

Uddannelseskatalog: Undervisning i strategisk økonomistyring

Vinter 2019/2020



REFLEXIO

- Dette katalog giver et overblik over mulighederne for at skræddersy et uddannelsesforløb med fokus på strategisk økonomistyring
- Et praksisnært uddannelsesforløb kan danne grobund for videreudviklingen af økonomistyringen og anvise nye veje for kommunens økonomifunktion

Indholdsfortegnelse

Om uddannelseskataloget	2
Baggrund	2
Rammen for uddannelseskataloget	2
Målgrupper	3
Undervisningen	3
Læringsmål for uddannelsesforløbet	4
Undervisere	4
Referencer	5
Undervisningsmoduler	6
Kommunal økonomistyring anno 2020	7
Økonomikonsulentens opgaver, roller og ansvar	8
Effektbaseret økonomistyring	9
Datadrevet økonomistyring og økonomisk ledelsesinformation	10
Effektivisering og gevinstrealisering	11
Investeringsmodeller og business cases	12
Budgetproces og budgetmodeller	13
Budgetopfølgning og prognoser	14
Effektiv anlægsstyring	15

Om uddannelseskataloget

Baggrund

Med dette uddannelseskatalog sættes der fokus på at kompetenceudvikle centrale økonomimedarbejdere og budgetansvarlige til at videreudvikle den kommunale økonomistyring – både på koncernniveau og i forhold til den lokale styring i de enkelte forvaltningsafdelinger.

Kataloget er bygget op af korte beskrivelser af emneafgrænsede moduler, som kan kombineres til kortere eller længevarende uddannelsesforløb målrettet de lokale ønsker i den enkelte kommune.

Kravene til kommunen som myndighed og serviceleverandør udvikler sig løbende, samtidig med at økonomien er begrænset, og der indføres løbende nye rammevilkår for kommunernes økonomistyring. Dette stiller krav om, at kommunerne til stadighed kan udvikle deres økonomistyring og de anvendte økonomistyringsmodeller – både for at sikre, at budgetterne kan holdes, men også for at sikre, at der skabes de forventede effekter af de offentlige aktiviteter på kort og langt sigte, og at der løbende er fokus på aktivitetsniveauet og effektiviteten på de kommunale serviceområder.

Det er med det afsæt, at kommunerne kan drage stor nytte af et uddannelsesforløb for en række af kommunens medarbejdere på økonomiområdet. Et uddannelsesforløb skal bl.a. ruste deltagerne til at tænke strategisk omkring kommunens fremtidige økonomistyring i en kontekst af øgede og ændrede vilkår, der er for den kommunale budgetlægning og økonomistyring. Samtidig kan kurserne understøtte, at problemstillinger drøftes på tværs af afdelinger/områder, og at der hentes inspiration fra økonomiområdet bredt set og ikke kun ud fra et sektorperspektiv.

Rammen for uddannelseskataloget

Med et kursus i strategisk økonomistyring får deltagerne styrket deres strategiske og analytiske evner, ligesom de bliver klogere på, hvordan de kan bidrage til at videreudvikle økonomistyringen og spille en proaktiv rolle som økonomikonsulenter, hvor de både bidrager til at skabe et godt ledelsesrum for kommunens budgetansvarlige ledere, bidrager til at budgetterne holdes og bidrager til, at der er fokus på, om der skabes maksimal effekt af de kommunale aktiviteter.

Undervisningsforløb i strategisk økonomistyring vil altid være tilrettelagt med udgangspunkt i følgende:

- Konkret knowhow om aktuel praksis i de danske kommuner
- En række moduler der fremstår ambitiøst – og fagligt attraktivt – for økonomimedarbejdere og budgetansvarlige i kommunen
- Moduler der indholdsmæssigt både behandler generelle kommunale økonomistyringstemaer og den generelle udvikling af kommunale styringsmodeller, samtidig med at specifikke forhold og cases fra deltagerens egen kommune indgår
- Moduler hvor der er plads til at inddrage ekstern ekspertviden og andre kommuners erfaringer på udvalgte indholdstemaer

Målgrupper

Et undervisningsforløb henvender sig til de kommuner, der ønsker at få den fremmeste viden om udviklingsmuligheder for den kommunale økonomistyring. De enkelte moduler er som udgangspunkt tænkt som tværfaglige forløb, hvor kommunen kan deltage med økonomimedarbejdere og budgetansvarlige ledere fra både centrale og decentrale enheder, der hver især spiller en rolle i udviklingen af kommunens økonomistyring. Et undervisningsforløb vil således ikke kun styrke den enkelte deltagers kompetencer. Det vil også udvikle og understøtte samarbejdet omkring økonomistyringen mellem sektorer og niveauer, hvilket kan bidrage til at sikre bredere opbakning til udvikling af styringen.

De beskrevne undervisningsmoduler er hovedsageligt tiltænkt følgende målgrupper:

- **Økonomikonsulenter**, der i det daglige arbejder med økonomistyring, budgetlægning og budgetopfølgning, økonomiske sagsfremstillinger og forskellige former for analyser med et økonomisk perspektiv
- **Budgetansvarlige ledere/institutionsledere**, der har behov for at styrke det lokale prioriteringsgrundlag samt samspillet med økonomifunktionen

Ovenstående målgrupper er vejledende. Det er således muligt at tilrettelægge modulerne, så ledere/medarbejdere i andre funktioner kan deltage i undervisningen, hvor det giver mening for den enkelte kommune.

Undervisningen

Et undervisningsforløb kan bygges op som en kombination af ét eller flere moduler alt efter en vurdering af behovet i kommunen. Opbygningen af undervisningsforløbet er fleksibelt ift. både indhold og form og vil kunne gennemføres som ét sammenhængende forløb eller som en række separate undervisningsdage, hvor deltagerne får tid mellem hver undervisningsdag til at arbejde med den lokale praksis og forberede sig på næste modul.

Undervisningen foregår som en kombination af dialogbaseret gennemgang af faglige temaer og praksisoplæg fra underviserne og interne og eksterne oplægsholdere.

Det er et essentielt omdrejningspunkt for undervisningen, at den er praksisnær og tager udgangspunkt i de lokale rammebetingelser i kommunen. Som følge af dette arbejdes der i alle uddannelsesmoduler med deltagerne egne cases/lokale praksisudfordringer for at gøre undervisningen vedkommende og udbytterig.

Deltagerne arbejde med egne cases på modulerne vil tage afsæt i de præsenterede temaer. Deltagerne vil således eksempelvis arbejde med brugen af data, udarbejdelse af business cases eller overvejelser om ændrede arbejdsgange med udgangspunkt i deres egne data, mål og ambitioner. Et undervisningsforløb skal hermed ikke blot ses som undervisning, men også som et værksted, hvor deltagerne i praksis får udviklet deres strategiske og analytiske evner og bliver klogere på, hvordan de hver især og på tværs af fagligheder kan spille en proaktiv rolle og bidrage til at videreudvikle økonomistyringen i deres kommune.

Læringsmål for uddannelsesforløbet

På tværs af de enkelte undervisningsmoduler er ambitionen, at deltagerne går derfra med oplevelsen af, at de er flyttet væsentligt i deres strategiske overvejelser og planlægning af økonomistyringen i deres kommune – uanset om de er en del af en central økonomifunktion eller er en decentral institutionsleder med eget budgetansvar.

De følgende læringsmål vil være en del af den samlede læringsambition med et undervisningsforløb, uanset hvilke moduler dette måtte være bygget op omkring:

- **Viden om strategiske økonomistyringsværktøjer**

Uanset om de enkelte moduler omhandler budgetprocesser, udarbejdelse af business cases eller effektbaseret styring, har deltageren fået en indføring i nyere praksis for kommunal økonomistyring i et strategisk perspektiv. Deltageren vil herigennem være blevet opdateret og inspireret til videreudvikling af egen praksis ift. både analyseindsatser, processuelle tilgange, risikovurderinger mv.

- **Refleksion over økonomistyring på koncernniveau og egen rolle**

Deltageren har fået indsigt i krav og forventninger til en moderne kommunal økonomistyring på koncernniveau. Deltagerne har i forløbet samarbejdet på tværs af fagligheder og har derigennem oplevet en styrkelse og videreudvikling af relationen til de væsentligste nære samarbejdspartnere i arbejdet med udviklingen af økonomistyringen og den enkeltes rolle i denne.

- **Konkrete erfaringer med lokale cases**

Deltageren har fået arbejdet aktivt med problemstillinger, der kendetegner den lokale økonomistyringspraksis. Gennem casearbejde er deltageren kommet i gang med – eller har arbejdet videre med – opgaver, som har direkte styrings- og udviklingsmæssig relevans for kommunens økonomistyring.

Undervisere

Det faglige ansvar for uddannelsen varetages af partner Carsten Frandsen og partner Mads Rieper fra Reflexio. Chefkonsulent Steffen Kruse Juul Krahn er yderligere tilknyttet som underviser. Derudover anvendes en række interne og eksterne oplægsholdere i forhold til en række konkrete indholdstemaer.



Carsten Frandsen, partner i Reflexio

Carsten er uddannet cand.oecon. og har lang erfaring med levering af rådgivningsydelser til den offentlige sektor. Carsten har tidligere været ansat i BDO, hvor han bl.a. var ansvarlig for konsulenttydelser inden for økonomistyring, administration og IT. Tidligere har Carsten været ansat i Københavns Kommune, hvor han bl.a. var ansat som økonomichef i Københavns Ejendomme.

Carsten har stor erfaring med løsning af styringsopgaver, herunder i særlig grad økonomistyringsopgaver i den kommunale sektor, samt effektiviseringsprojekter, benchmarkingundersøgelser og gennemførelse af budgetanalyser på en række politikområder.



Mads Rieper, partner i Reflexio

Mads har mere end 20 års erfaring med den offentlige sektor inden for forskning, undervisning og levering af rådgivningsydelser til navnlig den kommunale sektor. Mads er uddannet cand.oecon. og har tidligere været ansvarlig for de kommunale rådgivningsydelser i Kommunernes Revision (nu BDO Kommunernes Revision) og 7 år som partner i Revisions- og Rådgivningsfirmaet Deloitte med ansvar for den kommunale sektor.

Mads har endvidere i en længere periode været tilknyttet Syddansk Universitet – bl.a. som ekstern lektor inden for Master of Public Management.



Steffen Kruse Juul Krahn, chefkonsulent i Reflexio

Steffen har i mange år arbejdet som konsulent på opgaver for offentlige institutioner med særligt fokus på effektivisering og økonomistyring. Steffen er cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet og har før arbejdet hos KORA/VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd og ved BDO Consulting.

Steffen har stor erfaring med analyse- og udviklingsopgaver og har forestået undervisningsforløb på flere forskellige sektorområder.

Referencer

Udvalgte referencer på uddannelse i kommunal økonomistyring er angivet nedenfor.



Kontaktperson:
Økonomidirektør Peter Pedersen



Kontaktperson:
Chef for Økonomi & Effekt Lars Nielsen



Kontaktperson:
Kommunaldirektør Inger Marie Vynne



Kontaktperson:
Økonomichef Snorre Brink-Pedersen



Kontaktperson:
Økonomichef Jens Otto Kromann



Kontaktperson:
Økonomichef Mette Viksø-Nielsen



Kontaktperson:
Afdelingschef Lars Wandy Frederiksen

Undervisningsmoduler

De undervisningsmoduler, der beskrives på de følgende sider, er angivet i nedenstående overblik.



Kommunal
økonomistyring
anno 2020



Økonomi-
konsulentens
opgaver, ansvar og
roller



Effektbaseret
økonomistyring



Datadrevet
økonomistyring og
økonomisk
ledelsesinformation



Effektivisering og
gevinstrealisering



Investerings-
modeller og
business cases



Budgetproces og
budgetmodeller



Budgetopfølgning
og prognoser



Effektiv
anlægsstyring

Et undervisningsforløb kan bygges op som en kombination af ét eller flere moduler alt efter en vurdering af behovet i kommunen.

Opbygningen af undervisningsforløbet er fleksibelt ift. både indhold og form og vil kunne gennemføres som ét sammenhængende forløb eller som en række separate undervisningsdage, hvor deltagerne får tid mellem hver undervisningsdag til at arbejde med den lokale praksis og forberede sig på næste modul.



Kommunal økonomistyring anno 2020

Få overblik over målbilledet og aktuelle styringsparadigmer for den kommunale økonomistyring

På dette modul sættes der fokus på kommunernes **aktuelle udfordringer og rammebetingelser for økonomistyringen**. Styring af en kommunes økonomi er særdeles kompleks. Kommuner bliver i stigende grad set og styret som en koncern forstået som én virksomhed med en hel række sektorer og aktiviteter, som i større og mindre grad påvirker hinanden. Men der er tale om en sammenhængende økonomi på tværs af organisationen, hvor en præcis og kompetent økonomistyring er afgørende for, at både institutioner, afdelinger, sektorer og koncernen samlet set kan træffe de rette beslutninger.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Målbilledet for god økonomistyring i kommunerne i dag
- Aktuelle styringsparadigmer i den kommunale sektor – koblinger og sammenhænge til økonomistyringen
- Fokus på - og redskaber til - etablering af prioriteringsrum og omkostningsindblik i koncernen og på sektorområder
- Sikring af et godt samarbejde og professionel betjening af det kommunalpolitiske niveau

Udvalgte programpunkter

- Introduktion til god økonomistyring i den kommunale sektor anno 2020
- Status og perspektiver for den kommunale økonomistyring?
- Styringsparadigmer og økonomistyring i kommunerne anno 2020 – hvad er de aktuelle trends og tendenser lokalt?
- Diskussion og refleksioner om dagens indlæg og interne/eksterne budskaber



Økonomikonsulentens opgaver, roller og ansvar

Bliv klogere på din egen praksis og moderne krav til god økonomistyring

På dette modul fokuseres der på økonomikonsulentens opgaver, roller og ansvar set i perspektivet af kommunernes aktuelle udfordringer og rammebetingelser for økonomistyringen. Præmissen og det konkrete afsæt er, at økonomikonsulenten – som person og som en del af den samlede økonomifunktion – har en central og afgørende opgave i at sikre "god økonomistyring".

Gennem undervisningen indkredses **økonomimedarbejderens rolle og kvalifikationer**, når det angår de mere traditionelle opgaver vedrørende rammestyring og budgetoverholdelse. Men der sættes også fokus på, hvordan den moderne økonomimedarbejder skal kunne bidrage med **strategi og kreativitet i controlling og økonomistyring**.

Ligeledes er det et vigtigt fokuspunkt, hvordan økonomikonsulenten kan arbejde med at udbygge og kvalificere relationerne til sine samarbejdspartnere. Som "spilfordeler" indgår man i mange relationer – og med forskellige modtagergrupper i den anden ende: ledere, fagkolleger, fagpersoner på sektorområderne, eksterne parter etc. Det stiller krav og opmærksomhed til en række af økonomikonsulentens personlige perspektiver og arbejdsmetoder i denne rolle.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Økonomikonsulentens opgaver i kobling af økonomisk politik, lokale styringsprincipper og den faglige praksis i sine mange former
- Økonomikonsulentens rolle og opgaver anno 2020 (med konkret fokus på lokale forhold)
- Økonomikonsulenten som "spilfordeler" og formidlingsstrateg (med konkret fokus på lokale forhold)

Udvalgte programpunkter

- Introduktion til økonomikonsulentens opgaver, roller og ansvar set i lyset af krav og forventninger til "god økonomistyring"
- Hvordan styrker jeg min rolle som den proaktive økonomikonsulent? En ramme til at gentænke sin egen praksis
- Deltagerarbejde: En første praksisevaluering
 - Hvad har jeg erfaringer med hhv. "udfordrer" og "virker" i min opgaveløsning? Hvad bliver dermed mine opmærksomhedspunkter?
 - Hvor er "vi" lige nu i vores praksis som økonomikonsulenter i kommunen? Og dermed "vores" opmærksomhedspunkter?



Effektbaseret økonomistyring

Opnå en mere målrettet styring ved kobling af økonomi og resultater

Modulet sætter fokus på, hvordan kommuner kan vælge en **realistisk og farbar vej til at indføre principper om effekt- eller resultatstyring** som en integreret del af økonomistyringen. Modulet sigter på at give deltagerne en nuanceret forståelse for principperne bag – og forudsætningerne for at indføre – effektbaseret økonomistyring.

Et væsentligt fokuspunkt er styringsmodeller eller styringstilgange, hvor effekt- og resultatstyringen kobles direkte med den økonomiske styring, fx gennem incitamentsbaserede finansieringsmodeller og effektbaserede bevillinger og tildelingsmodeller, hvor **økonomiske rammer og bevillinger knyttes direkte eller indirekte sammen med resultater og effekter**. Herunder hører også et fokus på, hvordan effektbaserede styringsredskaber kan medvirke til at understøtte sunde incitamentsstrukturer i relation til at arbejde helhedsorienteret og nedbryde 'silotænkning' i tilrettelæggelsen af social- og/eller beskæftigelsesfaglige indsatser.

Der er ikke mange erfaringer med "hardcore" effektbaseret økonomistyring i de danske kommuner, men nogle få kommuner har taget de første skridt. På modulet inddrages erfaringerne herfra og disse perspektiveres til deltagernes lokale kontekst.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- En introduktion til indhold, redskaber og anvendelsesforudsætninger for effektbaseret økonomistyring i en kommunal kontekst
- En gennemgang og drøftelse af det konkrete udgangspunkt i kommunerne – hvilke afdelinger og sektorer har arbejdet med økonomistyringselementer (fx incitamentsstyring, aktivitetsstyring, opstilling af resultatmål mv.), som kunne danne afsæt for udvikling af effektbaseret økonomistyring?
- Introduktion til et screeningsværktøj, der kan anvendes som første step i at udvælge områder eller sektorer i kommunen, hvor effektbaseret økonomistyring meningsfyldt kunne afprøves.

Udvalgte programpunkter

- Introduktion til effektbaseret økonomistyring
 - Hvorfor effektbaseret økonomistyring?
 - Begreber og teoretisk afsæt: Effektbaseret styringsbegrebet og økonomistyring – sammenkædning af forskellige styringstilgange
- Eksempler til refleksion: Vi hører om nogle eksempler på erfaringer fra arbejdet med effektbaseret økonomistyring i kommuner og offentlige organisationer
- Deltagerarbejde: Hvilke områder i kommunen er umiddelbart mest "modne" til effektbaseret økonomistyring? Hvilke former for effektmål ville kunne medvirke til at nedbryde "fagsiloer" og modsatrettede incitamentsstrukturer?
 - Introduktion til og arbejde med anvendelse af screeningsværktøj



Datadrevet økonomistyring og økonomisk ledelsesinformation

Sådan kan dataintegration sikre et bedre styringsgrundlag

Bedre ledelsesinformation efterlyses! Hvordan findes den "rigtige pakke til de rette aktører"? Hvordan sikres det, at den tilgængelige information faktisk anvendes og integreres i den løbende økonomi- og aktivitetsprioritering? Hvordan understøtter den tilgængelige ledelsesinformation, at der kan skabes et samlet overblik over økonomi og indsatser på tværs af forvaltninger? Og hvor befinder jeres kommune sig med opgaven i 2020?

På dette modul er fokus på **ledelsesinformation som en helt central parameter** i en effektiv strategisk økonomistyring. Herunder sættes der særsomt fokus på økonomimedarbejderens opgave i en **effektiv skabelse, formidling og anvendelse af ledelsesinformation**.

Big Data har i høj grad ramt de danske kommuner. Der er en kraftig stigning i den datamængde, der er i omløb i den kommunale organisation. Den kommunale administration er således baseret på en lang række af forskellige fagsystemer, hvilket både er en udfordring, men også en unik mulighed i form af et stort uudnyttet potentiale. Tilgængeligheden af data giver imidlertid ikke automatisk indsigt men kræver, at ledere og medarbejdere har de rette kompetencer til at forstå og sammensætte data, har indblik i datakvaliteten mv. Dette er afgørende, hvis brugen af "big data" lægges til grund for konkrete beslutningsforslag og udarbejdelsen af ledelsesinformation.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Ledelsesinformation på koncern- og sektorniveau
- Benchmarking og brug af nøgletal. Benchmarking til identificering af effektiviseringspotentialer og effektive opgaveløsninger både internt i kommunen og på tværs af kommuner
- Den enkelte kommunes brug af ledelsesinformation til opfølgning på politikker, strategier og mål
- Integration af resultatmål og effekter i den løbende styring og den anvendte ledelsesinformation

Udvalgte programpunkter

- Introduktion til datadrevet økonomistyring - ude i fremtiden, lige om hjørnet eller allerede i drift?
 - Deltagerarbejde: Er vi modne til opgaven i vores kommune?
- Den gode økonomiske ledelsesinformation – standardformel eller skræddersyet?
 - Kunsten at designe standardrapporter
 - Afdækning af behov og målgrupper
 - Effektiv formidling af økonomisk ledelsesinformation
- Deltagerarbejde: Design og formidling af økonomisk ledelsesinformation i den enkelte kommune: Hvor langt er økonomikonsulenterne i forhold til at integrere ledelsesinformationen i økonomistyringsopgaven?



Effektivisering og gevinstrealisering

Få bedre processer og værktøjer til realisering af økonomiske gevinster

Effektivisering er blevet til en kerneopgave i den kommunale styring – både i store og små kommuner. KL har opgjort, at kommunerne siden kommunalreformen har effektiviseret for et betydeligt milliardbeløb, og udviklingen viser, at ingen områder er fredede, når der skal ses på mulige effektiviseringspotentialer.

På dette modul er det en central præmis, at **omkostningsindblik er en adfærdsdriver** for det politiske niveau, forvaltningsniveauet, institutioner og medarbejdere. Omkostningsindblik kan bidrage væsentligt til at skabe legitime processer omkring identificering og realisering af effektiviseringsområder og dermed øgede økonomiske råderum.

Modulet vil sætte fokus på **den kontinuerlige opgave om udgiftstilpasning** og generering af nye forslag/idéer til mulige effektiviseringsfelter. Endvidere vil gevinstrealiseringen have særskit fokus. Hvordan sikres og tjekkes det, at gevinsterne reelt realiseres?

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Øget anvendelse af indblik i enhedsomkostninger, omkostningsdrivere og omkostningsstruktur
- Effektiviserings- og omprioriteringsbidrag
- Identifikation af råderum
- Gevinstrealisering

Udvalgte programpunkter

- Effektiviseringsarbejdet i kommunerne – udfordringer for og krav til effektiviseringsarbejdet i de kommende år
- Effektivisering og systematisk opfølgning på gevinstrealisering
- Metoder og redskaber til identificering af effektiviseringspotentialer og gevinstrealisering
 - Nøgletalsanalyser og enhedspriser
 - Udarbejdelse og afvendelse af råderumskataloger
 - Deltagerdrevet effektiviseringsarbejde
 - 'Road map' for gevinstrealisering
 - Benchmarking
- Deltagerarbejde: Planlægning af effektiviserings- og gevinstrealiseringsprocesser i jeres kommune. Hvad er de centrale opmærksomhedspunkter?



Investeringsmodeller og business cases

Sådan arbejdes der effektivt med investeringer og forventede afkast

Mange kommuner arbejder med principper for anvendelse af investeringsmodeller og business cases, og der er på forskellige områder gjort konkrete erfaringer hermed. Dette modul har i et praksisperspektiv fokus på både, hvornår investeringsmodeller og business cases med fordel kan anvendes, hvordan en god investeringsmodel kan designes. Herunder hører ikke mindst, hvordan der systematisk kan følges op på modellerne.

Udover "teknikken" og principperne bag forskellige investeringsmodeller sætter modulet fokus på **investeringsmodellernes datagrundlag** samt dialogen mellem økonomikonsulenter og fagpersonale omkring **input til den gode business case eller den gode investeringsmodel**.

Med afsæt i værktøjer og modeller, der allerede er udarbejdet konkrete kommuner, arbejdes der dels på at give deltagerne konkrete kompetencer i forhold til at arbejde med investeringsmodeller og business cases, dels på at kunne bidrage til fortsat at udvikle modellerne i en lokal kontekst.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Gennemgang af teknikker til opstilling af business cases og investeringsmodeller
- Konkrete kommunale erfaringer med brug af business cases og investeringsmodeller
- Opfølgningen på – og synliggørelse af – investeringsmodellernes og business casens gevinstrealisering

Udvalgte programpunkter

- Formål med brugen af investeringsmodeller og business cases
 - Investeringsmodeller i et erhvervsøkonomisk perspektiv
 - Investeringsmodeller i et kommunaløkonomisk perspektiv
 - Hvilke "fejl" i den offentlige økonomistyring kan brugen af investeringsmodeller reparere? Og hvad forudsætter brugen af investeringsmodeller?
- Case: Investeringsmodeller i en konkret kommune – de hidtidige erfaringer
- Gruppearbejder omkring gevinstrealisering og identificering af centrale elementer i en business case
- Deltagerarbejde: Konturer og indholdselementer i en lokal model for videreudvikling af arbejdet med investeringsmodeller og business cases



Budgetproces og budgetmodeller

Skab bedre sammenhænge og mere effektive ledelsesrum med den rigtige proces for budgetlægningen

Kommunens budgetlægning og budgetproces er en helt central del af det økonomiske årshjul. Samtidig er budgetprocessen den "arena", hvor den politiske ledelse samarbejder med der administrative ledelseslag omkring økonomisk ressourceallokering. I dette modul sættes der fokus på forskellige **mulige designparametre i budgetprocesser og budgetmodeller**, som på forskellig vis kan imødekomme lokale styringsambitioner.

I modulet arbejdes både med den **overordnede budgetlægning**, herunder dennes sammenhæng til politikker, strategier og mål for kommunen, men også **budgetlægningen på sektor- eller institutionsniveau** er i fokus. I forhold til den decentrale budgetlægning sættes der i modulet fokus på, hvordan økonomistyringsmedarbejdere via økonomistyringsmodeller mv. kan bidrage til, at der skabes eller sikres et effektivt ledelsesrum for de budgetansvarlige ledere i kommunen.

Herudover kigges der i modulet på brugen af "borgerbudgetter" og deltagerbudgetter som et relativt nyt indslag i den kommunale budgetlægning. Emnet belyses med erfaringer fra konkrete kommuner, der har arbejdet med dette element, ligesom perspektiver og eventuelle potentialer drøftes.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Sammenhængen mellem budgetproces og kommunens politikker, strategier og målsætninger
- Samarbejde mellem centrale og decentrale niveauer
- Etablering af et effektivt decentralt ledelsesrum
- Hvornår og hvordan budgetmodeller mest hensigtsmæssigt kan bruges som del af kommunens økonomistyring

Udvalgte programpunkter

- Det kommunale budget og den kommunale budgetproces:
 - Variationer og valgmuligheder ift. tilrettelæggelse, procedurer, inddragelse, "tekniske korrektioner" mv.
- Budgettering og tilgange til styring af et svært styrbart område
- Brugen af budgetmodeller og tildelingsmodeller som del af budgetlægningen – muligheder, udfordringer og erfaringer
- Deltagerarbejde: Udvikling af budgetlægningen i jeres kommune: Proces, produkter, metoder, teknisk understøttelse mv.
- Borgerbudgetter, lokalbudgetter, samskabelsesbudgetter mv. – er det allokering af (en marginal) del af budgettet til diverse projekter eller et bidrag til en reel/nødvendig nytænkning omkring kommunal budgetlægning?



Budgetopfølgning og prognoser

Sådan sikres et godt overblik og mulighederne for at handle i tide

Kommunerne har intensiveret arbejdet med budgetopfølgninger og økonomiske prognoser væsentligt de seneste år – blandt andet i lyset af, at en række kommuner havde meget vanskeligt ved at forudsige årets resultat, ligesom der mange steder var vanskeligheder med tidligt at identificere eventuelle lokale mer- og mindreforbrug.

I dette modul sættes der fokus på **sammenhængene mellem "det gode budget" og "den gode budgetopfølgning"**, og de forskellige elementer (proces, data, teknik mv.) i sidstnævnte gennemgås. Med afsæt i et normativt fokus for indholdet i "den gode budgetopfølgning" gennemgås en række konkrete budgetopfølgninger for deltagernes kommune. Det drøftes, **hvordan budgetopfølgningerne eventuelt kan videreudvikles**, forudsætningerne herfor, men også hvilke barrierer der evt. kan være. Det kan være i forhold til brug af periodiserede budgetter, i forhold til systematisk at koble aktivitetsudviklingen med ressourceudviklingen i den løbende prognostisering eller i forhold til systematisk at forklare væsentlige afvigelser.

På modulet præsenteres endvidere, **hvordan arbejdet med budgetopfølgningerne kan baseres på en forudgående "risikoanalyse"**, bl.a. baseret på områdets styringsmæssige karakteristika, styringshistorik og de tilgængelige data.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Koblingen af budgetstruktur og budgetopfølgning med fokus på både proces og dataindhold
- Gennemgang af konkrete eksempler på budgetopfølgninger og identifikation af eventuelle forbedringsmuligheder
- Inddragelse af risikostyring i de løbende budgetopfølgninger og økonomiske prognoser

Udvalgte programpunkter

- Den gode budgetopfølgning
 - Data og teknik: Indholdet i den gode budgetopfølgning
 - Udgiftsdrivere som del af budgetopfølgningerne
 - De gode prognoser: Metoder og grundlag
 - Kommunikation omkring budgetopfølgningen
- Samspilsrelationer og mulige forbedringspotentialer omkring budgetopfølgninger, prognoser, analyser etc. i den enkelte kommune
- Deltagerarbejde: Review og drøftelse af konkrete samarbejder mellem økonomimedarbejder/leder
 - Hvor er der udviklingsmuligheder? Hvad skal gøres anderledes? Hvem skal gøre noget anderledes? Hvordan skal vi tackle et muligt næste skridt?
- Kommunecase: Budgetopfølgning når kommunens budgetlægning generelt er baseret på aktivitetsbudgettering, periodisering mv.



Effektiv anlægsstyring

Få bedre styring og prognosepræcision i kommunens portefølje af anlægsprojekter

Anlægsområdet er - med rette - i stigende grad et centralt fokuspunkt for kommunernes økonomistyring. Mange kommuner kunne med fordel fokusere på at udvikle deres økonomiske styring af anlægsområdet. Ikke kun set i lyset af eventuelle sanktioner fra statens side, men også fordi det med en utilstrækkelig økonomistyring ikke er muligt at få et retvisende billede af kommunens faktiske aktivitetsniveau. Dette medvirker til at indskrænke det politiske handlerum og prioriteringsmulighederne for igangsættelse af nye, vigtige anlægs- og vedligeholdelsesprojekter.

Med dette undervisningsmodul sættes der først og fremmest fokus på udvikling af **økonomistyringen af den samlede anlægsportefølje**. Mange kommuner har udfordringer med samlet budgetoverholdelse og (i særdeleshed) prognostisering vedrørende regnskabsresultatet, hvor store årlige budgetoverførsler ligeledes medvirker til at sløre overblikket. **Kommunernes økonomistyring på projektniveau** inddrages også, da flere styringsmæssige udfordringer relaterer sig til eksempelvis overbudgettering af enkeltprojekter, fejlskøn ifm. gennemførelstid mv.

For at opnå bedre styring og prognosepræcision fokuseres der i undervisningen særligt på **kommunernes understøttende redskaber og styringsværktøjer** på anlægsområdet. Dette omhandler bl.a. metoder til at skabe overblik over aggregerede data om de enkelte anlægsprojekter, hvor mange kommuner i dag er afhængige af inputs fra en større mængde af aktører (projektledere, byggeansvarlige mv.) om alle de igangværende projekter. Ligeledes fokuseres der på øget anvendelse af økonomistyringsredskaber, der kan anvendes til tværgående opfølgning, så man ikke er afhængig af lukkede styringsredskaber (såsom regneark), hvor opfølgning kun sker på projektniveau.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Hvordan tilrettelægges politikker og strategier for anlægsområdet, som understøtter effektiv økonomistyring?
- Hvordan kan organisationen bedst understøtte økonomistyringen gennem kompetence- og ansvarsfordeling?
- Hvilke værktøjer, styringsredskaber og ledelsesinformation kan anvendes for at styrke økonomistyringen på både portefølje- og projektniveau?

Udvalgte programpunkter

- 'Mini-evaluering' af deltagernes egen praksis: Herunder vurdering af, om eksisterende værktøjer understøtter simulering, disponering og præcis periodisering af udgifter
- Politikker og strategier for området: Hvordan etableres en velfungerende styringsmodel for anlægsstyring?
- Inspiration fra andre kommuner til ændring af snitflader/rollefordeling ift. budgetopfølgning og løbende prognosearbejde