

TOPLEDELSE PÅ INTERNATIONAL FORKANT



Claes Nilas, departementschef
i Integrationsministeriet.



Elisabeth Hvas, afdelingschef
i Finansministeriet.

Topledere i staten møder i stigende grad problemstillinger, der er 'grænseløse', og som kræver nyt handlerepertoire. "Vi kan her i landet blive meget bedre til at håndtere komplekse og globale problemstillinger. Derfor går vi nu 'i pilotprojekt' med topledere fra Holland og Finland," siger departementschef Claes Nilas, Integrationsministeriet.

Udfordringerne til toplederne udspringer af forandringer, der handler om demografi, klima, sikkerhed, international konkurrence, konjunkturer og begivenheder uden for landets grænser. Samtidig betyder internationalisering og europæisering, at antal af input udefra i nationale politiske og administrative beslutningsprocesser stiger. Men også i mindre skala påvirkes den hjemlige dagsorden, når fx et EU-direktiv skal implementeres.

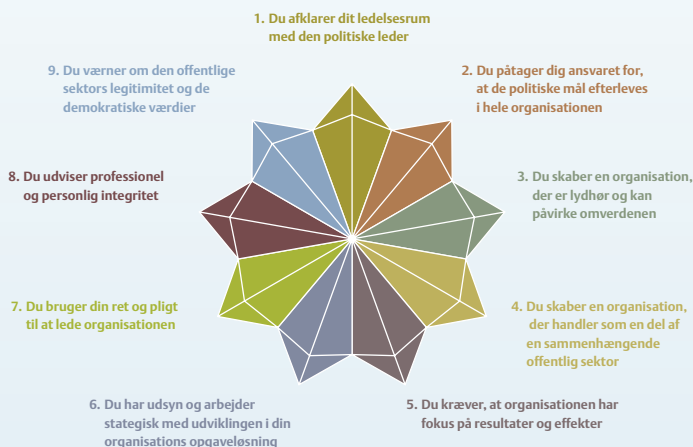
Vi skal fremprovokere nytænkning

Departementschef Claes Nilas mener, at danske, offentlige topledere skal være meget bedre til at trække internationale erfaringer ind i arbejdet. "Vi skal have større udsyn og bør blive bedre til at lære af topledere fra andre lande, udveksle erfaringer med dem og tænke nyt og højt sammen.

Mere præcist peger han på fire væsentlige temaer i det kommende pilotprojekt med Holland og Finland: Tværnational opgaveløsning, styringsredskaber, offensiv ledelse og involvering af civilsamfundet.

"Det vil være nyttigt at drøfte internationalisering af den offentlige forvaltning, forstået som muligheder for opgaveløsning på tværs, også af nationale grænser," siger han og fortsætter: "Her ville det være oplagt at inddrage erfaringer om fx administrative fællesskaber, helhedstænkning på tværs og udlicitering."

Erfaringsudveksling om styringsredskaber kunne også være gavnlige. "Det vil være nærliggende at se på, hvilke styringsredskaber der lige nu lanceres i de forskellige



Figuren viser de ni anbefalinger fra Kodeks for god offentlig topledelse.

lande og måske have særlig fokus på spørgsmålet om måling og resultater, herunder trenden til i al fald i Danmark at fokusere på måling af de reelle effekter for borgere og brugere," siger han.

Han ser også muligheden for at drøfte offentlig ledelse som offensiv ledelse. "Et transnationalt netværk kan bringe os på forkant med tendenser inden for ledelse og fremprovokere nytænkning. Det vil også give os mulighed for at tale om det personlige lederskab, rollemodelfunktionen."

Endelig ser han muligheder for at udvikle ny viden og se nye muligheder for at involvere civilsamfundet. "Ved at have udsyn og diskutere topledelse med repræsentanter fra andre lande kan vi blive opmærksomme på, hvornår vi reelt tænker nyt og højt. Vi kan også skærpe opmærksomheden om den demografiske udvikling, ikke mindst inden for velfærdsområdet, og drøfte, om stærke brugere i højere grad kan tage ansvar for egen opgaveløsning."

Pilotprojektet forventes afsluttet i 2010.

Du har udsyn ...

Elisabeth Hvas, afdelingschef i Finansministeriet, ser projektet som en aktivitet, der knytter an til Kodeks for god offentlig topledelse.

"Særligt synes jeg, at anbefaling 6 understøttes her. Den anbefaling går på, at toplederen må have udsyn og arbejde strategisk med udviklingen af organisationens opgaveløsning. Vi kan se, at de offentlige organisationers rammebetingelser er under konstant forandring, ligesom der er et konstant pres for at levere mere for de samme eller færre ressourcer end i dag. Det kræver, at toplederen har udsyn i forhold til de sammenhænge, som organisationen indgår i, herunder de EU-relaterede. Alle offentlige organisationer påvirkes af internationaliseringen, og toplederen må bane vejen for organisationens internationaliseringsstrategi," siger hun.

Tilsvarende i tråd med Kodeks' anbefaling 6, arrangerer Økonomistyrelsen efter sommerferien en studietur til Holland og Frankrig med det formål at få et indblik i, hvordan den offentlige sektor dér er struktureret, med særlig fokus på innovation, ledelse og administrationspolitik.

"Jeg har store forventninger til, hvad vi kan lære af andre europæiske landes arbejde med udvikling og innovation i en offentlig kontekst. Denne type aktiviteter er også med til at fremme netværk og videndeling på tværs af den offentlige sektor," fastslår Elisabeth Hvas.

Les mere om Forum for Offentlig Topledelse på www.publicgovernance.dk

Formålet med pilotprojektet

Det er de statslige topledere i SIS-netværket ("Styring i Staten"), der har taget initiativ til det tværnationale pilotprojekt med deltagelse af topledere fra Holland og Finland. Direktør Lisbeth Løllike, Personalestyrelsen, er formand for netværket.

Formålet med projektet er at øge indsigten i det 21. århundredes lederskab og i, hvordan det politiske system fremadrettet bedst kan understøttes med konkrete løsninger på udfordringer, problemstillinger og implementering af løsninger.

SLUT MED AT EU-POLITIK FALDER MELLEM TO STOLE

EU-politikprocesser går på tværs af myndighedsskel. Konsekvensen kan være, at nye EU-regler vedtages, uden at de enkelte lande har givet sagen tilstrækkelig opmærksomhed eller modspil. En løsning kan være at nedsætte tværministerielle taskforces,” lyder det fra Nathalie Harrems fra det hollandske miljøministerium.

Holland opererer med en række tværministerielle og -organisatoriske taskforces for at sikre, at en vigtig sag får den nødvendige opmærksomhed, selvom den ikke passer til et enkelt ministeriums ressort. Målet er at fortsætte opgøret mod silokulturer mellem ressortområder, men handler også om løbende at inddrage øvrige interessenter – fra forhandling af lovforslag til implementering. Tværministerielle taskforces stiller dog en række ledelsesmæssige udfordringer.

Nathalie Harrems fra det hollandske miljøministerium holdt for nylig et oplæg for statslige topledere i det såkaldte SIS-netværk (”Styring i Staten”) om de ledelsesmæssige udfordringer og erfaringer med at benytte taskforces til at håndtere EU-politikprocesser. Nathalie Harrems er leder af ministeriets internationale anliggender. Hun var inviteret, fordi ministeriet har sat øget fokus på ledelsesprocesser i forbindelse med EU-temaer og -regulering, som spiller en stadig større rolle i det politiske system i Holland såvel som i Danmark.

Taskforces kræver ny ledelsesstruktur

Europæisk indflydelse på nationale anliggender og lovgivning betyder, at det enkelte land skal være skarp på den lokale betydning af fx en ny grænseværdi for luftforurening. Det var den case, Nathalie Harrems tog udgangspunkt i: Hollænderne oplevede, at de med grænseværdierne blev særligt hårdt ramte på grund af beliggenheden af store havnebyer og høj befolkningstæthed. Konsekvenserne for Holland var omfattende og kom bag på myndighederne. Havde man sovet i timen? Hvordan kunne man bedre lede en sagsgang på vigtige spørgsmål, der faldt mellem to eller flere stole i forskellige styrelser? Kunne man styrke ledelse og organisering? Med andre ord: Hvordan leder man bedst ’europæisering’ i organisationen?

Direktør Jytte Lyngvig, Lægemedelstyrelsen, der var vært for arrangementet, mener ideen med taskforce er god, men siger: ”Udfordringen ligger i prioriteringen af, hvilke EU-initiativer der skal ’have’ en taskforce, i ressourcetsætningen og i, hvordan en sådan horisontal struktur bedst kan ledes.”

Nathalie Harrems understreger, at den konkrete ledelse af en taskforce selvfølgelig afhænger af den kultur, der er i de involverede organisationer: ”Den horisontale ledelse, vi søger at skabe, kræver en tillidskultur og åbne og transparente kommunikationskanaler. Topledeledelsen skal vise tillid. Den skal også have vished for, at hvis der opstår et problem, ja så bliver den hurtigt informeret. Hurtig ledelsesinformation er en forudsætning.”

Ledelse på afstand

”I Holland har vi flade hierarkier, og det er klart en fordel,” siger Nathalie Harrems og fortsætter: ”Tag sagen om grænseværdier for luftforurening. Her består et team af fx jurister, der er eksperter i EU-ret, fageksperter fx lungemedicinere eller trafikøkonomer samt politikudviklere fra forskellige styrelser. De behøver ikke have deres respektive ledere ind over, men tør melde ind. De har kompetencen til selv at finde løsninger, og tværfagligheden sikrer en slags ’check and balance’ mellem det ønskelige og det mulige. Med andre ord skal ledelsen holde sig lidt på afstand. Men for samtidig at sikre ensartede arbejdsgange i teamet og udvikle kvalitet og effektivitet af teamenes arbejde, bruger vi standarder til effektivitet og monitorering.”



I Holland nedsætter de tværministerielle taskforces til at håndtere EU-politik. Potentialerne ved disse er gode, men rejser også ledelsesmæssige udfordringer.

Frigør ledelsesressourcer

”Vi har i flere år beskrevet vigtigheden af synlig ledelse, og mange ledere praktiserer ’management by walking around’. Tydelig ledelse er selvfølgelig stadig vigtig, men i ledelsen af taskforces er ’management by walking away’ faktisk en ny mulighed,” siger Nathalie Harrems.

Ledelsen skal kunne føle sig betrygget og i vidt omfang undlade at involvere sig. Det frigør ledelsesressourcer, hvilket Holland har behov for på grund af den demografiske udfordring, hvor mange ledere i de kommende år pensioneres.

Ministeransvaret

”Risikoen ved denne form for selvledelse er, at hvis en taskforce føler sig meget sikker i sin sag, og alting tilsyneladende går fint. Så er der fare for, at de udvikler deres eget syn på verden uden hold i virkeligheden. De forskellige kompetenceinput kan have været for ukritiske. Så det er selvfølgelig en udfordring at lede på distancen. Det kræver årvågenhed,” fastslår Nathalie Harrems og fortsætter: ”Den enkelte taskforce skal selvfølgelig handle inden for et mandat. Det er meget vigtigt at vide, hvor langt man kan gå i forhold til det politiske niveau. I praksis organiserer vi det på to måder. Enten har medarbejderne fra de forskellige ministerier individuelle mandater med eller – hvis der er tale om en stor politisk sag – som fx sagen med luftforurening, så løftes sagen op på kabinetsniveau.”



Nathalie Harrems er leder af afdelingen for internationale anliggender i Hollands miljøministerium.



Jytte Lyngvig, direktør i Lægemedelstyrelsen.

GOD LEDELSE KRÆVER MOD

Personalestyrelsen er med til at søsætte to lederuddannelser i 2009. Kompetenceudvikling gør det dog ikke alene, hvis lederne skal praktisere god ledelse og skabe kvalitet i den offentlige sektor. Mod til udnytte sit ledelsesrum er en ligeså nødvendig forudsætning, lyder det fra direktør for Personalestyrelsen Lisbeth Lollike.



Lederens fineste opgave er at sætte sig i spidsen og kommunikere tydelig retning og fokusere på resultaterne, så medarbejderne har noget at gå efter i sit daglige arbejde – og tror på opgaven. Tidligere var det en udfordring at få sat ledelse på dagsordenen og at sikre det politiske mandat. Nu er mandatet kommet med ledelsesreformen. Siden har udfordringen for Personalestyrelsen bestået i at udvikle de rette tilbud, den enkelte leder har brug for, når kompetencerne skal udvikles.

”Det er den enkelte leder, der gør forskellen ude på arbejdspladsen. Derfor arbejder vi i Personalestyrelsen målrettet for at give lederne de bedst mulige betingelser for at gøre deres arbejde godt. Men nogle gange oplever vi, at problemet også kan være, at lederen ikke selv bruger mulighederne, de allerede har i dag – vi mener derfor, at lederne også skal være bedre til at gribe deres ledelsesrum. Offentlige ledere har i vid udstrækning både handlefrihed og råderum, men det kræver, at man tør udfordre vanetænkning. Her vil vi selvfølgelig gerne komme med inspiration og pege på gode eksempler på, hvordan ’business as usual’ kan rokkes fx gennem afbureaukratisering, men det er også vigtigt, at lederen taler med sin leder om, hvor grænserne for ledelsesrummet går,” siger direktør i Personalestyrelsen Lisbeth Lollike.

Brug lønforhandlingerne som løftestang

Lisbeth Lollike fremhæver lønforhandlingerne som et oplagt eksempel på en mulighed for at træde ind i ledelsesrummet, som ofte er overset af den enkelte leder: ”Lønforhandlingerne er en oplagt lejlighed til dialog mellem leder og medarbejder. Her kan lederen sætte en retning, følge op og anerkende de gode resultater. Vi ved, at mange medarbejdere finder det naturligt at tale om løn – så vi vil gerne hjælpe lederne til at følge trop. Det kan være en ny situation for mange at sætte ord på løn, og derfor tilbyder vi i år forhandlings- og træningskurser til ledere i staten.”

For AC’erne er der aftalt mulighed for, at lønforhandlingerne foregår mellem leder og medarbejdere. For andre grupper foregår forhandlingen med tillidsrepræsentanten, men det er ingen hindring for, at lederen har en lønsamtale med sine medarbejdere, hvor fokus er på anerkendelse, feedback og fremadrettede drøftelser om, hvad lederen forventer af sine medarbejdere.

Personalestyrelsen ser løn som en naturlig del af lederens handlingsrepertoire. En god leder skal ifølge Lisbeth Lollike ikke være bange for at udfordre grænserne for det mulige. Det er netop med til at skabe forandringer. Og forandringer giver nye muligheder.

”I Personalestyrelsen har vi netop selv formuleret nogle nye ledelsesværdier. Anden i dem er, at forandringer er af det gode – og at vi skal være gode til at fejre fremskridt og nye initiativer. Det handler om, at lederen er nytænkende og inspirerende, sådan at vi bliver ved med at være relevante over for brugerne. Det betyder også, at vi skal udfordre hinanden indbyrdes på den måde, vi gør tingene i dag. Dermed er disse formulerede ledelsesværdier sådan set en stående opfordring til lederne om at søge forandringen – for den kommer uanset.”

Kompetenceudvikling er det ene ben

Siden ledelsesreformen blev vedtaget i 2007 har udfordringen for Personalestyrelsen og parterne på arbejdsmarkedet bestået i at udvikle de tilbud, den enkelte leder har brug for, når målet om god ledelse skal realiseres. De nye uddannelser imødekommer det behov, der har været for meritgivende lederuddannelser, der var fleksible og nytænkende i forhold til udfordringerne i offentlig ledelse.

”Vi er nået rigtig langt, og jeg kan med stor tilfredshed konstatere, at det er lykkedes os at sætte gang i hele to nye lederuddannelser skråddersyet den offentlige sektor. Vores nye fleksible master for ledere starter op efter sommerferien, og vi forventer at kunne udbyde de første moduler af Den offentlige lederuddannelse i september 2009.”

Det næste skridt er at få det hele til at gå op i en højere enhed for den enkelte leder, fortsætter Lisbeth Lollike: ”Sagt lidt populært er indsatsen tosidet. Vi skal sørge for at få gjort lederne gode ved at gøre det godt for dem.”

En del af kompetenceudviklingen er derfor også, at lederne tilbydes inspiration og refleksion over deres ledelsespraksis, der har sigte på at udvikle deres holdninger og handlekompetencer og ruste dem til fremtidens udfordringer. Både borgere, brugere og medarbejdere stiller større krav samtidig med, at der bliver færre ledere og mere fokus på resultater. Det skal lederen klædes på til at kunne håndtere. Det handler om personligt lederskab og evnen at kunne fastholde og udfylde sit ledelsesrum.

EN PALET FULD AF TILTAG

Personalestyrelsen har i samarbejde med relevante aktører og samarbejdspartnere udviklet nye initiativer, som er:

- **Ny master i offentlig ledelse.** Fra september 2009 udbydes meget fleksible masterforløb, der kan tages over seks år i den rækkefølge, der passer den enkelte.
- **Den offentlige lederuddannelse (DOL).** Er en ny ramme for uddannelse på diplomniveau.
- **Klar til Ledelse** er Personalestyrelsens lederudviklingsforløb for nyudnævnte ledere i staten.
- **Styrk din Ledelse** er målrettet erfarne ledere i staten og har fokus på at styrke lederskabet.
- **Udviklingsforløb for personalechefer i staten.** Her sættes fokus på personalechefens rolle som strategisk partner for ledelsen, ledelse af forandrings-, udviklingsprojekter mv.
- **Fokus på førledelse** – afklaring eller skridt på vejen?
- **Topledelse.** Af aktuelle tilbud for statslige topledere er:
 - Det fællesoffentlige initiativ Forum for offentlig topledelse www.publicgovernance.dk
 - Governments for Future. Er et pilotprojekt for statslige topledere initieret af Personalestyrelsen. (Læs mere på side 6)
 - En studietur til Holland og Frankrig arrangeret af Økonomistyrelsen for at få indblik i, hvordan den offentlige sektor er struktureret med fokus på innovation, ledelse og administrationspolitik.

Derudover afholder Personalestyrelsen kurser i forhandlingsteknik for ledere i forbindelse med forberedelse af individuel lønforhandling.

SAMSPIL STYRKER STYRELSERNE



I dag ansættes medarbejdere i specifikke styrelser. Og når medarbejdernes kompetencer skal udvikles sker det typisk med fokus på den enkelte styrelse. Henrik Grunnet, direktør i Udlændingesservice, opfordrer ledere og medarbejdere til at udvikle og tænke på tværs for at styrke sammenhængskraften på to fronter.

En større grad af mobilitet mellem statens styrelser kan skabe en rød tråd på to fronter: Det gælder medarbejdernes faglige og personlige kompetenceudvikling og samarbejdet mellem styrelserne. Direktør i Udlændingesservice, Henrik Grunnet, er ikke i tvivl. Han ser det som en klar og tydelig vej mod at øge samarbejdet om medarbejderudvikling på tværs af statens styrelser. Men hvorfor overhovedet sætte fokus på øget samarbejde og mobilitet? Henrik Grunnet understreger, at Udlændingesservice ikke har noget problem med at tiltrække den nødvendige arbejdskraft. Motivet for at sætte fokus på mobilitet er, at han vil tilbyde sine medarbejdere en bredere kompetenceudvikling, end den han kan tilbyde inden for grænserne af Udlændingesservice.

”Vi står samlet set i staten over for en stor udfordring om, at vi skal modernisere den offentlige sektor. En stærk faglig ekspertise er nødvendig for at lykkes med det projekt, og styrelserne er set fra min stol tydelige eksponenter for denne faglige ekspertise. Og jeg mener, at vi kan styrke det faglige grundlag i endnu højere grad, hvis vi begynder at se det som mere naturligt, at medarbejderne kan få tilbud om at udvikle sig og rotere på tværs af styrelserne,” siger Henrik Grunnet.

Det er ifølge ham en barriere, at det er vanskeligt for ledelsen i styrelserne at tegne og for medarbejderne at se et tydeligt udviklingsforløb ved et job i en specifik styrelse. Bedre muligheder for at tegne et karrierforløb vil også gøre staten til en

attraktiv arbejdsplads, når staten skal løse den massive udfordring med at rekruttere nye ledere til at erstatte alle dem, der går på pension inden for de næste par år. Det er ikke de formelle rammer, han ser som en begrænsning, men at styrelserne ikke fokuserer på mulighederne uden for de enkelte styrelseres rammer.

Opgør med silokulturen

Det handler ifølge Henrik Grunnet blandt andet om ledelsers indstilling til medarbejderudvikling.

”Man kan som leder meget let få en tilbøjelighed til at ønske at fastholde medarbejdere i egen organisation. Jeg vil selvfølgelig også gerne beholde mine medarbejdere. Jeg mener dog også, at der er en risiko for, at medarbejderne gror fast og mister troen på, at de har generelle kompetencer, der også kan bruges i andre styrelser og i andre job,” siger han.

Det at orientere sig mere på tværs, når styrelserne rekrutterer og udvikler deres medarbejdere vil, ifølge Henrik Grunnet, også bidrage positivt til at opbløde tendensen til silotænkning mellem de statslige myndigheder. En øget mobilitet mellem styrelserne vil skabe en større videndeling om andre styrelseres faglige fokusområder og arbejds gange.

”Et større kendskab til, hvad de andre styrelser beskæftiger sig med, vil gøre det mere naturligt at inddrage kompetencer og erfaringer fra andre styrelser i opgaveløsningen. Vi står som styrelse ofte med

problemstillinger, der er tæt forbundet med politikområder, der også berører andre styrelser. Jeg synes, der er for få eksempler på, at vi systematisk bliver bedre til at se på tværs. Det vil være en fordel for staten som helhed og en nødvendighed for at imødekomme de samfundsmæssige udfordringer,” siger Henrik Grunnet.

Fælles rekrutteringsmesse

Tankerne er ikke nye. Personalestyrelsen indgik allerede i 1985 en overenskomst-aftale, som indebærer, at det er obligatorisk for alle fuldmægtige at være omfattet af en turnusordning. I praksis er det dog kun få ministerområder, der ansætter medarbejdere i turnusstillinger i dag.

Det er Henrik Grunnets ambition, at staten som en fælles rekrutteringsplatform ikke kun skal blive ved ideerne. Han stiller efter at tage initiativ til at afholde en fælles rekrutteringsmesse i 2009 eller 2010, hvor samtlige styrelser inviteres – forhåbentlig i samarbejde med Personalestyrelsen og andre aktører, som også synes om ideen.

”Det er målet, at de jobsøgende på sådan en messe kan danne sig et billede af de forskelligartede kompetencer, de kan tilegne sig ved at søge et job i statens styrelser som helhed, men samtidig også mulighed for at få indblik i den enkelte styrelses sagsområde. Det vil give fundamentet for en mere alsidig rekruttering og kompetenceudvikling – til gavn for både de jobsøgende og de enkelte styrelser,” siger han.



STATEN SÆTTER STRØM TIL REKRUTTERINGEN

Økonomistyrelsen og Personalestyrelsen arbejder lige nu sammen om at etablere en digital rekrutteringsløsning til alle statens institutioner.

Mange steder i staten foregår administrationen af jobansøgninger manuelt – en meget tidskrævende proces. Ved at digitalisere dette arbejde kan HR-medarbejderne frigøre tid fra administration til udviklende HR-arbejde.

Det er målet, at systemet skal understøtte hele rekrutteringsprocessen – lige fra jobannoncen indrykkes, til den rette person er udvalgt. I den forbindelse arbejder projektgruppen også på at etablere en god fælles praksis på området.

Selvom der er tale om ét fælles system, er der ikke tale om central rekruttering, så der vil naturligvis stadig være helt vandtætte skotter mellem de ansættende myndigheder, ligesom de enkelte institutioner får mulighed for at brande sig selvstændigt over for potentielle ansøgere via eksempelvis layout, billeder og logo.

Læs mere på Økonomistyrelsens eller Personalestyrelsens hjemmesider
www.oes.dk/rekrutteringsystem eller
www.perst.dk/rekrutteringsystem

MERE END ET GODT JOB

De offentlige arbejdsgivere sætter nu en kampagne i gang, der skal styrke rekrutteringen til den offentlige sektor. "Det handler ikke om at pynte på virkeligheden, men om at punktere de myter om det offentlige som gråt og kedeligt," siger direktør Lisbeth Løllike, Personalestyrelsen. "Det har vi alle et ansvar for at medvirke til."



Et job i den offentlige sektor er tungt, gråt, bureaukratisk og lavprestige – påstanden høres igen og igen, ikke mindst blandt de unge. Men faktum er, at otte ud af ti offentlige ansatte er både motiverede og glade for at gå på arbejde, viser flere undersøgelser.

Vurderingen fra de ansatte er, at staten og den offentlige sektor generelt tilbyder arbejdspladser med et højt fagligt niveau, mange karrieremuligheder – også internationalt – og et arbejde, som skaber værdi for samfundet. Dette er netop, hvad mange efterspørger i et job, men det er ikke alle, som er bevidste om, at disse muligheder er udbredt på offentlige arbejdspladser.

"Det er en historie, vi skal blive bedre til at fortælle, og det er en fælles opgave for såvel de offentlige arbejdsgivere og de faglige organisationer som for de enkelte ledere og medarbejdere," siger Lisbeth Løllike.

Job med mening

Efter et år med overenskomstforhandlinger og konflikt, som tærede på den offentlige sektors image, bliver der derfor til sommer søsat en oplysningskampagne med hjemmeside, stærke billeder, rollemodeller og gode slogans – formentlig også 'på gadeplan'. Det er en kampagne, som skal give de unge lyst til de uddannelser, der retter sig mod job i den offentlige sektor.

"Den offentlige sektors image skal 'tales op'," siger Lisbeth Løllike. Men en enkelt kampagne gør det ikke alene, understreger hun. Erfaringer viser, at allerede ansattes holdninger og fortællinger spiller en stor rolle i forhold til arbejdspladens image og rekrutteringsmuligheder. "Jeg betragter den enkelte ansatte som den bedste ambassadør for de attraktive og samfundsmæssigt værdiskabende arbejdspladser, vi har i staten," siger hun.

En af trepartsaftalerne

Oplysningskampagnen er en del af trepartsaftalerne mellem regeringen, de offentlige arbejdsgivere og de faglige organisationer. Der er i aftalen lagt særlig vægt på ældreområdet, sundhedsområdet og børneområdet, der har væsentlige rekrutteringsmæssige udfordringer.

KL OG DANSKE REGIONER: STORE FORVENTNINGER TIL ABT-FONDEN

ABT-fonden bidrager med i alt 3 mia. kr. i 2009-2015 til at effektivisere og udvikle den offentlige sektor. Incitament har spurgt KL og Danske Regioner til deres forventninger til ABT-fonden.



Hvordan ser I ABT-fondens rolle?

Regionalpolitisk direktør Gitte Bengtsson, Danske Regioner:

ABT-fonden er en anerkendelse af, at vi står over for store udfordringer: en aldrende befolkning, mangel på personale, nye dyre behandlingsformer og stigende forventninger til sundhedsvæsenet.

Medarbejderne i sundhedsvæsenet arbejder konstant på at få mere ud af ressourcerne via nye behandlingsformer, nyt apparatur

og bedre arbejdsrutiner. De er vant til at arbejde med udvikling og dokumentation og har stor viden om logistik, processer og kvalitet. ABT-fonden giver en ekstra mulighed for at bringe sundhedsvæsenets engagerede medarbejdere og deres viden i spil.

De projekter, som får støtte af ABT-fonden, skal potentielt udrulles i hele landet. Derfor er det vigtigt, at projekterne gennemtænkes i et større perspektiv, så de ikke kun er meningsfulde i den lokale kontekst, hvor de afprøves. Her har regionerne en opgave i at hæve sig over de enkelte projekter og se sammenhænge på tværs af det offentlige.

Parallelt hermed håber vi, at ABT-fonden vil sikre en ubureaukratisk forvaltning af ansøgninger og har fokus på afrapportering, da det er en vigtig forudsætning for hurtige resultater.

Afdelingschef Mikala Kreisler, KL:

Selvom der er økonomisk krise for tiden, kommer kommunerne til at mangle medarbejdere i de kommende år, bl.a. fordi gennemsnitsalderen er højere i kommunerne end på det øvrige arbejdsmarked. Vi skal løse de samme opgaver med færre hænder fremover. Kommunerne og KL arbejder derfor på at øge

Status fra sidste runde

Vurderingen af ansøgningerne til ABT-fondens første ansøgningsrunde er i god gænge. 78 projekter søgte om prækvalifikation. Der var ansøgere fra alle fem regioner, 17 kommuner og otte statslige institutioner.

Projekterne spænder over regional og kommunal sundhed og ældrepleje, psykiatri, undervisning, administration og udsatte grupper.

Hvad er ABT-fonden?

Fonden til investering i arbejdskraftbesparende teknologi (ABT-fonden) støtter projekter, der afprøver og udbreder ny arbejdskraftbesparende teknologi og nye arbejds- og organisationsformer i den offentlige sektor.

Læs mere på:
www.abtfonden.dk

MÅLBAR INNOVATION

Innovation er et fænomen, der sættes fokus på i flere og flere sammenhænge. Nyt redskab skal gøre det muligt at måle, om der sker noget på baggrund af snakken.

Danmarks offentlige institutioner skal være blandt verdens mest innovative. Sådan lyder det i regeringens målsætning fra globaliseringsstrategien. For at sikre at udviklingen går i den rigtige retning, og at innovative tiltag realiseres, har Videnskabsministeriet søsat et fælles, nordisk projekt der skal udvikle nye redskaber til at måle innovation i den offentlige sektor.

Videnskabsministeriet begrundes også det nye redskab med, at den offentlige sektor udgør en væsentlig del af Danmarks samfundsøkonomi, og at det derfor er vigtigt, at der i den offentlige sektor er fokus

på innovation, effektivisering og fornyelse. Det skal bidrage til at styrke effekten af offentlig-privat-samspil.

Projektet med at udvikle statistik for offentlig innovation er døbt 'Copenhagen Manual', som en pendant til den såkaldte 'Oslo Manual', der danner den internationale ramme for statistik om innovation i erhvervslivet.

Les mere på Videnskabsministeriets hjemmeside: www.vtu.dk



Gitte Bengtsson,
regionalpolitisk direktør
i Danske regioner.

Mikala Kreisler,
afdelingschef i KL.

udbuddet af arbejdskraft men også på at mindske behovet for arbejdskraft. KL ser ABT-fonden som en rigtig god mulighed for kommunerne og venter sig derfor meget af fondens investeringer.

Når den gode idé skal findes, skal vi tænke ud af de vante forvaltninger og sektorer og inddrage viden fra andre områder. Det kan være nabokommunen, nabovirksomheden eller nabolandet, der kan noget, som sat i en anden kontekst kan skabe stor merværdi. Derfor skal vi både have medarbejdere, borgere, virksomheder og vidensinstitutioner inddraget i ABT-fondens projekter.

Danske Regioner og KL har udpeget ABT-koordinatorer, som skal øge kendskabet til ABT-fonden blandt organisationernes medlemmer og støtte dem i ansøgningsprocessen.

Se: www.abtfonden.dk/Ressourcer/ABT-koordinatorer

LØNKOMMISSIONEN SKUDT IGANG

Løn, løndannelse og ledelse. Det er nogle af de emner, Lønkommisionen der blev nedsat i efteråret 2008, skal undersøge i det kommende år.

Regeringen nedsatte i efteråret 2008 en Lønkommision på baggrund af overenskomstforhandlingerne i 2008 på det offentlige område, som var præget af lange strejker, hvor det blev fremført, at der var store lønforskelle mellem grupperne i den offentlige sektor.

Ikke kun løn, også rammerne for ledelse

Kommisionen skal blandt andet se på lønniveauer og løndannelse i den offentlige sektor og på, hvordan lønningerne fordeler sig mellem mænd og kvinder. Derudover skal kommissionen undersøge, om der er problemer med ligeløn i forhold til ligelønsloven på det offentlige område. Men kommissionens arbejde handler ikke kun om løn. Den skal også se på rammerne for ledelse i den offentlige sektor. Understøtter aftaler og overenskomster, at ledelsen har de nødvendige værktøjer til at skabe effektive og attraktive arbejdspladser.

I kommissionen sidder repræsentanter for de offentlige arbejdsgivere (KL, Danske Regioner og Finansministeriet) og lønmodtagere (LO, FTF og AC og deres forhandlingsfællesskaber). Kommissionen betjenes af et sekretariat i Personalestyrelsen. Kommissionen skal overgive en redegørelse om arbejdsområderne til overenskomstparterne i maj 2010. Det er meningen, at den skal danne fælles baggrund for de offentlige overenskomstforhandlinger, der skal finde sted i foråret 2011.