



KONCERNSTYRING BIDRAGER TIL ØKONOMISK VÆKST OG RENT VAND

Incitament har sat afdelingschef Søren Søndergaard Kjær fra Miljøministeriet og administrationsdirektør Jesper Olesen fra Økonomi- og Erhvervsministeriet stævne for at høre om deres erfaringer med koncernstyring. Begge ministerier opererer med få overordnede mål, og det bidrager til, at de enkelte institutioner i koncernen kan skabe innovative og kreative løsninger af høj kvalitet.

Kundeorientering og attraktive arbejdspladser

Ud over at styring i klassisk økonomisk forstand er en forudsætning for effektiv ressourceudnyttelse, er de to ministerier enige om, at effektiv og målrettet koncernstyring er svaret på mange af de udfordringer, som statens topledere står over for i disse år.

”Der er forventninger om, at staten er en moderne og kundeorienteret partner, som er i stand til at skabe gode relationer til samarbejdspartnere og borgere. Det kræver, at vi har styr på butikken og er i stand til at formulere målsætninger, som er relevante for borgerne, fx via vores målsætning om en natur, der bidrager til et bedre friluftsliv,” siger Søren Søndergaard Kjær, Miljøministeriet.

Også i Økonomi- og Erhvervsministeriet er koncernstyring et væsentligt redskab til at skabe den rette forventning hos ministeriets mange forskellige interessenter.

”Alle vores institutioner arbejder hen imod det samme mål om vækst, hvilket er organisationens kit. Uanset om de er sat i verden for at skabe innovation, beskytte patenter, mindske de administrative byrder eller understøtte øget konkurrence,” siger Jesper Olesen, Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Koncernstyringen bidrager altså til, at koncernen når sine politiske mål, samtidig med at kunderne oplever en professionel og entydig organisation.

Også medarbejderne har gavn af koncernstyringen, som dermed bidrager til at skabe attraktive arbejdspladser.

”Dialogen om mål og resultater er en relevant platform for feedback og åbenhed. Den væsentligste gevinst ved koncernstyringen er derfor efter min mening, at chefer og medarbejdere via tydelig forventningsafstemning bliver anerkendt for det arbejde, de udfører,” siger Søren Søndergaard Kjær.



MILJØMINISTERIET

Koncernmål 2007

1. Etablering af det "nye" Miljøministerium som en landsdækkende organisation
2. Fastholdelse af et solidt vidensgrundlag for miljøpolitikken
3. Sammenkobling af det nationale og internationale natur- og miljøpolitiske arbejde
4. Styrket vand- og naturindsats.

Mere information: www.mim.dk

ØKONOMI- OG ERHVERVSMINISTERIET

Mission og vision

Det er Økonomi- og Erhvervsministeriets opgave at skabe fremtidsrettede vækstvilkår for borgere og virksomheder i en stadig mere global verden.

Vores vision er at opnå Europas bedste vækstvilkår, så det er attraktivt at bo, arbejde og drive virksomhed i Danmark.

Mere information: www.oem.dk

Masser af udfordringer

En af de store udfordringer er at finde det rette niveau for, hvor detaljeret koncernstyringen skal være.

"Indsatsen skal stå med mål med investeringen. Derfor har vi igangsat et toårigt serviceeftersyn af vores styringskæde. Målet er at skabe en proces, hvor vi samler vores krav til institutionerne i ét dialogforløb. Vi vil gerne forstyrre institutionerne og top-lederne så lidt som muligt, da vi oplever at dette medfører større opbakning til styringen," understreger Søren Søndergaard Kjær.

En anden udfordring er, at koncernstyringen skal kunne rumme den politiske dynamik, som er et grundvilkår i centraladministrationen. Det er nemlig med koncernstyring, at ministerierne skaber sig overblik over det råderum, der er til nye politiske opgaver.

"Klimakonferencen i 2009 er et godt eksempel. Vi skal være klar til at udvikle vores organisation og ressourcer til nye politiske krav. Det betyder i praksis, at vi på kort tid skal kunne omorganisere medarbejdere og opgaver. Også selvom dette går på tværs af de aftalte mål i fx resultatkontrakter," siger Søren Søndergaard Kjær.

Også i Økonomi- og Erhvervsministeriet er nye politiske visioner en udfordring – ikke bare i forhold til at fastholde et logisk målhierarki. Ministeriets ambition er blandt andet i stigende grad at arbejde med effektmål, hvilket kan gøre både kontrakter og ledelsesinformationen mere robust over for forandringer.

"Når det gælder fx ledelsesinformation, medfører større ændringer i den politiske dagsorden, at man risikerer at sammenligne æbler og pærer og ikke opnår logiske tidsserier. Alligevel er effektiv systemunderstøttelse af ledelsesinformationen en forudsætning for god styring – så den udfordring skal løses," understreger Jesper Olesen.

Koncernstyring – ikke topstyring

I begge ministerier samles topledelsen hyppigt og har dermed et fælles ejerskab til koncernstyringen.



Jesper Olesen (tv) og Søren Søndergaard Kjær

Ifølge Jesper Olesen er det væsentligt at understrege, at koncernstyring ikke er lig med topstyring: "Jeg mener, at vores model for styring giver trykke og gode rammer for et stort decentralt ansvar og dermed et mandat til innovative og kreative løsninger. Både hvad angår institutionernes kerneforretning, men også de mere koncernfælles processer, hvor vi årligt har afsat en pulje på 30 millioner kroner til fælles koncernprojekter."

"Topledelsen skal involveres i at fortælle den gode historie om året, der gik – og den skal deltage aktivt i at finde de læringspunkter, som kan bringes i anvendelse i de kommende års strategier. Dette supplerer den mere rituelle øvelse med at indsamle data fra institutionerne og sætte målene for det næste år," siger Søren Søndergaard Kjær.