



## Fem punkter för bättre styrning av organisationen

# Fem punkter för bättre styrning av organisationen

## Inledning

Alla beslutsfattare har någon gång ställt sig frågan om hur vi kan bli bättre på planering, uppföljning och analys. Och de är inte ensamma. De flesta människor påverkas av hur styrningen av verksamheten fungerar dagligen. Att veta målsättningen med det man gör på jobbet, hur det går och vilka ramar man har att förhålla sig till kan kännas som ett självklart krav från de anställda. Styrningsfrågor berör hela organisationen.

Och det kan verka lätt. Det finns en strategi för att beskriva hur organisationen ska ta sig mot sina mål, en affärsplan som anger hur de ska agera och en budget där de bryter ner sina mål i kortare perspektiv. Parallellt sker uppföljning och analys för att förstå, förbättra och utveckla verksamheten. Men i praktiken är det desto svårare. Studier visar att nio av tio organisationer misslyckas med att följa sin strategi i större eller mindre utsträckning. Bland utmaningarna finns oklara mål, överväldigande informationsmängder och komplexa IT-system som ofta fyller isolerade och skilda funktioner. Resultatet blir att ledningsgrupper och medarbetare saknar en gemensam och relevant helhetsbild av såväl strategier, mål och riktning som läget just nu.

Styrningen kan alltså bli bättre vilket också visades i en undersökning av Hypergene. Beslutsfattare hos Sveriges 500 största företag fick frågor om sina styrprocesser. 250 företag svarade och gav insyn i hur de arbetade, både i vad som var viktigt att klara av och hur duktiga de bedömde sig vara i respektive process.

Störst förbättringspotential visade sig finnas inom områden som rör att driva agerande och aktiviteter i linje med sina mål. Därefter följde att skapa effektiv planering och uppföljning, det vill säga områden som rör t.ex. budgetprocesser och att följa upp nyckeltal men också att få styrverktygen att leda mot en gemensam riktning. Sist på listan låg att säkerställa kvalitet och precision i styrsystemen – ett område som företagen bedömde att de hade rimligt bra koll på, relativt de andra områdena.

Potentialen finns alltså där. Men det finns också utmaningar i förbättringsarbetet. Inte minst saknar många en struktur för hur de ska arbeta och ibland också ett förhållningssätt till själva styrningsarbetet. Ett komplett facit går inte att ge då alla organisationer är olika. Men det finns fem enkla tumregler att utgå från. De bidrar på sina respektive sätt till större fokus och mer förändringskraft.

## 1 Styr genom få mål och nyckeltal

*Många fokuserar på för många mål och nyckeltal samtidigt vilket leder till splittrat fokus. Våga välja vilka mål och nyckeltal som är allra viktigast att styra utifrån. Då ökar du både fokus och förändringstakt.*

Att våga välja bort är oftast det svåraste i styrningsarbetet. Och idag styr många organisationer mot många olika mål. Det leder till splittrat fokus och en onödig osäkerhet i verksamheten. Det kan handla om osäkerhet om vilka mål som är viktigast eller mål som motsäger varandra. Vilket mål har då prioritet? Vilket är avgörande för att vi ska utvecklas åt rätt håll? Vad bör jag prioritera för att göra rätt? Ett färre antal mål skapar tydlighet.

Detsamma gäller nyckeltalen. Många organisationer har hundratals nyckeltal som både ska följas upp och utvärderas. Men inte sällan har nyckeltalen tillåtits att växa i antal utan att någon ifrågasatt värdet av dem. Genom att välja och välja bort nyckeltal skapas även i detta fall en tydlighet i vad som

är viktigast. Den ledningsgrupp som klarar att tydliggöra sina prioriteringar för medarbetarna kommer att öka fokus och förändringstakt.



### **SVEASKOG FÖRENKLAR UPPFÖLJNING OCH PLANERING**

*Att klara av att välja mål och nyckeltal är en framgångsfaktor. Men det kan också handla om att via rätt verktyg presentera det som är mest relevant för rätt person. Sveaskogs chefer får mer koll på läget genom att viktig information samlas i ett lättarbetat och överblickbart verktyg. "Våra controllers har nu fått mer tid för framåtblickande och affärsstödande arbete eftersom arbetet har blivit effektivare", säger Anders Nilsson, chefscontroller. Värdet av den nya lösningen märks på flera nivåer i organisationen. Idag kan till exempel CFO spontant gå in i systemet och få en enkel överblick på relevanta och uppdaterade nyckeltal.*

## **2 Engagera organisationen i styrningen**

*Sättet du styr verksamheten på måste vara överskådligt och relevant. Säkerställ att alla har förstått strategin och vet hur de ska bidra till att de övergripande målen ska nås. Då samlar och riktar du kraften åt ett håll.*

Forskarna Jörgen Sandberg och Axel Targama beskriver i boken "Ledning och förståelse" hur viktig den egna förståelsen av sin situation är för människors handlande: "Resultatet från en växande mängd forskning visar att förståelse utgör basen för människors handlande i organisationer. Kunskapen visar att människors handlingar egentligen inte styrs av olika yttre faktorer såsom, regler och instruktioner. Istället tycks människors handlande baseras på deras förståelse av sin situation, och därmed hur de förstår dessa regler och instruktioner. Så som de förstår sin situation så handlar de.".

Andra forskare resonerar i samma banor. Till exempel finns många intressanta insikter att hämta i "The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage" av Robert S. Kaplan och David P. Norton. Slutsatserna bygger på ett omfattande forskningsprojekt där det framkom att i genomsnitt 73% av alla anställda inte har tillgång till sin organisations strategiska plan och att 95% av alla anställda inte förstår organisationens strategi.

Ledningsgruppen har en viktig uppgift i att ge chefer och medarbetare rätt förutsättningarna att förstå organisationens strategi, de viktigaste målen och hur det går inom varje målområde. Dessutom bör den enskilde få möjligheter att förstå sin roll i helheten och se hur ens insatser bidrar till att målen nås. Här blir transparens och kommunikation avgörande. Själva förståelsen är i sin tur grunden för medarbetarnas engagemang. Har jag förstått riktningen finns förutsättningarna att vilja bidra till att organisationen tar sig ditåt. Genom att involvera och ge möjlighet att kunna påverka utvecklingen skapas både engagemang och fokus – och i förlängningen större sannolikhet att nå önskade resultat.



### **PÅ STENA FASTIGHETER HAR ALLA BLIVIT MER DELAKTIGA**

*På Stena Fastigheter är medarbetarnas förståelse för målen en viktig fråga. De har därför infört en systemlösning för uppföljning och analys samt målstyrning. Som ett resultat har förvaltningsorganisationen blivit mer involverad samtidigt som aktiviteterna är knutna till de övergripande målen. De bakomliggande siffrorna är nu också kvalitetssäkrade. "Nu har alla blivit mer delaktiga. Förvaltarna är med och skapar affärsplanen för sitt ansvarsområde och kan i sin tur engagera medarbetare och anställda i sin organisation", säger Pernilla Frödén som är verksamhetsutvecklingschef.*

### 3 Sluta överanalysera verksamheten

Att vi numera översköjs av information leder till osäkerhet och ett analysarbete som aldrig tar slut. Förenkla processer och system för att ge rätt person rätt information vid rätt tillfälle. Då får beslutsfattarna förutsättningar att fokusera på det som är viktigast.

"Varje dygn fattar vi mellan 2 500 och 10 000 beslut och mängden information som sköljer över oss ökar lavinartat. Beslut ska fattas i ett allt högre tempo, i en komplex och snabbt föränderlig värld, vilket ställer oss inför stora utmaningar då det rent evolutionärt endast är en fikarast sen vi bodde i grottor". Så skriver Ari och Mona Riabacke i sin bok "Beslutspyramiden – stegen till klokare beslut".

Gartners statistik pekar åt samma håll. Enligt dem ökar den digitalt lagrade informationen med cirka 60 procent per år. Det innebär att många organisationer fördubblar sin datamängd på två år. Utmaningen är därmed att strukturera och tillgängliggöra informationen på ett sätt som underlättar beslut; rätt information till rätt person vid rätt tillfälle. För att lyckas är både analys- och rapport-möjligheterna avgörande.

Men idag gör många organisationer det svårt för sig. De mäter så mycket de kan med splittrat fokus som följd. Orsaken är inte minst alla möjligheter som finns att samla och visualisera data med olika BI-verktyg. Men enkel tillgång till data skapar också oro för att vi missar värdefull information. Den stora utmaningen har blivit att avgöra vilken information som är viktigast och säkerställa att den når rätt person vid rätt tillfälle – informationen fyller sitt syfte först när den kan utgöra rätt underlag för beslut.



#### NU KAN TV4:S SÄLJARE FÅ SNABB KONTROLL PÅ FÖRSÄLJNINGSSIFFRORNA

*Inom TV4-Gruppen fanns en utmaning i man använde ett stort antal system för t.ex. bokningar, programplanering, ekonomi och rapportering. För att optimera arbetet för säljarna infördes ett system som kunde skapa olika vyer och rapporter för olika målgrupper inom organisationen. Säljarna behövde nu bara logga in i ett system för att se utfall från försäljningen och alla såg samma siffror för de olika produkterna. Man kunde direkt se färska siffror och slapp invänta att någon skulle göra en sammanställning. "Det sparade massor av tid som de kunde lägga på annat och de fick snabbt kontroll på försäljningssiffrorna", säger Helena Bruun, lösningsarkitekt, på TV4-Gruppen.*

### 4 Ta ett helhetsgrepp om styrningen

I allt för många organisationer kopplas inte strategiarbetet samman med den finansiella planeringen. Se till att allt arbete sker i ett samlat verktyg där ledningsfunktionerna samarbetar. Då blir planeringsarbetet vassare och tid kan läggas på mer värdeskapande arbete.

En typisk fallgrop är att en organisation arbetar utifrån flera styrmodeller samtidigt – trots att dessa bygger på olika logiker för hur en organisation är tänkt att fungera. Kanske har de införts vid olika skeden – för att de har varit "moderna", eller i samband med något annat övergripande förändringspaket, t.ex. i samband med omorganisationer. Och sedan har de fått leva kvar, sida vid sida, oavsett om styrmodellerna är kompatibla med varandra eller inte. Man har alltså underlåtit, av olika skäl, att avveckla en gammal modell till förmån för en ny och hamnat i en tillvaro av motstridiga styrsignaler.

Lika vanligt är det att strategi- och affärsplaneringen hanteras separat från den finansiella planeringen. Och när strategin lever ett annat liv än budgeten blir mål och medel svåra att få ihop. Många organisationer behöver därför bli tydligare i sin styrning.

En mer grundläggande fråga är dessutom vilket synsätt eller ledningsfilosofi ledningsgruppen vill att styrmodellen ska stödja. Ett första steg är därför att först slå fast vilken styrfilosofi och modell

de tror på. Ett andra steg är att med rätt systemstöd få ihop styrmodellen med organisationers ekonomimodell. Syftet är då att i ett och samma verktyg kunna planera och följa upp utifrån en helhet – både utifrån verksamhetens mer kvalitativa mål och den ekonomiska sidans hårdare siffror.



### PÅ VÅRDFÖRBUNDET HÄNGER VISION OCH MÅL IHOP MED EKONOMISK PLANERING

*På Vårdförbundet skapade de en strategisk planering och uppföljning där vision och mål är sammankopplade med den ekonomiska planeringen och uppföljningen – allt sammanhållet i en styrmodell som återspeglas i systemstödet. "Ett viktigt arbete var att gå igenom var verksamhetsplanen och budgeten kunde mötas och hur det skulle översättas in i en systemlösning. I en och samma vy har vi nu visualiserat kvalitativa bedömningar av mål- och aktivitetsuppföljning, budget och ekonomiskt utfall.", säger Charlotta Flodin, verksamhetscontroller på Vårdförbundet.*

## 5 Fokusera på genomförandet

*Det finns ofta stor skillnad mellan organisations resultat och de mål som uttrycks i affärsplanen. Verka med insikten om att genomförandekraften är viktigare än strategin i sig för att utvecklas så snabbt som möjligt. Då har du förutsättningar att bli framgångsrik.*

Entreprenören och författaren Robert Jordan skrev en gång: "Genomförandet är allt. Även om du startar en verksamhet utifrån en dålig idé eller på en marknad med för många konkurrenter, så kan rätt genomförande slå allt". Och Jordan har rätt. Det går inte att tänka sig fram till ett färdigt resultat eller ett uppnått mål. Strategi, affärsplan och genomförande måste vara sammanlänkade på ett sätt som gör att just din organisation rör sig snabbare och bättre mot sina mål än andra på samma marknad.

Genomförandekraft är ett centralt begrepp. Det handlar om att få alla krafter i verksamheten att peka åt samma håll, mot ett gemensamt mål. Det handlar också om att ta bort friktion och distraktion i form av till exempel otydlighet och ineffektiva processer. Ledningsgrupp, mellanchefer och medarbetare behöver ha en gemensam bild av vart verksamheten ska, varför man ska dit och hur respektive affärsområde, enhet och individ ska samverka för att nå målet.

I detta avseende blir dessutom uppföljning avgörande – och framförallt att den integreras och levandegörs i vardagen. Hur långt har vi kommit? Har förutsättningarna förändrats? Hur påverkas det våra mål och resurser? Här har ledningsgruppen ett viktigt ansvar för att information tillgängliggörs i organisationen, liksom att värna om styrmodellens efterlevnad och utveckling i vardagen.



### KOMMUNEN HAR EN LÖPANDE DIALOG OM VERKSAMHETENS RESULTAT

*Eskestuna kommun är med sina 100 000 invånare en av Sveriges största kommuner. För att få ihop styrningen arbetar ett tusental kommunanställda i ett och samma system för att planera och följa upp verksamhet, personal och ekonomi. En central del i politikernas och tjänstemännens löpande styrning är så kallade styrkort. "Styrkortet och att enhetscheferna nu snabbt, enkelt och överskådligt får fram information bidrar till att skapa dialog om verksamhetens resultat i de månatliga arbetsplatsträffarna. En gång om året tecknas en överenskommelse med varje medarbetare. Den sätter ord på och tydliggör varje medarbetares bidrag till den gemensamma visionen och enhetens måluppfyllelse. Det här är viktigt för att lyckas på både kort och lång sikt." säger Tommy Malm som är kommunens ekonomidirektör.*

## **Betydelsen av rätt beslutsstödslösning**

Vi har gått nu igenom fem punkter för bättre styrning – sammantaget kan de ge ökad kraft och fokus. För att lyckas krävs ofta ett nytt förhållningssätt till planering, uppföljning och analys av sin verksamhet. Ledningsgruppen behöver därför i ett första steg lyfta fram styrningsfrågorna på sin agenda.

Samtidigt behöver frågan om systemstöd få en plats i diskussionen. Många känner nog igen sig i problemet – att strategier och affärsplaner alltför ofta fastnar i Word och Powerpoint, eller att budget och annan affärskritisk data ligger kvar i Excel. Någon annan känner igen sig i trögheten i stora affärssystem och svårigheten att enkelt få fram och sprida relevant information från verksamhets-system som ekonomi och HR. Det leder till att såväl chefer som medarbetare lägger tid på fel saker.

Det finns dock systemstöd som ger rätt förutsättningar och förlängningen ett effektivare sätt att arbeta. Rätt verktyg kan dessutom synliggöra hur situationen ser ut så att alla i verksamheten har samma bild av läget här och nu.

De organisationer som vill ta sin styrning till en ny nivå behöver rätt förutsättningar och verktyg för att effektivisera budget- och prognosprocesserna, följa upp verksamheten genom bra analys- och rapporteringsmöjligheter samt möjlighet att arbeta med målstyrning på ett sätt som bryter ner övergripande planer till mål, nyckeltal och aktiviteter i hela organisationen. Rätt hanterat finns stora möjligheter att utvecklas och nå en ny, högre nivå prestation och effektivitet.



# HYPERGENE

BESLUTSSTÖD SOM DET BORDE VARA

Hypergene är en webbaserad produkt för planering, uppföljning och analys. Med vår hjälp kan kunder styra mot sina mål och nå en ny, högre nivå av prestation och effektivitet. Produkten rymmer tre samverkande och användarvänliga delar: Målstyrning, Budget och prognos samt Uppföljning och analys. Lösningen utgår från en kraftfull plattform som tillåter automatiska flöden, integrationer och rollbaserade portaler – samt utgör ett sammanhållande kitt för presentation och distribution av information från produktens alla delar. Vi är ett svenskt företag med ca 150 medarbetare som har utsetts till Årets Maratongasell av Dagens Industri och till ett av Sveriges mest innovativa techbolag av Computer Sweden.