

Mere end 400 kommunale økonomimedarbejdere og ledere har indtil videre deltaget på uddannelsen. Tilmeld dig efterårsholdet nu!

# FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

- Design og udvikling af kommunens styringsmodel

State-of-the-art viden om økonomistyring i kommunerne.  
Et uddannelsesforløb i efteråret 2015 under ledelse af professor Per Nikolaj Bukh

Den mest specialiserede og praktisk brugbare uddannelse i landet





## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>FREMtidENS ØKONOMISTYRING</b>	<b>4 4</b>
NYE KRAV – NYE KOMPETENCER	4
MÅLGRUPPE	5
KURSUSLEDELSE	5
UNDERVISNINGEN	5
NETVÆRKSGRUPPE OG REUNION-ARRANGEMENTER	6
<b>PROGRAM</b>	<b>7</b>
<b>MODUL 1: ØKONOMISTYRINGENS UDFORDRINGER OG MULIGHEDER</b>	<b>8</b>
TORSdag D. 5. NOVEMBER 2015	8
<b>MODUL 2: OMKOSTNINGER SAMT BUDGET- OG REGNSKABSREFORMER</b>	<b>10</b>
FREDAG D. 6. NOVEMBER 2015	10
<b>MODUL 3: AKTIVITSBASERET ØKONOMISTYRING</b>	<b>11</b>
TORSdag D. 19. NOVEMBER 2015	11
<b>MODUL 4: DESIGN AF ET FORDELINGS- REGNSKAB</b>	<b>12</b>
FREDAG D. 20. NOVEMBER 2015	12
<b>MODUL 5: BUDGETTER, BEVILLINGER OG TILLIDSBASERET STYRING</b>	<b>13</b>
TORSdag D. 3. DECEMBER 2015	13
<b>MODUL 6: EVIDENS, EFFEKT OG SUNDHEDSØKONOMI – SAMT DEMOGRAFI</b>	<b>14</b>
FREDAG D. 4. DECEMBER 2015	14



<b>MODUL 7: STRATEGISK MÅLSTYRING</b>	<b>15</b>
MANDAG D. 14. DECEMBER 2015	15
<b>MODUL 8: STYRING OG LEDELSE MED STRATEGI-KORTLÆGNING OG BALANCED SCORECARD</b>	<b>16</b>
TIRSDAG D. 15. DECEMBER 2015	16
<b>MODUL 9: BENCHMARKING, UDGIFTSBEHOV OG TAKSTER</b>	<b>17</b>
TORSDAG D. 7. JANUAR 2016	17
<b>MODUL 10: FINANSIERINGS- OG RESULTATMODELLER</b>	<b>18</b>
FREDAG D. 8. JANUAR 2016	18
<b>MODUL 11: FAGLIGE KULTURER OG FORANDRINGSEDELSE</b>	<b>19</b>
MANDAG D. 18. JANUAR 2016	19
<b>MODUL 12: INCITAMENTSBASEREDE BEVILLINGS- OG STYRINGSMODELLER</b>	<b>21</b>
TIRSDAG D. 19. JANUAR 2016	21
<b>UNDERVISERE OG INDLÆGSHOLDERE</b>	<b>22</b>
<b>PRAKTISKE OPLYSNINGER</b>	<b>26</b>
TID OG STED	26
PRIS	26
TILMELDING	26
<b>COK OG KONTAKTOPLYSNINGER</b>	<b>27</b>



# FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

Med denne intensive uddannelse lægger COK og Økonomidirektørforeningen (ØDF) fundamentet for udviklingen af fremtidens økonomistyring til nutidens ledelsesbehov i kommunerne. Indtil nu har omkring 400 kommunale økonomimedarbejdere og ledere deltaget på uddannelsen Fremtidens Økonomistyring og lært om helt nye måder at styre økonomi og resultater på.

Adskillige kommuner 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 den mest specialiserede uddannelse 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. Taksmodeller på de specialiserede området 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.

Vi har teknikker, metoder og erfaringer, og elementer er implementeret i mange kommuner. 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 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. Komplicerede samspil mellem mange aktørers indsats på f.eks. sundheds- og socialområderne introducerer nye styringsmekanismer og styringsbehov. Derfor er det gennemgående tema i Fremtidens Økonomistyring omkostningseffektivitet - og derfor er et hovedsigte med forløbet at vise, hvordan økonomisk og effektbaseret styring går hånd i hånd.

For at kunne designe og udvikle kommunens økonomiske styringsmodel kræves et indgående kendskab til, hvordan de økonomiske styringsmodeller og -redskaber fungerer, og hvordan de spiller sammen. Det er det, som denne uddannelse drejer sig om.

## MÅLGRUPPE

Uddannelsen er målrettet økonomikonsulenter og alle andre, der beskæftiger sig med økonomistyring, samt ledende medarbejdere i kommunernes økonomi- og planlægningsafdelinger mv.

Uddannelsen er også relevant for faglige ledere eller specialister med fokus på strategi, udvikling, styring, kvalitet og evaluering.

## KURSUSLEDELSE

Uddannelsen er udviklet i samarbejde med Økonomidirektørforeningen (ØDF) samt professor ved Aalborg Universitet, Per Nikolaj Bukh, som har det faglige ansvar for hele forløbet. Per Nikolaj er hovedunderviser og vil, bistået af en perlerække af 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 virksomheder i forbindelse med indførelse af omkostningsregnskaber, udvikling af præstationsmålingssystemer samt budget- og tildelingsmodeller. Se yderligere information på [www.pnbukh.com](http://www.pnbukh.com).

## UNDERVISNINGEN

For at kunne udvikle fremtidens økonomistyring kræves både tekniske kompetencer, faglig forståelse og en fingerspidsfornemmelse 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 le-



delse, og hvordan nye principper tilpasses i den enkelte kommune. Det lærer du på Fremtidens Økonomistyring.

Uddannelsens overordnede mål er således at give deltagerne:

- Viden og kompetencer til at designe, udvikle og implementere nye former for økonomistyringsmodeller.
- Indføring i færdige løsninger og nye teknikker til løsning af de store styringsbehov, når de implementeres som komponenter i en samlet styringsmodel.

Fremtidens Økonomistyring udbydes som et 12 dages intensivt forløb fordelt over 6 sessioner af 2 dage. Det foregår på Koldingfjord Hotel og 2 af sessionerne afvikles som internatforløb.

Undervisningen foregår som en kombination af dialogbaseret gennemgang af de faglige områder, oplæg og præsentationer samt øvelser og cases. Som et supplement til undervisningen er der udarbejdet et omfattende materiale, som ud over kopier af slides og andet materiale, indeholder en række praktisk orienterede artikler mv. om de teknikker og metoder, der undervises i. Dette materiale studeres efter behov i forbindelse med undervisningen, eller efterfølgende i det daglige arbejde med udviklingen af nye økonomistyringsrutiner og -metoder.

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-ARRANGEMENTER

COK har på LinkedIn oprettet gruppen "Fremtidens Økonomistyring", som er en lukket netværksgruppe for alle, som deltager og har deltaget på uddannelsen. 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 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 Hotel Koldingfjord. Seminaret er udelukkende for tidligere deltagere på forløbet Fremtidens Økonomistyring. 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 og knytte nye kontakter.



## PROGRAM

- SESSION 1: 5.-6. NOVEMBER 2015 (INTERNAT)**  
 Modul 1 Økonomistyringens udfordringer og muligheder  
 Modul 2 Omkostninger samt budget- og regnskabsreformer
- SESSION 2: 19.-20. NOVEMBER 2015**  
 Modul 3 Aktivitetsbaseret økonomistyring  
 Modul 4 Design af et fordelingsregnskab
- SESSION 3: 3.-4. DECEMBER 2015**  
 Modul 5 Budgetter, bevillinger og tillidsbaseret styring  
 Modul 6 Evidens, effekter og sundhedsøkonomi – samt demografi
- SESSION 4: 14.-15. DECEMBER 2015 (INTERNAT)**  
 Modul 7 Strategisk målstyring  
 Modul 8 Styring og ledelse med strategikortlægning og balanced scorecard
- SESSION 5: 7.-8. JANUAR 2016**  
 Modul 9 Benchmarking, udgiftsbehov og takster  
 Modul 10 Finansierings- og resultatmodeller
- SESSION 6: 18.-19. JANUAR 2016**  
 Modul 11 Faglige kulturer og forandringsledelse  
 Modul 12 Incitamentsbaserede bevillings- og styringsmodeller

*Ret til ændringer i programmet forbeholdes.*



## MODUL 1: ØKONOMISTYRINGENS UDFORDRINGER OG MULIGHEDER

**TORSDAG D. 5. NOVEMBER 2015**

Det første modul sætter scenen og danner grundlag for resten af uddannelsesforløbet. 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.

Samtidig sætter vi også 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 i kommunerne. Fremtidens udfordringer kræver en øget decentral ledelseskraft og et større prioriteringsrum. Igennem uddannelsen vil vi se på en række forskellige elementer af fremtidens styringsmodel, som kan sikre sammenhængskraft mellem faglige prioriteringer og økonomisk effektive beslutninger.

Vi vil desuden gøre status på det arbejde, som Regeringen og KL igangsatte med aftalen om kommunernes økonomi for 2014. Der blev opstillet et såkaldt målbillede for god økonomistyring i kommunerne samt aftalt indsatser og temaer for det videre arbejde. I sit indlæg vil Sune Asrild fra Moderniseringsstyrelsen fortælle om dette arbejde. Hvordan blev målbilledet til, hvad består det af og hvad er formålet med det? Herefter vil Sune fortælle, hvordan der i fælleskab med en række kommuner arbejdes med et stort antal indsatser, som skal udvikle økonomistyringen i kommunerne.

Styring handler om at påvirke adfærd – og en ændret adfærd kræver motivation, dvs. en ændring i den retning, medarbejdere og ledere fokuserer deres indsatser, 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 uddannelsen.

### PROGRAM

09.00 – 09.45	Velkomst og præsentation af programmet og deltagerne v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.45 – 10.30	Styringens udfordringer og muligheder i den offentlige sektor (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Styring og ledelse i den offentlige sektor: Synsvinkler og perspektiver (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Hvordan går det så? Aktuelle emner (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 14.45	Erfaringer og perspektiver for god økonomistyring i kommunerne. v/programkoordinator Sune Asrild, Moderniseringsstyrelsen (SA)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.00	Motivation, mål og incitamenter: Evidens eller myter? (PNB)
16.00 – 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: OMKOSTNINGER SAMT BUDGET- OG REGNSKABSREFORMER

FREDAG D. 6. NOVEMBER 2015

Vi vil i dette modul først præsentere rammerne for økonomistyrings design med udgangspunkt i en model for, hvorledes komponenterne i en økonomistyringsmodel komplementerer hinanden. Herefter vil vi ud fra en driftsøkonomisk betragtning se på forskellige omkostningsbegreber og på principperne for det erhvervsøkonomiske marginalræsonnement, idet dette kan danne grundlag for analyser og kalkulationer også i den offentlige sektor. Denne del udgør desuden optakten til de emner, vi i det efterfølgende modul har på programmet.

I næste del af programmet for modul 2 vil der blive givet en aktuel status på de regnskabsmæssige krav til den kommunale økonomistyring – og i forlængelse heraf ser vi på de krav, det vil stille til den økonomiske styring fremover. Desuden vil styrker og svagheder ved den udgiftsbaserede og den omkostningsbaserede regnskabsmodel blive diskuteret.

Den sidste del af programmet er holdt åbent, således at vi har mulighed for at lave en opsamling på de tillægsemner og problemstillinger, som vi ikke har fået afsluttet fuldstændigt igennem uddannelsens første to dage.

### PROGRAM

09.00 – 09.30	Opsamling og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.30 – 10.30	Design af en styringsmodel (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.15	Omkostningsbegreber og driftsøkonomiske beslutninger (PNB)
12.15 – 13.15	Frokost
13.15 – 14.15	Fra udgifter til omkostninger: Status og udfordringer v/statsaut. revisor og partner Lynge Skovgaard, Deloitte (LS)
14.15 – 14.30	Pause
14.30 – 15.15	Status på halvårsregnskaber og budgetoverholdelse (LS)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Afslutning, åbne emner og diskussion (PNB)



## MODUL 3: AKTIVITSBASERET ØKONOMISTYRING

**TORSDAG D. 19. NOVEMBER 2015**

Vi indleder modulet med at diskutere principperne for den kommunale medfinansiering af sundhedsvæsenet og de incitamentsmæssige problemstillinger, som det indebærer. Desuden kigger vi tilbage på det foregående modul og genopfrisker de grundlæggende omkostningsbegreber med en kort diskussion af, hvorledes omkostningsinformation danner grundlag for decentral beslutningstagen.

Herfter fokuserer vi på, hvordan det er muligt at designe omkostningsregnskaber og omkostningsmodeller. Dette omfatter principper og metoder til omkostningsfordelingen, hvilket er nøglen til blandt andet beregning af omkostningsbestemte takster og til afregning af fællesomkostninger til driftsenheder, f.eks. i forbindelse med driften af administrative servicefællesskaber. Det vil i forlængelse heraf blive præsenteret, hvorledes en omkostningsfordeling baseret på Activity Based Costing (ABC) er opbygget, og hvorledes dette adskiller sig fra andre fordelingsprincipper.

Selvom det kan synes oplagt at anvende ABC i en kommune, har de konkrete erfaringer indtil nu været begrænsede, men én af de kommuner, som har implementeret ABC som en del af styringsmodellen, er Københavns Kommune. Derfor vil vi på dette modul få indsigt i erfaringer herfra.

Som afslutning på modulet diskuteres det, hvordan ABC kan integreres i en budgetmodel for en administrativ servicefunktion. Det vises, hvordan aktivitetsbaserede takster fastlægges, og hvordan aktivetsvarianser beregnes.

### PROGRAM

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 09.45	Den kommunale medfinansiering af sundhedsvæsenet (PNB)
09.45 – 10.15	Et eksempel på økonomiske beslutninger: Forebyggelse af indlæggelser (PNB)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	Introduktion til ABC-principperne (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	ABC i den offentlige sektor: Erfaringer fra Københavns Kommune v/Senior Manager Martin Nordrup Andersen, BDO (MNA)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.00	Styring og rapportering i Københavns Kommune (MNA)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.00	Integration af ABC i styringsmodellen (PNB)
16.00 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## MODUL 4: DESIGN AF ET FORDELINGS-REGNSKAB

FREDAG D. 20. NOVEMBER 2015

Vi indleder morgenen med at diskutere hvorledes kapacitetsomkostninger håndteres i en driftsøkonomisk omkostningsfordelings- og beslutningsmodel, når der er ledig eller varierende kapacitetsudnyttelse. Diskussionen tager afsæt i et konkret eksempel.

Herefter fortsætter vi, hvor det forrige modul slap. Først får vi præsenteret erfaringer fra udviklingen af en ABC-model, hvor formål og design adskiller sig fra den model, vi så på dagen i forvejen. Dernæst vil vi efter frokost se nærmere på principperne for, hvordan aktivitetsomkostninger og cost drivere fastlægges. Dette gør vi med udgangspunkt i en case, hvor deltagerne får mulighed for at beregne cost drivere og aktivitetsomkostninger.

### PROGRAM

09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Kapacitetsudnyttelse og omkostningsfordeling (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Implementering af en ABC-model v/administrerende direktør Per Holm, Kolding Spildevand A/S og Christiansfeld Vand A/S (PH)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Beregning af aktivitetsomkostninger og cost drivere (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 14.45	Gruppearbejde og diskussion (PNB)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 15.45	Fælles diskussion af casen (PNB)
15.45 – 16.15	Tillægsemne (PNB)
16.15 – 16.30	Afslutning og diskussion (PNB)



## MODUL 5: BUDGETTER, BEVILLINGER OG TILLIDSBASERET STYRING

TORSDAG D. 3. DECEMBER 2015

Vi indleder dette modul med en kort introduktion til budgetmodellens struktur og budgettets betydning i forhold til bevillinger og regnskaber. Herefter fokuserer vi 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.

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 assymetrisk information har i en decentral styringsmodel.

Endelig 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 – 09.45	Introduktion til budgetter og budgetlægning (PNB)
09.45 – 10.30	Budgetmodellens struktur (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.00	Risiko og usikkerhed (PNB)
11.00 – 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 – 16.30	Tillægsemne (PNB)
16.30 – 16.45	Afslutning og diskussion (PNB)



## MODUL 6: EVIDENS, EFFEKT OG SUNDHEDSØKONOMI – SAMT DEMOGRAFI

FREDAG D. 4. DECEMBER 2015

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.

I takt med at kommunerne får et stigende budgetansvar for borgernes sundhed, hvad enten det drejer sig om behandlinger udført på sygehusene eller kommunernes egne aktiviteter i form af forebyggelse, genoptræning etc., vil der komme mere fokus på at sikre den størst mulige effekt for de knappe ressourcer. Derfor vil vi i den anden del af modulet diskutere, hvordan de veludviklede begreber og teknikker til vurdering af økonomiske såvel som kvalitative konsekvenser af forskellige medicinske teknologier (behandlinger, forebyggelse, nye teknikker etc.) kan anvendes i kommunerne.

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	Sundhedsøkonomiske analyser: Omkostninger og effekter v/professor, ph.d. Lars Holger Ehlers, Aalborg Universitet (LHE)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Sundhedsprofiler: Fra evidens til strategi og budget (LHE)
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 7: STRATEGISK MÅLSTYRING

MANDAG D. 14. DECEMBER 2015

Strategisk målstyring handler ikke blot om 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.

Modulet er bygget op således, at vi først får en præsentation af de grundlæggende modeller til udvikling af strategikort, balanced scorecard og integrerede rapporteringsmodeller og en diskussion af, hvilke fordele det kan indebære at have en integreret ledelsesmodel som udgangspunkt for kommunens målstyring. Herefter går vi mere i detaljer med de fundamentale begreber og teknikker, og vi ser desuden på, hvordan en koncernmodel kan struktureres.

Eter frokost ser vi på, hvordan teknikkerne fra strategikortlægning kan anvendes til at fastlægge mål på et specifikt område, idet vi anvender en delstrategi fra en konkret kommune som eksempel.

### PROGRAM

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.30	Introduktion til strategi og strategisk målstyring (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	De fundamentale begreber og teknikker (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Strategikortlægning i praksis: Et eksempel (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 14.40	Introduktion til case (PNB)
14.40 – 16.00	Gruppearbejde: Case (PNB)
16.00 – 16.15	Pause
16.15 – 17.00	Design af en ledelses- og styringsmodel (PNB)
17.00 – 17.30	Opsamling og diskussion (PNB)

### AFTENPROGRAM

17.30 – 19.00	Indkvartering samt pause
19.00 – 20.30	Middag
20.30 –	Quiz og netværk



## MODUL 8: STYRING OG LEDELSE MED STRATEGIKORTLÆGNING OG BALANCED SCORECARD

TIRSDAG D. 15. DECEMBER 2015

Vi indleder modulet med erfaringer fra Helsingør Kommune, idet centerchef i økonomi og ejendomme, Michael Christensen, vil fortælle om, hvordan kommunen anvender strategikortlægning som styringsmodel. Michael vil gennemgå kommunens vision og deres arbejde med strategikort, samt beskrive arbejdet fra vision og strategikort til indsatsområder og handleplaner. Han vil fremdrage eksempler på, hvor nogle nye initiativer har været tæt knyttet til kommunens strategi; og han vil diskutere både mulighederne og begrænsningerne ved anvendelsen af strategikort samt mulige barrikader og mentale blokeringer for at det lykkes.

Herefter introduceret en specifik model for udvikling af et strategikort, hvor der sættes fokus på indtægtssiden (bevillingsmodel og takstfinansiering) samt udviklingen af den konkurrencemæssige position. Det diskuteres, hvordan en sådan fremgangsmåde kan anvendes i decentrale kommunale virksomheder.

Som afslutning på modulet vil vi skifte emne og introducere principperne for udviklingen af en takststyringsmodel. Det vil vi beskæftige os meget mere med på de næste to moduler, så dette er blot en introduktion.

### PROGRAM

09.00 – 09.05	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.05 – 10.20	Fælles retning og styring i én v/ centerchef Michael Christensen, Helsingør Kommune (MC)
10.20 – 10.35	Pause
10.35 – 12.00	Strategisk positionering i et strategikort (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Tillægsemner og diskussion (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.00	Introduktion til takststyring og budgetmodeller (PNB)
15.00 – 16.00	Afslutning og diskussion (PNB)





## MODUL 9: BENCHMARKING, UDGIFTSBEHOV OG TAKSTER

TORSDAG D. 7. JANUAR 2016

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. I næste modul går vi mere i detaljer med forskellige modeltyper på dette område.

Som afslutning på modulet vil Søren Sønderby diskutere aktuelle problemstillinger ved brugen af takstbaseret styring og styringsudfordringer i relation til borgerens frie valg, når der er private leverandører på markedet. Desuden vil Søren med udgangspunkt i ældreområdet diskutere BUM-modellens forudsætninger og styringsudfordringerne i samarbejdet med de private aktører.

### PROGRAM

09.00 – 09.15	Velkomst og præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
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 – 13.45	Introduktion til takststyring: Udgiftsbehov og aktiviteter (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.00	Status på fritvalg, takster, budgetter og faglighed v/chefkonsulent Søren Sønderby, KL's Konsulentvirksomhed (SS)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.30	Styring på social- og ældreområdet: Nye krav og udfordringer (SS)
16.30 – 17.00	Afslutning og diskussion (PNB)



## MODUL 10: FINANSIERINGS- OG RESULTATMODELLER

FREDAG D. 8. JANUAR 2016

Vi indleder dette modul med en introduktion til 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.

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	Statistisk modellering af udgiftsbehov (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 11.45	Erfaringer med budgettildelingsmodeller for specialundervisning v/ teamleder Malene B. Moeslund (MBM) og skole- og dagtilbudschef Charlotte Houlberg (CH), Kerteminde Kommune
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.30	Takstfinansiering: Modeller, metoder og udfordringer (PNB)
13.30 – 14.00	Design af en incitamentsbaseret styringsmodel (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 16.00	Case: Care for You (PNB)
16.00 – 16.45	Afslutning og diskussion (PNB)



## MODUL 11: FAGLIGE KULTURER OG FORANDRINGSEDELSE

**MANDAG D. 18. JANUAR 2016**

Dette modul drejer sig om styring og forandringsledelse, når økonomiske og faglige rationaler skal nå sammen. Programmet indledes med at økonomichef Brian Johansen fra Lolland Kommune fortæller om den målrettede udvikling af økonomistyringen, som har været undervejs et par år i Lolland Kommune. I indlægget tages udgangspunkt i Lolland Kommunes strategiske udfordringer og det beskrives, hvilke krav dette stiller til økonomistyringen.

Brian vil beskrive, hvordan der i økonomiforvaltningen har været arbejdet med efteruddannelse af alle medarbejdere og med en række konkrete udviklingsprojekter. Ligeledes vil en række af de konkrete forandringsudfordringer blive diskuteret og resultaterne af de interne projekter vil blive beskrevet. Der har været arbejdet med nye modeller til decentralisering af specialundervisningsmidler og udvikling af styringsmodeller baseret på Activity Based Costing.

Herefter har vi et indlæg fra Odense Kommune, hvor vi sætter 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 rationaler skal forenes.

Efter frokost vil Anne Kirstine Svanholt, som er erhvervsforsker ved Aalborg Universitet og ansat i Randers Kommune, fortælle om styringen på det specialiserede socialområde med udgangspunkt i betydningen af faglighed og faglige kulturer. Anne Kirstine vil desuden fortælle om konkrete erfaringer i kommuner med kombination af styringsværktøjer i en integreret økonomistyringsmodel.

Som afslutning på dagen hører vi om, hvordan transformationen har været grebet an i en stor privat virksomhed, hvor forretningsvilkårene har været under dramatisk ændring de senere år, og hvor økonomifunktionen har været medspiller i en række større ændringer.

### PROGRAM

09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program v/professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet (PNB)
09.15 – 10.15	Økonomistyring som et udviklingsprojekt v/ økonomichef, Brian Johansen, Lolland Kommune (BJ)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	Fremtidens offentlige sektor: Udfordring, muligheder og løsninger v/chef for Økonomi og Effekt Trine Kragelund Jensen, Odense Kommune (TKJ)



---

12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Når styring er svær: De specialiserede socialområder v/erhvervsforsker Anne Kirstine Svanholt, Randers Kommune (AKS)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 14.45	Styringsmodeller under udvikling (AKS)
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 16.15	Forandringer og fælles koncepter v/Group CFO Peter Nordgaard, Berlingske Media (PNO)
16.15 – 16.30	Diskussion og afslutning (PNB)



## MODUL 12: INCITAMENTSBASEREDE BEVILLINGS- OG STYRINGSMODELLER

TIRSDAG D. 19. JANUAR 2016

Vi indleder modulet med et indlæg fra Fredericia Kommune, hvor kommunens økonomisystem har været i udbud, og hvor udbudsmaterialet indeholdt specifikke krav til effekt. I sit indlæg vil Harald-Åge Mortensen fortælle, hvordan udbudsmaterialet blev tilrettelagt, hvordan de potentielle leverandører reagerede, samt hvilke erfaringer kommunen har med at opnå de ønskede effekter.

Endelig vil vi i dette modul også vende tilbage til designet af bevillingsmodeller og se 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.

Vi bruger også eftermiddagen til at afslutte hele forløbet. Afhængig af hvordan det er forløbet og hvad vi har nået (eller ikke nået) frem til nu, kan vi enten vende tilbage til nogen 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	Resultatbaserede udbud: Potentialer og erfaringer v/leder Harald-Åge Mortensen, Vejle Kommune (HÅM)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 11.45	Incitamentsbaserede bevillingsmodeller (PNB)
11.45 – 12.45	Frokost
12.45 – 13.45	Incitamentsbaserede bevillingsmodeller, fortsat (PNB)
13.45 – 14.00	Pause
14.00 – 15.00	Åbne og uafsluttede emner
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.15	Afslutning, opsamling og tak for denne gang (PNB)



## UNDERVISERE OG INDLÆGSHOLDERE

Undervisningen 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.



**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.



**SUNE ASRILD, PROGRAMKOORDINATOR, MODERNISERINGSSTYRELSEN (SA)**  
Sune Asrild arbejder i Moderniseringsstyrelsen, Finansministeriet, hvor han koordinerer de indsatser om god økonomistyring i kommunerne, som regeringen og KL har aftalt i forbindelse med de seneste års økonomiaftaler. Sune har samtidig ansvaret for, at der løbende udarbejdes afrapporteringer fra arbejdet, som blandt andet kan indgå i forårets økonomiforhandlinger.



**LYNGE SKOVGAARD (LS), STATS AUTORISERET REVISOR OG PARTNER, DELOITTE**  
Lyng er statsautoriseret revisor og partner hos Deloitte. Han er blandt andet formand for FSR's Udvalg for revision af offentlig virksomhed og medlem af Indenrigs- og Sundhedsministeriets Budget- og Regnskabsudvalg. Lyng er ansvarlig for Deloitte offentlig segment, og han er revisor og rådgiver for bl.a. Københavns Kommune, Fredensborg Kommune og Region Syddanmark.



**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.



**MARTIN NORDRUP ANDERSEN (MNA), SENIOR  
MANAGER, BDO**

Martin er Senior Manager, cand.oecon. i BDO Kommunernes Revision. Han er chef for styringsområdet og har det ledelsesmæssige ansvar for rådgivning og udvikling af nye styringsmetoder til det offentlige ligesom han er ansvarlig for BDO's løsninger inden for området "God Økonomistyring". Han har bl.a. erfaring med implementering af aktivitetsbaseret økonomistyring i en offentlig kontekst. Martin har tidligere været chef for administrationen i Københavns Kommunes tekniske forvaltning og har været økonomichef i Hvalsø Kommune.



**PER HOLM (PH), ADMINISTRERENDE DIREKTØR,  
KOLDING SPILDEVAND A/S OG CHRISTIANSFELD  
VAND A/S**

Per er administrerende direktør i Kolding Spildevand og Christiansfeld Vand. Fokusområder i Pers beskæftigelse er ledelse, udvikling og implementering af strategier samt optimering af forretningsenheders performance. Per er uddannet ingeniør og MBA. Han har tidligere været ansat i den kommunale sektor, som rådgivende ingeniør og i entreprenørbranchen.



**LARS HOLGER EHLERS (LHE), PROFESSOR, PH.D. I  
SUNDHEDSØKONOMI, AALBORG UNIVERSITET**

Lars er cand.oecon. og ph.d. Han er ansat som professor i sundhedsøkonomi ved Aalborg Universitet og har særlig erfaring med vurdering af økonomiske konsekvenser af sundhedstilbud samt analyser af behandlingers effekt. Lars har tidligere været ansat som sektionsleder i Tele Danmark samt som seniorforsker og projektleder ved MTV & Sundhedstjenesteforskning, Center for Folkesundhed (Region Midtjylland).



**MICHAEL CHRISTENSEN (MC), CENTERCHEF,  
HELSINGØR KOMMUNE**

Michael er centerchef for Økonomi & Ejendomme i Helsingør Kommune. Michael har tidligere arbejdet i Københavns Kommune, er uddannet cand.scient.pol. og har derudover en officersuddannelse. Han har fokus på at skabe sammenhæng mellem kommunens overordnede strategi, den økonomiske styring og ledelsesinformation.



**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 og i anvendelse af Lean i kommunerne.



**MALENE B. MOESLUND (MBM), TEAMLEDER, KERTEMINDE KOMMUNE**  
Malene er uddannet cand.oecon. fra Aalborg Universitet i 1992. Malene har en bred erfaring inden for den offentlige sektor og har arbejdet som både konsulent og leder inden for børn- og skoleområdet samt inden for økonomiområdet. Pt. er Malene teamleder for budget- og analyseafdelingen i Kerterminde Kommune. Malene er optaget af og har arbejdet med udvikling af økonomistyringen herunder effektstyring, tildelingsmodeller, ledelsesinformation, budgetprocessen, budgetopfølgningen og en lang række opgaver, der knytter sig her til.



**CHARLOTTE HOULBERG (CH), SKOLE- OG DAGTILBUDSCHEF, KERTEMINDE KOMMUNE**  
Charlotte Houlberg har siden 2007 været skolechef i Kerterminde Kommune og fra 2010 også dagtilbudschef. Charlotte har stået i spidsen for gennemførelsen af flere større omstruktureringer i kølvandet på kommunesammenlægningen, besparelsesrunder og kravet om at bruge færre midler på specialiserede løsninger mv. Dette har bl.a. ført til et behov for at udvikle nye tildelingsmodeller og se de gamle efter i sømmene.



**ANNE KIRSTINE SVANHOLT (AKS), ERHVERVSFORSKER, RANDERS KOMMUNE**  
Anne Kirstine er cand. scient. soc. og forsker i økonomistyring på det specialiserede socialområde i kommunerne. Projektet er et samarbejde mellem Randers Kommune, Økonomidirektørforeningen, COK & KMD. Hun har tidligere været ansat bl.a. som områdechef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune, og som udviklingskonsulent på social- og arbejdsmarkedsområdet i Hørsholm Kommune.





**HARALD-ÅGE MORTENSEN (HÅM), LEDER, VEJLE KOMMUNE**

Harald-Åge er leder af Digitalisering og Analyse der primært beskæftiger sig med strategier, økonomistyring, måling og digitalisering. Han har tidligere været budgetchef samt analyse- og udviklingschef i Fredericia Kommune og har arbejdet meget med økonomistyring og ledelsesinformation. Harald-Åge er uddannet Cand.oecon fra Aarhus Universitet.



**PETER NORDGAARD (PNO), GROUP CFO, BERLINGSKE MEDIA**

Peter er Group CFO i Berlingske Media, hvor han har været ansat siden 2007. Peter har en række bestyrelsesposter og er ekstern underviser ved CBS. Han har tidligere blandt andet været koncernøkonomichef i Brdr. Hartmann.



**BRIAN JOHANSEN, ØKONOMICHEF, LOLLAND KOMMUNE (BJ)**

Brian Johansen er økonomichef i Lolland Kommune og har en mangeårig erfaring med økonomisk styring i den kommunale sektor. Han er uddannet cand. polit. suppleret med en projektlederuddannelse. Han har desuden en MBA ved Ålborg Universitet.



## PRAKTISKE OPLYSNINGER

### TID OG STED

<b>Session 1, modul 1 og 2:</b>	5.-6. november 2015 (internat)
<b>Session 2, modul 3 og 4:</b>	19.-20. november 2015
<b>Session 3, modul 5 og 6:</b>	3.-4. december 2015
<b>Session 4, modul 7 og 8:</b>	14.-15. december 2015 (internat)
<b>Session 5, modul 9 og 10:</b>	7.-8. januar 2016
<b>Session 6, modul 11 og 12:</b>	18.-19. januar 2016

Uddannelsen afholdes på Hotel Koldingfjord, Fjordvej 154, 6000 Kolding.

### PRIS

Prisen er i alt 41.200 kr. ekskl. moms pr. deltager, og dækker undervisning, kursusmaterialer og forplejning, samt to internatophold med logi på Hotel Koldingfjord på session 1 og 4. Evt. overnatninger på de øvrige sessioner (2, 3, 5, 6) er for egen regning, og kan købes til 975 kr. inkl. moms pr. nat ved at kontakte COK.

Opnå rabat ved tilmelding af flere deltagere fra samme kommune på samme hold:

- 2 deltagere: 10 % rabat pr. deltager
- 3 deltagere: 20 % rabat pr. deltager
- 4 deltagere: 30 % rabat pr. deltager

Rabatordningen gælder op til fire deltagere, og der er således ikke rabat på den 5. deltager eller derover. Rabatordningen er lavet med to formål. For det første har vi erfaring med at viden forankres kraftigere i organisationen, hvis der deltager flere fra samme kommune på samme hold. For det andet ønsker vi et hold med forskellige kommuner repræsenteret, da dette giver mulighed for mere nuancerede diskussioner.

Har I svært ved at koordinere tilmeldingerne internt i kommunen, kan I blot kontakte os, så giver vi en status på de aktuelle tilmeldinger fra jeres kommune.

### TILMELDING

Tilmelding skal ske på [www.cok.dk](http://www.cok.dk) **senest den 28. september 2015** og tilmeldingen er bindende efter fristens udløb. Optagelse kan i begrænset omfang ske efter tilmeldingsfristens udløb, såfremt der er ledige pladser. Der kan frem til tilmeldingsfristen uforpligtende forhåndsrerves plads på kurset ved henvendelse til COK.. Faktura på totalbeløbet sendes ud 3-4 uger før uddannelsens start.



## 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](mailto:kan@cok.dk)  
[www.cok.dk](http://www.cok.dk)



**Konsulent**  
**Stine Christensen**  
T: 2539 1529  
E: [ssc@cok.dk](mailto:ssc@cok.dk)  
[www.cok.dk](http://www.cok.dk)



**Koordinator**  
**Aida Buzdalek**  
T: 8779 6309  
E: [ah@cok.dk](mailto:ah@cok.dk)  
[www.cok.dk](http://www.cok.dk)