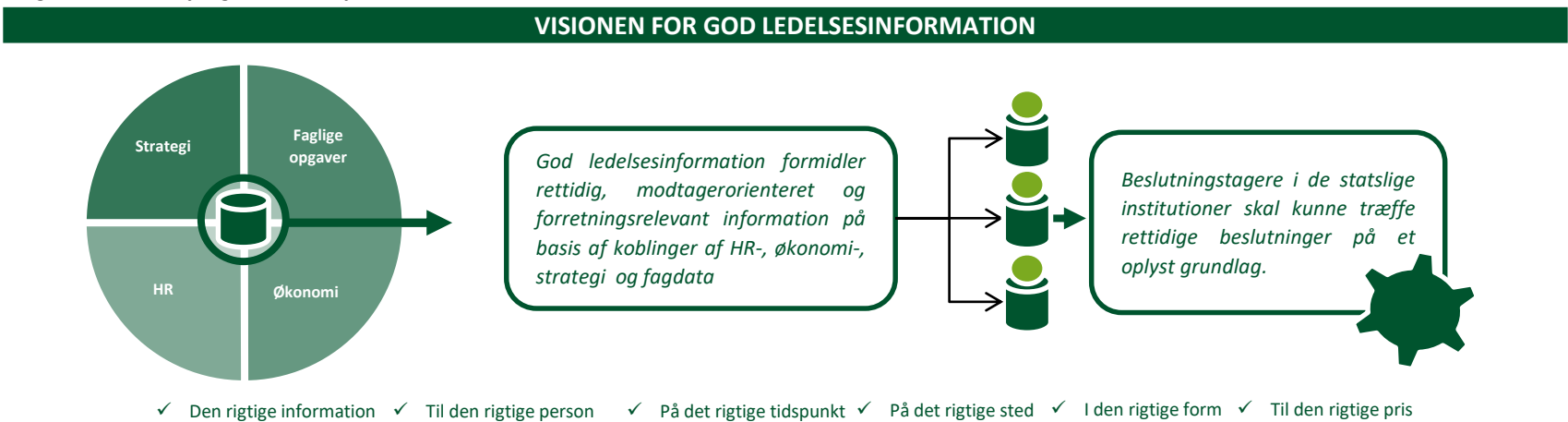
## Muligheder for ledelsesinformation i staten

Der er i staten gode muligheder for at lave relevant, systemunderstøttet ledelsesinformation. De genererede data anvendes i dag mange steder kun i begrænset omfang. Det være sig registreringer inden for HR, økonomi, eller faglig dokumentation. Ligeledes er der i de statslige institutioner mange systemer, der relativt nemt kan udnyttes til ledelsesrapportering, eksempelvis LDV.

Ved i højere grad at sammentænke styringsdiscipliner og data kan der skabes større indsigt i det samlede billede for forretningen og dannes grundlag for prioritering og udvikling på både strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Flere statslige institutioner er lykkedes godt med at koble økonomidata med data fra tidsregistrering. Næste skridt bliver at få tilkoblet de faglige data og få det omsat til anvendelsesorienteret ledelsesinformation jf. visionen for god ledelsesinformation i figur 1.

Figur 1 – Visionen for god ledelsesinformation



# VEJEN TIL GOD LEDELSESINFORMATION

## Forudsætninger for en succesfuld udvikling

I arbejdet med at identificere de gode eksempler på ledelsesinformation i staten har Økonomistyrelsen spurgt en række styrelser og departementer om, hvordan de arbejder med ledelsesinformation, samt hvilke erfaringer de har gjort sig i forbindelse med udviklingen. Fra denne undersøgelse kan der peges på nogle generelle organisatoriske forudsætninger, der er styrende for, hvordan udviklingen af ledelsesinformation forløber. De mest centrale er:

- ★ *Udviklingen af ledelsesinformation skal forankres i topledelsen*
- ★ *Der skal afsættes de fornødne ressourcer i institutionen til at drive og forme processen*
- ★ *Udviklingen skal ske tæt på forretningen og så vidt muligt involvere modtageren*
- ★ *Ved anvendelsen af ekstern bistand i udviklingen skal det sikres, at den nødvendige viden forbliver i institutionen*
- ★ *Søg inspiration og råd fra andre institutioner, der arbejder aktivt med udviklingen af ledelsesinformation*

## Fremgangsmåde for udvikling af ledelsesinformation

Udover de generelle forudsætninger kan der udtrages en række læringspunkter om, hvilke trin institutionerne typisk gennemgår i udviklingsprocessen. De forskellige udviklingstrin præsenteres i boksen til højre. Vigtigst af alt er dog anbefalingen om bare at gå i gang. Ledelsesinformationens anvendelighed viser sig alligevel først, når den kommer i spil hos brugerne. Det er her, den vigtigste læring ligger, og det er her, det viser sig, hvad der virker.

## Trin i udviklingen af ledelsesinformation

1. Afdæk styringsbehovet
  - Hvem er modtagerne, og hvilke beslutninger skal de kunne træffe baseret på ledelsesinformationen?
  - Hvilke informationer er nødvendige for at bedrive god styring, og hvad er det relevant at følge op på?
2. Kortlæg informationsbehov, data og datakvalitet
  - Hvad er en retvisende indikation for aktiviteten eller det opstillede mål?
  - Hvilke data er institutionen i besiddelse af, og hvordan er datakvaliteten?
3. Arbejd med at skabe 'sunde data' via vejledninger og ved at vise, at data bliver anvendt
4. Afvej løbende mål og middel/ressourcer brugt på forbedring af rapporter og datakvalitet
  - Hvilke data er systemunderstøttet, og hvilke data indsamles manuelt?
  - Er der faste definitioner og vejledninger for data og opgørelsesmetoder?
  - Er modellen tilstrækkelig agil, så den kan tilpasses løbende justeringer?
5. **Spring ud i det og slip data løs!** - det er aldrig perfekt fra starten. Ledelsesinformationen vil løbende skulle udvikles alligevel.





ØKONOMISTYRELSEN

# Del II

Ledelsesinformationens elementer

Elementer i tilrettelæggelse  
og vurdering af  
ledelsesinformation:

- A: Styringskompleksitet
- B: Effekt og konsekvens
- C: Proces og anvendelse
- D: Teknik og fabrikation
- E: Form og substans
- F: Udvikling af ledelsesinformation

# VURDERINGSKRITERIER FOR LEDELSESINFORMATION

## Hvad karakteriserer god ledelsesinformation?

Arbejdet med ledelsesinformation er langt mere omfangsrigt end selve rapporteringen. Mange forhold gør sig gældende, når man skal vurdere og udvikle ledelsesinformation.

Figur 2 udgør en metodisk ramme til vurdering af ledelsesinformation. Vurderingskriterierne præsenteres og uddybes i det følgende.

Figur 2: Vurderingskriterier for ledelsesinformation



### A. Styringskompleksitet

Ledelsesinformation skal indeholde de relevante informationer for den daglige styring og matche institutionens organisering og styringskompleksitet.

### B. Effekt og konsekvens

Ledelsesinformation skal være målrettet den enkelte modtager, dækkende for modtagerens styringsbehov og indeholde retvisende indikationer for mål og aktiviteter.

### C. Proces og anvendelse

Ledelsesinformation skal leveres med en kadence, der modsvarer modtagerens styringsbehov, og følges op med dialog mellem administrative funktioner og faglige enheder.

### D. Teknik og fabrikation

Produktionen af ledelsesinformation skal så vidt muligt være systemunderstøttet og baseret på kilddata, der er integreret på tværs af administrative og faglige områder.

### E. Form og substans

Ledelsesinformation skal være enkel, intuitiv og fleksibel, og fremvises i overensstemmelse med den enkelte modtagers behov for både overblik og detaljer.

### F. Udvikling af LIS

Ledelsesinformationen skal løbende kunne justeres efter behov, som er afstemt efter institutionens styringsbehov og model.

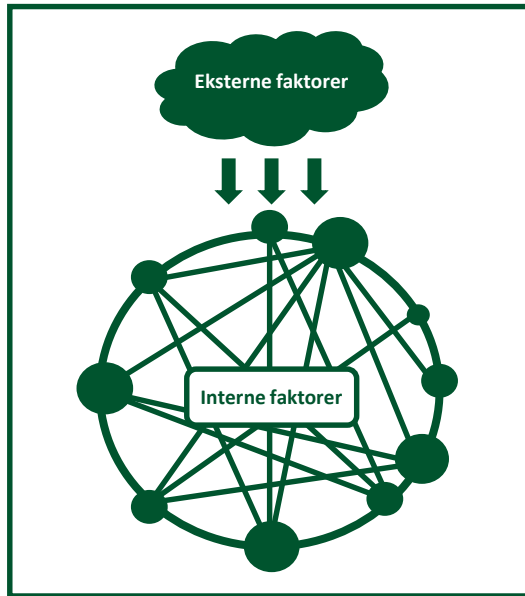
# A: STYRINGSKOMPLEKSITET

## Hvorfor har ledelsesinformationen det indhold, den har?

Ledelsesinformation skal hjælpe til at forbedre styringen, så institutionen kan levere på sine kerneydelser og løbende forbedre kvalitet, rettidighed og effektivitet. For at sikre, at ledelsesinformationen er styringsrelevant, skal den matche styringskompleksiteten i institutionen.

Styringskompleksitet kan defineres som de risici og rammer, der tilsammen definerer styringsbehovene i institutionen. Herudover er typen af kerneopgaver også et væsentligt parameter i styringskompleksiteten. I staten kan man fx skelne mellem den kompleksitet, det giver at have hhv. mange policy-opgaver eller mange driftsopgaver.

Figur 3: Styringskompleksitet



## Hvad er styringskompleksitet?

Styringskompleksiteten defineres ofte som de eksterne rammebetingelser, men det er mindst lige så væsentligt at have fokus på, hvilken betydning interne faktorer har på styringskompleksiteten.

### Eksterne faktorer

De eksterne faktorer er de rammebetingelser og forhold, som institutionen ikke selv har direkte eller kun begrænset indflydelse på. De har stor betydning for styringen, da de regulerer rammerne for institutionens virke. Eksterne faktorer kan fx være:

- ★ Økonomi, herunder antal finansieringskilder
- ★ Lovgivning og regulering
- ★ Politiske (om)prioriteringer
- ★ Foranderlighed i forretningsområder og omverdens krav og forventninger

### Interne faktorer

De interne faktorer er det, institutionen selv er bestemmende over. Det er faktorer, der ofte tages for givet og dermed noget, der kun sjældent forandres. Interne faktorer, der påvirker styringskompleksiteten kan fx være:

- ★ Organisering, herunder antal afdelinger og lokationer
- ★ Finansiell ansvarsfordeling
- ★ Personalesammensætning
- ★ Governancestrukturer og processer
- ★ Traditioner, kultur, værdier og normer



# B: EFFEKT OG KONSEKVENNS

## Modtagerorienteret ledelsesinformation

Forudsætningen for at ledelsesinformation skaber effekt er, at den er relevant for modtageren og giver et godt beslutningsgrundlag. Her gælder 'jo mere, jo bedre' ikke. For meget information forstyrrer og fjerner fokus fra det centrale i rapporteringen. Enkel og fokuseret ledelsesinformation, giver den største værdi.

## Hvem er målgruppen?

I et klassisk organisationshierarki finder man direktionen i toppen af pyramiden og det udførende led i bunden. Mellem direktion og det udførende led findes normalt et antal mellemledere som koordinationsled. Hver gruppe har hver deres konkrete informationsbehov for at kunne varetage rollen i organisationen.

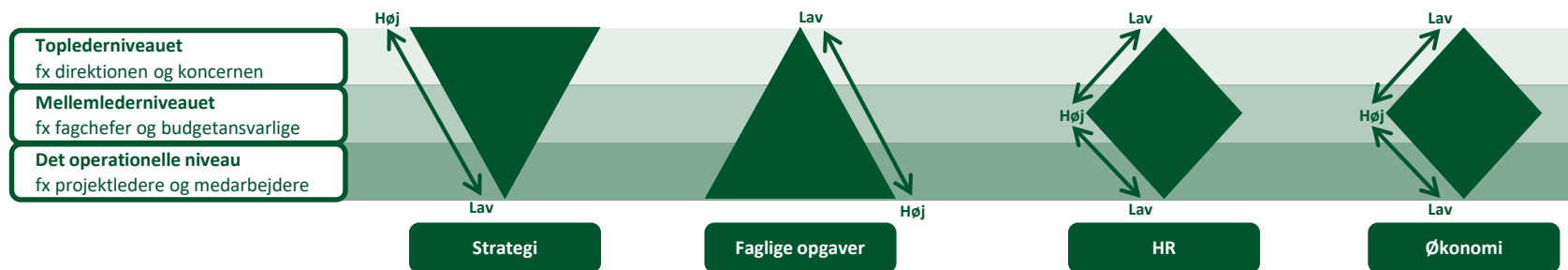
- ★ *Toplederniveauet* har typisk brug for ledelsesinformation med en relativ lav detaljeringsgrad og med megen fortolkende indpakning, idet styringsbehovet koncentrerer sig om udmøntningen af de strategiske prioriteringer og eventuelle risikobetonede områder.
- ★ *Mellemliderniveauet* vil typisk have behov for at se den samlede enheds aktiviteter i relation til både personale, økonomi, den faglige fremdrift og strategiske prioriteringer

- ★ *Det operationelle niveau* er her karakteriseret som både projektledere og medarbejdere bredt set. Denne gruppe vil generelt have behov for et større detaljeringsniveau i den faglige opgavevaretagelse og eventuelt økonomi, og mindre behov for opfølgning på strategi og HR. Behovet for opfølgning på økonomi afhænger af medarbejderens funktion, hvor fx en projektleder kan have behov for økonomisk opfølgning på projektet. Normalt vil der dog ikke være behov for en detaljeret opfølgning i bred forstand.

Typisk varierer design, indhold, kadence og omfang af rapporteringen i forhold til opfølgning på strategi, faglige opgaver, HR eller økonomi. *Figur 4* illustrerer vægtningen af detaljeringsgraden og informationstyngden for de forskellige typer af ledelsesinformation for henholdsvis toplederniveau, mellemliderniveauet og det operationelle niveau.

For at understøtte gennemsigtighed og genkendelighed på tværs af institutionen, bør ledelsesinformation i videst muligt omfang være baseret på det samme datagrundlag og opgørelsesmetoder - uanset målgruppe.

Figur 4: Vægtningen af detaljeringsgraden og informationstyngden for forskellige informationstyper i hver af de tre modtagergrupper.



# C: PROCES OG ANVENDELSE

## Proces og anvendelse for ledelsesinformation

For at sikre optimal anvendelse af ledelsesinformationen er det centralt, at der er den rigtige proces omkring præsentationen. Desuden er det vigtigt, at processen er afstemt i forhold til indholdet. Ofte vil det være sådan, at jo mere proces, der er omkring præsentationen, jo mindre 'indpakning' af indholdet er der behov for. Det væsentligste er dog, at forholde sig samlet til indhold og proces.

## Kadence for ledelsesinformation

Kadencen for ledelsesinformation justeres efter indholdet. Ledelsesinformation vedrørende HR og økonomi vil ofte følge månedens afslutning, mens ledelsesinformation vedrørende strategi for det meste følger kadencen for strategiopfølgning i direktionen, som mange steder foregår kvartalsvis.

Faglig styring kan kræve en tættere opfølgning alt efter opgavetype. Institutioner med et højt antal gennemgående sager vil have behov for dagligt at følge fx verserende sager og behandlingstider, mens institutioner med længerevarende opgaver vil have behov for en opfølgning i forhold til, hvor den enkelte sag er i processen, og kontrol af overholdelse af lovformelle krav.

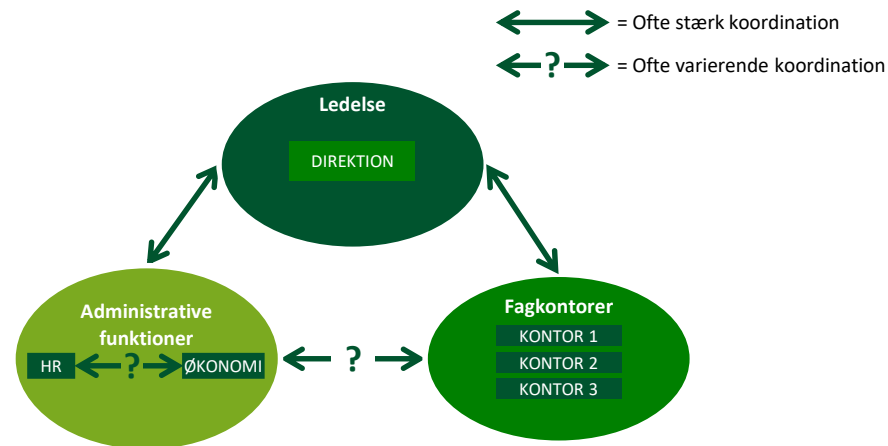
Når datakilder kombineres, kan det have betydning for kadencen af ledelsesinformationen. Ledelsesinformationen på de enkelte områder kan leveres oftere, mens den sammenhængende rapportering kan fremsendes månedsvis efter periodeluk.

## Proces for ledelsesinformation

Afhængigt af ledelsesinformationens indhold og kadence samt modtagernes styringskompetencer kan der være behov for at understøtte præsentationen. Det kan eksempelvis ske ved etablering af partnerroller i stabsfunktionerne og/eller mødefora, hvor ledelsesinformationen gennemgås og fortolkes i samarbejde med modtageren.

Oftest vil direktionen have en særskilt dialog med henholdsvis fagchefer og de administrative funktioner. For en effektiv anvendelse af ledelsesinformation skal der være en vertikal dialog mellem ledelse og enheder og en horisontal dialog mellem stabs- og fagkontorer. I nogle institutioner vil det være tilstrækkeligt at fremsende de rå data, mens det andre steder vil være nødvendigt at foretage en kvalificering af indholdet, inden det fremsendes. Kvalificering af indhold kan også foregå ved at stabsfunktionen, der har produceret ledelsesinformationen, deltager på de møder, hvor den drøftes.

Figur 5: Koordination på tværs af organisationen



# D: TEKNIK OG FABRIKATION

## Systemunderstøttet ledelsesinformation

En effektiv og rettidig levering af sammenhængende ledelsesinformation kræver kendskab til relevante datakryds, og at data er systemunderstøttet. Det er desuden vigtigt, at der er høj kvalitet i data, hvilket kræver ensretning af datadefinitioner. Her kan eventuelt hentes inspiration hos Økonomistyrelsens arbejde med stamdata via <https://oes.dk/systemer/faelles-systemer-i-staten/data-og-integrationer/stamdatastandarder/>

Både i fabrikationen og ved datavalideringen vil der kunne frigives ressourcer til egentlig værdiberigelse og analysearbejde, jo mere automatiseret processerne er.

## Tre modeller for fabrikation af ledelsesinformation

Fabrikationen af sammenhængende ledelsesinformation har stor betydning for det endelige produkt. Fabrikeres ledelsesinformationen særskilt i forskellige stabsfunktioner (fx HR og økonomi), sætter det større krav til den efterfølgende processuelle behandling (jf. forrige side). Ejes data og fabrikeres ledelsesinformationen i én og samme enhed vil der mere naturligt ske en koordinering og sammentænkning på tværs ved udarbejdelsen. Overordnet set kan der identificeres tre modeller for fabrikationen af ledelsesinformationen; I) *Dekobling*, II) *Tværgående kobling*, og III) *Fuld kobling*.

### Dekobling

Ledelsesinformation fabrikeres og afrapporteres selvstændigt for henholdsvis økonomi-, HR-, strategi- og fagdata med en begrænset kobling på tværs.

Fordelene herved er, at hvert område typisk vil have stor indsigt i datagrundlaget og samtidig kan stå som garant for datakvaliteten i og med, at selvsamme data anvendes løbende i egen drift. Ulempen er, at der foretages en begrænset kobling på tværs, og at kadencen for ledelsesinformationen varierer fra informations-type til informationstype.



### Tværgående kobling

Ledelsesinformation fabrikeres selvstændigt og kobles i afrapporteringen. Det kan fx være en funktion eller i et fora, der har til formål at koordinere og analysere ledelsesinformationen på tværs. Alternativt, kan der etableres faste mødefora mellem modtagerne og de forskellige stabsfunktioner, hvor ledelsesinformationen gennemgås og diskuteres på tværs.

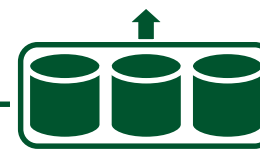
Modellen sikrer, at data kvalitet kontrolleres af den faktiske systemejer samtidig med, at der foretages en kobling på tværs af styringsdisciplinerne.



### Fuld kobling

Ledelsesinformation fabrikeres i én central enhed, hvor udvikling og afrapportering er samlet. Ved samlingen understøttes koblingen af data og forklaringer på tværs af styringsdisciplinerne.

For en succesfuld implementering skal pågældende enhed have en stærk forretningsforståelse og en stærk institutionel forankring på tværs til de administrative og faglige funktioner og opadtil i forhold til direktionen.



# E: FORM OG SUBSTANS

## Ledelsesinformationens indhold

Indholdet i ledelsesinformationen skal vise det, der skal styres på. Det vil typisk være opfølgning på faglig fremdrift, forbrug og status på personalemæssige forhold. Herudover bruger mange også mål og KPI'er. I Bilag er et inspirationskatalog med eksempler på indhold til ledelsesinformation.

## Mål og KPI'er i ledelsesinformationen

Offentlige institutioner er sat i verden for at løse en række opgaver inden for de givne rammer. For at sikre en indfrielse af opdraget skal der være klarhed om de mål, institutionen skal opnå. Målene skal i både form og substans afspejles i ledelsesinformationen.

Et måltal kan defineres som en fastsat værdi, som beskriver det ønskede eller acceptable mål for et givent område. Måltal kan således være fastsat som følge af en ambition for en opgavevaretagelse eller være givet som følge af lovgivning, politiske aftaler, mv. Ved anvendelse af måltal skal ledelsesinformationen kunne vise, hvorvidt fremdrift og produktion er på sporet.

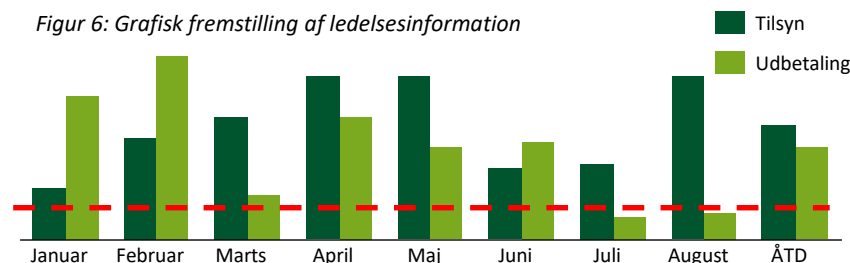
## Brug af benchmarking

Benchmarking er en metode til at sammenligne og vurdere institutionens resultater. Benchmarking kan foretages internt på tværs af enheder og opgaver eller eksternt i forhold til sammenlignelige institutioner. Til den eksterne benchmarking stiller Økonomistyrelsen en række KPI'er til rådighed i Statens Benchmarkdatabase.

## Visualisering af ledelsesinformationen

Den visuelle fremstilling af ledelsesinformationen skal bidrage til at rette modtagerens fokus mod dét, der er styringsrelevant. Fremstillingen skal desuden tilpasses den proces, der er i forbindelse med præsentationen af ledelsesinformation. Således kræver fremstillingen ofte mindre indpakning, hvis ledelsesinformationen også præsenteres mundtligt.

Figur 6: Grafisk fremstilling af ledelsesinformation



En graf er et oplagt visualiseringsværktøj til at vise udviklingen over tid for forskellige opgaver. Samtidig kan eventuelle måltal, mv. visualiseres i grafen, som illustreret ovenfor.

Figur 7: Fremstilling af ledelsesinformation i tabelformat

Aktivitet	Forbrug ÅTD	Budget ÅTD	Afvigelse	Budget 2017	Prognose I 2017	Afvigelse
Tilsyn	38.124	52.000	13.876	228.000	239.124	-11.124
Udbetaling	357.122	400.000	42.878	1.565.000	1.552.122	12.878
Dokumentation	82.121	50.000	-32.121	187.600	207.221	-19.621
Kontorledelse	3.420	2.500	-920	8.000	8.000	0
<b>Total</b>	<b>480.787</b>	<b>504.500</b>	<b>23.713</b>	<b>1.988.600</b>	<b>2.006.467</b>	<b>-17.867</b>

En tabel er mere anvendelig ved fremstillingen af en større række tal, hvor fokus fx er på forholdet mellem de enkelte tal. Visuelt kan fremstillingen understøttes af en formatering, der fx markerer et eventuelt mer- eller mindreforbrug, ligesom trafiklys er en ofte anvendt indikator.

# F: UDVIKLING AF LEDELSESINFORMATION

## Udviklingsprocessen

I det følgende beskrives tre arketyper til udviklingen af ledelsesinformation; 1) iværksættertilgangen, 2) totaltilgangen og 3) den inkrementelle tilgang. Tilgangene skal ses som forståelsesrammer for udviklingsprocessen. De er ikke gensidigt udelukkende og kan i praksis forekomme i forskellige kombinationer. Valget af tilgang skal passe til institutionens behov, eksisterende systemlandskab samt konteksten for ledelsesinformationen.

### Iværksættertilgangen

I iværksættertilgangen udarbejdes ledelsesinformation på det aktuelle datagrundlag og med eksisterende systemer, som fx Excel. Ledelsesinformationen udsendes til brugerne så snart den er klar med henblik på test og justeringer. Der er ikke langt fra idé til handling, og ledelsesinformationen rammer derfor hurtigt institutionen.

En fordel ved tilgangen er den implicite agilitet ved udarbejdelsen. Der kan forholdsvis hurtigt tilpasses undervejs, og udviklingen kan oftest håndteres i egen institution. Tilgangen fungerer som udgangspunkt bedst i institutioner med en overskuelig styringskompleksitet og et forholdsvis validt, kvalitetskontrolleret datagrundlag. Tilgangen er mest anvendelig i institutioner, der ikke allerede har etableret et ledelsesinformationssystem. En risiko er dog, at datamængden hurtigt bliver kompliceret og svær at håndtere.



*Udviklingen af ledelsesinformation i Styrelsen for Forsknings- og Innovation på side 38 kan ses som et eksempel på iværksættertilgangen.*

### Den inkrementelle tilgang

I den inkrementelle tilgang tages der udgangspunkt i styringsbehov, men udviklingen opdeles i mindre afgrænsede projekter, der følger samme skabelon. Når ét projekt er afsluttet, påbegyndes et nyt. For hvert projekt foretages analyse, planlægning, udvikling og test før implementering. En fordel ved tilgangen er, at der sikres en forretningsnær ledelsesinformation, som kontinuerligt forbedres i mindre trin. Tilgangen er således forholdsvis fleksibel i forhold til justeringer. Enkelte forretningsområder kan dog komme til at vente længe, før udviklingen når deres område, og det kan være nødvendigt at genåbne afsluttede projekter i takt med udviklingen. Tilgangen er umiddelbart bedst egnet i institutioner, der har et etableret ledelsesinformationssystem at videreudvikle på.



*Udviklingen af ledelsesinformation i Udenrigsministeriet på side 39 kan ses som et eksempel på inkrementelle tilgang.*

### Totaltilgangen

I totaltilgangen danner definerede styringsbehov udgangspunktet for udviklingen, og både system og datakoblinger tilrettelægges herefter. Ledelsesinformationen opbygges således fra bunden og gennemløber systematisk faser. Før selve udviklingen påbegyndes foretages forretningsafdækkende analyser og ensretning på tværs af begreber, definitioner og systemer.

En fordel ved tilgangen er, at ledelsesinformationen udarbejdes direkte efter de formulerede styringsbehov, og at de forskellige målgrupper inddrages i kravspecifikationen. Processen kan være relativt ressourcekrævende og langvarig og er ikke så fleksibel i forhold til tilpasninger og uforudsete hændelser undervejs. Samtidig fordrer tilgangen, at udviklingen er stærkt forankret hos topledelsen.



*Udviklingen af ledelsesinformation i Landbrugs- og Fiskeristyrelsen på side 40 kan ses som et eksempel på totaltilgangen.*



ØKONOMISTYRELSEN

# Del III

Empirisk case-samling

15 cases på ledelsesinformation i statslige styrelser og departementer inden for følgende temaer:

- 1: Sammenhængende ledelsesinformation
- 2: Økonomi
- 3: HR
- 4: Faglig styring og strategi
- 5: Udvikling af ledelsesinformation

# INDLEDNING OG LÆSEVEJLEDNING

## Indledning

Økonomistyrelsen har indsamlet 15 eksempler på ledelsesinformation i staten, som vises i denne del af publikationen.

## Case-samlingens struktur

Case-samlingen er overordnet struktureret efter fem følgende temaer:

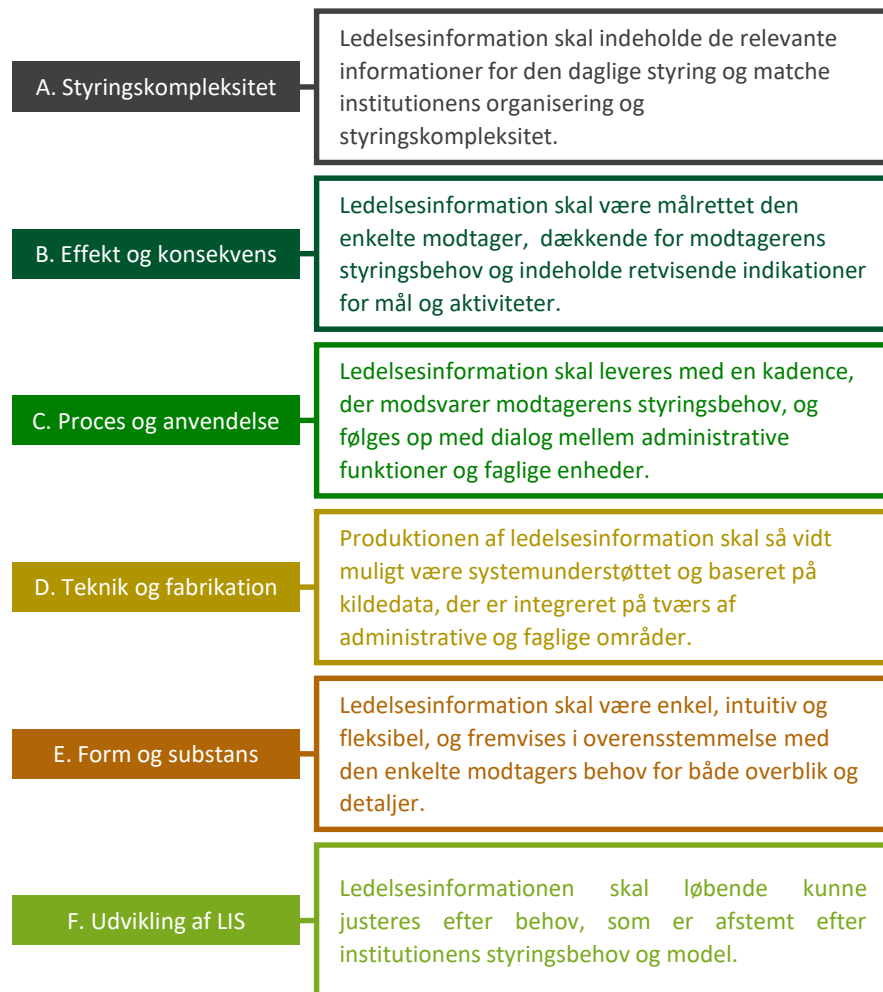
- ★ Sammenhængende ledelsesinformation
- ★ Økonomi-ledelsesinformation
- ★ HR-ledelsesinformation
- ★ Faglig og strategisk ledelsesinformation
- ★ Udvikling af ledelsesinformation

Hvert tema præsenteres med en specifikation af temaets indhold og metoder.









Casene er blevet udvalgt på baggrund af de vurderingskriterier, som er beskrevet i Del II og som gengives i *figur 8*. I præsentationerne af casene fremgår, hvilke parametre, casen er særlig stærk på. Det er således hensigten, at case-samlingen kan tilgås efter det tema eller interesseområde, hvorom der søges inspiration.

På næste side præsenteres en oversigt over casene.

Figur 8: Vurderingskriterier for god ledelsesinformation



# OVERSIGT OVER CASES

Tema 1: Sammenhængende ledelsesinformation		Side
Institution	Vurderingskriterier	
 Udlands- og Integrationsministeriet Udlandestyrelsen	B. Effekt og Konsekvens D. Teknik og Fabrikation	18
 BØRNE- OG SOCIALMINISTERIET	D. Teknik og Fabrikation E. Form og substans	20
 Trafik- og Byggestyrelsen Danish Transport and Construction Agency	C. Proces og anvendelse E. Form og substans	21
Tema 2: Økonomi-ledelsesinformation		22
Institution	Vurderingskriterier	
 PATENT- OG VAREMÆRKESTYRELSEN	B. Effekt og Konsekvens D. Teknik og Fabrikation	23
 Miljø- og Fødevareministeriet Kystdirektoratet	A. Styringskompleksitet D. Teknik og Fabrikation	25
Tema 3: HR-ledelsesinformation		27
Institution	Vurderingskriterier	
 BEKRÆFTELSESMINISTERIET	B. Effekt og Konsekvens E. Form og substans	28
 FINANSMINISTERIET	C. Proces og anvendelse E. Form og substans	30
 Miljø- og Fødevareministeriet Miljøstyrelsen	C. Proces og anvendelse D. Teknik og Fabrikation	31

Tema 4: Faglig og Strategisk Styring		Side
Institution	Vurderingskriterier	
 POLITI	A. Styringskompleksitet D. Teknik og Fabrikation	33
 STATSFORVALTNINGEN	B. Effekt og Konsekvens D. Teknik og Fabrikation	35
 Miljø- og Fødevareministeriet Fødevarestyrelsen	A. Styringskompleksitet B. Effekt og Konsekvens	36
 LÆGEMIDDELSTYRELSEN	A. Styringskompleksitet B. Effekt og Konsekvens	37
Tema 5: Udvikling af ledelsesinformation		39
Institution	Vurderingskriterier	
 Uddannelses- og Forskningsministeriet Styrelsen for Forskning og Innovation	F. Udvikling af LIS	40
 UDENRIGSMINISTERIET	F. Udvikling af LIS	41
 Miljø- og Fødevareministeriet Landbrugs- og Fiskeristyrelsen	F. Udvikling af LIS	42

Casene er udarbejdet på baggrund af interviews. De enkelte cases beskriver ikke den fulde ledelsesinformation i institutionerne, men sætter fokus på dele af ledelsesinformationen.

Ønskes yderligere detaljer om de enkelte institutioners arbejde med ledelsesinformation, kan man tage kontakt til Moderniseringsstyrelsen eller den pågældende institution.



# TEMA 1: SAMMENHÆNGENDE LEDELSESINFORMATION

## Hvorfor sammenhængende ledelsesinformation

Visionen for ledelsesinformation er, at der er i informationen er skabt sammenhæng på tværs af den enkelte institution. I den sammenhængende ledelsesinformation kobles data på tværs af økonomi, HR og faglig styring og præsenteres i én samlet visning.

Flere institutioner har som ambition at skabe en sammenhængende ledelsesinformation og arbejder løbende med at skabe større sammenhæng mellem forskellige ledelsesinformationstyper.

## Forretningskendskab og udviklingen af ledelsesinformationen

For at gøre ledelsesinformationen relevant skal der mellem forretning og administration skabes en fælles forståelse for styringsbehov og risici.

Begrænset forretningskendskab kan føre til irrelevante eller forkerte fremstillinger af data og datakryds. I case-samlingen indgår Udlændingestyrelsen som et eksempel på, hvordan en centralisering af dataejerskab og udvikling af ledelsesinformationen, kan bidrage til skabelsen af mere sammenhængende ledelsesinformation designet i samarbejde med de enkelte fagchefer. Herudover illustrerer casen for Børne- og Socialministeriet, hvordan forskellig data kan præsenteres i en samlet platform.

Alternativet til at sammenkoble data i én visning er at producere rapporteringen i de enkelte stabsfunktioner, for derefter at koble dem i en samlende proces. I case-samlingen indgår Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen som eksempel på en institution, der arbejder med denne tilgang.

## Strategisk ledelsesinformation

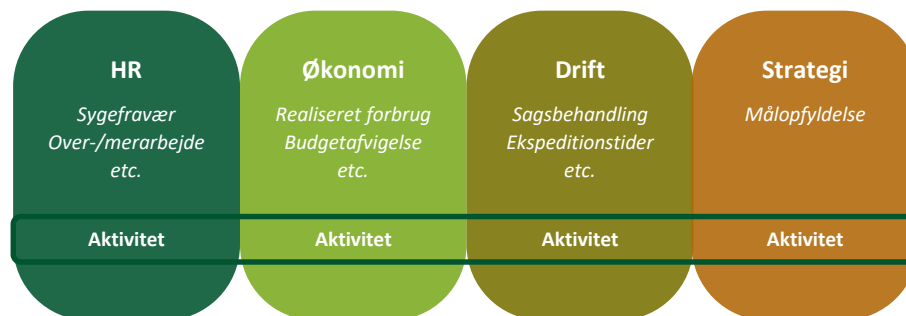
Ledelsesinformationen skal være med til at sætte retning. Én mulighed er her at lade strategien være styrende for ledelsesinformationens indhold og fremstilling. Et eksempel på dette ses i Fødevarestyrelsen, hvor der mellem forretning og administration er en fælles forståelse for styringsbehov og risici.

## Dataejerskab og sammentænkning af datamodeller

Forudsætningen for ressourceeffektivt at kunne sammenkoble data på tværs af økonomi, HR og faglige opgaver er en ensartethed i registreringspraksis på tværs af institution og fagområder.

Det anbefales, at der foretages en sammentænkning af de enkelte registreringsrammer og at *aktivitet* anvendes som bindeleddet på tværs, jf. figur 9 nedenfor. For inspiration til den gode registreringsramme, henvises til Økonomistyrelsens kommende publikation om registreringsrammer, der planlægges lanceret i 2. kvartal 2017.

Figur 9: Ensartet registreringspraksis på tværs af ledelsesinformationstyper



# UDLÆNDINGESTYRELSEN 1/2



Udlændinge- og Integrationsministeriet

Udlændingestyrelsen

## Fakta om Udlændingestyrelsen

Udlændingestyrelsen er en styrelse under Udlændinge- og Integrationsministeriet med 555 årsværk fordelt på fire lokaliteter. Udlændingestyrelsen behandler sager om udlændinges ret til besøg og ophold i Danmark. I 2016 traf Udlændingestyrelsen 128.000 afgørelser på forskellige sager.

Sammenhængende

B. Effekt og Konsekvens

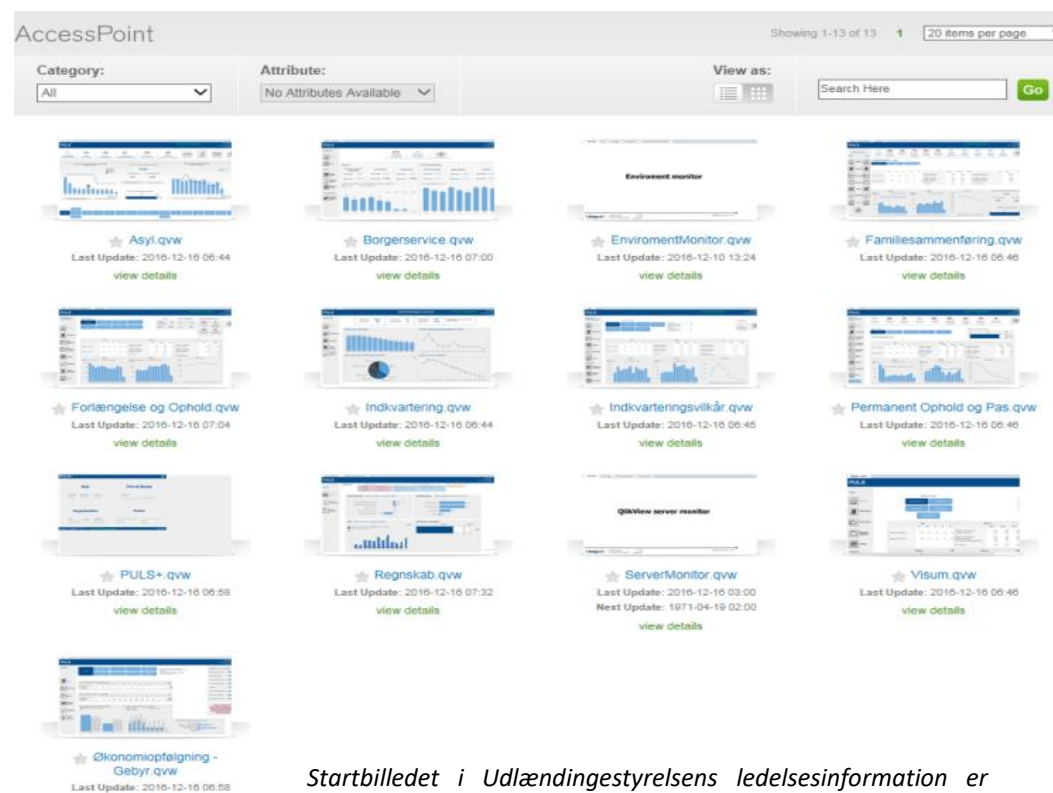
D. Teknik og Fabrikation

## Udviklingsvejen i Udlændingestyrelsen

Udlændingestyrelsens primære ledelsesinformationsværktøj er udviklet over de seneste 2½ år. Styrelsen har samlet ansvaret for både den løbende dataindsamling og udvikling i ét kontor og er med begrænset ekstern bistand kommet langt i forhold til at sammentænke forskellige datakilder og målrette rapporteringen til de forretningsmæssige styringsbehov. For at sikre en agil udvikling med en stærk forretningsmæssig forankring er ledelsesinformationsværktøjet blevet udviklet i meget tæt samarbejde med de forskellige fagkontorer, hvilket har resulteret i et værktøj, der indeholder målrettet rapportering kontor for kontor.

## Én indgang til ledelsesinformation

Udlændingestyrelsens primære ledelsesinformationsværktøj tilgås via én platform (QlikView) og benyttes både til faglig styring og styring af økonomidata m.v. Platformen opdateres automatisk dagligt og er således et anvendeligt værktøj i den daglige driftsstyring i både fagkontor og direktion. Via platformen kan den enkelte bruger hurtigt få det overordnede overblik i forhold til en række nøgletal. Samtidig giver platformen mulighed for, at brugeren kan klikke videre ned og finde frem til yderligere relevant information med den ønskede detaljeringsgrad.

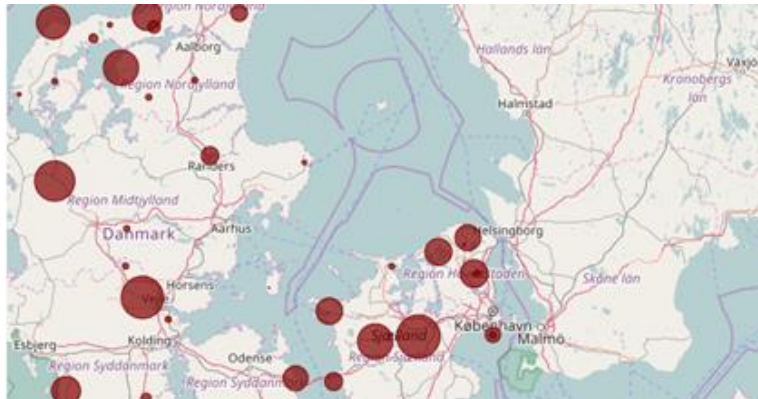


Startbilledet i Udlændingestyrelsens ledelsesinformation er struktureret efter faglig styring, økonomi og HR og aktuelle ad-hoc-fokusområder. Herfra kan den enkelte modtager klikke sig videre frem i ledelsesinformationen.

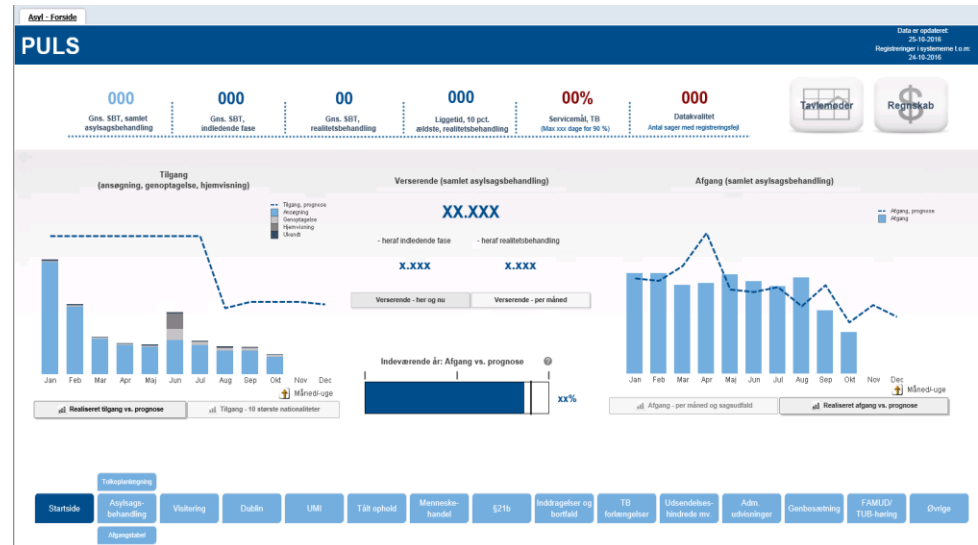
# UDLÆNDINGESTYRELSEN 2/2

## Løbende tilpasning og udvikling

Ved selv at forestå udviklingen har Udlændingestyrelsen sikret, at kendskabet til systemet er forankret i organisationen. Systemet er agilt og kan nemt justeres efter brugernes behov. Således sikres en stærk forretningsmæssig anvendelse i praksis. Styrelsen har en målsætning om, at nye behov for information skal udvikles hurtigt, således at der kun går få dage, fra bestilling til informationen er tilgængeligt. På denne måde tjener ledelsesinformationsværktøjet ikke blot som afrapporteringsværktøj, men understøtter også styring og analyser af ad-hoc-fokusområder for både kontorchef og direktion.



Via et interaktivt landkort, kan fagchef klikke sig frem til konkrete detaljer vedrørende antal modtagne flygtninge i de enkelte kommuner. På denne måde kan der følges med i, hvornår den enkelte kommunes kvote er nået.



Den enkelte bruger har mulighed for at se data i et helikopteroverblik, og derefter følge data ned til specifikke detaljer om enkelte sager. Overstående er et eksempel på ledelsesinformation om den faglige fremdrift.

# BØRNE- OG SOCIALMINISTERIET



## Fakta om Børne- og Socialministeriet

Børne- og Socialministeriet har det overordnede ressortansvar for socialområdet, dagtilbudsområdet og familieretsområdet. Departementet beskæftiger 150 årsværk, der er organiseret omkring tre fagområder: Socialpolitik, Analyse- og datastrategi samt Familier og Jura.

Sammenhængende

D. Teknik og Fabrikation

E. Form og substans

## Ledelsesinformation i Børne- og Socialministeriet

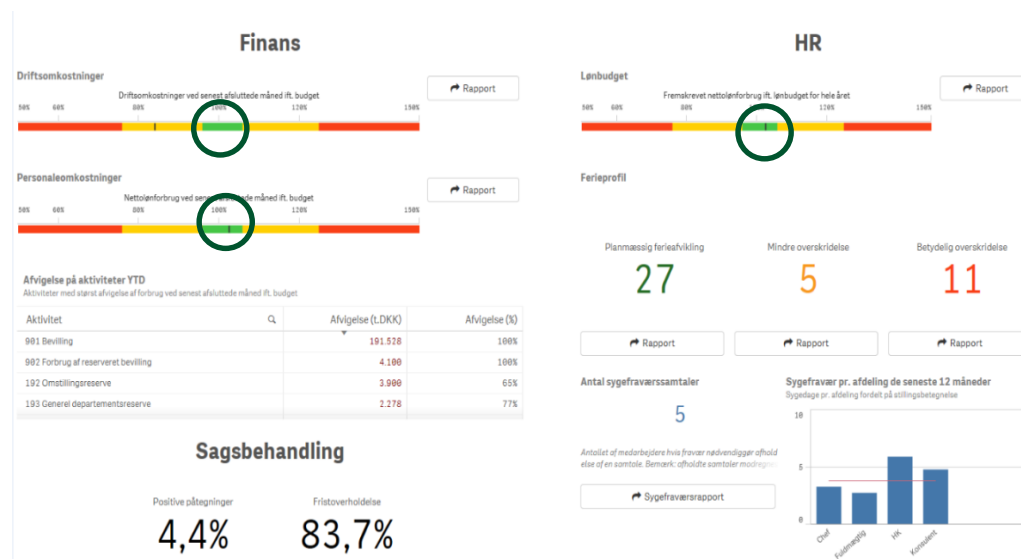
Børne- og Socialministeriets departement har systemunderstøttet deres ledelsesinformation, så den giver en samlet fremstilling af HR- og økonomidata i en platform (Qlick Sense).

## Måltrettet den enkelte bruger

Via platformen kan ledelsesinformationen målrettes modtageren og dennes behov for detaljering og præferencer i forhold til den visuelle fremstilling. Platformen er struktureret, så der i startbilledet fremvises en aggregeret rapportering på en række nøgletal, hvorfra der kan klikkes ned i detaljerne bag, fx i forhold til afvigelsen mellem forbrug og budget for en given aktivitet. Løsningen understøtter således den overordnede styring på aggregerede nøgletal og tilbyder samtidig muligheden for en mere tilbundsående analyse af, hvorfor nøgletallene ser ud som de gør.

## Den fremadrettede udvikling

Børne og socialministeriet arbejder på at automatisere rapporteringen yderligere, så de budget- og personaleansvarlige bliver adviseret automatisk, når et nøgletals tolerancer overskrides.



I startbilledet til Børne- og Socialministeriets ledelsesinformation kan den enkelte bruger se en række nøgletal, fx sygefravær, lønbudget og driftsomkostninger, specifikt for vedkommendes enhed. Der er mulighed for en filtrering på både tid og i forhold til registreringsrammen. For enkelte KPI'er, fx lønbudget, personale- og driftsomkostninger markeres den eventuelle afvigelse alt efter størrelsen. Budgetafvigelser markeres med tolerancegrænse (markeret med cirkler)

# TRAFIK-, BYGGE- OG BOLIGSTYRELSEN



## Fakta om Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Trafik, bygge og boligstyrelsen (TBST) er en styrelse under

Transport- og Bygningsministeriet med opgaver på tværs af transportformerne jernbane, vej og luftfart. TBST har flere forskellige finansieringskilder og er finansieret af ca. 1/2 driftsbevilling og 1/2 afgifter og gebyrer.

Sammenhængende

C. Proces og anvendelse

E. Form og substans

## Ledelsesinformation i Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

I TBST anvendes ledelsesinformation aktivt som en integreret del af styringsdialogen mellem fagchefer og stabsfunktionerne og mellem fagchef og direktion. Fagcheferne understøttes af månedlige excel-baserede dashboards for henholdsvis HR, økonomi og den faglige opgavevaretagelse. Disse gennemgås med fagchefen i et fællesmøde, hvor stabsfunktioner fra HR, økonomi og målopfyldelse, samt ansvarlig direktionsmedlem deltager. Ledelsesinformationen danner således grundlag for et planlægnings- og opfølgingsregime, der horisontalt knytter ressourcer til aktiviteter og mål, og vertikalt knytter strategiske mål og økonomiske balancekrav med det operationelle.

### Øvrig drift på overordnede finansieringskilder

Konto	(Flere elementer)	ÅTD budget	ÅTD forbrug	Trafiklys	Hele budget	Hele prognose	Trafiklys
Bekkevarne							
Bevilling	46,99	42,18	57,02	56,72			
Taksationer	0,00	0,00	0,00	0,00			
ATM	79,58	79,12	90,95	90,91			
Civl luftfart, faste gebyrer	0,58	0,66	0,89	0,89			
Civl luftfart, gebyrer efter regning	1,89	2,57	1,47	1,47			
Civl luftfart, afgifter	8,36	7,50	11,12	11,11			
Gebyrfinansierede opgaver på vejomsd	2,61	2,11	2,79	2,77			
Post, afgift	0,10	0,10	0,11	0,10			
Jernbanen, faste gebyrer	-0,34	-0,35	-0,31	-0,31			
Jernbanen, efter regning gebyrer	0,19	0,19	0,30	0,30			
Jernbanen, afgift	0,18	0,21	0,30	0,30			
Gebyrfinansiering Bilsyn	6,26	6,28	7,48	7,44			
Post, gebyrer	0,00	0,00	0,00	0,00			
Overhead	47,88	46,05	54,21	54,22			
Byggen, gebyrer	3,34	3,23	4,12	4,21			
Gebyrfinansieret Jernbanenavn	0,10	0,10	0,10	0,10			
RNN Statsfinansierede serviceydelse	13,62	13,66	15,75	16,03			
RNN kommercielle aktiviteter	1,86	1,75	2,20	2,40			
RNN Administration	5,49	4,65	4,46	7,90			
<b>Hovedtotal</b>	<b>238,69</b>	<b>200,11</b>	<b>256,72</b>	<b>255,76</b>			

### Timer, ekskl. Bornholm

Konto	Timer	ÅTD budget	ÅTD forbrug	Trafiklys	Hele budget	Hele prognose	Trafiklys
Bekkevarne							
Bevilling	189.181	194.606	204.882	204.882			
Taksationer	4.239	4.748	4.646	4.646			
ATM	30.611	29.905	30.428	30.428			
Civl luftfart, faste gebyrer	7.834	7.878	8.899	8.899			
Civl luftfart, gebyrer efter regning	7.987	6.404	7.911	7.911			
Civl luftfart, afgifter	85.705	92.305	98.885	98.885			
Gebyrfinansierede opgaver på vejomsd	3.987	3.835	4.354	4.354			
Post, gebyrer	58	48	70	70			
Post, afgift	1.353	1.325	1.462	1.462			
Jernbanen, faste gebyrer	3.429	3.415	3.703	3.703			
Jernbanen, efter regning gebyrer	8.789	8.470	9.509	9.509			
Jernbanen, afgift	8.549	8.562	9.274	9.274			
Gebyrfinansiering Bilsyn	35.415	30.129	38.161	38.161			
Overhead	122.672	123.135	131.959	131.959			
Byggen, gebyrer	304	304	377	377			
Gebyrfinansieret Jernbanenavn	4.047	4.526	4.469	4.469			
<b>Hovedtotal</b>	<b>514.324</b>	<b>525.393</b>	<b>558.898</b>	<b>558.898</b>			

### Indtægter

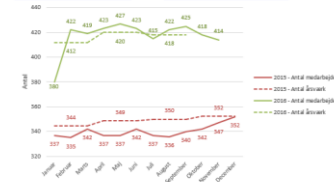
Konto	(Flere elementer)	ÅTD budget	ÅTD forbrug	Trafiklys	Hele budget	Hele prognose	Trafiklys
Bekkevarne							
Bevilling	186,95	167,37	184,68	184,68			
Taksationer	1,19	1,19	1,20	1,20			
ATM	115,02	113,72	116,93	116,93			
Civl luftfart, faste gebyrer	8,16	5,97	10,27	10,27			
Civl luftfart, gebyrer efter regning	6,79	7,95	8,22	8,22			
Civl luftfart, afgifter	68,13	68,75	79,48	79,48			
Gebyrfinansierede opgaver på vejomsd	3,95	3,92	4,39	4,39			
Jernbanen, faste gebyrer	1,20	1,19	1,86	1,86			
Jernbanen, efter regning gebyrer	5,82	5,57	7,01	7,01			
Jernbanen, afgift	8,13	8,13	8,33	8,33			
Post, gebyrer	0,12	0,12	0,12	0,12			
Post, afgift	0,02	0,02	2,26	2,26			
Gebyrfinansiering Bilsyn	30,27	30,09	32,40	32,40			
Overhead	0,30	0,29	0,32	0,32			
Byggen, gebyrer	8,55	8,56	9,23	9,24			
Gebyrfinansieret Jernbanenavn	4,93	4,93	3,55	3,55			
RNN Statsfinansierede serviceydelse	28,75	29,21	31,33	31,75			
RNN kommercielle aktiviteter	1,20	1,40	1,64	10,11			
RNN Administration	0,00	0,02	0,00	0,00			
<b>Hovedtotal</b>	<b>467,52</b>	<b>466,38</b>	<b>511,50</b>	<b>512,22</b>			

### Resultat helår

Kategori	ÅTD budget	ÅTD forbrug	Trafiklys	Hele budget	Hele prognose	Trafiklys
Bekkevarne						
Bevilling	184,93	184,81	-0,09	0,03		
Taksationer	4,08	4,08	-2,78	-2,78		
ATM	109,91	109,94	7,05	7,01		
Civl luftfart, faste gebyrer	6,41	6,43	2,87	3,85		
Civl luftfart, gebyrer efter regning	6,48	6,51	1,74	1,72		
Civl luftfart, afgifter	72,75	73,01	6,80	6,54		
Gebyrfinansierede opgaver på vejomsd	5,27	5,25	-0,97	-0,96		
Post, gebyrer	0,04	0,04	0,07	0,07		
Post, afgift	1,03	1,02	1,23	1,24		
Jernbanen, faste gebyrer	1,70	1,71	0,16	0,15		
Jernbanen, efter regning gebyrer	6,23	6,23	0,79	0,78		
Jernbanen, afgift	6,07	6,07	2,27	2,26		
Gebyrfinansiering Bilsyn	29,25	29,26	3,18	3,17		
Byggen, gebyrer	4,35	4,44	4,88	4,80		
Gebyrfinansieret Jernbanenavn	3,29	3,26	0,29	0,29		
RNN Statsfinansierede serviceydelse	24,46	24,74	6,87	7,00		
RNN kommercielle aktiviteter	5,42	5,23	4,41	5,10		
RNN Administration	11,39	10,83	-11,39	-10,83		
<b>Hovedtotal</b>	<b>483,12</b>	<b>482,77</b>	<b>28,38</b>	<b>29,45</b>		

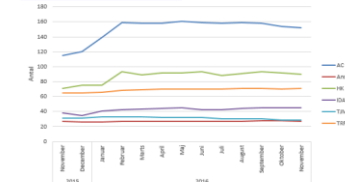


### 1.1 Antal medarbejdere og antal årsværk, hele styrelsen



Note: JBM med fra juni 2015, reorganiseringen medarbejdere med fra januar 2016. Kan ikke brydes ned på centerniveau. Antal medarbejdere er ekskl. studenter, udlånte tjenestemand og rådgiver og fratrådede. Føl. januar 2016 for en del nyreceptorførte medarbejdere. Fejler understreges.

### 1.2 Antal medarbejdere pr. fagområde

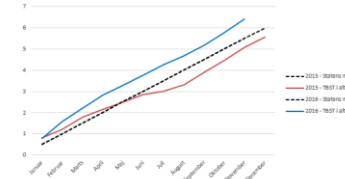


Se figur 1.1 for samlet antal medarbejdere i Trafik- og Byggestyrelsen. Note: November 2015 - november 2016. Ekskl. studenter, udlånte tjenestemand og rådgiver og fratrådede.

### 2.1 Gennemsnitligt antal svogede pr. medarbejder



### 2.2 Gennemsnitligt antal svogede pr. medarbejder, akkumuleret



I Økonomiledelsesinformation (udsnit nederst til venstre) indgår information om indtægter, afvigelse fra budget/bevilling, estimeret fremadrettet økonomi/prognose og løn- og årsværkprognoser. Ledelsesinformation om faglig fremdrift (udsnit øverst til højre) viser data om den faglige fremdrift, herunder produktionsdata, sagsbehandlingstider og produktivitet. I HR-ledelsesinformationen (udsnit nederst til højre) vises information om medarbejdernes budgetterede og tidsregistrering på aktiviteter, sygefravær og over-/merarbejde.

# TEMA 2: ØKONOMI-LEDELSESINFORMATION

## God økonomi-ledelsesinformation

Ledelsesinformation om institutionens økonomi er centralt for forvaltningen af ressourcer. God økonomi-ledelsesinformation karakteriseres ved at være fremadrettet. Den nøjes ikke blot med at konstatere på baggrund af historiske data. Det betyder, at der ved udarbejdelsen skal foretages en række overvejelser om indhold og organisering i relation til styringshensyn.

## Meget data og god systemunderstøttelse

Regnskabssystemer som fx Navision Stat indeholder store mængder data, der kan anvendes til ledelsesinformation. Størstedelen af de økonomiske nøgletal er systemunderstøttet og kan for Navision Stat-brugere hentes via LDV. LDV fungerer i de fleste institutioner derfor også som grundlaget for den økonomiske ledelsesinformation, hvor det bearbejdes i Excel-rapporter eller udsendes automatisk til modtageren via funktionaliteten i Reporting services. For at understøtte anvendelsen kan data med fordel indlæses i en platform, hvor det præsenteres mere visuelt let læseligt og interaktivt.

## Få prognosen med i ledelsesinformation

For at gøre økonomirapporteringen fremadskuende er det nødvendigt, at rapporteringen indeholder en fremskrivning eller prognose for de kommende perioder. I Navision Stat kan institutionens budget indlæses på de relevante dimensionsværdier og derfra overføres til LDV, så den kan indgå i ledelsesinformationen.

## Aktivitets- og ressourcestyring

Visningen af faktiske enhedsomkostninger for aktiviteter kræver, at økonomidata kobles med data fra tidsregistreringen og relevante fagsystemer. Casen for Patent- og Varemærkestyrelsen er et eksempel på en institution, der aktivt arbejder med omkostningsfordeling.

## Forslag til KPI'er

Indholdet i økonomirapporteringen afhænger af institutionens styringskompleksitet, herunder omfanget af anlæg, investeringer, indtægtsprofil, opgavespredning mv. På tværs af staten indgår nedenstående KPI'er ofte i den økonomiske rapportering:

- ★ Forbrug, budget og prognose, herunder afvigelser
- ★ Løn- og årsværksprognose
- ★ Enhedsomkostninger
- ★ Projekter og deres under-/over-dækning
- ★ Compliance på indkøb

I Bilag gives yderligere eksempler på indhold i den økonomiske ledelsesinformation.

## Datakilder til økonomi-ledelsesinformation

- ★ **Navision Stat:** For Navision Stat-brugere vil Navision være kildesystemet til størstedelen af relevante økonomidata. Data fra Navision kan med fordel tilgås via LDV.
- ★ **SKS:** SKS indeholder regnskabsdata fra alle statslige institutioner og kan med fordel anvendes til afrapportering på koncernniveau.



# PATENT OG VAREMÆRKESTYRELSEN 1/2



## PATENT- OG VAREMÆRKESTYRELSEN

### Fakta om Patent- og Varemærkestyrelsen

Patent- og Varemærkestyrelsen (PVS) er en statsvirksomhed under Erhvervsministeriet med 194 årsværk. PVS har ingen finanslovsbevilling. Indtægter er fordelt på ca. 80 pct. fra gebyrer og ca. 20 pct. fra indtægtsdækket- og tilskudsfinansieret virksomhed. PVS' største styringsudfordring er, at indtægtsniveauet fra måned til måned er ukendt, og at der kan være store udsving i indtægterne. Derfor er en tæt finansiel afrapportering altafgørende for at kunne styre institutionen.

Økonomi

B. Effekt og Konsekvens

D. Teknik og Fabrikation

### Ledelsesinformation i Patent- og Varemærkestyrelsen

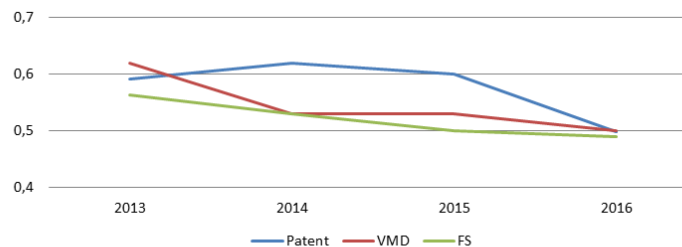
Den økonomiske ledelsesinformation i PVS er baseret på en aktivitetsbaseret økonomistyringsmodel med en tæt opfølgning på omkostningerne på aktivitetsniveau, timebudgetter samt udviklingen i omsætning og prognoser. Dermed kan PVS sammenholde produktionen med økonomi på enhedsniveau, hvilket giver en indsigt i produktionsomkostningerne for den enkelte ydelse og grundlag for en løbende tilpasning af omkostningerne.

### Én platform, der formidler ledelsesinformation til fagchefer

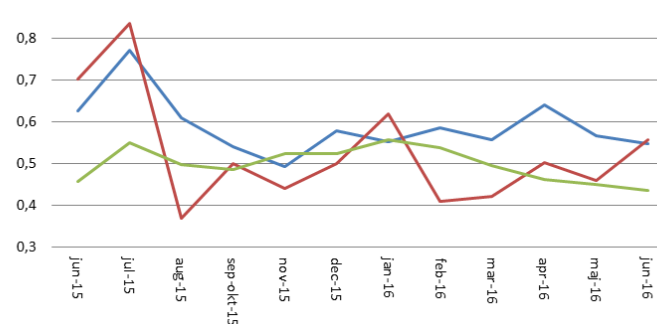
Alle fagchefer kan tilgå rapporter i ledelsesinformationsplatformen, Targit, som opdateres hver nat. Der er en systematisk kobling mellem mTime, budgetsystemet og Targit, hvor tidsregistreringsdata og økonomidata automatisk kobles. Nogle visninger i Targit kobler produktionsdata og økonomi, mens andre kobler produktionsdata og tidsregistrering. PVS benytter endvidere bl.a. kostpriser på medarbejderniveau og tidregistreringen på aktiviteterne til at fordele omkostninger og holde omkostningen op mod indtjeningen. Et væsentligt styringsparameter er desuden måltal for output, hvor effektivitet måles med et vægtet mål for produktive timer og opgavevolumen.

Enhed	Outputværdier					Ændring, måned	2016 ÅTD
	2013	2014	2015	2016 Juni			
Patent	0,59	0,62	0,60	0,55		-3,58%	0,49
VMD	0,62	0,53	0,53	0,56		21,03%	0,50
FS-produktion	0,56	0,53	0,50	0,44		-3,13%	0,49

### Årlig udvikling



### Månedlig udvikling



Måltal for output (en KPI for effektivitet). Et (1) er det ideelle, men i praksis uopnåeligt pga. timer til administration.

# PATENT OG VAREMÆRKESTYRELSEN 2/2

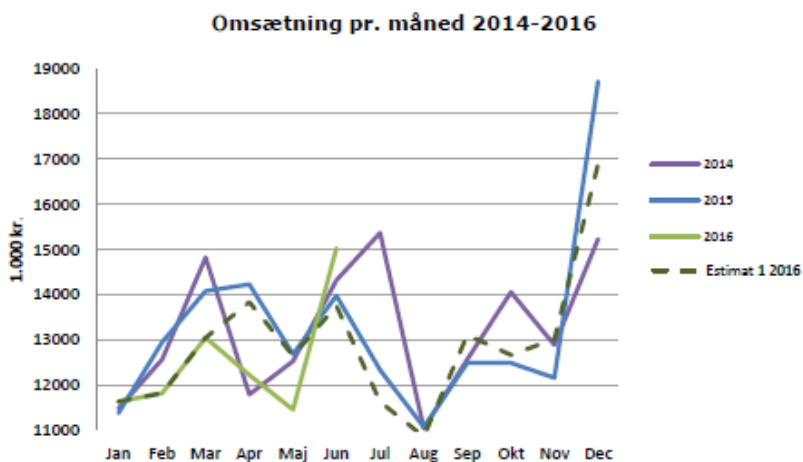
## Tilpasning af indhold visning til modtageren

Erfaringen fra PVS er, at des mere komplekse og tekniske modellerne er i rapporteringen, des sværere er det for modtageren at holde et overblik og bevare styringsfokus. De enkelte fagchefer og direktionen kan i ledelsesinformationsplatformen klikke videre ned i detaljningsniveau, mens ledelsesrapporten er låst og indeholder:

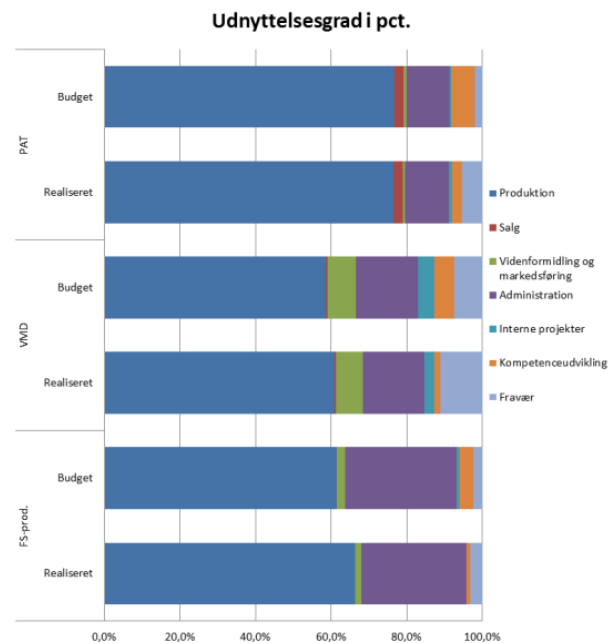
- ★ Reduceret resultatopgørelse med nøgletal for måneden og år til dato
- ★ Grafer med omsætningsudvikling og prognoseafvigelse
- ★ Detaljeret oversigt over omsætning og dækningsbidrag for hvert forretningsområde, suppleret med kommentarer fra respektive chefer

## Styrket styringsfokus

Med ledelsesinformationen som udgangspunkt har PVS arbejdet med at udvikle styringskulturen hos fagchefer og øge forståelsen for den samlede forretning. Det har medvirket til, at fagchefer nu melder løbende ind om mer-/mindreforbrug, hvilket giver mulighed for omprioriteringer på tværs og bidrager til at undgå suboptimering. Ledelsesinformation drøftes desuden på ugentlige møder mellem fagchefer og vicedirektør.



Ledelsesinformation fra ledelsesrapport – udvikling i omsætning



Ledelsesinformation fra ledelsesrapport - fordeling af arbejdstimer





## Fakta om Kystdirektoratet

Kystdirektoratet (KDI) er en styrelse under Miljø- og Fødevarerministeriets ministeransvarsområde. KDI er en national myndighed inden for kystbeskyttelse og anlæg på søterritoriet. KDI har ca. 80 årsværk. KDI's finansiering er 40 pct. dækket af en driftsbevilling (inkl. oprensning) og ca. 60 pct. er dækket af en anlægsbevilling (infrastruktur).

Økonomi

A. Styringskompleksitet

D. Teknik og Fabrikation

## Ledelsesinformation i Kystdirektoratet

KDI har udarbejdet et sammenhængende styringskoncept med fokus på kerneopgaven. Aktiviteterne nedbrydes via registreringsrammerne fra FI-formål og forbliver den røde tråd gennem styringskæden på tværs af Navision, budgetsystem og tidsregistreringssystem. Herved skaber KDI grundlaget for anvendelsen af aktivitets- og ressourcestyring i praksis. Den daglige kontering understøttes ved anvendelse af alias (KDI har en kontoplan med 2.000 alias).

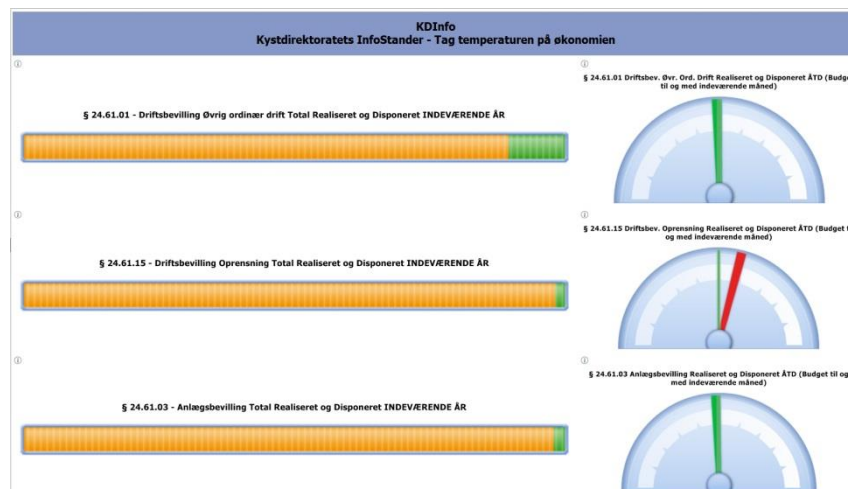
## Budget- og økonomistyring koblet til ressourcestyring og -opfølgning

Den sammenhængende kontoplan muliggør at KDI kan se data i relation til forskellige styringsbehov. KDI foretager en budgetlægning af både økonomi og tid og danner derved grundlaget for ressourcetilrettelse. Alle medarbejdere i KDI registrerer deres anvendte tid på en projektdimension, der kan kobles til økonomien.

KDI foretager således en opgørelse af både drift- og lønomkostninger til eksterne leverancer og ydelser såvel som til de interne ressourcer. Herved bliver det muligt at se den totale omkostning inklusiv kostpris for medgået tid for en given opgave eller et givent projekt. Aktivitetsstyringen er opprioriteret i KDI grundet behovet for en effektiv ressourceallokering som følge af tilførslen af nye opgaver. Med

afsæt i ledelsesinformation har KDI mulighed for at identificere eventuelt uindfrie potentialer for at optimere opgaveløsningen og ressourceanvendelsen.

Således er formålet med den sammenhængende styring at skabe det bedst mulige grundlag for at styre KDI's opgaver ved at kunne træffe de rigtige beslutninger i rette tid baseret på korrekte data.



*Kystdirektoratet følger udviklingen af forbruget for både drifts- og anlægsbevilling i forhold til det budgetterede forbrug.*

## Targit som ét centralt ledelsesinformationssystem

Den sammenhængende kontoplan understøtter desuden dataintegrationen af data på tværs af systemlandskabet, hvilket muliggør en næsten fuldstændig systemunderstøttet ledelsesinformation. Data i KDI samles på tværs af kildesystemer såsom Navision, budgetsystemet, tidsregistreringssystemet (både anvendt og budgetteret tid), SLS samt andre tidligere anvendte lokale systemer i et lokalt datavarehus. I datavarehuset samles kildedata i kuber med henblik på en optimering af dataudtræk. Samtidig beregnes der i datavarehuset en række nøgletal, så de er tilgængelige i fremvisningen uden yderligere beregninger. Som visningsplatform anvendes Targit. Løsningen understøtter, at den enkelte bruger kan foretage en drill-through fra aktivitet ned til visning af den elektroniske faktura.

## Målrettet den enkelte bruger

Ledelsesinformationen i KDI er målrettet den enkelte bruger, hvor fx budgetansvarlige og fagchefer modtager relativt detaljeret ledelsesinformation, hvorimod direktionen modtager skriftlige forklaringer og analyser i tillæg til ledelsesinformationen. Både direktionen, budgetansvarlige og fagchefer har adgang til Targit, hvor der foruden en række foruddefinerede rapporter kan foretages ad hoc-analyser. Der er stor fleksibilitet i visningen, og den enkelte bruger kan selv tilføje forskellige detaljeringsgrader. Der foretages en natlig opdatering af data, hvilket gør ledelsesinformationen til et højst anvendeligt styringsværktøj. Selve datakvaliteten sikres igennem selvstændigt udviklet sikkerhedsforanstaltninger, der løbende tjekker driftsstatus.

Antal Timer og Budget Timer fordelt på PROJEKT, og på Finansår

PROJEKT	Total		+ 2016	
	Antal Timer	Budget Timer	Antal Timer	Budget Timer
<b>Total</b>	<b>110.682,01</b>	<b>71.610,00</b>	<b>110.682,01</b>	<b>71.610,00</b>
10010006 - Vedligeh.planer, økonomi mv.	760,80	745,00	760,80	745,00
10010010 - Fjernelse af bunkers	73,00	39,00	73,00	39,00
12550001 - Strandfodr., Skagen 100%	28,50	20,00	28,50	20,00
13050001 - Strandfodr., Lønstrup (100%)	329,90	80,00	329,90	80,00
13770001 - Rømdæmningen	337,36	550,00	337,36	550,00
13830001 - Strandpleje Blåvand (00530)	24,27		24,27	
13831001 - Klitpleje	115,84	150,00	115,84	150,00
13831002 - Klitpleje v/hofde 10A	5,75	25,00	5,75	25,00
13837002 - Høfder, Blåvand		10,00		10,00
13850003 - Strandfodring Blåvand	9,90	30,00	9,90	30,00
13945001 - Digeforstærkn. L/N udenf.Fæll.	40,82	110,00	40,82	110,00
13945003 - Sikkerhedsdiger	203,77		203,77	
14026001 - Diverse omkostninger L/N	2.016,78	1.510,00	2.016,78	1.510,00
14031001 - Klitpleje, L/N	77,67	50,00	77,67	50,00
14035001 - Skråningsbeskyttelse, L/N	144,90	0,00	144,90	0,00
14037001 - Høfder, L/N	1,50	125,00	1,50	125,00

I ledelsesinformationssystemet kan KDI følge udviklingen af anvendte timer i forhold til det planlagte antal timer på eksempelvis de enkelte projekter.

## Næste skridt i udviklingen af ledelsesinformation

KDI vurderer selv, at man har et stort uudnyttet potentiale i at anvende Targit mere til statistik- og analyseformål. KDI har især meget fag-data, som de mener at kunne anvende styringsrelevant i ledelsesinformationen. Der er et formuleret ønske om at anvende fagdata i datavarehuset med henblik på controlling og analyse af de faglige opgaver. I forlængelse heraf, har KDI en ambition om at følge op på Mål- og resultatplaner via ledelsesinformationssystemet. Der pågår aktuelt test og udvikling på flere områder med henblik på at belyse potentialerne.

# TEMA 3: HR-LEDELSESINFORMATION

## God HR-ledelsesinformation

Den gode HR-ledelsesinformation skal skabe overblik over karakteristika ved og anvendelsen af institutionens personaleressourcer. HR-data er særligt velegnet til intern benchmarking på tværs af institutionen. I casen for Finansministeriet fremgår det, hvordan benchmarking anvendes i ledelsesinformationen.

## Flere datakilder og opgørelsesmetoder

HR-data er lagret i både centrale systemer som ISOLA og SLS og eventuelle lokale systemer såsom tidsregistrerings- og HR-systemer. SLS-data kan hentes via LDV, mens der ofte vil være behov for en kobling af det øvrige data for en komplet HR-ledelsesinformation. Her kan det være nødvendigt, at der i organisationen tages definatorisk stilling til en række nøglebegreber, fx effektivt årsværk.

## Automatisering

Én tilgang til automatiseret brug af data fra tidsregistreringssystemer er at indhente data i LDV via Navision Stat. Det har den fordel, at data kan anvendes til aktivitets- og ressourcestyring, samt at ledelsesinformationen hurtigt kan tilpasses i forbindelse med organisationsændringer og udskiftning af medarbejdere. I case-samlingen indgår Beskæftigelsesministeriet som eksempel på en institution, der har arbejdet med automatisering via LDV.

Samtidig kan en automatisering af HR-data understøtte institutionens interne administrative processer, som fx MUS- eller PULS-samtaler. I casesamlingen indgår Miljøstyrelsen som et eksempel på en institution, hvor ledelsesinformationen aktivt understøtter HR-processerne.

## Forslag til KPI'er

HR-data er typisk meget omfangsrigt og det vil derfor være nødvendigt at udvælge nogle centrale KPI'er i relation til institutionens behov. Nedenfor ses eksempler på KPI'er som ofte indgår i statslig HR-ledelsesinformation:

- ★ Tidsregistrering på aktiviteter
- ★ Sygefravær, herunder kort- og langtidssygdom og barns sygedag
- ★ Over- og merarbejde i relation til normtid
- ★ Rådighedsforpligtigelse for fuldmægtige
- ★ Personaleomsætning og lønudvikling
- ★ Personalesammensætning (alder, køn, uddannelse, stilling, mv.)

I bilag gives yderligere eksempler på indhold i HR-ledelsesinformation.

## Ideer til sammentænkning

Forudsætningen for at kunne sammentænke HR-data med den økonomiske og faglige styring er, at medarbejdernes tid fordeles på aktiviteter og at der er overensstemmelse mellem registreringsrammerne på tværs.

## Datakilder til HR-ledelsesinformation

- ★ **ISOLA:** Oplysninger om bl.a. løn og fravær. ISOLA kan med fordel anvendes til benchmarking. Data fra ISOLA kan fx tilgås via Økonomistyrelsens HRmeter, der kan trække rapporter om diverse HR-nøgletal
- ★ **SLS:** Oplysninger om medarbejderes løn, årsværksforbrug, stilling, mv. Data fra SLS kan hentes via LDV.
- ★ **Tidsregistrering:** Detaljeringens niveauet vil afhænge af den enkelte institutions valg og opsætning af system.

# BESKÆFTIGELSESMINISTERIET 1/2



## Fakta om Beskæftigelsesministeriet

Beskæftigelsesministeriets Departement (BM) betjener beskæftigelsesministeren og forestår den overordnede planlægning og styring inden for ministeriets ressortområde. Departementet udgøres af 174 årsværk. BM er organiseret med en koncernfælles HR-funktion, der servicerer hele ministerområdet, bl.a. med ledelsesinformation.

HR

B. Effekt og Konsekvens

D. Teknik og Fabrikation

## Ledelsesinformation i Beskæftigelsesministeriet

HR-ledelsesinformation i BM er udviklet med begrænset ekstern bistand, og er baseret på data fra tidsregistreringssystem og ISOLA. Der udarbejdes rapporter til tre niveauer af modtagere: kontorchefer og projektledere (grøn rapport), direktionslaget (blå rapport) samt koncernledelsen (rød rapport). Rapporterne tilpasses løbende på baggrund af tilbagemeldinger fra brugerne.



**HR Ledelsesinformation**  
 Rapport for P-leder's medarbejdere, november - 2016

**Relevante nøglefigurer viser HR nøgletal for DGP i 3. kvartal 2016**

**Personale**  
 Den samlede personalestyrke i 3. kvartal 2016 var på 1.174 personer. Dette er en stigning på 10 personer i forhold til 2. kvartal 2016. Den samlede personalestyrke i 3. kvartal 2016 var på 1.174 personer. Dette er en stigning på 10 personer i forhold til 2. kvartal 2016.

**Personaleomsætning**  
 Den samlede personaleomsætning i 3. kvartal 2016 var på 1.174 millioner kroner. Dette er en stigning på 10 millioner kroner i forhold til 2. kvartal 2016.

**Personaleomsætningsgrad**  
 Den samlede personaleomsætningsgrad i 3. kvartal 2016 var på 1.174 millioner kroner. Dette er en stigning på 10 millioner kroner i forhold til 2. kvartal 2016.

**Personaleomsætningsgrad**  
 Den samlede personaleomsætningsgrad i 3. kvartal 2016 var på 1.174 millioner kroner. Dette er en stigning på 10 millioner kroner i forhold til 2. kvartal 2016.

**Koncernmødetal**  
 Rapport for Beskæftigelsesministeriets enheder, 3. kvartal 2016

**Personaleomsætning**  
 Den samlede personaleomsætning i 3. kvartal 2016 var på 1.174 millioner kroner. Dette er en stigning på 10 millioner kroner i forhold til 2. kvartal 2016.

**Personaleomsætningsgrad**  
 Den samlede personaleomsætningsgrad i 3. kvartal 2016 var på 1.174 millioner kroner. Dette er en stigning på 10 millioner kroner i forhold til 2. kvartal 2016.

**Personaleomsætningsgrad**  
 Den samlede personaleomsætningsgrad i 3. kvartal 2016 var på 1.174 millioner kroner. Dette er en stigning på 10 millioner kroner i forhold til 2. kvartal 2016.

Kontorchefernes og projektledernes rapport (månedlig) indeholder nøgletal på: godkendelse af tidsregistrering, bemanning i enheden, sygefravær, barns sygedage, præsterede arbejdstimer og tilgodehavende tid. Rapporten bygger på aktuelle data fra tidsregistreringssystemet.

Direktionslagets rapport (kvartalsvis) indeholder benchmarks mellem kontorer, ministeriet samlet og staten på følgende nøgletal: Over- og merarbejde, løntilskud, fleksjob, fordeling af timer, arbejdstimer pr. årsværk, sygefravær og barns sygedage. Rapporten bygger på data fra tidsregistreringssystem og ISOLA.

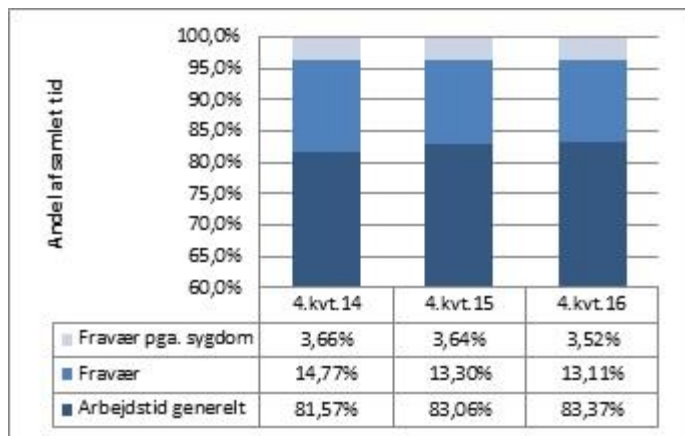
Koncernledelsens rapport (kvartalsvist) indeholder benchmark mellem enheder i ministeriet og staten på gennemsnitsløn, sygefravær, personalesammensætning, personaleomsætning, seniorer, løntilskud og fleksjob. Rapporten er baseret på data fra ISOLA.

Forsider på rapporter til direktionslaget (blå rapport) samt koncernledelsen (rød rapport). Rapporterne består hovedsageligt af grafer



## Automatisering og datakvalitet

HR-ledelsesinformationer til kontorcheferne og projektlederne fremstilles og udsendes automatisk med en fast kadence via Report Builder i LDV. Rapporterne til direktionen er delvist automatiserede (forventes fuldt automatiseret til foråret 2017), mens rapporterne til koncernledelsen udarbejdes manuelt. De potentielle udfordringer med datakvaliteten i de automatiserede rapporter håndteres i BM ved en løbende validering frem mod den endelige udsendelse.

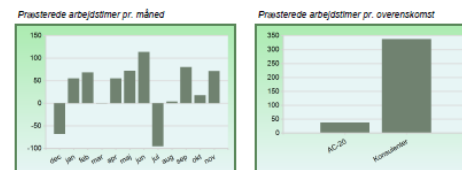


Eksempel på benchmarking i rapport til direktionen:

Arbejdstid som andel af samlet tid opgjort over 4. kvartal 2014, 2015 og 2016

### Præsterede arbejdstimer

De præsterede arbejdstimer vises som forskellen mellem samlet registreret tid og den aftalte arbejdstid for samme måned. For studenter regnes med en normtid på 15 timer om ugen. Da to figure viser hhv. data for kontorteamet samlet pr. måned samt en oversigt for hele perioden fordelt på overenskomst, mens tabellen nedenfor viser oplysninger om individuelle medarbejdere. Data aflyses ikke den akkumulerede faktist, men viser udvælgte bevægelser gennem de seneste 12 måneder.

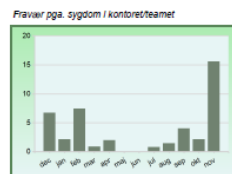


Overenskomst	Medarbejder	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	Total
AC 20 timers	Medarbejder 1	-32,00	-2,87	8,34	7,08	0,04	18,88	-4,81	-4,73	-4,11	10,83	-3,73	11,38	13,28
	Medarbejder 10	0,00												0,00
	Medarbejder 2	-7,78	10,28	-2,78	-4,28	3,50	7,00	14,28	-25,50	10,50	21,78	-8,50	0,00	13,50
	Medarbejder 3	-14,80	2,10	14,80	-13,10	2,90	13,10	28,60	-10,90	1,20	-10,50	1,80	-8,40	-3,70
	Medarbejder 4	-20,00	10,00	14,57	-12,00	24,25	3,50	14,50	-17,50	3,30	20,78	-18,00	10,45	19,87
	Medarbejder 5	2,40	-2,50	12,50	3,80	-17,10	3,40	25,20	-35,10	-10,80	19,30	-8,90	20,90	14,30
	Medarbejder 6	-14,90												-14,90
Chauffører/teknikere	Medarbejder 7	2,70	3,87	0,90	0,12	-2,10	12,80	10,87	0,00	-8,80	3,53	1,25	5,19	32,87
	Medarbejder 8	9,30	22,40	24,90	17,50	20,80	3,90	12,80	1,50	8,80	19,70	28,80	12,80	180,70
	Medarbejder 9	18,50	11,00	0,00	2,80	5,80	9,80	12,80	1,20	1,80	7,10	25,80	19,40	119,40
Total		-17,60	68,18	68,24	6,18	66,20	72,20	114,08	-60,63	3,89	80,48	17,72	71,50	375,25

Oversigt over de præsterede arbejdstimer vises som forskellen mellem samlet registreret tid og den aftalte arbejdstid for samme måned. De to figurer viser hhv. data for enheden samlet pr. måned samt en oversigt for perioden fordelt på overenskomst på medarbejderniveau.

### Egen sygdom

Oversigten viser antallet af sygedage pr. måned for hhv. kontorteamet samt for individuelle medarbejdere. I sygefravær indgår altn. og delvis-sygdom, gravidskabsrelateret sygdom, 5 96 sygdom samt sygdom pga. arbejdsskade. Opgivelsen inkluderer alle medarbejdere ansat i kontorteamet, herunder frilånede og internt roterede, selvom sidstnævnte på fraværspunktet var tilknyttet et andet kontorteam.



Medarbejder	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	Total
Medarbejder 1					1,00								3,00
Medarbejder 2			1,82					0,81				13,58	18,01
Medarbejder 3	1,00				1,00								3,00
Medarbejder 4	3,00									2,00			8,00
Medarbejder 5		2,19	2,19					1,48			2,19		8,05
Medarbejder 6	2,73		3,84	0,91									7,38
Medarbejder 8													1,00
Total	6,73	2,19	7,66	0,91	2,00			0,81	1,48	4,00	3,19	18,88	63,52

Oversigt over antal af sygedage pr. måned for hhv. enheden samt pr. medarbejder.



## Fakta om Finansministeriet

Finansministeriets koncern består af et departement og fire styrelser. Der er samlet set ca. 1385 årsværk på ministerområdet. På Finansministeriets område har man valgt at organisere sig med koncernfælles funktioner på HR-, Økonomi-, Service- og Kommunikationsområdet. Organisatorisk er de koncernfælles funktioner placeret i Økonomistyrelsen (Den koncernfælles kommunikationsenhed er placeret i Digitaliseringsstyrelsen) og servicere såvel fagchefer og direktioner som den koncernfælles driftsledelse.

HR

C. Proces og anvendelse

E. Form og substans

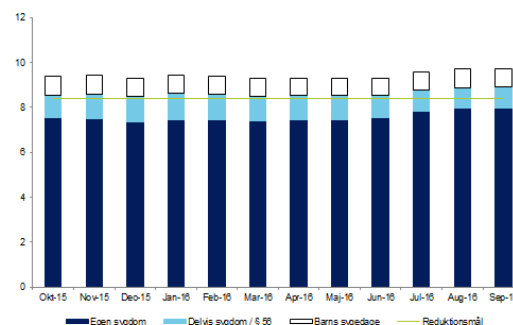
## HR- ledelsesinformation i Finansministeriet

HR-ledelsesinformation i Finansministeriet fremsendes månedsvist til alle personaleledere, ligesom den gennemgås i direktionerne og i driftsledelsen. HR-ledelsesinformationen giver overblik til den enkelte chef på en lang række parametre og understøtter derved personaleledelsen. Data i HR-ledelsesinformationen er baseret på data fra tidsregistrerings- og lønsystemet. Rapporteringen indeholder en blanding af måltal og benchmarking på tværs af koncernen, og om personalelederens eget område.

HR-rapporterne indeholder bl.a. information om:

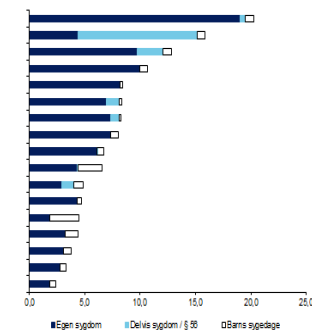
- ★ Bemanding
- ★ Sygefravær
- ★ Merarbejde – registreret arbejdstid
- ★ Tidsanvendelse pr. aktivitet
- ★ Forpligtelser til fridage
- ★ Rettidig godkendelse af tidsregistrering

Figur 2 - Udvikling i gns. årlige sygedage pr. ansat (inkl. fratrådte medarbejdere)



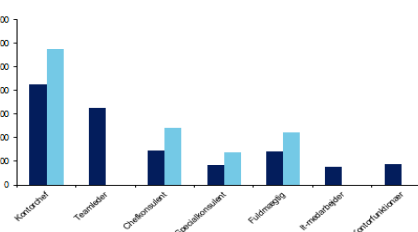
Viser udviklingen i det gennemsnitlige sygefravær i relation til måltallet.

Figur 3 - Gns. sygedage pr. ansat i de seneste 12 mdr. (inkl. fratrådte medarbejdere)



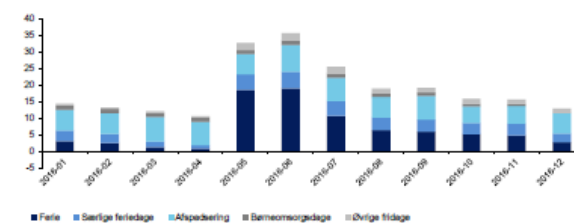
Viser det gennemsnitlige sygefravær for de seneste 12 måneder pr. enhed i den givne institution.

Figur 7 - Gns. reg. timer over/under norm pr. personalegruppe de seneste 12 mdr.



Viser gennemsnitlig tid over norm registreret pr. personalegruppe for de seneste 12 måneder. Visningen er dels for den enkelte institution og dels for den givne enhed.

Figur 9 - Udvikling i enhedens forpligtelser til fridage (opgjort i gns. dage pr. ansat de seneste 12 mdr.)



Viser udviklingen i enhedens gns. forpligtelser til fridage pr. ansat de seneste 12 måneder opgjort i dage. Feriesaldoen opskrives pr. 1. maj.



## Fakta om Miljøstyrelsen (MST)

Miljøstyrelsen er en styrelse med 421 årsværk under Miljø- og Fødevareministeriet, som på nationalt og internationalt plan arbejder for at beskytte mennesker, miljø og natur. Miljøstyrelsen har både regelmæssige myndighedsopgaver (godkendelse, tilsyn, mm) samt policy-opgaver og regeludvikling. Ca. 40 % af tiden anvendes på ministerbetjening bl.a. med ca. 1500 ministersager årligt. *Miljøstyrelsen er pr. 1. februar 2017 sammenlagt med Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning.*

HR

C. Proces og anvendelse

D. Teknik og Fabrikation

## Systemunderstøttet opfølgning på PULS i Miljøstyrelsen

MST's personaleledere bruger en lokalt udviklet digital platform ("MiMI"), til at sætte en enkel og visuel brugerflade på og strøm til en lang række HR-data. Den dataunderstøttede personaleledelse har styrket en fælles ledelsesudøvelse i hele MST. MiMI bruges også i Miljø- og Fødevareministeriet, Naturstyrelsen (NST) og Styrelsen for Vand- og Naturforvaltning (SVANA) og har samlet ca. 3.000 brugere.

## Fleksibelt og modtagerorienteret

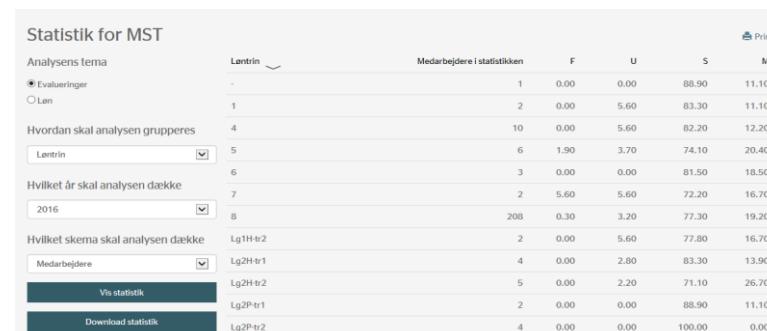
MiMI giver personalelederen en enkel brugerflade, der rummer ledelsesinformation om medarbejdersammensætning, personalebedømmelser, løn mv. Personalelederen kan sammenligne medarbejdergrupper på tværs af institutionen og andre personaleledere. MiMI understøtter således en ensartet brug mellem personalelederne af PULS (Performance, Udvikling og Løn-Samtale) i forbindelse med udarbejdelse af medarbejdervurdering, udviklingsplaner og lønindstilling. Platformen kan nemt tilpasses den enkelte institution med forskellige visninger, funktioner, bedømmelsesskalaer og evalueringsskemaer. Flexibiliteten i systemet betyder også, at historikken for evalueringer kan følge medarbejderen selvom denne skifter funktion eller får ny chef. MST har valgt en 3-årig historik visning på bedømmelser, udviklingsplaner og lønudvikling.

## Benchmarking på tværs af institutionen

MiMI giver fælles forståelse i forhold til bedømmelsespraksis, hvilket understøtter en sammenligning og dialog på tværs af institutionen. MiMI har en kalibreringsfunktion, der danner grundlag for ledelsessamarbejdet om medarbejdervurderingerne.

## Data fra kilden

MiMI er konstrueret som et åbent plug-in, hvortil øvrig data kan indgå. Data om medarbejdere trækkes fra Miljøstyrelsens HR-system (Omada). Medarbejdervurderingen indtastes direkte i systemet, ligesom medarbejderne selv kan indtaste udviklingsplaner. Udviklingen af MiMI pågår løbende og defineres i 'udviklingsrådet' bestående af de institutioner, der bruger platformen.



Statistik for MST

Analysens tema: Løntrin

Medarbejdere i statistikken: F U S M

Analysens tema	F	U	S	M
1	0.00	0.00	88.90	11.10
2	0.00	5.60	83.30	11.10
3	0.00	5.60	82.20	12.20
4	1.90	3.70	74.10	20.40
5	0.00	0.00	81.50	18.50
6	5.60	5.60	72.20	16.70
7	0.30	3.20	77.30	19.20
8	0.00	5.60	77.80	16.70
Lg1H+tr1	0.00	2.80	83.30	13.90
Lg2H+tr1	0.00	2.20	71.10	26.70
Lg2P+tr1	0.00	0.00	88.90	11.10
Lg2P+tr2	0.00	0.00	100.00	0.00

Statistikværktøjet i MiMI giver den enkelte personaleleder mulighed for at følge udviklingen over tid og for at foretage en kalibrering af medarbejdervurderingerne.

# TEMA 4: FAGLIG OG STRATEGISK STYRING

## Hvorfor ledelsesinformation for faglig styring?

Ledelsesinformation for den faglige fremdrift er en forudsætning for at kunne foretage en opfølgning på drifts- og produktionsmål, og for løbende at kunne prioritere fordeling af ressourcer i forhold til opgaver. Den faglige ledelsesinformation udgør tilsvarende et godt fundament for udarbejdelsen af og opfølgningen på risikovurderinger.

## Modtager og detaljeringsniveau

Faglig ledelsesinformation præsenteres på toplederniveau i aggregeret form med særligt fokus på udsving og risikoområder. Den enkelte fagchef skal derimod kunne dykke ned i detaljen på opgave- og eventuelt medarbejderniveau. Det kan ligeledes være relevant for den enkelte medarbejder at følge med i fremdriften for dennes specifikke sagsområde. For at få den fulde værdi af den faglige ledelsesinformation er det vigtigt, at data altid er opdateret. Dette kan fx løses som i Statsforvaltningen, hvor sagsbehandlings- og journaliseringssystemet er integreret i visningsplatformen.

## Automatisering

For en anvendelig ledelsesinformation om faglig fremdrift er det nødvendigt at kunne foretage dataudtræk direkte fra fagsystemerne. På de områder, hvor der ikke er systemunderstøttet sagsbehandling, vil det ofte være meget ressourcekrævende at indsamle og bearbejde de relevante data.

## Forslag til KPI'er

Forudsætningen for at kunne lave nøgletal for den faglige ledelsesinformation er, at der på tværs af den enkelte institution eller koncern er en fælles forståelse for og opgørelsesmetode af begreber

som fx sagsbehandlingstider. Der eksisterer ofte forskellige praksis på tværs af fagområder og enheder, hvilket hindrer udarbejdelsen af benchmarking for den faglige fremdrift på tværs af institution eller koncern.

KPI'er for den faglige styring skal tage udgangspunkt i, det der ønskes at styre på inden for det givne fagområde og på tværs af institutionen. Typiske nøgletal for faglig fremdrift er:

- ★ Sagsbehandlingstider
- ★ Antal afsluttede sager
- ★ Antal (måltal) for tilsyn, kontroller mv.
- ★ Ekspeditionstider
- ★ Produktivitet
- ★ Overholdelse af frister

I bilag gives yderligere eksempler på indhold i ledelsesinformation om henholdsvis faglig og strategisk styring.

## Grundlag for den strategiske opfølgning

De faglige opgaver er kernen for alle institutioner. Det er her, der produceres eller udføres dét, som de administrative funktioner skal understøtte. Den faglige styring er derfor central for den enkelte direktion's strategiopfølgning. Det kan være i form af produktion og sagsbehandlingstider, som eksemplerne fra henholdsvis Rigspolitiet og Fødevarestyrelsen viser. Eller som grundlag for scenarier for produktionen, der indgår i den overordnede risikovurdering som eksemplet fra Lægemedelstyrelsen illustrerer.



### Fakta om Rigspolitiet

Rigspolitiet er den øverste myndighed i dansk politi og er som institution placeret under Justitsministeriet. Politiet har ca. 13.300 årsværk ansat, hvoraf de ca. 10.500 er politiuddannede. Det er Rigspolitiets opgave at sætte retningen for hele dansk politi - dvs. formulere strategier, understøtte arbejdet i politikredsene og koordinere politiets arbejde på landsplan. Rigspolitiet er organiseret i fire hovedområder: Politiområdet, Koncernstyring, Koncern IT og Koncern HR. Herudover hører Politiets Efterretningstjeneste (PET) under Rigspolitiet. Dansk politi er inddelt i 12 politikredse i Danmark, der fungerer som selvstyrende institutioner.

A. Styringskompleksitet

D. Teknik og Fabrikation

Faglig fremdrift

### Måltrettet ledelsesinformation på forskellige niveauer

Rigspolitiet har udviklet en ledelsesinformationsportal, som via en BI-løsning i Qlikview er målrettet modtageren og dennes niveau – fra topledelsen i Rigspolitiet til medarbejderne i de enkelte politikredse. Portalen giver en samlet platform for ledelsesinformation i politiet.

Rigspolitiet udvikler løbende de eksisterende ledelsesinformationsrapporter, samtidig med at ny ledelsesinformation tilføjes systemet løbende.

Med udgangspunkt i samme data leveres tre slags ledelsesinformation: 1) Den offentlige ledelsesinformation med data, der stilles til rådighed for borgere, journalister og andre interessenter ([www.statistik.politi.dk](http://www.statistik.politi.dk)). 2) Den strategiske ledelsesinformation til direktionen i Rigspolitiet og 3) ledelsesinformation til driftsstyring i politikredsene, som kan indrettes efter organisationshierarki og inddeles i afdelingsniveau, personalelederniveau og medarbejderniveau.

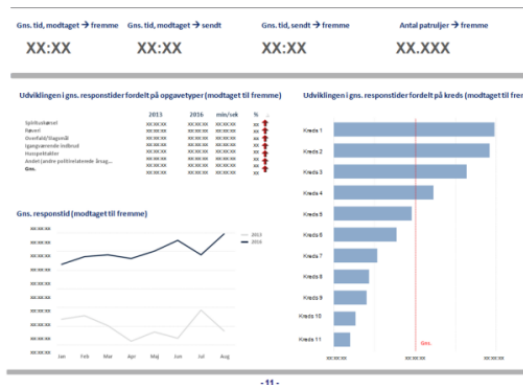
### Månedlig "360 grader" ledelsesinformation

Den strategiske ledelsesinformation kan betragtes som den koncernfælles ledelsesinformation. Rapporten produceres automatisk på baggrund af flere Qlikview rapporter, der gennem 'Nprinting' danner et notat i PowerPoint, som efterfølgende kommenteres af Rigspolitiets strategicerter, før det præsenteres for direktionen.

Den strategiske ledelsesinformation indeholder opfølgning på:

- **Kriminalitetsudvikling:** Straffelovs anmeldelser
- **Sagsbehandling:** Henlæggelser, beholdning, sigtelse, initiativområder og tid pr. sag
- **Borgerservice:** Afgørelsesprocent, sagsbehandlingstid og responstid
- **Økonomi og medarbejdere:** Sygefravær, kompensationstimer, antal politiansatte og økonomisk status

Strategisk ledelsesinformation - Overblik



Eksempel på fremstilling i strategisk ledelsesinformation: responstid

#### Lokal driftsstyring som udviklingsprojekt

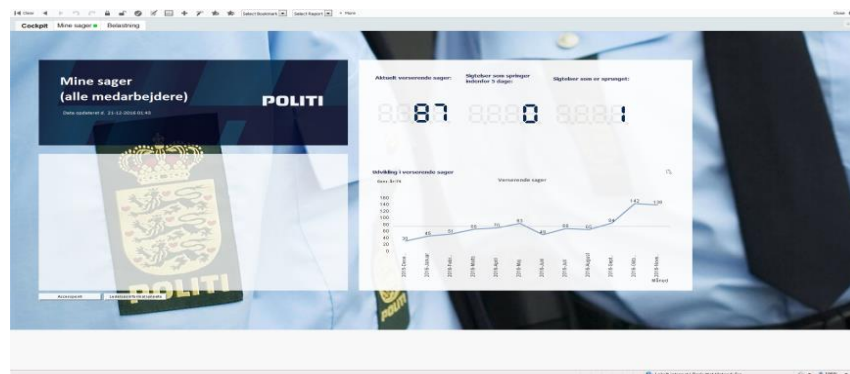
I udviklingen af ledelsesinformation til den lokale driftsstyring i politikredsene er der kørt pilotprojekt i én kreds. Det er resultatet af pilotprojektet, som nedenstående tekst og billeder beskriver, nemlig den såkaldte styringsportal 0.1. Nu udvikles der videre på styringsportaler til lokal driftsstyring til resten af politikredsene, som vil have langt større fokus på effektivisering. I optikken fra side 12 "F: Udvikling af ledelsesinformation" vil modellen for udvikling af ledelsesinformation til lokal driftsstyring i Rigspolitiet være den inkrementelle.

#### Lokal driftsstyring og benchmarking på omkostninger

I kredsen fungerer Qlikview som indgang til al relevant information for den lokale ledelse, mellemledere, vagtchefer og controllere.

Visningen på kreds niveau er modtagerrettet i forhold til tre forskellige funktioner og forskellig rettigheder i forhold til adgang til data: 1) til den øverste ledelse (data for hele kredsen) 2) til personalelederen ( data for egen afdeling) og 3) til controlling-funktionen ( data for hele kredsen). De tre visninger er baseret på samme KPI'er og data.

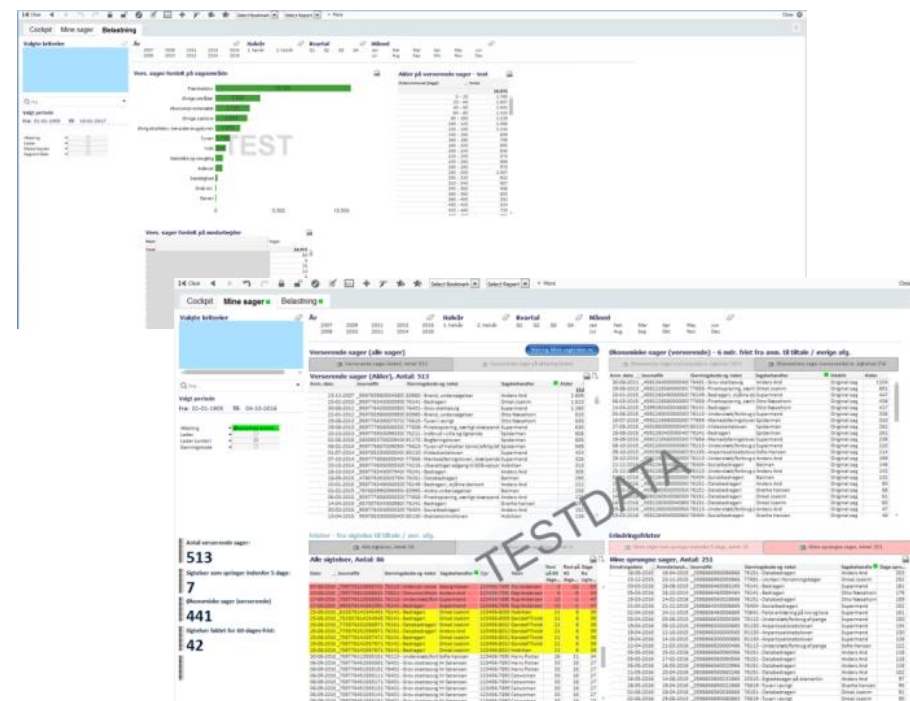
Ledelsesinformationen til den lokale driftsstyring er udviklet efter et 80/20 princip, hvor 80 procent af rapporten er generisk udviklet til alle kredse, og 20 procent er tilpasset lokale behov.



#### Registreringsramme giver mulighed for sammenligning på tværs

Rigspolitiet har udarbejdet en registreringsramme, der har organisation, sagsbehandling og aktivitet i centrum. Der tidsregistreres og følges op på aktivitetsniveau.

Rigspolitiet opgavehierarki er gældende på tværs af alle enheder – centrale som decentrale – og gør det muligt at sammenligne på tværs af politikredse. Sammenligninger kan fx være på fællesomkostninger forbundet med HR, økonomi, IT, køretøjer, bygningsdrift og udrustning. Sammenligning af fællesomkostninger giver kredsen mulighed for at lære af hinanden og løbende forbedre sig.



## Fakta om Statsforvaltningen

Statsforvaltningen er en styrelse under Børne- og Socialministeriet, der har ca. 423 årsværk fordelt på ni lokaliteter. Statsforvaltningen udfører sagsbehandling og træffer myndighedsafgørelser for en række ministerier. Hovedområderne omfatter familieret og personret. Der træffes årligt ca. 180.000 afgørelser i Statsforvaltningen.

Faglig fremdrift

B. Effekt og Konsekvens

D. Teknik og Fabrikation

## Ledelsesinformation i Statsforvaltningen

Statsforvaltningens ledelsesinformationssystem for faglig fremdrift er integreret til sagsbehandlings- og journaliseringsystemet. Det muliggør en effektiv anvendelse af den faglige ledelsesinformation til ressource- og opgavefordeling og -prioritering. Integrationen mellem sagsbehandling og ledelsesinformation betyder, at al faglig data er systemunderstøttet og altid opdateret direkte fra datakilden.



## Fleksibel og modtagerorienteret visning

Sagsbehandlingen foregår i systemets 'styringsreol', som giver et overblik over verserende sager pr. fagområde. Opfølgningen i styringsreolen udgør grundlaget for den daglige ressourceprioritering i de enkelte fagkontorer. Hvert kontor vælger selv visningen og underopdeling i styringsreolen. Der er mulighed for drill-down med

visning på sags- og medarbejderniveau, og der er stor agilitet i systemet, så visningen kan ændres fra dag til dag ved fx ny lovgivning eller organisationsændringer.

## Faglig ledelsesinformation til direktionen

Data fra styringsreolen overføres til Excel i fremstillingen af den faglige ledelsesinformation til direktionen og fagchefer. Her præsenteres den med bl.a. gennemsnitlig sagsbehandlingstid, produktivitet, antal verserende ansøgninger, gennemsnitlig liggetid og kvartalsvise tidsserier. Der arbejdes med at koble HR- data på fagdata i den løbende opfølgning. Ledelsesinformationen bruges til ressourceprioritering på tværs. Bl.a. har kvartalsvise tidsserier synliggjort sæsonudsving på særlige områder (fx EU-ophold), hvilket herefter er imødekommet ved den løbende ressourceplanlægning.

manøder	Gennemsnitlig sagsbehandlingstid (uger)	Produktivitet (Algoritmer/Promark registrering) - timer indeholder også den tid der på bruges på journalisering af 112 fra 2016	Antallet af verserende ansøgninger (styringsakter) totalt	Antallet af verserende ansøgninger (styringsakter), der er ældre end 8 uger	% af verserende ansøgninger (styringsakter), der er ældre end 8 uger	Gennemsnitlig liggetid (uger)
1	6,5	1,57	2789	722	26%	6,5
2	10,9	1,72	2751	479	17%	4,9
3	13,0	0,90	2941	500	17%	5,1
4	11,2	0,76	2442	472	19%	5,5
5	12,1	0,68	2095	468	22%	5,6
6	8,6	0,83	1875	404	22%	5,6
7	11,1	0,82	1795	379	21%	5,6
8	10,0	0,77	2294	432	19%	5,4
9	11,9	0,68	2064	417	20%	5,1
10	0,0	0,00	0	0	0%	0,0
11	0,0	0,00	0	0	0%	0,0
12	0,0	0,00	0	0	0%	0,0

Den faglige ledelsesinformation indeholder et mål for produktivitet, som viser den tid, som medarbejderne udelukkende bruger på faglige opgaver. Produktivitetstallet udregnes som forholdet mellem det registrerede medgåede tidsforbrug og antallet af afsluttede sager.



## Fakta om Fødevarerstyrelsen

Fødevarerstyrelsen (FVST) hører under Miljø- og Fødevareministeriet. Fødevarerstyrelsen varetager regler på veterinær- og fødevarerområdet og sikrer, at de overholdes via vejledning og kontrol. Styrelsen beskæftiger ca. 1.550 årsværk fordelt på 32 lokationer. Enhederne har eget løn- og økonomiansvar, lægger selv budget og følger selv op på mål og projekter.

## Strategi

### A. Styringskompleksitet

### B. Effekt og Konsekvens

## Strategiske KPI'er som fundament for opfølgning

Den faglige ledelsesinformation til direktionen i FVST er forankret i den strategiske styringsmodel og kobler mål til den faglige styring i de decentrale enheder. Opfølgning på tværs af styrelsen på alle niveauer (direktionen, forretningsområder og enheder) foregår ved strategiske KPI'er. De enkelte KPI'er er forbundet via strategikort og knyttet til styrelsens strategiske fokusområder, der dækker både de udadrettede aktiviteter og den interne administration.

## Kobling til lokale driftstavler

De enkelte enheder anvender driftstavler, hvor der foretages en ugentlig driftsopfølgning. I nogle enheder (afhængig af fagsystem) bruges systemunderstøttet timeplanlægning og opfølgning. Fx styres produktionsmål for planlagte fødevarerkontroller tæt igennem driftstavler.

## Eksempler på KPI'er til direktionen (forkortet udgave)

- ★ FVST skal i 2016 nå en regelefterlevelse på dyrevelfærd på 77 %.
- ★ FVST skal i 2016 nå 100 % af de planlagte kontrolbesøg.
- ★ I 2016 skal mindst 96,9 % af slagtekroppene præsenteres for den offentlige kontrol uden hygiejniske udfordringer.
- ★ Antallet af nye og opdaterede eksportcertifikater i 2016 er som minimum 125
- ★ FVST må maksimalt have en gennemsnitlig nettoafvigelse på 8 pct. pr. kvartal på sin driftskonto i forhold til den senest indmeldte prognose for samme periode.
- ★ Der skal i 2016 være fristoverholdelse i minimum 80 pct. af FVSTs svar på departementets bestillinger.
- ★ Ventetiden i kundesrådgivningen er max 3 minutter i gennemsnit pr. kvartal
- ★ 90% af klagesager skal oversendes fra styrelse inden for frist.

Team: Fjerkræ	<span style="color: green;">●</span> <span style="color: yellow;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	Handling
Er produktiviteten tilfredsstillende?		
Er målopfyldelsen ok? Incl. Opf. tilsyn		
Med på udviklingsmålene?		
Status i teamet?		

Eksempel for driftstavle for en af enhederne i FVST.

## Styringsrapport, efter 7. måned 2016

Mål	KPI #	Målformulering	Mål	Status ÅTD	Trafiklys
Begrænsning af resistens	1.1	Antibiotikaforbruget til svin i 2016 maksimalt udgør 77.400 kg aktivstof.	38.710	41.118	<span style="color: red;">●</span>
	1.2	Det samlede antibiotikaforbrug for alle produktionsdyr (svin - samt kvæg, fjerkræ, mink og opdrætsfisk), må ikke stige ift. forbruget i 2015.	52.645	50.742	<span style="color: green;">●</span>
Dyrevelfærd	2	Fødevarerstyrelsen skal i 2016 nå en regelefterlevelse på dyrevelfærd på 77 %.	77%	69%	<span style="color: green;">●</span>
Et effektivt veterinært beredskab	3	Fødevarerstyrelsen skal i 2016 fastholde 0 dages samhandlemæssige restriktioner på det veterinære stadi udover det minimale antal dage, der er fastlagt i EU-direktiv.	0 dage	0 dage	<span style="color: green;">●</span>

KPI-rapporterne forelægges i pdf-format med mål og status år til dato samt trafiklysvisning på både faglige, økonomiske og personalerelaterede mål.



## Fakta om Lægemeddelstyrelsen

Lægemeddelstyrelsen er en del af Sundheds- og Ældreministeriet og består af ca. 355 årsværk. Styrelsens formål er at bidrage til, at effektive og sikre sundhedsprodukter er til rådighed for samfundet. Kun 4,4 % af styrelsens indtægter kommer via bevillinger. De øvrige indtægter er indhentet via omkring 100 forskellige typer af gebyrer samt indtægtsdækket virksomhed.

Faglig fremdrift

A. Styringskompleksitet

B. Effekt og Konsekvens

## Ledelsesinformation i Lægemeddelstyrelsen

Den faglige ledelsesinformation i Lægemeddelstyrelsen produceres på afdelingsniveau helt tæt på forretningen. Den afspejler dermed styrelsens decentrale organisering og behovet for at kunne forudsige udviklingen i forskellige sagstyper, så det kan anvendes som grundlag for prognosticeringen af gebyrindtægter.

Virksomhedstilladelser med 30 dages frist.	Det er et lovkrav for nogle, men ikke for alle. Men vi forsøger at behandle alle ansøgninger inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen
Data fra 2016		97,1 %	98,4 %	98,7 %	
Certifikater for import og eksport for euforiserende stoffer skal være udstedt inden for en frist på 5 dage.	Intet lovkrav	Procent vi har nået inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen	Procent vi har nået inden for fristen
Data for 2016		100 %	100 %	100 %	

*Eksempel på opfølgning-på den faglige fremdrift i Lægemeddelstyrelsen. Som det fremgår af eksemplet om virksomhedstilladelser behøver der ikke være lovkrav for, at der fastsættes en frist for de enkelte enheder.*

## Modtagerorienteret og decentral produktion

Sagsområderne i Lægemeddelstyrelsen er fagligt højt specialiserede. Den faglige ledelsesinformation skal derfor være konkret i forhold til det enkelte område. De enkelte fagchefer definerer som følge heraf selv de fagspecifikke dele af deres behov for ledelsesinformation i forhold til både indhold og den visuelle fremstilling. I alle enheder er der personale med de nødvendige kompetencer for at opsætte relevante rapporter i det fælles BI-system. Systemet kobler data sammen fra sagsbehandlingssystemerne og er løbende tilgængeligt i BI-portalen.

## Faglig opfølgning som grundlag for risikoleddelse

Den faglige opfølgning giver mulighed for at udarbejde forecasts og scenarier og kan dermed bruges til at foretage en risikovurdering af produktionen. Informationerne indgår i Lægemeddelstyrelsens koncept for risikoleddelse, som samler risici i et Excel-baseret risikoregister med trafiklysvisioning, hvor gule og røde risici rapporteres opad i hierarkiet. Røde risici indmeldes altid. I forhold til gule risici overvejer enheden, om det er relevant at indmelde dem, fx fordi de snarligt ventes at blive røde. De styrende parametre for risikobedømmelsen er økonomiske risici, omdømme og patientsikkerhed.

# LÆGEMIDDELSTYRELSEN 2/2

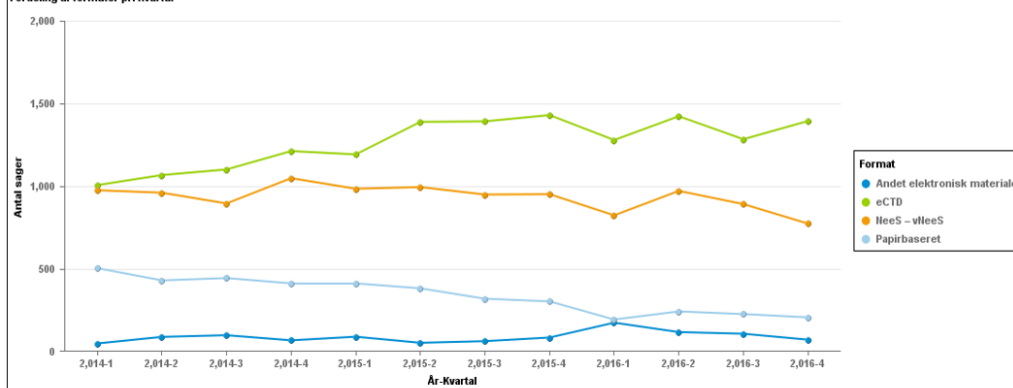
## Vidensdeling og udvikling af ledelsesinformation

Lægemeddelstyrelsen har etableret en forumgruppe for de medarbejdere, der producerer LIS decentralt, hvor de kan udveksle erfaringer. Så megen udvikling som muligt lægges ud til enhederne, for at sikre forretningsrelevansen af ledelsesinformationen. Lægemeddelstyrelsen har over den sidste tid arbejdet på en ny registreringsramme til opfølgning på gebyrerne. Når der kan trækkes data fra tidsregistrering til BI-systemet, kan anvendt tid kobles med sager og gebyrer.

Fordeling af formater pr. kvartal for modtagelse

Sidst opdateret 19/01/2017 15:52

Fordeling af formater pr. kvartal



Eksempel: Fordeling af ansøgningsformater pr. kvartal. Informationen er vigtigt i forhold til ressourceplanlægning, da nogle ansøgninger tager længere tid end andre.

	2014-1	Procentdel:	2014-2	Procentdel:	2014-3	Procentdel:	2014-4	Procentdel:	2015-1	Procentdel:	2015-2	Procentdel:	2015-3	Procentdel:
det elektronisk materiale	46	1,82%	86	3,39%	96	3,79%	65	2,38%	87	3,26%	50	1,78%	60	2,21%
eCTD	1005	39,77%	1066	41,99%	1100	43,44%	1211	44,31%	1191	44,59%	1388	49,38%	1391	51,22%
NeeS – vNeeS	974	38,54%	959	37,77%	894	35,31%	1047	38,31%	983	36,80%	993	35,33%	948	34,90%
Papirbaseret	502	19,87%	428	16,86%	442	17,46%	410	15,00%	410	15,35%	380	13,52%	317	11,67%
Sum:	2527		2539		2532		2733		2671		2811		2716	
		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%		100,00%

Eksempel: Antal realiserede milepæle for ansøgninger



# TEMA 5: UDVIKLING AF LEDELSESINFORMATION

## Udvikling af ledelsesinformation

Udviklingen af ledelsesinformation skal være afstemt efter institutionens styringskompleksitet og –behov. Der kan derfor være mange veje til den gode ledelsesinformation. Samtidig vil ledelsesinformationen løbende skulle justeres i takt med, at styringsbehovene ændres. Fælles for alle udviklingsprojekter er, at der indledningsvis skal foretages en række overvejelser, der kan bidrage til at strukturere processen.

## Styringsrelevans

- ★ Hvilke informationer er nødvendige til den daglige styring og hvad er relevant at følge op på ?
- ★ Hvem er modtagerne og hvilke beslutninger skal de kunne træffe baseret på ledelsesinformationen?
- ★ Hvad er en retvisende indikator for aktiviteten eller det opstillede mål?

Ledelsesinformationen skal både være anvendeligt og modtagerrettet, og der skal sikres en høj korrelation mellem nøgletal og det der ønskes at styre på.

## Automatisering og datakvalitet

- ★ Hvilke data er institutionen i besiddelse af, og er der faste definitioner og vejledninger for data og opgørelsesmetoder?
- ★ Hvilke data er systemunderstøttet, og hvilke data opgøres manuelt?
- ★ Hvilke datakoblinger skal der foretages for at understøtte sammenhængende ledelsesinformation?

God ledelsesinformation er langt hen af vejen systemunderstøttet, automatiseret og formår at koble data på tværs. For at sikre, at der styres på valide data, skal der opsættes processer, der sikrer, at datakvaliteten er tilstrækkelig.

## Udviklingsmodeller

- ★ Er modellen tilstrækkelig agil, så den kan tilpasses løbende justeringer?
- ★ Er der overensstemmelse mellem udbyttet af ledelsesinformationen og ressourcer anvendt på udvikling og produktion?

God ledelsesinformation skal løbende kunne tilpasses styringsbehovene i institutionen i takt med, at styringskompleksitet og teknologi udvikles. Alternativt sander informationen til og risikerer at miste sin relevans. Samtidig skal der løbende foretages en afvejning mellem ressourcer anvendt på drift og udvikling af ledelsesinformation i relation til det værdimæssige udbytte.

Som beskrevet på side 12 kan der overordnet identificeres tre arketypiske tilgange til udviklingen af ledelsesinformation; iværksættertilgangen, totaltilgangen og den inkrementelle tilgang. Hver tilgang har sine fordele og ulemper. Det væsentlige er, at valg af tilgang skal foretages i relation til institutionens behov og kontekst.

I case-samlingen er de tre tilgange beskrevet med udgangspunkt i henholdsvis Styrelsen for Forskning og Innovation, Landbrugs- og Fiskeristyrelsen samt Udenrigsministeriet.

# STYRELSEN FOR FORSKNING OG INNOVATION



Uddannelses- og  
Forskningsministeriet  
Styrelsen for Forskning og Innovation

## Fakta om Styrelsen for forskning og innovation (FI)

Styrelsen for Forskning og Innovation (FI) er en styrelse under Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) med opgaver primært omkring politikudvikling, statistik og analyse samt udmøntning af forskningsbevillinger. FI håndterer løbende 5.100 aktive bevillingssager, 5.300 udbetalinger, 10.000 ansøgninger, 3.400 regnskaber og 19.000 henvendelser på e-mail. *FI er pr. 1. januar 2017 nedlagt og aktiviteterne er i forbindelse med en organisationsændring i ministeriet videreført i Styrelsen for Forskning og Uddannelse og Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte.*

Udvikling

## Eksempel på Iværksættertilgangen

FI's tilgang til udviklingen af ledelsesinformation har flere lighedspunkter med *iværksættertilgangen*, hvor der tages udgangspunkt i det eksisterende data- og styringsgrundlag. Målet er at give et hurtigt og enkelt overblik over fire centrale elementer: *Driftsøkonomi, Tilskudsøkonomi, Opgaveomfang (tilskudssager)* samt *Sygefravær og ferie/flex saldi* i form af et dashboard med mulighed for forskellige detaljeringsgrader.

## Kort vej fra udvikling til implementering

Der gik kun ca. 2½ måned fra man påbegyndte udviklingsarbejdet til, at dashboardet første gang blev præsenteret for chefkredsen. FI startede med de data, der var nemmest at gå til. Herefter integreredes øvrige dataområder løbende, så ledelsesoverblikket blev så dækkende som muligt. Der blev desuden arbejdet på at understøtte informationsbehovet på flere niveauer, fx til kontorchefer.

## System integrationer og tekniske udfordringer

Udviklingen er drevet af stabsfunktionerne i administrationskontoret, der med relativt begrænset støtte fra eksterne IT-konsulenter har udarbejdet en integration til flere kildesystemer såsom Navision og

LDV, Datavarehus til tilskudsadministration (e-Grant) samt tidsregistreringssystemet. Visualiseringerne er udviklet i Power Pivot (Excel).

## Toplederforankring

Et vigtigt parameter for udviklingen af dashboardet har været, at udviklingen er foregået i løbende dialog med direktøren, som har været med til at sikre at ledelsesinformationen bliver styringsrelevant for kernefagligheden. Opbakningen fra direktøren har også været essentiel i forhold til at igangsætte projektet.



Eksempel for dashboard med samlet overblik





## Fakta om Udenrigsministeriet (UM)

UM består af et departement og mere end 100 diplomatiske repræsentationer og handelskontorer rundt i verden. Den samlede koncern beskæftigede ultimo 2015 i alt 2.600 medarbejdere, fordelt med godt 800 i København og knap 1.800 på repræsentationerne, hvoraf de 1.338 er lokalt ansatte.

Udvikling

## Den inkrementelle tilgang til strategisk koncernstyring

UM har i 2016 lanceret styringskonceptet *Strategisk koncernstyring*. Strategisk koncernstyring understøttes af en BI-portal, der favner de strategiske prioriteter og målrapportering samt en række KPI'er, der er udvalgt på baggrund af et strategisk styringsmæssigt afsæt. UM's tilgang til udviklingen af ledelsesinformation har flere lighedspunkter med *den inkrementelle tilgang*. Der tages udgangspunkt i et styringsfokus og udviklingen sker i mindre projekter (udvalgte KPI'er), som løbende lanceres på BI-portalens. Formålet har været at lave en samlet BI-portal, som skal danne rammerne om den samlede strategiske styring i UM med relevans for primært chefer, men også i nogen udstrækning for medarbejdere.

## Udgangspunkt i eksisterende data og systemer

BI-portalens udvikles løbende. På sigt er det målsætningen, at udviklingsprojekterne hovedsageligt skal være efterspørgselsdrevne (chefgruppen). Styregruppen for BI-portalens har udarbejdet en pipeline med prioriterede projekter, så brugerne (cheferne) løbende kan følge med i, hvad der er under udvikling. For at komme hurtigt i gang og etablere en intelligent systemunderstøttelse er der taget udgangspunkt i eksisterende data og systemer (Navision, SLS, UM's HR-system mv.). Ca. 6 måneder efter projektets start kunne de første produkter sendes til test hos udvalgte brugere (chefer på forskellige ledelsesniveauer). Både udvikling og lancering er således foregået i bølger. Udviklingen af løsningen er foregået i IT-kontoret med Økonomikontoret som primær kravstiller. Dels for ikke at være

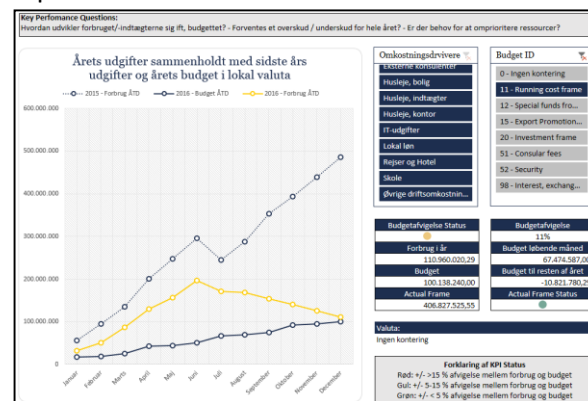
afhængig af eksternt bistand og dels for at sikre, at udviklingen sker i tæt sammenspil med forretningen.

## Forankret i topledelsen

UM's nye styringskoncept er forankret i topledelsen, herunder også BI-portalens.

## Nyt styringskoncept stiller krav til BI-portal

Parallelt med udviklingen af styringsportalens har UM udviklet et nyt koncernstyringskoncept, hvilket løbende er medtænkt i BI-portalens. Mens udviklingen af BI-portalens tager udgangspunkt i eksisterende data, er den fremadrettede ambition, at der med udgangspunkt i det nye styringskoncept skal kortlægges, hvilke styringsbehov der ikke opfyldes med eksisterende data, og hvilke data der i så fald er nødvendige. Sideløbende kører et projekt, der skal give overblik over UM's systemlandskab med henblik på at identificere data der kan bruges på BI-portalens.



Eksempel på dashboard-forside for de enkelte enheder

# LANDBRUGS- OG FISKERISTYRELSEN



Miljø- og Fødevarerministeriet  
Landbrugs- og Fiskeristyrelsen

## Fakta om Landbrugs- og Fiskeristyrelsen (LFST)

Landbrugs- og Fiskeristyrelsen er en styrelse under Miljø- og Fødevarerministeriet med ca. 1.194 årsværk fordelt på 17 lokaliteter samt tre fiskerikontrolskibe. LFST administrerer mere end 100 tilskudsordninger. Mere end 80 pct. af finansieringen kommer fra EU. Som dansk EU-udbetalingsorgan regulerer LFST desuden ca. 580 gældende bekendtgørelser med hjemmel i 46 love. Samtidig foretager LFST fødevarer- og landbrugsrelaterede kontroller, herunder også fiskerikontroller. LFST har en driftsbevilling på ca. 1 mia. kr.

Udvikling

## Eksempel på totaltilgangen

Udviklingen af LFST's ledelsesinformation har flere lighedspunkter med *totaltilgangen*. Udgangspunktet er de definerede styringsbehov, som både model og datakoblinger anlægges efter. LFST er i gang med implementeringen af en omfattende Business Intelligence-strategi. Logikken er, at fundamentale behov kortlægges og vurderes forud for, at udviklingen påbegyndes. Implementeringen af ledelsesinformationen eksekveres via en faseopdelt tilgang. Dette indebærer fx kontrol af datakvalitet og begrebsafklaring for at understøtte en fælles terminologi.

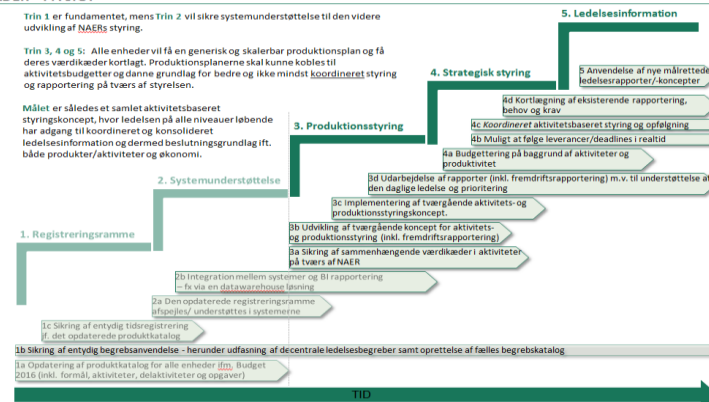
## Langsigtet velovervejet implementeringsstrategi

Hver enhed i LFST tages igennem et systematisk tilrettelagt forløb for at definere informationsbehov. Forløbet faciliteres af BI-teamet med udgangspunkt i den enkelte enheds forretningsprocesser, medarbejderkompetencer og rapporteringsbehov. For hver enhed udarbejdes en detaljeret informationsstrategi, der er funderet i enhedens målbillede, modenhedskort, projekt-idékatalog og roadmap. Dernæst opsættes for hvert projekt KPI'er baseret på SMART-modellen (Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk og Tidsbestemt).

## Bottom-up proces der sikrer forretningsnær forankring

Udviklingen forgår således i tæt dialog med de enkelte enheder, hvilket sikrer ledelsesinformationens styringsrelevans i enhederne. Udviklingen drives af et centralt placeret BI Competency Center (BICC). Centeret består af medarbejdere fra 'data og risiko' samt IT og Økonomi. De enkelte enhedschefer forpligtes til at afsætte ressourcer til at drive udviklingen i egen enhed og til at tage ejerskab over udviklingsprocessen. På den måde bliver udviklingen af ledelsesinformation også et kultur- og forandringsprojekt.

### INDSATSOMRÅDER - PÅ SIGT



Eksempel fra procesbeskrivelse om ledelsesinformationsudvikling. Projektet er pt. på tredje udviklingstrin.



ØKONOMISTYRELSEN