

FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

Effektbaseret økonomistyring:
Deltag i udviklingen af fremtidens
økonomistyring i din kommune

Foråret 2018



Et kursusforløb med
professor Per Nikolaj Bukh

INDHOLDSFORTEGNELSE

FREMtidENS ØKONOMISTYRING	4
KURSET FREMtidENS ØKONOMISTYRING	4
NYE KRAV – NYE KOMPETENCER	4
MÅLGRUPPE	5
FÅ BOGEN STRATEGI OG STYRING MED EFFEKT	6
KURSUSLEDELSE	6
UNDERVISNINGEN	6
NETVÆRKSGRUPPE OG REUNION-ARRANGEMENT	7
PROGRAM	8
MODUL 1: ØKONOMISTYRINGENS	9
UDFORDRINGER OG MULIGHEDER	9
MANDAG D. 16. APRIL 2018	9
MODUL 2: DESIGN AF EN STYRINGSMODEL, TAKSTSTYRING OG BUDGETMODELLER	11 11
TIRSDAG D. 17. APRIL 2018	11
MODUL 3: BUDGETTER, BEVILLINGER OG TILLIDSBASERET STYRING	12 12
TORSDAG D. 3. MAJ 2018	12
MODUL 4: EVIDENS, EFFEKTBASERET STYRING – SAMT DEMOGRAFI	13 13
FREDAG D. 4. MAJ 2018	13
MODUL 5: BENCHMARKING, UDGIFTSBEHOV OG TAKSTER	14 14
TORSDAG D. 17. MAJ 2018	14
MODUL 6: FINANSIERINGS- OG RESULTATMODELLER	16 16
TORSDAG D. 18. MAJ 2018	16

MODUL 7: STRATEGI, MÅL OG FORANDRINGSLEDELSE	17
TORS DAG D. 31. MAJ 2018	17
MODUL 8: INCITAMENTSBASEREDE BEVILLINGS- OG STYRINGSMODELLER	19
FREDAG D. 1. JUNI 2018	19
UDVIKLINGSFORLØB OG VALGMODULER	20
LÆR MERE OM FREMTIDENS ØKONOMISTYRING	20
KURSUS: STRATEGISK MÅL- OG RESULTATSTYRING	20
KURSUS: OMKOSTNINGSMODELLER MED ABC	21
INTERNT UDVIKLINGSFORLØB I DIN KOMMUNE	21
TEMADAG OM EFFEKTBASERET STYRING (1 DAG)	22
UNDERVISERE OG INDLÆGSHOLDERE	23
COK OG KONTAKTOPPLYSNINGER	26

FREMtidens ØKONOMISTYRING

Gennem de senere år har økonomistyringen i de danske kommuner ændret karakter. Det er ikke en modsætning at tale om en langsom revolution, da stort set alle elementer ændres markant over en forbausende kort årrække: Ressourcetildelingen sker efter langt mere præcise kriterier baseret på socioøkonomiske kriterier. Konkrete omkostningsstrukturer, analyser og ledelsesrapportering skifter fokus fra overordnede kommunale nøgletal til individbaserede data, og demografimodeller er ikke længere blot mekaniske fremskrivninger. Dette er blot nogle eksempler på, hvordan kravene til økonomistyringen ændrer sig.

Den mest markante ændring – eller måske det samlede begreb for økonomistyringens transformation – er det **effekt- eller værdibaserede fokus**, hvor styringsmodeller med omkostningseffektivitet og værdiskabelse som omdrejningspunkt udvikles med henblik på at øge det decentrale ledelsesrum. Det kræver helt andre kompetencer, når den nye styringsvirkelighed skal realiseres.

KURSET FREMtidens ØKONOMISTYRING

Med dette intensive 8-dages kursus lægger COK og Økonomidirektørforeningen (ØDF) fundamentet for udviklingen af fremtidens økonomistyring til nutidens ledelsesbehov i kommunerne. Indtil nu har omkring 500 kommunale økonomimedarbejdere og ledere deltaget på kursusforløbet og lært om helt nye måder at styre økonomi og resultater på.

Kommuner over hele landet har allerede integreret fremtidens teknikker i styringsmodellerne og har udviklet nye måder at gennemføre effektiv og tillidsbaseret styring. Disse erfaringer indgår i Fremtidens Økonomistyring, som er det mest specialiserede kursus i design af kommunal økonomistyring, der findes her i landet.

Forløbet er baseret på den nyeste state-of-the-art viden om økonomistyring og knivskarpe erfaringer med, hvordan nye økonomistyringsteknikker fungerer, tilpasses og anvendes med fokus på en effekt- og resultatbaseret styringsmodel.

Undervisningen foregår på et niveau svarende til masteruddannelser på universiteter og varetages af udvalgte eksperter med den mest aktuelle specialistviden og praktiske erfaring i økonomistyring.

NYE KRAV – NYE KOMPETENCER

Alle landets kommuner skal udvikle deres økonomistyringsmodeller med henblik på at skabe det størst mulige ledelsesrum. Der skal skabes maksimal effekt af de kommunale aktiviteter - og samtidig skal budgetterne holdes.

Vejen frem er at styrke den decentrale ledelseskraft og ved en moderne og effektiv effektbaseret styringsmodel give den enkelte leder de bedst mulige vilkår for at løse opgaver i dialog med medarbejderne. Det kræver, at økonomistyringsmodellen udvikles.

Tildelingsmodeller på folkeskoleområdet skal fremme inklusionsarbejdet, understøtte den valgte skolestruktur og sikre incitamenter til øget kvalitet. Takstmodeller på det specialiserede område skal kunne rumme differentierede takster, incitamenter til kvalitetsforbedringer og reduktion af udgiftsniveau samt skabe bæredygtige tilbud. Overførselsprincipper skal indrettes, så de sikrer en hensigtsmæssigt fordeling af ressourcerne mellem institutioner, fremmer omkostningseffektiv drift samtidig med, at servicerammeoverholdelsen skal kunne styres. Dette blot for at nævne nogle af temaerne for Fremtidens Økonomistyring.

Fremtidens Økonomistyring skaber rammerne for en integreret økonomisk styring med fokus på effekt og resultater. Kravene til den kommunale service er stigende og økonomien begrænset. Det kræver, at alle spiller på samme hold og at økonomistyringen er medspiller fremfor modspiller i det faglige arbejde.

De sidste 3-4 år har den mest markante trend været, at der er blevet sat fokus på evidens og effektbaseret styring. De knappe ressourcer har øget behovet for at skabe mest mulig nytte af de offentlige aktiviteter både på kort og langt sigt, og herudover har komplicerede samspil mellem mange aktørers indsats på f.eks. sundheds- og socialområderne introducerer nye styringsmekanismer og styringsbehov. Derfor er det et hovedsigte med forløbet at vise, hvordan økonomisk og effektbaseret styring går hånd i hånd.

MÅLGRUPPE

Kurset giver dig et indgående kendskab til, hvordan de økonomiske styringsmodeller og -redskaber fungerer, og hvordan de spiller sammen. Fokus er at skabe en ny og effektiv styring, så ambitiøse faglige mål kan nås samtidig med at budgetterne overholdes ved anvendelse af effektbaseret styring. Kurset er derfor relevant for alle, der beskæftiger sig med **økonomistyring** både centralt og decentralt, samt ledende medarbejdere i kommunernes økonomi- og planlægningsafdelinger mv.

Kurset er også for **faglige ledere**, der vil deltage i udviklingen af en ny styringsmodel, der skaber decentrale frihedsgrader og nye rammer for fremtidens kommune. Ligeledes giver kurset **specialister** med fokus på strategi, udvikling, styring, kvalitet og evaluering kompetencer til at deltage i udviklingen af økonomisk styring.

FÅ BOGEN STRATEGI OG STYRING MED EFFEKT

Alle deltagerne får et eksemplar af bogen *Strategi og Styling med effekt*, som Per Nikolaj Bukh & Karina Skovvang Christensen udgiver i foråret 2018 (DJØF Forlag). Bogen består af 20 kapitler skrevet af centrale praktikere og eksperter på området. Læs blandt andet om erfaringer fra Gladsaxe Kommune, Hedensted Kommune, Odense Kommune, Vordingborg Kommune, Aalborg Kommune samt Aabenraa Kommune.



Flere af indlæggene på kurset Fremtidens Økonomistyring er baseret på bogens kapitler, og du får en unikt indblik i de nyeste og mest spændende erfaringer, ikke blot fra danske kommuner, men også fra andre dele af den offentlige sektor. Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen har skrevet introducerende afsnit til de enkelte dele af bogen, der samlet set præsenterer state-of-the art indenfor effektbaseret styring i den offentlige sektor.

KURSUSLEDELSE

Kurset er udviklet i samarbejde med Økonomidirektørforeningen (ØDF) samt professor Per Nikolaj Bukh, som har tilrettelagt kurset og har det faglige ansvar for hele forløbet. Per Nikolaj er hovedunderviser og vil, bistået af en række praktikere og erfarne eksperter, guide deltagerne igennem et dialogbaseret intensivt forløb.

Per Nikolaj Bukh er professor ved Aalborg Universitet, hvor han beskæftiger sig med mål- og resultatstyring, effektbaseret styring samt økonomistyring og strategi. Han er en af landets førende eksperter i design af økonomistyringsmodeller og har mange års erfaring med praktisk orienterede udviklings- og undervisningsforløb. Herudover har Per Nikolaj Bukh rådgivet en mængde kommuner i forbindelse med indførelse af effektbaseret styring, budget- og tildelingsmodeller samt strategiske styringsmodeller. Se yderligere information på www.pnbukh.com.



UNDERVISNINGEN

For at kunne udvikle fremtidens økonomistyring kræves både tekniske kompetencer, faglig forståelse og en fingerspidsfølelse for, hvordan økonomistyringen virker, når den bringes ind i de faglige miljøer. Det er afgørende både at forstå forudsætningerne for, at de konkrete teknikker kan skabe sammenhæng og være udgangspunkt for god ledelse, og hvordan nye principper tilpasses i den enkelte kommune. Det lærer du på Fremtidens Økonomistyring.

Kursets **kvalifikationsmål** er således at give deltagerne:

- Viden om og overblik over design og udvikling af økonomistyringsmodeller.
- Viden om målstyring, ressourcestyring, budget- og tildelingsmodeller, effektbaseret styring, incitamenter samt benchmarking.
- Færdigheder til at analysere fordele og ulemper ved konkrete udformninger af økonomistyringsprincipper og økonomistyringsmodeller.
- Færdigheder til at identificere, hvorledes økonomistyringsmodeller kan ændres, samt hvilke konsekvenser dette vil have for incitamenter og adfærd.
- Kompetencer til at deltage i udvikling af koncepter for nye budget- og tildelingsmodeller samt til at udarbejde nye koncepter for økonomistyring, så der tages hensyn til kommunens konkrete strukturer og politikker.

Fremtidens Økonomistyring udbydes som et 8-dags intensivt forløb fordelt over 4 sessioner af 2 dage. Det foregår på Koldingfjord Hotel, og 2 af sessionerne afvikles som internatforløb.

Undervisningen foregår som dialogbaserede oplæg og præsentationer samt øvelser og cases. Som et supplement til undervisningen er der udarbejdet et kursusmateriale, som, ud over kopier af slides og andet materiale, indeholder udvalgte praktiskorienterede artikler mv. om de teknikker og metoder, der undervises i. Dette materiale kan studeres efter behov i forbindelse med undervisningen, eller efterfølgende i det daglige arbejde med udviklingen af nye økonomistyringsteknikker og -principper.

Undervisningen er tilrettelagt således, at man – ud over de tidspunkter, hvor undervisningen afholdes – vil kunne varetage sit sædvanlige arbejde. Det betyder, at de fleste moduler vil være bygget op således, at det *ikke* forudsættes, at en omfattende litteratur er læst på forhånd. I forbindelse med nogle af modulerne kan det dog være nødvendigt, at enkelte artikler eller case-materiale er læst inden undervisningen.

NETVÆRKSGRUPPE OG REUNION-ARRANGEMENT

COK har på LinkedIn oprettet gruppen "Fremtidens Økonomistyring", som er en lukket netværksgruppe for alle, som deltager og har deltaget på kurset. Når forløbet starter, får du en opfordring til at melde dig ind i gruppen, og du vil fremover kunne følge og deltage i diskussioner, få ny information og netværke med dine medkursister samt de tidligere kursister.

Som deltager på Fremtidens Økonomistyring vil du ligeledes modtage invitationer til det såkaldte reunion-arrangement, der hvert år afholdes som et to-dags seminar på Koldingfjord Hotel. Seminaret er udelukkende for tidligere deltagere på kursusforløbet. På dette arrangement præsenterer Per Nikolaj Bukh og andre indlægsholdere nye erfaringer, tidligere deltagere fortæller om, hvordan de har arbejdet med økonomistyring, og der er rig lejlighed til både at gense dine medkursister samt skabe nye kontakter.

PROGRAM

SESSION 1: 16-17. APRIL 2018 (INTERNAT)

- Modul 1 Økonomistyringens udfordringer og muligheder
Modul 2 Design af en styringsmodel, takststyring og budgetmodeller

SESSION 2: 3.-4. MAJ 2018

- Modul 3 Budgetter, bevillinger og tillidsbaseret styring
Modul 4 Evidens, effektbaseret styring– samt demografi

SESSION 3: 17.-18. MAJ 2018 (INTERNAT)

- Modul 5 Benchmarking, udgiftsbehov og takster
Modul 6 Finansierings- og resultatmodeller

SESSION 4: 31. MAJ – 1. JUNI 2018

- Modul 7 Nye styringsmodeller og forandringsledelse
Modul 8 Incitamentsbaserede bevillings- og styringsmodeller

Ret til ændringer i programmet forbeholdes.

MODUL 1: ØKONOMISTYRINGENS UDFORDRINGER OG MULIGHEDER

MANDAG D. 16. APRIL 2018

Det første modul sætter scenen og danner grundlag for resten af forløbet. Vi diskuterer de centrale udfordringer for økonomistyringen og indkredser økonomistyringens muligheder for at skabe større omkostningseffektivitet – samt de teknikker og metoder, der knytter sig hertil. I den forbindelse vil vi gøre status på konsekvenserne af den statslige sanktionsstyring, budgetloven og puljestyringen samt omprioriteringsbidragets konsekvenser.

Samtidig sætter vi fokus på det ledelsesmæssige rum, som økonomistyringen både muliggør og begrænser. Som en del af det første modul diskuteres også kommunernes opgaver samt de nye styringstendenser. Den mest markante styringstrend er i disse år den begyndende introduktion af effektbaserede økonomistyringsprincipper i flere kommuner. Der gives en introduktion til grundprincipperne, og vi vil gå mere i detaljerne med emnet på de efterfølgende moduler. Fremtidens udfordringer kræver en øget decentral ledelseskraft og et større prioriteringsrum. Gennem forløbet vil vi se på en række forskellige elementer af fremtidens styringsmodel, som kan sikre sammenhængskraft mellem faglige prioriteringer og økonomisk effektive beslutninger.

De senere års markante ændringer har betydet, at vi nu ser ind i et velfærdssamfund, hvor der både er økonomiske, styringsmæssige, rehabiliterende, helbredende, behandlende og værdiskabende paradigmer i spil. Kommunaldirektør Helene Bækmark fra Faaborg-Midtfyn Kommune vil komme på besøg og give sit bud på, hvordan disse perspektiver åbner vejen for en ny velfærdsforståelse. Herudover vil Helene Bækmark diskutere nogle af de krav det stiller til politiske og administrativ organisering, formulering af politikker og styringen i fremtidens kommune.

Styring handler om at påvirke adfærd – og en ændret adfærd kræver motivation, dvs. en ændring i den retning, medarbejdere og ledere fokuserer deres indsats, samt den intensitet, hvormed dette sker. For at forstå, hvordan en økonomistyringsmodel skal tilrettelægges, skal man derfor have indsigt i, hvordan incitamenter påvirker adfærd. Dette vil blive introduceret i den sidste del af modulet – og vi vil komme meget mere tilbage til dette i løbet af kurset.

PROGRAM

09.00 – 09.45	Velkomst og præsentation af programmet og deltagerne v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.45 – 10.30	Status på styringen i kommunerne (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	På vej mod effektbaseret styring (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Principper for god økonomistyring (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Fremtidens velfærdsparadigme: Styring med effekt

	v/ kommunaldirektør Helene Bækmark, Faaborg-Midtfyn Kommune (HB)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.30	Motivation, mål og incitament: Evidens eller myter? (PNB)
16.30 – 17.30	Opsamling og diskussion (PNB)
AFTENPROGRAM	
17.30 – 19.00	Indkvartering samt pause
19.00 – 20.30	Middag
20.30 – 21.30	Oplæg om Hotel Koldingfjord og dets historie v/hoteldirektør Peder J. Madsen



MODUL 2: DESIGN AF EN STYRINGSMODEL, TAKSTSTYRING OG BUDGETMODELLER

TIRSDAG D. 17. APRIL 2018

Vi indleder modulet med at afrundet gårdsdagens emner. Herefter vil leder af HR & Analyse i Hedensted Kommune, Thomas Frank beskrive, hvordan kommunen arbejder strategisk med at anvende data i den interne ledelsesrapportering og i analyser. Thomas Frank vil vise, hvordan man på forskellige områder kan bringe de forskellige individdata der findes i kommunerne mere i anvendelse, og via koblinger mellem data forsøge at blive klogere på effekter og muligheder for at målrette indsatserne. Tilstedeværelsen af relevante data for både omkostninger, aktiviteter og resultater er en forudsætning for at kunne realisere potentialerne i fremtidens styring. Det vil vi vende mere detaljeret tilbage til senere i forløbet.

Rammerne for økonomistyrings design med udgangspunkt i en model for, hvorledes komponenterne i en økonomistyringsmodel komplementerer hinanden. Vi fokuserer derfor på de generelle principper for design af en budget- og bevillingsmodel med udgangspunkt i den måde, den økonomiske model kan struktureres ved anvendelse af takster og rammer.

Herefter vil Søren Sønderby fra KL's Konsulentvirksomhed præsentere og diskutere aktuelle problemstillinger ved brugen af takstbaseret styring og styringsudfordringer i relation til borgerens frie valg, når der er private leverandører på markedet.

Endelig gives en kort introduktion til budgettets betydning i forhold til bevillinger og regnskaber. Afhængig af, hvad der er tid til, vil vi gå mere i dybden med temaet fra den foregående session og får flere detaljer om, hvordan en økonomimodel kan struktureres ved anvendelse af takster og rammer.

PROGRAM

- 09.00 – 09.15 Opsamling og præsentation af dagens program
v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
- 09.15 – 10.30 Mere om incitamenter og styring (PNB)
- 10.30 – 10.45 Pause
- 10.45 – 11.45 Den datadrevne kommune: Fra dokumentation til analyse v/ leder af HR og Analyse Thomas Frank, Hedensted Kommune (TF)
- 11.45 – 12.45 Frokost
- 12.45 – 13.15 Design af en styringsmodel (PNB)
- 13.15 – 14.00 Budgetmodellens struktur (PNB)
- 14.00 – 14.15 Pause
- 14.15 – 15.15 Status på fritvalg, takster, budgetter og faglighed
v/chefkonsulent Søren Sønderby, KL's Konsulentvirksomhed (SS)
- 15.15 – 15.30 Mere om budgetmodellens struktur (PNB)
- 16.00 – 16.30 Afslutning, og diskussion (PNB)

MODUL 3: BUDGETTER, BEVILLINGER OG TILLIDSBASERET STYRING

TORSDAG D. 3. MAJ 2018

Vi indleder modulet, hvor vi slap sidste gang. Vi ser primært på budgetmodellens struktur og hvordan tildelings- og taksmodeller kan konstrueres ved anvendelse af de såkaldte formula funding-principper. Med udgangspunkt i eksempler fra skole-, ældre- og socialområdet vil det blive vist, hvordan ledelsesrummet kan justeres, udvides og tilpasses organisationsstrukturen og de mål, der arbejdes efter på de respektive områder.

Efter en kort diskussion af risiko og usikkerhed i en budgetmodel gives der en introduktion til betydningen af tillid i forbindelse med motivation og styring. Vi ser på, hvilken betydning risiko, modsatrettede incitamenter og asymmetrisk information har i en decentral styringsmodel.

Endeligt vil vi afslutte modulet med at belyse forskellige principper for overførselsadgang mellem budgetperioder. I lyset af budgetloven og den stramme sanktionsstyring er det i mange kommuner en væsentlig udfordring at kunne budgettere præcist og korrekt samtidig med, at der kan etableres gode og retvisende regnskabsprognoser. Disse udfordringer vil vi gå mere i detaljer med.

PROGRAM

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.00	Mere om budgetmodellens struktur (PNB)
10.00 – 10.15	Pause
10.15 – 11.00	Tillægsemner og uafsluttede punkter (PNB)
11.00 – 11.15	Pause
11.15 – 12.00	Tillidsbaseret ledelse og styring (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Case: Incitamenter i en styringsmodel (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.15	Budgetafvigelser og overførselsadgang (PNB)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.15	Tillægsemne (PNB)
16.15 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

MODUL 4: EVIDENS, EFFIKTBASERET STYRING – SAMT DEMOGRAFI

FREDAG D. 4. MAJ 2018

For at levere mest mulig kommunal service for de knappe ressourcer er det ikke tilstrækkeligt alene at fokusere på effektiviseringer og en stram økonomisk styring. Det er ligeså vigtigt, at den indsats der vælges, har den størst mulige effekt – og i det hele taget at vi er sikre på, at indsatserne virker.

I de senere år har evidensbegrebet og den effektbaserede styring derfor fået en større betydning - også i kommunerne. Modulet indledes derfor med en præsentation af evidensbegrebet og en diskussion af, hvorledes der kan opbygges systematisk evidens. Ligeledes vil vi se på mulighederne for at etablere generelle effektmål på tværs af de kommunale tilbudsområder.

Herefter har vi et indlæg fra Odense Kommune, idet chef for Økonomi og Effekt Trine Kragelund Jensen vil sætte fokus på nye samarbejdsformer og nye perspektiver for fremtidens offentlige sektor. Dernæst kaster vi et blik på de specialiserede socialområder og de særlige styringsudfordringer på dette område. Efter udgifterne på dette område i en årrække har været stigende, har der de seneste år været forøget fokus på at gøre området styrbart. Det byder på nye styringsmodeller såvel som udfordringer, når forskellige faglige rater skal forenes.

Vi afslutter dette modul med at se på principperne for tildelingsmodeller baseret på demografiske kriterier. Vi vil især sætte fokus på ældreområdet, idet der bliver flere ældre i befolkningen i de kommende år.

PROGRAM

09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.45	Systematisk evidens og effektbaseret styring (PNB)
10.45 – 11.00	Pause
11.00 – 12.00	Kan sundhed og livskvalitet sættes på formel? (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Fremtidens offentlige sektor: Udfordringer, muligheder og løsninger v/chef for Økonomi og Effekt Trine Kragelund Jensen, Odense Kommune (TK)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.30	Demografi og demografimodeller: Variationer og perspektiver (PNB)
15.30 – 16.00	Afslutning og diskussion (PNB)

MODUL 5: BENCHMARKING, UDGIFTSBEHOV OG TAKSTER

TORSDAG D. 17. MAJ 2018

Benchmarking anvendes på mange forskellige områder i den kommunale sektor – både som grundlag for erfaringsudveksling og identifikation af forbedringspotentiale – og som en del af den decentrale styring. Ligeledes er benchmarking ofte et element i den overordnede styring af ressourceforbrug og kvalitet i ydelserne mellem kommunerne.

I dette modul vil vi se på, hvordan benchmarking anvendes til disse forskellige formål og på hvilken forskel det gør for tilrettelæggelsen af en benchmarking. Vi vil især have fokus på principper for styring ved benchmarking. Der præsenteres forskellige metoder og fordele og ulemper diskuteres. Som eksempel på anvendelsen af benchmarking ser vi på folkeskolen.

I den anden del af modulet tager vi tråden op fra forrige modul og ser på principperne for anvendelse af takststyring. Principielt er det forkert at tale om takststyring som én bestemt model, da der er mange forskellige måder, takster kan indgå i styringen på, og da tildeling af takstbaserede bevillinger udgør et specialtilfælde af en mere generel model for bevilling efter udgiftsbehov.

Som en del af modulet vil vi se på, hvordan Vordingborg Kommune i 2017 har arbejdet med udviklingen af en helt ny model for tildeling af ressourcer til folkeskolerne, hvor der tages udgangspunkt i distriktets børn og gives et vidtgående ledelsesrum til de enkelte distrikter. Modellen tager udgangspunkt i effektbaserede økonomistyringsprincipper og omfatter fordeling af inklusionsmodeller, så der tages hensyn til socioøkonomiskbetingede forskelle i udgiftsbehov i de enkelte skoledistrikter. Dette muliggør en decentralisering af finansieringsansvaret for tidligere indsatser i skolerne samt specialklassetilbud.

PROGRAM

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh,
09.15 – 10.30	Benchmarking: Principper og teknikker (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Benchmarking og styringsudfordringer i folkeskolen (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.15	Tildelingsmodeller: Modeller, metoder og udfordringer (PNB)
14.15 – 14.30	Pause
14.30 – 15.45	Effektbaserede tildelingsmodeller på undervisningsområdet i Vordingborg Kommune (PNB)
15.45 – 16.00	Pause

16.00 – 17.00 Afslutning og diskussion (PNB)

AFTENPROGRAM

17.00 – 18.30

Indkvartering samt pause

18.30 – 20.00

Middag

20.00 – 21.00

Quiz



MODUL 6: FINANSIERINGS- OG RESULTATMODELLER

TORS DAG D. 18. MAJ 2018

Vi indleder modul 6 med at se mere på statistisk modellering af udgiftsbehov og anvendelsen af kapita-baserede finansieringsmodeller. Metoderne beskrives med udgangspunkt i erfaringerne fra danske kommuner, hvor sådanne modeller blandt andet har været anvendt ved tildeling af bevillinger på specialundervisningsområdet.

Når der skal styres med takstbevillinger og overholdelse af en økonomisk ramme kombineres to principper, der i princippet er uforenelige. Det er dog muligt at udvikle en såkaldt baselinemodel, der forener principperne. Denne styringsmodel er 'hemmeligheden' bag regionernes præcise budgetstyring, og denne vil blive introduceret og vi ser på, hvorledes erfaringer fra hospitalernes styring kan anvendes i en kommune.

I den resterende del af modulet vil vi især arbejde med incitamentsbaserede finansieringsmodeller og effektbaserede bevillinger og tildelingsmodeller. Mange kommuner har, med udgangspunkt i blandt andet forandringsteorier, sat fokus på, hvordan de ressourcer der sættes ind, medgår til aktiviteter og ydelser, der skaber resultater og effekt. Effektbaseret styring drejer sig om at indføre bevillingsprincipper, der følger forandringsteoriene og både fremmer høj produktivitet og gode effekter. Med andre ord knyttes bevillingerne direkte sammen med resultater og effekt.

Der er endnu ikke mange erfaringer i de danske kommuner, men vi illustrerer principperne med en case fra det specialiserede socialområde, hvor det vil blive vist, hvorledes effekttakster fastlægges, hvordan et effektbaseret udbud struktureres, samt hvilke ledelsesmæssige overvejelser en effektbaseret tildelingsmodel giver anledning til.

PROGRAM

09.00 – 09.30	Opsamling og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.30 – 10.30	Mere om statistisk modellering af udgiftsbehov (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Baselinemodeller: Erfaringer fra sundhedsvæsenet (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Design af en incitamentsbaseret styringsmodel (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 16.00	Case: Care for You (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)

MODUL 7: STRATEGI, MÅL OG FORANDRINGSLEDELSE

TORS DAG D. 31. MAJ 2018

I dette modul ser også på erfaringer med nye styringsmodeller og forandringsledelse uden for de traditionelle områder – og vi diskuterer, hvordan erfaringerne kan anvendes på forskellige kommunale serviceområder. Vi indleder modulet med at se på udvalgte internationale erfaringer med anvendelsen af resultatbaserede styringsmodeller. Når modellerne tilrettelægges hensigtsmæssigt har de potentialet til at skabe sammenhæng mellem økonomi og faglige resultater.

Herefter skal vi høre om erfaringer fra Aalborg Kommune, som i nogle år har arbejdet med faste takst kategorier og kapacitetsbudgetter for de sociale institutioner. Chefkonsulent i Ældre- og Handicapforvaltningens Økonomi- og Boligafsnit, Sidse Kristensen, vil fortælle, hvordan styringsmodellen er tilrettelagt samt hvilke styrker og svagheder den har.

Om eftermiddagen vil vi se på, hvordan man i praksis indretter en styrings- og ledelsesmodel baseret på konkrete mål og handlinger ved hjælp af en strategikortlægning samt hvordan der udvælges styringsegnete mål, og hvordan disse kan anvendes ledelsesmæssigt. Der vil blive givet en introduktion til en metode, der kan anvendes til at konkretisere organisationers formål og strategier samt til at skabe sammenhæng fra visioner og missioner til konkrete handlinger og aktiviteter i de enkelte afdelinger.

For at vise, hvordan metoden kan bruges i praksis vil Jan Bendix Jensen fra Thisted Kommune fortælle om, hvordan kommunen har arbejdet med udviklingen af et fælles strategikort for hele forvaltningen. Med udgangspunkt i kommunens politikker og strategier samt de faglige indsatser på området, foretog ledergruppen i 2016 en fælles strategikortlægning. Denne har dannet grundlag for udviklingen af strategier og mål i de enkelte afdelinger således, at der sættes fokus på det tværgående perspektiv og kerneopgaven.

PROGRAM

09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Internationale erfaringer med effektbaseret styring (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Effektbaseret styring i Aalborg Kommune v/ Chefkonsulent i Ældre- og Handicapforvaltningens Økonomi- og Boligafsnit Sidse Kristensen, Aalborg Kommune (SK)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 14.30	Introduktion til strategisk målstyring (PNB)
14.30 – 14.45	Pause

14.45 – 15.45	Strategi og målstyring på sundheds- og ældreområdet v/ Chef for Borgerservice og Ydelser Jan Bendix Jensen, Thisted Kommune (JB)
15.45 – 16.30	Diskussion og afslutning (PNB)



MODUL 8: INCITAMENTSBASEREDE BEVILLINGS- OG STYRINGSMODELLER

FREDAG D. 1. JUNI 2018

Vi starter dagen med et besøg af Allan Kortnum, der er direktør for Herningsholm Erhvervsskole. Han har tidligere været rektor på Århus Akademi, hvor han udviklede en resultatbaseret styringsmodel, der er målrettet økonomiske incitamer i forhold til både eleverne og ressourcetildelingen til undervisningen. Dermed skabes incitamer for socialt sammenhold og inklusionsarbejde i de enkelte klasser, og der skabes stærke incitamer til at sikre elevernes aktive deltagelse i undervisningen. Vi vil høre, om erfaringer med denne model, der i princippet også ville kunne anvendes på mange andre områder.

Herefter vender vi tilbage til designet af bevillingsmodeller og vi ser på konkrete erfaringer med incitamentsbaserede bevillingsmodeller samt anvendelsen af disse på forskellige områder. Vi diskuterer det konkrete databehov, vanskeligheder ved anvendelse af modellerne samt potentialer på forskellige sektorområder.

Endeligt vil vi adressere de særlige udfordringer, der er forbundet med at anvende effektbaserede budget og –betalingsmodeller på de områder, der er omfattet af takstbekendtgørelsen.

Vi bruger også eftermiddagen til at afslutte hele forløbet. Afhængigt af hvordan det er forløbet og hvad vi har nået (samt ikke nået) frem til nu, kan vi enten vende tilbage til nogle af tillægsemnerne eller afslutte med at diskutere fremtidens styring mere bredt.

PROGRAM

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.15	Læringsincitamer for elever og undervisere v/ Direktør for Herningsholm Erhvervsskole Allan Andreasen Kortnum (AAK)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	Incitamentsbaserede bevillingsmodeller (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
13.00 – 14.00	Effektstyring på det takstfinansierede socialområde? (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 14.45	Åbne og uafsluttede emner
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Afslutning, opsamling og tak for denne gang (PNB)

UDVIKLINGSFORLØB OG VALGMODULER

LÆR MERE OM FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

Kurset Fremtidens Økonomistyring, der er beskrevet i denne brochure, giver dig med 8-dages undervisning de nødvendige kompetencer til at kunne udvikle nye styringsmodeller i din kommune.

Selv om forløbet er intensivt, er der naturligvis emner, som vi ikke kommer ind på, og der er også emner, som kunne være uddybet endnu mere. Derfor har professor Per Nikolaj Bukh i samarbejde med COK tilrettelagt to kursusmoduler, som kan supplere kurset Fremtidens Økonomistyring:

- Omkostningsfordeling med Activity Based Costing, samt
- Strategisk Mål- og Resultatstyring.

Disse 2-dages kurser er også åbne for deltagere, der ikke har fulgt forløbet Fremtidens Økonomistyring. Kurserne udbydes ikke i 2018, men de kan afvikles som interne forløb i forbindelse med konkrete udviklingsprojekter. Kontakt COK for yderligere information.

I tilknytning til Fremtidens Økonomistyring afholder COK jævnligt **temadage** i samarbejde med Per Nikolaj Bukh. Den 18. januar 2018 afholdes således en temadag om *effektbaseret styring* for alle, der beskæftiger sig med eller har interesse for, hvordan effektbaserede styringsmodeller kan skabe resultater på de store kommunale velfærdsområder. Effektbaseret styring er på programmet på Fremtidens Økonomistyring, så temadagen er en mulighed for, at dine chefer og kolleger også får indsigt i, hvordan effektbaserede styringsmodeller kan skabe nye rammer for ledelse og ændre vilkårene for den økonomiske styring i kommunen.

Endeligt vil der være mulighed for at tilrettelægge forskellige former for kursus- og **udviklingsforløb** internt i egen kommune. Per Nikolaj Bukh har i samarbejde med COK tilrettelagt sådanne forløb i flere kommuner, således at der i forbindelse med konkret udviklingsarbejde og rådgivning udvikles, testes og indføres nye styringsmodeller, der er skræddersyet til din kommunes konkrete styringsbehov.

KURSUS: STRATEGISK MÅL- OG RESULTATSTYRING

Strategisk mål- og resultatstyring handler ikke blot om at styre med mål og målinger eller at anvende kontraktstyring, men derimod om en systematisk orientering mod styring efter en strategi og med fokus på målbare effekter. Ligeledes identificeres indsatser, og der følges op på kommunens aktiviteter på flere niveauer.

På dette 2-dages kursus lærer du om de grundlæggende principper til udvikling af strategikort, balanced scorecard og integrerede rapporteringsmodeller. Vi går i detaljen med de fundamentale begreber og teknikker, og vi ser både på, hvordan der kan laves strategikort for decentrale virksomheder (f.eks. skoler og sociale institutioner), for fagforvaltninger samt for hele kommunen.

Kurset vil være baseret på eksempler fra offentlige virksomheder og der vil være indlæg om, hvordan strategikortlægning har været anvendt i konkrete kommuner. Ligeledes vil du gennem casearbejde lære at omsætte kommunens politikker og strategier til en integreret målstyring i et strategikort.

Læs mere om 2-dags kurset Strategisk Mål- og Resultatstyring på COKs hjemmeside, hvor du også kan finde yderligere beskrivelser af indholdet. Kurset kan følges uafhængigt af kurset Fremtidens Økonomistyring, og det kan også tilrettelægges som en del af et internt udviklingsforløb, hvor der udvikles strategier, strategikort og balanced scorecard eller der udvikles strategisk orienteret kontraktstyring i kommunen. Kontakt COK eller Per Nikolaj Bukh for at høre nærmere om dette.

KURSUS: OMKOSTNINGSMODELLER MED ABC

Dette 2-dages kursus handler om, hvordan omkostningskalkulationer og omkostningsmodeller baseret på aktivitetsbaserede omkostningsprincipper, dvs. Activity Based Costing (ABC), udvikles. Du får indsigt i principper og metoder til omkostningsfordeling, og du vil lære at lave en ABC-model samt lave beslutningsanalyser baseret på aktivitetsbaseret information.

Kurset introducerer også, hvordan en ABC-model kan integreres i budgetlægningen, samt hvordan en aktivitetsbaseret rapportering og opfølgning kan tilrettelægges. Der vil være indlæg fra praktikere, der har udviklet ABC-modeller i danske kommuner og du vil med udgangspunkt i en case lære at beregne aktivitetsomkostninger og lære hvordan cost drivere fastlægges.

Læs mere om 2-dags kurset Omkostningsmodeller med Activity Based Costing på COKs hjemmeside, hvor du også kan finde yderligere beskrivelser af indholdet. Kurset kan følges uafhængigt af kurset Fremtidens Økonomistyring, og det kan også tilrettelægges som en del af et internt udviklingsforløb, hvor der f.eks. udvikles aktivitetsbaserede takstmodeller, aktivitetsbaseret budgetlægning eller interne afregningsmodeller for fælles administrative eller faglige funktioner.

INTERNT UDVIKLINGSFORLØB I DIN KOMMUNE

Sammen med professor Per Nikolaj Bukh har COK afholdt uddannelses- og udviklingsforløb i flere kommuner. Forløbene udvikles helt fleksibelt og skræddersys efter kommunens behov og ønsker. I nogle kommuner har der været tale om kursusforløb, som et centralt led i styrkelsen og udviklingen af økonomistyringen, hvor formålet har været at opkvalificere økonomimedarbejderne inden for implementering af nye økonomistyringsmodeller og -teknikker. I andre kommuner har formålet været at indføre specifikke nye teknikker.

I udviklingsforløbene kombinerer vi oftest kursusaktiviteter med konkrete udviklingsaktiviteter, hvor undervisningen omsættes til konkrete teknikker og elementer i kommunens styring. På sådanne forløb har der været udviklet nye tildelingsmodeller for folkeskoler, socioøkonomiske budgetmodeller for specialundervisning, effektbaserede økonomimodeller, aktivitetsbaserede omkostningsfordelinger, strategikort og mange andre nye tiltag i den enkelte kommune.

Uddannelsesdelen kombinerer frit elementer fra Fremtidens Økonomistyring, temadage og valgmoduler og kan gennemføres helt, som I ønsker det. Professor Per Nikolaj Bukh har en omfattende erfaring med udvikling af nye økonomimodeller og vil i udviklingsforløbet fungere som sparringspartner og rådgiver for kommunen. Læs mere om, hvordan der kan tilrettelægges interne udviklings- og kursusforløb i din kommune på COKs hjemmeside. Her kan du også se en mere detaljeret beskrivelse af konceptet, og du kan læse mere om, hvad tidligere deltageres udbytte har været.

TEMADAG OM EFFETKBASERET STYRING (1 DAG)

Temadagen er for alle, der beskæftiger sig med **økonomistyring** samt **ledere**, og **specialister**, der vil deltage i udviklingen af en ny styringsmodel, der skaber decentrale frihedsgrader og nye rammer for fremtidens kommune. Deltagerne får et fælles grundlag for at forstå, hvorfor det er nødvendigt med nye økonomimodeller, hvilke principper de er baseret på, samt hvordan teknikkerne fungerer.

Temadagen om **Effektbaseret Styring** er for både ledere og specialister. Hør professor Per Nikolaj Bukh fortælle om de nyeste erfaringer og principper for udvikling af effektbaserede økonomimodeller, og få grundlag for at beslutte, hvordan din kommune skal implementere effektbaseret styring.

Deltag i temadagen den **18. januar 2018** eller afhold arrangementet som et internt arrangement i din kommune.

Du bliver introduceret til, hvordan effektbaserede styringsmodeller udvikles, og du får fundamentet for at være i dialog med kolleger om modellernes opbygning. Dagen er baseret på dialog, og der vil være rig lejlighed til at stille spørgsmål og diskutere modellernes forudsætninger og anvendelse. Programmet er fleksibelt opbygget og der udleveres baggrundsmateriale, der både danner grundlag for temadagen og indeholder yderligere information til brug for

kommunens videre arbejde.

Læs mere om temadagen om Effektbaseret Styring på COKs hjemmeside, hvor du også kan finde yderligere beskrivelser af indholdet. Temadagen er uafhængig af kurset Fremtidens Økonomistyring og alle uanset baggrund kan deltage.

Arrangementet kan også skræddersys til den enkelte kommunes behov og kan tilrettelægges som en intern inspirationsdag eller som en del af et internt udviklingsforløb, hvor Per Nikolaj Bukh hjælper med at udvikle effektbaserede økonomistyring.

UNDERVISERE OG INDLÆGSHOLDERE

Undervisningen på kursusforløbet Fremtidens Økonomistyring vil dels blive varetaget af kursusleder Per Nikolaj Bukh, og dels af en række udvalgte eksperter og praktikere. Du vil bl.a. kunne møde følgende undervisere og indlægsholdere.



ALLAN ANDREASEN KORTNUM (AAK), DIREKTØR,
HERNINGSHOLM ERHVERVSSKOLE

Allan er direktør for Herningsholm Erhvervsskole, og har tidligere været blandt andet være rektor på Århus Akademi, uddannelsesleder på Viborg Gymnasium og HF samt Viborg Katedralskole. Han er uddannet cand.mag. i historie og geografi og færdiggør januar 2018 en masteruddannelse i offentlig ledelse. Herningsholm Erhvervsskole består af tre uddannelsesområder: tekniske og merkantile erhvervsuddannelser i Herning og Ikast, Herningsholm Erhvervs gymnasium (HTX i Herning og HHX i Herning og Ikast) samt efteruddannelse i Herning



HELENE BÆKMARK (HB), KOMMUNALDIREKTØR,
FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE

Helene er cand.jur. fra Københavns Universitet, og hun har de seneste 12 år bestredet kommunale direktørstillinger i henholdsvis Fredericia, Odense og Faaborg-Midtfyn kommuner, hvor hun i dag er kommunaldirektør. Helene har en omfattende erfaring med innovations-, udviklings- og implementeringsarbejde, hvor målet er tydeligt: forandring, udvikling og innovation frem mod det næste velfærdssamfund. Helene er mest kendt for projektet "Længst muligt i eget liv", der har ændret paradigmet for kommunal ældrepleje i Danmark, samt for en fuldstændig omlægning af hele velfærdsproduktionen i Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune. Helene har et meget stort netværk af både national og international karakter og er en efterspurgt oplægsholder ved konferencer i både ind- og udland. (Foto: Hung Tien Vu)



**JAN BENDIX JENSEN (JB), LEDER AF
BORGERSERVICE, THISTED KOMMUNE**

Jan Bendix Jensen er leder af Borgerservice i Thisted Kommune. Fra 2007 til foråret 2017 var han Sundheds- og Ældrechef i Thisted Kommune, hvor han i sommeren 2016 iværksatte et strategiarbejde i sundheds- og ældreafdelingen. Her blev der udviklet et fælles strategikort, som dannede grundlag for strategier og mål i de enkelte afdelinger. Jan er uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet samt ph.d. fra Aalborg Universitet.



PER NIKOLAJ BUKH (PNB), AALBORG UNIVERSITET

Per Nikolaj er professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet. Han er forfatter til et stort antal bøger og artikler, og har en omfattende praktisk erfaring med design og implementering af nye økonomistyringsmodeller i kommuner.



SØREN SØNDERBY (SS), CHEFKONSULENT, KL

Søren er chefkonsulent i KL's Konsulentvirksomhed og arbejder på tværs af de kommunale opgaveområder med økonomiske analyser, effektivisering, styring og organisering. Han har særlig ekspertise i økonomisk styring på det sociale område.



**THOMAS FRANK (TF), LEDER AF HR & ANALYSE,
HEDENSTED KOMMUNE**

Thomas har siden 2013 været leder af HR & Analyse i Hedensted Kommune. Før da var han ansat som udviklingskonsulent i kommunen, ligesom han tidligere har været konsulent hos Ankerhus. HR & Analyse understøtter bl.a. det strategiske arbejde med data og analyser, samt særligt det operationelle niveau i form af læringsinformation og analyser. Thomas er uddannet cand.scient.pol. samt ph.d. fra Aarhus Universitet.



**TRINE KRAGELUND JENSEN (TKJ), CHEF FOR
ØKONOMI OG EFFEKT, ODENSE KOMMUNE**

Trine Kragelund Jensen er Chef for Økonomi og Effekt i Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune. Trine har 13 års kommunal erfaring, og har tidligere været ansat i flere af de Sønderjyske kommuner som specialkonsulent og projektleder på flere større forandringsprocesser. Trine har gennem sin karriere haft fokus på den kommunale styring, og de udfordringer der opstår når et nyt styringsunivers skal forankres i organisationen.



**SIDSE KRISTENSEN (SK), KONTORCHEF I ÆLDRE OG
HANDICAPFORVALTNINGENS ØKONOMI- OG
BOLIGAFSNIT, AALBORG KOMMUNE**

Sidse er uddannet cand.scient.pol og har siden 2008 arbejdet med styring af det specialiserede socialområde i kommunerne.

COK OG KONTAKTOPLYSNINGER

Hvem er COK?

COK er den førende læringspartner inden for offentlig kompetenceudvikling. 25.000 kommunale politikere, ledere og medarbejdere gør hvert år brug af COKs tilbud.

Som kommunernes egen virksomhed arbejder COK for at kvalificere den kommunale drift og udvikling. Det sker gennem udviklingsprocesser, undervisning og facilitering af netværk med bidrag fra mere end 1.200 konsulenter og eksperter fra ind- og udland.

For yderligere information om uddannelsesforløbet eller andre af vores tilbud på økonomiområdet, kontakt:



Chefkonsulent
Klaus Akselsen
T: 8779 6301
E: kan@cok.dk
www.cok.dk



Koordinator
Anne Midutzki Mollerup
T: 8779 6380
E: ami@cok.dk
www.cok.dk