

## Hvilken værdi har et ressourceregnskab for en uddannelsesinstitution

18. november 2010



# Agenda

- **Ressourceregnskabet - et helbredstjek!**

Lars Hillebrand, partner i Deloitte med fokus på revision og rådgivning for undervisningssektoren

- **Ressourceregnskabet set ud fra en CSR\* vinkel**

Angelica Berg, consultant i Deloitte, rådgiver om CSR rapportering og strategi til virksomheder

- **Ressourceregnskabet set med 'HR øjne'**

Birgitte Sloth, director i Deloitte, rådgiver om HR og kompetencer primært i den offentlige sektor



\* CSR (Corporate Social Responsibility)

# Ressourceregnskabet

## Indikatorerne

1. Hårde resultatmålinger
2. Indikatorer, der forventes at kunne forklare, hvordan nogle institutioner skaber bedre resultater end andre

**I foråret 2011 skal alle - ca. 300 institutioner - på Undervisningsministeriets regulerede område aflægge et ressourceregnskab for 2010**

# Ressourceregnskabet - et helbredstjek

## Indikatorerne

| Målsætning: Høj faglig kvalitet                 | Målsætning: Uddannelse til flere                |
|---|---|
| 1. Eksamensresultater                           | 6. Optag/tilgang                                |
| 2. Brugertilfredshed                            | 7. Fuldførelses-, omvalgs- og afbudsfrekvens    |
| 3. Elev-lærer-ratio                             | 8. Praktik                                      |
| 4. Lærernes arbejdstid                          | 9. Opsøgende arbejde i forhold til virksomheder |
| 5. Lærernes kompetencer                         | 10. Særlige indsatser for øget gennemførelse    |
|   | 11. Elevernes deltagelse og fravær              |
| Målsætning: Udviklingsorienterede institutioner | Målsætning: Effektiv institutionsdrift          |
| 12. Kompetenceudvikling                         | 15. Uddannelsesomkostninger (produktivitet)     |
| 13. Internationale forhold                      | 16. Finansielle nøgletal                        |
| 14. Udviklingsprojekter og eksterne samarbejder | 17. Fordeling af omkostninger                   |
|   | 18. Medarbejdertrivsel                          |
|   | 19. Personaleomsætning                          |
|   | 20. Sygefravær                                  |



# Hvad er udfordringerne?



# Hvad er CSR (Corporate Social Responsibility)

## - Hvad har CSR med skoler at gøre?

### CSR aspekter findes i følgende eksempler:

- Skolens Rummelighed
- Skolens Forbrug af el, vand og CO<sub>2</sub> emissioner
- Skolens uddannelsesansvar "Uddannelse af fremtidens ansvarlige borgere"
- Indkøb
- Skolen som arbejdsplads



# “You can’t manage what you don’t measure”

- Ressourceregnskabet sætter fokus på en række områder
- Ressourceregnskabet giver struktureret ledelsesinformation
- Er der anden information, der er vigtig for skolens interessenter?
- Hvordan kan I bruge informationen på den mest værdi skabende måde?



# Samfundsmæssige trends og interessent forventninger

## - Hvordan påvirker det skolerne, på kort og lang sigt

### Samfundsmæssige trends

- **Demografiske ændringer**
  - 2008 det højeste fødselstal siden 1975
  - Regionalisering, fx Øresund
- **Globalisering**
  - Uddannelser i verdensklasse
  - Mangfoldighed
- **Miljø og social ansvarlighed / bæredygtighed**
  - Skolerne uddanner fremtidens borgere
  - Skolens egen miljø og sociale påvirkning
- **Øget regulering og standarder**
  - Ressource regnskab
  - PRME
- **Politiske forandringer Danmark / EU**
  - Et eventuelt regeringsskift

### Krævende interessenter

- **Elever / forældre**
- **Lærere og øvrige ansatte**
- **Politikker**
- **Undervisningsministeriet**
- **Finansierer**
- **Fagforeninger / Lærerforeninger**
- **Media**
- **Konkurrenter/ andre institutioner**
- **Leverandører**
- **Lokal samfundet**

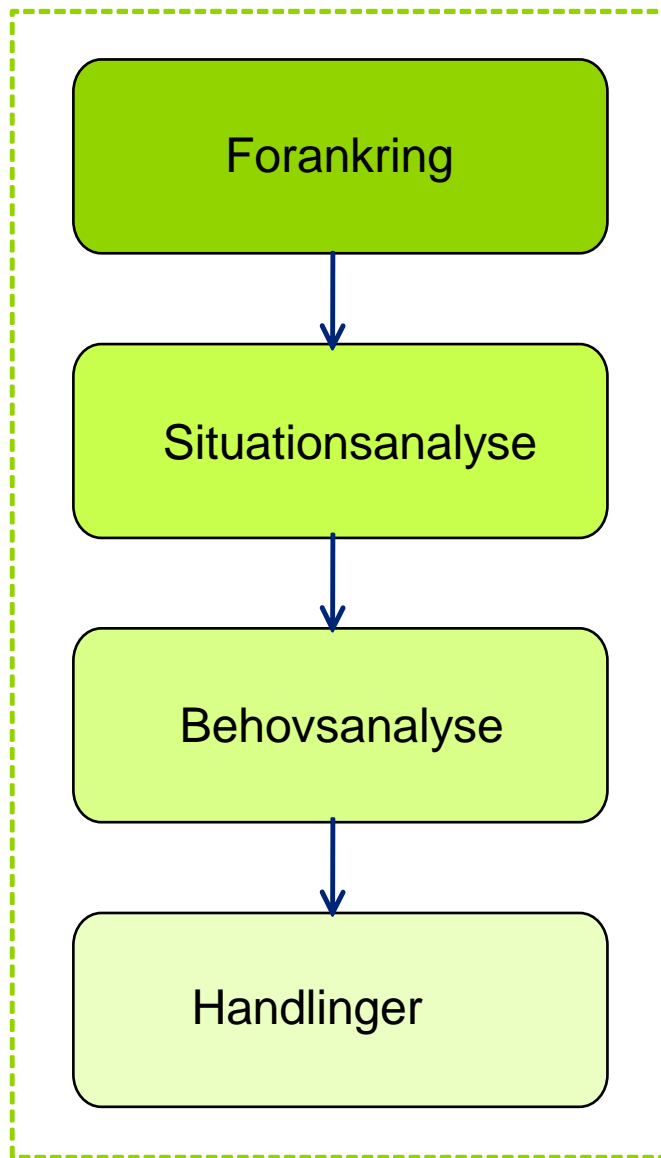


# Brug ressourceregnskabet som drivkraft for videre udvikling

## - værdiskabende ressourceregnskab

- Vigtigt at ressourceregnskabet **bruges aktivt** - det giver information til ledelsen om, hvordan det går med deres skole
- Ledelsen skal **reagere på de resultater**, der kommer frem, fx ved at stille sig følgende spørgsmål:
  - Er vi tilfredse med vores resultater (ambitionsniveau)?
  - Hvordan forbedres resultaterne til næste år (hvad skal vi prioritere)?
  - Er vi “on track” i forhold til vores mål (findes der målsætninger?)
  - Har vi brug for at gennemføre forandringer (handlingsplaner)?

# Forslag på hvordan en CSR strategi kan se ud



**Forstå interessenter og samfunds trends**

**Hvor er Skolen i dag?**

**Afdække ambitionsniveau i Skolen**

**Hvilke handlinger skal gøres**

# Hvordan opnår I de ønskede effekter



# Når man arbejder med mennesker.....

| Helbredstjek   |   | Behandling/forebyggelse |
|--|---|-------------------------|
| <b>Målsætning: Høj faglig kvalitet</b>                 | <b>Målsætning: Uddannelse til flere</b>         |                         |
| 1. Eksamensresultater                                  | 6. Optag/tilgang                                |                         |
| 2. Brugertilfredshed                                   | 7. Fuldførelses-, omvalgs- og afbudsfrekvens    |                         |
| 3. Elev-lærer-ratio                                    | 8. Praktik                                      |                         |
| 4. Lærernes arbejdstid                                 | 9. Opsøgende arbejde i forhold til virksomheder |                         |
| 5. Lærernes kompetencer                                | 10. Særlige indsatser for øget gennemførelse    |                         |
|  | 11. Elevernes deltagelse og fravær              |                         |
| <b>Målsætning: Udviklingsorienterede institutioner</b> | <b>Målsætning: Effektiv institutionsdrift</b>   |                         |
| 12. Kompetenceudvikling                                | 15. Uddannelsesomkostninger (produktivitet)     |                         |
| 13. Internationale forhold                             | 16. Finansielle nøgletal                        |                         |
| 14. Udviklingsprojekter og eksterne samarbejder        | 17. Fordeling af omkostninger                   |                         |
|  | 18. Medarbejdertrivsel                          |                         |
|  | 19. Personaleomsætning                          |                         |
|  | 20. Sygefravær                                  |                         |

HR/  
Kompetence-  
udvikling

Direkte

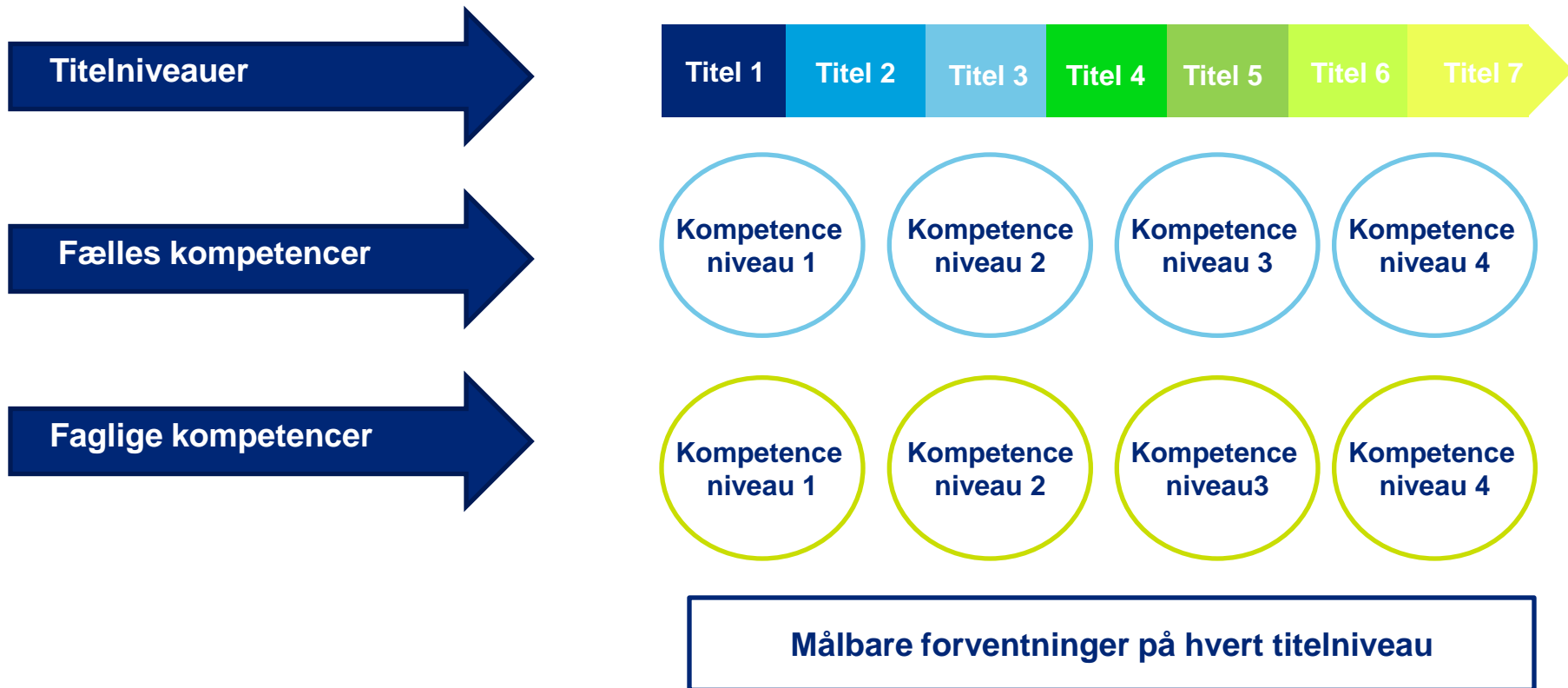
Indirekte

# Hvordan kan en kompetenceprofil se ud?



# Kompetencemodel – og mulighed for effektmåling

En kompetencemodel består af følgende elementer:



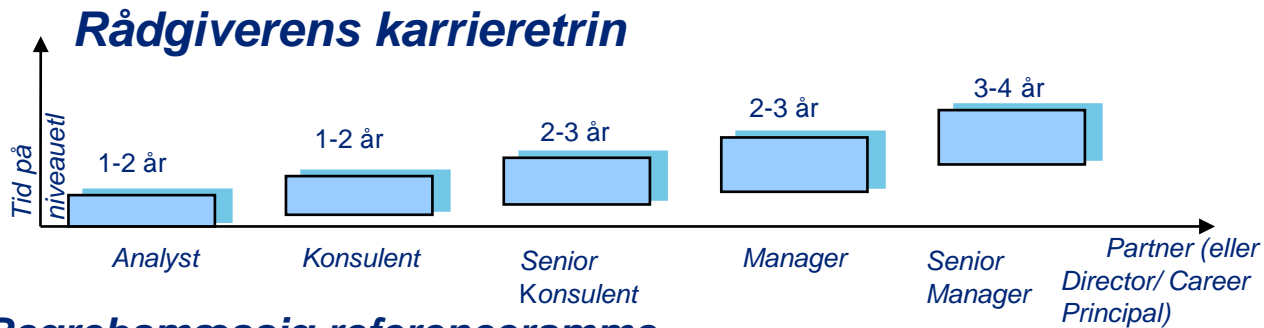
# Global Excellence Model Frameworks

Deloitte's kompetencemodel for konsulenter og vidensmedarbejdere

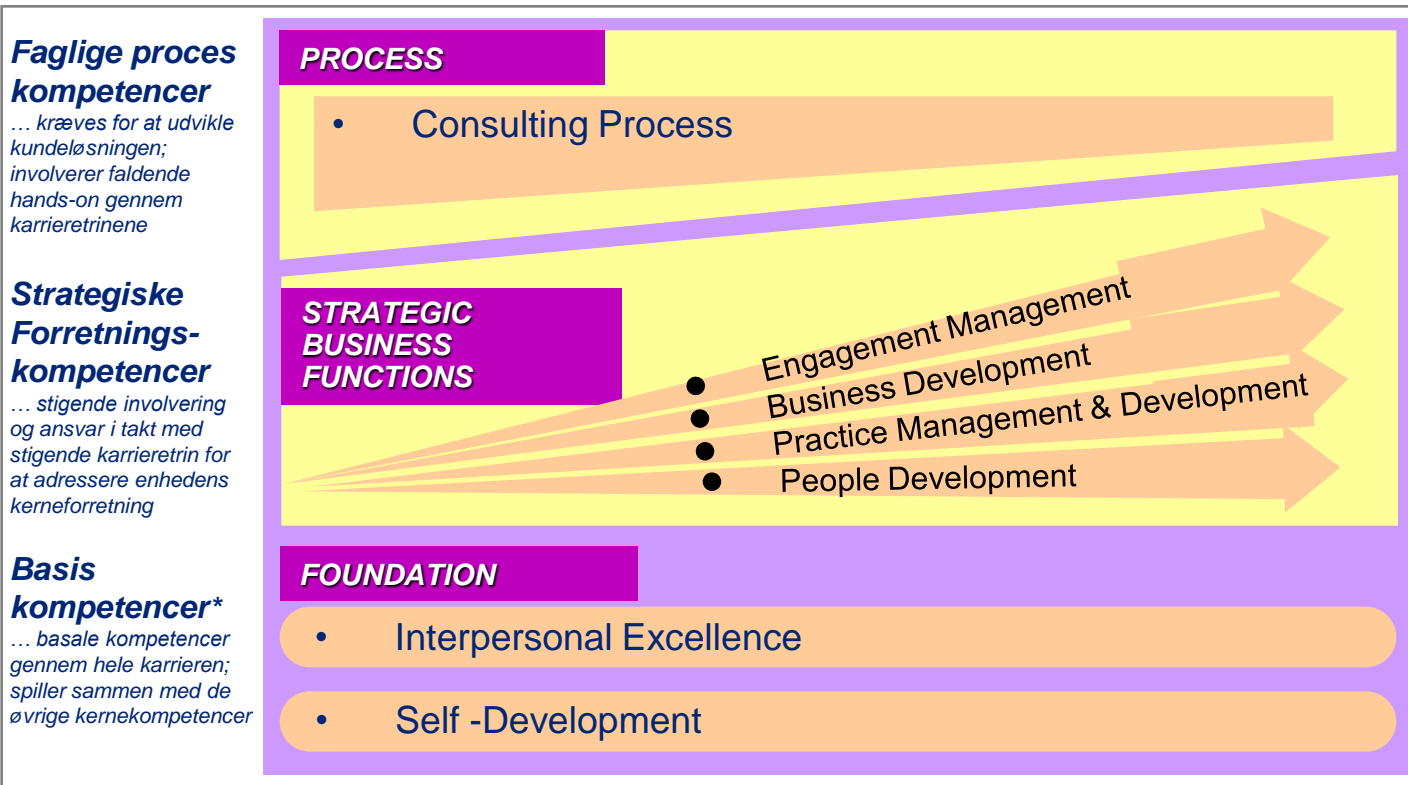


gEms

# Deloitte-modellens karakteristika



## Begrebsmæssig referenceramme

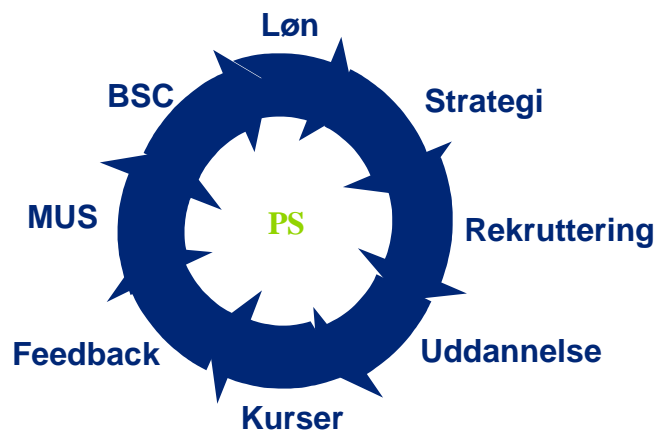


\* **Basis Kompetencer**, selvom de indgår i alle kernekompetencer bliver de behandlet som separate fokusområder da deres tilstedeværelse er fundamental for medarbejdernes vækst og succes.



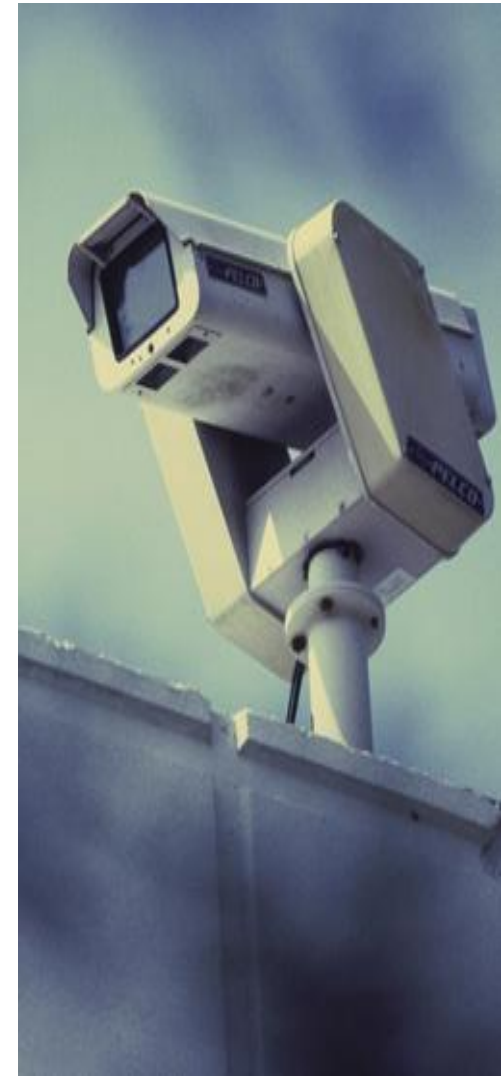
# HR/kompetencemodel – omdrejningspunkt for forankring af strategien

- Nedbrydning af strategiske mål på medarbejderniveau - eksekvering
- Motivation og synlighed
- Større fokus på at identificere kompetence-gab og udviklingsbehov i relation til overordnet strategi, målsætninger og prioriterede indsatsområder
- Synliggør og fokuserer på alle relevante kompetencer for medarbejderne – herunder uformelle kompetencer såsom ledelse, projektledelse, forretningsudvikling, vejledning, socialrådgivning, mentoring etc.
- Operationelt værktøj i alle HR processer



# Take aways

- Brug oplysningerne
- Vær på forkant
- Sæt jer I brugernes sted
- Anvend resultaterne strategisk, til udvikling og kommunikation
- Brug værktøjskassen



# Deloitte.

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2010 Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited

# Eksempel på risici ved CSR rapportering

- **Måler** indikatorerne, det de skal?
- **Tolkes** instrukserne rigtigt?
- Finansielle data er meget styret af lov, der er ofte **blødere rammer** for ikke finansielle data, hvilket kan gøre opgørelsen af tallene mere vanskelig.



# Eksempel på risici ved CSR rapportering

- **Manglende forståelse:** Dem, der indrapporterer, er ofte personer med anden baggrund end dem, der indrapporterer finansielle data, der typiske er mere vant til at håndtere data.
- **Manglende kvalitetssikring:** Finansielle data er tit behandlet af controllers, intern revision og en ekstern uafhængig revisorer, der sikrer kvalitet.
- **Tallene kan være dårligt balanceret:** De måler ikke hele vejen rundt, fokuserer på et særligt område og glemmer andre områder, kan tit skyldes, at rapporteringsindikatorerne er opgjort pga. af interesse og ikke efter en struktureret proces.