

# Nationaløkonomiske styringsideer møder uddannelse

— *eller oplevelser fra bestyrelseslokalet, topledelsen og fra gulvet i danske uddannelses- og forskningsinstitutioner*

# Agenda

---

- Min baggrund
- Effektivisering og produktivitet i det offentlige
- Tre vigtige ting for (de fleste) offentlige bestyrelser
- Bestyrelsens rolle i fremtidens institutioner

# Min baggrund

- **Bestyrelsesmedlem/formand i forskellige uddannelses- og forskningsinstitutioner** (Det Frie Forskningsråd, VIVE, KORA, SFI, Favrskov Gymnasium, Danmarks Transportforskning, Danmarks Statistik ...)
- **Bestyrelsesmedlem/formand i forskellige private virksomheder** (Forenet Kredit/Nykredit, Carlsberg, PFA, NIRAS)
- **Prorektor** på Aarhus Universitet
- **Forskningsleder** af forskningscenter og forskningsgrupper
- Til daglig **menig professor** i nationaløkonomi på Aarhus Universitet

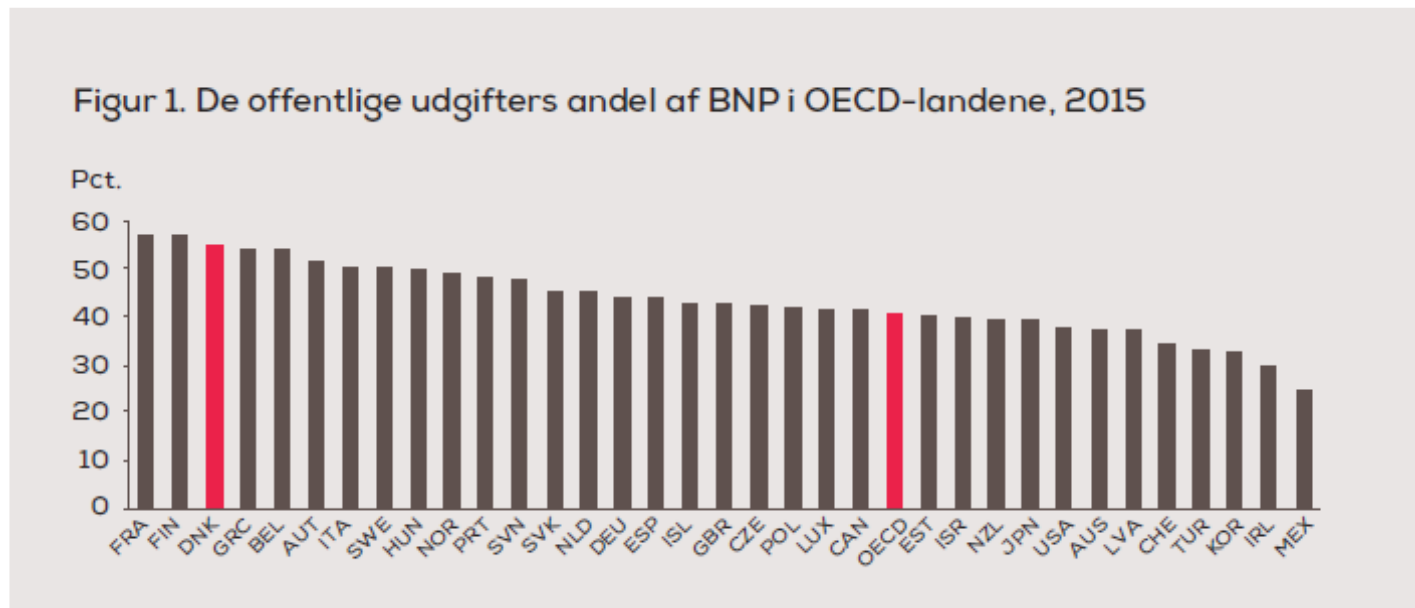


# Dagens tema: Effektiviseringspres udfordrer bestyrelsens ledelsesrum

- Der ER kommet styr på den offentliges sektors vækst
  - Finanspolitisk holdbarhed
  - Skabt gennem de mange reformer af arbejdsmarked mv.
  - Og hård styring via budgetlov
- MEN: Et konstant opadgående pres på offentlig finansieret velfærd af høj kvalitet de næste mange årtier på stort set alle offentlige områder

# Udgangspunkt

Stor offentlig sektor og højt skattetryk i Danmark – i internationalt perspektiv



Kilde Ledelseskommisionen, 2018

# Hvorfor et konstant effektiviseringspres i det offentlige?

Tre hovedårsager:

- **Udgangspunkt:** Stor offentlig sektor og højt skattetryk i Danmark  
– i internationalt perspektiv
- **"Baumol's syge":** Svært at have samme produktivetsstigninger i serviceproduktion som i industriel produktion og de samme lønstigninger=> serviceydelser bliver konstant dyrere at producere
- **"Wagner's lov":** Offentlige serviceydelser har en høj indkomstelasticitet  
– jo rigere, jo større efterspørgsel efter tryghed, sundhed ....

# Reformer og reformer og reformer ....

- Arbejdsmarkedsreformer, pensionsreformer, skattereformer .....
- Men også "reformer" der skulle øge effektiviteten i den offentlige sektor
  - Kvalitetsreformen
  - Strukturreformen
  - Retskredsreformen
  - Sammenhængsreform
  - Folkeskolereform
  - Fremdriftsreformen
  - 
  -

## • **De fremtidige svære reformer:**

Offentlig produktivitet

**BÅDE** kvalitet OG effektivitet



**Øget offentlig produktivitet**  
**Øget effektivitet OG kvalitet**

*Hvad kan den offentlige  
bestyrelse gøre*

**?**



# I Ledelseskommissionens rapport kan det være svært at finde den offentlige bestyrelse

## Anbefalinger i overblik

- Borgeren skal i centrum**
- 01 De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale ændringspunkt for organisationen.
  - 02 Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde.
  - 03 Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.
  - 04 De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.
- 
- Politikerne skal have tillid til ledelse**
- 05 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.
  - 06 Politikerne skal være bevidste om, at forandring og innovation kræver ledelsesmæssig opbakning.
  - 07 Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.
  - 08 Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.
- Samarbejdssystemet skal forenkles**
- 09 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 arbejdsbetingelser for dermed at muliggøre en lokal forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne.
- 
- Forvaltningsefternerne skal lede driften og udviklingen af driften**
- 11 Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsrelevante 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 ledelseskræfter 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.

### Ledere skal sætte retning

- 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 lederens 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.
- 18 At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være ændringspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.
- 19 Offentlige ledere skal være synlige indtil og udtil. Indtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende.
- 20 Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsespresset alt for stort, og skal gøres mindre ved at indsatte flere ledere eller arbejde med organisationen på andre måder.

## Politikerne skal have tillid til ledelse

- 05** 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.

### Offentlige ledere skal lede

- 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.

Kilde Ledelseskommissionen, 2018

# *Hvad kan den offentlige bestyrelse gøre*

# ?

## **3 vigtige nedslag:**

- 1. Er lederen den bedste/bedst** mulige? Hvis ikke så gør noget ved det
- 2. Maksimalt muligt ledelsesrum** for direktion/ledelsen
- 3. Hvad er de(n) relevante bundlinie** i institutionen - det strategiske fokus?

# 1. Er lederen den bedste/bedst mulige?

- Ledelseslitteratur: Bestyrelsens vigtigste opgave er at ansætte den bedst egnede leder, og fyre ham/hende, hvis ikke lederen lever op til kravene
- For lidt risikovillighed? Bestyrelsen vigtig for hvilken lederadfærd man udvikler!
- Kan offentlige virksomheder tiltrække/fastholde de bedste ledere?

## 2. Ledelsesrum

### Offentlige lederes ledelsesrum



David Hellemann

“Jeg var meget træt, da jeg stoppede i Finansministeriet”

#### INTERVIEW

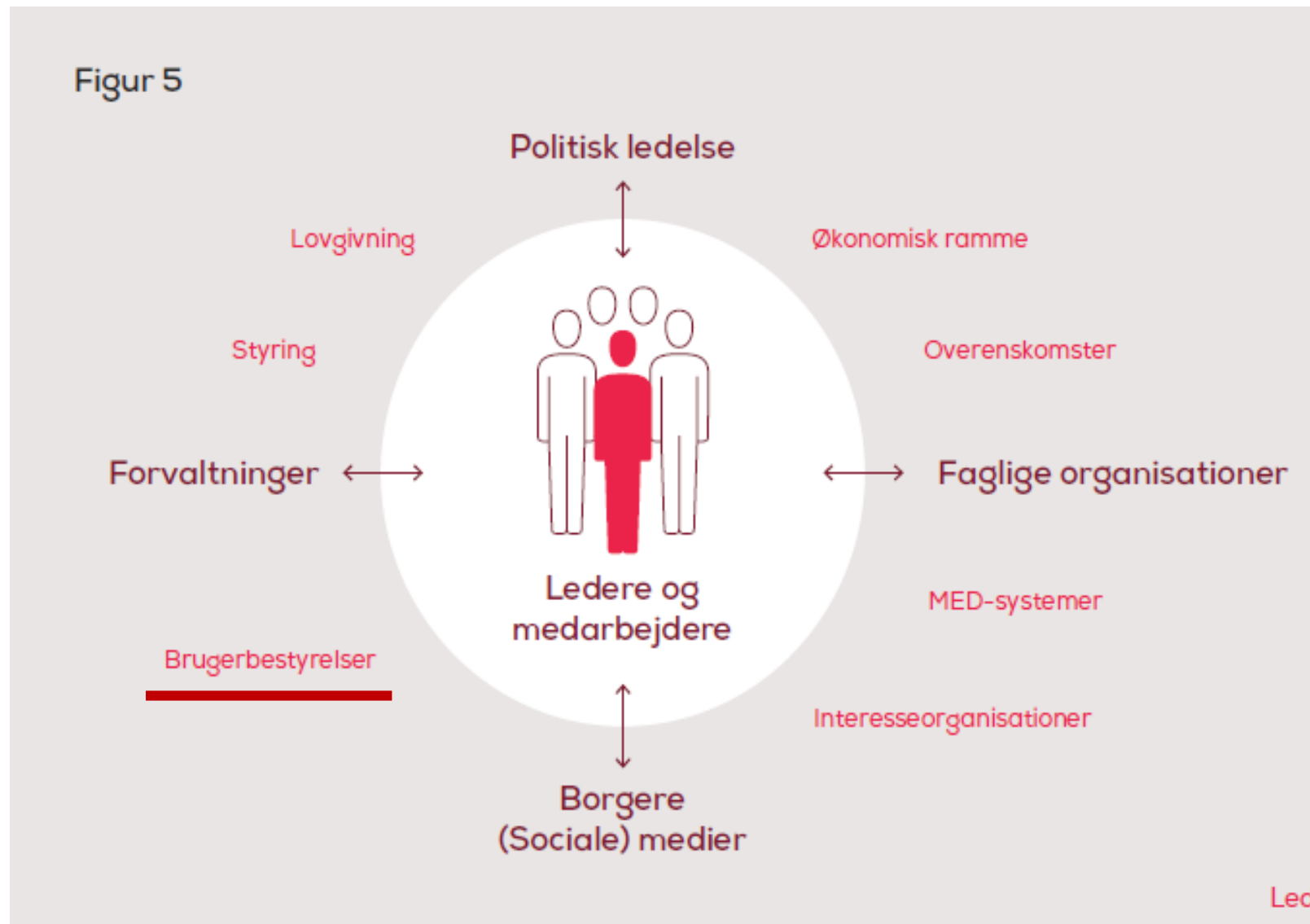
Det er nemmere at være leder i det private end i det offentlige, fordi ledelsesrummet er mere afklaret, siger **David Hellemann**, topchef i Nykredit og tidligere departementschef i Finansministeriet. Han mener, at der er behov for at skabe et større ledelsesrum i det offentlige.



KLAUS DALGAS  
kd@mm.dk @klausdalgas

Den 47-årige topchef i Nykredit har tidligere prøvet at skifte karrierespor. Efter næsten ti år i Finansministeriet som fuldmægtig, kontorchef og afdelingschef blev han i 2007 hentet ind som økonomidirektør i DR under generaldirektør Kenneth

# Uklart, smalt eller komplekst ledelserum



*Eller er offentlig ledelse som det lille barn i tivoli der drejer på rattet ... men bilen kører på skinner?*



Hvis "ja" må man jo prøve at udvide ledelsesrummet for bestyrelsen/direktionen .... eller tage konsekvensen

# Men måske er vi offentlige ledere også slemme til selv at indskrænke ledelsesrummet?

---

Eks.:

- OK13 forhandlinger og lokale aftaler – det kræver styrke at modstå at afgive magt (og her er en bestyrelse vigtig)
- Fremdriftsreformen på universiteter – svær at rulle tilbage?

# 3. Bundlinie og strategisk fokus

- Bundlinien i en offentlig virksomhed er en anden end i de fleste private virksomheder!

- Bundlinien er kvantitativt service

- Indtægter skal være opfyldt

**Borgeren skal i centrum**



## Vigtige bundlinier:

- Vejledningskvalitet
- Klassestørrelse
- Patienttilfredshed
- Fagligt udbytte
- Sociale miljø
- Undervisningskvalitet
- Studietilfredshed
- Impact
- .
- .
- .



# Rapportering til bestyrelsen på målopfyldelse?

- Resultatplaner (med ministeriet) – en hjælp for bestyrelsen?
  - Få eller mange mål?
  - Kvantitative eller kvalitative?
  - 
  -
- Ikke let at vælge mål – ikke let at måle mål

# Eks: Folkeskolens formål

Uddrag fra Peter Bjerre Mortensen, Forskerbidrag (pp 55-56), Ledelseskommisionen (2018)

---

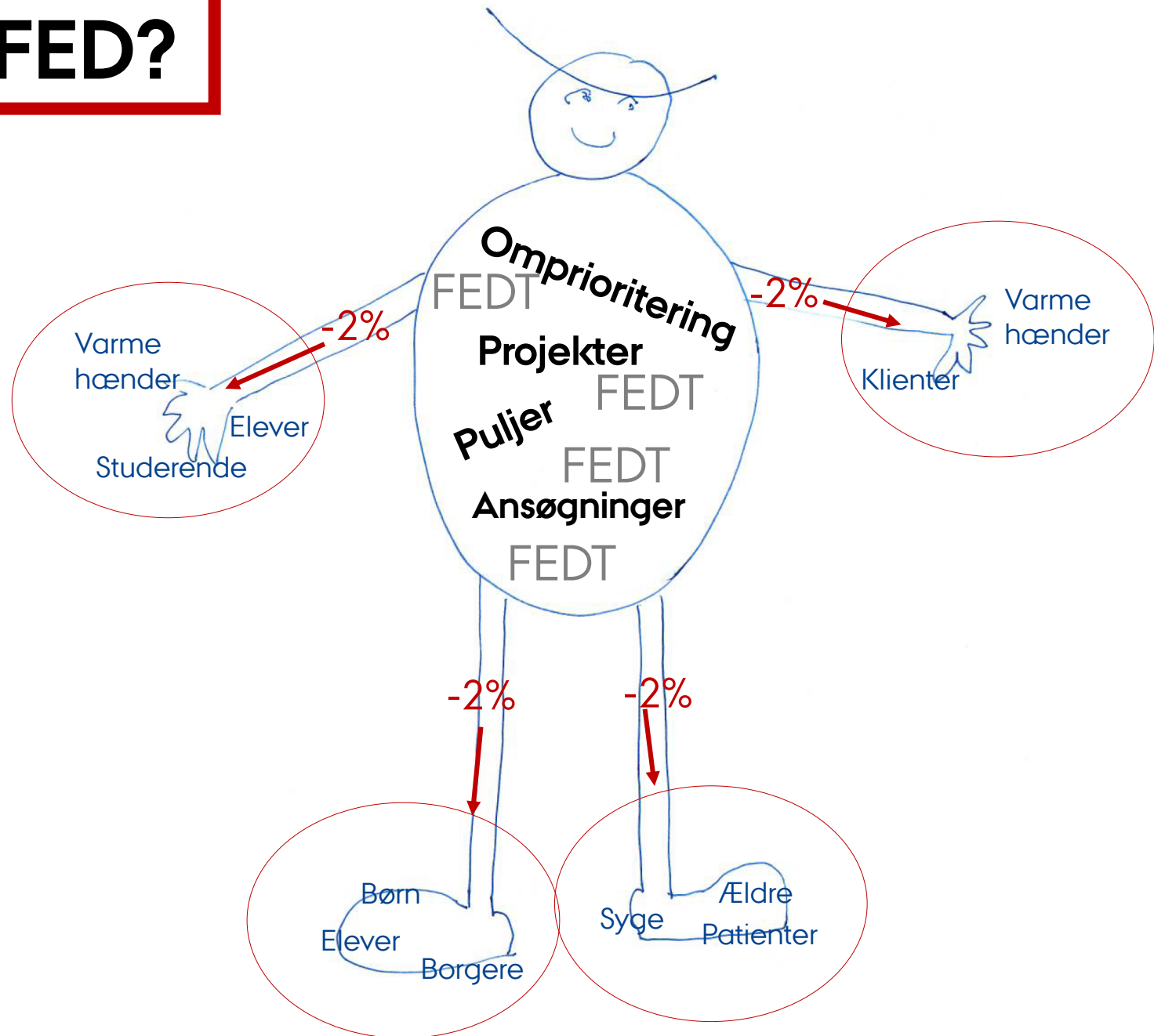
## Diffuse mål

De politisk vedtagne målsætninger bag megen offentlig virksomhed er svære at omsætte til praksis. Tag Folkeskolelovens formålsparagraf som eksempel. Ifølge denne skal folkeskolen i samarbejde med forældrene give kundskaber og færdigheder, der forbereder eleverne til videre uddannelse, giver dem lyst til at lære mere, gør dem fortrolige med dansk kultur og historie, giver dem forståelse for andre lande og kulturer samt bidrager til deres forståelse for menneskets samspil med naturen og fremmer den enkelte elevs alsidige udvikling. Det er endda ikke hele formålsparagraffen, for dertil kommer, at skolen

# Institutionens overskud/underskud er IKKE bundlinien – *men det permanente økonomiske pres fylder (for) meget i mange bestyrelser!*

- Budgetloven og disciplinering – stor styrke på makroniveau, men også en spændetrøje på institutionsniveau
- 2% besparelser og omprioriteringspuljer – hvordan håndtere?
- Et langsigtet perspektiv på økonomien i institutionen er vigtigt!
  
- .... Ellers stor risiko for at blive tyndfed!

# TYNDFED?



# Hvordan undgå tyndfedme?

- Ikke let!
- Kræver en vis risikovillighed
- OG evne til at prioritere
- OG Langsigtede styringsinstrumenter
- Og en stærk bestyrelse som bakker op om ledelsens nødvendige prioriteringer
  
- .....Til fordel for borgernes langsigtede interesser

# Bestyrelsens rolle i fremtidens institutioner

- Offentlige institutioner under konstant pres
- De højthængende frugter
- Bestyrelsens rolle bliver stadig vigtigere
- En offensiv fremfor defensiv tilgang!!!
- Et evigt pejlemærke



Borgeren  
skal i centrum