

## Fremtidens velfærdssamfund

Per Nikolaj Bukh  Karina Skowang Christensen

Effektbaseret strategi og styring er et taknemmeligt begreb, fordi det intuitivt er rigtigt at koncentrere sig om de indsatser, der har mest effekt, og i særdeleshed fjerne dem, der har negativ eller ingen effekt. Ligeså intuitivt rigtigt er det, at strategier og styring også skal handle om effekt. Men det er også et kompliceret begreb, fordi der er mange typer effekt, og desuden er effekt ikke neutralt. Det afspejler bestemte værdier og mål. Måske er det netop derfor, at et effektbaseret perspektiv på strategi og styring har potentialet til at revitalisere den offentlige sektors styring. Hvis den offentlige sektor skal fungere på en ny måde, kræver det ikke blot en anden strategi, men det kræver også, at styringsformerne bliver ændret, så der kan sættes nye mål. Samtidigt er det afgørende, at de nye mål prioriteres, ellers vil de aldrig få gennemslagskraft. Det gælder både for den offentlige sektor i sin helhed og i de enkelte offentlige virksomheder.<sup>1</sup>

De nye tendenser i relation til effektbaseret strategi og styring, der i de senere år er begyndt at vinde frem i flere offentlige virksomheder, har især været markante på social-, ældre- og sundhedsområdet i kommunerne, men der er også begyndende erfaringer på børne- og ungeområdet samt i regionernes del af sundhedsvæsenet. Interessen for effekt og anvendeligheden af denne bogs erfaringer og budskaber er dog ikke begrænset

1. Vi har i bogen valgt at bruge betegnelsen 'virksomhed', når vi generelt omtaler en organisatorisk afgrænset del af den offentlige sektor, uden at vi dermed forholder os til, i hvilket omfang offentlige og private virksomheder kan sammenlignes. Mange decentrale enheder som skoler, sociale institutioner, hospitaler m.v. kan minde om tilsvarende private virksomheder, mens f.eks. kommuner og andre dele af den offentlige sektor kan have en anden karakter, hvor det vil være mere naturligt at kalde dem organisationer.

til disse områder. Den offentlige sektor har i princippet altid haft som formål at skabe effekt, men det var ikke før i midten af 00'erne, at effekt begyndte at få et særskilt ledelsesmæssigt fokus i Danmark. Det var særligt flere kommuners arbejde med den såkaldte resultatbaserede styring (Nielsen et al. 2005; Ejler et al. 2008; Moss-Bjerre et al. 2010), hvor man især fokuserede på evidensbaserede indsatser, evalueringsmetoder og anvendelse af forandringsteorier, der markerede en ændring (se f.eks. Boll & Høeberg 2013; Ejler & Seiding 2011; Nielsen & Ejler 2008; Hunter & Nielsen 2013).

Kort tid efter 2010 begyndte enkelte kommuner at have et mere styringsmæssigt og strategisk fokus på effekt, som drejede sig mindre om evalueringer, målesystemer og forandringsteorier og mere om den strategiske ændring af velfærdssamfundet. Der var også mere fokus på at få integreret det effektbaserede fokus i de administrative og politiske ledelsesprocesser (f.eks. Gaarde & Lønbæk 2018) og ikke mindst i den økonomiske styring (f.eks. Bukh & Christensen 2018; Holmgaard 2014, kapitel 7; Jensen & Olesen 2018a, 2018b). Det er en kompliceret forandringsdagsorden, når den økonomiske styring skal ændres, men potentialet er så meget desto større. Det har regionerne erkendt, således som Moll (2018) beskriver det her i bogen, og i de seneste 3-4 år har de initieret forskellige pilotprojekter og initiativer inspireret af Value-Based Health Care (Porter & Lee 2013; Porter & Teisberg 2006). Dermed er der også på sundhedsområdet fokus på at sætte en ny dagsorden, hvor den økonomiske styring er en væsentlig faktor (Bech 2016; Danske Regioner 2016; Kristiansen 2018; Moll 2018). Men på trods af stor politisk velvilje går det langsomt fremad, som det fremgår af flere evalueringer (Højgaard et al. 2016; Madsen et al. 2017).

I den resterende del af temateksten til del I vil vi først se på de samfundsmæssige ændringer, der danner baggrunden for den offentlige sektors ændringer i afsnit I.2. Herefter vil vi i afsnit I.3 diskutere i hvilket omfang, der er tale om et nyt paradigme eller i højere grad en udvikling inden for de bestående rammer. Det effektbaserede fokus på strategi og styring indebærer ændringer for både de ledelsesmæssige handlemuligheder og for det ansvar, ledere har for at skabe effekt, hvilket vi i afsnit I.4 sammenfatter ved at se på ledelsesrummets betydning, hvorefter vi afslutter kapitlet i afsnit I.5.

## I.1. Velfærdssamfundet under udvikling

Ændringerne i den offentlige sektors udfordringer, strategiske muligheder og styringsvilkår skal også ses i lyset af den finansielle og økonomiske krise, der siden 2008 har formet skiftende regerings planer for Danmarks fremtid frem mod år 2020, 2025 eller hvilket årstal (Regeringen 2010, 2012, 2017). Politikerne har turdet sætte som bagkant for de store reformers gennemslag. Ligeledes har reformerne, såvel som krisestemningen, medført skiftende strategier og planer på de enkelte velfærdsområder, hvor målsætninger, indsatser og styringsformer løbende er blevet justeret. Som pointeret af Hansen & Kristiansen (2014) sætter kriser den politiske dagsorden og skaber muligheder for ændringer i principperne for den offentlige styring.

Kriser og reformer er ikke nye fænomener. Nogle vil kunne huske tilbage på den første oliekrise i 1973, krakkene på verdens børsmarkeder i 1973-1974, det efterfølgende dyk i verdensøkonomien eller Kartoffelkuren fra 1986. Andre vil tænke mere på globale problemstillinger og samfunds- eller miljømæssige udfordringer, der i lige så høj grad kan kalde på krisepakker og reformer. Kriser kommer i mange afskygninger, og der er mange årsager til finansielle kriser, ligesom de absolut heller ikke er et nyere fænomen (Reinhart & Rogoff 2009). Men kriser er også relative begreber, som formes af vores forventninger og forhåbninger til samfundets udvikling. De er formet på en måde, så både forståelsen af krisens natur, handlerummet og de mulige løsninger afspejler holdninger og værdier: Har vi en klimakrise, en flygtningekrise, en energikrise, en forbrugskrise, eller er andre problemer mere presserende? Er vores velfærdssamfund i krise? Og hvad er et velfærdssamfund?

Det danske velfærdssamfund udtrykt ved den rigdom, vi trods alt stadig oplever i samfundet, og velfærdsstaten som samfundsmodel har, som Helene Bækmark skitserer i kapitel 1 her i bogen, udviklet sig igennem mere end 100 år, ligesom velfærdsforståelsen også har udviklet sig som en del heraf. Parallelt med de senere års store nationale reformprogrammer er velfærdssamfundet, som vi hidtil har kendt det, måske kommet til en skillevej. Det debatteres, om der er tale om en udvikling eller tilpasning. Uanset hvad er der brug for nytænkning og brug for, at der stilles spørgsmålstejn både ved den bestående måde at organisere velfærdssamfundet på og ved borgerens rolle heri. Det gjorde Knud Aarup ek-

sempelvis, da han veltimet ved indgangen til den finansielle krise skitse-rede vejen for et sporskifte til et »Frivillighedens Velfærdssamfund« og rejste spørgsmålet: »Er livet et kommunalt anliggende?« (Aarup 2010, p. 43).

## I.2. Et styringsparadigme eller en udviklingstendens?

Det kan være vanskeligt at tale om nye strategier og ny styring uden at sætte det nye i forhold til noget »gammelt«. Da Hood (1989, 1991) introducerede begrebet New Public Management (NPM), var det et samlende begreb for en ny styringstænkning og for de udviklingstendenser, der op igennem 1980'erne fremstod som et alternativ til den bureaukratisk styrede offentlige sektor. Siden da har NPM være bredt diskuteret både i forvaltningsforskningen, hvor NPM træder frem som en form for styringsparadigme (se f.eks. Andersen et al. 2017; Lerborg 2013) og i den offentlige debat, hvor NPM er »lig med alt dårligt ved offentlig styring i det hele taget« (Andersen et al. 2017, p. 12).

Både herhjemme og internationalt er det indlysende, at de NPM-inspirerede reformtiltag ikke har skabt den offentlige sektor, som politikere, borgere og medarbejdere drømte om. Ansatte i den offentlige sektor peger på problemer med styringen og organiseringen af den offentlige sektor, således som f.eks. Kristiansen (2018) påpeger det i kapitel 5. Litteraturen om styring og ledelse i den offentlige sektor påpeger ofte også lige så mange problemer som egentlig brugbare og implementerbare løsninger (f.eks. Bruijn 2007; Dooren et al. 2015; Majgaard 2014b). På trods af gode intentioner og mange reformer lykkedes det tilsyneladende ikke at indfri forventningerne: Eksempelvis konkluderede Hood & Dixon (2015) på baggrund af en analyse af tre årtiers reformer i den engelske offentlige sektor, at løftet om »[a] government that worked better and cost less«<sup>2</sup> ikke var indfriet, men at der snarere var tale om, at den engelske statslige sektor var kommet til at fungere lidt dårligere og var blevet lidt dyrere.

2. Hood & Dixon anvender titlen *A government that worked better and cost less?* med henvisning til Al Gores udgivelse med samme titel, da han var vicepræsident under Bill Clinton (jf. Hood & Dixon 2015, p. 2; Gore 1993).

Selvom resultaterne ikke er direkte generaliserbare til andre lande, er det dog spørgsmålet, om ikke udviklingen i Danmark på mange måder alligevel kan minde herom?

Det er dog værd at bemærke, at Hood og Dixon (2015) primært har fokus på centraladministrationens driftsomkostninger og kvalitet i form af bl.a. klagesager, hvorimod vi som borgere i høj grad er interesserede i, hvordan kvaliteten af den offentlige service udvikler sig: Er behandlingen på sygehusene blevet bedre? Lærer børnene mere i folkeskolen? Frembringer forskerne på universiteterne bedre og mere forskning? Intuitivt er svarene nok ja til flere af sådanne spørgsmål, uanset om det er på grund af eller på trods af NPM.

Kritikken af NPM har ført nye tanker om den offentlige sektors organisering og styring med sig. Nogle gange har det udviklet sig til en mere sammenhængende forståelse af alternativer, hvor især begreber som Digital Era Governance (Dunleavy & Margetts 2006; Dunleavy et al. 2006) og New Public Governance (Osborne 2006, 2010; Torfing & Triantafyllou 2017) er blevet diskuteret i forvaltningslitteraturen (f.eks. Andersen et al. 2017; Kristiansen 2014). Den almindelige forståelse er dog, at de forskellige paradigmer er teoretiske udkrystalliseringer af en styringstænkning, der også har en empirisk fundering, og at paradigmerne interagerer og sameksisterer. Lerborg (2013, pp. 39-40) foreslår således, at styringsparadigmerne opfattes som forskellige værktøjskasser, der hver for sig indeholder forskellige værktøjer i form af styringsteknologier: For at bygge et hus skal de forskellige forståelser for arbejdet anvendes i det rette mik. Han minder desuden om betydningen af håndværkerne: »Ofte er kompetencerne hos dem, der anvender værktøjerne, mindst lige så vigtige som værktøjernes egenskaber« (Lerborg 2013, p. 40).

Når vi i denne bog sætter fokus på effektbaseret strategi og styring, er det *ikke* vores intention at præsentere det som et nyt styringsparadigme – og i endnu mindre grad som et forvaltningspolitisk paradigme. Når det ikke er et paradigme, kan der heller ikke være tale om, at vi står med et alternativ til New Public Management i den forvaltningspolitiske forstand, selvom den effektbaserede styring og ledelse i nogle konsulenter

forståelse (f.eks. Lundkvist & Vedsted 2016) og i nyhedsmediernes<sup>3</sup> kan fremstå som et alternativ til NPM. Omvendt kan man med lige så god ret finde elementer af NPM i den praksis, der udfolder sig omkring effektbaseret styring, så måske er det mere frugtbart at søge efter den bevaringsværdige kerne i NPM (Majgaard 2008) eller at revitalisere den resultatbaserede styring (Ejler et al. 2008, jf. Majgaard 2014a, p. 210).

Men hvis effektbaseret styring ikke er et paradigme i forvaltningspolitisk forstand, hvordan skal vi så forstå det? Vores opfattelse, som også har ligget til grund for udvælgelsen af kapitlerne til denne bog, er, at der på den ene side er tale om en ny måde at arbejde fagligt i forhold til borgeren enten i form af et fagligt paradigmeskift, som Bækmark (2018) argumenterer for i kapitel 1 her i bogen, eller nye tanker om, hvordan den offentlige sektor skal fungere. Det kunne eksempelvis være som Danske Regioners »Plan for borgernes sundhedsvæsen« (Danske Regioner 2015) og »Sundhed for alle« (Danske Regioner 2017), hvor der også indgår visioner for den fremtidige styring (jf. Moll 2018). På den anden side er der tale om nye, bedre eller mere veludviklede styringsteknologier, der i højere grad kan understøtte visionerne for fremtidens offentlige sektor. Det er især erfaringerne med nye måder at se strategi, ledelse og styring, der er bogens gennemgående perspektiv. Med Lerborgs (2013, p. 39) værktøjsmetafor som inspiration er der tale om, at vi har fokus på værktøjerne i de værktøjskasser, som paradigmerne udgør. Det handler altså om at skabe et ledelsesrum, som gør det muligt for fagligt dygtige ledere at kombinere værktøjer fra de forskellige kasser for at opnå den ønskede effekt.

### I.3. Ledelsesrummet under ændring

Uanset hvilken vision vi har for samfundets udvikling, er der brug for værktøjer til at kunne påvirke udviklingen. Derfor er styring kommet på dagordenen som et centralt omdrejningspunkt for det fremtidige velfærdssamfund. God ledelse og styring skal være med til at skabe råderum og ledelsesrum, og parallelt med ændringer i den offentlige sektors mål-

3. Se f.eks. »Her er det, der kommer efter New Public Management«, Information, 7. november 2016.

sætninger er der ved hjælp af økonomistyringen brug for at ændre rammerne for opgaveløsning på det decentrale niveau. Fremfor at være orienteret mod overholdelse af regnskabsregler og budgetter, kontrol af bevilinger, rammestyring og dokumentation af forbrug er der brug for mere fokus på aktivitetsbaseret økonomisk styring, individbaserede datamodeller og ikke mindst en sammenknytning af budgetter og de resultater, der opnås i effektbaserede styringsmodeller.

Nye prioriteringer og nye mål fordrer ændringer langt ned i organisationen i de offentlige virksomheder. Hvis ikke vi skal opnå det samme, skal vi heller ikke gøre det samme. Derfor skal ledere og medarbejdere have mulighederne for at gøre noget andet, hvilket først og fremmest betyder, at *ledelsesrummet* skal ændres. Kort sagt handler det om »de handlemuligheder, en leder har i jobbet« (Væksthus for Ledelse 2009, p. 4) eller med andre ord: lederens mulighed for at udøve ledelse.

Ledelsesrummet handler også om, hvad man har ansvar for, og hvordan den ledelse, man udøver, og de resultater, man opnår, hænger sammen med de ressourcer, man har til rådighed. Ledelsesrummets tre dimensioner er angivet i tekstboks I.1. Dermed rettes fokus mod styringen: Når strategien ændres, må styringen ændres.

#### **Tekstboks I.1: Ledelsesrummets dimensioner**

1. Hvilke *beslutninger* kan man træffe, og hvilke aktiviteter kan man gennemføre?
2. Hvilke *konsekvenser* af beslutninger og aktiviteter har man ansvar for?
3. Hvordan påvirker beslutningerne og konsekvenserne *de økonomiske rammer*?

Det gælder i særdeleshed den økonomiske styring, for man får lige præcis det, man afregner efter, som Kristiansen (2018) beskriver det i afsnit 4.2 her i bogen. Derfor er en ændring af økonomistyringen ofte en nødvendighed for at lykkes med reformerne.

Der er en omstilling undervejs både i de enkelte kommuner (f.eks. Gaarde & Lønbæk 2018; Jensen & Olesen 2018a) og i regionerne (Moll 2018). Ledelsesrummet ændres ved at sætte mål for, hvad der skal opnås i stedet for de gamle mål, og hvordan det skal opnås. Ligeledes udvides

ledelsesrummet, når den økonomiske styring rettes mod forløb fremfor aktiviteter, eller når større dele af budgettet udmøntes ved anvendelse af eksplicite finansieringsformler (Mayston 1998; Smith 2007), der bestemmer, hvilke budgetter der tildeles de decentrale enheder, hvad enten det er skoler, hospitaler, botilbud eller jobcentre. Ganske vist har statens økonomiske styring via økonomiaftaler og budgetlov – ikke mindst de regnskabs- og budgetsanktioner, der er indbygget heri (jf. Larsen & Pedersen 2015, kapitel 5) – reduceret kommunernes frihedsgrader, når den økonomiske styring skal tilrettelægges i den enkelte kommune. Men reelt set har kommunerne vidtstrakte muligheder for at sætte egne mål, organisere sig, som man ønsker, samt beslutte, hvordan den kommunale service skal leveres. Lovgivningen på de enkelte fagområder, heriblandt folkeskoleloven og serviceloven, giver dog nogle begrænsninger. Det gælder eksempelvis, hvad angår anvendelsen af effektafhængige betalinger for de tilbud, der er omfattet af takstbekendtgørelsen på de sociale områder. Samlet set er der imidlertid langt flere muligheder for at forbedre styringen, end der er begrænsninger.

Regionerne er i en anden situation i forhold til sundhedsvæsnen. På *den ene* side er regionsrådets ledelsesrum meget klart og veldefineret (jf. punkt 2 og 3 i tekstboks I.1). Opgaven består i at forbedre sundheden ud fra de nationale mål (Sundheds- og Ældreministeriet 2016), forøge produktiviteten med 2 % årligt, som det er fastlagt i økonomiaftalen,<sup>4</sup> samt at opfylde patientrettigheder vedr. udredning og behandling til punkt og prikke. Da regionerne ikke har mulighed for påvirke indtægterne ved skatteudskrivning, da de ikke kan lånefinansiere driften, og da de i princippet ikke har nogen kassebeholdning, som det kendes i kommunerne (likviditet efter kassekreditreglen), er budskabet også her ganske enkelt: Budgettet skal holdes. Det gælder både i kroner og i aktivitetsniveau. Da det statslige aktivitetsbestemte tilskud kun udmøntes ved realisering af den forudsatte aktivitet, og da regionerne har betalingsansvaret, når pati-

4. Regeringen besluttede dog i oktober 2017 at suspendere produktivitetskravet i 2018, mens der bliver arbejdet på en ny model for at styre sundhedsvæsnen. Finansministeriet forventer, at et nyt system tages i brug i 2019 (Finansministeriet 2017).



enterne anvender det frie sygehusvalg, er der meget stærke incitamenter til både at holde budgettet og overholde patientrettighederne.

På den *anden* side har regionerne også meget store frihedsgrader i forhold til, hvordan ledelsesrummet for de enkelte hospitaler og hospitalsafdelinger kan tilrettelægges. Det gælder ikke mindst, hvilke beslutninger der kan træffes, og hvilke aktiviteter der kan foretages (jf. punkt 1 i tekstboks I.1). Der er dog en række beslutninger, der er uden for regionernes regi, f.eks. at det er Sundhedsstyrelsen, der fastsætter specialfunktioner og deres placering på sygehuse. Derudover er regionerne afhængige af samarbejdet med kommunerne for at nå de nationale mål, men grundlæggende er frihedsgraderne til at organisere og lede det faglige arbejde ganske store.

Ligeledes kan regionerne tilrettelægge økonomistyringen, så den skaber størst mulig omkostningseffektivitet, men som Bech (2014, p. 334) påpeger, har regionerne »i høj grad valgt at bruge den nationale DRG-grupperingsstruktur samt nationale takster snarere end regionale tilpasninger af aktivitetskategoriseringer og takster«. Regionerne kunne have valgt at afregne aktiviteter, der ikke indgår i DRG-systemet, og kunne uden videre afregne hospitalerne efter effekt fremfor aktivitet. Når ingen regioner har valgt at gøre det, skyldes det, som Bech (2014) også påpeger, at det »er svært at bryde med den nationale takststruktur, da denne struktur og de medfølgende incitamenter er grundlaget for regionernes finansiering« (Bech 2014, p. 334).<sup>5</sup> Både Kristiansen (2018) i kapitel 4 og Moll (2018) i kapitel 5 påpeger, at der er brug for ændringer i den statslige styring af regionerne. Spørgsmålet er blot: hvilken ændring? Regionerne er gået i gang, og der er bred efterspørgsel efter en mere nuanceret styring, der bedre understøtter hospitalernes effektivisering, således som Moll (2018) beskriver visionen for den værdibaserede styring, som regionerne i disse år arbejder mod.

5. Samme fænomen vil kunne iagttages blandt de videregående uddannelsesinstitutioner. De fleste professionshøjskoler og universiteter har valgt styringsmodeller, der er konstrueret med udgangspunkt i de komponenter, der indgår i taxameterfinansieringen. Ligeledes tager disse styringsmodeller ofte også udgangspunkt i de ministerielle takster og principper, uanset om de er egnede til anvendelse i de interne budgetmodeller.

## I.4. Afslutning

Det er blevet nødvendigt, at vi i den offentlige sektor kan opnå mere for mindre, som det populært siges. Det indebærer ikke blot, at produktiviteten skal øges, men det betyder i særdeleshed, at de offentlige aktiviteter skal have bedre effekt. Det må dog overvejes, hvilke effekter vi ønsker, og hvad ændringerne i velfærdssamfundet vil betyde for de effekter, der skal prioriteres? Det er i bund og grund et politisk spørgsmål, og det er derfor afgørende, at effektdiskussionen og -prioriteringen kommer på den politiske dagsorden, og der bliver skabt nye strategiske og ledelsesmæssige sammenhænge mellem det politiske niveau, borgernes ønsker og frontlinjemedarbejdernes handlinger.

De offentlige virksomheder, der i denne bog fortæller om deres erfaringer med effektbaseret strategi, organisering og styring, er ikke ene om at søge nye veje og skabe nye rammer om fremtidens velfærdssamfund. Fælles for de fleste offentlige virksomheder er, at den pressede økonomi har gjort det nødvendigt at forholde sig proaktivt og strategisk til, hvilke opgaver der skal løses, hvordan det skal ske, samt hvilken rolle borgeren skal have både som medskaber af velfærdssamfundet og som modtager af de offentlige velfærdstilbud. Der udveksles til stadighed erfaringer inden for de enkelte velfærdsområder og nogle gange også på tværs af sektorer.

Vi er ikke ved vejs ende med effektbaseret strategi, ledelse og styring, men vi er i gang. Kapitlerne i denne bog viser, at vi har lagt fra land og valgt en kurs, der i princippet fører skibet i den rigtige retning. Undervejs skal mange vanskeligheder håndteres, og nye udfordringer vil dukke op. Blandt de helt centrale problemstillinger er, hvilke implikationer et effektbaseret fokus har for organisering og økonomistyring? Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune (Jensen & Olesen 2018a) har valgt en radikal omorganisering med borgerforløbene som omdrejningspunkt, mens andre kommuner og regioner går lidt mere forsigtigt til værks. Den mest velfungerende organisering er formodentlig ikke fundet endnu, og den næste vanskelighed bliver, hvordan den økonomiske styring skal indrettes for at understøtte effektbaseret ledelse.

Hvis vi virkelig skal gøre det bedre, er det afgørende, at vi tror på, det kan lykkes: At vi kan gøre en forskel. I både organisations- og læringsteori bruger man det vanskeligt oversættelige begreb *self-efficacy* til at beskri-

ve, hvordan vores handlinger og motivation afhænger af vores tro på egen formåen i den konkrete situation. Hvis ikke vi er i besiddelse af *self-efficacy*, kan vi ikke løse en opgave tilstrækkeligt godt, selvom vi i princippet har evnerne til det, fordi vi ikke tror nok på os selv og vores evner. Dermed nærmer vi os kernen i forståelsen af, hvordan vi som mennesker motiveres på det individuelle plan: Hvis vi skal præstere vores ypperste – og det er den opgave, vi står over for i den offentlige sektor nu – må vi tro på, at det er muligt. Ikke at det er umuligt, fordi vi mangler ressourcer, og fordi der er skåret ned. Sat lidt på spidsen, så kan man ikke vinde Europamesterskabet i fodbold, hvis ikke man spiller for at vinde og tror på, at det kan lykkes.

I det lys giver bogens kapitler mange interessante bud på, hvordan den offentlige sektor i højere grad kan gøre det rigtige og forløse de potentialer, der er for at skabe mere værdi for borgerne ved at fokusere på effekten af de offentlige indsatser. Det kræver ledelseskraft, og for at kunne lede bedre skal rammerne for ledelse og for medarbejdernes udfoldelsesmuligheder udvikles. Derfor må der både sættes fokus på rammerne for ledelsesrummet og på, hvordan der ageres inden for rammerne. Dermed bliver ledelse et spørgsmål om motivation, dvs. hvilke mål der forfølges, og med hvilken intensitet og vedholdenhed det sker.

## I.5. Litteraturliste

- Andersen, L.B., C. Greve, K.K. Klausen & J. Torfing. 2017. *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Bech, M. 2014. Er DRG også fremtidens afregningsmodel? I *Fremtidens hospital*, K.M. Pedersen & N.C. Petersen (red.). København: Munksgaard, pp. 331-342.
- Bech, M. 2016. Kom i gang med værdibaseret styring, [altinget.dk](http://altinget.dk), den 2. september 2016.
- Boll, J. & L. Høeberg. 2013. Performance Management and Evaluation in the Danish Public Employment Service. I *Performance Management and Evaluation: New Directions for Evaluation*, S.B. Nielsen & D.E.K. Hunter (red.), Vol. 137, pp. 57-67.
- Bruijn, H.d. 2007. *Managing Performance in the Public Sector*, 2. udgave. London: Routledge.
- Bukh, P.N. & K.S. Christensen. 2018. Produktionsprocessen og den økonomiske styring af effekt. I *Strategi og styring med effekt*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (red.). København: Djøf Forlag.

- Bækmark, H. 2018. Effekt som fremtidens velfærdsparadigme. I *Strategi og styring med effekt*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (red.). København: Djøf Forlag.
- Danske Regioner. 2015. Plan for borgernes sundhedsvæsen – vores sundhedsvæsen. Danske Regioner, april 2015.
- Danske Regioner. 2016. Arbejdsrapport: Beskrivelse af afregningsmodeller til at understøtte værdibaseret styring, Arbejdsgruppen for økonomi, afregningsmodeller og data i projekt om værdibaseret styring. Team Styring og Sammenhæng, Danske Regioner, december 2016.
- Danske Regioner. 2017. Sundhed for alle: Vision for et bæredygtig sundhedsvæsen. Danske regioner, april 2017.
- Dooren, W.V., G. Bouckaert & J. Halligan. 2015. *Performance Management in the Public Sector*, 2. udgave. London: Routledge.
- Dunleavy, P., & H. Margetts. 2006. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State and e-Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Baslow & J. Tinkler. 2006. New Public Management is Dead – Long Live Digital-era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 3, pp. 467-494.
- Ejler, N. & H.R. Seiding. 2011. Performance Management: Værdiskabelse i den offentlige sektor med fokus på effekter og effektiv ressourceallokering. I *Offentlig Ledelse*, P.N. Bukh (red.). København: Børsen Forum.
- Ejler, N., H.R. Seiding, D.S. Bojsen, S.B. Nielsen & F. Ludvigsen (red.). 2008. *Når måling giver mening: Resultatbaseret styring og dansk velfærds politik*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Finansministeriet. 2017. Sygehusene fritages for produktivitetskrav i 2018, presmeddelelse, 4. oktober 2017.
- Gaarde, S. & A.D. Lønbæk. 2018. Effekt i fokus: Erfaringer fra Odense Kommune. I *Strategi og styring med effekt*, Per Nikolaj Bukh & Karina Christensen (red.), København: Djøf Forlag.
- Gore, A. 1993. *Creating a Government That Works Better and Costs Less: The Report of the National Performance Review*, Office of the Vice President, Washington, DC.
- Hansen, H.F. & M.B. Kristiansen. 2014. Kriser sætter dagsordener. I *Offentlig styring: Forandringer i krisetider*, C.H. Grøn, H.F. Hansen & M.B. Andersen (red.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Holmgaard, A.P. 2014. *Velfærd under opbygning: Fra Service til selvstændighed*. København: Gyldendal Public.
- Hood, C. 1989. Public Administration and Public Policy: Intellectual Challenges for the 1990'es. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 50, pp. 346-358.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.
- Hood, C. & R. Dixon. 2015. *A Government that worked Better and cost Less? Evaluating three decades of reforms and change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Hunter, D.E.K. & S.B. Nielsen. 2013. Performance Management and Evaluation: Exploring Complementarities. I *Performance Management and Evaluation: New Directions for Evaluation*, S.B. Nielsen & D.E.K. Hunter (red.), Vol. 137, pp. 7-17.

- Højgaard, B., R.T. Wolf & M. Bech. 2016. Alternative styrings- og afregningsmodeller for sygehuse med afsæt i værdibaseret styring: En kortlægning af regionale forsøg og ordninger. KORA, december 2016.
- Jensen, T.K. & K.D. Olesen. 2018a. Det effektbaserede styringsparadigme i Odense Kommune. I *Strategi og styring med effekt*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (red.), København: Djøf Forlag.
- Jensen, T.K. & K.D. Olesen. 2018b. Design og test af effektbaserede økonomimodeller. I *Strategi og styring med effekt*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (red.), København: Djøf Forlag.
- Kristiansen, L.H. 2018. Usund styring giver usunde patientforløb. I *Strategi og styring med effekt*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (red.), København: Djøf Forlag.
- Kristiansen, M.B. 2014. Forvaltningspolitisk styringstænkning: Historisk og aktuelt. I *Offentlig styring: Forandringer i krisetider*, C.H. Grøn, H.F. Hansen & M.B. Andersen (red.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, T. & N.J.M. Pedersen. 2015. *Den Offentlige Sektor*, 8. udgave. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lerborg, L. 2013. *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, 3. udgave: København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lundkvist, M. & N. Vedsted. 2016. *New Public Leadership: Fra strategi til effekt*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Madsen, M.H., I. Bolvig, B. Højgaard & J. Kjellberg. 2017. Evaluering af Udviklingshospital Bornholm: Betydningen af en ændret økonomisk rammemodel. KORA, juni 2017.
- Majgaard, K. 2008. Livet efter NPM – ledelse på kerneforvaltningens vilkår. *Økonomistyring & Informatik*, Vol. 23, No. 5, pp. 479-506.
- Majgaard, K. 2014a. På vej mod et nyt sprog for offentlig værdiskabelse. I *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*, K. Majgaard (red.). København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Majgaard, K. (red.). 2014b. *Sprækker for fornyelse: Nye perspektiver på offentlig styring og ledelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mayston, D.J. 1998. Devolved Budgeting, Formula Funding and Equity. *Management Accounting Research*, Vol. 9, pp. 37-54.
- Moll, P. 2018. Regioner på vej mod værdibaseret styring. I *Strategi og styring med effekt*, P.N. Bukh & K.S. Christensen (red.), København: Djøf Forlag.
- Moss-Bjerre, M., J. Ibsen & M. Ibsen. 2010. Resultatbaseret styring i kommuner. *Samfundsøkonomen*, nr. 6/2010, pp. 33-38.
- Nielsen, S.B. & N. Ejler. 2008. Improving Performance? Exploring the Complementarities between Evaluation and Performance Management. *Evaluation*, Vol. 4, No. 2, pp. 171-192.
- Nielsen, S.B., M.N. Jacobsen & M. Pedersen. 2005. Øje for effekterne: resultatbaseret styring kan styrke offentlige indsatser. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, Vol. 86, No. 4. pp. 276-295.
- Osborne, S. 2006. The New Public Governance? *Public Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 377-388.
- Osborne, S. (red.). 2010. *The New Public Governance*. London: Routledge.
- Porter, M.E. & T.H. Lee. 2013. The Strategy That Will Fix Health Care. *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 10, pp. 50-70.

- Porter, M.E. & E.O. Teisberg. 2006. *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Regeringen. 2010. Danmark 2020: Viden, vækst, velstand, velfærd. København: Statsministeriet, februar 2010.
- Regeringen. 2012. Danmark i arbejde: Udfordringer for dansk økonomi mod 2020. Finansministeriet, maj 2012.
- Regeringen. 2017. Vækst og velstand 2025. København: Finansministeriet, maj 2017.
- Reinhart, C.M. & K.S. Rogoff. 2009. *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton: Princeton University Press.
- Sundheds- og Ældreministeriet. 2016. Nationale mål for sundhedsvæsenet. Sundheds- og Ældreministeriet, KL og Danske Regioner, april 2016.
- Smith, P.C. 2007. *Formula Funding of Public Services*. Oxon: Routledge.
- Torring, J. & P. Triantafillou (red.). 2017. *New Public Governance på dansk*. København: Akademisk Forlag.
- Væksthus for Ledelse. 2009. Ledelsesrum: Udnyt og udvid dine handlemuligheder. København: Væksthus for Ledelse, maj 2009.
- Aarup, K. 2010. *Frivillighedens velfærdssamfund*. København: Frydenlund.