

Uddannelseskatalog: Undervisning i udvikling af ejendomsområdet

Vinter 2019/2020



REFLEXIO

- Dette katalog giver et overblik over mulighederne for at skræddersy et uddannelsesforløb med fokus på udvikling af styringen af det kommunale ejendomsområde
- Et målrettet uddannelsesforløb kan sætte retningen for at opnå faglige kvalitetsløft og indhente økonomiske effektiviseringsgevinster på ejendomsområdet

Indholdsfortegnelse

Om uddannelseskataloget	2
Baggrund	2
Rammen for uddannelseskataloget	2
Målgrupper	3
Undervisningen	3
Læringsmål for uddannelsesforløbet	4
Undervisere	4
Referencer	5
Undervisningsmoduler	6
Fokus på totaløkonomien	7
Skab en robust ejendomsstrategi	8
Kloge kvadratmeter i praksis	9
Ny praksis på ejendomsområdet	10
Økonomisk gevinstrealisering	11
Effektiv anlægsstyring	12

Om uddannelseskataloget

Baggrund

Med dette uddannelseskatalog sættes der fokus på at ruste centrale ledere og medarbejdere fra kommunerne til at videreudvikle deres strategiske ejendomsadministration. Med udgangspunkt i den nyeste viden på ejendomsområdet, grundig indføring i forskellige aspekter rundt om strategisk ejendomsforvaltning og casearbejde gives der mulighed for at tilrettelægge et skræddersyet uddannelsesforløb, som giver deltagerne viden og værktøjer til ny udvikling på ejendomsområdet.

På ejendomsområdet er der i øjeblikket stort politisk fokus på effektivisering, kvalitetssikring og serviceoptimering, og mange kommuner er i gang med at gøre deres erfaringer med, hvordan man arbejder strategisk med ejendomsområdet. Der er mange omkostninger bundet i de kommunale bygninger, og erfaringer fra kommunerne viser da også, at der er store potentialer i at etablere en strategisk tilgang til administrationen af kommunernes bygninger, så der sikres en koordineret indsats og en sammentænkning af drift, vedligehold og service. Flere kommuner har imidlertid oplevet, at der er forskellige veje og dermed forskellige fokuspunkter og udfordringer knyttet til området.

Det er med det afsæt, at Reflexio har tilrettelagt dette uddannelseskatalog. Kataloget er opbygget omkring en række forskellige moduler, som giver mulighed for at tilrettelægge et uddannelsesforløb svarende til den enkelte kommunes behov – uanset om kommunen i flere år har arbejdet med omstilling af ejendomsområdet, eller om kommunen først nu skal til at påbegynde denne udviklingsopgave.

Rammen for uddannelseskataloget

De uddannelsesmoduler, der er beskrevet i dette katalog, har til formål at ruste kommunale ledere og medarbejdere, herunder ejendomscenterledere samt økonomi- og udviklingskonsulenter, med konkrete værktøjer til at arbejde med koordinerede indsatser på tværs af forvaltninger og fagligheder og helhedsorienterede tilgange rundt om både bygningsdrift, service, dataarbejde, organisering, ejendomsstrategier og brugerinddragelse. På tværs af modulerne kan et uddannelsesforløb komme bredt rundt om ejendomsområdet og vil derfor være relevant for kommuner, der har arbejdet med området i både kortere eller længere tid.

Deltagerne vil på et kursusforløb få både faglige input fra erfarne undervisere og eksterne oplægsholdere samt mulighed for at anvende denne viden på egne cases, så undervisningen holdes praksisnær og relevant.

Undervisningsforløb på ejendomsområdet vil altid være tilrettelagt med udgangspunkt i følgende:

- Konkret knowhow om aktuel praksis i de danske kommuner
- At deltagerne kommer grundigt og relevant rundt om de inddragne emner på ejendomsområdet
- Fokus på generelle erfaringer og tendenser samt inddragelse af deltagernes egne specifikke forhold gennem caseorienteret arbejde
- Udbyttet af kursusforløbet kan relateres til den daglige drift og inspirere medarbejdere og ledere til lokal nytænkning

Målgrupper

Et undervisningsforløb henvender sig til de kommuner, der ønsker at få den fremmeste viden om strategisk styring af det kommunale ejendomsområde som led i en videreudvikling af området. De enkelte moduler er som udgangspunkt tænkt som tværfaglige forløb, hvor kommunen kan deltage med medarbejdere og ledere fra forskellige afdelinger, der hver især spiller en rolle i udviklingen af kommunens ejendomsområde. Et undervisningsforløb vil således ikke kun styrke den enkelte deltagers kompetencer. Det vil også udvikle og understøtte samarbejdet mellem forvaltninger og kommunikationen til brugere, hvilket kan bidrage til at sikre bredere opbakning til udvikling af området.

De beskrevne undervisningsmoduler er hovedsageligt tiltænkt følgende målgrupper:

- **Ledere af kommunale ejendomscentre/-enheder**, dvs. centerledere, afdelingsledere mv. med ansvar for kommunens ejendomsområde (helt eller delvis)
- **Økonomikonsulenter**, der enten på projektbasis eller i driftsorganisationen har medansvar for at strukturere, indsamle og analysere data for ejendomsområdet og dermed understøtte den strategiske ejendomsadministration
- **Udviklingskonsulenter**, der er involveret i – eller påtænkes en fremtidig rolle i – udviklingsprocesser på ejendomsområdet

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, veje til ny organisering eller implementeringsovervejelser 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 ejendomsområdet 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 ejendomsadministration i deres kommune – uanset deres indledende udviklingsstadiet.

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 styringsværktøjer på ejendomsområdet**

Uanset om de enkelte moduler omhandler strategiudvikling, dataindsigt eller effektiviseringsarbejde har deltageren fået en indføring i nyere praksis for offentlig og kommunal styring af ejendomsområdet. Deltageren vil herigennem være blevet opdateret og inspireret til videreudvikling af egen praksis.

- **Refleksion over tværfaglig opgavepraksis og egen rolle**

Deltageren har fået indsigt i generiske krav og forventninger til en moderne ejendomsadministration. 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 ejendomsområdet.

- **Konkrete erfaringer med lokale cases**

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

Undervisere

Det faglige ansvar for uddannelsen varetages af partner Carsten Frandsen og partner Mads Rieper fra Reflexio. Hertil er chefkonsulent Steffen Kruse Juul Krahn tilknyttet som yderligere underviser.



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 konsulentytelser 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 opgaver på det kommunale ejendomsområde, herunder analyser af effektiviseringspotentialer, organisering og strategiske udviklingsmuligheder.



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, herunder inden for det kommunale ejendomsområde. 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.

Derudover anvendes en række interne og eksterne oplægsholdere i forhold til en række konkrete indholdstemaer på de enkelte undervisningsmoduler.

Referencer

Udvalgte referencer vedrørende styring af det kommunale ejendomsområde er angivet nedenfor.



Kontaktperson:
Programchef Jane Møller Pedersen



Kontaktperson:
Leder af Ejendomscentret Trine Søndergaard Pedersen



Kontaktperson:
Trafik- og byggechef Lars Evald Jensen



Kontaktperson:
Chef for Teknik og Miljø Rune Asmussen



Kontaktperson:
Chef for Ejendomsområdet Mie Rauff Nielsen



Kontaktperson:
Økonomichef Kirsten Thune

Undervisningsmoduler

De undervisningsmoduler, der beskrives på de følgende sider, er:



Fokus på
totaløkonomien



Skab en robust
ejendomsstrategi



Kloge kvadratmeter
i praksis



Ny praksis på
ejendomsområdet



Økonomisk
gevinstrealisering



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.



Fokus på totaløkonomien

Sådan gennemføres en totaløkonomisk kortlægning af ejendomsområdet i praksis i din kommune

Økonomien på ejendomsområdet i den enkelte kommune er omfattende og kompleks i sin udgiftssammensætning. Historisk er en stor del af økonomien decentral og dermed fordelt på en lang række decentrale budgetter og budgetansvarlige. For mange kommuner betyder det i praksis, at der i høj grad mangler et overbliksbillede af den samlede **totaløkonomi på ejendomsområdet** – og dermed også et dækkende billede af de enkelte totaløkonomier på ejendomsniveauet. Det vanskeliggør en samlet strategisk styring af området og vanskeliggør endvidere en målrettet indsats på at finde mulige effektiviseringsområder i den samlede økonomi på området.

På modulet får deltagerne en grundig indføring i de væsentligste økonomidata på ejendomsområdet og kendskab til de vigtigste opmærksomhedspunkter i forhold til indsamling, anvendelse og vedligehold af økonomidata. Deltageren vil med afsæt i egne data få praktisk erfaring med indsamling og anvendelse af økonomidata og kommer til at opnå et indledende overblik over koblingsmuligheder til kommunens ejendomsystemer med henblik på en **totalkortlægning af økonomiske ressourcer** på kommune-, sektor- og ejendomsniveau. Herunder inspiration til en udførlig procesplan for udarbejdelsen af et sådant overblik i egen kommune.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Introduktion til datagrundlaget for ejendomsområdet anno 2020 – status og perspektiver for datafangst og datavaliditet
- Gennemgang af de kritiske data på ejendomsområdet
- Indsamling, anvendelse og vedligehold af data i en ejendomsdatabase

Udvalgte programpunkter

- Ejendomsrådets data "brik for brik" – gennemgang af de centrale temaer for det strategiske perspektiv på ejendomsrådets forskellige databrikker
- Hvorledes kan der arbejdes konkret med nye budgetfordelinger, incitamentsmodeller etc.?
- Introduktion af stamkort for ejendomme – et værktøj til forandring og forankring
- Deltagerarbejde: Hvor langt er vi i vores kommune med udvikling af ejendomsområdet? En 360 graders vurdering af området med afdækning af de mest relevante fokuspunkter for det videre arbejde med egen kommune i uddannelsesforløbet med henblik på at finde de aktuelle trends og tendenser lokalt hos os



Skab en robust ejendomsstrategi

Få politisk ejerskab til optimering af ejendomsområdet gennem ejendomsstrategien

En ny organisering og drift af ejendomsområdet i en kommune medfører ofte et nyt perspektiv på ejendomsadministrationen, hvor effektiv arealudnyttelse og opgavevaretagelse - i balance med fagområdernes behov og ønsker – skal give nye og bedre muligheder for at anlægge et strategisk perspektiv på det samlede ejendomsområde til gavn for kommunen som helhed. En sådan udvikling kan hensigtsmæssigt understøttes af en udarbejdelse af en politisk ejendomsstrategi, der beskriver kommunens målsætninger og pejlemærker for de kommunale ejendomme og arbejdet med disse.

Strategien er overordnet set både et udtryk for, hvor man gerne vil hen med ejendomsområdet (**den ønskede retning**), og hvordan man gerne vil nå derhen (**den strategiske plan**) for at komme i mål med de ønskede effektiviseringer, uden at fagligheden eller kvaliteten af den ydede service svækkes.

Ejendomsstrategien skal medvirke til at give kommunen et strategisk perspektiv på de kommunale ejendomme, som er en nødvendig forudsætning for en effektiv drift.

På modulet vil deltageren få indsigt i og opnå viden om udarbejdelsen af ejendomsstrategier. Herunder hvorledes de følges op med konkrete implementerings- og opfølgingsplaner, hvori det beskrives, hvordan der specifikt kan arbejdes med aktivering og udnyttelse af kommunens samlede ejendomsportefølje.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Formulering af ejendomsstrategier i kommunerne
- Implementering af ejendomsstrategi
- Intro til den kommunale ejendomsdrift i et strategisk perspektiv – og som et forandringsprojekt

Udvalgte programpunkter

- Aktivering af det politiske niveau ift. klargøring af strategiske ønsker og målsætninger
- Hvordan sorteres og filtreres de mange ønsker til indhold i en strategi?
- Inspiration fra andre kommuner til håndtering af hhv. det strategiske politiske niveau og det operationelle administrative niveau
- Deltagerarbejde: Nedbryd den politiske strategi i operationelle 1-årige handleplaner



Kloge kvadratmeter i praksis

Få indblik i metoder og redskaber til at komme i gang med kapacitetsvurderinger og reduktion af kommunale kvadratmeter

Kommunerne råder samlet set over en stor ejendomsportefølje, som dagligt benyttes af mange forskellige brugere, herunder borgere, medarbejdere, virksomheder, foreninger, turister m.fl. Et systematisk **dataoverblik over ejendomsporteføljen** udgør et vigtigt element for arealoptimering, og der er mange veje til at skabe dette overblik.

Et godt dataoverblik omkring **kapacitetsvurderingen** af ejendomme og bygninger giver kommunerne mulighed for at prioritere midler til drift og vedligehold rigtigt, ligesom det giver arealoptimeringsmuligheder i porteføljen samt et beslutningsgrundlag, der kan afvikle og/eller omprioritere anvendelsen af driftstunge ejendomme.

De centrale temaer om arealoptimering handler om:

- Få indblik i redskaber og metoder til udnyttelse af ejendommene - hvor mange af bruttoetagemeterne udnyttes rent faktisk og i hvilket omfang?
- Få indblik i anvendelsen af ejendommene - hvor meget af tiden anvendes de tilgængelige kvadratmeter i den kommunale serviceproduktion og i foreningsregi? Ofte anvendes kommunale ejendomme kun i begrænsede tidsrum, og anvendelsesgraden kan potentielt øges, hvis andre brugere og borgere kan anvende dem uden for dette tidsrum.
- Få indblik i redskaber og metoder til vurderinger af anvendelsesfleksibiliteten - i hvor høj grad er ejendommene egnede til kvalitetsmæssigt at understøtte den kommunale serviceproduktion og foreningslivet effektivt?

Udvalgte programpunkter

- Status og perspektiver for kapacitetsvurderinger inden for det kommunale ejendomsområde - Introduktion til kapacitetsvurderinger på området anno 2019
 - Hvad sker der aktuelt i kommunerne på ejendomsområdet?
 - Hvad ved man generelt om områdets potentialer og udviklingsmuligheder?
 - Hvad siger erfaringerne i forhold til barrierer og begrænsninger?
- Overblik over ejendomsporteføljen – hvordan kan det skabes (inden for en realistisk tids- og ressourceindsats?)
- Introduktion til et ressourceeffektivt redskab til at komme i gang med kapacitetsvurderinger på ejendomsniveau
- Målrættede kapacitetsvurderinger – introduktion til et screeningsredskab til identificering af de relevante ejendomme til kapacitetsvurdering



Ny praksis på ejendomsområdet

Modeller til organisering og implementering af ny praksis på ejendomsområdet

Aktuelt er beslutninger og prioriteringer på ejendomsområdet i kommunerne ofte fordelt på en lang række organisatoriske enheder og aktører i kommunen. Den nuværende opgaveløsning dækker dermed over forskellige sæt "lokale" praksisser og prioriteringer på de forskellige fagområder. Den nuværende decentrale prioriterings-, udfører- og beslutningspraksis betyder, at der ofte optimeres økonomi og personaleressourcer i små enheder på ejendomsområdet – ofte helt ned på ejendomsniveau. Det gør det vanskeligt at udnytte stordriftsfordele, indkøbsoptimering og planlægning/disponering af vedligeholdsmidler i et længere tidsperspektiv. Det gælder også på det strategiske niveau i forhold til en samlet optimering og styring af, hvordan kommunens samlede ejendoms masse og -økonomi anvendes bedst muligt.

På modulet vil deltageren få overblik over de forskellige måder, som kommunen kan **organisere ejendomsdriften** på, samt organiserings betydning for driften. Deltageren vil blive introduceret til praksiserfaringer med de forskellige muligheder for organisering af ejendomsområdet, der kan understøtte effektiviseringer af driften. Samt en **ny strategisk praksistilgang**, der kan gentænke rammerne for udarbejdelse af service- og vedligeholdelsesopgaverne og ressource- og arealanvendelsen på ejendomsområdet.

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Forskellige modeller til organisering af ejendomsområdet
- Metoder og redskaber til inddragelse af det tekniske servicepersonale i fastlæggelsen af organiseringen
- Metoder og redskaber til sikring af effektivt og robust samspil mellem ejendomsbrugerne, teknisk servicepersonale samt den centrale ejendomsfunktion
- Introduktion til ny praksis for budgetter og økonomistyring ved ændret organisering

Udvalgte programpunkter

- Intro til den kommunale ejendomsdrift i et strategisk perspektiv – og som et organisatorisk forandringsprojekt
- Introduktion til forskellige modeller for organisering af ejendomsområdet i spændet mellem centrale/decentrale organiseringsmodeller
- Hvilke modelementer er i spil?
- Hvordan kan modelementerne varieres?
- Hvilke lokale karakteristika kan/skal påvirke overvejelser omkring organiseringsmodel
- Involvering af det politiske niveau i tilblivelsen af det strategiske perspektiv og den organisatoriske model på ejendomsområdet. Hvordan sikres det politiske ejerskab?
- Udarbejdelse af implementeringsplan



Økonomisk gevinstrealisering

Identificering af effektiviseringer og samt gevinstrealisering på ejendomsområdet

Erfaringer fra flere kommuner er, at der kan være en række økonomiske potentialer ved ændret praksis og organisering af ejendomsområdet i kommunerne med realiserbare potentialer på både kortere og længere sigte.

Vurderingen af effektiviseringspotentialer kan med fordel specificeres i to separate vurderinger. For det første en overordnet vurdering af, hvad en **samlet strategi for kommunen** kan bidrage med, hvis kommunen lykkes med at sætte fokus på porteføljestyrelse, arealoptimering, større lokaleudnyttelse, færre eksterne lejemaal mv. (dvs. færre kvadratmeter).

For det andet en vurdering af **effektiviseringspotentialet** knyttet til udførelsen af de forskellige ejendomsrelaterede driftsopgaver, herunder en vurdering af de potentialer, der kan knytte sig til energistyring, ændrede indkøbsmønstre, kompetenceudnyttelse, stordriftsfordele mv. (dvs. billigere drift).

Centrale emner i undervisningsmodulet vil blandt andre være:

- Introduktion til planlægning og realisering af effektiviserings- og optimeringsmuligheder inden for det kommunale ejendomsområde
- Hvilke områder er i spil til effektivisering/optimering?
- Udarbejdelse af gevinstrealiseringsplan - hvordan kan det planlægges og realiseres?
- Hvilke lokale karakteristika kan/skal påvirke overvejelser omkring effektivisering/optimering?

Udvalgte programpunkter

- Effektivisering og optimering af arbejdsgange
- Hvorledes realiseres driftseffektiviseringerne? Indkøb, kompetencer, stordrift, specialisering osv.
- Udarbejdelse af effektiviseringsplan
- Introduktion til planlægning og realisering af effektiviserings- og optimeringsmuligheder
- Inspiration til inddragelse af borgere og brugere i ny organisering af ejendomsområdet
- Deltagerarbejde: Formulering af overskrifter og delmål i kommunens egen drejebog for det videre arbejde med den lokale udvikling af ejendomsområdet
- Deltagerarbejde: Hvor er potentialerne for effektivisering/optimering i vores kommune med fokus på både driften, antallet og udnyttelsen af m² i vores egen ejendomsportefølje



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