

# FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

Lær nye teknikker, få inspiration  
og bliv ekspert i udvikling af  
styringsmodeller

Forår 2022



Et intensivt MasterClass forløb med  
professor Per Nikolaj Bukh

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>FREMtidENS ØKONOMISTYRING</b>	<b>4</b>
KURSET FREMtidENS ØKONOMISTYRING	4
MÅLGRUPPE	5
FÅ BOGEN STRATEGI OG STYRING MED EFFEKT	5
KURSUSLEDELSE	6
INDLÆGSHOLDERE	6
UNDERVISNINGEN	9
NETVÆRKSGRUPPE	10
<b>PROGRAM – FORÅRET 2022</b>	<b>11</b>
<b>MODUL 1: ØKONOMISTYRINGENS UDFORDRINGER OG MULIGHEDER</b>	<b>12</b>
TORSdag D. 10. MArTS 2022	
<b>MODUL 2: DESIGN AF EN STYRINGSMODEL</b>	<b>14</b>
FREDAG D. 11. MArTS 2022	
<b>MODUL 3: BUDGET- OG TILDELINGSMODELLER</b>	<b>15</b>
TORSdag D. 24. MArTS 2022	
<b>MODUL 4: NYE DATASTRUKTURER OG ANALYSEMULIGHEDER</b>	<b>17</b>
FREDAG D. 25. MArTS 2022	
<b>MODUL 5: NYE STYRINGSomRÅDER – SUNDHED OG KLIMA</b>	<b>18</b>
TORSdag D. 7. APRIL 2022	
<b>MODUL 6: SOCIALE INVESTERINGER OG RESULTATBASEREDE STYRINGSMODELLER</b>	<b>20</b>
TORSdag DEN 8. APRIL 2022	



---

**MODUL 7: SOCIOØKONOMISKE MODELLER OG  
BUDGETUSIKKERHED** **21**

TORSdag D. 28. APRIL 2022

---

**MODUL 8: ERFARINGER OG PERSPEKTIVER** **22**

FREDAG D. 29. APRIL 2022

---

**UDVIKLINGSFORLØB OG  
VALGMODULER** **24**

LÆR MERE OM FREMTIDENS ØKONOMISTYRING	24
TEMADAG OM EFFEKTBASERET STYRING (1 DAG)	24
KURSUS: BUDGET OG STYRNG PÅ HANDICAP- OG PSYKATRIOMRÅDET	25
KURSUS: EFFEKTBASERET STYRING PÅ ÆLDREOMRÅDET	26
KURSUS: OMKOSTNINGSMODELLER MED ABC	26
KURSUS: STRATEGISK MÅL- OG RESULTATSTYRING	27
KURSUS: SKOLETILDELINGSMODELLER I PRAKSIS	27
INTERNT UDVIKLINGSFORLØB I DIN KOMMUNE	28
<b>KOMPONENT OG KONTAKTOPLYSNINGER</b>	<b>29</b>

---



# FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

Med dette intensive 8-dages kursus lægger Komponent fundamentet for udviklingen af fremtidens økonomistyring til nutidens ledelsesbehov i kommunerne.

Få inspiration og viden om nye styringsmuligheder, hvor de traditionelle **takst- og ressourcetildelingsmodeller** udvikles efter mere præcise kriterier baseret på socioøkonomiske kriterier og kapacitetstakster. Konkrete **omkostningsstrukturer**, analyser og ledelsesrapportering skifter fokus fra overordnede kommunale nøgletal til **individbaserede data**, hvormed **demografimodeller** ikke længere blot er mekaniske fremskrivninger.

Hør også om nye muligheder for **resultat- og effektbaserede styringsmodeller** – og vær med til at forme den nye dagsorden i kommunerne, hvor livskvalitet og sundhed bliver styringsmål. Desuden kan du få indblik i, hvordan **klimadagsordenen** kan integreres i den økonomiske styring samt hvordan du kan være på forkant med udviklingen af **sociale investeringsmodeller**.

På kurset Fremtidens Økonomistyring er vi på forkant og sætter omkostningseffektivitet og værdiskabelse i centrum, når nye styringsmodeller udvikles med henblik på at øge det decentrale ledelsesrum. Det kræver nye kompetencer, når den nye styringsvirkelighed skal realiseres.

## KURSET FREMTIDENS ØKONOMISTYRING

Siden det første kursus blev afholdt i 2010 har mere end 600 kommunale økonomimedarbejdere og ledere deltaget på kursusforløbet. Her har de lært om helt nye måder at styre økonomi og resultater på. Vi har udviklet kursets indhold løbende, så det altid er ajour med nye løsninger på de mest presserende styringsudfordringer i kommunerne.

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



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.

## 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. 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 Styring med effekt*, som Per Nikolaj Bukh & Karina Skovvang Christensen udgav i 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 et 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 inden for 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 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](http://www.pnbukh.com).



## 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  
OG GYMNASIER

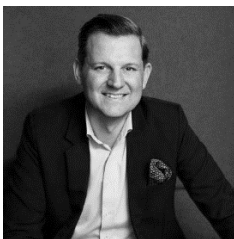
Allan er direktør for Herningsholm Erhvervsskole, og har tidligere været blandt andet være rektor på Århus Akademi, uddannelsesleder på Viborg Gymnasium og HF samt Viborg Katedralskole. Han er uddannet cand.mag. i historie og geografi og færdiggjorde i 2018 en masteruddannelse i offentlig ledelse.



Herningsholm består af forskellige uddannelsesområder: tekniske og merkantile erhvervsuddannelser i Herning og Ikast, landbrugsuddannelse på Agroskolen i Hammerum, Herningsholm Erhvervsgymnasium (HTX i Herning og HHX i Herning og Ikast) samt efteruddannelse i Herning.



**CHARLOTTE JUEL BAUNGAARD (CJB), ØKONOMICHEF, GLADSAXE KOMMUNE**  
Charlotte er økonomichef i Gladsaxe Kommune, hvor hun har været siden 2009. Charlotte er uddannet økonom fra SDU og har erfaringer fra både den private og offentlige sektor; bl.a. fra Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune. Charlotte har gennem en årrække og sammen med den øvrige organisation arbejdet på at skabe en sammenhængende styrings- og ledelsesmodel, som skal understøtte den politiske ledelses ønske om at skabe sammenhængende bæredygtige løsninger for kommunens borgere og virksomheder.



**MARTIN PETERSEN LENNARDS (MLP), PARTNER, EY, CONSULTING**  
Martin er ansvarlig for EY's arbejde med den offentlige sektor i Danmark. Martin er uddannet matematik-økonom fra AU og har arbejdet i krydsfeltet mellem økonomistyring, data, teknologi og organisatoriske transformationer. Martin har siddet 'på alle sider af bordet' – som it- og budgetchef i Dansk Røde Kors, som betroet rådgiver for direktioner og programchefer hos bl.a. Deloitte og PA Consulting og som it-leverandør i IBM. Martin har været forgangsmand i arbejdet med aktivitetsbaseret styring i den offentlige sektor og har været med til at udvikle en række af de



styringsmodeller, der i dag anvendes på tværs af den offentlige sektor.



MIKKEL MUNKSGAARD ANDERSEN (MMU),  
PH.D-STIPENDIAT, CBS.

Mikkel udfører forskning om sociale investeringsprogrammer (social impact bonds) i Danmark med fokus på udviklingen af effektmål, resultatkontrakter, finansieringsmodeller og evalueringsprocedurer. Mikkel undersøger særligt, hvordan disse styringsredskaber i sociale investeringsprogrammer designes og tilpasses således de passer ind i forskellige kommunale kontekster. Mikkels arbejde er placeret i krydsfeltet mellem offentlig administration, organisationsstudier og socialt entreprenørskab.

LEIF HAARBO NIELSEN (LHN),  
CHEFKONSULENT, SKANDERBORG KOMMUNE.

Leif er uddannet økonom fra Aarhus Universitet og har været ansat i Skanderborg Kommune siden 2002. Forud har han bl.a. arbejdet med projektøkonomi og regional udvikling. Leif har i Skanderborg Kommune arbejdet på at gøre takster til omkostningstro priser på de fagfaglige ydelser. Desuden er Leif en del af den mellemkommunale Takstgruppe i Midtjylland.







ANNE-MARIE KRUSE (AMK), LEDER AF LANDSBYEN SØLUND, SKANDERBORG KOMMUNE.

Anne-Marie har mange års ledelseserfaring fra både myndighed og udfører, hvor hun har arbejdet med udvikling af styringsredskaber der både retter sig mod effekter og økonomi. Anne-Marie er leder af Landsbyen Sølund i Skanderborg Kommune, der er et af Danmarks største specialiserede botilbud med 240 døgnpladser incl. forsyningsforpligtelse i regionale rammeaftale. – uddannet i master



THOMAS FRANK (TF), STABSCHEF, KULTUR OG FRITID, VEJLE KOMMUNE

Thomas er stabschef for Kultur og Fritid i Vejle kommune. Før da var han leder af HR, Politik & Udvikling i Hedensted Kommune. Thomas har ligeledes været udviklingskonsulent i Hedensted Kommune samt konsulent hos Ankerhus. Thomas er uddannet cand.scient.pol. samt ph.d. fra Aarhus Universitet.

## 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 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 mål- og ressourcestyring, budget- og tildelingsmodeller, effektbaseret styring, incitamenter samt nye styringsområder som sundhed og klima



KOMPONENT™

- 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 incitament 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 Hotel Koldingfjord, og 2 af sessionerne afvikles som internatforløb.

Undervisningen foregår som en kombination af 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

---

Komponent har på LinkedIn oprettet gruppen "Fremtidens Økonomistyring", som er en 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.



## PROGRAM – FORÅRET 2022

### SESSION 1: 10. - 11. MARTS 2022 (INTERNAT)

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

### SESSION 2: 24. - 25. MARTS 2022

- Modul 3 Budget- og tildelingsmodeller
- Modul 4 Nye datastrukturer og analysemuligheder

### SESSION 3: 7. - 8. APRIL 2022 (INTERNAT)

- Modul 5 Nye styringsområder – sundhed og klima
- Modul 6 Sociale investeringer og resultatbaserede styringsmodeller

### SESSION 4: 28. - 29. APRIL 2022

- Modul 7 Socioøkonomiske modeller og budgetusikkerhed
- Modul 8 Erfaringer og perspektiver

*Ret til ændringer i programmet forbeholdes.*

## PROGRAM – EFTERÅRET 2022

Kurset Fremtidens Økonomistyring vil udbydes også i efteråret 2022. Har du ikke mulighed for at deltage i foråret 2022, så reserver følgende datoer:

- Session 1: 27.10.2022 - 28.10.2022
- Session 2: 10.11.2022 - 11.11.2022
- Session 3: 24.11.2022 - 25.11.2022
- Session 4: 08.12.2022 - 09.12.2022

Er der en enkelt dag i foråret 2022, hvor du ikke har mulighed for at deltage, så kan du deltage i det tilsvarende modul i efteråret 2022.



## MODUL 1: ØKONOMISTYRINGENS UDFORDRINGER OG MULIGHEDER

TORSdag D. 10. MARTS 2022

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 og budgetloven.

Desuden sætter vi fokus på hvordan økonomistyringen både muliggør og begrænser det ledelsesmæssige rum. 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. På den baggrund gives der på modulet en introduktion til grundprincipperne, som vil blive gennemgået mere detaljeret på de efterfølgende moduler. Dette er essentielt, da fremtidens udfordringer kræver en øget decentral ledelseskraft og et større prioriteringsrum.

Styring handler grundlæggende om at påvirke adfærd. For at ændre adfærd kræver det 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 samt blive uddybet yderligere i løbet af kurset.

Undervejs i dagens program får vi besøg af økonomishef Charlotte Juel Baungaard fra Gladsaxe Kommune, som blandt andet vil fortælle os om kommunens arbejde med økonomiske målsætninger samt effekt- og resultatmål på fagområder. Charlotte vil desuden fortælle om kommunens arbejde med FN's verdensmål og klimadagsordenen. På modul 5 vender vi tilbage til, hvordan klimamålsætninger kan indarbejdes i budgetmodellen.

Den første session er med internat, og vi overnatter alle på Koldingfjord Hotel. Efter middagen vil hoteldirektør Peter Madsen fortælle om hotellets historie og bygningernes oprindelse samt om, hvordan man leder og styrer en moderne servicevirksomhed.



**PROGRAM**

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.45	Velkomst og præsentation af programmet (PNB)
09.45 – 10.30	Styringen og ledelsesrummet (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Status på styringen i kommunerne (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	På vej mod effektbaseret styring (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.15	Strategi og ledelse i Gladsaxe Kommune (CJB)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Principper for god økonomistyring (PNB)
16.30 – 17.30	Motivation, mål og incitamentter (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

FREDAG D. 11. MARTS 2022

Vi indleder modulet med at afrunde gårdagens emner. Herefter er dagens hovedemne design af styringsmodeller, hvor især budget- og tildelingsmodeller har en væsentlig rolle i en kommune. Rammerne for økonomistyrings design tager 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.

Endelig gives en kort introduktion til budgettets betydning i forhold til bevillinger og regnskaber. Afhængig af tidsrammen, vil det være muligt at vi går 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

08.30 – 08.45	Opsamling og præsentation af dagens program
08.45 – 10.00	Vi afrunder emnerne fra programmet i går (PNB)
10.00 – 10.15	Pause
10.15 – 11.00	Design af en styringsmodel (PNB)
11.00 – 12.00	Budgetmodellens struktur (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.30	Mere om budgetmodellens struktur (PNB)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.30	Tillægsemner og uafsluttede emner (PNB)
15.30 – 16.00	Afslutning, og diskussion (PNB)



## MODUL 3: BUDGET- OG TILDELINGSMODELLER

TORSDAG D. 24. MARTS 2022

Vi indleder modulet, hvor vi slap sidste gang. Vi ser primært på budgetmodellens struktur og hvordan tildelings- og takstmodeller 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 samt de mål, der arbejdes efter på de respektive områder.

Dernæst kaster vi et blik på de specialiserede socialområder og de særlige styringsudfordringer. 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. På modulet præsenteres erfaringer fra Skanderborg Kommune, som i nogle år har arbejdet med differentierede takster for de sociale institutioner. Chefkonsulent i den fælles økonomifunktion, Leif Haarbo Nielsen, og leder af botilbuddet Sølund, Anne-Marie Kruse, vil fortælle om opdeling i basis og service samt datainformeret ledelse, hvor ”pengene følger borgeren”. Desuden vil oplægget også omhandle kravene til taksterne i den nye bekendtgørelse fra 2023.

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

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.15	Velkomst introduktion (PNB)
09.15 – 10.00	Mere om budgetmodellens komponenter (PNB)
10.00 – 10.15	Pause
10.15 – 11.15	Takststyring i Skanderborg Kommune (LHN/AMK)
11.15 – 11.30	Pause
11.30 – 12.15	Tillid og troværdig styring (PNB)
12.15 – 13.15	Frokost
13.15 – 14.00	Case: Incitament i en budgetmodel (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: NYE DATASTRUKTURER OG ANALYSEMULIGHEDER

FREDAG D. 25. MARTS 2022

Modulet indledes af stabschef for Kultur og Fritid i Vejle kommune, Thomas Frank. Med udgangspunkt i erfaringer fra både Hedensted og Vejle vil Thomas fortælle, hvordan der kan arbejdes strategisk i anvendelsen af data i den interne ledelsesrapportering og i analyser. Thomas Frank vil blandt andet vise, hvordan man har arbejdet med at bringe data mere i spil i Hedensted Kommune. Med henblik på at målrette indsatserne i kommunerne, vil Thomas fortælle, hvordan forskellige koblinger af bl.a. individdata kan gøre os klogere på de effekter og muligheder der vise sig i praksis. Tilstedeværelsen af relevante data for både omkostninger, aktiviteter og resultater er altså en forudsætning for at kunne realisere potentialerne i fremtidens styring. Dette emne vender vi også mere detaljeret tilbage til senere i forløbet.

Herefter ser vi på betydningen af ændringer i demografi samt, hvordan dette kan indgå i tildelingsmodeller gennem demografiske kriterier. Vi vil især sætte fokus på ældreområdet, idet der bliver flere ældre i befolkningen i de kommende år. I forlængelse af dette emne vil vi diskutere, hvordan mere præcise individdata vil kunne anvendes til at udvikle en ny datastruktur baseret på målgrupper og forskydninger i disse.

Endelig vil anvendelsen af mere avancerede prædiktionsmodeller for både faglige resultater og fremtidige udgifter blive diskuteret. Desuden vil partner Martin Petersen Lennards fra EY fortælle om mulighederne for at anvende moderne teknologi som fx kunstig intelligens og administrative robotter i arbejdet med at udvikle og styrke styrings- og analysemulighederne i kommunerne.

### PROGRAM

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.15	Den datadrevne kommune (TF)
10.15 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	Demografi og datamodeller (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Prædiktionsmodeller (PNB)
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 15.30	Nye teknologier (MPL)
15.30 – 16.15	Afslutning og diskussion (PNB)



## MODUL 5: NYE STYRINGSOMRÅDER – SUNDHED OG KLIMA

TORSDAG D. 7. APRIL 2022

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. Modulet indledes 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. Desuden inddrages erfaringer og principper fra sundhedsøkonomi.

De sidste par år har de globale klimaudfordringer fået en central rolle i både den nationale politiske diskussion og i de enkelte kommuner. Det rejser spørgsmålet om, hvilken rolle økonomifunktionen og økonomistyringen skal have i klimaomstillingen. På det nationale plan vil klimapåvirkningen i stigende grad blive integreret gennem afgifts- og skattepolitik samt indgå i samfundsøkonomiske kalkulationsprincipper. Men hvordan skal vi håndtere det i kommunale business cases?

Den offentlige sektor køber i Danmark hvert år ind for ca. 380 mia kr., hvilket svarer til 17% af Danmarks samlede BNP. Selvom vurderingen af udledningen af drivhusgasser er vanskelig at kortlægge, så har mange kommuner vision om at reducere udslippet eller ligefrem at blive neutrale. I dette modul ser vi nærmere på, hvordan klimapåvirkninger kan integreres i den kommunale budgetlægning, samt hvordan business cases kan integrere klimapåvirkningen.

### PROGRAM

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.15	Velkomst og dagens program (PNB)
09.15 – 10.00	Faglige mål og effektbaseret styring (PNB)
10.00 – 10.30	Kan sundhed og livskvalitet sættes på formel? (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Klimamål og -investeringer (PNB)
12.15 – 13.15	Frokost
13.00 – 15.15	Case: CO2-budgettering (PNB)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Internationale erfaringer (PNB)
16.00 – 16.15	Pause
16.15 – 17.00	Tillægssemner og afrunding (PNB)



---

**AFTENPROGRAM**

17.30 – 18.30

Indkvartering samt pause

18.30 – 20.00

Middag

20.30 – 21.30

Quiz



## MODUL 6: SOCIALE INVESTERINGER OG RESULTATBASEREDE STYRINGSMODELLER

TORSDAG DEN 8. APRIL 2022

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

Vi ser både på de generelle principper samt på erfaringer med at etablere sociale investeringsprogrammer. Teknikkerne er imidlertid ikke begrænsede til det sociale område, og vi vil derfor også diskutere erfaringer og muligheder på en række andre kommunale tilbudsområder. På modulet vil Mikkel Munksgaard Andersen fra Copenhagen Business School, CBS, fortælle om de nyeste danske erfaringer.

Selvom principperne er simple, kan det være kompliceret at applicere i praksis. Derfor øver vi os på at konstruere betalingsmodeller og beregne takster med udgangspunkt i 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

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.15	Velkomst og dagens program (PNB)
09.15 – 10.00	Resultat- og effektstyring (PNB)
10.00 – 10.30	Sociale investering og impact bonds (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.15	Erfaringer med sociale investeringer (MMA)
12.15 – 13.15	Frokost
13.15 – 15.15	Case: Care for You (PNB)
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Tillægssemner og afrunding (PNB)



## MODUL 7: SOCIOØKONOMISKE MODELLER OG BUDGETUSIKKERHED

TORSdag D. 28. APRIL 2022

Benchmarking anvendes på mange forskellige områder i den kommunale sektor – både som grundlag for erfaringsudveksling og identifikation af forbedringspotentiale, samt 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 forskellige formål samt hvilken forskel dette har for tilrettelæggelsen af en benchmarking. Vi vil på modulet især have fokus på principper for styring ved benchmarking. Der præsenteres forskellige metoder, hvorefter fordele og ulemper diskuteres. Som eksempel på anvendelsen af benchmarking ser vi på folkeskolen.

Efterfølgende ser vi på, hvordan en statistisk modellering af udgiftsbehov kan anvendes samt hvordan kapitabaserede finansieringsmodeller fungerer. Metoderne beskrives med udgangspunkt i erfaringer fra danske kommuner, hvor sådanne modeller blandt andet har været anvendt ved tildeling af bevillinger på specialundervisningsområdet samt på det specialiserede børne- og ungeområde.

### Program

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.30	Benchmarking: Principper og teknikker (PNB)
10.30 – 10.45	Pause
10.45 – 12.00	Styring efter relative resultatmål (PNB)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.30	Tildelingsmodeller på undervisningsområdet (PNB)
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.45	Socioøkonomiske tildelingsmodeller (PNB)
15.45 – 16.00	Diskussion og afslutning (PNB)



## MODUL 8: ERFARINGER OG PERSPEKTIVER

FREDAG D. 29. APRIL 2022

Det sidste modul indeholder en række åbne emner, således vi har mulighed for at gå mere i dybden med nogle emner fra de tidligere moduler eller adressere aktuelle emner, som ikke er på programmet. Desuden er der afsat tid til, at vi kan diskutere erfaringer og perspektiver med hinanden.

Vi starter dagen med et oplæg fra Odense Kommune, hvor stabschef for Økonomi og HR Jeanette Andreasen vil fortælle om Odense Kommunes effektunivers. Oplægget vil tage afsæt i, hvordan Ældre- og Handicapforvaltningen arbejder med effektstyring, effektledelse og understøttende økonomistyringsmodeller.

Desuden vil Allan Kortnum, direktør for Herningsholm Erhvervsskole og afholder, holde oplæg på modulet. Allan har tidligere været rektor på Århus Akademi, hvor han udviklede en resultatbaseret styringsmodel, der er målrettet økonomiske incitament i forhold til både eleverne og ressourcetildelingen til undervisningen. På denne måde blev der skabt incitament for at skabe socialt sammenhold og inklusionsarbejde i de enkelte klasser samt at sikre elevernes aktive deltagelse i undervisningen. Oplægget vil omhandle erfaringer med brug af denne model, som i princippet også ville kunne anvendes på mange andre områder.

Om eftermiddagen vil det være muligt at se på erfaringer med incitamentsbaserede bevillingsmodeller samt anvendelsen af disse på forskellige områder. Desuden kan vi diskutere det konkrete databehov, vanskeligheder ved anvendelse af modellerne samt potentialer på forskellige sektorområder.

Eftermiddagen bruges desuden 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

08.30 – 09.00	Mulighed for kaffe og morgenmad
09.00 – 09.15	Præsentation af dagens program (PNB)
09.15 – 10.15	Fremtidens offentlige sektor: Udfordringer, muligheder og løsninger (JA)
10.15 – 10.30	Pause



---

10.30 – 11.00	Incitamentsbaserede bevillingsmodeller (PNB)
11.00 – 12.00	Læringsincitamerter for elever og underviser (AAK)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 14.00	Erfaringsudveksling og diskussion (PNB)
14.00 – 15.00	Valgfri tillægsemner (PNB)
15.00 – 15.15	Pause
15.15 – 16.00	Åbne og uafsluttede emner (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 tilrettelagt flere supplerende kursusmoduler:

- Temadag om effektbaseret økonomistyring
- Budget og styring på handicap- og psykiatriområdet
- Effektbaseret styring på ældreområdet
- Omkostningsfordeling med Activity Based Costing
- Strategisk mål- og resultatstyring
- Skoletildelingsmodeller i praksis.

Disse kurser kan også tages af deltagere, der ikke har fulgt forløbet Fremtidens Økonomistyring. Ikke alle kurser udbydes i 2022, men de kan afvikles som interne forløb i forbindelse med konkrete udviklingsprojekter. Kontakt Komponent for yderligere information.

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 Komponent 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.

### TEMADAG OM EFFEKTBASERET 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 **20. april 2022** eller afhold arrangementet som et internt

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 Komponent's 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.

## KURSUS: BUDGET OG STYRING PÅ HANDICAP- OG PSYKIATRIOMRÅDET

Kurset om **Budget og styring på handicap- og psykiatriområdet** er for kommuner, der overvejer eller har besluttet at ændre i den økonomiske styring på det specialiserede socialområde. Kurset er derfor relevant for alle, der beskæftiger sig med økonomistyring på området – både centralt og decentralt – fagchefer, økonomikonsulenter, udviklingskonsulenter, og specialister. Afhold arrangementet som et internt arrangement i din kommune.

Vi vil i dette 2-dages kursus sætte fokus på, hvordan forskellige varianter af takstmodeller kan anvendes på handicap- og psykiatriområdet. Med udgangspunkt i konkrete eksempler og cases vil det desuden blive vist, hvordan effektbaserede styringsprincipper kan anvendes på området.

Taksbekendtgørelsen er under ændring, og vi vil diskutere de nye styringsmuligheder og -krav det indebærer.



I den forbindelse vil vi blandt andet se på fordele og ulemper ved anvendelse af differentierede takster samt kapacitetstakster. For at skabe et stærkere ledelsesrum og en sammenhængende styring på tværs af tilbudsområder kan der anvendes forløbstakster, hvilket ligeledes giver nye muligheder.

---

## KURSUS: EFFEKTBASERET STYRING PÅ ÆLDREOMRÅDET

---

Ældreområdet styring har oftest afsæt i styringsmodeller for hjemmepleje, hvor de fleste kommuner anvender en variant af BUM-modellen. Samtidig med at det er et af de store udgiftsområder, er ældreområdet et af de mest komplekse kommunale styringsområder. Mange tilbud og indsatser, herunder sygepleje, træning og sygehusindlæggelser, interagerer med hinanden, og nødvendiggør en integreret og sammenhængende styring.

Vi vil på dette 2-dagskursus blandt andet se på, hvilke egenskaber forskellige varianter af BUM-modeller har, hvordan rehabiliteringsindsatser kan budgetlægges og styres, hvordan forløbsbevillinger kan designes, samt ikke mindst hvordan effektbaseret økonomistyring kan anvendes på ældreområdet. Ligeledes vil vi diskutere mulighederne for at etablere fritvalg ved udbud, hvor der indgår rehabiliteringsincitamenter som en del af betalingsstrukturen.

Ved anvendelse af mere præcise individbaserede data kan der udvikles mere præcise tildelingsmodeller, ligesom udgiftsprøgnoser og demografimodeller kan forbedres. Vi vil her både se på, hvordan sund aldring, rehabilitering mv. kan indgå i demografi- og styringsmodeller, og på hvordan risikobaserede forløbsmodeller kan anvendes i en mere præcis styring.

---

## 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. 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.

---

## 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 indsats, 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.

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 Komponent eller Per Nikolaj Bukh for at høre nærmere om dette.

---

## KURSUS: SKOLETILDELINGSMODELLER I PRAKSIS

---

Stort set alle kommuner anvender en tildelingsmodel til at fastlægge budgetterne for de enkelte skoler. Selvom disse modeller har fællestræk, er der en stor mængde variationer. På dette 2-dages kursus vises variationsmulighederne, og det diskuteres, hvordan forskellige komponenter kan kombineres, så der tages hensyn til både den konkrete kommunes struktur og til kommunens specifikke målsætninger og politikker. Vi vil især have fokus på, hvordan tildelinger efter klasser og elever kan kombineres med faste ressourcetildelinger efter socioøkonomiske kriterier, og hvordan betalingsansvaret for specialundervisning bedst tilrettelægges under hensyntagen til skolestørrelser og styrkelse af det faglige ledelsesrum.



Kurset introducerer også, hvordan nye tildelingsmodeller kan indføres, hvordan budgetreguleringer og overførselsadgange kombineres samt, hvordan der skabes incitament til undervisningskvalitet og omkostningseffektivitet. Endvidere vil det blive vist, hvordan effektbaserede styringsprincipper kan integreres i skoletildelingsmodeller, hvordan det tværgående samarbejde med daginstitutioner samt overgangen til ungdomsuddannelser kan fremmes. Kurset vil tage udgangspunkt i deltageres eksisterende økonomistyringsmodeller på skoleområdet, og vi vil diskutere, hvilke styrker og svagheder de har, samt hvilke konsekvenser forskellige ændringer og alternative principper vil have.

## INTERNT UDVIKLINGSFORLØB I DIN KOMMUNE

Sammen med professor Per Nikolaj Bukh har Komponent 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 Komponent's hjemmeside. Her kan du også se en mere detaljeret beskrivelse af konceptet, og du kan læse mere om, hvad tidligere deltagers udbytte har været.



---

## KOMPONENT OG KONTAKTOPLYSNINGER

---

### Hvem er Komponent?

**Komponent er kommunernes nye udviklingscenter.** Vi tilbyder kommunerne ét samlet sted, hvor de kan trække på kompetencer inden for styring, ledelse og faglig udvikling. Vi leverer rådgivning, kompetenceudvikling og efteruddannelse og understøtter ledelsesudviklingen i kommunerne.

**Komponent er dannet ved en sammenlægning af COK, KL's Konsulentvirksomhed og KL Ledelsespolitik.** Vi leverer komponenterne til udvikling af kommunerne og de kommunale politikere, ledere og medarbejdere. Vi vil:

- sikre, at viden, erfaringer og nye idéer deles på tværs af kommunerne til gavn for borgerne.
- sikre ambitiøs kompetenceudvikling af de kommunale ledere og medarbejdere, der skal løfte kerneopgaverne og drive udviklingen af velfærden.
- udvikle ledelsen og skabe helhedsorienterede løsninger i samarbejde med kommunerne, så det matcher deres udfordringer og behov.



Vores konsulenter og underviseres fagligheder dækker hele den kommunale palet. Det giver os både en faglig dybde og mulighed for at levere kompetenceudvikling og rådgivning på tværs af fagområder. Samtidig gør det os i stand til at samarbejde med kommunerne fra de spæde idéer opstår, til løsningerne er implementeret i praksis – og delt på tværs af kommuner.

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



**Konsulent**  
**Rikke G. Steffensen**  
T: 8779 6382

E: [rgs@KOMPONENT.dk](mailto:rgs@KOMPONENT.dk)

**Studentermedhjælper**  
**Frederikke Flyvbjerg Andersen**  
T: 3034 6971

E: [frfa@KOMPONENT.dk](mailto:frfa@KOMPONENT.dk)

