



Målbillede for økonomistyring

Juni 2018

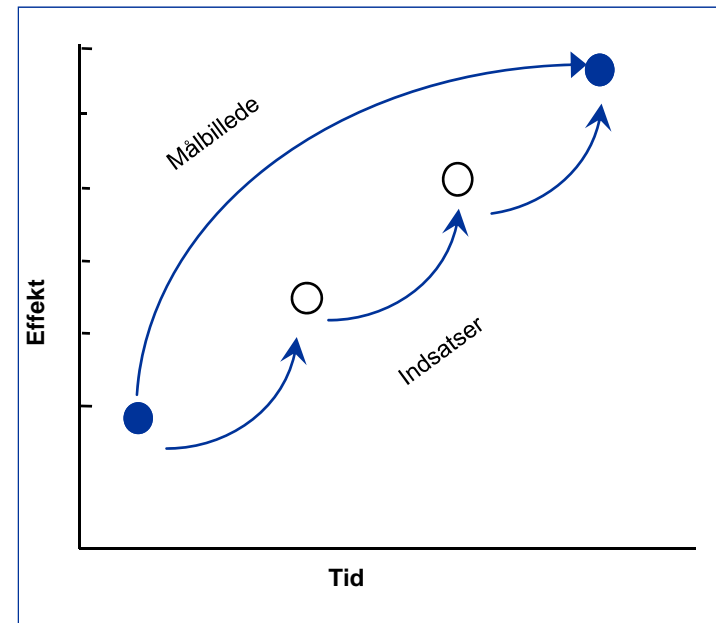
banedanmark



Introduktion

Opstilling af målbillede

- Målbilledet for økonomistyring i Signalprogrammet (SP) definerer de overordnede strategiske mål for økonomistyringen. Herunder funktionen af SP's styrings- og ledelsesmodel, samt hvilken rolle SP Økonomi skal spille.
- Målbilledet er en konkret beskrivelse af de ambitioner og forventninger, der er til SP's økonomistyring og SP Økonomi indenfor en overskuelig årrække (1-3 år). Målbilledet benyttes til at identificere, vurdere og planlægge udviklingen af økonomistyringen, så tiltag kan gennemføres bedst muligt og mest effektivt i forhold til at realisere målbilledet.
- Målbilledet tager afsæt i den eksisterende mission og vision for SP og Banedanmark (BDK), men afspejler samtidig de aktuelle forventninger i SP's ledelse, projekter og PMO til, hvilke mål SP skal sigte efter. Herunder i hvilken retning SP Økonomi, projekterne og økonomistyringen bør udvikle sig de kommende år. Målbilledet tager herudover afsæt i eksterne erfaringer fra lignende projekter, samt de rammevilkår SP er underlagt.



Rammevilkår

Signalprogrammet er underlagt en række rammevilkår, der påvirker programmets og projekternes behov og ønsker til styring

Signalprogrammet er et stort offentligt program med betydning for store dele af den eksisterende og kommende infrastruktur på baneområdet. Programmets styring er en række rammevilkår som følge af offentlig regulering i almindelighed og programmets natur i særdeleshed. Følgende vilkår vurderes at have væsentlig betydning for Signalprogrammets styringsbehov.

- **Programmets størrelse:** Programmet er med sin bevilling på ca. 20 mia. kr. og en tidshorizont over årtier et af de største anlægsprojekter i Danmarks historien. Dette bevirker, at visse dele af "business as usual" ikke er tilstrækkeligt, når det kommer til styring af programmet.
- **Mange kontrakter og ændringer:** Programmet består af en lang række kontrakter og løbende ændring hertil, som i høj grad påvirker styringsbehovet ift. ændringsstyring og dennes påvirkning af økonomien, risikobilledet og reservebehovet. Herudover skal der ligeledes håndteres løbende tvister med leverandører.
- **Komplekse leverancer bag betalinger:** Programmets leverancer er komplekse og kan være vanskelige at koble til betalingsmilepælene. Dette skyldes kontraktens aftalte vilkår, som stiller særlige krav til arbejdet med at skabe sammenhæng mellem forbrug og fremdrift i programmet.
- **Mange aktører:** Programmet består af en lang række offentlige og private aktører, som programmets styring er afhængig af. Programmets styring er påvirket af, at programmet påvirker og påvirkes af andre dele af Banedanmarks eksisterende forretning og drift.
- **Mange ubekendte faktorer:** Programmet påvirkes af en række ubekendte faktorer, som bidrager med usikkerhed ift. styringen. Hertil kommer, at programmet har to store søsterprogrammer i Elektrificeringsprogrammet og Fremtidens Tog, hvilket skaber mange indbyrdes afhængigheder på tværs, der kan påvirke rammerne for styringen.
- **Både IT- og anlægsprojekt:** Programmet er underlagt Transport-, Bygnings- og Boligministeriets principper for Ny Anlægsbudgettering, men er samtidig hovedsageligt et IT-projekt. Den løbende styring er underlagt krav fra både anlægsområdet og IT-området.
- **Organisatorisk transformationsprojekt:** Programmet er et stort organisatorisk transformationsprojekt for Banedanmark, som ved implementeringen skal ændre den eksisterende forretning. Banedanmarks organisationen skal derfor udvikles så den er klar til at overtage driften af Signalprogrammet.



Strategisk ramme for målbillede for økonomistyring

Målbilledet for økonomistyring er rammesat af de vigtigste input fra programmets interessenter og programmets afgørende rammebetingelser

Målbilledets beskrivelser og indsatser er blevet til med afsæt i erfaringer og input fra Programmets interessenter og er alle forankret i den strategiske ramme. På den måde sikres det, at udviklingen af økonomistyringen har til hovedformål at gøre Signalprogrammet i stand til at leve op til den strategiske ramme.

Strategisk ramme for målbilledet for økonomistyring i Signalprogrammet

Økonomistyringen i Signalprogrammet har til hovedformål at sikre at:

- Programmets samlede økonomiske ramme på 20 mia. kr. overholdes
- Programmets budgetter disponeres til de forudsatte formål, aktiviteter og leverancer
 - Programmets budgetansvarlige gøres ansvarlig for deres budgetter og sikrer dem overholdt
- Der løbende identificeres muligheder for og gennemføres implementering af tiltag til forbedring af programmets økonomi



Målbillede for økonomistyringen

Med afsæt i den strategiske ramme kan der optegnes et målbillede for økonomistyring.

Målbilledet for økonomistyringen i Signalprogrammet er målrettet de overordnede formål og sætter særligt fokus på at:

- Programmet styres med afsæt i et *styrbart budget*, der udgør et realistisk og relevant styringsgrundlag for projekterne og programmet som helhed og som er koblet til den aktuelle plan.
- Disponeringer følges tæt, ligesom budgetændringer varsles og analyseres før de indbudgetteres. Der er klare retningslinjer for hvornår og hvordan der disponeres af reserven til finansiering af budgetændringer.
- Programmets registreringsramme sikrer at budget, regnskab, planer og andre styringsinformationer bindes sammen og skaber gennemsigtighed.
- Økonomiopfølgningen er strømlinet og sikrer relevant styringsinformation både eksternt og internt. Rapportering suppleres med prognoser, der bidrager til en effektiv styring af budgetændringer.
- Processer, roller og ansvar er klare og særligt økonomipartnerrollen er styrket, samtidig med at projektledere og andre budgetansvarlige har en styrket forståelse af deres økonomiansvar.

1. Styrbart budget
2. Stram budgetstyring, styring af budgetændringer og udmøntning af reserve
3. Sammenhængende registreringsramme
4. Økonomiopfølgning og rapportering
5. Økonomiprocesser og tidsplaner
6. Entydig rolle- og ansvarsfordeling
7. Velfungerende partnerstruktur



Indsatser til realisering af målbilledet (1/7)

Indsatser til område 1 – Styrbart budget

Målbillede

Signalprogrammet har et styrbart budget, der skaber overblik over den fulde cost-to-complete på projekt- og programniveau. Budgettet er realistisk og gør Signalprogrammet i stand til at identificere budgetmæssige udfordringer tidligt til at iværksætte mitigerende handlinger. Budgettet er koblet til den seneste udrulningsplan og indeholder dermed en kobling af leverancer, økonomi, aktivitet og ressourcer for hver strækning.

Strukturen i budgettet sikrer, at det let kan opdateres på baggrund af ændringer i forudsætninger og er samtidig detaljeret nok til at kunne levere substantielle og meningsfulde afvigelsesforklaringer, der skaber overblik over fordyrende og periodeforskudte aktiviteter og leverancer.

Mindre ændringer til budgettets forudsætninger inden for året følger Banedanmarks prognoseproces, statens udgiftsopfølgning, samt megaprojektrapporteringen og sikrer en løbende prognostisering af programmets økonomi.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

Signalprogrammets har et samlet budget for cost-to-complete, der er baseret på en budgettering op mod den opdaterede udrulningsplan af april 2018. Budgetteringen er sket med udgangspunkt i de enkelte delaktiviteter.

I budgettet er der indarbejdet omkostninger til de risici, der med høj sandsynlighed indtræffer. Budgettet beskriver de risici og muligheder, der er identificeret i de enkelte projekter (projektrisici) og på tværs af programmet (programrisici). Ligeledes er de største usikkerheder i budgettet beskrevet. Risici er opgjort ensartet og det er beskrevet, hvordan disse indgår i budgettet. Herudover er der etableret en programreserve og der er defineret klare principper og processer for brugen af reserven.

Budgettet er baseret på klare budgetforudsætninger, så ændringer i forhold til forudsætningerne kan understøtte afvigelsesforklaringerne og ændringer i prognoserne.

Der skal arbejdes videre med den organisatoriske forankring af budgettet. Når den endelige budgetvejledning foreligger gennemføres overdragelse af budgettet til projektledere og budgetansvarlige. Tillige bør det sikres, at økonomiske effekter af ændringer i udrulningsplanen på relativ enkel vis kan opgøres på baggrund af budgetterede omkostninger pr. strækning.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Værktøjsunderstøttelse af budgettet	<ul style="list-style-type: none"> Der henvises til målbilledet for sammenhængende systemlandskab
Opsamling på erfaringer fra EDL'er	<ul style="list-style-type: none"> Når arbejdet med EDL'erne er afsluttet, skal budgetforudsætninger genbesøges med henblik på at sikre at den samlede økonomiske effekt indarbejdes i budgettet. Dette gøres i en udvidet budgetopfølgning

Indsatser til realisering af målbilledet (2/7)

Indsatser til område 2 – Stram budgetstyring, styrket ændringsstyring og udmøntning af reserve.

Målbillede

De budget- og resultatansvarlige for Signalprogrammets budgetområder har ret og pligt til at disponere i overensstemmelse med de givne budgetforudsætninger, der fremgår af budgettet for Signalprogrammet og årets budget. Dette indebærer konkret, at budgettet ikke overskrides, og at budgettet anvendes til det angivne formål og sikrer de forudsatte resultater. Ændringer i forhold til budgettet håndteres systematisk, og projekterne søger proaktivt at håndtere ændringer i omkostningerne indenfor egen ramme. Såfremt dette ikke er muligt håndteres finansiering via Signalprogrammets reserve.

Der er klare regler og processer for disponering af Signalprogrammets reserve, der sikrer en rettidig og nødvendig anvendelse af midler til specifikt angivne formål i programmet. Der er til enhver tid fuldt overblik over prioriteringsrummet på programniveau, og der er en klar organisatorisk forankring af ansvaret for programmets reserve.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

Med udarbejdelsen af Signalprogrammets budget i maj 2018 er der skabt et økonomisk udgangspunkt for projekternes økonomi. På denne baggrund kan der nu sikres sammenhæng mellem ændringsstyring, kontraktstyring og økonomistyring.

Der er udarbejdet en skabelon for håndtering af mindre ændringer (deviations), der er kommunikeret.

Der arbejdes på at etablere en fuld governancestruktur for ændringsstyring i Signalprogrammet, herunder udmøntning af reserven og organisatorisk ejerskab hertil. Der er ligeledes igangsat arbejde med at sikre sammenhæng mellem budgettet og governance i forhold til ændringsstyring på kontrakter (change requests).

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Fastlæggelse af procedurer for afvigelser fra budgetforudsætninger og træk på reserven	<ul style="list-style-type: none"> • Der skal oprettes klare processer for godkendelse af ændringer til budgetforudsætningerne, således at disse gennemføres på forkant og på en stringent, ensartet facon • Dette indbefatter procedurer for, hvornår Økonomi inddrages i processen, samt hvilke kriterier, der bør foreligge forud for en godkendelse af afvigelser fra det eksisterende budget, herunder godkendelser af change requests • Der skal fastlægges en proces for ansøgning, godkendelse og tildeling af reserven • Der skal fastlægges beslutningskriterier for tildeling af reserven. • Kommunikation af de fastlagte procedurer og kriterier til den øvrige programorganisation • Der skal sikres sammenhæng til change processen fsva. kontraktstyring
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Få skabt klarhed over, hvem der har råderetten over det til enhver tid gældende prioriteringsrum på projekt- og programniveau, herunder hvornår der skal føres penge tilbage i reserven • Indarbejd governancestrukturen herfor i eksisterende processer og politikker

Indsatser til realisering af målbilledet (3/7)

Indsatser til område 3 – Sammenhængende registreringsramme

Målbillede

Signalprogrammet har en registreringsramme, der gør det muligt at følge op i forhold til programmets centrale styringsdimensioner. Registreringsrammen sikrer, at økonomistyringen understøtter projekterne på kritiske parametre som projektstyringsressourcer, kontrakter, ændringer, strækninger, leverancer og forudbetalinger. Økonomimodellens registreringsstruktur skaber sammenhæng mellem udrulningsplanen, budgettet og regnskabet, så den matcher rapporteringskravene.

Økonomistyringen giver en indsigt på tværs af planer, ressourcer, leverancer og økonomi, hvor det er muligt at følge og forklare ændringer, samt synliggøre de økonomiske konsekvenser.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

Brugen af indkøbsordrer i Signalprogrammet sikrer, at omkostninger fra 2017 og frem registreres på relevant formål, herunder hovedkontrakt, change request og strækning. Der er herudover skabt sammenhæng mellem budgettering og forbrugsregistrering på projektstyringsomkostninger, så brug af konsulenter og hhv. Banedanmark ansatte kan styres.

Slutteligt er der udarbejdet PID for det videre arbejde med budget og prognose i SAP, der binder Signalprogrammets budget og regnskab sammen.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Aligne registreringsstruktur for budget og regnskab	<ul style="list-style-type: none">• Den nuværende regnskabsmæssige og budgetmæssige registrering skal kortlægges, og gaps mellem de to strukturer-• Regnskabsstrukturen skal herefter tilpasses til budgetstrukturen, såfremt der er identificeret forskelle mellem regnskabs- og budgetstrukturen
Sikre overensstemmelse mellem plangrundlag og budget i SAP	<ul style="list-style-type: none">• Den nuværende registrering af plandata skal kortlægges• Det skal afklares, hvilke planforudsætninger/data, der er nødvendige for budget og prognose• Det skal sikres, at de gældende betalingsmilepæle er afspejlet korrekt i budget og prognose
Videreudvikling af systemunderstøttelse	<ul style="list-style-type: none">• Kortlægning af kritisk styringsinformation og plandata ift. økonomistyring og opfølgning på budgettet



Indsatser til realisering af målbilledet (4/7)

Indsatser til område 4 – Økonomiopfølgning og rapportering

Målbillede

Der leveres månedligt økonomisk rapportering til projektledere, direktion og eksterne interessenter, der sikrer overblik over projektets økonomiske status. Den månedlige rapportering udarbejdes i faste formater, og det sikres, at data er sporbare, og at tabeller og forklaringer kan genanvendes, så økonomirapporteringen er effektiv og pålidelig.

På baggrund af den økonomiske rapportering sikres det, at eventuelle økonomiske forhold indarbejdes i prognoser og ændringshåndteres, ligesom det økonomiske beslutningsgrundlag er gennemsigtigt og robust.

Informationsindsamlingen i forbindelse med afvigelsesforklaringer sker i samarbejde med projektlederne, og understøtter en rapportering til direktion og eksterne interessenter, der er rettidig og forståelig. Økonomiopfølgningen sikrer, at væsentlige økonomiske forhold adresseres og håndteres.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

På baggrund af budget 2018 er der udarbejdet en rapporteringsskabelon til brug for opfølgning. Der er herudover udarbejdet et detaljeret budgetgrundlag for 2018, herunder StageInitiationsDocuments, der danner baggrund for den løbende opfølgning.

Der er på baggrund af rebudgetteringen udarbejdet nyt udkast til rapportering til departement. Der er dog behov for, at rapporteringsbehovet standardiseres og afklares med projektlederne og tilpasses det nye budget. Der arbejdes hen imod en fast rapporteringsskabelon.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Skabeloner for ekstern rapportering	<ul style="list-style-type: none"> Fastlæggelse af ensartet økonomirapportering, der kan genbruges i alle eksterne rapporteringer. Udarbejd skabelon til data til brug for økonomiafsnit i anlægsstatus, megaprojektrapportering, udgiftsopfølgning mv.
Skabeloner for intern rapportering	<ul style="list-style-type: none"> Fastlæggelse af økonomirapportering omfattende: månedlig økonomirapportering (forbrug, budget, prognose, disponering og relevante afvigelser) til projekterne, månedlig tværgående rapportering på programniveau og rapportering til berørte forretningsenheder. Skabelon for controlling og projekternes bidrag til kommentering af økonomidata.
Udarbejdelse af prognoser	<ul style="list-style-type: none"> Der skal fastlægges en proces for udarbejdelse af de kvartalsvise prognoser, der sikrer tilstrækkelig ledelsesmæssig involvering. Herudover skal det sikres, at der er en kobling til ændringsstyringen. Kriterier for forhold, der skal indarbejdes i års- og totalprognose, skal fastsættes, så prognoserne er robuste og retvisende. Det skal sikres, at der sker en tværgående vurdering af programmets samlede prognose. Der skal sikres en sammenhæng mellem prognose og risikobilledet for hver kvartalsopfølgning.

Indsatser til realisering af målbilledet (5/7)

Indsatser til område 5 – Økonomiprocesser og tidsplaner

Målbillede

Signalprogrammet har et årshjul indeholdende alle styringsrelevante aktiviteter og interne og eksterne deadlines. Det omfatter bl.a. måneds- og årsafslutning, udarbejdelse af budget, prognose og Finanslov, opfølgning på TEN-T støtte, samt økonomirapportering. Årshjulet skaber sammenhæng på tværs af PMO, Økonomi og projekterne, har relevans på tværs af hele programmet og kan anvendes af både ledere og medarbejdere - herigennem skabes stabilitet og leverancesikkerhed i programmets løbende økonomistyring.

Ovenstående processer er velforankrede med entydigt procesejerskab. Processerne understøtter den aftalte rolle- og ansvarsfordeling, samt de fastlagte opgaver og tidspunkter i årshjulet.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

Der er udarbejdet en generisk proces for månedsopfølgning med projektlederne og andre relevante medarbejdere. Det betyder i praksis, at der afholdes månedsvise møder mellem Økonomi og projekterne, der understøtter den løbende opfølgning og økonomistyring, men der sker ikke en tilstrækkelig kvalificering og opfølgning inden fx afdigelsesforklaringerne sendes videre.

Der arbejdes på at etablere en mere ensartet struktur for månedsmøder med projekterne. Herudover skal der udarbejdes og kommunikeres samlede planer til SPMG og SPMF i forbindelse med budgetproces og prognoser.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Kortlæg interne og eksterne deadlines	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal fastlægges, hvilke interne og eksterne deadlines, der er relevante på henholdsvis projekt- og programniveau, herunder deres indbyrdes afhængigheder. • Hver deadline skal have konkrete aktiviteter tilknyttet, der understøtter udarbejdelse af leverancer af høj kvalitet.
Årshjul for Signalprogrammets økonomistyring	<ul style="list-style-type: none"> • Der skal udarbejdes et samlet årshjul for Signalprogrammets økonomistyringsaktiviteter. Årshjulet skal bl.a. omfatte alle interne og eksterne deadlines for rapportering og budgettering/prognose (fx udgiftsopfølgning, megaprojektrapportering og anlægsstatus), samt omkringliggende deadlines for leverance af data, kommentarer til rapporteringer og kvalitetssikring af indhold.

Indsatser til realisering af målbilledet (6/7)

Indsatser til område 6 – Entydig rolle- og ansvarsfordeling

Målbillede

Der er defineret klare roller i økonomistyringsprocesserne, hvor økonomi har et tæt samarbejde med både projekterne, PMO'et og andre interne samarbejdspartnere. Derved sikres en styringsdialog forankret i en fælles forståelse af programmet og de øvrige styringsbehov i Banedanmark. Der sikres en løbende videndeling, der kan sikre en rettidigt og relevant økonomisupport.

Ansvar for økonomistyringsopgaverne er entydigt forankret i rollerne, så det er klart, hvilke opgaver eksempelvis en økonomipartner har ansvar for og skal bidrage til. Tilsvarende er forventningerne til projektledere, contract managere, PMO og andres ansvar i økonomistyringsopgaverne tydelige, herunder at ansvaret for økonomien i sidste ende ligger i projekterne. Det betyder, at projekterne har ansvaret for områdets udgifter og indtægter. Det indebærer ret og pligt til at disponere i overensstemmelse med budgetforudsætningerne. Ansvar omfatter såvel økonomi og aktiviteter, og indebærer konkret, at man ikke må overskride sit budget, samt at budgettet skal anvendes til det formål, det er givet til samt at sikre de forudsatte resultater.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

Der er stadig uklarhed om roller og ansvar i relation til de løbende processer, da de definerede roller ikke tilstrækkeligt kommunikeret og forankret.

I forbindelse med udarbejdelsen af budgettet for Signalprogrammet har projekterne og de respektive økonomipartnere i fællesskab udarbejdet budgetgrundlaget, og derved opnået yderligere indsigt i hinandens processer.

Der er udarbejdet nye principper for disponering og bemyndigelse, der skal kommunikeres og implementeres i Banedanmarks releasetabel. Disse principper er i overensstemmelse med Banedanmarks gældende principper disponering og bemyndigelse.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Definition af roller og ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Definition af roller og ansvar forbundet med økonomistyringsopgaven på program- og projektniveau tydeliggøres og kommunikeres • Skærpe fokus på økonomiopfølgningen yderligere som en væsentlig del af ledelsesgerningen/ projektlederrollen i Banedanmark. Forudsætningen for at lykkes med indsatsen er, at økonomistyringens nødvendighed og værdiskabelse anerkendes på alle ledelsesniveauer. • Kompetenceudvikling af økonomipartnere og budget- og resultatansvarlige på baggrund af kompetenceafdækning.

Indsatser til realisering af målbilledet (7/7)

Indsatser til område 7 – Velfungerende partnerstruktur

Målbillede

Det er den budget- og resultatansvarlige, der er ansvarlig for budgetoverholdelse, retvisende prognoser og overholdelse af udmeldte procedurer og retningslinjer. Økonomi er en støttefunktion i forhold til de faglige enheder. Det betyder at Økonomi stiller specialiserede koncepter, rapporter, ressourcer mv. til rådighed, ligesom Økonomis medarbejdere sparrer med den budgetansvarlige – men Økonomi overtager ikke ansvaret for økonomistyringen. Økonomipartneren driver således, i samspil med projektledelsen, økonomiprocesserne og sikrer at budget- og opfølgingsprocesser gennemføres effektivt og rettidigt. Økonomipartneren har initiativpligt i forhold til udvikling af enhedens økonomi og styring. Økonomipartneren indgår yderligere i løbende analyser af konsekvenser ved forskellige beslutninger i projektet. Hvert område tilknyttes en ansvarlig medarbejder, der fungerer som økonomipartner for enheden. Økonomipartneren kan indgå i enhedens projekter og ledelsesgrupper efter behov. Økonomipartneren er forankret i Økonomi, men sidder dele af tiden fysisk sammen med projekterne og har opbygget en dyb indsigt i plan, leverancer, kompleksitet og udfordringer for det projekt, som serviceres.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

Der er etableret en økonomipartnerstruktur, som skal bringe den centrale økonomifunktion tættere på projekterne og den decentrale økonomistyring. Økonomipartnerne har generelt kort tids erfaring i rollen og skal derfor opbygge en dybdegående indsigt i projekternes faglighed og sammenhængen til den økonomiske styring. Denne indsigt er dog på en række områder styrket i budgetprocessen.

Organiseringen i SP Økonomi er på plads og stillingerne er besat. Herudover pågår en dialog med forretningen omkring fremtidigt styringssetup og interaktion mellem projekterne og Økonomi.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Definition af økonomipartnerrollen i SP	<ul style="list-style-type: none">• Definition af hvilke ydelser og supportfunktioner, der ligger i partnerrollen, samt konkretisering af forventninger til budget- og resultatansvarlige.• Definition af hvordan samarbejde mellem økonomipartner og budgetansvarlig foregår i praksis både i forbindelse med den løbende styring og centrale processer drevet af årshjulet – fx udgiftsopfølgning, budgetrul mv.• Etablering af en løbende evalueringsproces, hvor økonomis og de budgetansvarliges samarbejde evalueres.
Mødestruktur	<ul style="list-style-type: none">• Udarbejde fast opfølgings- og mødestruktur mellem SP Økonomi og områderne. Det skal sikres, at økonomipartnerne deltager i relevante ledelsesmøder i områderne, så de har mulighed for at agere proaktivt.• Sikre mødestruktur, der omfatter planlægning, kontraktstyring, ændringsstyring og risikostyring.
Foretag kompetenceafdækning og –udvikling	<ul style="list-style-type: none">• Optegn kompetenceforventninger til økonomipartnere og budgetansvarlige med udgangspunkt i definitionen af økonomipartnerrollen, herunder forventninger til omfang og dybde af indsigt i program og projekter.

Forslag til tidshorisont for implementering

Målbilledets elementer

De identificerede og prioriterede indsatser er vurderet i forhold til den tid, det vil tage at udvikle og implementere tiltaget. Målbilledets elementer indeholder både indsatser til realisering på kort og længere sigt. Et eksempel herpå er sammenhængende registreringsramme, hvor der frem til årsskiftet 2019 skal arbejdes på at få skabt grundlaget for opfølgning på det nye budget, mens der på længere sigt skal arbejdes med en yderligere udbygning af registreringsrammen.

Målbilledets elementer	2018				2019				2020							
	Q3		Q4		Q1		Q2		Q3		Q4		Q1		Q2	
Styrbart budget								●								
Stram budgetstyring, styrket ændringsstyring og udmøntning af reserve				●												
Sammenhængende registreringsramme				●												
Økonomiopfølgning og rapportering							●				●					
Økonomiprocesser og tidsplaner										●						
Entydig rolle- og ansvarsfordeling							●									
Velfungerende partnerstruktur							●									

● Deadline

