



“ **SKAL MAN LIGE-
SOM MILITÆRET
I GAMLE DAGE
BRÆNDE BENZINEN AF, SÅ
VI KAN VISE, AT VI GODT
KAN BRUGE PENGENE?** ”

Lasse Jacobsen, kommunaldirektør Viborg

PÅ DEN BRÆNDENDE PLATFORM

Økonomistyring er fortsat en brændende platform. Fire kommunaldirektører fortæller om budgetopfølgning, sanktioner, om at ramme under nullet og om politikernes måske dalende indflydelse. *Af Morten Jung, Søren Hyre-Fenneberg, A-2 og Tom Ekeroth*

Vi er på kommunaldirektør Rikke Vestergaards hjembane på rådhuset i Kolding sammen med kollegerne Benny Balsgaard fra Faaborg-Midtfyn, Torben Kjærgaard fra Frederiksberg og Lasse Jacobsen fra Viborg til en samtale fremtidens kommunale økonomistyring, budgetloven, om institutionernes opsparring, om hvorvidt politikernes indflydelse er formindsket, og om det er godt at ramme under nul. Altså sigte lavt for at holde budgettet i tider, hvor overskridelser kan medføre sanktioner. *Har budgetloven medført en anden*



Kommunaldir-
tørerne Lasse
Jacobsen, Torben
Kjærgaard, Rikke
Vestergaard og
Benny Balsgaard
samlet på rådshu-
set i Kolding.

FOTO: JONAS AHLSTRØM

slags budgetopfølgning?

Rikke Vestergaard (RV): Budgetloven kom lidt på bagkant. Vi havde kigget i afgrunden de fleste af os. Der var fuldt fokus på økonomien også fra politisk side i forvejen. Så budgetloven er meget god at have, men den kom en postgang for sent. Vi havde en brændende platform, og det betød, at vi begyndte at lytte til det med styring. Vi kunne finde ud af det selv i kommunerne.

Lasse Jacobsen (LJ): Finansministeriet vil nok ikke sige, at vi er blevet bedre til budgetopfølgning, for nu kommer vi ud med store mindreforbrug. Men jeg er enig med Rikke i, at det ikke er budgetloven der har gjort der har gjort os bedre til at sikre budgetoverholdelse – det var vi tvunget til af økonomien. Men budgetloven har betydet, at vi nu kommer ud med mindreforbrug, fordi vi nu alle

sammen kører med en buffer – centralt og decentralt. Der er jo ikke nogen institutionsledere, som ikke lægger sig omkring de 98 til 99 procent, fordi de ved, at kommer de over 100, kan det få konsekvenser.

Torben Kjærgaard (TK): Kombinationen af skattestop, service-ramme og nu anlægsloft – det nye styringsparadigme betyder, at der er langt stærkere fokus på økonomistyringen. Holder vi ikke disse rammer, risikerer vi sanktioner. Derfor er økonomistyringen blevet mere effektiv.

Hvor præcist skal man ramme med sit budget?

Benny Balsgaard (BB): Samlet set er vi blevet meget bedre til at styre og ramme målet. Vi har skudt ved siden af nogle gange. Men budgetloven giver en mere rigid styring. Der er ikke den samme smidighed, som der var tidligere.

MINDRE SERVICE

De økonomiske udfordringer klares ikke uden service-føringelser, mener et stort flertal af kommunaldirektørerne. Men flere peger samtidig på, at det, som borgerne oplever som forringelser, ikke behøver at være det. **Af Morten Jung, Søren Hyre-Fenneberg, A-2 og Tom Ekerøth**

Tre ud af fire kommunaldirektører mener, at kommunernes økonomiske udfordringer vil medføre service-føringelser. Det svarer de i en undersøgelse foretaget af A-2 og Danske Kommuner. En del af dem mener dog, at det i virkeligheden handler om borgernes oplevelse af ændringer. Rikke Vestergaard, kommunaldirektør i Kolding, mener, det handler om at diskutere, hvad god service egentlig er.

– Vi skal være innovative og komme med nye løsninger. Meget vil måske bliver oplevet som serviceføringelser. Det kan godt være, at det, vi stiller i stedet for, i virkeligheden er bedre service. Men det handler jo om at få en dialog med borgerne om det og få afstemt forventningerne til servicebegrebet.

Kollega Benny Balsgaard, Faaborg-Midtfyn, er enig.

– Er det serviceføringelse at nedlægge en lille skole og give børnene en bedre skole? Nej, men det handler om, hvordan det bliver italesat, siger han.

Innovation

Endnu mere enige er kommunaldirektørerne, når det handler om innovation. 82 procent har svaret bekræftende på spørgsmålet: ”I min kommune vil innovation først og fremmest blive fremmet for at finde nye måder at løse opgaverne på inden for kommunens økonomiske råderum”. Det handler om penge. Lasse Jacobsen, kommunaldirektør i Viborg, siger det sådan:

– Vi har en innovationsstrategi, der siger, at vi bygger på den strategiske udfordring, at vi skal være færre medarbejdere til at løse opgaverne. Innovationsforslag som enten handler om, at vi skal levere en bedre service for de samme kroner, eller at vi skal betale penge for at øge fagligheden, kan vi ikke bruge til noget. Nej, forslagene skal pege på, at vi kan klare opgaverne med færre medarbejdere og bruge færre penge. Vi skal være i stand til år for år at øge produktiviteten og presse mere ud af systemet. Det kan den private sektor, det kan vi også i kommunerne ■

KOMMUNERNES ØKONOMISKE UDFORDRINGER KAN HÅNDRERES UDEN SERVICEFØRINGELSE

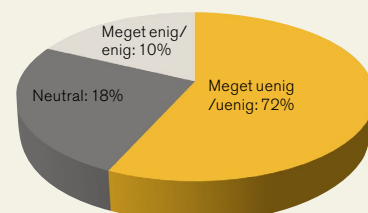




FOTO: JONAS AHLSTRØM

RV: Det med at ramme plet er svært. Og det er da flot, hvis man kommer ud med et mindreforbrug på 53 millioner ud af et budget på seks milliarder.

TK: Det kan ikke hidse mig op, når man samlet ligger en halv milliard under servicerammen. Det er rettidig omhu, man skaber sig en buffer op til aftalerammen. På anlæg går kommunerne under ét så lidt over, men samlet rammer vi inden for skiven. Frederiksberg er en vækstkommune, og med anlægsstopet har vi nu en brændende platform. Vi skal have langt stærkere fokus på kvalificering og bedre styring af anlægsudgifter.

KL's præparering og den massive fokus på økonomistyring i 2009 og 2010 betød at vi kom forud for budgetloven, siger Benny Balsgaard fra Faaborg-Midtfyn.

op over – eller ikke har råd til det – bliver under. Dermed går vi samlet set i mål.

RV: Det er efter min mening fornuftig økonomistyring, at man er lidt til den forsigtige side. Og hvis der kommer uforudsete udgifter, skal der være taget højde for det.

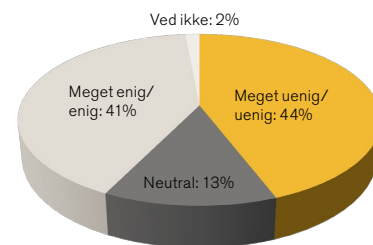
TK: Der har været fokus på den mulige negative konsekvens af sanktionssystemet i forhold til institutionernes opsparing, og der er jeg mest bekymret – hvis ikke vi er meget opmærksomme på det, kan vi bidrage til, at man begynder at sætte spørgsmålstegn ved, om det er godt at spare op. Nogle kommuner har jo været nødt til at gribe ind over for institutionsopsparing. Jeg har det synspunkt, at det er en god historie, at institutionerne sparer op. Derfor er min holdning også, at man ikke skal gribe ind over for opsparing, men i stedet skabe en buffer, der dækker institutionernes opsparing af. Noget af det stærke i den danske kommunemodell er institutionernes ansvarlighed.

BB: Den ansvarlighed, som vores institutioner udviser ved at have den buffer, er samtidig en samlet bombe under kommunens økonomi. Vi har fået italesat hos vore institutioner, at hvis de vil bevare den frihed de har, så er vi nødt til at kigge på dem samlet. Den sum, som de overfører fra år til år, skal nogenlunde gå op – det er ikke de samme der sparer op, men samlet har vi en ret stor overførsel.

LJ: Det er der, det u hensigtsmæssige kommer ind. Selv om vi nu forsøger at frede vore institutioner. Når kommunerne så under ét bliver pisket med, at det er håbløs økonomistyring at komme ud med et mindre forbrug, og at det viser, at vi kan nøjes med færre penge året efter, understøtter det u hensigtsmæssig adfærd. Skal man ligesom militæret i gamle dage brænde benzinen af, så vi kan vise, at vi godt kan bruge pengene?

RV: Vores store udfordring er, at vi er låst fast på et vilkårligt niveau. Det drejer sig for så vidt både om anlæg og drift. Men det skal vi kunne manøvrere i og styre os ud af, men det giver nogle udfordringer. I forhold til vores institutioner og andre decentrale enheder handler det i høj grad om at bevare den tillid, som er blevet oparbejdet. Tillid til, at man får lov til at råde over egne opsparinger og dermed vise rettidig omhu i forhold til sine driftsmæssige dispositioner.

I MIN KOMMUNE HAR BUDGETLOVENS SANKTIONSMULIGHEDER GJORT DET LETTERE AT STYRE ØKONOMIEN



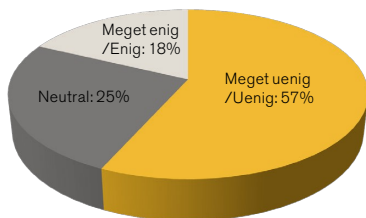
Under nullet

Indskrænker den strammere økonomistyring lokalpolitikernes beslutningsmuligheder?

TK: Sanktioner og loft har i forhold til det politiske system slået fast, at det er ikke til diskussion: Man overholder sit skattestop, sin serviceramme og nu sit anlægsloft. Konsekvensen af ikke at ramme er meget større. Det har haft nogle fordele, men også nogle udfordringer. Hvis vi ikke får håndteret opsparingerne i institutionerne, så har vi en tikkende bombe.

LJ: Det har ikke gjort det lettere at styre økonomien, men det har gjort det lettere at sikre, at kommunerne under et ikke har en budgetoverskridelse.

I MIN KOMMUNE HAR BUDGETLOVEN MEDFØRT EN HØJERE FREKVENSI I BUDGETOPFØLGNINGEN



Samlet i mål

TK: Jeg er stor tilhænger af aftalesystemet og så længe, vi har det for kommunerne under ét og opbakning til KL, så tror jeg, vi har den fleksibilitet, der skal til. Med mulighed for, at de, der har brug for at gå op over gør det, og de, der ikke ønsker at gå

FLERE MULIGHEDER



VORES STABILITET - DIN DYNAMIK!

Vores formål er alene at sikre den billigst mulige finansiering og den bedste service til kunderne. Vi er specialister i lån og leasing til kommuner, regioner og kommunale fælleskaber.

delse. Der er jo ikke nogen kommuner, der vil risikere at bruge bare ti millioner for meget med udsigten til at skulle aflevere endnu mere.

BB: Der er klart kommet en øget politisk opmærksomhed på økonomistyring. Når det er blevet lettere at få lavet en økonomisk handleplan hos os, så er det KL's præparering og det fokus, der var på økonomistyring i 2009 og 2010. En langt større del af politikere end borgmestrene fik det som mantra. Og det har gjort det lettere. Det massive bombardement fra KL's side har været medvirkende til, at man er kommet forud for budgetloven.

LJ: Når man taler om at styre økonomien, er det så dårlig økonomistyring at komme ud med et mindre forbrug? Ja, det har gjort det lettere at sikre, at vi ikke kommer ud i en budgetoverskridelse samlet set. Men det er jo ikke det samme som at sige, at den ville have været ufornuftig, fordi det kunne være udtryk for en tidsforskydning mellem årene. Det kan vi ikke blive straffet for.

Har sanktionerne gjort det lettere at styre økonomien?

TK: Hvis vi tager 2009-regnskabet, så er der ingen tvivl om, at KL har lagt en linje, der hed: "Det er nu eller aldrig, hvis vi skal bevare aftale-systemet". Jeg tror, det er kombinationen af KL's skærpede fokus, sanktionssystemet og de brændende platforme, vi hver især måtte have,



FOTO: JONAS AHLSTRØM

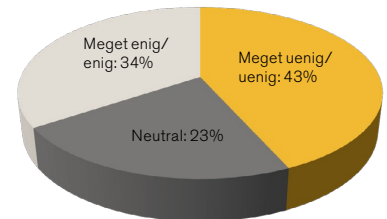
der har gjort, at økonomistyringen både på det administrative og politiske niveau er langt mere fokuseret. Og jeg mener stadig, at et mindre forbrug er godt.

LJ: Der er aldrig nogen, der har ment, at det var fornuftig økonomistyring at brænde alle pengene af i december. Men jeg nægter da også at tro, at vi bliver straffet, fordi vi opfører os hensigtsmæssigt.

RV: Beslutningsmulighederne bliver større, fordi de bliver truffet på et oplyst grundlag. Når det drejer sig om stram styring, er man nødt til at lave business cases og kende mængde og pris. Det går vel ikke imod det at have et råderum. Tværtimod. Det burde gøre det bedre.

Vores store udfordring er, at vi er låst fast på et vilkårligt niveau, siger Rikke Vestergaard.

JEG FORVENTER, AT LOKALPOLITIKERNES BESLUTNINGSMULIGHEDER BLIVER INDSKRÆNKEDE SOM FØLGE AF BEHOVET FOR STRAMMERE ØKONOMISTYRING



Indflydelse svækket

TK: Sanktionssystemet svækker KL's rolle og har en risiko for at svække kommunalpolitikernes indflydelse. Hvis det er rigtigt, at skattestop, serviceramme, anlægsloft mere eller mindre er afpolitiseret, så er der en risiko for, at man får mindre indflydelse som lokalpolitiker. Det synes jeg er en forkert vej at gå.

Men så må vi finde nogle former, der sikrer, at der er en maksimal lokal indflydelse. Det er jo en lov, der er vedtaget. Der skal vedtages en ny lov, hvis sanktionerne skal væk. Hvem vil gøre det?

RV: Jeg synes, det kvalificerer tingene, hvor det tidligt meget var ens egne kæphest. Jeg mener, at vi skal få det bedste ud af de regler, der gælder nu. Vi tvinges til at tænke innovativt og i nye løsninger. Og vi har for øvrigt alle dage været ramt af diverse regler, så det er nok nærmere et vilkår, som vi skal kunne indrette os efter.

LJ: Jeg synes ikke, det indskrænker. Tværtimod giver det politikerne større indsigt og dermed større mulighed for at prioritere og drive politik. Vi blev sammenlagt af seks kommuner. Det var jo politikere, der kendte institutionslederne. Så kom man ind i en kommune, der var 15 gange større, og hvilke redskaber havde man så? Det her er redskaberne.

TK: Jeg er enig i, at sikkerheden er større nu, men spillerummet er blevet mindre. Der er blevet mere forretning, mere management, men indflydelsen for den enkelte politiker, for kommunestyret, er svækket. ■

Tværtimod giver de nye regler politikerne større indsigt og dermed større mulighed for at drive politik, mener Lasse Jacobsen.

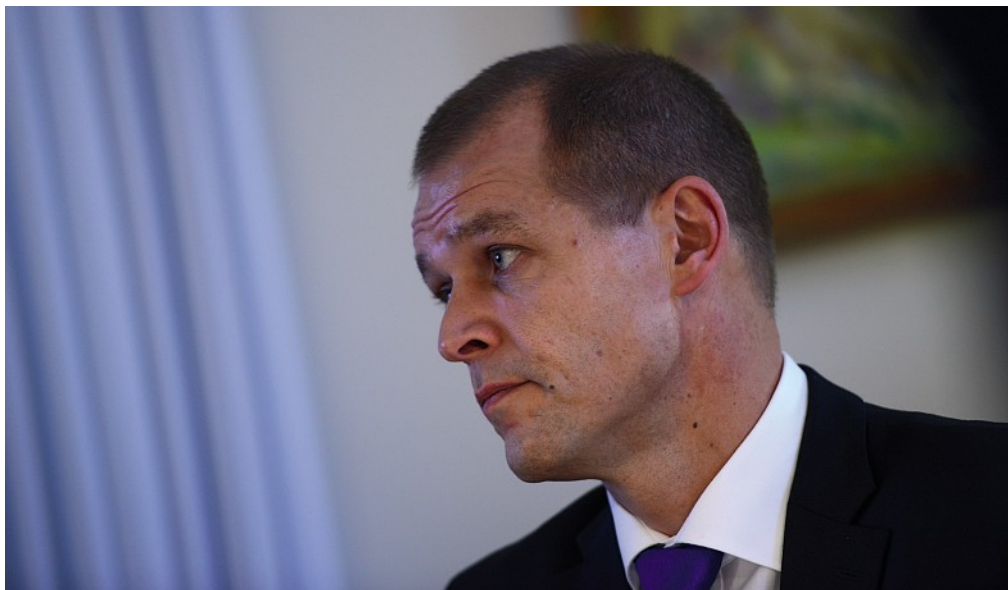


FOTO: JONAS AHLSTRØM

Bliv en bedre leder

dmefteruddannelse.dk

Faglige uddannelsesforløb på diplomniveau

I 2013 udbyder DM i samarbejde med Center for Diplomledelse fire fagpakker på diplomniveau

PAKKE 1:

Det personlige lederskab

(10 ECTS-point)

Fagpakken er relevant for dig, der er leder, eller dig, som har interesse for ledelse, herunder medarbejdere med et delvist ledelsesmæssigt ansvar.

Pakken består af to grundmoduler (modul 1 og modul 2) på Diplomuddannelsen i ledelse.

Det personlige lederskab

4 dage – start 10. april 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

Professionelt lederskab

4 dage – start 12. november 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

PAKKE 2:

Kommunikation

(10 ECTS-point)

Fagpakken er til dig, der har interesse for eller arbejder med kommunikation. Du kan være leder, medarbejder eller kommunikationsmedarbejder.

Fagpakken dækker over to moduler på Diplomuddannelsen i ledelse: et grundmodul og et valgfagsmodul.

Det personlige lederskab

4 dage – start 10. april 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

Kommunikation i organisationer

4 dage – start 2. april 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

PAKKE 3:

Ledelse af projekter, team og netværk

(10 ECTS-point)

Fagpakken er skræddersyet til dig, der er leder, projektleder og projektgruppedeltager eller dig, som arbejder teambaseret eller i netværksstrukturer.

Fagpakken består af to valgfagsmoduler på Diplomuddannelsen i ledelse.

Projektledelse

4 dage – start 18. april 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

Team- og netværksledelse

4 dage – start 2. maj 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

PAKKE 4:

Proceskonsulentuddannelse

(15 ECTS-point)

Fagpakken henvender sig til dig, der arbejder med ledelse og HR, organisationsudvikling, projektledelse, teamudvikling fx som konsulent, projektleder, koordinator, teamleder, rådgiver og leder.

Proceskonsulentuddannelsen baseres på tre valgfagsmoduler fra Diplomuddannelsen i ledelse.

Facilitering og coaching af grupper og team

5 dage – start 13. maj 2013

i København

Pris 14.900 kroner.

Forandringsledelse med mindfulness

5 dage – start 4. april 2013

i København

Pris 14.900 kroner.

Evaluering, kvalitetsudvikling og resultatstyring

4 dage – start 6. maj 2013

i København

Pris 12.400 kroner.

Du kan følge hvert fag som enkeltstående fag eller lade det indgå som modul på Diplomuddannelsen i ledelse. Hvert fag kan afsluttes med eksamen og giver 5 ECTS-point. Ved at melde dig til hele pakken får du 10 procent rabat. Husk at anføre i bemærkningsfeltet, at du ønsker at få rabat. Det er en forudsætning for rabatten, at alle moduler inden for en og samme pakke bliver oprettet.