

## Sæt borgerne først

Ledelse i den offentlige sektor  
med fokus på utvikling af driften

Marianne Thyrring,  
Ledelseskommisjonen  
Statens arbeidsgiverkonferanse, Oslo  
19. september 2018

# Ledelseskommisionens medlemmer



**Allan Søgaard Larsen**  
Ejer af investeringselskabet  
Liberatio A/S



**Alfred Josefsen**  
Ejer af ledelsesfirmaet Alfred A/S



**Birgit Lise Andersen**  
Skoleleder Strandgårdskolen,  
Ishøj Kommune



**David Hellemann**  
Koncerndirektør, Nykredit



**Dorthe Gylling Crüger**  
Adm. direktør,  
Sygehus Lillebælt



**Emma Winther**  
Centerleder på Plejecenter  
Kastaniehaven, Vejle Kommune



**Eva Zeuthen Bentsen**  
Partner Odgers Berndtson



**Lasse Jacobsen**  
Kommunaldirektør i Viborg  
Kommune



**Lotte Bøgh Andersen**  
Professor på Aarhus Universitet



**Marianne Thyrring**  
Direktør for Danmarks  
Meteorologiske Institut

# Fokus for Ledelseskommisionens arbejde



**Afdække gruppen af offentlige ledere**



**Vurdere styrker, udfordringer og rammevilkår**



**Komme med konkrete anbefalinger til indsatser**

# Forudsætninger for Ledelseskommisionens arbejde



Offentlig ledelse er  
en særlig disciplin



Ledelse gør en  
forskel

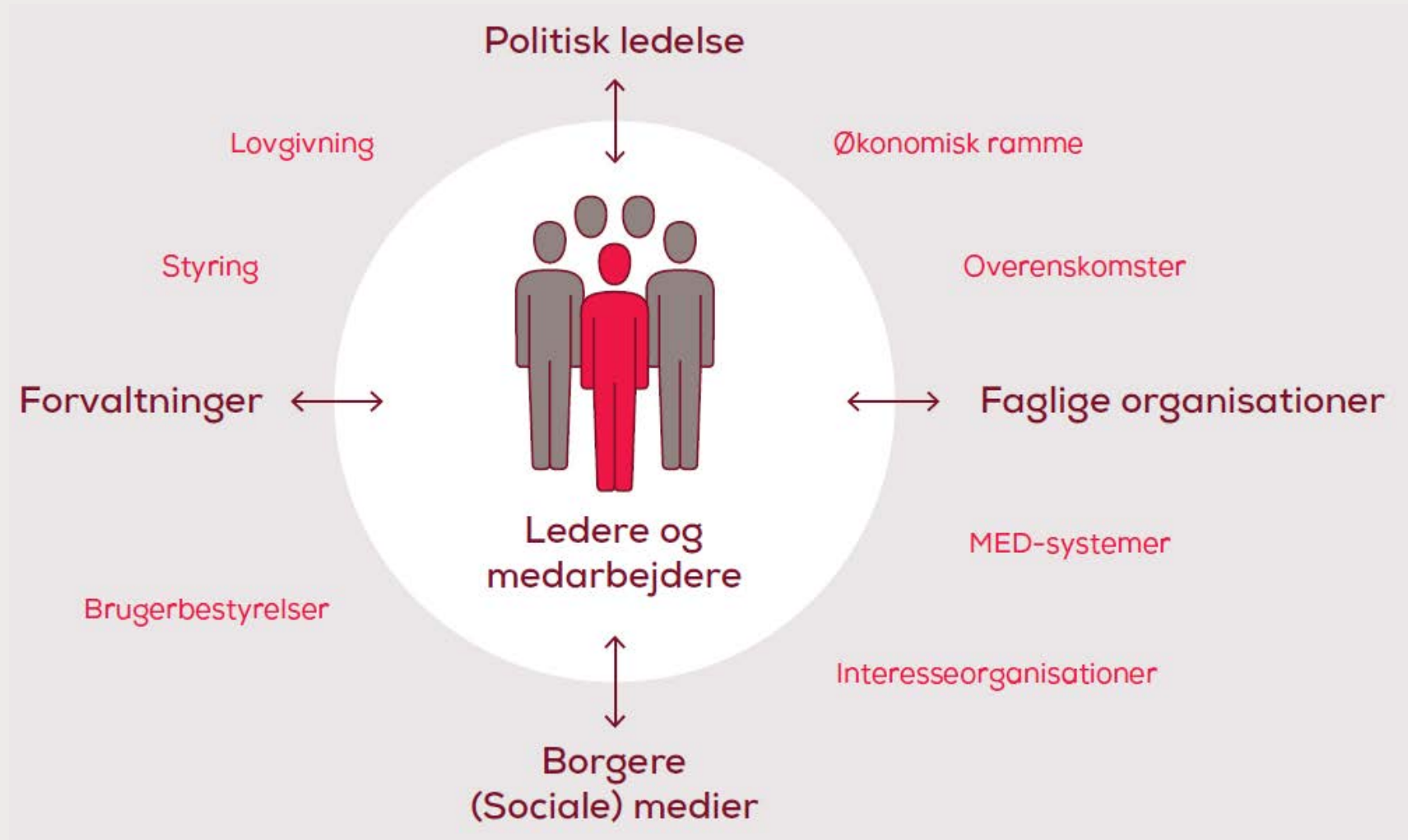


Offentlig ledelse skal  
skabe værdi for  
borgerne



Øget økonomisk  
ansvarlighed giver plads  
til at løsne på  
styringshåndtaget

# Pladsen til ledelse er trang







- 1. Borgeren skal i centrum**  
Anbefaling 1-4
- 2. Politikerne skal have tillid til ledelse**  
Anbefaling 5-8
- 3. Samarbejdssystemet skal forenkles**  
Anbefaling 9 -10
- 4. Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften**  
Anbefaling 11-14
- 5. Ledere skal sætte retning**  
Anbefaling 15-20
- 6. Ledere skal sætte holdet**  
Anbefaling 21-23
- 7. Ledere skal udvikle sig**  
Anbefaling 24 -28





# 1. Borgeren skal i centrum

## Anbefaling 1-4

- 1.** De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
- 2.** Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde.
- 3.** Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.
- 4.** De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.



## 2. Politikerne skal have tillid til ledelse

### Anbefaling 5-8

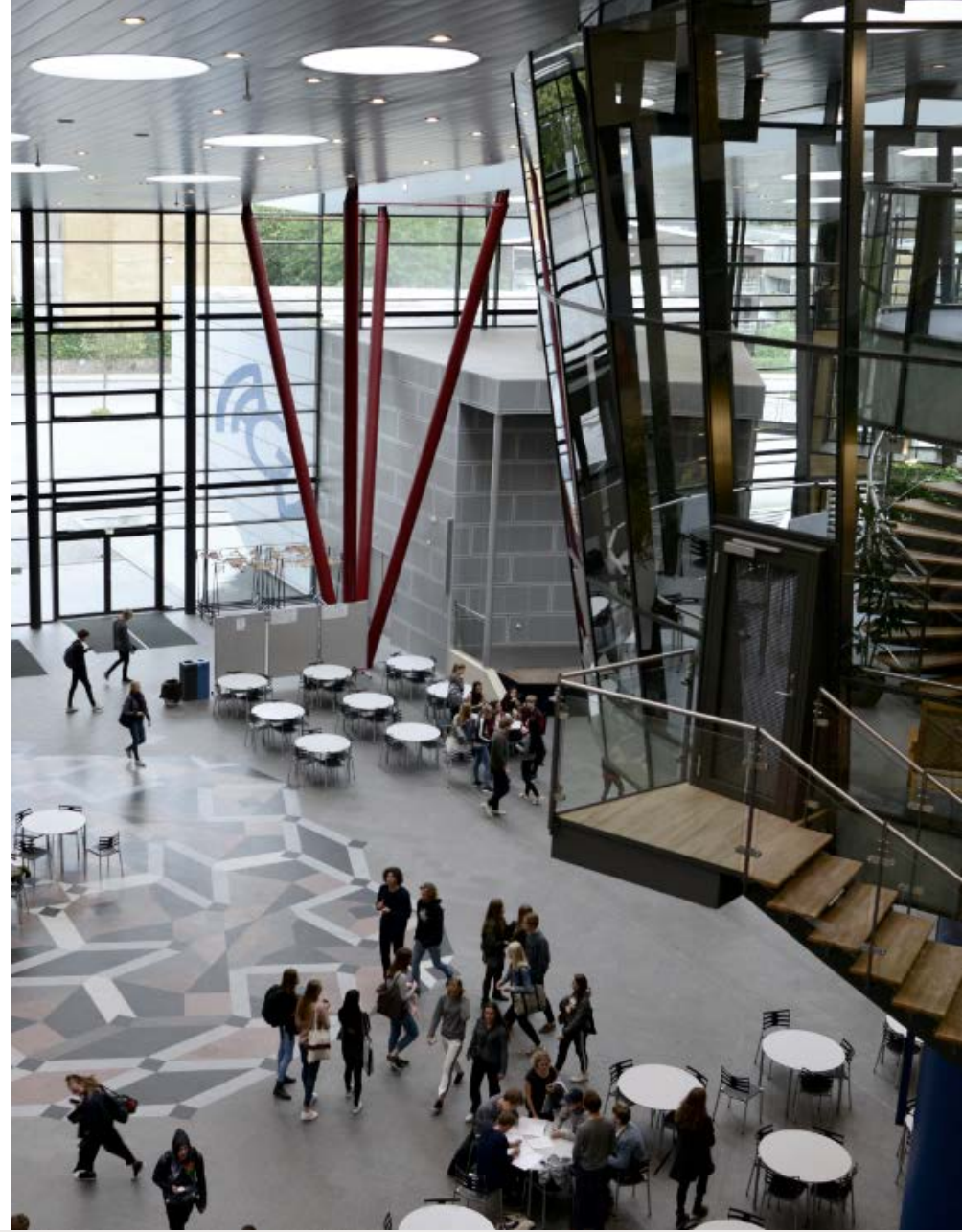
5. Politikerne skal betragte sig selv som den **offentlige sektors bestyrelse** og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.
6. Politikerne skal være bevidste om, at forandring og innovation kræver **ledelsesmæssig opbakning**
7. Politikerne skal anerkende, at **ledelse** ofte vil være **et bedre instrument** til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.
8. Politikerne skal have respekt for **implementeringsopgaven** og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.



### 3. Samarbejdssystemet skal forenkles

#### Anbefaling 9-10

9. De faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. Vi foreslår et serviceeftersyn af MED-systemet med det sigte.
10. De faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokal forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne





## 4. Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften

### Anbefaling 11-14

11. Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.
12. Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.
13. Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale **relevante kvantitative og kvalitative data** om effekten af kerneopgaven.
14. Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.





## 5. Ledere skal sætte retning

### Anbefaling 15-17

- 15.** Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten kan kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.
- 16.** Den rolle og det ansvar, som de offentlige ledere har, skal betones stærkere. Det kan opnås ved, at arbejdsmarkedets parter indgår nye aftaler om ledernes løn- og ansættelsesvilkår.
- 17.** Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.





## 5. Ledere skal sætte retning

### Anbefaling 18-20

- 18.** At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.
- 19.** Offentlige ledere skal være synlige indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende.
- 20.** Offentlige ledere skal være i kontakt med det, **de leder.** Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder.



## 6. Ledere skal sætte holdet

### Anbefaling 21-23

- 21.** Politikerne skal ansætte den øverste administrative chef, som får ansvaret for at sætte sit eget hold.
- 22.** Rekrutteringsprocessen skal være professionel med små ansættelsesudvalg.
- 23.** Ledere og medarbejdere, der ikke kan bringes til at præstere tilfredsstillende, skal afskediges.





## 7. Ledere skal udvikle sig

### Anbefaling 24-28

24. Der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle offentlige lederuddannelser.
25. De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.
26. **Al ledelsesudvikling skal med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.**
27. Topledere og ledere af ledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere.
28. Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.





# Ledelseslyst og ledelsesglæde

til dig der er leder i det offentlige

- ❖ Du skal sætte borgeren i centrum
- ❖ Du skal være tydelig som leder
- ❖ Du skal lade ledelse fylde mere og styring mindre
- ❖ Du skal styrke dine medarbejdere
- ❖ Du skal bringe fagligheden videre
- ❖ Du skal forbedre driften
- ❖ Du skal altid arbejde med din egen ledelsesudvikling



Den danske offentlige sektor er på vej mod fremtiden

...siger de i Norge 😊

Danske kommuner er rigget for fremtiden. Nå går den norske regjeringen fra dør til dør i København for å be om råd.

## Dansk politikk kan gjøre det deilig å være norsk i Norge



**Kommentar**  
**Joacim Lund**  
Kommentator

har vunnet internasjonale priser for å tilby folk flere relevante og lett tilgjengelige digitale tjenester. Men på for mange andre områder gjenstår det for mye arbeid. Alltid ofte skjer innovasjonen på et svært lavt nivå, som å lage nettskjemaer som erstatter papirskjemaer, for på den måten å spare penger på frimøter. 75 prosent av offentlige ledere i Norge ser ikke hvordan digitalisering kan tillate virksomhetens verdi.

I Danmark, derimot, er verdien åpenbar.

**Vinn-vinn**  
I Holbæk kommune har de endret tilbudet til overvektige barn og ser svært positive resultater. Randers, Favrskov, Norddjurs og Syddjurs kommuner har tatt i bruk den samme løsningen. Region Syddanmark får bedre og billigere tolketjenester med digital teknologi. Langeland kommune har forkortet den akuttmedisinske responstiden fra 15 til 4 minutter ved hjelp av frivillighet og ny teknologi. Løsningen tas nå i bruk på andre steder i Danmark.

Spredningen av gode løsninger kan forklares med at Center for offentlig innovasjon knytter kommunene sammen i nettverk. Kommunene sparer utviklingskostnader og kommer seg raskere og rimeligere til mål, og innbyggerne får bedre tjenester. Diffr kunne vært et slikt navn i Norge, men er det ikke.

**Flere statsråder? Mer sentralisering?**  
Det siste halvannet året har Sofie Løhde vært minister for offentlig innovasjon i Danmark. Det er kort tid, så hun er neppe årsaken til at Danmark har et forsprang på Norge. Hun mener kommunereformen har vært viktigere. Danmarks kommuner er blitt færre og større. Og her begynner det å bli interessant.

Norge er midt i en kommune- og regionreform som møter så stor motstand at hele prosjektet vakler. Det er sikkert mange gode grunner til det, men det er verdt å merke seg at målet med den norske kommunereformen er å skape økonomisk robuste kommuner som tilbyr gode og likeverdige tjenester til innbyggerne.

I Danmark er en tilsvarende reform blitt gjennomført. Danmark har fått færre og større kommuner og har rustet dem til å møte fremtiden med tidsriktige verktøy og tjenester.

**Den danske suksessoppskriften**







Tak for  
opmærksomheden