

Consulting

Kunnskapsdepartementet

Forvaltning - innspill til bedre løsninger

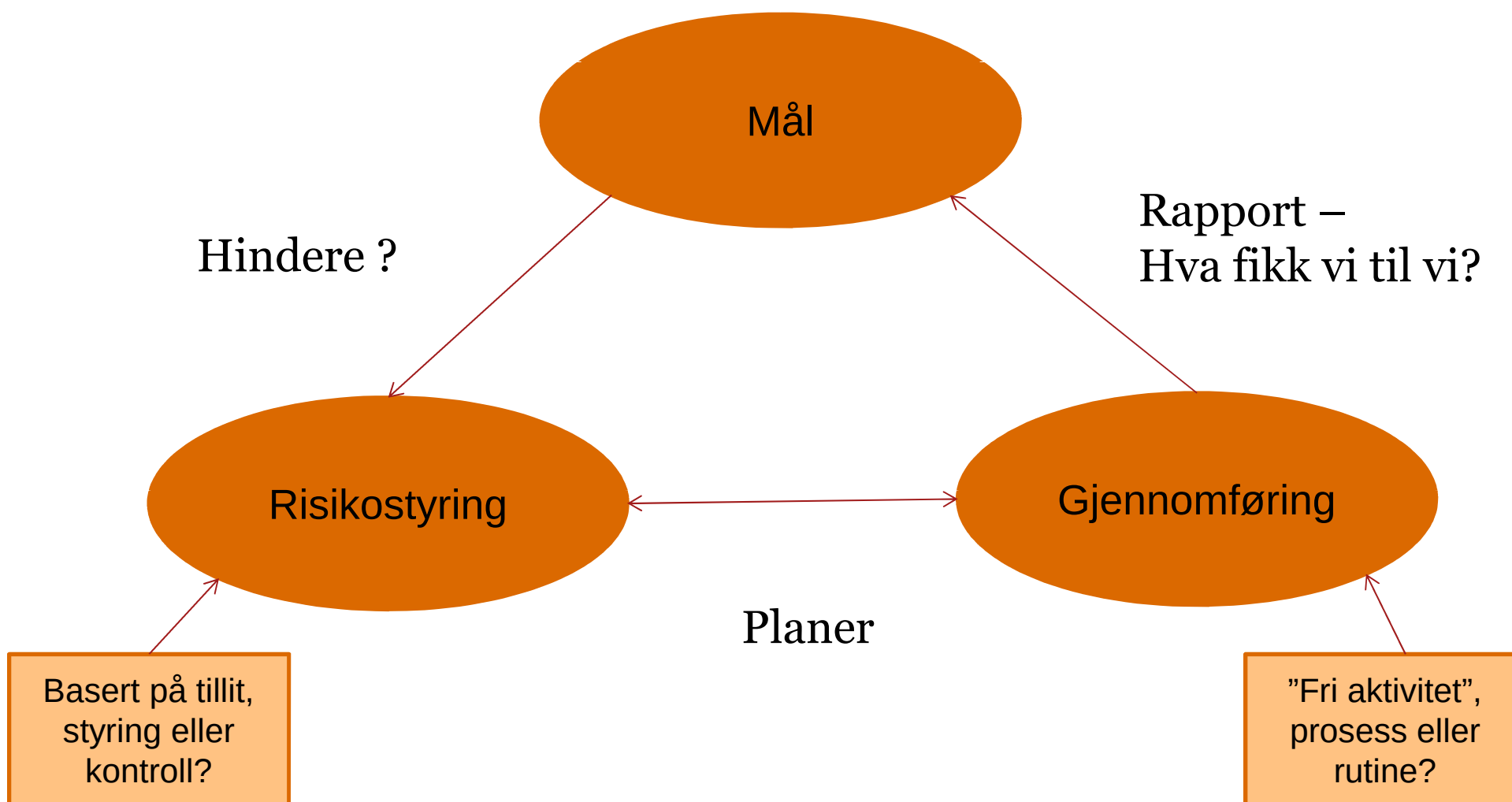
Regionseminarene

Oktober 2012

God forvaltning

1

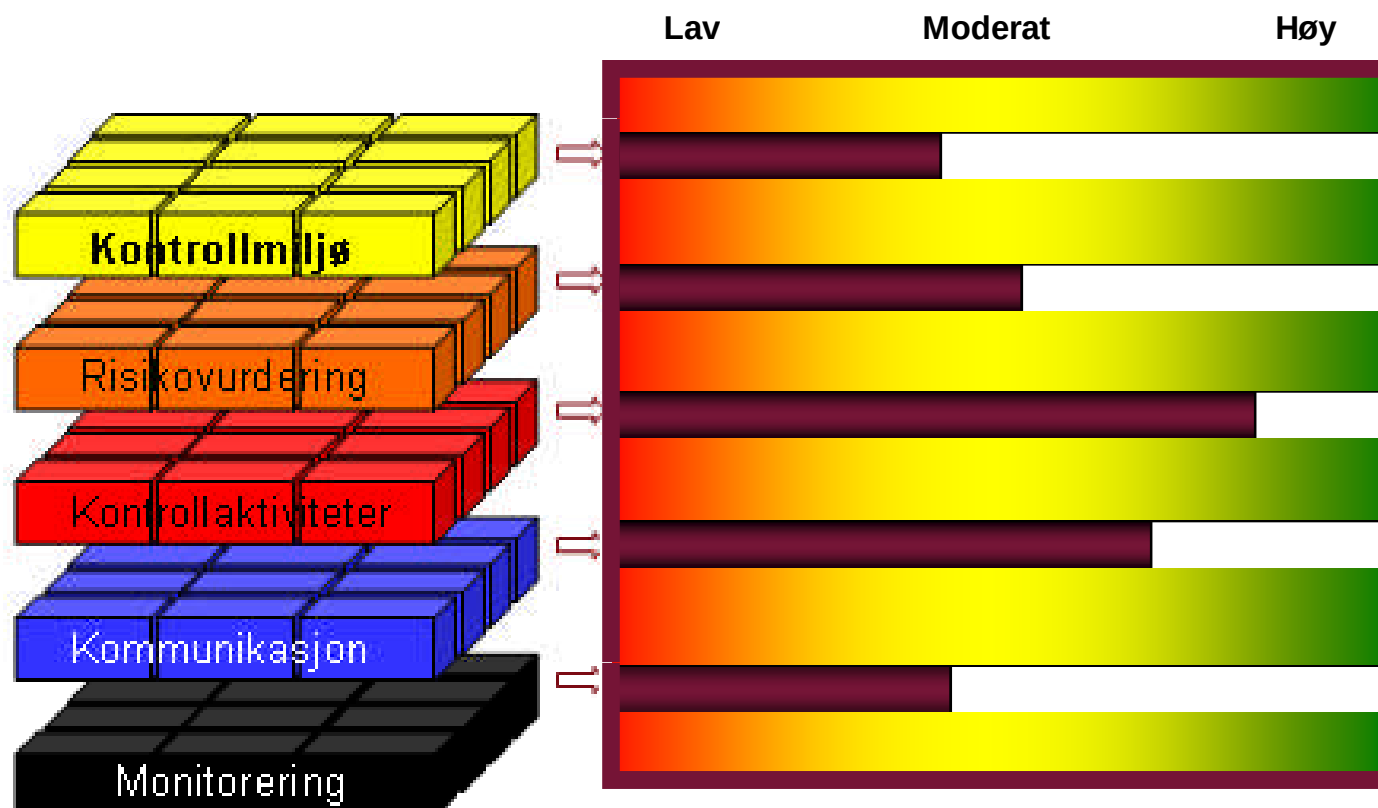
Konseptuelle sammenhenger – på alle nivå



Mål- og resultatstyring – tilpasset ”samfunnets forventninger”

- Ny struktur fra KD gir større frihet til å sette egne mål → benytte muligheten til å tilpasse til din institusjons rolle!
- God mål- og resultatstyring er IKKE flest mulige mål
- Ambisiøse og realistiske mål
- Gjennomgående og/eller egne mål
- Vi vil i det minste selv vite hvordan det har gått (?) → da er veien kort til ”rapportering” → benytt samme info og formater gjennomgående
- Gode indikatorer; synliggjør innsats like mye som resultater → resultater kan ikke motiveres eller vedtas, men det kan hva vi gjør i hverdagen
- Kvalitet viktigere enn kvantitet
- Evne til selv å avdekke og håndtere avvik (på alle nivå) inngir tillit og reduserer behovet for kontroll fra andre

Styring og kontroll - modenhetsnivå – egenvurdering fra en høgskole



Vil mer kontroll hjelpe institusjonene for å nå sine mål, eller trenger vi bedre tilrettelegging, ansvarliggjøring og styring?

***”Det er ofte ikke mangel på beskrivelser...,
men forståelse og etterlevelse” – hvorfor ?***



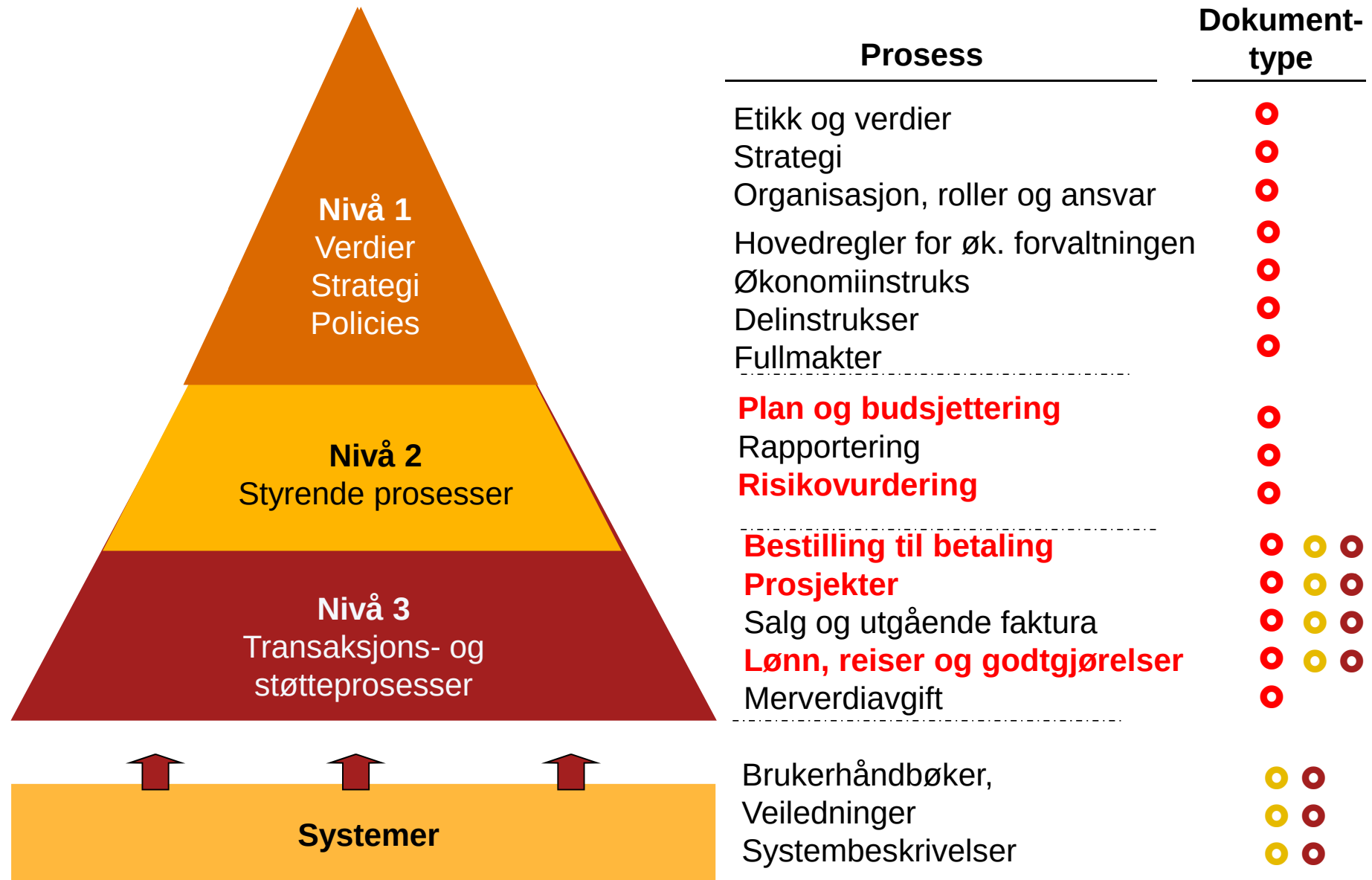
God dokumentasjon

2

- Policy og Instrukser
- Veiledning
- Blanketter og skjema

Hvordan kan vi samle vår felles kunnskap

"Økonomihåndboken" kan bygges opp rundt 3-4 hovednivåer



Kritiske suksessfaktorer for å sikre bruk av økonomihåndboken

Eierskap i linjen

- Forankring i ledelsen
- Aksept på alle nivåer
- Fokus på lokale behov (ledende praksis)

Høy tilgjengelighet

- Web basert
- Enkelt (gjenkjennbart) brukergrensesnitt
- Gode hjelpemidler og maler

Levende verktøy

- Må fange opp endringer i prosesser og rutiner
- Periodisk revisjon og oppdatering
- Definert ansvar for ajourhold
- Gode kommunikasjonsrutiner for endringer

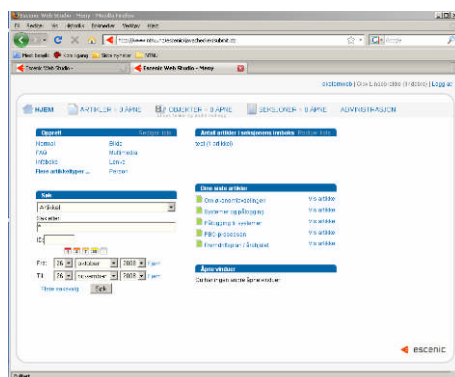
Målrettet opplæring

- "Kick off" for å skape interesse internt
- Målrettet opplæring tilpasset brukere og behov
- Involvering av sentrale medarbeidere (superbrukere)

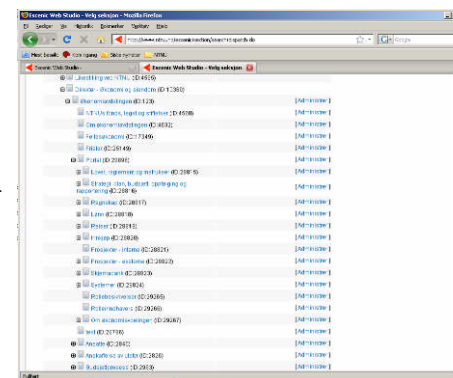
Portalløsning – eller annen elektronisk tilgang er nødvendig



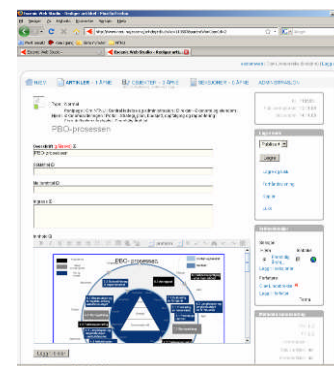
Logg på Escenic



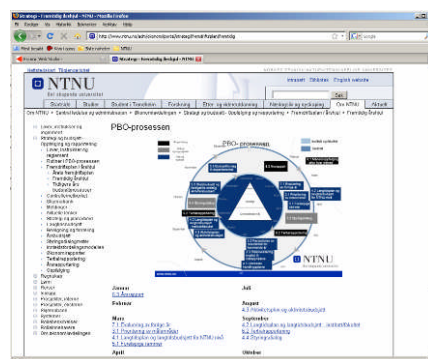
Finn seksjon i Escenic



Finn og endre artikkel i Escenic



Ferdig 😊



Risikostyring

3

Risikostyring – det viktigste interne kontroll tiltaket

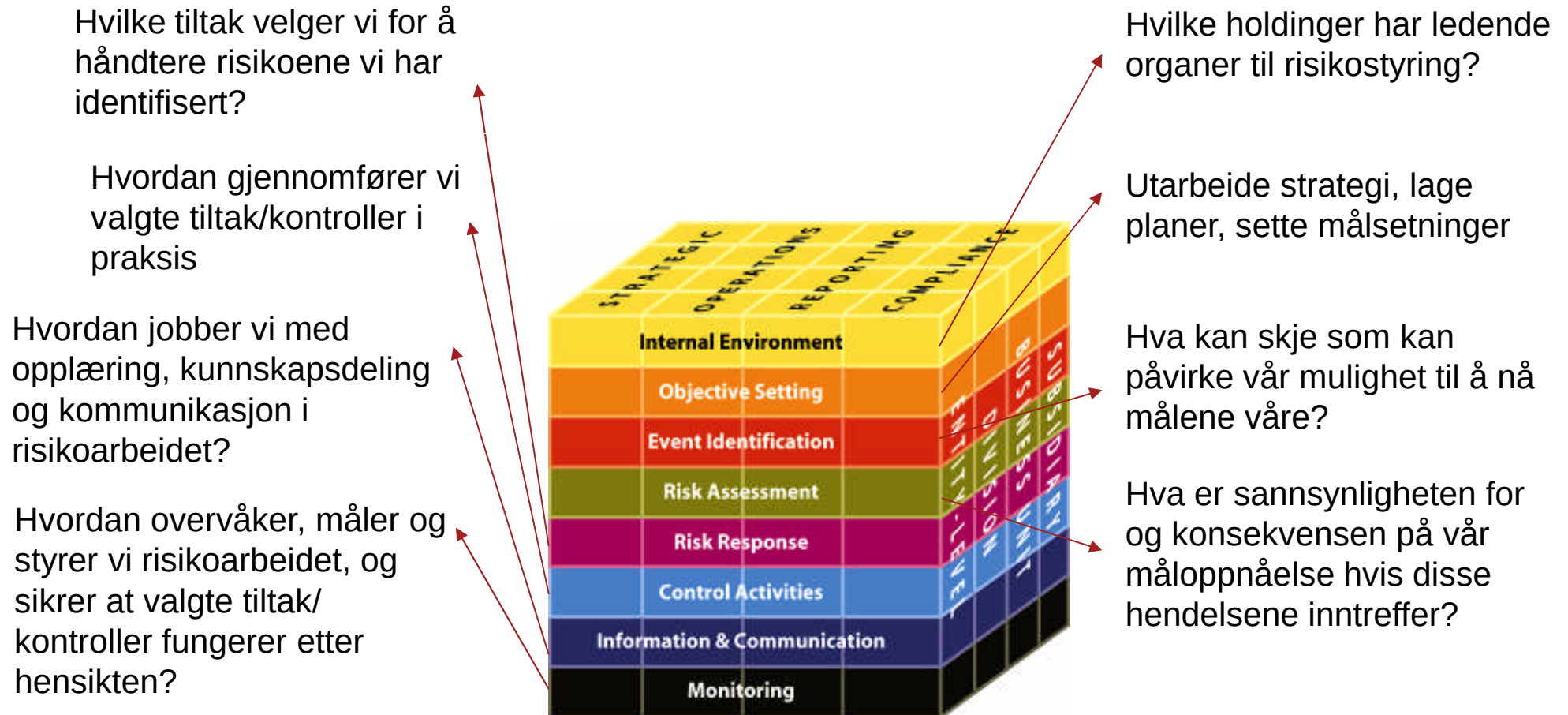
Hvorfor risikostyring?

1. Identifisere risikohendelser som kan påvirke virksomhetens måloppnåelse og håndtere disse effektivt
2. Bidra til at man øker muligheten til å nå målene man har satt seg
3. Redusere økonomiske og ikke-økonomiske tap
4. Krav til virksomheten fra departementet

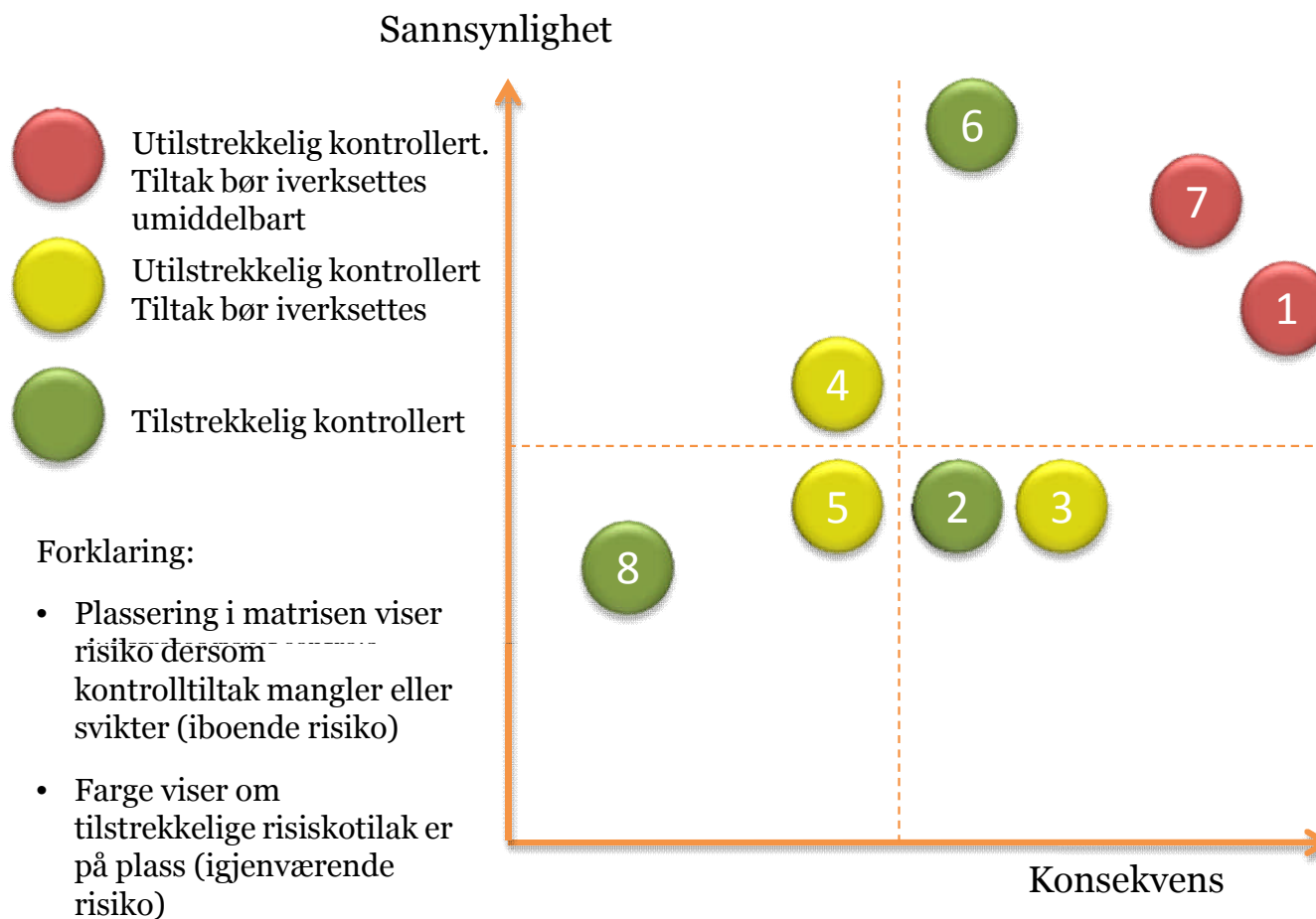
Hvordan?

1. Etablere løsning integrert med annen styring og oppfølging (PBO)
2. Sikre at vurderingen blir gjennomgående
3. Fastsette hva som er akseptabelt risikonivå
4. Overvåke status ift dette nivået
5. Håndtere uønsket risikonivå

Teoretisk rammeverk – COSO ERM



Visualisering av risikobildet



Hovedprosesser - forbedringsområder

4

PBO – Plan, budsjett, oppfølgingsprosessen

Utfordringer:

- ”Gyldig” intern styringsdialog eller øvelse?
- Ledere mangler ”rett” styringsinformasjon
- ”Avstand” mellom de som analyserer og de som skal bruke analysene
- ”Reell” økonomi- og virksomhetsstyring; proaktiv håndtering av avvik
- Uklar rolledeling mellom ledere og øk./adm. Støtte
- Controller-rollen ikke etablert eller tilpasset
- Standardisering av prosess- og rutinebeskrivelser
- Prosessforståelse på tvers av organisasjonsledd
- Rapportering til KD; mer summering enn vurdering

Hva kan gjøres:

- Konkretisere styringsdialogen, lytte og utfordre
- Dialog med ledere om behov og forventninger – tilpasse styringsinformasjon
- ”Analysen starter når tallene er ferdige”
- Ansvar for å håndtere avvik og oppfølging av at dette blir gjort
- Etablere / utvikle en controllerrolle ”tett på leder”, ”faste” personer og med sentral faglig koordinering
- ”Standardiseringsprosjekt” + gjøre hverdagen enklere
- Tenke helhetlig i støtteprosesser; ikke på fakultet eller instituttnivå
- Utfordre omtrentlighet og bortforklaringer

Prosjektprosessen (BOA)

Utfordringer:

- Prosjektledere mangler støtte; informasjon og kompetanse på prosjektledelse, -styring og – økonomi.
- PL har ikke, eller forstår ikke, systemløsninger og rapportering
- Trenger også støtte i søknads- og kontraktsfasen.
- Tilstrekkelig kompetanse i støttefunksjonene
- Manglende samordning på tvers av fakultet og institutter
- Manglende ryddighet i økonomien ved prosjektavslutning
- Prosjektsøknader prioriteres uten kapasitet gir økte ”oppsamlede midler”

Hva kan gjøres:

- Utvikle et profesjonelt støtteapparat rundt prosjektlederne. Kan også bidra i søknadsfasen!
- Tydelig avgrensning – og link – mellom prosjektøkonomi og prosjektstyring
- Utvikle (og forstå!) relevant rapportering som gir oversikt og trygghet – ajour i registreringen, prosjektvurderinger; gjenstående arbeid og økonomi?
- Tilby standardiserte løsninger og individuell adm. støtte
- Klare retningslinjer og trygghet omkring håndteringen av økonomi ved prosjektavslutning

BtB – Bestilling til betaling - anskaffelsesprosessen

Utfordringer:

- Forstå og forholde seg til anskaffelsesregelverket
- Oppfølging av rammeavtaler
- Gjennomgående prosesser
- Sentral kompetanse
- Lojalitet til avtaler – hva som samlet sett gir lavest kostnad. For stort antall leverandører.
- Etske regler og habilitet
- Ajour i regnskapsregistreringen / periodisering

Hva kan gjøres:

- Sterk sentral kompetanse og profesjonalitet
- Internt ”salg” av løsninger
- Støttesystemer som fungerer
- Delegering av bestillingsmyndighet?

Lønnsprosessen – den minst utfordrende ?

Utfordringer:

- Treghet i utbetaling av variabel lønn
- Manglende kontroll på trygderefusjoner
- Mye manuelt arbeid

Hva kan gjøres:

- Systemstøtte
- Registrering kun en gang
- Kompetanse og stordriftsfordeler gjennom felles løsninger?

Prosessforbedringer

5

***”Vi må hele tiden drive
brannslukking ved hjelp av
overtidsarbeid”***

***”Har ikke tid til å
gjøre alt det jeg skal”***

***”Det er mye stress på
jobben og det går ut
over trivsel og kvalitet”***

***”Jeg må alltid
rette andres feil”***

***”Antall
arbeidsoppgaver
øker hele tiden”***

***”Det forventes
stadig mer av
arbeidet mitt”***

Alt. 1: Ansette flere folk

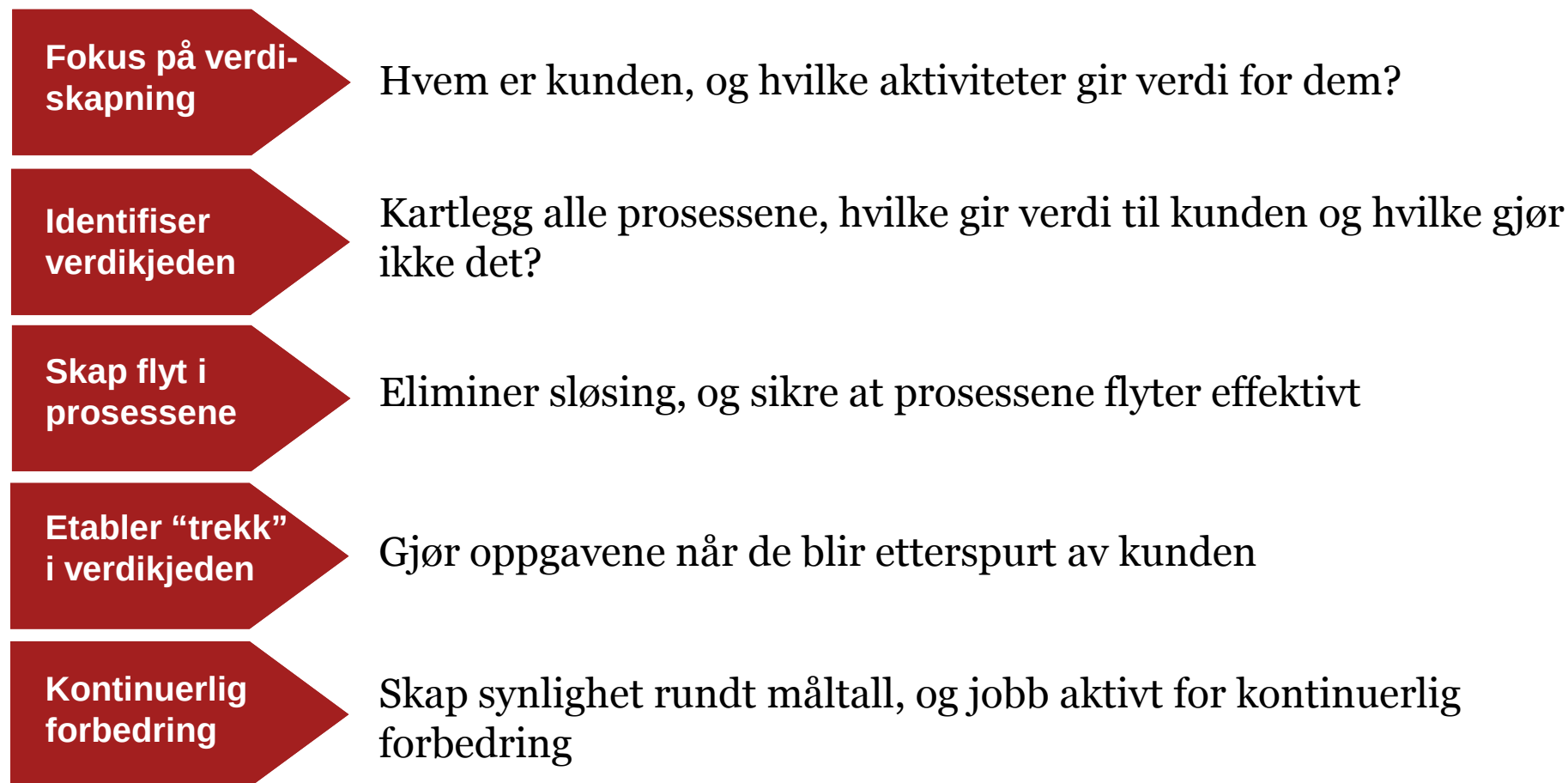
Alt. 2: Jobbe raskere

Alt. 3: Jobbe smartere

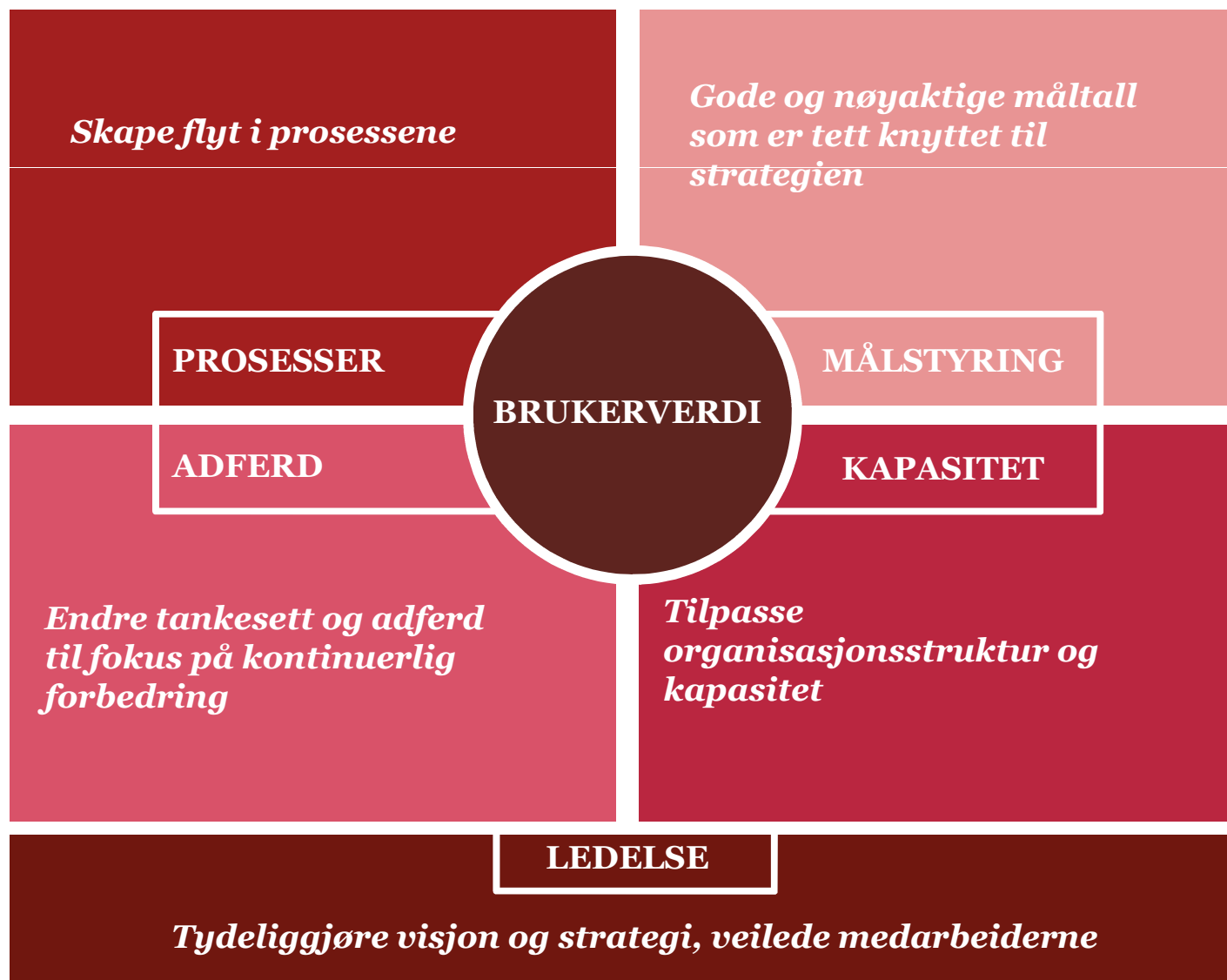
Det er dette Lean handler om!

For å lykkes med Lean krever det blant annet en god forståelse av kundens behov, standardisering av prosesser og visualisering av gode måltall

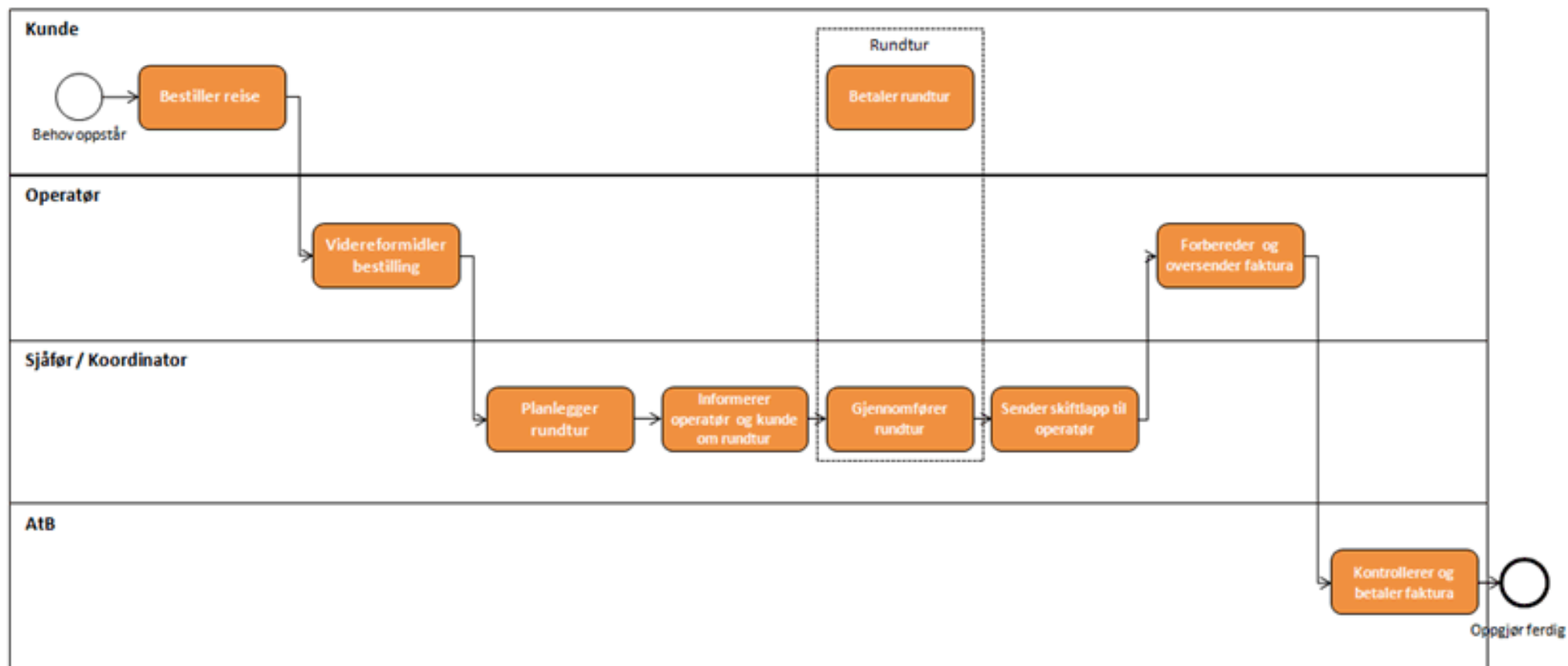
Prinsippene i Lean



Fokuser på seks viktige elementer ved innføringen av Lean



Prosessbeskrivelser – enkle flytdiagram



Oppsummering

6

Ta dine utfordringer på alvor – (nesten) ingenting går over av seg selv !

- Etabler et lite – eller stort – (og godt forankret) forbedringsprosjekt. Bruk velprøvde og enkle verktøy
- Finn ut hvor dere er → hva **er** – og **burde være** – kravene til din institusjon, og hvor avviker du på viktige områder?
- Prioriter tiltak basert på kost / nytte
- Hvordan ser det ut når dere er fornøyd – ”legg lista”
- Utvikle løsninger på prioriterte områder for å fylle gapet mellom ”as is” og ”to be”
- Implementere løsningene
- Evaluere om dere fikk det til → og vær forberedt på å korrigere
- Informer og engasjer de som vil bli berørt hele veien – ”what’s in it?”

Rolf Tørring

PwC | Partner

Mobile: +47 95 26 14 00

Email: rolf.torring@no.pwc.com

<http://www.pwc.com/no>