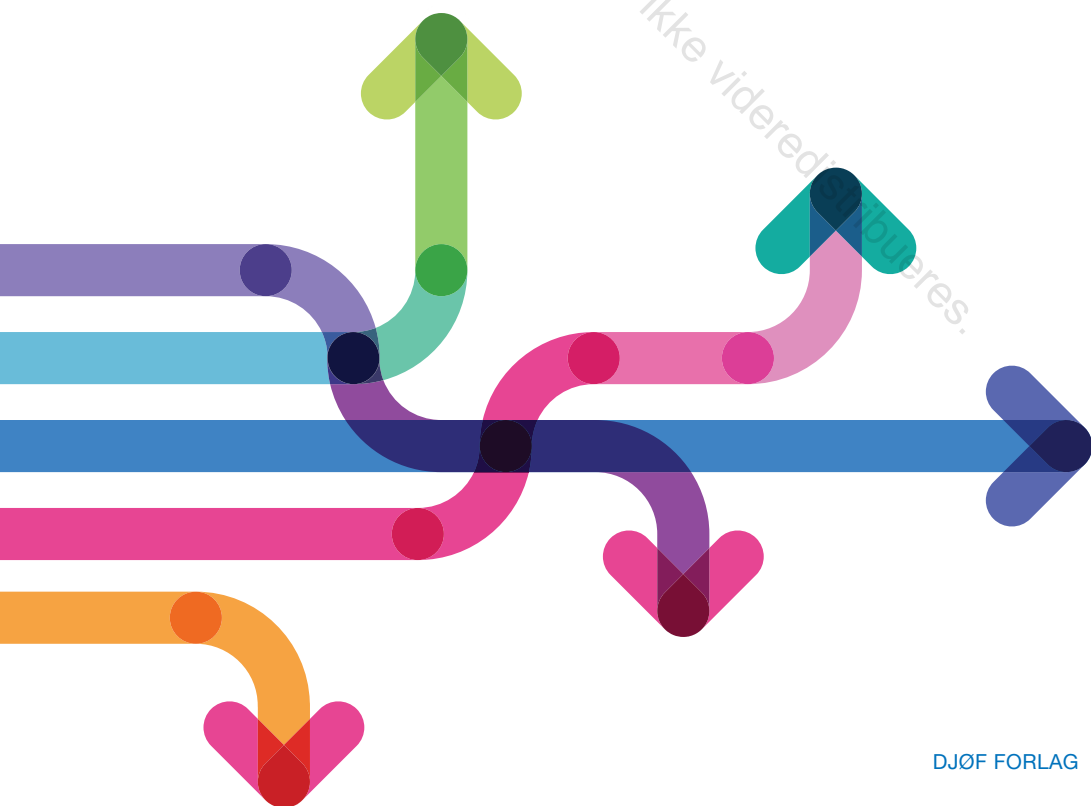


PER NIKOLAJ BUKH
KARINA SKOVVANG CHRISTENSEN

STRATEGI OG STYRING MED EFFEKT

DANSKE ERFARINGER



DJØF FORLAG

Per Nikolaj Bukh
Karina Skovvang Christensen (red.)

Strategi og styring med effekt



Djøf Forlag
2018

Per Nikolaj Bukh & Karina Skovvang Christensen (red.)
Strategi og styring med effekt

1. udgave, 1. oplag

© 2018 by Djøf Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af
eller kopiering fra denne bog eller dele heraf
er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt
uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Marianne Tingkov
Tryk: Toptryk Grafisk, Gråsten

Printed in Denmark 2018
ISBN 978-87-574-3862-8
ebog ISBN 978-87-7198-217-6

Forord.....	13
Del I	19
Fremtidens velfærdssamfund.....	19
1 Velfærdssamfundet under udvikling	20
2 Et styringsparadigme eller en udviklingstendens?	22
3 Ledelsesrummet under ændring	24
4 Afslutning	27
5 Litteraturliste.....	28
Kapitel 1	34
Effekt som fremtidens velfærdsparadigme	34
1.1. Indledning.....	34
1.2. På vej mod et nyt velfærdsparadigme	35
1.3. Fusionsparadigmet træder frem	36
1.3.1. Rehabilitering, helbredelse og personcentrering.....	38
1.3.2. Omkostningseffektivitet og den økonomiske begrænsning	40
1.3.3. Ligebehandling og retssikkerhed.....	41
1.4. Paradigmeskiftet vil sætte dybe spor	41
1.4.1. Fokus på effekten	42
1.4.2. Nye krav til den offentlige sektor	43
1.5. Kampen om det dominerende paradigme.....	44
1.5.1. Hvorfor er vi ikke skiftet over til fokus på effekt for længst?	45
1.5.2. Fremtidens styring.....	46
1.6. Måske er vi som samfund først klar nu.....	47
1.6.1. Skal vi være bekymrede?	47
1.6.2. Og hvad er det så, vi vil måle?	49
1.7. Afslutning	50
1.8. Litteraturliste.....	51
Kapitel 2	52
Effekt i fokus: Erfaringer fra Odense Kommune	52
2.1. Indledning.....	52
2.2. Effektstyrings komponenter	53
2.2.1. Samskabelse af effekt.....	53
2.2.2. Effektstyring og effektledelse	54
2.3. Effekt i fokus: Odense Kommunes effektstyring	55
2.4. Det politiske niveau	58
2.5. Det administrative niveau	59
2.6. Det vigtigste niveau, hvor effekten skabes	60
2.7. "Effekt i fokus" virker, men det er ikke nemt.....	62
2.8. Perspektiver.....	63
2.9. Litteratur	64
Kapitel 3	66

Det effektbaserede styringsparadigme i Odense Kommune	66
3.1. Indledning.....	66
3.2. Styringsparadigmet.....	67
3.3. Effektstyring som en del af en integreret forandringsproces	67
3.4. En balance mellem faglighed og økonomi	70
3.5. Effektmåling og data – en forudsætning for effektstyring.....	71
3.6. Afsluttende bemærkninger	73
3.7. Litteratur	73
Kapitel 4	74
Usund styring giver usunde patientforløb	74
4.1. Indledning.....	74
4.2. Man får lige præcis det, man afregner efter	76
4.3. Kommunerne og rivaliseringen om den nære sundhed	77
4.4. Erfaringer fra akutområdet	81
4.5. Flavour klinikken – en duft af succes	84
4.6. Konklusion og perspektiver.....	86
4.7. Litteraturliste.....	88
Kapitel 5	89
Regionerne på vej mod værdibaseret styring	89
5.1. Indledning.....	89
5.2. Visionen: Styring efter værdi for patienten	90
5.2.1. Forbedring af kvalitet og resultater.....	91
5.2.2. Omkostningseffektive patientforløb	93
5.2.3. Værdibaseret styring som afløser for aktivitetsstyring	94
5.3. Bevægelsen i retning af en mere værdibaseret styring.....	95
5.3.1. Dokumentation af patientnære resultater	95
5.3.2. Måling af omkostninger.....	97
5.4. Anvendelse af sundhedsdata	98
5.5. På vej mod bedre målstyring.....	100
5.5.1. Komplexitet vs. enkelhed.....	101
5.5.2. Målhierarki.....	102
5.6. Afslutning	102
5.7. Litteraturliste.....	103
Kapitel 6	105
Produktionsprocessen og den økonomiske styring af effekt	105
6.1. Indledning.....	105
6.2. Den offentlige sektors værdiskabelse.....	106
6.3. Produktionsprocessen	108
6.3.1. Produktivitet	110
6.3.2. Omkostningseffektivitet	111
6.3.3. Målopfyldelse.....	112
6.3.4. Samfundsøkonomiske analyser.....	113
6.4. Den økonomiske styring.....	114
6.4.1. Budgetter og tildelinger.....	114
6.4.2. Tildeling til proces og aktiviteter	117
6.4.3. Tildelinger til output.....	118
6.4.4. Tildelinger til effekt	119

6.5. Afsluttende bemærkninger	120
6.6. Litteraturliste	121
Del II	126
Strategier, mål og databaseret ledelse	126
1 Strategi i den offentlige sektor	127
2 Præcise og sammenhængende strategier	129
3 Styring efter mål	132
4 Mål for effekt	135
5 Afslutning	138
6 Litteraturliste	139
Kapitel 7	144
Styring og ledelse i Gladsaxe Kommune: Få mål der sætter retning	144
7.1. Indledning	144
7.2. Gladsaxe Kommune	145
7.2.1. Kommunens organisering	146
7.2.2. Kommunens økonomi	146
7.3. Ambitionerne bag udviklingen af kommunens styring	148
7.3.1. Styringsmodellen	149
7.3.2. Roller og ansvarsfordeling	150
7.4. Budgetproces kobler budget og kommunestrategi	151
7.4.1. Beskæftigelsesudvalget: fritidsjob til unge i udsatte områder	151
7.4.2. Fra strategi til årsrapport	153
7.5. Ledelsescockpittet	154
7.5.1. Ledelse med fokus på effekter	156
7.5.2. Ledelsesindsatser på flere niveauer	157
7.6. De videre perspektiver	157
Kapitel 8	159
Mål skaber mening: strategi og målstyring på sundheds- og ældreområdet	159
8.1. Indledning	159
8.2. Sundheds- og Ældreafdelingen i Thisted Kommune	160
8.2.1. Udviklingsplan og organisering	160
8.2.2. Udvikling og omstilling	161
8.3. Behovet for en strategi	162
8.3.1. Mission og pædagogisk grundlag	162
8.3.2. Målsætninger og mål	163
8.4. Strategiprocesen	164
8.4.1. Ledergruppens involvering	164
8.4.2. Medarbejdernes involvering	166
8.5. Afdelingens strategikort	167
8.5.1. Decentrale strategikort	168
8.5.2. De kritiske succesfaktorer	169
8.6. Indsatserne	171
8.7. Erfaringer fra processen	172
8.7.1. Valget af kritiske succesfaktorer og mål	173
8.7.2. Ledernes vurderinger af udbyttet	174
8.8. Afsluttende bemærkninger	175
8.9. Litteratur	176

Kapitel 9	177
PRO-data: et patientnært redskab til kvalitetsudvikling i sundhedsvæsenet	177
9.1. Indledning.....	177
9.2. Hvad er PRO-data?.....	178
9.2.1. Hvad kan man bruge PRO-data til?	179
9.2.2. Hvad er et PRO-redskab?	180
9.3. Anbefalinger til God Praksis	181
9.4. PRO-redskaber skal være meningsfulde og relevante.....	183
9.4.1. Meningsfuldhed og relevans for patienter	184
9.4.2. Udvikling af PRO-redskaber via organisatorisk patientinddragelse	185
9.5. Patientinddragelse og PRO-data.....	186
9.6. Afsluttende bemærkninger	187
9.7. Litteraturliste.....	188
Kapitel 10	190
Fra nul til data: erfaringer fra Hedensted Kommune	190
10.1. Indledning.....	190
10.2. Om Hedensted Kommune.....	191
10.3. Det konkrete arbejde: systemer, relationer og tillid	192
10.4. Tre dataniveauer	193
10.4.1. Den overordnede information	193
10.4.2. Data til områder eller afdelinger.....	194
10.4.3. Analyser af effekter og outcomes	197
10.5. Data i praksis: forecast på sundhedsområdet	197
10.6. Erfaringer.....	199
10.6.1. Kompetencer.....	199
10.6.2. Systemer	200
10.6.3. Internt fokus.....	201
10.6.4. Samarbejdsrum	202
10.6.5. Organisation.....	202
10.6.6. Samarbejde med fagområderne	203
10.7. Afsluttende bemærkninger	203
10.8. Litteratur	204
Kapitel 11	205
Vidensinformeret styring og ledelse i folkeskolen	205
11.1. Indledning.....	205
11.2. Folkeskolen i Aabenraa Kommune	206
11.2.1. Forandringsplan og præstationsmål.....	206
11.2.2. Styring, indsigt og vidensdeling.....	208
11.3. Dialogbaseret styring	209
11.4. Hvordan opleves målstyringen?	212
11.4.1. Politikernes rolle.....	212
11.4.2. At vælge lederskabet til	213
11.4.3. Ledelsesstil	214
11.4.4. De forpligtigende dialogers mulighedsrum	215
11.5. Afsluttende perspektivering.....	216
11.6. Litteraturliste.....	217
Kapitel 12	220

Datadrevne beslutninger og velfærdsanalyse	220
12.1. Indledning.....	220
12.2. Investeringspuljen og oprettelsen af en ny velfærdsanalyseenhed.....	221
12.3. Tværgående datadrevne analyser	223
12.3.1. Kortlægningens resultater	224
12.3.2. Det politiske mandat: indsats, budgetrisiko og afkast	225
12.3.3. Helhedsorienterede indsatser for udsatte familier.....	226
12.4. Foranalysen	226
12.5. Udviklingen af en helhedsorienteret indsats	228
12.5.1. Inddragende forløb med velfærdsforvaltningernes fagmedarbejdere	229
12.5.2. Den helhedsorienterede indsats	230
12.5.3. Organisering og styringsmodel	231
12.6. Business case og opfølgning.....	233
12.7. Afrunding og perspektiver.....	235
Del III	237
Nye modeller for effektbaseret økonomistyring	237
1 Hvad drejer effektbaseret økonomistyring sig om?	238
2 Økonomistyringens struktur og rolle	241
3 Økonomistyringens modeller	243
4 Motivation og incitamenter	245
5 Hvad er effektbaseret økonomistyring?	248
6 Omkostningseffektivitet i tildelingsmodellen	253
7 Afslutning	255
8 Litteraturliste.....	257
Kapitel 13	263
Erfaringer med frisætning fra DRG-styring i fem afdelinger på Aarhus Universitetshospital	
.....	263
13.1 Indledning.....	263
13.2 Projekt Ny Styring i et Patientperspektiv	264
13.3 Nye styringsmål i Hoved-Neuro-Centret.....	265
13.3.1 Tand-, Mund- og Kæbekirurgisk Afdeling	266
13.3.2 Øjenafdelingen.....	267
13.3.3 Neurokirurgisk Afdeling.....	267
13.3.4 Neurologisk Afdeling	268
13.3.5 Øre-, Næse- og Halsafdeling	268
13.3.6 Erfaringer fra Projekt Ny Styring	268
13.4 Afsluttende perspektivering.....	271
13.5 Litteraturliste.....	272
Kapitel 14	274
Økonomisk styring på vej: værdibaseret finansiering og afregning i sundhedsvæsenet.....	274
14.1 Indledning.....	274
14.2 DRG-systemet og afregningsmodellerne i regionerne.....	275
14.2.1 Klassiske afregningsmodeller og ”økonomiske mekanismer”	276
14.2.2 DRG i Danmark	277
14.2.3 Regionernes afregningsmodeller	279
14.3 Value-Based Health Care en dansk kontekst.....	281

14.3.1	Bundled payment vs. DRG-afregning	282
14.3.2	Værdibaseret afregning i Danmark - fra DRG til bundled payment	283
14.4	Fra takststyring til ...?	285
14.5	Litteratur	286
Kapitel 15		288
På vej mod effektbaseret styring af folkeskolen: erfaringer fra Vordingborg Kommune. 288		
15.1	Indledning.....	288
15.2	Folkeskolen i Vordingborg Kommune.....	290
15.2.1	De faglige udfordringer.....	290
15.2.2	Skolestrukturen i Vordingborg Kommune	291
15.3	Den hidtidige ressourcetildelingsmodel	292
15.3.1	Grundprincippet	292
15.3.2	Udfordringer ved den elevbaserede tildelingsmodel.....	294
15.3.3	Udfordringer ved Epinions socioøkonomiske analyse.....	295
15.4	Den effektbaserede tildelingsmodel.....	296
15.4.1	Principper og intentioner med den effektbaserede model.....	296
15.4.2	Distriktsmodellen: Skolen har ansvar for alle børn	298
15.5	Den nye socioøkonomiske justering af udgiftsbehovet.....	300
15.6	Afslutning og perspektivering.....	301
15.6.1	Dilemmaer	301
15.6.2	Modellens påvirkning af systemet	302
15.7	Litteratur	304
Kapitel 16		305
Værdibaseret styring af ortopædkirurgien i Region Nordjylland		305
16.1	Indledning.....	305
16.2	Aalborg Universitetshospital	306
16.3	Værdibaseret styring på Aalborg UH	307
16.4	Opgørelse af omkostninger.....	309
16.5	Datadrevne modeller til værdibaseret styring	311
16.6	Prædiktionsmodel som styringsredskab	312
16.7	Forsøg med ny afregning.....	316
16.8	Konklusion og perspektiver.....	317
16.9	Litteraturliste.....	318
Kapitel 17		319
Design og test af effektbaserede økonomimodeller		319
17.1	Indledning.....	319
17.2	Økonomimodellen for en tidsafgrænset rehabiliterende indsats	320
17.3	Testen af økonomimodellen Træning Som Hjælp	323
17.4	Øvrige effektafhængige økonomimodeller	324
17.5	Test i område Vest: forløbstakster på bostøtteområdet	325
17.6	Fremtiden for effektafhængige økonomimodeller.....	328
17.7	Differentieret takststruktur på det specialiserede område	331
17.8	Afslutning	332
17.9	Litteraturliste.....	333
Kapitel 18		335
Differentieret budgettildeling som styringsværktøj og dialogredskab.....		335

18.1	Indledning.....	335
18.2	Aalborg Kommunes Ældre- og Handicapforvaltning	336
18.2.1	Organisering.....	336
18.2.2	Den økonomiske styring	337
18.2.3	Tilbudsviften.....	338
18.3	Design af den nye budgettildelingsmodel.....	339
18.3.1	Proces for udvikling af tildelingsmodellen.....	340
18.3.2	Serviceniveau og ydelsespakker.....	340
18.3.3	Kapacitetsstyring – fast finansiering af faste udgifter	341
18.3.4	Aktivitetsstyring – differentieret tildelingsmodel	342
18.4	Erfaringer med den nye styringsmodel.....	343
18.4.1	Strategiske styringsovervejelser.....	344
18.4.2	Styringsvilkår for myndighed	345
18.4.3	Styringsvilkår for udfører	346
18.5	Modellens videreudvikling	347
18.5.1	Justeret tildelingsmodel på baggrund af oplevede styringsudfordringer	347
18.5.2	Ledelsesinformation og effektbaseret styring	349
18.6	Konklusion og perspektivering	349
18.7	Litteraturliste.....	351
	Kapitel 19	353
	Frafald på ungdomsuddannelserne.....	353
19.1	Indledning.....	353
19.2	Hvad er årsagerne til elevernes frafald?	354
19.3	Overvejelser vedrørende en effektbaseret model	356
19.4	Model Frafald	358
19.5	Model Fravær	360
19.6	Særlige opmærksomhedspunkter	362
19.7	Konklusion og perspektivering	365
19.8	Litteraturliste.....	366
	Stikord.....	368

Forord

*On résiste à l'invasion des armées;
on ne résiste pas à l'invasion des idées*
– Victor Hugo, *Histoire d'un Crime*, 1852

Effekt er gennem de senere år blevet et centralt omdrejningspunkt for mange af de faglige såvel som ledelsesmæssige ændringstiltag i den offentlige sektor – og for det danske velfærdssamfund i det hele taget. Det kan der være mange årsager til, men det kan virke en smule paradoksalt, at det øgede faglige fokus på effekt og økonomi nok især skyldes de begrænsede budgetter, som mange dele af den offentlige sektor har oplevet. Når der ikke er råd til at gøre mere af det samme, må der tænkes ud af boksen og gøres mere af det, der virker, mens det, som ikke virker, må nedprioriteres eller helt undlades. Det er en nødvendighed for at få den offentlige sektor til at fungere endnu bedre. Som Victor Hugo ofte citeres for at skrive i *Histoire d'un Crime*, så er der én ting, som er stærkere end alle verdens hære: Det er en idé, hvis tid er kommet.

Det centrale i den form for effektbaserede strategier og styring, som træder frem i disse år, er ikke så meget, at der er fokus på effekt, men at der samtidig også er fokus på den økonomiske side af aktiviteten, og at effektstyring dermed også er et spørgsmål om økonomistyring. Fra tidligere at være orienteret mod budgetoverholdelse og udgiftskontroller orienteres effektbaserede økonomistyringsmodeller i disse år mod at sikre omkostningseffektivitet, fremme de offentlige virksomheders målsætninger og skabe værdi for den enkelte borger såvel som for samfundet i sin helhed.

Det betyder på den *ene side*, at der er brug for en form for opgør med de grundlæggende principper, som offentlige organisationer styres efter, og at hver enkel organisation skal indrette sin styringspraksis og sine politikker og strategier, så effekten er udgangspunktet. Det er der et enormt potentiale i, men det stiller mange nye krav til politikerne, lederne og medarbejderne, og det betyder i praksis mange nye styringsmæssige komplikationer.

På den *anden side* er hverken strategi, ledelse eller styring nye opfindelser. Forskere såvel som konsulenter har introduceret nye begreber og teknikker i en lind strøm, men i den grundlæggende kerne af menneskelig adfærd er der elementer, som er velkendte og fundamentale for de muligheder, man har for at lede en hvilken som helst organisation. Der produceres nye forskningsresultater, og nye erfaringer bliver tilgængelige, så naturligvis bliver det potentielle fundament for at lede en organisation større. Men det kræver, at den viden, der findes, tages i brug, og at ledere oversætter den generelle teoretiske ledelsesviden til konkrete værktøjer og løsninger, der passer til de udfordringer og muligheder, de står overfor.

Det er bare ikke så enkelt, som det lyder. Ofte er det ikke indlysende, hvordan nye strategier kan udvikles, og hvordan nye styringsprincipper kan anvendes. Alle organisationer er særlige, hvis man ser indad – og heldigvis vil der altid være noget, der adskiller én organisation fra en anden. Det gælder i forhold til den geografiske placering og den kultur, som følger heraf. Men det gælder også i forhold til den kultur, der følger af, hvad det er for en organisation. Det opleves naturligvis anderledes at arbejde på et hospital end at arbejde på en folkeskole. Medarbejderne har forskellige uddannelser, lovgivningen er forskellig på områderne, arbejdsopgaverne er forskellige, organisationernes størrelse er forskellige osv. Derfor kan det synes nærliggende at konkludere, at styringen også skal være forskellig.

Men spørgsmålet er: Hvad betyder forskellene for strategi og styring? Betyder de så meget, at de forhindrer, at der kan læres af styringserfaringer fra andre områder? Her er svaret klart nej! Tværtimod, potentialet for at få inspiration til nye styringsmodeller er langt større, hvis man ser ud over de snævre rammer, hvor den enkelte skole- eller ældreforvaltning orienterer sig mod, hvad man har hørt andre tilsvarende forvaltninger gøre – eller hvis man på det enkelte hospital kun forsøger at kopiere styringsmodeller, som bruges på tilsvarende afdelinger i andre lande. Det begrænser innovationsevnen og forsinker moderniseringen af den offentlige sektors styringsprincipper unødvendigt, hvis kommunalt ansatte alene mødes med kolleger fra andre kommuner, og hvis økonomer på hospitaler primært taler med andre hospitalers økonomer, når der skal søges inspiration til nye styringsmodeller. Der er brug for, at man ser ud over sin egen organisationstype og lærer af andres erfaringer med, hvordan sty-

ringsprincipper kan anvendes på tværs af målgrupper og sektorer. Men det kræver ledelsesmæssigt mod at afprøve nye styringsmuligheder.

Mange af de effektbaserede strategier og styringsmodeller, der vinder frem i disse år, hviler på solide teoretiske og erfaringsbaserede fundamenter og har en generel anvendelighed i mange dele af den offentlige sektor. Det væsentligste formål med denne bog er derfor at bidrage til at dele viden og erfaringer om nye former for strategier og styring, der handler om at skabe effekt i alle dele af den offentlige sektor.

Denne bog fokuserer primært på effekt og økonomisk styring inden for de store borgerrettede velfærdsområder i regioner og kommuner, hvor de centrale spørgsmål er, hvordan der kan udvikles nye strategier, sættes mål for effekt og indføres styring, der fremmer effektskabelse. Med årlige udgifter på omkring 100 milliarder kroner til sundhedsområdet i regionerne og op mod 350 milliarder i nettodriftsudgifter i kommunerne tegner disse områder sig for en stor del af det offentlige forbrug. Derfor er det væsentligt, at disse områder skaber mest mulig velfærd for de ressourcer, der er afsat. Effekt er dog relevant på alle offentlige områder, lige fra politi og skattevæsen til ungdomsuddannelser og forsyningsvirksomheder, og erfaringerne i denne bog kan anvendes alle steder.

Vi har ikke tilstræbt en ligelig fordeling af kapitler inden for alle typer af offentlige virksomheder. Vi har i stedet udvalgt kapitlerne efter områder, hvor effektbaserede strategier og styringsmodeller mest tydeligt er ved at vinde indpas i praksis. Vi har dermed valgt at fokusere på de områder, hvor effektstyringen netop nu er ved at blive udbredt, og hvor potentialet for at lære af erfaringerne er størst. Det betyder, at vi f.eks. ikke skriver ret meget om kultur- og fritidsområdet i kommunerne eller om regional udvikling, ligesom erfaringer med effektbaseret styring i de statslige institutioner heller ikke inddrages.

Bogen er struktureret i tre temaer: (1) Fremtidens velfærdssamfund, (2) Strategi, mål og databaseret ledelse samt (3) Nye modeller for effektbaseret økonomistyring. Mange kapitler kan indgå under flere temaer, og vi har overvejet andre tematiseringer, men vi måtte træffe et valg vedrørende bogens struktur. Vi tilstræber at skabe en rød tråd igennem temaerne. I det *første* tema inddrager vi både den bredere samfundsmæssige dagsorden og mere specifikt det overordnede strategiske og ledelsesmæssige rationale bag den offentlige sektors fokus på effekt og nye styringsmodeller i forskellige dele af den offentlige sektor. Kapitlerne i

temaet introducerer både effektbaseret styring i kommunene og den tilsvarende styringsfilosofi, værdibaseret styring, i sundhedsvæsenet.

Når fokus ændres, bliver nye mål og målsætninger væsentlige. Derfor præsenterer vi under det *andet* tema erfaringer med at arbejde strategisk med at udvælge og styre efter nye mål. Nye mål fordrer ikke blot nye data men også andre former for analyser, hvilket også adresseres i dette tema. Mange taler om, hvordan Big Data vil få stigende betydning, og fællesnævneren for de erfaringer, der præsenteres i dette tema, er, at de data, der allerede findes, skal indgå i nye former for analyser, hvorved et bedre vidensbaseret grundlag for strategier og styring kan etableres.

Med det *tredje* tema bevæger vi os ind på styringen, hvor erfaringer med nye styringsmodeller præsenteres, og hvor rammerne for de specifikke økonomistyringsmodeller udvikles. Temaet indeholder dels kapitler, der introducerer og beskriver de konkrete teknikker, der indgår som byggeklodser eller begrebsrammer for effektbaseret styring, og dels kapitler, som beskriver, hvordan modellerne anvendes. Endelig viser kapitlerne i dette tema også, hvordan nye effektbaserede økonomimodeller anvendes til at skabe rammer for faglig ledelse, at øge omkostningseffektiviteten af de offentlige indsatser samt at ændre incitamentsstrukturerne, så effektskabelsen fremmes.

Bogens målgruppe er lige så bred som de emner, der tages op i kapitlerne, og den er derfor relevant for alle, der interesserer sig for udviklingen af det danske velfærdssamfund, hvad enten de er politiske beslutningstagere eller ansvarlige for leverancen af den borgernære service. Bogen har et ledelsesmæssigt fokus, men den er ikke kun målrettet ledere. I princippet er den målrettet alle med interesse for ledelse, styring og organisering samt fagligt arbejde inden for bogens områder. Da bogen præsenterer de nyeste erfaringer og viser innovative løsninger, der ikke tidligere har været publiceret, vil den også være relevant som grundlag for uddannelser inden for strategi, styring og ledelse i den offentlige sektor.

Effektbaseret styring og strategi, som det præsenteres i denne bog, er under hastig udvikling, og de begreber, der anvendes på tværs af forskellige praksisser, har derfor ikke en konsistent og entydig definition. Den mere teoretiske eller forskningsbaserede litteratur, der har dannet grundlaget for erfaringerne, har i højere grad et generaliserbart og fælles fundament, hvorfor forståelsen af de praktiske erfaringer ofte styrkes, når man læser dem gennem en

mere teorifunderet linse. Derfor har vi suppleret de praktiske erfaringer inden for de tre temaer med en introduktion til temaerne, hvor vi perspektiverer de teknikker, der anvendes i praksis, samt de erfaringer, der indgår i temaerne. Vi håber, at det kan tilføje et perspektiv til læsningen af bogen samt øge anvendeligheden af bogen i en undervisningsmæssig sammenhæng.

For at realisere bogprojektet har vi været afhængige af mange travle menneskers prioriteringsvilje, og vi er taknemmelige for den usædvanligt store tilslutning til projektet, vi fik hos alle, vi talte med. Vi har været glædeligt overrasket over, at alle kunne afse tid til at bidrage til bogen. Vi vil derfor gerne rette en stor tak for et godt og smidigt samarbejde til alle de personer, der har bidraget til kapitlerne i bogen. Bagerst i bogen findes en oversigt over alle forfattere med en kortfattet beskrivelse af deres baggrund.

Da bogens 19 kapitler er skrevet af forskellige forfattere, vil mange emner og begreber indgå på forskellige måder i kapitlerne. Derfor har vi udarbejdet et stikordsregister, så man kan orientere sig i bogens indhold på tværs af kapitlerne. Stikordsregisteret indeholder også henvisninger til relaterede begreber, så man kan afgøre, hvor i bogen specifikke emner er berørt. Enkelte emner er dog så brede eller tæt knyttet til bogens centrale temaer, at det ikke giver mening at henvise til dem, hver gang de optræder. Det gælder f.eks. begreber som data, mål, indsats, effekt, effektbaseret styring og ledelse. Der vil også være situationer, hvor enkelte ord, som f.eks. paradigme, er så tæt knyttet til temaet i et enkelt kapitel, at vi i stikordsregisteret har valgt at henvise til kapitlet under ét fremfor til alle de sider, hvor ordet forekommer.

Bogens fokus, såvel som udvalget af kapitler, er især formet af de erfaringer, vi igennem de sidste 6-8 år har fået gennem vores samarbejde med en mængde erfarne praktikere fra mange dele af den offentlige sektor. Erfaringerne har vi fra rådgivningsprojekter i en række forskellige offentlige virksomheder og fra engagerede medarbejdere, vi har mødt i forbindelse med kurser og undervisningsforløb igennem årene, fra alle dele af den offentlige sektor. Specielt har undervisningskonceptet Fremtidens Økonomistyring, som Per Nikolaj i 2010 udviklede for COK og Økonomidirektørforeningen, været et omdrejningspunkt for vores fokus på effektbaseret ledelse og styring. Indtil nu har der været mere end 500 deltagere, primært kommunale økonomimedarbejdere, på det 8-12 dages uddannelsesforløb om Fremtidens

Økonomistyring, der dels har været afviklet på Hotel Koldingfjord og dels internt i kommuner. Ligeledes har deltagere på Master in Public Governance-fagene, Offentlig Styring samt Økonomi og Ledelse på Aalborg Universitet bidraget med en perspektivrig og dyb indsigt i den offentlige sektors udfordringer og muligheder.

Nogle af bogens kapitler kan spores tilbage til undervisningen, hvor masterstuderende har afprøvet nye løsninger i deres projektarbejde. Mange af disse løsninger er blevet realiseret i praksis, og nye innovative erfaringer er blevet udviklet. Andre kapitler udspringer direkte af de projekter, vi igennem årene har været involveret i. Det gælder ikke mindst udviklingen af den effektbaserede økonomistyring i Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune, hvor arbejdet hen over flere år gav os mulighed for at forstå både mulighederne og begrænsningerne ved en effektbaseret økonomistyring. Vi vil derfor også benytte lejligheden til at takke alle, som vi har lært af og arbejdet sammen med igennem årene både i udviklingsprojekter og i undervisningen.

Vi vil også takke Morten Lund Poulsen, der har læst enkelte af kapitlerne undervejs og bidraget med gode kommentarer, Susanne Christensen og Vibeke Jørgensen, der har bidraget med korrekturlæsning, og ikke mindst Betina Sørensen, som har korrekturlæst og sprogbe- arbejdet alle kapitlerne og bidraget med mange gode kommentarer. Endelig vil vi også takke redaktionschef Jeppe Strandsbjerg, Djøf Forlag, for hans opbakning til vores projekt samt for at give os mulighed for at udgive denne bog, og projektleder Lene Kofoed, Djøf Forlag, som overtog bogprojektet i den sidste fase.

God fornøjelse med bogen.

Aarhus, den 10. marts 2018

Per Nikolaj Bukh

Aalborg Universitet

Karina Skovvang Christensen

Aarhus Universitet