

Styringsmodeller på skole- og dagtilbudsområdet



Skole- og dagtilbudsområdet er under forandring og oplever stadig stigende pres fra det politiske og administrative niveau i forhold til budgetoverholdelse og efterlevelse af minimumsnormeringer/minimumstimer mv. (aktivitets- og ressourcestyring). Dette har langt de fleste kommuner relativt godt styr på! Men er I også i stand til at dokumentere effekten af det, den enkelte institution eller skole leverer for budgettet?

Særligt skoleområdet, men også dagtilbudsområdet, oplever et stigende krav om dokumentation af den effekt, man som institution/skole eller fagområde kan levere for sit budget (mål- og resultatstyring). Det er ikke længere nok at overholde sit budget, man skal også kunne pege på, hvad man kan levere for budgettet – og ikke kun i form af leverede timer og årsværk – nej efterspørgslen fra politisk og administrativ hold handler i stigende grad om den leverede effekt.

Man skal bevare fokus på den gode aktivitets- og ressourcestyring samtidig med, at man bliver bedre til at fremvise effekterne på skole- og dagtilbudsområdet.

I BDO arbejder vi med indgange, der kan inspirere til denne dobbelte styring.

Det er BDO's vurdering, at når man arbejder på at integrere mål- og resultatstyring med aktivitets- og ressourcestyring, kan man få mere viden om, hvordan man kan tilbyde den bedst mulige indsats på den mest omkostnings-effektive måde. Samtidig får man et mere sikkert grundlag for sine prioriteringer – fra de politiske og administrative prioriteringer på rådhusene – til prioriteringerne for de decentrale ledere, der har den daglige kontakt med barnet eller eleven.

BDO tilbyder input til arbejdet med en fremadrettet god styring og udvikling af skole- og dagtilbudsområdet.

Vores input tager afsæt i økonomiaftalen mellem Finansministeriet og KL, Folkeskolereformen og Produktivitetskommissionens anbefalinger.



**Mål- og
resultatstyring**

**Aktivitets- og
ressourcestyring**

Tydelig budgettildeling og god budgetstyring - en forudsætning for en effektiv skole- og dagtilbudsdrift

I BDO er vi tilhængere af, at det decentrale niveau skal have – og skal tage - et så stort budgetansvar som overhovedet muligt, da det er den enkelte skoleleder eller dagtilbudsleder, der bedst kan udmønte budgettet til gavn for børn, elever og forældre, når retningen først er udstukket centralt.

En væsentlig forudsætning for god budgetstyring er dog, at de budgetansvarlige kender forudsætningerne for budgettet, og her er tildelingsmodellerne/budgetmodellerne til skole- og dagtilbudsområdet centrale.

Tildelingsmodeller der styrker det decentrale ledelsesrum

Vi har stor erfaring med udvikling af nye tildelingsmodeller fra en lang række af landets kommuner, og vi oplever, at mange kommuner har anvendt meget komplekse og på nogle punkter forvirrende tildelingsmodeller.

Det betyder, at de budgetansvarlige ganske vist kender deres budget, men ikke har en forståelse for, hvorfor det ser ud præcis, som det gør.

Det fremgår af tankerne bag Folkeskolereformen, at man vil styrke det decentrale ledelsesrum. Dette ledelsesrum kan og skal bruges til at give den lokale skoleledelse muligheder for at udmønte sit budget til aktiviteter, der meningsfuldt understøtter de mål, som er beskrevet i reformen.

Det decentrale ledelsesrum kan understøttes på flere måder, men det er vores erfaring, at man skaber de bedste forudsætninger, hvis budgettildelingen til området bygger på principper om simplicitet, gennemskelighed og fairness.

Disse principper bør i vores øjne også gøre sig gældende på dagtilbudsområdet, og det er BDO's vurdering, at en forudsætning for god økonomistyring og en effektiv drift af skole- og dagtilbudsområdet er simple og gennemskelige tildelingsmodeller, der giver de budgetansvarlige 100 % overblik og forståelse for deres budget.

Oprydning og inddragelse

Mange kommuner kan med fordel udarbejde en ny og mere tidssvarende tildelingsmodel, og i dette arbejde er det vores erfaring, at det er vigtigt med en inddragende proces, hvor man lytter til skolelederne og dagtilbudslederne, når tildelingskriterierne skal defineres.

Desuden er det vigtigt at få "ryddet op" i uhensigtsmæssige tildelingsmekanismer, der eksempelvis bundes i historiske forhold og ikke længere er relevante. Alt sammen ud fra deisen om, at så mange penge som muligt skal ud at arbejde på skolen/institutionen, og at det er lederen, der skal udmønte budgettet til konkrete aktiviteter.

Når man udarbejder en ny tildelingsmodel, er det ligeledes væsentligt, at man forholder sig til de socioøkonomiske forskelle på tværs af kommunens skoler samt til inklusionsarbejdet på den enkelte skole.

BDO har gennem de seneste år bistået en lang række kommuner med at udarbejde nye tildelingsmodeller, der er med til at understrege og understøtte det decentrale ledelsesansvar, den gode budgetstyring og en effektiv skole- og institutionsdrift.

Derfor anbefaler vi, at kommunerne benytter Folkeskolereformen og Produktivitetskommissionens anbefalinger som en anledning til at opdatere den nuværende tildelingsmodel eller til at udarbejde en helt ny og tidssvarende model.

Budgetstyring på baggrund af simpel og gennemskelig tildeling

Med udgangspunkt i simple og gennemskelige tildelingsmodeller, der understøtter det decentrale ledelsesrum, vil det være centralt at udarbejde og videreudvikle kommunens decentrale budgetstyringsmodel.

BDO's budgetstyrings- og budgetopfølgningkoncept har til formål at skabe det nødvendige prioriteringsrum decentralt.

Det giver rum for, at lederne i højere grad kan samtænke aktivitets- og ressourcestyringen med mål- og effektstyringen. Hvis man vil sætte yderligere fokus på mål- og effektstyringen, kræver det, at man må skabe rum for prioriteringer og sætte fokus på prognosticering. Det betyder, at den løbende opfølgning kommer så tæt på 'bullseye' som muligt.

Vi kan bistå jeres kommune med nytænkning og konkrete værktøjer til denne komplekse øvelse, for det kan være en udfordring med de metoder, der er for prognosticering.

Det vægter vi i BDO, når vi udvikler et budgetstyrrings- og budgetopfølgningkoncept:

- At kommunen får kendskab til områdernes udgiftsdrivere.
- At kommunen skærper sit fokus på de budgetforudsætninger, som er en forudsætning for effektiv styring.

- Kvalitet i prognosticeringen.
- At der sker en reel kobling imellem opfølgning af økonomi og aktiviteter. Fald i aktivitet bør ofte også betyde fald i forbrug.
- Fokus på modtagerens styringsbehov, da opfølgningen skal tilpasses modtagerens behov. Virksomhedslederen og politikerens har nødvendigvis ikke det samme informationsbehov.
- En kobling mellem aktivitets- og ressourcestyring og mål- og effektstyring.

Vil du høre mere om udviklingen af tildelingsmodeller på skole- og dagtilbudsområdet eller vores budgetstyringskoncept, kan du kontakte:

Rasmus Morten Høybye Duus

Senior Manager

Tlf: 24 29 50 16

Mail: rad@bdo.dk



Styring efter resultater og effekt på skole- og dagtilbudsområdet

Folkeskolereformen sætter nye standarder for styring af landets folkeskoler. Dagsordenen lyder nu på nationale mål for progression i læring og kompetencer, mere trivsel og brud med den sociale arv – og i kommunerne skal man ud og løfte opgaverne.

Få tydelige mål

På Kommunaløkonomisk Forum 2014 stod styring af folkeskolen øverst på dagsordenen. Løsningen var der bred enighed om: Kommunerne skal indrette deres styring af folkeskolen, så den sikrer få tydelige mål for den ønskede effekt for barnet og samfundet, systematisk opfølgning på målopnåelsen og konsekvent anvendelse af denne viden til at forbedre og løfte folkeskolens resultater.

Opstil lokale mål i jeres kommune

Budskabet var desuden, at kommunerne skal være aktive, når de udfylder deres rolle i det kommunale selvstyre, og at de skal supplere de nationale mål med de mål, som er på dagsordenen i den enkelte kommune.

Gør man det, er der store muligheder for at forbedre og effektivisere folkeskolen – helt i tråd med Produktivitetskommissionens anbefalinger.

Alt i alt står kommunerne derfor over for at skulle udvikle og indføre et nyt setup for mål- og effektstyring, og det kan for mange skoleforvaltninger være en stor omvæltning i forhold til måden, hvorpå området tidligere har været drevet. For mange kommuner vil det naturlige spørgsmål være: Hvordan kommer vi i gang, så vi hurtigt kan være klar med et nyt styrings-setup, der matcher Folkeskolereformens mange muligheder og krav?

Inddragelse og lokal tilpasning

Som rådgiver for kommunerne om mål- og effektstyring på folkeskoleområdet ved vi, at succesfuld udvikling og implementering af et nyt mål- og effektstyrings-setup handler om såvel kultur, kompetencer og ledelse som styringsteknologi og målepunkter.

Vi har god erfaring med at inddrage skoleledere, lærere, udviklingskonsulenter og relevante ledelsesniveauer i udviklingen af et målstyrings-setup, der er 100 % tilpasset den enkelte kommune. På næste side er vist et proceshjul, som illustrerer de faser, man ideelt set skal igennem, når man vil udvikle et nyt styringskoncept med høj grad af mål- og effektstyring. Figuren på næste side viser også syv spørgsmål, som man skal finde svar på i sit arbejde med udviklingen af succesfuld mål- og effektstyring.

Hvad er jeres svar på spørgsmålene? Vil I høre vores bud?

BDO står til rådighed og indgår gerne i en uformel dialog med jer om, hvordan man kan angribe de nye styringsudfordringer på skoleområdet, hvor elevernes progression og folkeskolens faglighed er i centrum. Vi arbejder med samme dagsorden på dagtilbudsområdet – hvor klare effektmål og faglige testredskaber kan være en løftestang til bedre og mere effektive dagtilbud.

Vil du vide mere om mål- og effektstyring på skole- og dagtilbudsområdet kan du kontakte:

Rasmus Morten Høybye Duus

Senior Manager
Tlf: 24 29 50 16
Mail: rad@bdo.dk

Andreas Østergaard Poulsen

Manager
Tlf: 41 89 04 22
Mail: apo@bdo.dk





Hvordan vil I sætte klare politiske mål for hvilken effekt, der skal skabes for samfund og borgere?

Hvordan vil I følge op på, om jeres mål- og effektstyring er skruet sammen på den rigtige måde?

Hvordan vil I udnytte den viden, der findes og skabe fælles antagelser om, hvilke indsatser i folkeskolen, der skal benyttes?



Hvordan vil I servicere de politiske beslutningsprocesser med viden om mål-opnåelse og effekt i folkeskolen?

Hvordan vil I finde de gode målepunkter og måleredskaber til at belyse, om I når målene, og hvordan vil I sætte "strøm til"?

Hvordan vil I sikre, at de leverede præstationer i folkeskolen lever op til jeres mål?

Hvordan vil I omsætte jeres fælles politiske mål til konkrete mål for skoler, klasser, lærere og den enkelte elev?

Opfølgning på den leverede kvalitet og den leverede effekt i skoler og dagtilbud (Tilsyn)

Som det fremgår af proceshjulet ovenfor, er det vigtigt at gøre sig klart, hvordan man vil følge op på de opstillede mål, og man skal kunne dokumentere, hvorvidt man opnår den ønskede effekt i kommunens skoler og dagtilbud.

Dette kan gøres på mange måder og via flere supplerende datakilder. Ofte har kommunerne en række eksisterende data, der kan anvendes, men det kan også være nødvendigt at indsamle nye data via forældretilfredshedsanalyser, trivselsmålinger eller lignende. Dette kan BDO være behjælpelig med.

Derudover vil det i mange tilfælde være relevant at benytte sig af kvalitativ dataindsamling som supplement til kvantitative data.

Tilsyn

I BDO's tilsynsafdeling bistår vi med dataindsamling af mere kvalitativ karakter. Vi er Danmarks største private leverandør af faglige tilsyn, og vi udfører fagligt tilsyn i 34 kommuner fordelt over hele landet. Vores tilsyn omfatter ældreområdet, beskæftigelsesområdet, det specialiserede område samt almenområdet – det vil sige dagtilbud og skoler. Vi har et metodisk stærkt tilsynskoncept på hvert område, som lever op til gældende lovgivning og samtidig giver kommunen mulighed for at understøtte mål- og effektstyringen.

Tilsynet kan danne baggrund for effektiv ledelsesinformation, og det kan bruges som en del af opfølgningen på det udviklede mål- og effektstyrings-setup.

På skole- og dagtilbudsområdet gør vi brug af en spørgeguide, der danner baggrund for observationer og interviews med ledere, medarbejdere, børn og forældre.

Formålet er at få fyldige og omfattende informationer om, hvordan respondenterne oplever børnenes trivsel og udvikling, den pædagogiske og undervisningsmæssige praksis samt at indsamle nyttig viden om organisatoriske og personalemæssige forhold.

Derudover giver tilsynet mulighed for at måle effekten af udvalgte områder - fx forældrenes oplevelse af at være betragtet som en ressource i forhold til barnets udvikling og læring - og en lang række andre temaer, som kommunen kan være med til at sætte fokus på.

Et tilsyn gennemført af BDO vil altid være uvildigt og have fokus på lokal udvikling og læring. Samtidig kan tilsynet bruges til at sikre valid information til den centrale ledelse om decentrale forhold.

Vores konsulenter på tilsynsområdet har en pædagogisk og skolefaglig uddannelsesmæssig baggrund suppleret med efteruddannelser samt enten en master eller kandidatgrad. BDO lægger desuden vægt på, at medarbejderne på forskellig vis har erfaring med ledelse, uddannelse, udvikling, formidling og forskning.

Vil du vide mere om målopfølgningen på skole- og dagtilbudsområdet og tilsyn, kan du kontakte:

Rasmus Morten Høybye Duus

Senior Manager
Tlf: 24 29 50 16
Mail: rad@bdo.dk

Helen Hilario Jønsson

Senior Manager
Tlf: 24 29 50 79
Mail: hej@bdo.dk



Kontakt



Rasmus Morten Høybye Duus

Director

Tlf: 24 29 50 16

Mail: rad@bdo.dk



Helen Hilario Jønsson

Director

Tlf: 24 29 50 79

Mail: hej@bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse – og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne.