

## Sæt borgerne først

Ledelse i den offentlige sektor  
med fokus på udvikling af driften

Anbefalinger fra  
Ledelseskommisionen  
juni 2018

# Program for lancering

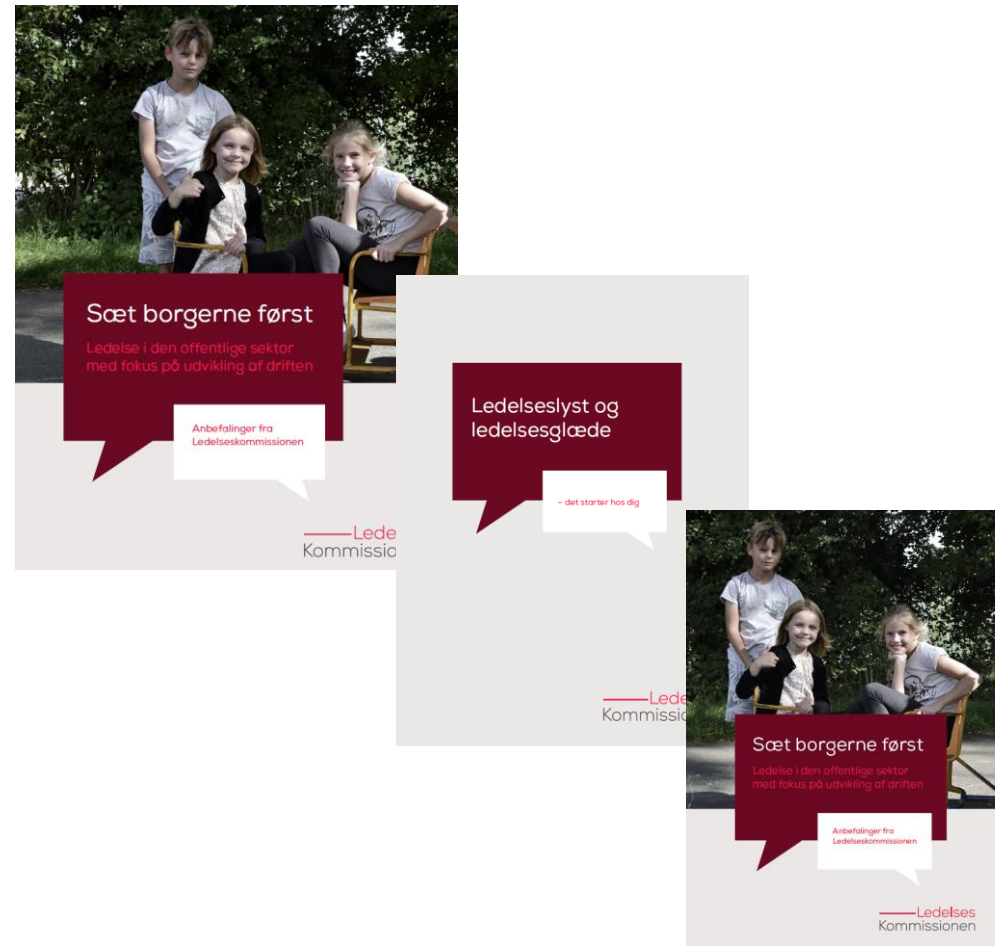
**11.10 - 11.35: Allan Søgaard Larsen**  
formand for Ledelseskommisionen

**11.35 - 11.45: Sophie Løhde**  
innovationsminister

**11.45 - 12.00: Deltagerne**  
kan stille spørgsmål – i salen og online

**12.00 - 13.00: Reception**  
mulighed for interview med  
Ledelseskommisionens medlemmer og  
besvarelse af spørgsmål på facebook

Lanceringen livestreames på facebook  
Deltag også på twitter under **#ledelseskommision**



# 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**

# Dialog og involvering

## 10.000 offentlige ledere

- Holdt oplæg og besøgt +200 offentlige organisationer, konferencer og temamøder.
- Holdt fire møder med følgegruppe bestående af lederforeninger og arbejdsmarkedets parter.
- Udbudt en prisopgave med bidrag fra over 50 elever, studerende og yngre ledere.
- Afholdt en digital stafet med deltagelse af over 100 offentlige ledere.
- Haft dialog med og modtaget bidrag fra over 20 forskere og managementrådgivere.
- Gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 2.000 offentlige ledere.



# Forudsætninger for Ledelseskommissionens arbejde



Offentlig ledelse er  
en særlig disciplin



Ledelse gør en  
forskel

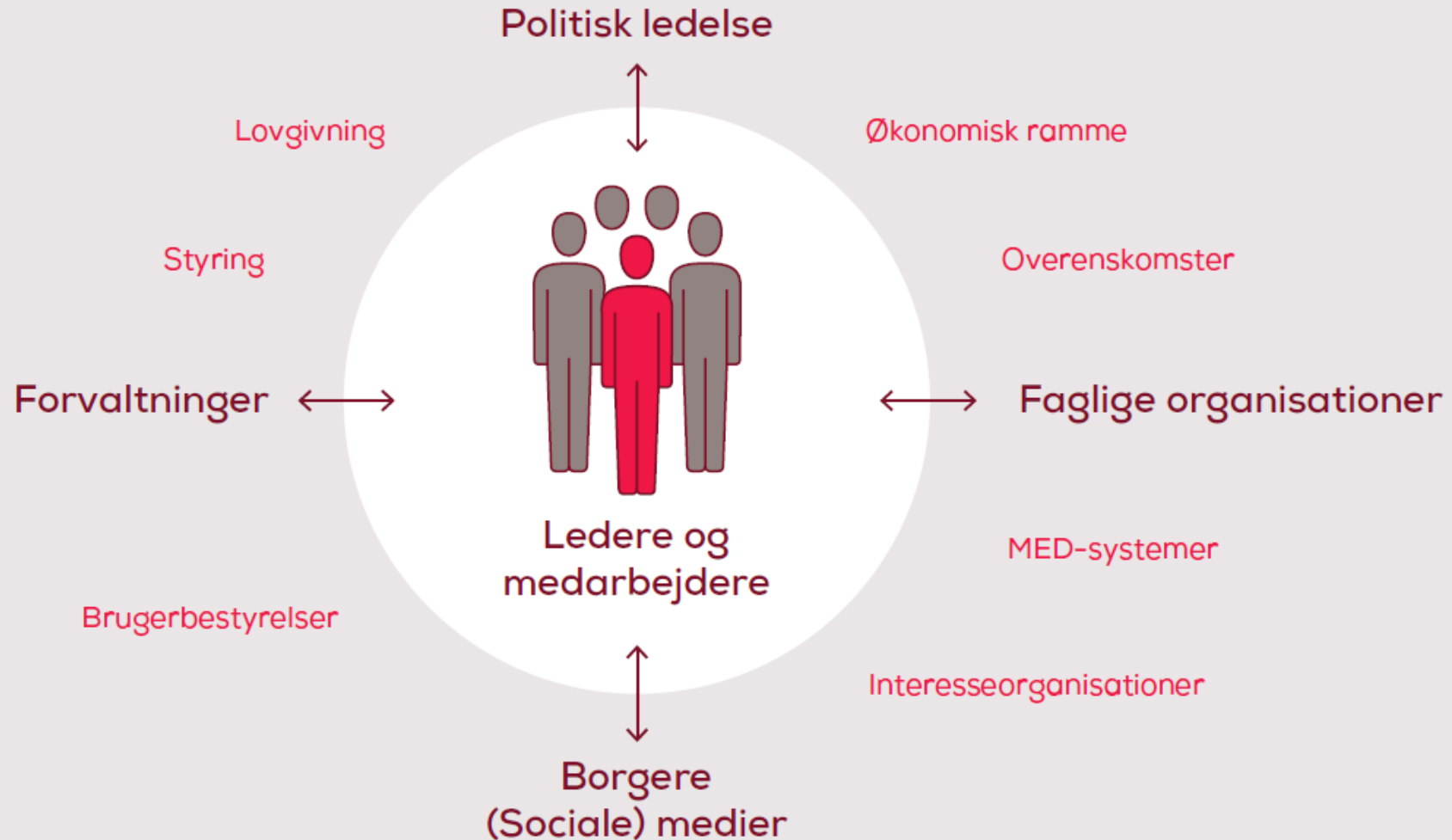


Offentlig ledelse skal  
skabe værdi for  
borgerne



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
- 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.



# 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.



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



## 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.



## 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.



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

### 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 lokalt forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne





### 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 lokalt forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne





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



## 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.



## 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.



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



## 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 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.





## 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.



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



## 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.



## 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.



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



## 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 lederens personlige praksis og træne lederens 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.



## 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.



- 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

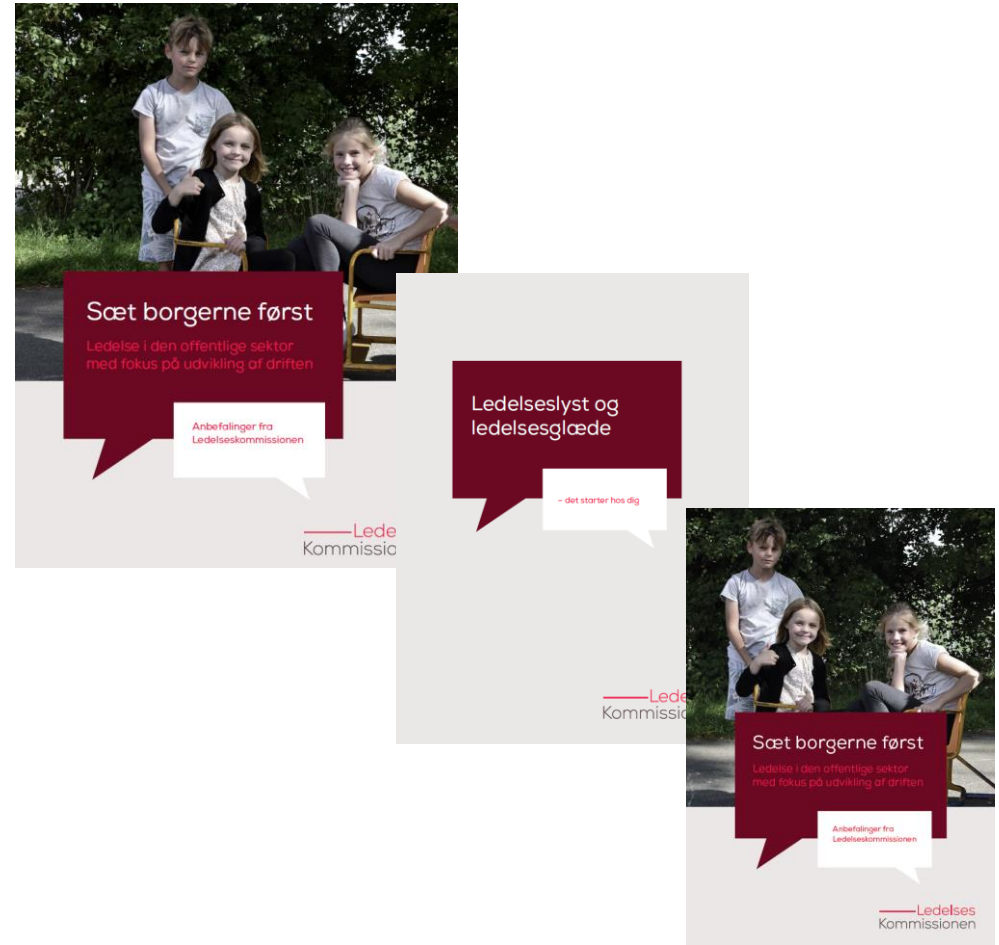


# Næste skridt

**46.000 ledere** kan med det samme tage fat i anbefalingerne og omsætte dem til praksis

**Toplederne** skal sætte rammerne for, at de offentlige ledere kan gå i gang

**Politikere** på alle niveauer kan bruge anbefalingerne til at understøtte god offentlig ledelse



# — Innovationsminister Sophie Løhde



— Ledelses  
Kommissionen



— Ledelses  
Kommissionen

- 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