

Referat fra 5. møde i Ledelseskommis- sionen

Tid: Fredag den 18. august 2017 kl. 9.00-12.00

Sted: Aarhus Universitet, Aarhus

Deltagere:

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

Fra sekretariatet:

Thomas Molin, Inger Wisborg McLesky, Trine Vallebo og Christine Jørnø Vestergaard.

1. Velkomst

Formanden bød velkommen og foreslog af hensyn til tidsplanen at bytte rundt på dagordenspunkt 2 og 3 om problematikker og aktiviteter.

2. Aktiviteter

Casestudier

Ledelseskommisionen tilsluttede sig indstillingen om at gå videre med ti cases samt en selveje institution og desuden en privat institution. Det har været svært at finde cases med målbare resultater koblet direkte til den ledelsesmæssige indsats. Ledelseskommisionen vil se på case studierne igen i sin helhed, når de er blevet gennemført.

Interviewundersøgelse

Ledelseskommisionen var enige i indstillingen om at sætte en interviewundersøgelse i gang af dygtige ledere ud fra en netværksbaseret metode.

Stafetundersøgelse

Alfred Josefsen præsenterede metoden med at videregive en stafet med spørgsmål om ledelse som idégenerering, der sammen med andre initiativer kan være med til at underbygge noget nyskabende, som ikke kan forudses. Det er et inspirationsværktøj, der lægger op til refleksion om ledelse. Kommissionen tilsluttede sig at gå i gang med en sådan undersøgelse.

HR-undersøgelse

Ledelseskommisionen tilsluttede sig en afgrænset kvalitativ undersøgelse om praksis i den offentlige sektor omkring ledelsesudvikling og rekruttering.

3. Problematikker

Formanden indledte med at rammesætte det fremsendte diskussionsoplæg om problematikker for offentlig ledelse.

Oplægget opridser udfordringsbilledet for den offentlige sektor, udviklingen de seneste 35 år og ambitioner for anbefalingerne for, hvor den offentlige ledelse skal bevæge sig hen.

På baggrund af Ledelseskommisionens tidligere definerede temaer: Ledelsesrum, lederrolle og ledelsesudvikling berører diskussionsoplægget centrale problematikker for offentlig ledelse herunder også ledelsesteams som et fjerde hovedtema.

Formanden kom ind på forskellige problematikker, der begrænser ledelsesrummet, som er det område, hvor lederen legitimt kan udøve skøn og handle.

En type begrænsninger kommer fra detaljeret styring typisk inden for budgetopfølgning og økonomistyring mv. Budgetloven var et vigtigt styringsinstrument at indføre for at få styr på økonomien, og det kan nu være værd at se på, om der kan luges ud i nogle af de detaljerede styringsgreb. På samme måde ligger der også mange detaljerede aftaler som styrer arbejdstid og opgaveløsning, og som givet kunne udformes mere fleksibelt til gavn for en mere sammenhængende service overfor borgere og virksomheder. Tiden er moden til at reducere den detaljerede styring og lægge mere vægt på ledelse. Den offentlige sektor skal drives, så den er med til at skabe forudsætningerne for vækst i det danske samfund og skabe resultater for borgerne jf. også anbefalingerne fra Produktivitetskommissionen.

Noget af det, der kendetegner den offentlige sektor, er, at der ikke er samme oplevelse af konkurrence og krav til bundlinjen som i den private sektor, hvor markedspress driver innovation af produkterne og optimering af omsætningen frem. Samtidig er den offentlige sektor præget af, at der i nogle tilfælde er nogle finansieringsmodeller, der fører til kassetænkning og uhensigtsmæssig silotankegang. Hvis den offentlige sektor skal blive bedre til at arbejde sammen på tværs, så skal der både ses på økonomiske incitamentsmodeller og organisering.

Organisering betyder noget for sikker drift. Ledelsesmæssigt skal der ses på lederrollen og på udvikling af ledelsesteams, som arbejder sammen om opgaverne på tværs af faggrænser.

Formandens indledning blev fulgt op af en drøftelse af diskussionsoplægget blandt kommissionsmedlemmerne. Medlemmerne drøftede formandens udlægning af problemstillingerne og betoned, at borger og brugerfokus bør være gennemgående fra top til bund i den offentlige sektor, og navnlig beskrives mere konkret på ledelses- og institutionsniveau. Der skal også ses på, hvilke incitament, der understøtter brugerperspektivet, herunder ledelsesudvikling og karriere for den enkel-

te leder. Ledelse skal hjælpe med at fastholde fokus på borgeren og kerneopgaven gennem udvidelse af ledelsesrummet, ledelsesudvikling mv.

Med resultatskabelse for borgerne som mål, fordrer det kvalitet i styringsdialogen, så der ikke overstyres eller styres på modsatrettede parametre. Det handler om et samspil mellem forvaltning og institution i den fællesoffentlige styringskæde med fokus på den dobbelte målsætning: Værdi for borgerne og effektiv offentlig ledelse, der understøtter vækst i samfundet.

I moderniseringen af den offentlige sektor er der behov for at se på kerneopgaven med nye øjne og muligheden for at bringe forskellige fagligheder i spil. Det skal ske inden for de faglige rammeaftaler og med inddragelse af medarbejderne i en moderne og samarbejdende dialog. Der er i den forbindelse behov for mere klarhed og en forenkling af samarbejdet, hvor kun det, der betyder noget for kerneopgaven og medarbejdertrivslen står i første række.

Det handler også om samspillet mellem ledelse og medarbejdere til gavn for borgerne. Netop dette er centralt i den første af Ledelseskommisionens tretten teser, som bliver en art hovedtese. Politikerne skal understøtte dette ved at give plads og bakke op om de offentlige ledere, der tager risici og skaber resultater.

Der var generel enighed om vigtigheden af, at problemstillingerne og anbefalingerne er teoretisk funderet og, at det faktisk kan beskrives og dokumenteres, men kommissionens drøftelser skal også bygge på sund fornuft og erfaring.

Næste møde i Ledelseskommisionen er den 15. september i Vejle, hvor resultaterne af spørgeskemaundersøgelse for offentlige ledere vil blive fremlagt.