



## ØKONOMIFUNKTION

SCENESKIFT  
KRÆVER ROLLESKIFT

## TÆNKETANK

Økonomistyrelsen tog i efteråret 2008 initiativ til at nedsætte en tænketank for økonomistyring i staten. Opdraget til tænketanken var, at den skulle fungere som et forum for diskussion af de ændrede vilkår for den statslige økonomistyring og controlling.

Deltagerne har baggrund i forskellige dele af den statslige forvaltning og selvstændige institutioner. Tænketanken er uafhængig, og resultatet af arbejdet i tænketanken er derfor udelukkende et udtryk for deltagerens egne overvejelser, holdninger og ambitioner.



Scenen for statens økonomifunktioner er ændret markant de seneste år. Ny tænketank tildeler som konsekvens økonomifolkene en mere forretningsstrategisk rolle. Skal potentialet realiseres, stiller det krav til både de centrale aktører på økonomiområdet og økonomifolkene selv, lyder budskabet fra en tænketank for økonomistyring i staten.

Der findes groft karikeret to forskellige økonomifunktioner: Dem, der orienteres, efter direktionen har truffet de forretningsstrategiske beslutninger, og som skal få budgetterne til at stemme, og så er der dem, der forbereder selve beslutningsprocessen, og som har de fornødne kompetencer til at kvalificere beslutningerne. Omkostningsreformen og etableringen af Økonomiservicecentret har givet statens økonomifunktioner en unik mulighed for i langt højere grad at træde ud af rollen som blot den tekniske kontrolinstans og i stedet oftere tilbyde sig som en forretningsstrategisk rådgiver for de enkelte faglige enheder og ikke mindst topledelsen.

Målsætningen er en styrket og mere værdiskabende styring. Skal det lykkes, stiller det nye krav til økonomifunktionerne, men også til Finansministeriet og Økonomistyrelsen. Sådan lyder hovedbudskabet fra tænketanken for statslig økonomistyring i publikationen 'Strategisk resourcestyring med forretningen i fokus'.

Incitament har sat to af deltagerne i tænketanken stævne for at fortælle nærmere om konklusionerne i publikationen og diskussionerne bag.

## Farvel til 'nej-sigeren'

'Forstå forretningen – og stil krav til den', 'Fokuser på værdi – og ikke på konto', 'Kend din plads'. Det er blot et udsnit af overskrifterne i publikationen. Budskabet er ikke til at tage fejl af. Økonomifunktionerne skal ændre praksis, hvis de skal følge med udviklingen. Jacob Green, der er chefkonsulent i Udenrigsministeriet og deltager i tænketanken uddyber:

"Implementeringen af omkostningsreformen og etableringen af Økonomiservicecentret har skabt et nyt rum, nye muligheder. Opgaven er nu i fællesskab at bestræbe os på, at vi til fulde realiserer

de muligheder. Der er skabt et muligt afsæt for, at vi i højere grad kan fokusere på det styringsrelevante og værdiskabende. Det forudsætter til en vis grad nytænkning både af os økonomifolk i de enkelte institutioner, men til en vis grad også af de centrale aktører – det vil sige Finansministeriet, Økonomistyrelsen og Rigsrevisionen," siger han.

Som et led i at bestride denne opgave skal økonomifunktionen, ifølge Jakob Cold, sekretariatschef i Sundhedsstyrelsen, have indsigt i institutionernes forretning og udviklet deres procesforståelse: "Mange økonomifolk har i dag kun et begrænset kendskab til institutionernes forretning. Hvis økonomifunktionerne vil tilføre reel værdi, skal de interessere sig for og kende strategierne i de faglige enheder, og de skal følge med i udviklingen inden for virksomhedens politikfelt. Gør de ikke det, fastholdes økonomifunktionerne i deres traditionelle bagudskuende rolle og ikke som en forretningsstrategisk sparringspartner. Jeg mener, at en afgørende forudsætning for kendskab til forretningen er aktivitetsbaserede budgetter. Budgetter alene på delregnskab samt løn og drift specificeret på finanskonti giver ikke megen indsigt."

Et væsentlig led i dette er ifølge tænketanken, at økonomifunktionerne fremadrettet skal være brobygger til den faglige organisation. Ledelsen i institutionerne har behov for, at styringen af virksomheden baserer sig på et solidt, fagligt fundament – og det fundament skabes ifølge tænketanken bedst ved et samspil mellem fagenhed og økonomifunktion.

"En brobyggerfunktion handler om, at økonomifunktionen skal sætte sig ind i de faglige enheders prioriteringer – fx i forbindelse med at udvikle business cases for projekter og aktiv involvering i dialogen om budgetter. Økonomifunktionen skal

