



Fremtidens Økonomistyring®

Design og udvikling af kommunens økonomiske styringsmodel

State-of-the-art viden om strategisk økonomistyring i kommunerne. Et kursusforløb på masterniveau under ledelse af Professor Per Nikolaj Bukh.

COK og Økonomidirektørforeningen præsenterer et intensivt specialistkursus på Hotel Koldingfjord i foråret 2012





Indhold

Kursus: Fremtidens Økonomistyring.....	3
Nye krav – nye kompetencer	3
Målgruppe.....	4
Kursusledelse	4
Undervisningen	4
Program.....	5
Modul 1: Økonomistyringens udfordringer og muligheder	6
Modul 2: Budget-, regnskabs- og bevillingsreformer	7
Modul 3: Aktivitetsbaseret økonomistyring.....	8
Modul 4: Design af et fordelingsregnskab og nye budgetlægningstendenser.....	9
Modul 5: Budgetter, business planer og styring under usikkerhed	10
Modul 6: Evidens, effekter, evaluering og sundhedsøkonomi.....	11
Modul 7: Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse	12
Modul 8: Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard.....	13
Modul 9: Benchmarking, evaluering og effektstyring	14
Modul 10: Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller	15
Modul 11: Økonomistyring i Shared Service Centre	16
Modul 12: Lean – ressourceanvendelse og effektivitet	17
Undervisere og indlægsholdere	18
Praktiske oplysninger om kursusforløbet	22
Baggrund: Fremtidens økonomistyring – nutidens krav.....	22
COK og kontaktoplysninger.....	24



Kursus: Fremtidens Økonomistyring®

Med dette intensive specialistikursus giver COK og Økonomidirektørforeningen (ØDF) fundamentet for udviklingen af fremtidens økonomistyring til nutidens ledelsesbehov i kommunerne.

Som deltager på kursusforløbet får du bl.a.:

- Viden og kompetencer til at designe, udvikle og implementere nye former for økonomistyringsmodeller
- Indføring i færdige løsninger og nye teknikker til løsning af de store styringsbehov, når de implementeres som komponenter i en samlet styringsmodel

Kursusforløbet er på 12 undervisningsdage, struktureret i 6 sessioner á 2 dage (i alt 96 timer), og afvikles på Hotel Koldingfjord i foråret 2012.

Forløbet er baseret på den nyeste state-of-the-art viden om økonomistyring og knivskarpe erfaringer med, hvordan nye økonomistyringsteknikker fungerer, tilpasses og anvendes.

Undervisningen foregår på et niveau svarende til master- og kandidatuddannelser på universiteter, og varetages af udvalgte eksperter med den mest aktuelle specialistviden og praktiske erfaring i økonomistyring.

Nye krav – nye kompetencer

Igennem de kommende år vil alle kommuner skulle udvikle deres økonomistyringsmodel med henblik på at skabe det størst mulige ledelsesrum. Dette skal ske samtidig med, at budgetterne skal holdes, og der skal skabes maksimal effekt af de kommunale aktiviteter.

Der skal også tænkes langsigtet samtidig med, at der er akut efterspørgsel efter strategisk og driftsbaseret økonomisk beslutningsstøtte og ledelsesinformation i alle kommuner. Parallelt vokser kvalitetskravene mærkbart, og der bliver målt og dokumenteret som aldrig før. Antallet og størrelsen af opgaverne vokser også, og det økonomiske råderum bliver ikke større.

Sammenlagt stiller dette store krav til økonomistyringen i kommunerne – og ikke mindst til de kompetencer, der er nødvendige for at udvikle den.

De grundlæggende teknikker til fremtidens økonomimodel findes allerede. Der er data, og der er it-systemer. Men der er også brug for at tænke ud af boksen. Hver enkelt kommune har brug for at fastlægge sin egen måde at styre på – sin egen økonomiske ledelsesmodel. Der er ikke blot brug for at kunne anvende de eksisterende standardværktøjer som isolerede tiltag. De skal udvikles i sammenhæng og skabe en integreret styring.

For at kunne designe og udvikle kommunens økonomiske styringsmodel kræves et indgående kendskab til, hvordan de økonomiske styringsmodeller og -redskaber fungerer, og hvordan de spiller sammen. Det er det, som dette kursus drejer sig om.

På denne baggrund er vi stolte af at kunne tilbyde det mest aktuelle, omfattende og centrale kursus for specialister i kommunal økonomistyring.



Målgruppe

Kursusforløbet er skræddersyet til erfarne økonomikonsulenter og ledende medarbejdere og chefer i økonomi- og planlægningsafdelinger mv.

Undervisningen er på masterniveau og tilrettelagt således, at deltagerne forventes at have et grundlæggende kendskab til økonomistyringsprincipper samt kendskab til økonomistyringspraksis i kommuner. Det er ikke en forudsætning, at deltagerne har et specifikt kendskab til de konkrete metoder og teknikker, som vil blive præsenteret på kurset.

Der vil også kunne optages deltagere, som har en anden baggrund, f.eks. fra rådgiverbranchen, eller som med en mere generel uddannelsesmæssig baggrund arbejder som faglige ledere eller som specialister med fokus på strategi, udvikling, styring, kvalitet og evaluering.

Kursusledelse

Det faglige ansvar for hele forløbet varetages af professor Per Nikolaj Bukh, der fungerer som kursusleder og sørger for koordinering af indlæggene og udfoldelse af et lærende fagligt forløb.

Per Nikolaj er professor ved Aalborg Universitet, hvor han beskæftiger sig med mål- og resultatstyring, benchmarking samt økonomistyring og strategi i både offentlige og private virksomheder. Han er en af landets førende eksperter i design af økonomistyringsmodeller i både offentlige og private virksomheder og har mange års erfaring med praktisk orienterede udviklings- og undervisningsforløb i offentlige virksomheder.


Herudover har professor Per Nikolaj Bukh rådgivet en mængde virksomheder i forbindelse med indførelse af omkostningsregnskaber, udvikling af præstationsmålingssystemer og strategiske ledelsesmodeller. Se yderligere information på www.pnbukh.com.

Undervisningen

Undervisningen foregår som en kombination af dialogbaseret gennemgang af de faglige områder, oplæg og præsentationer samt øvelser og cases. Vi tager udgangspunkt i deltageres erfaringer og de enkelte kommuners behov, og diskuterer hvordan konkrete styringsbehov løses, og hvordan nye modeller udvikles. Du vil både blive præsenteret for færdige løsninger og modeller og for nye teknikker, som kan løse de store styringsbehov, når de implementeres som komponenter i en samlet økonomistyringsmodel.

Undervejs ser vi både på forudsætningerne for, at de enkelte modeller kan skabe sammenhæng og være udgangspunkt for god ledelse, og vi diskuterer kritisk de forudsætninger og krav, som økonomistyringens modeller er baseret på. For at kunne udvikle fremtidens økonomistyring kræves både tekniske kompetencer, faglig forståelse og en fingerspidsfølelse for, hvordan økonomistyringen virker, når den bringes ind i de faglige miljøer. Det får du med dette kursus.

Undervisningen er tilrettelagt således, at man - udover de tidspunkter, hvor undervisningen afvikles - vil kunne varetage sit sædvanlige arbejde. Det betyder, at de fleste moduler vil være bygget op således, at det ikke forudsættes, at en omfattende litteratur er læst på forhånd. Man skal dog også være indstillet på, at det i forbindelse med nogle af modulerne kan være nødvendigt, at enkelte artikler eller case-materiale er læst inden undervisningen.



Som et supplement til undervisningen er der udarbejdet et omfattende kursusmateriale, som ud over kopier af overheads og andet materiale, indeholder en række praktisk orienterede artikler mv. om de teknikker og metoder, der undervises i. Dette materiale studeres efter behov i forbindelse med undervisningen, eller efterfølgende i det daglige arbejde med udviklingen af nye økonomistyringsrutiner og -metoder.

Program

Session 1:	23.-24. februar 2012 (internat)
Modul 1	Økonomistyringens udfordringer og muligheder
Modul 2	Budget-, regnskabs- og bevillingsreformer
Session 2:	8.-9. marts 2012
Modul 3	Aktivitetsbaseret økonomistyring
Modul 4	Design af et fordelingsregnskab og nye budgetlægningstendenser
Session 3:	22.-23. marts 2012
Modul 5	Budgetter, business planer og styring under usikkerhed
Modul 6	Evidens, effekter, evaluering og sundhedsøkonomi
Session 4:	12.-13. april 2012 (internat)
Modul 7	Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse
Modul 8	Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard
Session 5:	26.-27. april 2012
Modul 9	Benchmarking, evaluering og effektstyring
Modul 10	Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller
Session 6:	10.-11. maj 2012
Modul 11	Økonomistyring i Shared Service Centre
Modul 12	Lean - ressourceanvendelse og effektivitet

Ret til ændringer i programmet forbeholdes.



Modul 1: Økonomistyrings udfordringer og muligheder

Torsdag den 23. februar 2012

Det første modul sætter scenen og danner grundlag for resten af kursusforløbet. Derfor vil der dels være introducerende og overblikspregede indlæg om økonomistyring med fokus på styringen i kommunerne, og dels indlæg om udviklingen i de teknikker, der anvendes i private og offentlige virksomheder, som er langt fremme på området.

Vi diskuterer de centrale udfordringer for økonomistyringen og indkredser økonomistyrings muligheder - samt de teknikker og metoder, der knytter sig hertil. Samtidig sætter vi også fokus på det ledelsesmæssige rum, som økonomistyringen både muliggør og begrænser. Som en del af det første modul diskuteres også kommunernes opgaver og finansieringssammensætning samt de nye styringstendenser i kommunerne.

Én af de centrale tendenser er fremtidens udfordringer kræver en øget decentral ledelseskraft og et større prioriteringsrum. Igennem kurset vil vi se på en række forskellige elementer af fremtidens styringsmodel, som kan sikre sammenhængskraft mellem faglige prioriteringer og økonomiske effektive beslutninger.

Program

09.00 – 09.45	Velkomst, præsentation af programmet og deltagerne v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.45 – 10.30	Styrings udfordringer og muligheder i den offentlige sektor (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Styring og ledelse i den offentlige sektor: Synsvinkler og perspektiver (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Er økonomistyring løsningen? v/social- og arbejdsmarkedsdirektør Knud Aarup, Randers Kommune (KAA)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Økonomistyrings rolle og fremtid og nye kompetencebehov v/chefkonsulent Rune Ahlmann Nielsen, KL's Konsulentvirksomhed (RAN)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.00	Økonomistyrings fremtid og nye kompetencebehov (RAN)
16.00 – 16.15	Pause
16.15 – 17.00	Motivation, mål og incitamenter: Evidens eller myter? (PNB)
17.00 – 17.30	Opsamling og diskussion (PNB)

Aftenprogram

17.30 – 18.30	Indkvartering samt pause
18.30 – 20.00	Middag
20.00 –	Erfaringsudveksling og social hygge



Modul 2: Budget-, regnskabs- og bevillingsreformer

Fredag den 24. februar 2012

Vi vil i dette modul vende blikket mod den specifikke indretning af økonomistyringen i kommunerne. Først præsenteres rammerne for økonomistyringens design med udgangspunkt i en model for, hvorledes komponenterne i en økonomistyringsmodel komplementerer hinanden. Herefter vil der blive givet en aktuel status på budget- og regnskabsreformen i den kommunale økonomistyring – og i forlængelse heraf ser vi på de krav, det vil stille til den økonomiske styring fremover. Desuden vil styrker og svagheder ved den udgiftsbaseret og den omkostningsbaseret regnskabsmodel blive diskuteret.

I den sidste del af modulet vil der blive sat fokus på de ledelses- og styringsmæssige udfordringer i en fagforvaltning samt på, hvilke krav det stiller til budgetlægning og økonomisk styring. Som en del af dette får vi et fælles grundlag med udgangspunkt i krav til BUM-modeller, takster, omkostningsdokumentation, fritvalgsregler mv.

Program

09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.45	Økonomistyring og regnskab: Fra spændetrøje til design (PNB)
10.45 – 11.00	Pause
11.00 – 12.15	Fra udgifter til omkostninger: Status og udfordringer v/statsaut. revisor og partner Lynge Skovgaard, Deloitte (LS)
12.15 – 13.15	Frokost
13.15 – 13.45	Status på halvårsregnskaber og budgetoverholdelse (LS)
13.45 – 14.30	Fremtidens økonomiske styring og budgettering i kommunerne (LS)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.45	Arbejdsplanen for fremtidens økonomistyring v/økonomidirektør Marianne Friis-Toft, Kerteminde Kommune (MFT)
15.45 – 16.00	Pause
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 3: Aktivitetsbaseret økonomistyring

Torsdag den 8. marts 2012

For at få ledelsesmæssig effekt af et omkostningsregnskab kræves i særdeleshed en integration med principper og metoder til omkostningsfordelingen. Dette er nøglen til blandt andet beregning af omkostningsbestemte takster og til afregning af fællesomkostninger til driftsenheder, f.eks. i forbindelse med driften af administrative servicefællesskaber. Den mest effektive løsning er her indførelsen af fordelingsprincipper baseret på aktivitetsbaserede omkostningsfordelinger (ABC, Activity Based Costing).

I dette modul vil det blive præsenteret, hvorledes en omkostningsfordeling baseret på ABC er opbygget, og hvorledes dette adskiller sig fra andre fordelingsprincipper. Økonomistyringens mulighed ved overgang fra udgiftsbaserede regnskaber til omkostningsprincipper vil blive diskuteret sammen med en række af de faldgruber, der kan være, f.eks. i relation til kompleksitet, målefejl, specifikationsfejl og aggregeringsfejl.

Som indledning til modulet vil vi se på forskellige omkostningsbegreber og på principperne for det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement, idet dette kan danne grundlag for analyser og kalkulationer også i den offentlige sektor. Som en del af dette diskuteres principperne for den kommunale medfinansiering af sundhedsvæsenet og de incitamentsmæssige problemstillinger, som det indebærer.

Herefter introduceres grundbegreberne i en ABC-model og til slut diskuteres det, hvordan ABC kan integreres i en budgetmodel. Selvom det kan synes oplagt at anvende ABC i en kommune har de konkrete erfaringer indtil nu været begrænsede, men én af de kommuner, som har implementeret ABC som en del af styringsmodellen er Københavns Kommune. Derfor vil vi på dette modul få indsigt i erfaringer herfra.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 09.45	Den kommunale medfinansiering af sundhedsvæsenet (PNB)
09.45 – 10.15	Driftsøkonomiske beslutninger: Et eksempel (PNB+NS)
10.15 – 10.20	Pause
10.20 – 11.20	Omkostningsbegreberne og det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement v/cand.oecon., ph.d. Niels Sandalgaard, Aalborg Universitet (NS)
11.20 – 11.35	Pause
11.35 – 12.15	Introduktion til ABC-principperne (PNB)
12.15 – 13.15	Frokost
13.15 – 14.15	Integration af ABC i styringsmodellen (PNB)
14.15 – 14.30	Pause
14.30 – 15.30	ABC i den offentlige sektor: Erfaringer fra Københavns Kommune v/centerchef Martin Nordrup Andersen, Københavns Kommune (MNA)
15.30 – 15.45	Pause
15.45 – 16.30	Styring og rapportering i Københavns Kommune (MNA)
16.30 – 16.45	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 4: Design af et fordelingsregnskab og nye budgetlægningstendenser

Fredag den 9. marts 2012

Der er begyndende erfaringer med Activity Based Costing (ABC) i de danske kommuner, men der er i alle kommuner en række områder, hvor der er behov for at udvikle en præcis viden om omkostningsstrukturen. Ofte bliver ABC-modeller komplicerede og stiller store krav til både implementering og opdatering. Men sådan behøver det ikke være, da ABC er nogle simple og fleksible principper.

I dette modul fortsætter vi, hvor det forrige modul slap. Du får yderligere viden om design, implementering og brug af aktivitetsbaserede regnskabssystemer. Dette gøres dels ved konkret at vise, hvordan aktivitetsomkostninger og cost drivere fastlægges. Vi vil se, hvordan ABC har været brugt i en forsyningsvirksomhed og vi vil også komme ind på de nye principper for opbygningen af en Time Driven ABC-model, ligesom beslutninger om udlicitering og frit valg samt aktivitetsregistrering og omkostningskalkuler vil blive diskuteret.

Endelig vil vi i den sidste del af dette modul se på nogle af de nye tendenser og krav i den kommunale budgetlægning, idet vi diskuterer anvendelsen af de nye budgetlægningsprincipper, der i forbindelse med Beyond Budgeting-modeller begynder at blive udbredt også i danske virksomheder.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 09.40	Tilbageblik på driftsøkonomiske beslutninger (PNB)
09.40 – 09.45	Pause
09.45 – 10.45	Implementering af en ABC-model v/direktør Per Holm, Fredericia Spildevand (PH)
10.45 – 11.00	Pause
11.00 – 12.00	Beregning af aktivitetsomkostninger og cost drivere (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
12.00 – 14.00	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Time Driven ABC: Principper og teknikker (PNB)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 15.45	Budgetlægning: Økonomistyringens omdrejningspunkt (PNB)
15.45 – 16.15	Fup og fakta om Beyond Budgeting: Også i kommuner? (PNB)
16.15 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 5: Budgetter, business planer og styring under usikkerhed

Torsdag den 22. marts 2012

Gennem de senere år har den private sektors regnskabs- og økonomistyringsprincipper været en væsentlig inspirationskraft i reformeringen af den offentlige sektors økonomistyringsprincipper. Der har fra starten været stor fokus på at få fundamentet på plads, men der er endnu ikke indarbejdet en praksis for, hvorledes budgetlægningens komponenter kan inspireres fra den private sektor. Ligeledes kræver regnskabsreformerne givetvis også, at der foretages justeringer af principperne for f.eks. likviditets- og investeringsbudgettering.

Vi vil i dette modul gennemgå principperne i en traditionel driftsøkonomisk budgetproces, fra aktivitetsbudgetter til likviditetsbudgetter. Ligeledes vil vi diskutere forskellige teknikker til forecasting og fremskrivninger. Vi vil også se på forskellige principper og teknikker til at gennemføre økonomiske analyser. Det drejer sig for det første om såkaldte business plans, som er en særlig metodologi til at opbygge regnearksbaserede scenariemodeller, der integrerer efterspørgsel efter ydelser og aktiviteter med den økonomiske styring.

Den sidste del af modulet drejer sig om finansiell risikoledelse i den kommunale sektor. Der er mulighed for at udvikle styringen af risici på såvel aktiv- som passivside, idet de fleste beslutninger rummer et element af finansiell risiko. Det belyses, hvordan denne risiko kan måles, og hvordan der kan skabes et beslutningsgrundlag, der kan sikre færrest mulige omkostninger for en givet risiko, og i harmoni med lovgivningsgrundlag og finanspolitik.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Budgettering som styreform: Budgetprocessen v/cand.oecon., ph.d. Niels Sandalgaard, Aalborg Universitet (NS)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Udarbejdelsen af en business plan: Teknikker og erfaringer (NS)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Forecasting og fremskrivning: Teknikker og praksis (NS)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.30	Makroøkonomisk usikkerhed og finansielle risici (PNB)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 16.00	Strategisk risikostyring, gældspolitik og budgetusikkerheder v/finans- og regnskabschef Jan Kjeld Pedersen, Odense Kommune (JKP)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 6: Evidens, effekter, evaluering og sundhedsøkonomi

Fredag den 23. marts 2012

For at levere mest muligt kommunal service for de knappe ressourcer er det ikke tilstrækkeligt alene at fokusere på effektiviseringer og en stram økonomisk styring. Det er ligeså vigtigt, at den indsats der vælges har den størst mulige effekt – og i det hele taget at vi er sikre på at indsatserne virker. I de senere år har evidensbegrebet og den effektbase-rede styring derfor fået en større betydning også i kommunerne.

Modulet indledes med en præsentation af evidensbegrebet og en diskussion af, hvorledes der kan opbygges systematisk evidens. Herefter diskuterer vi brugen af evalueringer samt inddragelsen af brugerne i evalueringen.

I takt med at kommunerne får et stigende budgetansvar for borgernes sundhed, hvad enten det drejer sig om behandlinger udført på sygehusene eller kommunernes egne aktiviteter i form af forebyggelse, genoptræning etc., vil der komme mere fokus på at sikre den størst mulige effekt for de knappe ressourcer. Derfor vil vi som den anden del af modulet diskutere, hvordan de veludviklede begreber og teknikker til vurdering af økonomiske såvel som kvalitative konsekvenser af forskellige medicinske teknologier (behandlinger, forebyggelse, nye teknikker etc.) kan anvendes i kommunerne.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.15	Systematisk evidens: Metoder og erfaringer v/seniorrådgiver Merete Konnerup, TrygFonden (MK)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 11.45	Evalueringer og brugerinddragelse som styringsredskab v/lektor Bente Bjørnholt, Aalborg Universitet (BB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.00	Kommunal medfinansiering: Udfordring eller mulighed? (PNB)
13.00 – 14.00	Sundhedsøkonomiske analyser: Omkostninger og effekter v/professor, ph.d. Lars Holger Ehlers, Aalborg Universitet (LHE)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Sundhedsprofiler: Fra evidens til strategi og budget (LHE)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.00	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 7: Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse

Torsdag den 12. april 2012

Performance Management og resultatbaseret styring har vundet udbredelse igennem de senere år. Der er ikke blot tale om at styre med mål og målinger eller at anvende kontraktstyring, men derimod om en systematisk orientering mod styring efter målbare effekter. Ligeledes identificeres indsatser, og der følges op på kommunens aktiviteter på flere niveauer.

Dermed knyttes den resultatbaserede ledelse og styring sammen med den væsentlige erkendelse i den moderne økonomistyring: At økonomistyringens domæne nødvendigvis må udvides til at omfatte både den strategiske målstyring og den operationelle driftstyring. Der tages udgangspunkt i data uden for den finansielle database, og en række faktorer, der har indflydelse på resultaterne på lang sigt, integreres. Det drejer sig eksempelvis om interessenterne tilfredshed, ventetider, kvalitetsmål, medarbejdernes motivation og trivsel, eller indførelsen af nye services. Disse emner adresseres i sammenhæng i dette og det følgende modul.

Modulet er bygget op således, at vi først får en præsentation af de grundlæggende modeller og en diskussion af, hvilke fordele det kan indebære at have en integreret ledelsesmodel som udgangspunkt for kommunens målstyring. Herefter går vi mere i detaljer med de fundamentale begreber og teknikker og vi ser desuden på, hvordan en koncernmodel kan struktureres. Som afslutning på modulet præsenteres og diskuteres konkrete erfaringer.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Performance management og målstyring (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.00	Design af en ledelses- og styringsmodel (PNB)
11.00 – 12.00	De fundamentale begreber og teknikker (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Koncernstyring og strategikort (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Ringkøbing-Skjern Kommune: Erfaringer med strategikortlægning v/stabschef Thomas Andersen, Ringkøbing-Skjern Kommune (TA)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.00	Strategikortlægning, fortsat (PNB)
16.00 – 16.30	Opsamling og diskussion (PNB)

Aftenprogram

16.30 – 18.30	Indkvartering samt pause
18.30 – 20.00	Middag
20.00 –	Erfaringsudveksling og social hygge



Modul 8: Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard

Fredag den 13. april 2012

Vi starter dette modul med at se på effektbaseret styring. Det drejer sig her om, hvordan analyser af de borgerrettede aktiviteter effekt i en årsags-effekt kæde kan danne grundlag for styringsmodellens design. Udgangspunktet er en klassisk forandringsteori og en målstyringsmodel, og vi vil diskutere, hvorledes dette kan integreres i kommunens målstyring. Som illustration af dette får vi besøg fra Odense Kommune, hvor vi skal se på, hvordan en effektbaseret styringsmodel kan danne grundlag for politiske prioriteringer og budgetlægning.

Dernæst præsenteres en specifik model til udvikling af et strategikort. Denne anvender vi i en case, hvor deltagerne i grupper arbejder med at analysere den strategi, som virksomheden i casen har implementeret ved strategikortlægning og balanced scorecard.

Modulet afsluttes med helt konkrete erfaringer fra Hospitalsenheden Vest, som anvender strategikortlægning som ledelsesmodel. Vi hører både om erfaringerne med dette og om, hvordan en offentlig virksomhed som fungerer under markedslignende vilkår arbejder med strategi og ledelse.

Program

09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 09.30	Introduktion til effektbaseret styring (PNB)
09.30 – 10.30	Erfaringer med effektbaserede politiske prioriteringer v/budget- og analysechef Sarah Gaarde, Odense Kommune (SG)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Grundmodellen for et strategikort (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.00	Introduktion til casen (PNB)
13.00 – 13.45	Gruppearbejde: Case (PNB)
13.45 – 14.00	Pause i lokalet
14.00 – 14.45	Case fortsat (PNB)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.30	Koncernstyring og forandringsledelse: Erfaringer fra sygehusene v/hospitalsdirektør Henning Vestergaard, Hospitalsenheden Vest (HV)
16.30 – 16.45	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 9: Benchmarking, evaluering og effektstyring

Torsdag den 26. april 2012

Benchmarking anvendes på mange forskellige områder i den kommunale sektor - både som grundlag for erfaringsudveksling og identifikation af forbedringspotentiale – og som en del af styringen af institutionerne. Ligeledes er benchmarking ofte et element i den overordnede styring af ressourcforbrug og kvalitet i ydelserne mellem kommunerne. I dette modul vil vi i den første del gennemgå principper for videndeling i benchmarkingprojekter samt principper for styring ved benchmarking. Der præsenteres forskellige metoder, og fordele og ulemper diskuteres.

I de tidligere moduler har vi også set på, hvordan benchmarking indgår i økonomistyringen, f.eks. ved resultatbaseret styring. Derfor ser vi nu nærmere på, hvordan erfaringsudveksling med udgangspunkt i benchmarking kan organiseres ved en kombination af resultatbenchmarking og systematisk kortlægning af strategiske og kontekstmæssige forskelle.

I anden del af modulet sættes der fokus på evalueringsbaseret styring. En række af de teknikker, der er indeholdt i de øvrige emneområder, sigter mod at skabe gennemsigtighed i opgaveløsningen samt dokumentation og evidens for effekterne af den kommunale aktivitet. Disse elementer knyttes sammen i dette modul i evalueringsstyring.

Som en del af dette modul vi også tager vi hul på principperne for takster og kontrakter, som vi vender mere tilbage til på modul 10.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.00	Benchmarking: Principper og teknikker (PNB)
10.00 – 10.15	Pause
10.15 – 11.45	Benchmarking og styringsudfordringer i folkeskolen (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Evaluering og benchmarking af kommunernes økonomistyring v/souschef Peter Holdt-Olesen, KREVI (PHO)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.00	Takstfinansiering: Modeller, metoder og udfordringer (PNB)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.00	Statistisk modellering af udgiftsbehov v/forskningsleder Eskil Heinesen, AKF Anvendt Kommunal Forskning (EH)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)
16.30 – 17.15	(Eventuelt et oplæg ved én af deltagerne)



Modul 10: Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller

Fredag den 27. april 2012

I dette modul sætter vi fokus på forskellige metoder, der med udgangspunkt i teknikkerne, præsenteret på de tidligere moduler, kan anvendes som konkrete styringsredskaber. Dagen indledes med et overblik over, hvordan nye tendenser inden for regulering og styring har betydning for den enkelte kommunes økonomiske styring. Herefter ser vi på krav og udfordringer ved anvendelse af bestiller-udfører modeller, og vi hører om erfaringer med brugen af kontrakter og dialogbaseret styring.

På det nationale plan er takststyring i forskellige varianter blevet en udbredt styringsform. Det gælder både i forhold til enkelte institutioner og mere generelt, når ressourcefordelingen skal knyttes sammen med konkrete behov og efterspørgsel efter ydelser. I den offentlige sektor anvendes takststyring i mindre omfang som en del af den økonomiske styring, f.eks. internt i kommunerne, men da frihedsgraderne til at tilrettelægge økonomistyringen er store, er der her et væsentligt styringspotentiale. Derfor vil vi også diskutere dette.

Som afslutning på modulet kaster vi et blik på de specialiserede socialområder, og de særlige styringsudfordringer på dette område. Efter at udgifterne på dette område i en årrække har været stigende har der de seneste par år været forøget fokus på at gøre området styrbart. Det byder på nye styringsmodeller såvel som udfordringer når forskellige faglige rationaler skal forenes.

Program

09.00 – 09.30	Velkomst, introduktion og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.30 – 10.30	Status på fritvalg, takster, budgetter og faglighed v/chefkonsulent Søren Sønderby, KL's Konsulentvirksomhed (SS)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	BUM-modellen: krav og udfordringer (SS)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Design af en incitamentsbaseret styringsmodel (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 14.45	Gruppearbejde og plenumdiskussion (PNB)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.15	Når styring er svær: De specialiserede socialområder v/erhvervsforsker Anne Kirstine Svanholt, Randers Kommune (AKS)
16.15 – 16.45	Afslutning og diskussion (AKS+PNB)



Modul 11: Økonomistyring i Shared Service Centre

Torsdag den 10. maj 2012

Dette modul drejer sig dels om organiseringen af de kommunale aktiviteter i administrative servicefællesskaber (Shared Service Centre) og dels om styring af disse. Herudover trækker vi kortfattet nogle linjer tilbage til de tidligere moduler og diskuterer, hvordan budgettering af strategiske initiativer og projekter kan indgå i en kommunes koncernstyring.

Problemstillingen er todelt, idet der for det første kan være tale om, at økonomi, planlægning mv. organiseres som et administrativt fællesskab internt i kommunen (eller mellem kommuner). For det andet kan der være tale om, at der på specifikke områder, f.eks. bygningsdrift, HR eller it, organiseres efter shared service principper, hvilket stiller krav til den økonomiske styring. Vi vil i modulet både få overblik over muligheder og udfordringer, samt høre om praktiske erfaringer med brugen af administrative fællesskaber.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Økonomisk styring af Shared Service Centre v/bogholderichef, shared services Lisbeth Mortensen Hejndorf, Energinet.dk (LMH)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Fremtiden for shared service centre v/Lars Paredes, Director PA Consulting Group (LP)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 14.00	Forandringer og fælles koncepter v/Group CFO Peter Nordgaard, Berlingske Media (PNO)
14.00 – 14.15	Diskussion og erfaringer med faglige samarbejder (PNB)
14.15 – 14.30	Pause
14.30 – 15.45	Aktuelle styringsudfordringer: Erfaringsudveksling (PNB)
15.45 – 16.00	Diskussion og afslutning (PNB)



Modul 12: Lean – ressourceanvendelse og effektivitet

Fredag den 11. maj 2012

I de senere år er Lean-principper taget i brug i mange offentlige virksomheder. Det er ikke en ”ny” teknik, da de metoder og teknikker der indføres, i mange år dels har været velkendte og benyttede i produktionsvirksomheder, og dels på en række andre områder har været anvendt i udenlandske virksomheder. Ligeledes er der ikke tvivl om, at den praksis, der indføres i mange danske teknikker, har slående lighedspunkter med procesrationaliseringer, kvalitetsledelse og forskellige produktionsoptimeringsteknikker, som med succes anvendes mange steder.

Men der skal heller ikke herske tvivl om at Lean er anderledes, og at disse teknikker rummer et stort potentiale til at forbedre og effektivisere den offentlige sektor. Det får betydning for økonomimedarbejdere – ikke blot fordi Lean rummer potentialet til at effektivisere egne arbejdsprocesser, men også fordi Lean kræver indsigt i omkostningsforhold og baserer sig på mål og målinger, der griber ind i økonomistyringen.

Som indledning til modulet vil der først blive redegjort for, hvad Lean er, hvad principperne indebærer og for, hvorledes Lean adskiller sig fra andre teknikker. Desuden vil nogle konkrete teknikker til at kortlægge og optimere processer blive illustreret. Herefter vil det blive vist, hvordan et Lean projekt kan tilrettelægges, og hvad det indebærer for økonomifunktionen. Du vil endvidere få præsenteret konkrete erfaringer med anvendelse af Lean i administrative processer i den offentlige sektor. Endelig vil vi til slut diskutere, hvordan økonomistyringen – og i særdeleshed fordelingsregnskaberne – skal indrettes, hvis Lean skal understøttes.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Lean: Principper, udbredelse og synspunkter (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Lean som metode ved sagsbehandling på området for udsatte børn og unge v/centerchef Lisbeth Ravn, Aarhus Kommune (LR)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Lean-principperne: Anvendelse i den kommunale verden v/chefkonsulent Søren Sønderby, KL’s Konsulentvirksomhed (SS)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 14.15	Arbejds miljø og forandringer (PNB)
14.15 – 14.30	Økonomistyring i en Lean organisation (PNB)
14.30 – 16.00	Åbne og uafsluttede emner (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning (PNB)

Undervisere og indlægsholdere

Undervisningen vil dels blive varetaget af kursusleder Per Nikolaj Bukh, og dels af en række udvalgte eksperter og praktikere. Du vil bl.a. kunne møde følgende undervisere og indlægsholdere.



Knud Aarup (KAA), social- og arbejdsmarkedsdirektør, Randers Kommune

Knud Aarup er uddannet cand.scient.pol. og social- og arbejdsmarkedsdirektør i Randers Kommune. Endvidere er Knud Aarup hovedbestyrelsesmedlem i Socialchefforeningen (FSD), medlem af bestyrelsen i JYFE (Jysk socialforsknings- og evalueringssamarbejde), medlem af hovedbestyrelsen i ADHD foreningen, medlem af Advisory Board ved Center for Social Entreprenørskab samt forfatter til "Frivillighedens Velfærdssamfund".



Martin Nordrup Andersen (MNA), centerchef, Københavns Kommune

Martin er centerchef, cand.oecon. i Københavns Kommune. Han er chef for administrationen i Teknik- og Miljøforvaltningen, og har det ledelsesmæssige ansvar for styring og udvikling af forvaltningen. Han har bl.a. erfaring med implementering af aktivitetsbaseret økonomistyring i en offentlig kontekst. Martin har tidligere været ansat som Økonomichef i Hvalsø Kommune.



Thomas Andersen (TA), stabschef, Ringkøbing-Skjern Kommune

Thomas er cand.scient. pol. og ansat som stabschef for Viden & Strategi i Ringkøbing-Skjern Kommune. Staben, der består af Økonomi, Byrådssekretariatet, Analyse- og Kvalitetsafdelingen og Kommunikationsafdelingen, integrerer kommunens strategiske fokus. Thomas har tidligere været chefkonsulent blandt andet i Epinion.



Bente Bjørnholt (BB), lektor, Aalborg Universitet

Bente er lektor ved institut for Økonomi, Politik og Forvaltning på Aalborg Universitet. Hendes forskningsinteresser omfatter blandt andet offentlig ledelse og styring, organisationsteori, samt offentlige organisationers gennemførelse og brug af kvalitetsundersøgelser og evalueringer.



Per Nikolaj Bukh (PNB), professor, Aalborg Universitet

Per Nikolaj er professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet. Han er forfatter til et stort antal bøger og artikler, og har en omfattende praktisk erfaring med design og implementering af nye økonomistyringsmodeller.



Lars Holger Ehlers (LHE), professor, ph.d. i sundhedsøkonomi, Aalborg Universitet

Lars er cand.oecon. og ph.d. Han er ansat som professor i sundhedsøkonomi ved Aalborg Universitet og har særlig erfaring med vurdering af økonomiske konsekvenser af sundhedstilbud samt analyser af behandlingers effekt. Lars har tidligere været ansat som sektionsleder i Tele Danmark samt som seniorforsker og projektleder ved MTV & Sundhedstjenesteforskning, Center for Folkesundhed (Region Midtjylland).



Marianne Friis-Toft (MFT), økonomidirektør, Kerteminde Kommune

Marianne er økonomidirektør i Kerteminde Kommune. Har tidligere været økonomidirektør i Assens Kommune.



Sarah Gaarde (SG), budget- og analysechef, Odense Kommune

Sarah er cand. oecon. fra Odense Universitet, og har udover sin ansættelse i Odense Kommune tidligere været ansat i Fyns Amt.



Eskil Heinesen (EH), forskningsleder, AKF Anvendt Kommunal Forskning

Eskil er forskningsleder i AKF. Han er cand.polit. og ph.d. i økonomi fra Københavns Universitet. Han har foretaget en række benchmarkinganalyser, effektanalyser og andre økonomiske/statistiske analyser vedr. bl.a. arbejdsmarkedsforhold, uddannelse, sociale forhold, sundhed og integration.



Lisbeth Mortensen Hejndorf (LMH), bogholderichef, shared services, Energinet.dk

Lisbeth er bogholderichef i Energinet.dk. Hun er HD i organisation samt regnskabsvæsen og økonomistyring, og har tidligere været kontorchef og leder af CompetenceCenter Finans i Københavns Kommunes KoncernService, hvor hun havde ansvaret for etableringen af forretningsmodellen for koncernfinansieringer for forvaltningerne i Københavns Kommune. Lisbeth har også tidligere været økonomichef på Syddansk Universitet samt regnskabschef i Region Midtjylland og Århus Amt.



Peter Holdt-Olesen (PHO), souschef, KREVI

Peter er cand.scient.pol. og ansat i KREVI, Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut. Peter, der tidligere har været ansat i Aarhus Kommune, har hos KREVI blandt andet været involveret i analyser af kommunernes økonomiske grundvilkår.



Per Holm (PH), direktør, Fredericia Spildevand

Per er administrerende direktør i Fredericia Spildevand og teknisk driftschef i Fredericia Kommune. Fokusområder i Per beskæftigelse er ledelse, udvikling og implementering af strategier samt optimering af forretningsenheders performance. Per er uddannet ingeniør og MBA. Han har tidligere været ansat som rådgivende ingeniør.



Merete Konnerup (MK), seniorrådgiver, TrygFonden

Merete er cand.oecon. og seniorrådgiver i TrygFonden. Hun er tidligere konsulent og før da afdelingsdirektør i SFI Campbell, det nordiske Campbell Center. Hun har yderligere været ansat i Økonomi- & Erhvervsministeriet, i Økonomisk Råd samt i Danmarks Nationalbank. Merete har særlig ekspertise i evidensbaseret politik og praksis, effektmålinger og forskningsformidling.



Rune Ahlmann Nielsen (RAN), chefkonsulent, KL

Rune er chefkonsulent i KL's Konsulentvirksomhed og arbejder på tværs af de kommunale opgaveområder med økonomiske analyser, effektivisering, styring og organisering. Rune har særlig ekspertise i organisationsanalyser på kommuneniveau samt økonomisk styring på ældreområdet og det sociale område.



Peter Nordgaard (PNO), Group CFO, Berlingske Media

Peter er Group CFO i Berlingske Media, hvor han har været ansat siden 2007. Peter har en række bestyrelsesposter og er ekstern underviser ved CBS. Han har tidligere blandt andet været koncern-økonomichef i Brdr. Hartmann.



Lars Paredes (LP), Director, PA Consulting Group

Lars er Director i PA Consulting Group, hvor han er ansvarlig for rådgivningsområdet Finance Excellence. Han er uddannet cand.merc. i økonomistyring og E-MBA. Lars har særlig viden og erfaring med optimering af økonomifunktionens ydelser, herunder opbygning og implementering af Shared Service Centre.



Jan Kjeld Pedersen (JKP), finans- og regnskabschef, Odense Kommune

Jan er finans- og regnskabschef i Borgmesterforvaltningen i Odense Kommune. Han er revisoruddannet, og har tidligere været IT- og økonomichef i Nr. Aaby Kommune. Før det arbejdede Jan i en lang årrække med kommunal revision i Kommunernes Revision (BDO-KR).



Lisbeth Ravn (LR), centerchef, Aarhus Kommune

Lisbeth er centerchef for Handicapcentret for familier med handicappede børn og unge i Aarhus Kommune. Tidligere var Lisbeth projektleder for Lean processen i Socialforvaltningen på området for udsatte børn og unge.



Niels Sandalgaard (NS), adjunkt, Aalborg Universitet

Niels er cand.oecon., ph.d., og ansat ved Aalborg Universitet, hvor han forsker og underviser i anvendelsen af nye budgetlægnings- og økonomistyringsmodeller. Han har tidligere været ansat i VKR Gruppen, bl.a. som økonom og direktionsassistent.



Lyng Skovgaard (LS), statsautoriseret revisor og partner, Deloitte

Lyng er statsautoriseret revisor og partner hos Deloitte. Han er blandt andet formand for FSR's Udvalg for revision af offentlig virksomhed og medlem af Indenrigs- og Sundhedsministeriets Budget- og Regnskabsudvalg. Lyng er ansvarlig for Deloitte offentlig segment, og han er revisor og rådgiver for bl.a. Københavns Kommune, Fredensborg Kommune og Region Syddanmark.



Anne Kirstine Svanholt (AKS), erhvervsforsker, Randers Kommune

Anne Kirstine er cand. scient. soc. og forsker i økonomistyring på det specialiserede socialområde i kommunerne. Projektet er et samarbejde mellem Randers Kommune, Økonomidirektørforeningen, COK & KMD. Hun har tidligere været ansat bl.a. som områdechef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune, og som udviklingskonsulent på social- og arbejdsmarkedsområdet i Hørsholm Kommune.



Søren Sønderby (SS), chefkonsulent, KL

Søren er chefkonsulent i KL's Konsulentvirksomhed og arbejder på tværs af de kommunale opgaveområder med økonomiske analyser, effektivisering, styring og organisering. Han har særlig ekspertise i økonomisk styring på det sociale område og i anvendelse af Lean i kommunerne.



Henning Vestergaard (HV), hospitalsdirektør, Hospitalsenheden Vest

Henning er direktør ved Hospitalsenheden Vest, som består af Regionshospitalet i Herning, Holstebro, Lemvig, Tarm og Ringkøbing. Han er uddannet i organisation, ledelse og markedsøkonomi fra Aalborg Universitet (cand.merc.) og anvender pt. balanced scorecard som et instrument til udfyldelse af strategidelen i Region Midtjyllands virksomhedsmodel.



Praktiske oplysninger om kursusforløbet

Tid og sted

Session 1, modul 1 og 2:	23.-24. februar 2012 (internat)
Session 2, modul 3 og 4:	8.-9. marts 2012
Session 3, modul 5 og 6:	22.-23. marts 2012
Session 4, modul 7 og 8:	12.-13. april 2012 (internat)
Session 5, modul 9 og 10:	26.-27. april 2012
Session 6, modul 11 og 12:	10.-11. maj 2012

Hotel Koldingfjord, Fjordvej 154, 6000 Kolding

Pris og tilmelding

Prisen er i alt 40.500 kr. ekskl. moms, inkl. undervisning, kursusmaterialer og forplejning, samt to internatophold med logi på Hotel Koldingfjord på session 1 og 4. Evt. overnatninger på de øvrige sessioner (2, 3, 5, 6) er for egen regning, og kan tilkøbes via COK til 995 kr. inkl. moms pr. nat.

Opnå rabat ved tilmelding af flere deltagere fra samme kommune (på samme hold):

Deltager nr. 1 opnår 10% rabat

Deltager nr. 2 opnår 20% rabat

Deltager nr. 3 opnår 30% rabat

Deltager nr. 4 opnår 40% rabat.

Tilmelding skal ske på cok.dk senest torsdag den 12. januar 2012. Tilmeldingen er bindende efter fristens udløb.

Optagelse på kurset sker i den rækkefølge, vi modtager tilmeldingerne. Optagelse kan stadig ske efter tilmeldingsfristens udløb, hvis der er plads.


Faktura på totalbeløbet sendes efter tilmeldingsfristens udløb.

Baggrund: Fremtidens økonomistyring – nutidens krav

De sidste par år har været præget af adskillige historier om overskridelser af de kommunale budgetter. Der er ikke mange kommuner, som er gået ram forbi. Sparekataloger, prioriteringsoversiger, effektiviseringsstrategier og mange tilsvarende begreber er blevet tilbagevendende fokuspunkter for både politikere og ledere.

Med andre ord er økonomistyring kommet på dagordenen, både som udfordring og som det centrale omdrejningspunkt for sikringen af det fremtidige velfærdssamfund.

God og velfungerende økonomistyring er vital for det kommunale ledelsesrum. Ledelse og decentralisering kræver rammer og redskaber til at opfylde de stadigt stigende krav til kvalitet, dokumentation og ikke mindst overholdelse af budgetter. Der er ikke blot tale om, at økonomistyring har fået en større betydning, men også at behovet for og anvendelsen af økonomistyring ændrer karakter. Fra tidligere at være orienteret mod overholdelse af regnskabsregler, kontrol af bevillinger, rammestyring, overholdelse af budgetter og dokumentation af forbrug og realisering af politiske mål er der sket en bevægelse mod øgede decentrale krav til brug og forståelse for økonomistyring, mere fokus på



aktivitetsbaseret økonomisk styring samt en sammenknytning af effekter og resultater med den økonomiske indsats. Dette blot for at nævne nogle af de ændringer, der kendetegner udviklingen.

Det stiller krav om nye økonomistyringsmodeller og nye måder at arbejde med økonomistyring. Det stiller også krav til den måde, en økonomifunktion skal indrettes på, og de kompetencer der er nødvendige. Økonomifolk skal i øget omfang kunne indgå i samarbejdsrelationer med andre faggrupper, og økonomistyringen skal være ledelsesmæssig relevant. Økonomistyring er ikke længere konsekvensen af de ledelsesmæssige beslutninger, men er integreret med alle ledelsesprocesser, og ledere på alle niveauer skal kunne bruge økonomistyring som en naturlig del af deres daglige ledelsesarbejde.

Formaliserede styrings- og ledelsesmodeller vinder stadig større udbredelse. Den klassiske regel- og budgetbaserede styring suppleres af nye økonomistyringselementer som for eksempel resultatstyring, målstyring, ratinger, evaluering og aftale- og kontraktstyring. Samtidig stiller den samfundsmæssige og demografiske udvikling krav om stadig mere effektiv ressourceanvendelse og prioriteringer inden for knappe økonomiske ressourcer. Det øger behovet for at udvikle nye økonomistyringsmodeller, som med udgangspunkt i den klassiske budgetlægning kan sikre en dynamisk og adaptiv økonomistyring i de danske kommuner.

Kommunernes økonomiske struktur – både på indtægts- og omkostningssiden – vil i fremtiden i langt højere grad blive aktivitetsafhængige, ligesom en række af de opgaver, som offentlige institutioner traditionelt har varetaget, udsættes for konkurrence og opgaveomlægninger. Det er en udvikling, der skaber behov for nye styringsredskaber. Samtidig er de traditionelle styringsmodeller ikke tilstrækkelige til at give information om mål og strategier på en helheds- og fremtidsorienteret måde. Derfor supplerer mange kommuner den traditionelle styring med indførelsen af andre typer styringsmodeller. Men der er brug for at udvikle en helhedsorienteret og sammenhængende økonomisk styringsmodel.

De nye styringsmodeller har potentialet til at skabe fokus på de rigtige aktiviteter og sikre både omkostningsbevidsthed og gode beslutninger i et konkurrencepræget styringsmiljø. Modellerne er imidlertid kun effektive under forudsætning af, at de tilrettelægges hensigtsmæssigt og med bevidsthed om deres indbyggede logikker samt mulige fordele og faldgruber. U hensigtsmæssigt designede modeller kan medføre væsentlige ledelsesmæssige problemer, uhensigtsmæssige organisatoriske og personlige resultater, demotiverede medarbejdere og utilfredse brugere – for slet ikke at tale om de omdømmemæssige og politiske konsekvenser. Men det kræver specialistviden at kunne tilrettelægge den rigtige økonomistyringsmodel.

Ønsket og kravet om nye styringsmodeller understøttes af de muligheder for styring, der er skabt via den offentlige sektors udvikling de seneste 10-20 år. Nye it-systemer stiller en langt større mængde af data til rådighed for styring, og mulighederne for erfaringsudveksling på tværs af organisationer og sektorer er styrket. Herudover har en række nye teknikker og metoder til øget eller bedre styring set dagens lys. Det skaber både rum for nye arbejdsopgaver og behov for udvikling af nye kompetencer – og det giver nu både muligheden og behovet for at udvikle en ny økonomistyringsmodel.

Hvad er COK?

COK er den førende læringspartner inden for offentlig kompetenceudvikling. 25.000 kommunale politikere, ledere og medarbejdere gør hvert år brug af COK's tilbud.

Som kommunernes egen virksomhed arbejder COK for at kvalificere den kommunale drift og udvikling. Det sker gennem udviklingsprocesser, undervisning og facilitering af netværk med bidrag fra mere end 1.200 konsulenter og eksperter fra ind- og udland.

COK samarbejder med sin ejer KL om en række formidlingsopgaver med relation til den kommunale opgavevaretagelse.

For yderligere information om kursusforløbet eller andre af vores tilbud på økonomiområdet, kontakt:



**Konsulent
Klaus Akselsen**

T: 8779 6301

E: kan@cok.dk

www.cok.dk



**Koordinator
Helle Nielsen**

T: 8779 6320

E: hn@cok.dk

www.cok.dk