



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 2010





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	6
Modul 3: Aktivitetsbaseret økonomistyring	7
Modul 4: Design og implementering af et fordelingsregnskab	8
Modul 5: Budgetlægning	8
Modul 6: Business Plans og økonomiske analyser	9
Modul 7: Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse	10
Modul 8: Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard	10
Modul 9: Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller	11
Modul 10: Benchmarking og evaluering	12
Modul 11: Økonomistyring i projekter og Shared Service Centre	12
Modul 12: Lean - ressourceanvendelse og effektivitet	13
Undervisere og indlægsholdere	14
Praktiske oplysninger om kursusforløbet	17
Informations- og debatmøder	17
Baggrund: Fremtidens økonomistyring – nutidens krav	18



Kursus: Fremtidens Økonomistyring

Med dette intensive specialistikursus giver COK og Økonomidirektørforeningen (ØDF) nu bolden op til 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 2010.

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

Der skal 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. Dette stiller 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. 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. Deltagerne vil blive udvalgt således, at der tilstræbes en spredning i deltagerkredsen.

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 økonomistyringsmodeller er baseret på. For at kunne udvikle fremtidens økonomistyring kræves både tekniske kompetencer, faglig forståelse og en finger-spidsfornemmelse 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: 11.-12. marts 2010 (internat)

Modul 1 Økonomistyringens udfordringer og muligheder
Modul 2 Budget-, regnskabs- og bevillingsreformer

Session 2: 25.-26. marts 2010

Modul 3 Aktivitetsbaseret økonomistyring
Modul 4 Design og implementering af et fordelingsregnskab

Session 3: 8.-9. april 2010

Modul 5 Budgetlægning
Modul 6 Business Plans og økonomiske analyser

Session 4: 22.-23. april 2010 (internat)

Modul 7 Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse
Modul 8 Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard

Session 5: 6.-7. maj 2010

Modul 9 Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller
Modul 10 Benchmarking og evaluering

Session 6: 27.-28. maj 2010

Modul 11 Økonomistyring i projekter og Shared Service Centre
Modul 12 Lean - ressourceanvendelse og effektivitet

Ret til ændringer i programmet forbeholdes.



Modul 1: Økonomistyringens udfordringer og muligheder

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 økonomistyringens 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.

Program

09.00 – 09.45	Velkomst, præsentation af programmet og deltagerne (PNB)
09.45 – 10.30	Styringens udfordringer og muligheder i den offentlige sektor (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Styring og ledelse i den offentlige sektor: Synsvinkler og perspektiver (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Reformerne og statens styringsrelationer til kommunerne (TJ)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.00	Ledelse i et nyt styringsregime: Har vi brug for økonomistyring? (TJ)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.15	Økonomistyringens rolle og fremtid (RAN)
16.15 – 17.00	Økonomifunktionens kompetencebehov (RAN)

Aftenprogram

17.00 – 19.30	Indkvartering, middag samt pause
19.30 – 20.30	Gik vi for langt med styringen – og hvordan kommer vi videre? (HH)
20.30 – 20.45	Pause
20.45 – 21.30	Motivation, mål og incitamenter: Evidens eller myter? (PNB)
21.30 – ?	Diskussion og perspektiver (PNB)

Modul 2: Budget-, regnskabs- og bevillingsreformer

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 udgiftsbaserede og den omkostningsbaserede regnskabsmodel blive diskuteret.

I den næste 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 takster, omkostningsdokumentation, fritvalgs-regler mv.



Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Økonomistyring og regnskab: Fra spændetrøje til design (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Fra udgifter til omkostninger: Status og udfordringer (LS)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Fremtidens økonomiske styring og budgettering i kommunerne (LS)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Udfordringerne i en fagforvaltning - budgetter og faglighed (SS)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Status på frit valg, takster og omkostningsdokumentation (SS)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

Modul 3: Aktivitetsbaseret økonomistyring

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, fx 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, fx i relation til kompleksitet, målefejl, specifikationsfejl og aggregeringsfejl.

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 der være indlæg med praktiske erfaringer både fra en kommune og fra en privat virksomhed, som har mange års erfaring med brugen af ABC.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Introduktion til ABC-principperne (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Fordelingsnøgler, kapacitet og aktivitetshierarkier (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	ABC i den offentlige sektor (KKB)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Novozymes: 10 års erfaringer med ABC (PG)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Time Driven ABC: Principper og teknikker (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 4: Design og implementering af et fordelingsregnskab

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 får du specifik viden om design, implementering og brug af aktivitetsbaserede regnskabssystemer. Dette gøres ved at introducere den såkaldte rapid prototyping-metode, som indebærer, at der på en institution eller på et større område på ca. en uge kan gennemføres en overordnet omkostningsanalyse. Du får den nødvendige viden til at kunne deltage i udviklingen af et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab. Undervisningen er orienteret mod konkret at demonstrere, hvordan et aktivitetsbaseret omkostningsregnskab kan designes, hvilket vil blive gjort ved anvendelsen af en gennemgående case. Modulet vil være værktøjspræget.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Præsentation af implementeringsmodellen (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

Modul 5: Budgetlægning

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 fx likviditets- og investeringsbudgettering.

I dette modul vil vi først skabe et fælles udgangspunkt ved se på, hvordan en kommunes budgetlægning kan analyseres samt få en oversigt over nogle af de nye tendenser og krav i den kommunale budgetlægning. Herefter diskuterer vi anvendelsen af de nye budgetlægningsprincipper, der i forbindelse med Beyond Budgeting-modeller begynder at blive udbredt også i danske virksomheder.

Endelig vil vi i den sidste del af modulet for det første gennemgå principperne i en traditionel driftsøkonomisk budgetproces fra aktivitetsbudgetter til likviditetsbudgetter. For det andet vil principperne for det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement blive præsenteret, idet dette kan danne grundlag for analyser og kalkulationer også i den offentlige sektor.



Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 09.30	Budgetlægning: Økonomistyringens omdrejningspunkt (PNB)
09.30 – 10.00	Test budgetlægningen i din kommune (PB)
10.00 – 10.30	Eftersyn af budgetprocessen og budgetseminarer (PB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Nye krav til den kommunale budgetlægning (PB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Fup og fakta om Beyond Budgeting: Også i kommuner? (PNB)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Budgettering som styreform: Budgetprocessen (NS)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement (NS)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

Modul 6: Business Plans og økonomiske analyser

I dette modul vil vi 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.

For det andet vil vi 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. I forlængelse heraf inddrages i modulet desuden erfaringer med at integrere budgetlægningen med demografiske data.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.15	Strategi og budget: Business planer og closed loop-modellen (PNB)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 11.45	Udarbejdelsen af en business plan: Teknikker og erfaringer (NS)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Forecasting og fremskrivning: Case og øvelse (NS)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Sundhedsøkonomiske analyser (LHE)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Fra evidens til strategi og budget (LHE)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 7: Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse

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 indsatsen, 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 interessenternes tilfredshed, ventetider, kvalitetsmål, medarbejdernes motivation og trivsel eller indførelsen af nye services.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Performance management og målstyring (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Erfaringer fra sygehusene (HV)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Øje for effekterne: Resultatbaseret styring på dagsordenen (SBN)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Erfaringer med resultatbaseret styring (SBN)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Motivation, mål og incitamentet (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)


Aftenprogram

17.00 – 18.00	Indkvartering samt pause
18.00 – 21.00	Sejltur på fjorden, spisning og netværk

Modul 8: Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard

Der vil ofte være en tendens til at den målstyring, der supplerer den traditionelle økonomirapportering, ikke er integreret tilstrækkeligt i ledelsessystemerne, hvorfor der er brug for helhedsorienterede styringsmodeller. Her er balanced scorecard og strategikortlægning centrale metoder, som kan sikre at mål- og økonomistyring spiller bedre sammen.

Dette modul omfatter de nyeste nøgleprincipper bag udviklingen af en strategifokuseret organisation ved anvendelse af balanced scorecard og strategikort. Det vises, hvorledes strategi ved hjælp af balanced scorecard kan oversættes til implementerbare planer, og hvordan der opnås overensstemmelse og integration mellem organisation og strategi. Desuden beskrives det, hvorledes de fire balanced scorecard perspektiver kan udvikles og integreres, samt hvordan balanced scorecard kan sikre forandring gennem strategisk ledelse på alle niveauer.



Du får her overblik over og viden om grundprincipper i udvikling og anvendelse af balanced scorecard, strategikort og alignment, således at du kan udvikle en ny ledelsesrapportering og styring baseret på balanced scorecard. Ligeledes får du præsenteret metoder og teknikker vedrørende arbejdsmetoder og modeller, der kan anvendes til udvikling af balanced scorecard baseret økonomistyring.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Balanced scorecard og servicemangement (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Strategikort og koncernstyring (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Case: Design af et strategikort (PNB)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Case fortsat (PNB)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Ringkøbing-Skjern Kommune: Erfaringer med strategikortlægning (TA)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

Modul 9: Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller

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, fx internt i kommunerne, men da frihedsgraderne til at tilrettelægge økonomistyringen er store, er der her et væsentligt styringspotentiale. Derfor vil vi også diskutere dette.

Program

09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Regulering og styring: Nye modeller undervejs (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Bestiller-Udfører modeller: Krav og udfordringer (SS)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Randers Kommune: Et eksempel på dialogbaseret aftalestyring (KC)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Takstfinansiering: Modeller, metoder og udfordringer (PNB)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Taksfinansiering på vej i kommunerne (MH)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



Modul 10: Benchmarking og evaluering

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 ressourceforbrug 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, fx 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.

Program


09.00 – 09.15	Velkomst, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Benchmarking: Principper og teknikker (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Benchmarking som en forbedringsmetode (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Case og gruppearbejde (PNB)
13.30 – 14.45	Styring ved evalueringer (HFH)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 15.45	Evaluering og benchmarking af kommunernes økonomistyring (PHO)
15.45 – 16.10	På vej mod en benchmark-baseret økonomistyring (PNB)
16.10 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

Modul 11: Økonomistyring i projekter og Shared Service Centre

Dette modul består af to forskellige emner: Økonomisk styring af projekter med særlig fokus på bygge- og anlægsprojekter samt organisering i administrative servicefællesskaber (Shared Service Centre) og 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.

Bygge- og anlægsprojekters økonomistyring er et omfattende styringsområde, der integrerer jura og økonomi og har sit helt særlige sæt af udfordringer i en politisk organisation. Vi får i den første del af modulet en oversigt over principper og metoder, der kan anvendes for at skabe en bedre styring og integration med både de politiske prioriteringer og budgetteringen.

I modulets anden del drejer det sig om administrative fællesskaber. 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, fx 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, præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 09.30	Overblik over dagens problemstillinger (PNB)
09.30 – 10.30	Anlægsprojekters budgettering og økonomistyring (JG)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Kontrakter, økonomi og partnerskaber (JG)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.15	Koncernstyring og strategisk budgettering af projekter (PNB)
13.15 – 13.45	Administrative fællesskaber: Erfaringer og principper (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.15	Økonomisk styring af Shared Service Centre (LMH)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.15	Administrative fællesskaber: Erfaringer, barrierer og muligheder (AHM)
16.15 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

Modul 12: Lean - ressourceanvendelse og effektivitet

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 (PNB)
09.15 – 10.30	Lean: Principper, udbredelse og synspunkter (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Lean-principperne: Anvendelse i den kommunale verden og implementering i praksis (SS)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Lean som metode ved sagsbehandling på området for sårbare børn og unge (LR)
13.45 – 14.30	Diskussion af brugen af lean i den offentlige sektor (LR + SS)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.15	Økonomistyring i en Lean organisation (PNB)
15.15 – 16.00	Åbne og uafsluttede emner (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (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:

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.

Peter Bogh (PB), chefkonsulent, KL

Peter er chefkonsulent i KL's Konsulentvirksomhed, hvor han har særlig fokus på styring og økonomi. Han har tidligere været økonomichef i bl.a. Helsingør og Københavns Kommuner og har undervist i økonomistyring i COK og på Danmarks Forvaltningshøjskole siden medio 1990'erne.

Kim Kramer Borggaard (KKB), vicekontorchef, Hillerød Hospital

Kim er chef for planlægnings- og aktivitetsenheden på Hillerød Hospital, som også dækker over en LEAN enhed. Han har praktiske erfaringer med ABC-analyser, økonomistyring, Balanced Scorecard, diverse styringsmodeller, budgetanalyser, aktivitetsanalyser og leanstrategier m.m.

Per Nikolaj Bukh (PNB), professor, Aalborg Universitet

Per Nikolaj er professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet. Han har forfattet en stor mængde bøger og artikler og har en omfattende praktisk erfaring med design og implementering af nye økonomistyringsmodeller.

Klaus Christiansen (KC), vicekommunaldirektør, Randers Kommune

Klaus er cand.oecon. og direktør for stabene i Randers Kommune. I denne funktion har han bl.a. det overordnede ansvar for udvikling af kommunens styringsmodel. Desuden er Klaus formand for Økonomidirektørforeningen i region Midtjylland, og han har tidligere undervist og været censor på Diplomuddannelse i Ledelse på Danmarks Forvaltningshøjskole.



Lars Holger Ehlers (LHE), phd, professor i sundhedsøkonomi, Århus Universitet

Lars er cand.oecon. og phd. Han er ansat som professor i sundhedsøkonomi ved Ålborg Universitet og har særlig erfaring med vurdering af økonomiske konsekvenser af sundhedstilbud samt analyser af behandlings effekt. Lars har tidligere været ansat som sektionsleder i Tele Danmark samt som seniorforsker og projektleder ved MTV & Sundheds-tjenesteforskning, Center for Folkesundhed (Region Midtjylland).

Peter la Cour Gormsen (PG), director, Novozymes

Peter er Finance Director i Novozymes og CFO for BioBusiness divisionen. Tidligere har han arbejdet 2 år i USA som økonomichef for en af divisionerne i Novozymes, og han har ligeledes været gruppe- og projektleder i samme virksomhed. Peter har selv haft ansvaret for implementeringen af ABC i flere dele af Novozymes.

Mads Hansen (MH), specialkonsulent, Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse

Mads er specialkonsulent i Ministeriet for sundhed og forebyggelse. Han har siddet med i bl.a. Finansieringsudvalget, Budget- og Regnskabsudvalget (sundhedsdelen), DRG-styregruppen samt varetaget sekretariatsbetjening af flere arbejdsgrupper, bl.a. "Evaluering af takststyring på sygehusområdet" i 2005 og "Incentivstrukturer og styringsmuligheder på genoptræningsområdet" (2008).

Hanne Foss Hansen (HFH), professor, Københavns Universitet

Hanne er professor i offentlig forvaltning og organisation ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Hun er ekspert i evalueringer og har en stor mængde publikationer om evalueringsstyring bag sig. Hanne har ligeledes medvirket ved en række forskellige evalueringer både herhjemme og internationalt.

Lisbeth Mortensen Hejndorf (LMH), kontorchef, Københavns Kommune

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

Henrik Hjortdal (HH), projektleder, Copenhagen Business School

Henrik er en af initiativtagerne til "FORUM for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse", som beskæftiger sig med muligheder for ny styring og ledelse efter New Public Management perioden. Han har tidligere haft en række chefstillinger i Finansministeriet og havde en central rolle i indførelsen af kontraktstyring i staten i starten af 90'erne. Henrik har senest i 2000-2008 stået for etableringen af og været direktør for Statens Center for Competence- og Kvalitetsudvikling (SCKK).

Thorkil Juul (TJ), styrelseschef, Ankestyrelsen

Thorkil er cand.oecon. og styrelseschef for Ankestyrelsen. Han har tidligere været afdelingschef i Velfærdsministeriets departement, afdelingschef for Indenrigs- og Sundhedsministeriets Økonomiske Afdeling, og medlem af Strukturkommissionen. Desuden er Thorkil Juul forfatter til en række lærebøger i kommunal økonomi.



Anne Hyrup Madsen (AHM), vicedirektør, Handelsskolen København Nord

Anne er vicedirektør på Handelsskolen København Nord og uddannet MBA. Hun er medlem af Danske Erhvervsskoleers Økonomiudvalg og har deltaget i Undervisningsministeriets udvalgsarbejde vedrørende administrative fællesskaber i de selvejende uddannelsesinstitutioner.

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.

Steffen Bohni Nielsen (SBN), director of evaluative knowledge, Rambøll Management Consulting

Steffen er ph.d. og fungerende director hos Rambøll Management Consulting, hvor han har ansvaret for udvikling af Rambølls ydelser nationalt og internationalt. Han har en omfattende erfaring med implementering af performance management i den offentlige sektor, og har skrevet en række bøger og artikler om emnet.

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 Århus Kommune, har hos KREVI blandt andet været involveret i analyser af kommunernes økonomiske grundvilkår.

Jette Grønkjær Pedersen (JG), bygherrerådgiver, Bascon A/S

Jette er akademiingeniør, cand.jur., og HD i økonomistyring. Hun er ansat i rådgivningsvirksomheden Bascon og har mange års praktisk erfaring med styring af offentlige bygherrers bygge- og anlægsprojekter. Desuden er Jette forfatter til flere bøger om styring af anlægsprojekter.

Lisbeth Ravn (LR), leankonsulent og afdelingsleder, Århus Kommune


Lisbeth arbejder som Leankonsulent og har det ledelsesmæssige ansvar for Lean-processen i Socialforvaltningen i Århus Kommune, på området for udsatte børn og unge. Herudover arbejder hun med økonomistyring, og har det ledelsesmæssige ansvar for de administrative funktioner på Socialcenter Centrum.

Niels Sandalgaard (NS), Aalborg Universitet

Niels er cand.oecon. 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.

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

Lynge 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. Lynge er ansvarlig for Deloitte offentlig segment, og han er revisor og rådgiver for bl.a. Københavns Kommune, Fredensborg Kommune og Region Syddanmark.



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, Regionshospitalet Herning

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 p.t. 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:	11.-12. marts 2010 (internat)
Session 2, modul 3 og 4:	25.-26. marts 2010
Session 3, modul 5 og 6:	08.-09. april 2010
Session 4, modul 7 og 8:	22.-23. april 2010 (internat)
Session 5, modul 9 og 10:	06.-07. maj 2010
Session 6, modul 11 og 12:	27.-28. maj 2010

Hotel Koldingfjord, Fjordvej 154, 6000 Kolding

Pris og tilmelding

Prisen for hele kursusforløbet er i alt 36.750 kr. inkl. kursusmaterialer og forplejning med drikkevarer samt to internatophold (overnatning med morgenmad) på session 1 og 4. Evt. overnatninger på de øvrige sessioner er for egen regning.

Tilmeld dig på www.cok.dk senest onsdag den 27.01.2010. Efter tilmeldingsfristen sammensætter COK og professor Per Nikolaj Bukh holdet ud fra de tilmeldte deltagere. De vil blive udvalgt således, at der tilstræbes en spredning i deltagerkredsen. For de udvalgte deltagere er tilmeldingen bindende efter fristens udløb.

Optagelse kan stadig ske efter tilmeldingsfristens udløb, hvis der er plads.

Informations- og debatmøder

COK afholder en række gratis informations- og debatmøder, hvor vi sætter fokus på fremtidens økonomistyring og udviklingen af en ny og effektiv økonomistyringspraksis i kommunerne.

Formålet med møderne er samtidig at præsentere det nye specialistikursus "Fremtidens økonomistyring: Design og udvikling af kommunens økonomiske styringsmodel" samt COK's øvrige kursusprogram inden for økonomiområdet.



Indhold og målgruppe

På møderne vil professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet lægge op til debat om kravene til den kommunale økonomistyring og de kompetencekrav, som fremtidens økonomiske styring stiller. Han giver også et overblik over de mest centrale udviklingstendenser.

Målgruppen er erfarne økonomikonsulenter samt chefer og ledende medarbejdere i økonomi- og planlægningsafdelinger m.fl.

Informationsmøderne er også åbne for deltagere, som ikke har planer om at deltage i det nye specialistkursus "Fremtidens økonomistyring", men som ønsker et overblik over den moderne økonomistyrings udfordringer og muligheder.

Tid og sted

12.01.2010 kl. 14.00-17.00 på Solrød Rådhus, Solrød Center 1, 2680 Solrød Strand

13.01.2010 kl. 14.00-17.00 på Assens Rådhus, Willemoesgade 15, 5610 Assens

14.01.2010 kl. 14.00-17.00 på Ikast-Brande Rådhus, Rådhusstrædet 6, 7430 Ikast

15.01.2010 kl. 13.00-16.00 på Randers Rådhus, Laksetorvet 1, 8900 Randers C

OBS! Programmerne for de enkelte møder kan ses på www.cok.dk


Pris og tilmelding

Informations- og debatmøderne er gratis. Tilmelding skal ske på www.cok.dk senest onsdag den 30.12.2009. Vi tager stadig imod tilmeldinger efter fristens udløb, hvis der er plads. De tilmeldte vil efter nytår modtage deltagerliste, program og praktiske oplysninger.

Baggrund: Fremtidens økonomistyring – nutidens krav

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 er blot for at nævne nogle af de ændringer, der kendetegner udviklingen.

Dette 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.