

# Innhold

<b>Forord</b> .....	9
<b>Kapittel 1 Ledelse og økonomistyring i det offentlige</b> .....	11
1.1 Den offentlige kontekst. ....	11
1.2 Sentrale utviklingstrekk. ....	14
1.3 Interessentmodellen .....	20
1.4 En konseptuell modell for økonomistyring .....	27
1.5 Ledelse og økonomistyring .....	34
<b>Kapittel 2 Økonomistyring – noen sentrale dimensjoner</b> .....	41
2.1 Former for økonomistyring. ....	41
2.2 Økonomistyring som prosess .....	46
2.3 Økonomistyring på ulike nivåer .....	49
2.4 Styringsområder .....	52
2.4.1 Transformasjonsmodellen. ....	52
2.4.2 Ressursstyring. ....	55
2.4.3 Produktivitetsstyring .....	58
2.4.4 Effektivitetsstyring .....	60
2.5 Økonomistyring som en forhandlingsprosess .....	61
2.6 Styringsproblemer .....	64
2.6.1 Målkonflikter .....	65
2.6.2 Målforskyvning .....	67
2.6.3 Opportunisme .....	68
2.6.4 Slakkmaksimerende atferd .....	71
2.6.5 Rasjonalitet og legitimitet. ....	73
<b>Kapittel 3 Kostnadsteori.</b> .....	77
3.1 Hva er en kostnad? .....	77
3.2 Kostnadstyper .....	78
3.3 Spesielle kostnadsarter. ....	85
3.3.1 Kapitalkostnader .....	85

3.3.2 Intern-administrative kostnader . . . . .	87
3.3.3 Transaksjonskostnader . . . . .	89
3.3.4 Agentkostnader . . . . .	92
3.4 Kostnadskalkyler . . . . .	94
3.4.1 Hva er virksomhetens produkter? . . . . .	94
3.4.2 Kostnadsgrunnlaget . . . . .	96
3.4.3 Kalkyletyper . . . . .	99
3.4.4 Kostnadsfordeling . . . . .	102
3.5 KOSTRA . . . . .	105
3.6 StatRes . . . . .	109
<b>Kapittel 4 Regnskapsteori . . . . .</b>	<b>113</b>
4.1 Regnskapsregistreringer . . . . .	114
4.2 Regnskap i private virksomheter . . . . .	119
4.2.1 Sentrale regnskapsprinsipper . . . . .	119
4.2.2 Balansen . . . . .	121
4.2.3 Resultatregnskapet . . . . .	126
4.2.4 Kontantstrømanalyse . . . . .	128
4.3 Det kommunale regnskapet . . . . .	129
4.3.1 Sentrale regnskapsprinsipper . . . . .	129
4.3.2 Driftsregnskapet . . . . .	130
4.3.3 Investeringsregnskapet . . . . .	132
4.3.4 Balanseregnskapet . . . . .	134
4.4 Statsregnskapet . . . . .	135
4.4.1 Noen sentrale regnskapsprinsipper . . . . .	135
4.4.2 Regnskapsoppstilling i staten . . . . .	137
4.4.3 Økonomistyring i staten . . . . .	139
4.5 Avdelingsregnskaper . . . . .	141
4.5.1 Organisering i styringsenheter . . . . .	141
4.5.2 Kostnadsfordeling på avdelinger . . . . .	146
4.5.3 Internpriser . . . . .	149
4.6 Analyse av regnskapene . . . . .	152
4.6.1 Korrigering av regnskapene . . . . .	153
4.6.2 Analyse av ressursforbruket . . . . .	154
4.6.3 Analyse av likviditet . . . . .	156
4.6.4 Analyse av finansieringsstruktur . . . . .	157

<b>Kapittel 5 Budsjettstyring</b> .....	159
5.1 Budsjettets hovedfunksjoner .....	160
5.2 Budsjettprinsipper .....	164
5.2.1 Oppbyggingsorientert budsjettarbeid .....	164
5.2.2 Nedbrytingsorientert budsjettarbeid .....	166
5.2.3 Programbudsjettering .....	167
5.2.4 Nullbasebudsjettering .....	169
5.3 Budsjettsammenhenger .....	173
5.4 Budsjettprosedyrer .....	176
5.4.1 Statlig budsjettarbeid .....	176
5.4.2 Kommunalt budsjettarbeid .....	178
5.5 Budsjettoppfølging .....	183
5.6 Ledelse og budsjettstyring .....	187
5.6.1 Ledelsesprosessen .....	187
5.6.2 Medvirkning .....	189
5.6.3 Belønninger og sanksjoner .....	192
 <b>Kapittel 6 Målstyring</b> .....	 195
6.1 Målrettet ledelse .....	195
6.2 Virksomhetsplanlegging .....	202
6.3 Resultatmåling .....	209
6.4 Resultatindikatorer .....	213
6.5 Brukerundersøkelser .....	216
6.6 Innbyggerundersøkelse .....	224
6.7 Balansert målstyring .....	225
 <b>Kapittel 7 Risikostyring og internkontroll</b> .....	 239
 <b>Kapittel 8 Konkurransen som virkemiddel</b> .....	 249
8.1 Offentlig eller privat virksomhet .....	249
8.2 Konkurransenutsetting .....	253
8.3 Bestiller-/utførermodellen .....	258
8.3.1 Bestillerfunksjonen .....	261
8.3.2 Utførerfunksjonen .....	264
8.3.3 Interne markeder .....	267
8.3.4 Implementeringsstrategier .....	270
8.4 Benchmarking/sammenligninger .....	273
8.5 Konkurransen om brukerne .....	275
8.5.1 Fritt brukervalg .....	276

8.5.2 Brukerbetaling . . . . .	277
8.6 Konkurransen om ressurser . . . . .	277
<b>Kapittel 9 Nytte-/kostnadsanalyse . . . . .</b>	<b>281</b>
9.1 Hva er nytte? . . . . .	282
9.2 Fremgangsmåte i nytte-/kostnadsanalyser . . . . .	283
9.3 Eksempel på nytte-/kostnadsanalyse . . . . .	291
<b>Referanser . . . . .</b>	<b>295</b>
<b>Stikkord . . . . .</b>	<b>297</b>