

11. april 2017  
CJV

## Referat fra 1. møde i Ledelseskommisionen den 3. april

Sted: Eigtveds Pakhus

### Deltagere:

Allan Søgaard Larsen, Lotte Bøgh Andersen, Eva Zeuthen Bentsen, Marianne Thyrring, Lasse Jacobsen, Dorthe Gylling Crüger, Emma Winther, Birgit Lise Andersen og Alfred Josefsen.

### Fra sekretariatet:

Thomas Molin, Christine Jørnø Vestergaard og Inger Wisborg McLesky.

### 1. Velkomst ved formanden

Formanden bød velkommen til det første møde i Ledelseskommisionen, idet en del af medlemmerne dog havde deltaget i en høring på Christiansborg ugen før om Fornyelse af den offentlige sektor. Her havde flere af medlemmerne i ledelseskommisionen, med afsæt i formanden oplæg, bidraget til debatten.

Ledelse er et af fire spor i Regeringens sammenhængsreform, og der er behov for at være opmærksomme på de temaer, som har berøring med ledelse. Alle spor vil handle om, hvordan der kan skabes bedre velfærd. Ledelseskommisionen vil både skulle se på ledelse, ledere og rammevilkår for ledelse. Blikket vil særligt være rettet ud mod institutionerne, men der er behov for at se ledelse af institutionerne i sammenhæng med styringen på forvaltningsniveauet. For at sikre et fælles sprog omkring ledelse og en fælles diskussionsplatform, aftaltes det, at Sekretariatet i samarbejde med Lotte B Andersen udarbejder en materialesamling med relevante artikler om ledelse inden næste møde på baggrund af en bred tilgang til det forskningsmateriale, der findes.

### 2. Bordrunde

Medlemmerne tilkendegav, hvad de hver især synes er væsentlige elementer i Ledelseskommisionens arbejde.

Der blev givet udtryk for, at Ledelseskommisionen er blevet nedsat på et tidspunkt, hvor der er fokus på fornyelse af den offentlige sektor. Helt centralt, at arbejdet pejler mod, at der skabes bedre velfærd for borgerne. Danmark og den offentlige sektor er præget af mennesker, som er ansvarlige, initiativrige og tillidsfulde. Det er et stærkt afsæt. Bedre ledelse og bedre rammer for ledelse vil kunne gøre en forskel for udviklingen af den offentlige sektor. Kommissionen skal levere nyttig viden og bidrage til at sætte lys på, hvilke tiltag, der virker og arbejde med modeller for, hvordan disse tiltag kan bredes ud.

Ledelse er ikke mindst at skabe resultater ud fra de politiske målsætninger, der er givet, og at gøre det i dialog med medarbejdere, men også brugerne fx på et Ple-

jecenter. Udfordringen er, når der bliver et for stort gab imellem de udstukne rammer, og det der foregår ude på den enkelte driftsinstitution.

Der er derfor behov for at blive klogere på den udfordring, så erfaringer om god ledelse kan videndeles på tværs af institutioner. Grænserne mellem forvaltningsområderne "siloerne" skal tematiseres, så perspektivet bliver borgerens og ikke "systemets". Der er behov for mere samarbejde på tværs af strukturer, og der kan også være læring at hente fra den private sektor. Det handler om mennesker og relationer. Hvordan skaber man det bedst mulige råderum for, at lederen sammen med medarbejderen kan skabe gode og innovative resultater, og hvor borgeren reelt er i centrum for den offentlige service? Flere talte om den store kompleksitet i den offentlige sektor, behovet for kvalificeret styring, og om, at lederne skal turde prøve nye ting af, selvom der er en risiko forbundet ved det. Det blev også fremhævet, at der er behov for mere viden om, hvad der virker, og hvad, der ikke virker i relation til ledelse, og at der er behov for fokus på resultater.

Bordrunden afspejlede et meget højt engagement hos kommissionens deltagere, og et stort ønske om at kunne levere konkrete initiativer og anbefalinger, når kommissionen ved årets udgang leverer sin afrapportering.

### 3. Drøftelse af kommissoriet

Formanden gennemgik kommissoriet, som fastlægger, at der skal ske en kortlægning og analyse af den offentlige ledelse, der skal kaste lys på udfordringer og rammevilkår, samt årsager til variation i resultatskabelsen. Endelig skal kommissionen komme med konkrete anbefalinger til, hvilke indsatser, der kan styrke ledelseskvaliteten og helhedsorienteringen i den offentlige sektor, og som kan balancerer klogt mellem styring og faglighed.

Kommissionen identificerede en række overordnede temaer, som der er behov for at blive klogere på, herunder det personlige lederskab, de politiske rammer og service mål, forvaltnings- og driftsinstitutionsledelse, organisering af ledelse og styringskæden, herunder rekruttering og brud med silotankegang, digitalisering, borgerinformation og transparens, mobilitet og videndeling, samt offentlig-privatsamarbejde.

Kommissionen vil nærme sig arbejdet med temaerne gennem nogle opstillede hypoteser og indsamling af viden gennem survey og en række casebesøg.

### 4. Aktiviteter

Kommissionen ønsker en åben og inddragende proces, og besluttede at debattere ledelsesudfordringer ved flere arrangementer bl.a. på Topleder Camp i Sorø og Folkemødet på Bornholm. Dertil kommer en række casebesøg og konferencer rundt om i landet.

#### 5. Survey

Kommissionen er sammensat, så der også er forskerkræfter blandt medlemmerne og vil benytte sig af denne ekspertise til at kvalitetssikre en spørgeskemaundersøgelse, der skal kortlægge de offentlige ledere og deres rammevilkår.

#### 6. Følgegruppe

For at imødekomme kommissionens ønske om at føre en åben og inspirerende debat holdes der fire møder med kommissionens følgegruppe bestående af repræsentanter fra organisationer og interessegrupper. Kommissionens medlemmer deltager i videst muligt omfang i hovedparten af møderne.

#### 7. Kommunikation

Kommissionen drøftede muligheden for at bidrage til en levende og debatskabende kommunikation ved hjælp af hjemmeside, sociale medier mm. Drøftelsen tages igen på næste møde.

#### 8. Mødeoversigt

Der var enighed om, at mødes ca. ti gange i perioden frem til årsskiftet med hovedvægt på møder i efteråret, hvor foråret og sommeren først og fremmest handler om at indsamle viden og komme ud til arrangementer og debatter. Formanden vil derudover selv tage på en rundrejse sammen med medlemmer af kommissionen afhængig af det praktisk mulige.

#### 9. Praktiske forhold

Det blev oplyst, at rejseudgifter, der knytter sig til Ledelseskommisionens arbejde, vil blive afholdt af sekretariatet.

#### 10. Evt.

Det blev aftalt, at enkelte af kommissionsmedlemmerne arbejder videre med at opstille hypoteser til næste møde. Næste møde vil blive forberedt som et længerevarende seminar på Fyn.