



# 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 efteråret 2010





## Indhold

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, sundhedsøkonomi og styring på socialområdet.....	11
Modul 7: Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse .....	12
Modul 8: Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard .....	13
Modul 9: Benchmarking og evaluering.....	14
Modul 10: Takststyring samt finansierings- og resultatmodeller.....	15
Modul 11: Økonomistyring i projekter og Shared Service Centre.....	16
Modul 12: Lean - ressourceanvendelse og effektivitet .....	17
Undervisere og indlægsholdere .....	18
Praktiske oplysninger om kursusforløbet.....	21
Baggrund: Fremtidens økonomistyring – nutidens krav .....	21
COK og kontaktoplysninger .....	23



## 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 efteråret 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

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 størst mulig 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, fx 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](http://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: 31. august-1. september 2010 (internat)**

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

### **Session 2: 14.-15. september 2010**

Modul 3 Aktivitetsbaseret økonomistyring  
Modul 4 Design af et fordelingsregnskab og nye budgetlægningstendenser

### **Session 3: 30. september-1. oktober 2010**

Modul 5 Budgetter, business planer og styring under usikkerhed  
Modul 6 Evidens, effekter, sundhedsøkonomi og styring på socialområdet

### **Session 4: 14.-15. oktober 2010 (internat)**

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

### **Session 5: 4.-5. november 2010**

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

### **Session 6: 18.-19. november 2010**

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

*Ret til ændringer i programmet forbeholdes.*



## Modul 1: Økonomistyrings udfordringer og muligheder

Tirsdag den 31. august 2010

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.

### Program

09.00 – 09.45	Velkomst og 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	Reformerne og statens styringsrelationer til kommunerne v/styrelseschef Thorkil Juul, Ankestyrelsen (TJ)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Ledelse i et nyt styringsregime: Har vi brug for økonomistyring? (TJ)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.15	Økonomistyrings rolle og fremtid og nye kompetencebehov v/chefkonsulent Rune Ahlmann Nielsen, KL's Konsulentvirksomhed (RAN)
16.15 – 16.30	Pause
16.30 – 17.30	Opsamling og diskussion (PNB)

### Aftenprogram

17.30 – 19.30	Indkvartering, middag samt pause
19.30 – 20.30	Gik vi for langt med styringen – og hvordan kommer vi videre? v/projektleder Henrik Hjortdal, Copenhagen Business School, CBS (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

Onsdag den 1. september 2010

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	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (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 v/statsaut. revisor og partner Lynge Skovgaard, Deloitte (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 v/chefkonsulent Søren Sønderby, KL's Konsulentvirksomhed (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

Tirsdag den 14. september 2010

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 se på principperne for det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement idet dette kan danne grundlag for analyser og kalkulationer også i den offentlige sektor.

### Program

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Introduktion til ABC-principperne (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement v/cand.oecon. Niels Sandalgaard, Aalborg Universitet (NS)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	ABC i den offentlige sektor (indlægsholder annonceres senere)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.45	Novozymes: 10 års erfaringer med ABC v/director Peter la Cour Gormsen, Novozymes (PG)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Integration af ABC i styringsmodellen (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## Modul 4: Design af et fordelingsregnskab og nye budgetlægningstendenser

Onsdag den 15. september 2010

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 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.

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.

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 og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Time Driven ABC: Principper og teknikker (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Præsentation af en implementeringsmodel (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
13.30 – 13.45	Pause
13.45 – 14.30	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.30	Budgetlægning: Økonomistyringens omdrejningspunkt (PNB)
15.30 – 16.00	Fup og fakta om Beyond Budgeting: Også i kommuner? (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## Modul 5: Budgetter, business planer og styring under usikkerhed

Torsdag den 30. september 2010

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.

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. Ligeledes 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.

Den sidste del af modulet drejer sig om finansiel risikoledeelse 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 finansiel 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 og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Budgettering som styreform: Budgetprocessen v/cand.oecon. Niels Sandalgaard, Aalborg Universitet (NS)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Udarbejdelsen af en business plan: Teknikker og erfaringer (NS)
12.00 – 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+NS)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 16.00	Strategisk risikostyring af gældspolitikken v/vice president Lars Kähler Olesen, Danske Bank (LKO)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## **Modul 6: Evidens, effekter, sundhedsøkonomi og styring på socialområdet**

**Fredag den 1. oktober 2010**

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.

Hermed sætter vi fokus på at inddrage effekter i den økonomiske styring, således at der kan foretages en direkte afvejning af meget forskellige initiativer med udgangspunkt i de værdier, som disse skaber for borgerne. Som afsæt for diskussionen af de sundhedsøkonomiske modeller kaster vi også en blik på de specialiserede socialområder og de særlige styringsudfordringer på dette område.

### **Program**

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.15	Når styring er svært: De specialiserede socialområder v/erhvervsforsker Anne Kirstine Svanholt, Randers Kommune & Økonomidirektørforeningen (AKS) + (PNB)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	Sundhedsøkonomiske analyser: Omkostninger og effekter v/professor, phd. Lars Holger Ehlers, Aalborg Universitet (LHE)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Virker indsatserne på de specialiserede områder? v/konsulent Merete Konnerup, Konnerup Consult (MK)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 14.45	Systematisk evidens på socialområdet: Hvad skal der til? (MK)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Sundhedsprofiler: Fra evidens til strategi og budget (LHE + PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## **Modul 7: Performance management, målstyring og resultatbaseret ledelse**

**Torsdag den 14. oktober 2010**

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

### **Program**

09.00 – 09.15	Velkomst og 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 – 11.45	Balanced scorecard og service management (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Strategikortet: Principper og teknikker (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.30	Koncernstyring og forandringsledelse: Erfaringer fra sygehusene v/hospitalsdirektør Henning Vestergaard, Regionshospitalet Herning (HV)
15.30 – 16.30	Opsamling og diskussion (PNB)

### **Aftenprogram**

16.30 – 18.00	Indkvartering samt pause
18.00 – 22.00	Spisning og tur til Koldinghus (med rundtur på udstillingen: The Beatles Forever!)



## Modul 8: Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard

Fredag den 15. oktober 2010

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	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Brugere, kunder og effekter v/adjunkt Bente Bjørnholt, Aalborg Universitet (BB)
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 v/stabschef Thomas Andersen, Ringkøbing-Skjern Kommune (TA)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## Modul 9: Benchmarking og evaluering

Torsdag den 4. november 2010

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.

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 og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.00	Benchmarking: Principper og teknikker (PNB)
10.00 – 10.30	Benchmarking som en forbedringsmetode (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Evaluering og benchmarking af kommunernes økonomistyring v/souschef Peter Holdt-Olesen, KREVI (PHO)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Erfaringer med effektbaserede evalueringer og styring (indlægsholder annonceres senere)
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 (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 5. november 2010

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 ressourcfordelingen 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 og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Bestiller-Udfører modeller: Krav og udfordringer v/chefkonsulent Søren Sønderby, KL's Konsulentvirksomhed (SS)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Design af en incitamentsbaseret styringsmodel (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Gruppearbejde (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.30	Gruppearbejde og plenumdiskussion (PNB)
15.30 – 15.45	Pause
15.45 – 16.30	Takstfinansiering på vej i kommunerne: Erfaringer fra de specialiserede områder v/Deloitte
16.30 – 16.45	Afslutning og diskussion (PNB)



## Modul 11: Økonomistyring i projekter og Shared Service Centre

Torsdag den 18. november 2010

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 concernstyring.

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 – 09.30	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.30 – 10.15	Økonomistyring af byggeprojekter v/bygherrerådgiver Jette Grønkjær Pedersen, Bascon A/S (JG)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 11.15	Udbudsreglernes indvirkning på projektstyring af byggeprojekter (JG)
11.15 – 11.30	Pause
11.30 – 12.15	Økonomisk styring af Shared Service Centre v/kontorchef Lisbeth Mortensen Hejndorf, Københavns Kommune (LMH)
12.15 – 13.15	Frokost
13.15 – 14.00	Økonomisk styring af Shared Service Centre – fortsat (LMH)
14.00 – 14.15	Diskussion og erfaringer (PNB)
14.15 – 14.30	Pause
14.30 – 15.15	Effektiviseringspotentialer ved Objektiv Sagsbehandling (indlægsholder annonceres senere)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Diskussion og afslutning (PNB)



## Modul 12: Lean - ressourceanvendelse og effektivitet

Fredag den 19. november 2010

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 sårbare børn og unge v/leankonsulent og afdelingsleder Lisbeth Ravn, Århus 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:

**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)**, adjunkt, Aalborg Universitet

Bente er adjunkt 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, phd. i sundhedsøkonomi, Aalborg Universitet

Lars er cand.oecon. og phd. Han er ansat som professor i sundhedsøkonomi ved Aalborg 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.

**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 økonometriske/statistiske analyser vedr. bl.a. arbejdsmarkedsforhold, uddannelse, sociale forhold, sundhed og integration.

**Lisbeth Mortensen Hejndorf (LMH)**, kontorchef, Københavns Kommune

Lisbeth er HD i organisation samt regnskabsvæsen og økonomistyring. Hun er kontorchef og leder af KompetenceCenter Finans i Københavns Kommunes KoncernService, 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 chefstil-



linger 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 Kompetence- 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.

**Merete Konnerup (MK)** selvstændig konsulent, Konnerup Consult

Merete Konnerup har siden 2009 været selvstændig konsulent. Hun er tidligere afdelingsdirektør i SFI Campbell, det nordiske Campbell Center. Før da har hun været ansat i Økonomi- & Erhvervsministeriet, i Økonomisk Råd samt i Danmarks Nationalbank. Merete er uddannet cand.oecon. og har undervist på en lang række uddannelser. Hun har særlig ekspertise i effektmålinger, cost benefit analyser og strukturanalyser.

**Lars Kähler Olesen (LKO)**, vice president, Danske Bank

Lars Kähler Olesen er ansat i Danske Markets med fokus på løsningsbaseret salg og rådgivning til erhvervs kunder og offentlige virksomheder. Lars har 8 års erfaring fra den finansielle sektor og arbejdede før det 4 år i oliebranchen. Lars er uddannet cand. scient. pol. og har derudover bl.a. en HD i finansiering og regnskabsvæsen.

**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 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)**, centerchef, Århus Kommune

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

**Niels Sandalgaard (NS)**, forsker, 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.

**Anne Kirstine Svanholt (AKS)**, Erhvervsforsker, Randers Kommune, Økonomidirektørforeningen, COK & KMD

Anne Kirstine er cand. scient. soc. og forsker i økonomistyring på det specialiserede socialområde i kommunerne. 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, 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 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:	31. august – 1. september 2010 (internat)
Session 2, modul 3 og 4:	14.-15. september 2010
Session 3, modul 5 og 6:	30. september – 1. oktober 2010
Session 4, modul 7 og 8:	14.-15. oktober 2010 (internat)
Session 5, modul 9 og 10:	4.-5. november 2010
Session 6, modul 11 og 12:	18.-19. november 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 på Hotel Koldingfjord (logi i enkeltværelse med morgenmad) på session 1 og 4. Evt. overnatninger på de øvrige sessioner (2, 3, 5, 6) er for egen regning. Ønskes overnatninger på en eller flere af disse sessioner, vil COK sørge for bestilling af værelser på Hotel Koldingfjord - til en merpris á 950 kr. pr. nat inkl. morgenmad (der er et begrænset antal værelser på hotellet). COK sørger for afregning med deltagerne.

Forløbet i efteråret 2010 er pt. fuldttegnet med forhåndstilmeldte, men interesserede kan tilmelde sig på ventelisten og bliver kontaktet, hvis der kommer afbud.

Tilmelding skal ske på [www.cok.dk](http://www.cok.dk) senest tirsdag den 10. august 2010. 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.


*Kursusforløbet udbydes næste gang i foråret 2011 på Hotel Koldingfjord. Datoer kan ses på [www.cok.dk](http://www.cok.dk), og forhåndstilmelding kan også foretages her.*

## 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 økonomirådet, kontakt:

**Udviklingskonsulent**  
**Klaus Akselsen**

M: 8779 6301

T: 8779 6300 (omstilling)

E: [kan@cok.dk](mailto:kan@cok.dk)

[www.cok.dk](http://www.cok.dk)

**Koordinator**  
**Helle Nielsen**

M: 8779 6320

T: 8779 6300 (omstilling)

E: [hn@cok.dk](mailto:hn@cok.dk)

[www.cok.dk](http://www.cok.dk)