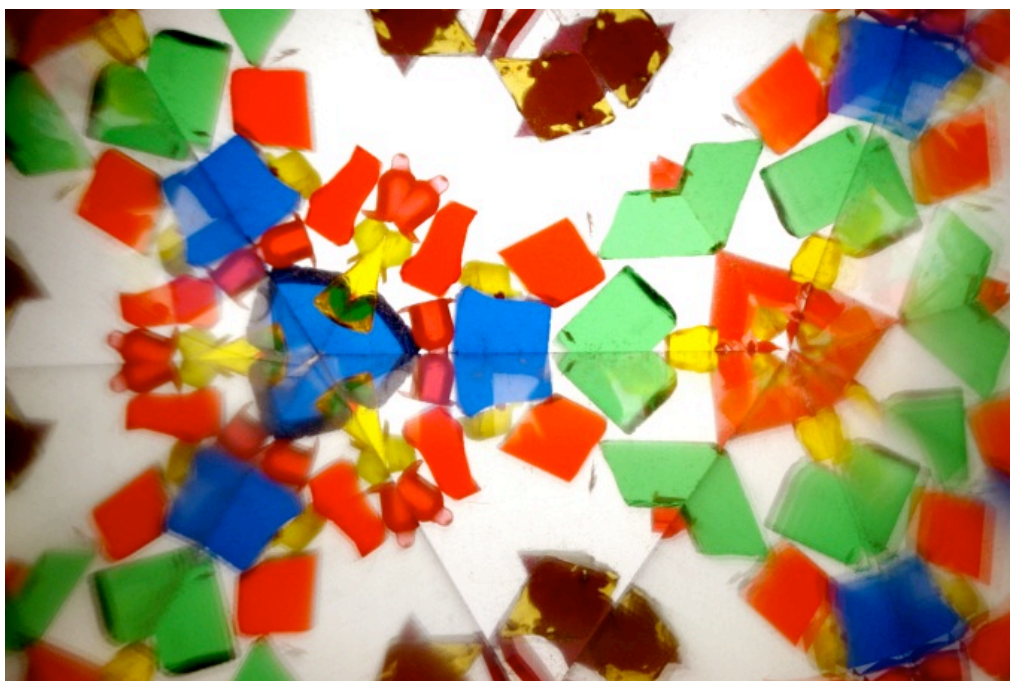


DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden



Jesper Hammerich Lux, 26.10.73
Master of Public Governance
Mastermodulet, foråret 2015
Vejleder: Claus Nygaard
Antal anslag: 113.723

Indhold

<i>1. Summary</i>	<i>3</i>
<i>2. Indledning</i>	<i>4</i>
2.1. Baggrund og motivation - min personlige oplevelse af den agile udfordring	4
2.2 Kodeks for god offentlig topledelse - en slags baseline	5
2.3 Problemformulering - den agile udfordring set fra beskæftigelsesområdet	6
<i>3. Metode og teori</i>	<i>8</i>
3.1. Begrundelse for metodevalget	8
3.2 Den filosofiske hermeneutik	8
3.3 Metodiske principper og kvalitetskrav	9
3.4 Redegørelse for min for forståelse af den agile udfordring, herunder teorivalg	10
3.5 Forskningsprocessen, herunder redegørelse for valg og afgrænsninger	17
<i>4. På hvilken måde udfordrer digitaliseringen lederkompetencerne og -udviklingen?</i>	<i>18</i>
4.1 Er der forskelle i opfattelsen af udfordringerne på forskellige ledelsesniveauer?	18
4.2 Hvorfor er der forskelle i opfattelsen af udfordringerne på forskellige ledelsesniveauer?	20
4.3 Toplederudfordringen - hvad oplever topcheferne som agile udfordringer?	21
4.4 Mellemliderudfordringen - hvad oplever mellemliderne som agile udfordringer?	32
4.5 Diskussion - er der forskel på den offentlige og private agile udfordring?	36
<i>5. Hvilke anbefalinger kan der gives til kompetenceudviklingen?</i>	<i>37</i>
5.1 Baseline - et utilstrækkeligt fokus på agile lederkompetencer, men på vej	37
5.2 Anbefalinger til udviklingen af agile lederkompetencer	40
5.3 Perspektivering - overvejelser om generaliserbarhed	41
<i>6. Konklusion</i>	<i>42</i>
<i>7. Egen læring</i>	<i>44</i>
<i>Litteratur og henvisninger</i>	<i>46</i>
<i>Bilag</i>	<i>47</i>

I. Summary

Society is increasingly characterized by rapid changes, short planning horizon, complexity, paradoxes and interdependence. The accelerating pace of technological development and the global network society contributes to this development. How do the public managers understand this leadership challenge, and how do they react? Do the challenges call for specific leadership traits and skills? What recommendations can be given?

This master thesis explores how digitization challenges the leadership traits and skills in the public sector, with special regards to the Ministry of Employment. Which recommendations can be given to leadership development and evaluation in regards to the findings?

Using qualitative research methodology from a philosophical hermeneutical standpoint, this thesis is designed to further our understanding of what is here called “the agile challenge” for public managers. Data for the thesis were collected through interviews, documents, own experiences and observations, conducted on top and middle management levels. Theories were selected in order to analyse the data and further the understanding of the subject in various perspectives: Vertical agility, horizontal agility, mental agility, strategic agility and network management. Theories used for this purpose included Public Sector Leadership Pipeline by Dahl & Molly-Søholm, Competing Values Leadership by Cameron et al., Leadership Agility by Joiner & Josephs, Fast Strategy by Doz & Kosonen and Managing Uncertainties in Networks by Koppenjan & Klijn.

The thesis concludes that the agile challenge is perceived differently at different management levels, corresponding to the different roles and obligations at the specific management levels. For top managers the challenge is to be always on, and always in tune with the external environment, and to understand the digital changes in core business, and launch empowerment strategies. The middle managers are challenged by a pressure on their mental ability to manage diverse and complex problems, and to be able to think from an outside-in perspective on their services. On both management levels the sector-specific, implementation-focused, high-speed bureaucracies lean towards more specific collaboration- and empowerment strategies. The thesis concludes, that the Ministry of Employment today only partially has set up strategies that deal with developing agile leadership competencies and strategic agility, and that this work should be furthered in a systematic and conscious way, in order to deal properly with the agile challenge to public management.

2. Indledning

2.1. BAGGRUND OG MOTIVATION - MIN PERSONLIGE OPLEVELSE AF DEN AGILE UDFORDRING

I Berlingskes Business-tillæg den 6. maj 2015 kunne man læse en meget tidstypisk lille artikel med overskriften “Dit fremtidige arbejdsliv bliver flydende og fleksibelt”. Claus Kjeldsen, direktør i Institut for Fremtidsforskning fortæller, at ny teknologi udvikles og distribueres med eksponentielt voksende hastighed, og at verden på den måde bliver mere kompleks. Hvor det tog telefonen 75 år at få 50 mio. brugere, tog det 4 år for internettet og 35 dage for mobilspillet Angry Birds. Verden bliver hurtigere og mere global, og for en virksomheds position på et marked, handler det ikke længere i udgangspunktet så meget om at være enten stor eller lille, men om at være hurtig og omstillingsparat, fremfor langsom og fastlåst.

Med teknologien kan vi arbejde og samarbejde hvorfra vi vil, og de fysiske og organisatoriske rammer fylder mindre. Netop derfor frygter direktøren for Center for Moderne Arbejdsliv, Henrik Rosenstjerne, at mange mennesker kommer til at opleve en voldsom grad af mental overbelastning, med stress og “surfer-hjerner” til følge. Dette er en konsekvens af, at vi hele tiden er omstillingsparate og “på”. Han efterlyser derfor klare roller, opgaver og ledelse. Ellers risikerer vi at brænde sammen, eller blot blive mindre i stand til at koncentrere os, og dermed skabe nyt.

Artiklen er interessant, fordi den italesætter to nært beslægtede problemstillinger samtidig. På den ene side problemstillingen om, hvad digitaliseringen og den teknologiske udvikling betyder for markeder og virksomheders strategiske beslutninger. Virksomheder skal være agile og på forkant, hurtige til at udnytte nye muligheder for markeder, produkter og forretningsmodeller. På den anden side problemstillingen om, hvilke konsekvenser den digitale udviklingen har for den enkelte leder og medarbejders mentale evner og kapacitet.

Samlet set kunne man benævne de to problemstillinger “den agile udfordring”.

Virksomhederne skal være agile for at kunne overleve. Ledere og medarbejdere skal være agile for at kunne løse deres opgaver. Og der er vel at mærke tale om et krav til virksomheders og medarbejderes proaktive ageren og navigeren. Ikke blot en passiv accept og tilpasning til forandringerne.

At være agil betyder at være hurtig, let og smidig i sine bevægelser (jf. Den Danske Ordbog). Den agile udfordring er altså en udfordring til ledernes evne til hurtigt, let og smidigt at kunne forholde sig til ledelsesopgaverne i en omskiftelig verden. Og at få organisationen til at bevæge sig på samme måde.

I mit daglige arbejde som offentlig leder oplever jeg selv mange skift og kompleksitet i ledelsesopgaven. Politisk reform-storm på beskæftigelsesområdet. Hastebestillinger.

Pressesager. Mange interessenter og samarbejdsformer, internt og eksternt. Alle er bedre informeret, end de nogensinde har været, men vi risikerer også hurtigere at miste overblikket.

Jeg har længe gået og overvejet: Hvordan påvirker særligt digitaliseringen og den teknologiske udvikling offentlig ledelse, og dermed kravene til de offentlige lederkompetencer? Er der mon grundlæggende forskelle i forhold til den private sektor? Hvordan påvirker den agile udfordring det system, jeg selv er en del af på beskæftigelsesområdet? Hvordan oplever de andre ledere udfordringen? Skal vi være mere agile som ledere, eller måske det modsatte? Har det overhovedet konsekvenser for den måde, vi må udøve ledelse på? I givet fald hvilke?

Står vi, sådan som direktør i DMI, og tidligere departementchef i Miljøministeriet, Marianne Thyrring har formuleret det, overfor Danmarkshistoriens største nationale organisationsudviklingsprojekt, både i det private og i det offentlige? Er vi klar til det?

2.2 KODEKS FOR GOD OFFENTLIG TOPLEDELSE - EN SLAGS BASELINE

I maj 2005 - lige op til strukturreformen - udarbejdede en række topledere i staten, amterne og kommunerne under overskriften "Public Governance" et kodeks for god offentlig topledelse. Baggrunden var en udbredt erkendelse af, at god topledelse er en forudsætning for at løfte de udfordringer, som den offentlige sektor står overfor. Kodeks skulle komme rundt om de væsentligste toplederopgaver, men samtidig være så præcis, at det kunne inspirere den enkelte topleder til at udvikle sin egen ledelsesadfærd i hverdagen (Kodeks 2005:6). Kodeks beskrev kendte problemstillinger, som fx "tandemledelsen" mellem det politiske og administrative niveau og det offentliges mange bundlinjer og succeskriterier (Kodeks 2005:17f.).

Kodeks angiver, at videnssamfundet, med den teknologiske udvikling og digitale forvaltning har som konsekvens, at det offentlige bliver udfordret på sit vidensmonopol. Adgangen til viden, fx på internettet, betyder, at den enkelte i stigende grad kan kigge det offentlige over skulderen. Digitaliseringen gør det nemmere at sammenligne ydelser og serviceniveauer, også på tværs af sektorer og landegrænser, og det er meget nemmere og hurtigere at komme i kontakt med politiske og administrative beslutningstagere. Informationsteknologien er en udfordring for de hidtidige metoder, monopoler og strukturer i den offentlige sektor. Digitaliseringen spiller ligeledes en selvstændig og vigtig rolle som drivkraft for modernisering og effektivisering af den offentlige sektor. "Informationsteknologi, digitale forvaltning og medier påvirker vilkår og rammer for den offentlige organisations opgavevaretagelse på flere måder. Hastigheden bliver øget, beslutningsprocesser bliver mere eksponerede, beslutningsgange bliver mindre forudsigelige, og alle beslutninger kan i princippet udfordres." (Kodeks 2005:29).

Denne beskrivelse af den nye problemstilling for de offentlige topledere, skabt af digitaliseringen, svarer til det, som jeg - 10 år senere - kalder den agile udfordring.

Selv om beskrivelsen af den teknologiske udvikling og digitale forvaltning fylder meget i formuleringen af de nye udfordringer til offentlige topledere, så er de 9 anbefalinger til toplederne, som Kodeks giver, og det efterfølgende bud på en selvevaluering, forbløffende tavse om, hvordan man konkret kan forholde sig til denne udfordring, herunder hvilke kompetencer man bør udvikle i sit eget lederskab, samt i sin organisation. Det nævnes, at man skal understøtte værdien af samarbejde, og at digital forvaltning og tværgående projektenheder kan være løftestang og drivkraft hertil (Kodeks 2005:58). Ligeledes skal man være strategisk årvågen og lade sig inspirere, og have øje for innovation, dog uden at sætte den daglige drift over styr (Kodeks 2005:65). Men man går ikke nærmere ind i, hvilke kompetencer eller strategier, der bør anvendes.

Siden 2005 har der udviklet sig en række nye, selvstændige ledelsesdiscipliner under overskrifter som innovationsledelse, digital ledelse og agil udvikling. Det er imidlertid *ikke* indenfor de teoretiske rammer af disse nye discipliner, at jeg vil undersøge den agile udfordring. Jeg vil forsøge at indkredse problemstillingen uafhængigt af, om formålet med ledelsen er innovation, digitalisering eller effektiv softwareudvikling. Jeg vil undersøge den agile udfordrings mulige indvirkning på den *helt generelle ledelsesopgave*. Det er meget muligt, at de resultater, jeg når frem til er helt eller delvist overlappende med findings og anbefalinger fra de nævnte discipliner. Jeg har dog valgt ikke at lade en diskussion heraf indgå i rammerne for denne afhandling.

2.3 PROBLEMFORMULERING - DEN AGILE UDFORDRING SET FRA BESKÆFTIGELSESMRÅDET

På baggrund af den ovenfor skitserede problemstilling, kommer jeg frem til følgende problemformulering:

Samfundet er i stigende grad præget af hurtige skift, kort planlægningshorisont, kompleksitet, paradokser og interdependens. Den accelererende teknologiske udvikling og det globale netværkssamfund er stærkt medvirkende årsager hertil. Hvordan forstår de offentlige ledere selv ledelsesudfordringen, og hvordan håndterer de den? Kalder udfordringerne på særlige offentlige lederkompetencer? Hvilke anbefalinger kan gives?

Jeg ønsker nærmere at forstå den agile udfordring, samt give bud på en relevant håndtering af heraf, ved at stille følgende undersøgelsesspørgsmål:

1. På hvilken måde udfordrer digitaliseringen lederkompetencerne og ledelsesudviklingen i det offentlige, set med et særligt udgangspunkt i beskæftigelsesområdet?
2. Hvilke anbefalinger kan der gives til arbejdet med lederkompetencer og ledelsesudvikling i det offentlige, set i lyset af digitaliseringsudfordringerne?

Jeg ønsker at undersøge problemet ved at fokusere på, hvordan den digitale udfordring opleves set fra *beskæftigelsesområdet*, dvs. af ledere på de strategiske niveauer af beskæftigelsesindsatsen i

Danmark. Undersøgelsen af problemet vil blive for omfattende, hvis den skal omfatte alle dele af den offentlige sektor. Jeg erkender, at der selv med denne empiriske begrænsning er tale om en bred og åben problemformulering. Imidlertid er det netop den brede viden og forståelse, jeg er interesseret i at få. Jeg vil undersøge problemet på et enkelt resortområde, med min egen organisation, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR), som det konkrete omdrejningspunkt.

Jeg anerkender, at der kan være flere samtidigt virkende *årsager* til udviklingen henimod oplevelsen af hurtige skift, kort planlægningshorisont, kompleksitet, paradokser og interdependens for den offentlige leder. Det er ikke emnet for denne afhandling at belyse årsagerne til udviklingen nærmere. Jeg har valgt at fokusere mest på forandringerne, der opleves som følge af digitaliseringen, men vel vidende at der også kan være mange andre årsager til udviklingen end digitaliseringen, fx udviklingen af netværkssamfundet, individualisering, autoritestab o. lign.

Med *digitalisering* forstår jeg “the adoption or increase of use of digital or computer technology by an organization, industri, country, etc” (Oxford English Dictionary). Med “digital or computer technology” forstår jeg “the Internet, mobile technologies and devices, as well as data analytics used to improve the generation, collection, exchange, aggregation, combination, analysis, access, searchability and presentation of digital content, including for the development of services and apps” (OECD 2014).

Når jeg har valgt at undersøge den agile udfordrings betydning for de offentlige lederes *lederkompetencer* (og ikke fx lederroller eller -adfærd), så er det fordi, det er den måde hvorpå Beskæftigelsesministeriet (BM) hovedsageligt tænker og praktiserer konkret lederrekruttering, lederevaluering og lederudvikling. Dette giver relevant empiri til analysen, og samtidig mulighed for at pege på konkrete anbefalinger i forlængelse af den eksisterende lederrekruttering, lederevalueringer og arbejde med lederudvikling. Kompetencebaserede tilgange til ledelse og ledelsesudvikling har det til fælles, at de fokuserer på en række individuelle karakteristika hos lederne, som tilsammen udgør det, der skal til, for at man kan betragtes som en “god” eller “effektiv” leder (van Wart 2012:158).

Kompetencebegrebet forstår jeg - i lighed med Den Offentlige Leadership Pipeline som anvendes som grundlag for ledelsesudviklingen i BM - i bred forstand, som kompetencefelter, dvs. primært omfattende færdigheder, men også arbejdsværdier og prioriteter (Dahl & Molly-Søholm 2014:13).

Med *ledelsesudvikling* forstår jeg en bevidst og strategisk forankret indsats for kompetenceudvikling af såvel individ som organisation, fx gennem anvendelse af formel og kompetencegivende uddannelse, evalueringskoncepter, kurser, styringsmodeller, læring på jobbet, coaching mv. Denne forståelse er i overensstemmelse med Den Offentlige Leadership

Pipeline, hvor den individuelle ledelse ses som en funktion af det samlede ledelsessystem og organisation (Dahl & Molly-Søholm 2014:252ff.)

3. Metode og teori

3.1. BEGRUNDELSE FOR METODEVALGET

Valg af metode og konkrete fremgangsmåder bør være et situationsbestemt valg (Andersen 2006:16; Nygaard (red.) 2012:14). Valget af metode har både stor betydning for, hvordan man skal tilrettelægge forskningsprocessen, og hvordan man skal fortolke og bedømme det resultat, der kommer ud af undersøgelsen.

Mit formål med afhandlingen er at opnå en bedre forståelse af det, som jeg her har kaldt den agile udfordring for de offentlige ledere, set i forhold til de relevante lederkompetencer. Jeg er interesseret i at finde ud af: Hvad *betyder det* for den offentlige leder, hvis man antager, at forholdene skifter hurtigere, og beslutningstagning bliver mere kompleks og interdependent, også ud over ens egen organisation?

Jeg er ikke ude efter at beskrive objektive, kvantitative facts om arten og årsagssammenhænge i hastighed eller kompleksitet, men at tage udgangspunkt i, hvordan udfordringen opfattes af ledere. Mit valg af undersøgelsesmetode skal derfor være egnet til at tilvejebringe en sådan intersubjektiv forståelse af problemet - og egnet til at kunne indkredse mulige respons i forhold til læring og håndtering af denne oplevede udfordring.

Dette kalder på en kvalitativ analyse med interviewundersøgelse og dokumentstudier, samt en aktiv involvering af mine egne erfaringer og observationer på området. Problemformuleringen er så åben, at undersøgelsen vil have visse træk i retning af en eksplorativ undersøgelse, som egner sig til at udforske mindre kendte forhold. Og endelig ønsker jeg også at kunne give anbefalinger, så der vil ligeledes være et normativt formål med undersøgelsen (Andersen 2006:20ff).

Jeg har på den baggrund valgt den filosofisk-hermeneutiske metode i forhold til mine undersøgelser. Det har også spillet ind, at dette metodevalg på en interessant måde spiller sammen med selve det emne, jeg vil undersøge. Det er en del af den hermeneutiske metode at gøre sig sin egen situation og forforståelse klart, og at man forsøger at sætte sig ind i den andens situation for dermed at forstå den anden. Det er netop den praksis, og de mentale egenskaber, der skal til for at udvikle agilt lederskab.

3.2 DEN FILOSOFISKE HERMENEUTIK

Hermeneutikken er en kompleks teoridannelse, med en lang tradition indenfor bl.a. teologi, historie og jura. Det hermeneutiske paradigme kan overordnet karakteriseres ved en begrænset realistisk ontologi, en subjektiv epistemologi samt en kvalitativ metodologi (Nygaard (red.)

2012:28). Dette betyder, at videnskabens genstande skal ses i sammenhæng med menneskets forståelse af dem, men ikke som skabt direkte af den menneskelige erkendelse. Videnskabens primære genstand er andre menneskers forståelse. Viden er derfor altid bundet til en bestemt subjektiv forståelse af verden. Erkendelse består i at udvide ens forståelse. Kvalitative metoder, såsom interviews og deltagerobservation, kan afdække disse andre forståelseshorisonter. Målet er gensidig forståelse imellem mennesker (Nygaard (red.) 2012:28).

Hermeneutikken adskiller sig således fra den positivistiske tradition ved ikke at anerkende en naturvidenskabelig tilgang til humaniora og samfundsvidenskab, præget af en realistisk ontologi, samt stræben efter objektiv viden ved hjælp af kvantitative metoder og eksperimenter (Nygaard (red.) 2012:28).

3.3 METODISKE PRINCIPPER OG KVALITETSKRAV

Hanne Fredslund har med baggrund i Hans-Georg Gadammers filosofiske hermeneutik opstillet en række metodiske principper og kvalitetskrav til hermeneutisk forskning (Nygaard (red.) 2012:kap. 4). Det er disse principper og krav, jeg har valgt at benytte som metodiske guidelines for denne afhandling. I centrum for de metodiske overvejelser er begrebet om forskerens forforståelse. Hanne Fredslund definerer forskerens forforståelse således:

“Forforståelse afgrænses i forskningsmæssig sammenhæng til at omfatte det faglige perspektiv, de antagelser (erfarings-, empirisk eller teoretisk baserede), den teoretiske referenceramme, samt den metodiske tilgang, som er bestemmende for forskerens forståelseshorisont og som er relevante for forskerens problemstilling. Forforståelsen og forståelseshorisonten medbestemmes af forskerens situation, herunder forskerens placering i det videnskabelige felt. Forskerens forforståelse udvikles gennem hele forskningsprocessen” (Nygaard (red.) 2012:83f.).

Ifølge *det første metodiske princip*, er det vigtigt at bevidstgøre egen forforståelse. Dette ses som den forskningsmæssige konsekvens af Gadammers brud med den traditionelle objekt-subjekt relation. Samtidig skal man være åben for påvirkning, og villig til at ændre og udvide sin forforståelse. Derfor er *det andet metodiske princip*, at man skal sætte sin forforståelse på spil og derigennem sætte sin forståelseshorisont i bevægelse. Forskerens forforståelse, dvs. faglige perspektiv, teoretiske antagelser og erfaringer mv., bør ekspliciteres i afhandlingen. Samtidig bør det diskuteres, hvilken betydning de enkelte dele af forforståelsen har for fortolkningerne.

Ifølge *det tredje metodiske princip*, skal man sætte sig i den andens sted. Det kan man gøre ved at forholde sig åbent og nysgerrigt spørgende, og bl.a. bruge teori til at kunne stille de rigtige spørgsmål. Det gælder fx involvering af teori, der siger noget om den andens kontekst, og dermed lade teorien udfordre det empiriske felt. At vælge teori, der gør os i stand til at stille de rigtige spørgsmål, fører os videre til *det fjerde metodiske princip*, hvorefter man skal bevidstgøre sig spørgsmålets struktur, for derigennem at kunne påvirke dets horisont. Det betyder, at vi i

forskningsprocessen hele tiden skal have en opmærksomhed på, hvorfor vi stiller netop disse spørgsmål - og hvad netop disse spørgsmåls forforståelse er.

Generelt stilles der kvalitetskrav til videnskabelig viden, der kan udtrykkes i begreberne reliabilitet, validitet og generaliserbarhed (Andersen 2006:8off; Nygaard (red.) 2012:95).

Kvalitetskravene til filosofisk hermeneutisk forskning skal "oversættes" fra den traditionelle positivisme. Det giver ikke mening i hermeneutikken at tale om, at forsøg skal kunne gentages og samme resultater opnås. Forståelsen er intersubjektiv og flytter sig hele tiden. Derfor må reliabilitet forstås som et krav om pålidelighed.

I forhold til kravet om validitet (at forskningens udsagn har gyldighed og relevans), opstiller Hanne Fredslund følgende kvalitetskrav: *For det første*, at forskeren ekspliciterer sin forforståelse og dermed synliggør det subjekt, forskeren er, og *for det andet*, at forskeren i sin fremstilling af forskningsprocessen redegør og argumenterer for hvert skridt i forskningsprocessen - dvs. hvordan man metodisk er gået frem i processen, og hvorfor og på hvilket grundlag, man har truffet sine valg om afgrænsning, teori mv.

I forhold til kravet om generaliserbarhed, er der et problem deri, at Gadammers begreb om situationen betyder, at man ikke kan se et fænomen uafhængigt af dets kontekst. En diskussion af fortolkningens generaliserbarhed må altså omfatte en sammenligning af situationer og kontekster. Det er således *for det tredje* et krav, at forskeren diskuterer fortolkningernes oversættelighed til andre situationer.

3.4 REDEGØRELSE FOR MIN FORFORSTÅELSE AF DEN AGILE UDFORDRING, HERUNDER TEORIVALG

Min forforståelse af den agile udfordring er formentlig præget af, at jeg i min ledergerning udelukkende har arbejdet som udviklings- eller digitaliseringschef. Jeg er jurist af uddannelse, og har arbejdet i 4 år som jurist, inden jeg som projektleder begyndte at arbejde med kvalitetssikring, optimering af arbejdsprocesser, samt digitalisering. Jeg har erfaring med LEAN- og innovationsledelse, men også med ledelse af driftsopgaver, såsom support- og call centeropgaver. Det betyder, at jeg har været vant til at skulle tage hensyn til mange interessenter internt og eksternt, fra det politiske niveau og ned til konkrete nøglemedarbejdere i andre enheder, fra borgere og virksomheder til store it-leverandører og interesseorganisationer. Det har i mange år været min opgave at gå på tværs, og se holistisk på organisationens udfordringer.

Jeg arbejder på et sektorområde, som er politisk meget dynamisk, nemlig beskæftigelsesområdet. Alene i de seneste tre år har jeg, mine medarbejdere og min organisation, skullet håndtere 7 større eller mindre politiske reformer. Midt i processen er min styrelse blevet fusioneret med en anden, flyttet til en ny adresse, nogle enheder er nedlagt, mens andre er blevet oprettet, og der er kommet ny direktion, ny strategi og en del udskiftninger blandt mellemledere og medarbejdere.

Begrebet “agil” og “agilitet” har desuden den særlige betydning for mig, at vi i vores it-udvikling arbejder efter agile udviklings- og styringsmetoder, centreret omkring SCRUM-metoden. SCRUM tager udgangspunkt i, at udvikling af software kan være en kompliceret og uforudsigelig proces og derfor snarere er en form for kontrolleret black box frem for en planlagt proces. En væsentlig del af min ledelserfaring er altså i en kontekst, hvor jeg skal agere ledelsesmæssigt i et agilt udviklings set up, med løbende ledelsesinvolvering, prioriteringer og omprioriteringer. Dette sker på et område med meget komplekse lovgivningskrav, mange regelændringer og et særdeles komplekst it-øko-system af fællesoffentlige, statslige, kommunale og a-kassers it-systemer.

Jeg har søgt efter teori, som specifikt adresserer den agile udfordring, med fokus på offentlige lederkompetencer og strategisk ledelse, og som jeg samtidig vurderer til at have en vis tyngde og forskningsmæssigt belæg.

Den Offentlige Leadership Pipeline (OLP)

Jeg har valgt at inddrage OLP i den offentlige sektor i min analyse (Dahl & Molly-Søholm 2014). Det er teorien bag BM's nuværende ledelsesudviklingsmodel. Det gør den til et oplagt udgangspunkt for at forstå den nuværende tilgang til kompetenceudvikling af ledere i BM, og samtidig vurdere den agile udfordring.

OLP tilpasser den oprindelige Leadership Pipeline (LP) af Charan, Noel & Drotter fra 2001 til en kontekst med dansk offentlig ledelse. Antagelsen i LP er, at der er grundlæggende forskelle i effektiv ledelse på forskellige niveauer i organisationen. Teorien udforsker hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, der skal opøves på hvert ledelsesniveau, for at man lykkes som leder på det givne niveau. Kompetencebegrebet i LP er bredt og omfatter således både konkrete færdigheder og ledelsesværdier. Når en leder forfremmes fra et niveau til det næste kræver det en transition, hvor visse kompetencer bibeholdes, nogle nye skal tillæres, og i visse tilfælde også aflæres fra det forrige niveau. OLP tilføjer 8 kompetencefelter i dansk offentlig ledelse som supplement til LP: Politisk tæft, faglig ledelse, kommunikative kompetencer, skabe ledelsesrum, strategiarbejde, procesledelse, navigere på den offentlige scene og være rollemodel. I BM's adoption af modellen er der ændret i kompetencefelterne, så der er 10 ledelseskompeter.

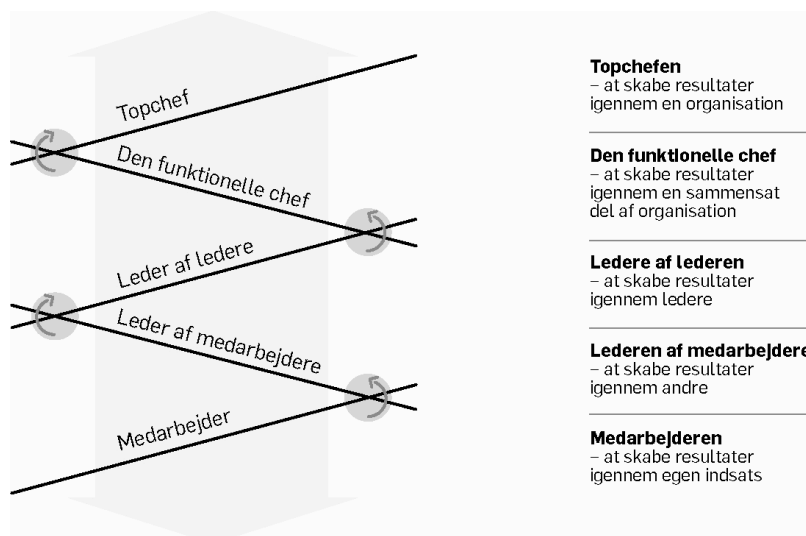


Fig. 1. Leadership Pipeline. Kilde: Dahl & Molly-Søholm 2014

Der har været rejst kritik af LP for at have et for snævert kompetencefokus, og dermed “kun at sætte fokus på lederens fleksibilitet (læringsagilitet) i forbindelse med vertikale transitioner mellem ledelsesniveauer, imens litteraturen om fleksibel ledelse i ligeså høj grad belyser, hvad man kunne kalde horisontal fleksibilitet [...] Flexibel ledelse kan defineres som en effektiv tilpasning af ledelsesstil, metoder og tilgange til skiftende situationer og ledelsesopgaver, således at organisationens præstation fremmes. Dette stiller store krav til lederens reflektive kapaciteter og evne til at handle “on the fly” (Elmholdt 2013:38). Jeg er enig med Elmholdt i denne observation. Derfor må det være relevant for undersøgelsen af den agile udfordring, at søge yderligere teori, der udfolder et eksplicit perspektiv på den horisontale fleksibilitet.

Competing Values Leadership (CVL)

CVL adresserer netop en sådan horisontal fleksibilitet (Cameron et al. 2014). I modsætning til OLP antager CVL ikke, at der er grundlæggende forskel på de effektive ledelseskompetencer på de enkelte niveauer. Fokus i denne teori er derimod på, at værdi for en organisation skabes gennem kompetencer indenfor fire kvadranter: Control, Compete, Create eller Collaborate (kontrollere, konkurrere, skabe og samarbejde), hvilket svarer til kulturtyperne Hierarchy, Market, Adhocracy og Clan (hierarki, marked, adhokrati og klan), (Cameron et al. 2014:29). “Value is created whenever an organization develops competencies in Control, Compete, Create and Collaborate quadrants that, collectively, generates output that exceeds what individuals (or subunits within the organization) could do on their own” (Cameron et al. 2014:29). En af de væsentligste funktioner ved teorien er, at man kan bruge den som diagnoseværktøj og en guide i forhold til større forandringer, samt ledelsesudvikling, hvor der fremfor enten/eller tænkning, fokuseres på både-og tænkning.

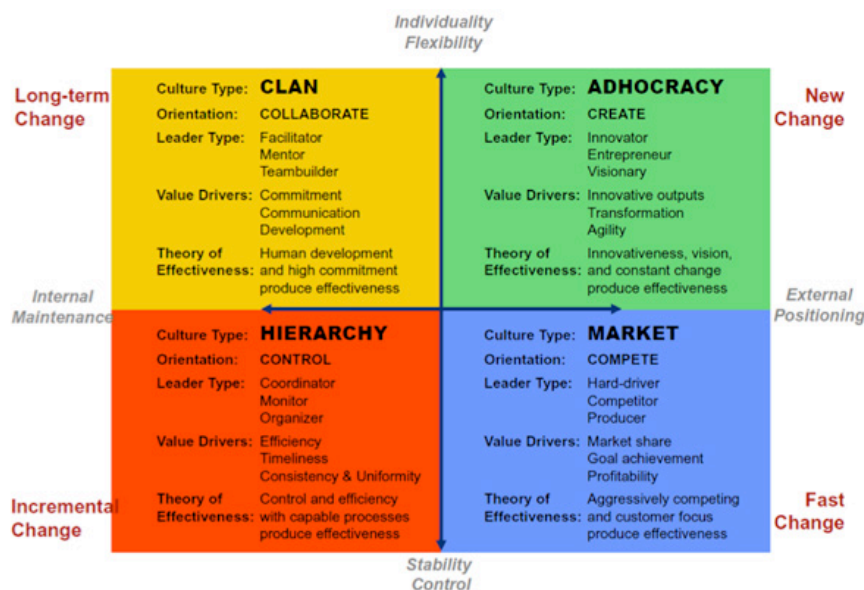


Fig. 2. Competing Values Framework. Kilde: Cameron et al. 2014

Med Leadership Pipeline og Competing Values Leadership vil jeg belyse problemet fra to forskellige, og til dels konkurrerende, teoretiske perspektiver omkring lederkompetencer og kultur i bred forstand. OLP har sit fokus på lederkompetencer på det relevante ledelsesniveau. CVL har sit hovedfokus på organisationers effektive værdiskabelse gennem "både-og" tænkning, uanset hvor man befinder sig i organisationen.

Leadership Agility

Dette perspektiv handler om lederens mentale fleksibilitet (eller læringsagilitet), hvilket også fremhæves som et relevant perspektiv af Elmholt, i forhold til at supplere OLP-perspektivet (Elmholt 2013:36).

Jeg har valgt Joiner & Josephs som teoretisk indgang til dette perspektiv. De identificerer 4 nøgle-kompetencer for agilt lederskab: *Context-setting agility* (ability to scan environment, frame initiatives, clarify outcomes), *Stakeholder agility* (ability to engage with key stakeholders and build support), *Creative agility* (ability to transform problems into results), *Self-leadership agility* (ability to use your initiatives as opportunities to develop), (Joiner & Josephs 2007:32). Disse kompetencer kan mestre på 5 forskellige modenhedsniveauer: Pre-expert/expert, achiever, catalyst, co-creator og synergist. Joiner & Josephs antager, at lederkompetencer ligeledes kan udvikles og modnes over tid, men at man ikke kan springe et udviklingstrin over, men at man kan bevæge sig glidende fra ét modenhedsniveau til det næste.

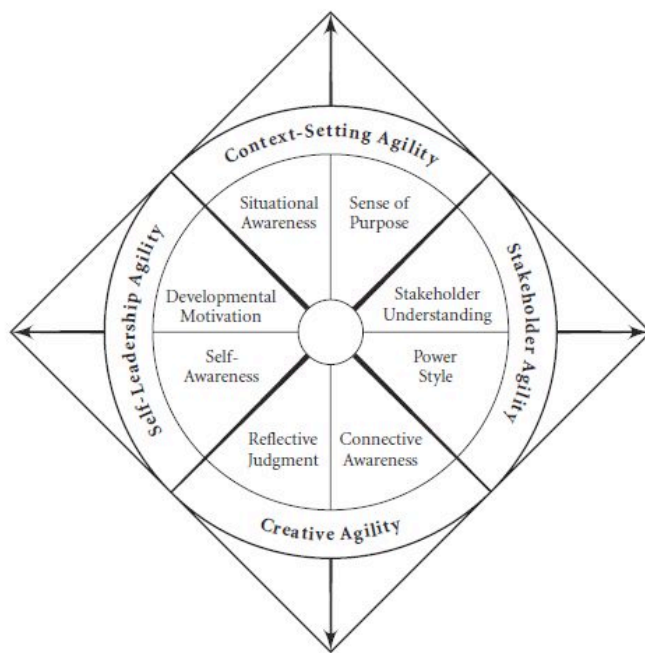


Fig. 3. *The Leadership Agility Compass*. Kilde: Joimer & Josephs 2007

Jeg har dermed valgt tre forskellige teoretiske perspektiver på lederkompetencer, hver med deres særlige fokus på ledelseskompeterer og -værdier samt agilitet - vertikalt, horisontalt og mentalt. Valget af disse teorier vil gøre det muligt for mig at undersøge de tekster, der er genstand for min undersøgelse, med forskellige blikke på lederkompetencer og ledelsesudvikling. Det er intentionen i min undersøgelse, at belyse problemet fra flere perspektiver.

Strategic agility

I forlængelse af teorierne om lederkompetencer, ønsker jeg også at inddrage perspektiver på strategisk ledelse.

Doz & Kosonen forholder sig med begrebet “strategic agility” meget eksplicit til den agile udfordring. Doz & Kosonen kan ses som repræsentanter for *den private sektors strategitænkning* i forhold til den agile udfordring. Deres arbejde bygger på et studie af en række store virksomheder i it- og telebranchen, hvor behovet for store og hurtige omstillinger har været særligt udtalt. De karakteristika for en virksomhed med strategisk agilitet, som Doz & Kosonen mener at have fundet blandt disse virksomheder, kan bruges som inspiration eller framework for at evaluere andre organisationer, og gøre dem mere strategisk agile.

Doz & Kosonen (Doz & Kosonen 2010:371) definerer strategisk agilitet som: “The thoughtful and purposive interplay between Strategic sensitivity, Leadership unity and Resource fluidity”. Strategisk sensitivitet handler om at udforske, eksperimentere og søge nye perspektiver og dermed gøre ledelsen mere præcis i opfattelsen af, hvad der faktisk er tilfældet både i

virksomhedens omverden (økosystem) og i de indre aktiviteter. Lederskabs-enhed handler om hele tiden at være i dialog, skabe transparens og sammenhæng, samt skabe fælles mening - og dermed skabe fælles commitment og engagement på tværs af organisationen. Flydende ressourceallokering handler om at dekode og modularisere forretningssystemerne, løsne ressourcerne fra ressourceejerskabet, og derved forbedre implementeringsmulighederne for de fælles beslutninger.

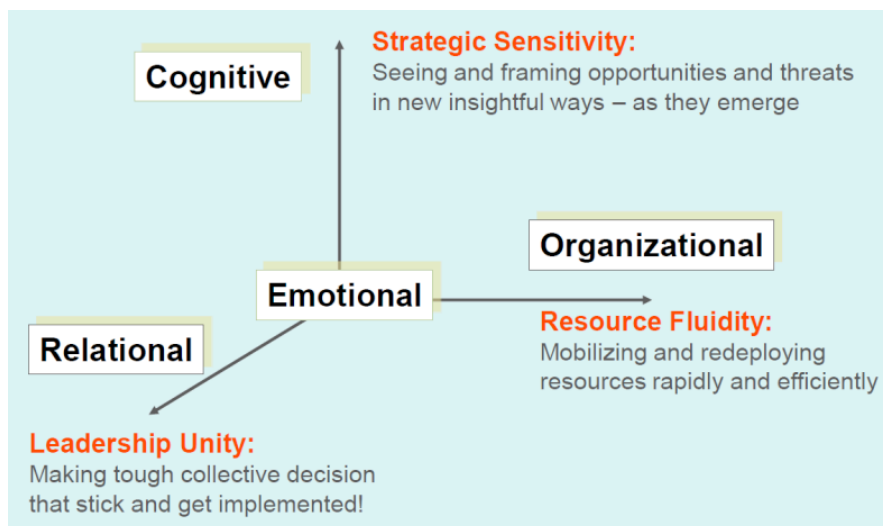


Fig. 4. Strategic agility. Kilde: Doz & Kosonen 2008

Doz & Kosonen argumenterer selv for, at de samme grundlæggende forhold, som gælder for den private sektor som følge af den teknologiske udvikling og den globale konkurrence, også gør sig gældende for den offentlige sektor (Doz & Kosonen 2012).

Managing uncertainties in networks

Hvor Doz & Kosonens analyser og anbefalinger hovedsageligt bygger på erfaringer fra den private sektor, men også antages i et eller andet omfang at kunne gælde for den offentlige sektor, er Koppenjan & Klijn's tilgang langt mere rettet mod *strategisk ledelse i et offentlig sektor*. Koppenjan & Klijn repræsenterer en netværksteoretisk tilgang (Koppenjan & Klijn 2004:3ff.).

Et netværk defineres hos Koppenjan & Klijn som “more or less stable patterns of social relations between mutually dependent actors, which form around policy problems and/or clusters of means and which are formed, maintained and changed through a series of games” (Koppenjan & Klijn 2004:69-70).

Netværksledelse, og netværksperspektivet på ledelse, tager specifikt udgangspunkt i disse dimensioner omkring usikkerhed, kompleksitet og gensidig afhængighed. Dette er årsagen til, at jeg har valgt at inddrage dette teoretiske perspektiv i min analyse af den agile udfordring.

De problemer, man søger at løse (eller snarere: nedbryde) i dette perspektiv kan beskrives som “wicked problems”. Denne type problemer er hos Koppenjan & Klijn karakteriseret ved

substantiel, strategisk (processuel) og institutionel usikkerhed og ved at de ikke kan løses ved standardsvar, som fx at indhente yderligere viden eller gennemtrumfe top-down beslutninger (Koppenjan & Klijn 2004:6-9). Nedbrydningsprocessen fra et wicked problem til et håndterbart teknisk problem, kan ske enten via defineringen af et politisk problem eller et utæmmet teknisk problem, således at der i processen skabes højere grad af samfundsmæssig enighed om problemet og videnskabelig sikkerhed omkring problemets og løsningernes karakter (Koppenjan & Klijn 2004: 28-29).



Fig. 5. Wicked problems. Kilde: Human Dynamics Management 2015

Koppenjan & Klijn antager ikke, at beslutninger kan træffes isoleret og rationelt efter en plan, men det sker derimod i strategiske spil mellem aktører: “Complex societal problems are not solved in a social vacuum by the autonomous cognitive-analytical exercise of a central actor. Problem solving takes place in an arena in which mutually dependent actors mould and shape problem definitions and solutions [...] a strategic game in a multi-actor and multi-purpose setting.” (Koppenjan & Klijn 2004:45).

Betydningen af min for forståelse for de mulige fortolkninger

Fordi jeg må antages i særlig grad at have den agile udfordring professionelt tæt inde på livet, kan der være en risiko for, at jeg ser den agile udfordring alle steder, eller i et omfang, der i forhold til andres oplevelse, er overdrevet i betydning.

Det er også muligt, at jeg har udviklet en større sensitivitet overfor den agile udfordring, og derfor har udviklet min evne til at se og anerkende betydningen af denne udfordring, men at jeg har andre begreber, fx hentet fra it-verdenen, til at beskrive den med. På den måde kan det

være, at andre ledere, herunder dem, jeg skal interviewe, taler om udfordringen i et helt andet sprog. Derfor skal jeg være særligt opmærksom på, hvad jeg siger, når jeg omtaler og forklarer problemstillingen, og opmærksom på, hvordan den bliver forstået. Måske kan begrebet “agilitet” være en hæmsko, fordi det muligvis ikke er et begreb, som bruges til at beskrive udfordringen, for andre end dem, som arbejder med it og digitalisering. Omvendt kan det være, at problemstillingen faktisk fylder meget hos de interviewede, men ikke kobles begrebsligt til noget “agilt”. Dette kræver en særlig opmærksomhed omkring fortolkningen af udsagnene i interviewene.

Overvejelser over at sætte sig i den andens sted

Med den valgte hermeneutiske metode er det et særligt krav og opmærksomhedspunkt at jeg i forbindelse med interviews kan sætte mig i den andens sted, og dermed tillade den ønskede horisontsammensmeltning at ske. Da jeg via mit arbejde, og mit forudgående studie af de ovenfor nævnte teorier, har en bestemt forforståelse af udfordringen, skal jeg søge at få det bedste ud af, at jeg netop har denne forforståelse, men også lade mig udfordre. Jeg har i forvejen en god forståelse for mine kilders kontekst. Som Hanne Fredslund påpeger, er min forforståelse ikke i hermeneutikkens metode en potentiel “uvidenskabelig” bias. Tværtimod gør det mig ideelt set bedre i stand til at stille netop de rigtige spørgsmål, og dermed se “bagom” fænomenet i min dialog med teksterne. Så længe jeg altså er meget bevidst om, hvornår jeg “læser” mig selv, og hvornår jeg “læser” de andre.

3.5 FORSKNINGSPROCESSEN, HERUNDER REDEGØRELSE FOR VALG OG AFGRÆNSNINGER

I forhold til dataindsamlingen har jeg valgt en metodetriangulering (Andersen 2006:164), således at jeg både baserer min undersøgelse på interviews, et fokusgruppeinterview, og indsamling af relevante dokumenter fra BM og STAR omkring strategi, samarbejde og ledelsesudvikling, der kan belyse den agile udfordring. Dertil kommer egne observationer og erfaringer, som jeg tillader mig også at inddrage som datakilde.

Jeg har valgt at interviewe en departementchef, to styrelseschefer og en kommunal kontorchef, der arbejder med beskæftigelsesområdet og digitalisering. Dertil kommer et fokusgruppeinterview med 10 niveau 2-chefer fra både den offentlige og private sektor. Fokusgruppen består af medlemmer af mit personlige netværk. Ingen af dem arbejder direkte med beskæftigelsesområdet, men flere af dem arbejder med digitalisering. Jeg har valgt at sammensætte og interviewe denne fokusgruppe som en slags “kontrolgruppe” i forhold til interviewene af de offentlige chefer på beskæftigelses- og digitaliseringsområdet. Formålet med denne fokusgruppe er at give bidrag til en forståelse af, om der er tegn på grundlæggende forskelle i opfattelsen af den agile udfordring i den private sektor og i den offentlige sektor. Der er brugt den samme åbne spørgeguide (bilag 1), og interviewene er semi-strukturerede. Årsagen til den åbne interviewform er, at jeg gerne vil “kaste nettet ud”, næsten som i en mere

eksplorativ undersøgelse. Dette passer til den brede problemformulering, og betyder, at jeg forhåbentlig får flere facetter og nuancer ind i materialet, uden at risikere at låse problemopfattelsen for tidligt.

Jeg har til denne afhandling valgt kun at interviewe niveau 1 og 2-chefer. Denne afgrænsning er foretaget, dels ud fra praktiske hensyn om ikke at få en ophobning af empiri i forhold til afhandlingens omfang, og dels ud fra en antagelse om, at niveau 1-chefernes forståelseshorisont vil omfatte deres egen position, samt det politiske niveau over dem, og niveau 2-chefernes niveau under dem. Tilsvarende antager jeg, at niveau 2-chefernes forståelseshorisont på samme måde til dels vil dække en forståelse for niveau ledelse på niveau 1 og 3. Således giver jeg et simplificeret billede af “topledere” i forhold til “mellemledere”. Imidlertid mener jeg at opdelingen kan forsvares analytisk, idet variationen af mellemledernes roller og opgaver ville være så stor, at et forsøg på at skabe et mere detaljeret billede i denne sammenhæng ville kræve for stor en undersøgelse.

Jeg bygger analysen sådan op, at jeg først fokuserer på, *hvad* de interviewede ledere oplever som udfordringer. Det vil være *nogle af de væsentligste, tværgående pointer*, der tages op i analysen. Valget af pointer, der tages op afgøres af, i hvor høj grad de er gentaget og “fylder” i interviewene, samt er konsistente med den anvendte teori, sekundærdata og mine øvrige observationer. Med de valgte teorier om forskellige former for agilitet, forsøger jeg dernæst at forstå, *hvorfor* informanterne oplever netop disse udfordringer. “At forstå en tekst er at gå bag om teksten for at forstå de spørgsmål, som teksten er et svar på” (Nygaard (red.): 2012:92). Det er altså ikke nødvendigvis de forklaringer, som de selv ville give, men *min fortolkning* af det, de gav udtryk for. Jeg inddrager sekundær data i form af dokumenter om væsentlige strategiske forhold og tiltag, hovedsageligt fra STAR, samt mine egne observationer, for at støtte fortolkningen.

4. På hvilken måde udfordrer digitaliseringen lederkompetencerne og -udviklingen?

4.1 ER DER FORSKELLE I OPFATTELSEN AF UDFORDRINGERNE PÅ FORSKELLIGE LEDELSESNIVEAUER?

Ja, der ses at være forskelle i opfattelsen af udfordringerne. Interviewene giver belæg for at antage, at den agile udfordring opleves forskelligt, afhængig af den pågældende leders kontekst, ledelsesniveau og organisatoriske placering. Der er forskelle i de perspektiver, som de interviewede chefer har, i forhold til oplevelsen af den agile udfordring. Dette fremgår både af emnevalg, perspektiver og sproglig betoning.

Departementchefens (DC) oplevelse af den agile udfordring præsenterer et tydeligt fokus i forhold til udviklingen i *politiske sager og pressesager, samt i et overordnet effektiviserings- og*

styringsperspektiv. I forhold til digitalisering af forvaltningen har DC et styringsperspektiv på de digitale muligheder. Dette perspektiv er knyttet til DC's rolle i forhold til styringen af hele sektorområdet, herunder implementering af, og opfølgning på, de mange politiske reformer.

“Vi oplever opskruede krav ... det væsentligste nye for ministrene, og for os der arbejder tæt på det politiske niveau, er den medieudvikling, der har været i de senere år ... der er slet ikke nogen, der taler om solo-historier mere ... det siger lidt om, hvor hurtigt det går ... der er en intens og løbende medievirkelighed ... det er noget relativt nyt, at de sociale medier har fået så stor betydning i den politiske kommunikation ... idag er det sådan at forhandlingsforløb kommunikerer direkte fra forhandlingslokalet via Twitter, fra dem, der sidder ved bordet...” (DC 5:47-8.48)

“Der er et spor, der handler om effektivisering, og at få mere ud af de samme penge ... forventningerne udvikles selvfølgelig med digitaliseringen ... it er en væsentlig del af denne dagsorden ... administrative processer kan omlægges, men også sikre en mere intelligent styring af den offentlige sektor ... data kan bruges til at sikre, at vi gør de rigtige ting i den offentlige sektor...” (DC 21:03-22:16)

Styrelseschefernes perspektiver på den agile udfordring er tilsvarende præget af netop deres opgaver og kontekst, som øverste ansvarlige chefer for en samlet opgavevaretagelse i en organisation, der befinder sig i krydsfeltet mellem de politiske forventninger og de konkrete *rammer og vilkår for planlægning, serviceproduktion og værdiskabelse*. Her er produktet, der skal leveres fra dette niveau, ikke bare politisk rådgivning, men også en konkret samlet serviceproduktion, og derfor er dette perspektiv på den agile udfordring mere tydeligt i fokus for styrelsescheferne, end for departementchefen.

“Planlægningssamfundet lider nogle hårde skud for boven her ... ikke sådan sagt at man ikke skal planlægge mere, det skal man, men det skal være en mere fleksibel udgave af planlægning ... mange standard projektleadersystemer bygger på en linearitet, som jeg ikke mener er til stede så meget mere ... det er totalt overkill at udarbejde drejebøger for alting” (MB 25:54-26:37)

“Det er klart, at hastigheden, og derved tilgængeligheden har ændret sig ... hvor man måske før skulle vente 5 dage, skal man måske idag kun vente i fem minutter eller fem sekunder på et svar ... hvordan hjælper vi os selv og vores medarbejdere med at holde fokus på det væsentlige? ... det er en vigtig ledelsesudfordring ... ligesom i serien “24 timer” ... stay focused ... der er så meget støj ... og i stigende grad er man nødt til at løse problemer sammen, der er rigtig mange fagligheder på banen ... den virkelige kunst er at få alle til at se det samme problem, og så få det løst ... man har brug for den klare historie og mening” (MB 18:52-25.34)

“Digitaliseringen ophæver tid og rum ... men vi har skabt vores organisationer efter fysisk nærhed, og de offentlige organisationer har over tid ophobet et enormt væld af opgaver ... vi har bygget vores organisationer efter, at alle skal kunne klare sig selv ... vi har slet ikke været

inde i et netværksperspektiv ... digitaliseringen udfordrer den institutionelle tænkning ... vi er nødt til at differentiere opgaverne, og det kræver en øget grad af ekspertise.” (LFP 5.04-7.50)

For den kommunale kontorchef er perspektivet på den agile udfordring, i kontrast til topcheferne, mere klart flyttet *ind i organisationen og tættere på medarbejdere, borgere og de faglige problemstillinger.*

“Man prøver at være hurtig og tilpasse sig udviklingen, fx mobile pay, uden at det skal lægges op i alle mulige seje træk, men det passer jo ikke sammen med budgetprocesserne ... man prøver at starte noget småt op, sådan under radaren” (LC 13:27-14:35)

“Man er en del af et hierarki ... man skal være ekspert ... den dominerende værdi i forvaltningen er, at forandringer, fx alle lovgivningsændringerne nu og her og altid, er forstyrrende for det rigtige, det gode arbejde ... ligesom biblioteket uden lånere, alting ville være meget nemmere ... forandringer er noget vi skal kunne mestre, men det opleves ikke som af det gode ... den klassiske ekspert-rolle er stadig vigtigst.” (LC 8.15-10:07)

4.2 HVORFOR ER DER FORSKELLE I OPFATTELSEN AF UDFORDRINGERNE PÅ FORSKELLIGE LEDELSESNIVEAUER?

I OLP er det teoretiske udgangspunkt, at der vil være forskel på, hvilke perspektiver man har på strategiske og organisatoriske udfordringer, afhængig af, fra hvilket ledelsesniveau, man betragter det (Dahl & Molly-Søholm 2014:22, Elmholt 2013:37). OLP arbejder med 4 ledelsesniveauer: Topchef, funktionel chef, leder af ledere og leder af medarbejdere. Som nævnt har jeg i denne afhandling valgt kun at skelne mellem topledere og mellemliderkompetencer, hvor hovedvægten i forhold til mellemliderne er, at de har ansvaret for at lede medarbejdere og er tæt på opgaveniveauet.

Hvert ledelsesniveau har ifølge OLP sine karakteristiske udfordringer. Topchefens rolle er at være i tæt samspil med den politiske ledelse, herunder at servicere det politiske niveau i forhold til politiske problemstillinger, pressesager mv. Samtidig er topchefen øverste administrative leder for en hel koncern eller organisation, og dennes samlede drift og serviceydelser og forhold til omverdenen. Niveau 2-chefer refererer direkte til topcheferne, og deler derfor i høj grad det politiske og strategiske perspektiv med topchefen. Omvendt vil niveau 2-chefer også typisk være tættere på, og i mindre organisationer direkte ansvarlig for, selve driften og serviceproduktionen, fx sagsbehandling og afgørelser.

Det vil ligeledes være konsistent med antagelsen i den filosofisk hermeneutiske teori (se kap. 2), at den enkelte leders *kontekst* vil være afgørende for vedkommendes forståelseshorisont. I dette perspektiv vil det være forventeligt, at ikke blot lederens tidligere erfaringer og kulturen i det system, lederen har dannet sine erfaringer i, vil påvirke hvordan lederen opfatter den agile udfordring, men også lederens aktuelle position i hierarkiet.

På den baggrund analyseres den agile udfordring nærmere, som den opleves for henholdsvis topchefer og mellemledere. Det vil som nævnt ikke i denne afhandling blive analyseret nærmere, om der er yderligere forskel på udfordringen for niveau 2,3 og 4-ledere.

4.3 TOPLADERUDFORDRINGEN - HVAD OPLEVER TOPCHEFERNE SOM AGILE UDFORDRINGER?

4.3.1 Always on, always tuned in

De interviewede topledere angiver, at der er ét afgørende punkt, hvor digitaliseringen grundlæggende har skabt nye rammer for den offentlige topledelse. Det handler om, at man altid er "på" som topchef. Digitaliseringen har skabt en medievirkelighed, hvor netmedierne kører nonstop 24/7, og politikerne reagerer på mediedagsordenerne prompte. I dag er det svært at styre mediedagsordener, og ofte reagerer politikerne selv med det samme på fx Facebook og Twitter, hvorefter de politiske positioner meget hurtigt bliver fastlåst på baggrund af selv sporadisk information.

"Det at have ét fixpunkt i døgnnet om morgenen, når avisen udkommer, det duer ikke mere, det er løbende, intenst ... hvor vi tidligere kunne arbejde med, at interessenternes holdninger blev dannet i forbindelse med en høringsperiode og afleveret i et høringssvar, så betyder den nye medievirkelighed, at de reagerer prompte ... fx integrationsudspillet ... det er helt uinteressant for os at vente på de høringssvar, der løber ind, for vi ved godt, hvad der kommer til at stå i dem ... organisationernes holdninger står klart allerede få timer efter udspillet ... HK's formand, FOA's formand, Metal's formand, de har allesammen selv været ude at kommunikere på de sociale medier og dybest set taget stilling både til enkeltelementer og til den samlede tegning, og så kan vi jo godt selv sidde og regne ud, hvad LO så vil skrive ... Pointen er, at det går så stærkt, at holdninger bliver fastlåst meget tidligt og mindre koordineret, og hvis vi skal have en eller anden form for styring af det, så skal vi lægge vores interessenthåndtering før udspillene, og det vil sige at vi skal vænne os til at tale med dem i fortrolighed og prøve at skaffe en vis opbakning til udspillene, inden de bliver offentligt kendte, og det er en anden arbejdsform som vi har taget til os over de seneste år, og det kræver nogle andre veje rundt og nogle andre kompetencer hos topembedsmændene..." (DC 7:56-11.04)

4.3.2 Hvorfor oplever topcheferne sig udfordret på Always on, always tuned in?

Offentlig leadership pipeline-perspektivet

Offentlige topledere bruger ifølge Kodeks og OLP (Dahl & Molly-Søholm 2014:233) ofte op mod halvdelen af deres tid sammen med politikerne, og står derfor også i realiteten til rådighed for politikerne døgnnet rundt. Toplederkompetencerne "politisk tæft", at kunne "afklare og skabe sit ledelsesrum", at kunne "navigere på den offentlige scene", "tid til politik" og "krisestyring" (Dahl & Molly-Søholm 2014:228ff.), bliver nu særligt udfordret af digitaliseringen - og dermed bliver disse kompetencer endnu mere afgørende for at lykkes som topleder.

OLP angiver videre, at den mest fatale faldgrube for topchefen netop er mangel på politisk tæft, og at man navigerer klodset på den offentlige scene (Dahl & Molly-Søholm 2014:236ff.). Med den stærkt accelererede digitale mediedagsorden, sættes toplederens kompetencer og evner til at kunne agere effektivt i samspillet med det politiske niveau for alvor på prøve. Det betyder, at man hele tiden er “på” sammen med politikerne, og skal skaffe afgørende oplysninger til brug for den politiske dagsorden uden varsel og med meget korte tidsfrister.

For topchefen betyder det volatile og “demokratiske” element af den moderne mediedagsorden på de sociale medier, samt navigationen i, og mængden af, mulige relevante oplysninger, reelt, at det ikke fra sag til sag er muligt at forberede sig på, hvad der kommer. Man er nødt til at geare sig selv og sin organisation til, i en vis forstand, altid at være “på”, dvs. opretholde et mere eller mindre konstant beredskab, der er parat til at håndtere en hvilken som helst sag, i en hvilken som helst retning, på et hvilket som helst tidspunkt, når den politiske problemopfattelse flytter - uanset substansen af sagen. Samtidig med, at evnen til at forventningsafstemme med det politiske niveau omkring, hvad der kan lade sig gøre af sagsoplysning på kort tid, bliver afgørende for organisationens evne til at lykkes i politikernes og omverdenens øjne.

Competing values-perspektivet

Med udgangspunkt i udsagn fra interviews og mit eget kendskab til BM og STAR vil jeg vurdere, at kulturen samlet set er mest præget af kulturtypen hierarki. Det er det klassiske bureaukrati, hvor effektiviteten i organisationen opnås gennem udøvelse af kontrol og klare procedurer (Cameron et al. 2014:32). Når bureaukratiet er velfungerende, kan det ved hjælp af effektiv koordination, overvågning og organisering levere stabilt til det politiske niveau i forhold til at skaffe hurtig og korrekt information til de aktuelle sager. Forudsætningen for, at bureaukratiet er effektivt er imidlertid, at det ikke selv skal være udadvendt og forholde sig proaktivt til behovene i omverdenen.

I konteksten omkring den agile udfordring “Always on, always tuned in”, vil det således være i forhold til den første del af udfordringen - at kunne levere korrekte oplysninger hurtigt - at toplederens evne til at sikre en effektiv organisering og koordination bliver udfordret. Den klare opgavedeling i hierarkiet kan give udfordringer i forhold til det tværgående samarbejde, som er et must i belysningen af de fleste politiske sager, herunder i de større pressesager.

Som et led i STAR's strategiarbejde, er der aktuelt igangsat et systematisk arbejde omkring at forbedre samarbejdet mellem departementet og STAR (bilag 3). Et af initiativerne er løbende peer reviews, hvor eksempler på gode og dårlige sagsforløb gennemgås med de involverede kontorchefer. Det har været italesat i departementet og STAR, at årsagen til denne systematiske indsats er et fokus på at forbedre opgaveløsningen og samarbejdet efter fusioner og omorganiseringer i både departementet og STAR.

Imidlertid kan man også analytisk betragte dette initiativ som i virkeligheden en respons på den agile udfordring, der handler om hastigheden og kompleksiteten i sagerne er blevet skruet voldsomt op i de senere år. Denne fortolkning understøttes af værdibaserede udsagn, fx fra DC:

“Det er en del af hele udviklingen med at alting går hurtigere og alting skal være koordineret hele tiden ... det stiller meget høje krav til proceskompetencer og kommunikation ... på alle politikområder vil jeg fx gerne have at økonomifolkene har haft et øje på det, og selve det at få det til at ske, er ikke bare lige noget man siger én gang, og så er det indarbejdet, det er et vedvarende fokus at få bureaukratiet til at fungere koordineret ... der er så store fordele ved bureaukratiet med klarhed over opgave- og ansvarsfordeling, at det er meget svært at forlade, men vi er nødt til kontinuerligt at arbejde med, at vi indenfor den struktur ikke bliver stive, så der er masser af udveksling af oplysninger og gåen på tværs ... det er en kulturting at vi ikke må blive til siloer, det er en grundværdi, en ledelsesværdi hos os at man ikke bare skal være villig til at aflevere viden, men at man skal være dygtig til det, proaktivt ... og det er noget vi både belønner og sanktionerer ... her arbejder vi tæt sammen og går på tværs ... strukturen er hierarkiet, men kulturen og arbejdsformerne er mere zig-zag’et” (DC 35:29-39:27)

Hvis udfordringen med den komplekse opgaveløsning i de større politiske sager og pressesager også skal løses således, at man ikke bare er “on”, men også altid er “in tune”, udfordrer det topchefen og organisationen på evnen til at være effektiv gennem samarbejde, både internt og eksternt. Hvis man på grund af hastigheden og transparensen i de politiske processer er nødt til at tune ind på de eksterne interessenter allerede før eller under processen, og ikke i en efterfølgende høring, så udfordrer man kulturtypen hierarki og bevæger sig over i klan-kulturens fokus på samarbejde gennem fælles commitment og løbende dialog.

Jeg vil med perspektivet fra CVL karakterisere forholdet mellem Beskæftigelsesministeriet og STAR og dets interessenter, som præget af to balancer: Én balance mellem at følge hierarkiets formelle processer, regler og garantier, og klanens mere uformelle samarbejde, kommunikation og fælles commitment. En anden balance ligger imellem at samarbejde og at konkurrere.

I en offentlig kontekst kan klan-kulturen godt siges også at kunne have et vist eksternt fokus for så vidt, at samarbejde inden for den offentlige sektor i højere grad forventes, end inden for den private, hvor der ikke er værdibaserede men derimod kommercielle grunde til at indlede langvarige strategiske samarbejder. Fokus i klan-kulturen er “building cohesion through consensus and satisfaction through involvement” (Cameron et al. 2014:38). Konkurrencen mellem offentlige institutioner og sektorer, fx stat og kommuner, er ikke en konkurrence om markedsandele, men typisk en konkurrence om legitimitet, opgavefordeling og budgetter. Dette er på beskæftigelsesområdet særligt tydeligt mellem stat, kommuner og a-kasser, hvor konkurrence-elementet ofte udfordrer mulighederne for åbne, reelle, langvarige og strategiske samarbejder.

Dialogforum-casen

Et konkret eksempel på en håndtering af de to balancer er det fællesoffentlige dialogforum for it på beskæftigelsesområdet, der blev nedsat i 2014 som følge af økonomiaftalen mellem Regeringen og KL. "Der er behov for et tæt samarbejde om den digitale udvikling på beskæftigelsesområdet. Der nedsættes til det formål en fællesoffentlig dialoggruppe. Dialoggruppen skal, med udgangspunkt i den eksisterende ansvarsfordeling for de digitale løsninger, understøtte og afstemme den videre digitale udvikling på beskæftigelsesområdet, fx i forhold til selvbetjeningsløsninger, fælles standarder, dataudveksling og snitflader med udgangspunkt i et fælles forretningsarkitekturoverblik" (bilag 4). Dialoggruppen følger, drøfter, samarbejder og kommer med anbefalinger, men er *ikke* et selvstændigt beslutningsforum.

Formålet med dette forum viser, at man på beskæftigelsesområdet trækker i retning af en løbende dialog og forventningsafstemning, hvor problem-områder og løsninger kan drøftes og afstemmes. Bevægelsen er fra hierarki mod klan-kultur. Etableringen af dette forum kan ses som en erkendelse af, at it-understøttelsen af den komplicerede lovgivning på tværs af uafhængige parter, kræver nye arenaer og samarbejdsformer, der ikke, som fx klassiske styregrupper, har formel beslutningskompetence. Det er bl.a. i sådanne fora, og de relationer, der etableres og vedligeholdes her, at den løbende afstemning med interessenter foregår.

Etableringen af samarbejdsforummet kan dermed ses som en respons på den del af den agile udfordring, som kunne kaldes "always tuned in". Dette samarbejdsregime fungerer vis a vis hierarkiet. Det bliver dermed en vigtigere ledelsesudfordring at kunne holde både formelle og uformelle fora og arenaer kørende effektivt samtidig. Dette kræver stor bevidsthed og tæt omkring håndteringen af tilsvarende formelle og uformelle svar, og evne til at kunne håndtere forskelle både i nuancer, men måske endda også i substansen. Af samme grund er referater fra dialogmøderne ikke offentlige, idet det ville tvinge parterne til mere formelle og "politiske" positioner og udmeldinger.

Netværksperspektivet

Netværksperspektivet retter sig, i Koppenjan & Klijs udgave, mod den ledelsesmæssige håndtering af det, der benævnes "wicked problems". Disse er samfundsmæssige problemer, kendetegnet ved usikkerhed om substansen af problemet, samt usikkerhed om den processuelle og institutionelle håndtering. På beskæftigelsesområdet vil der ofte være usikkerhed om substansen af et problem, fordi det er et højt politiseret område. Der findes meget viden om økonomi og beskæftigelseseffekter, men der er sjældent tale om "objektiv" viden, som ikke kan udfordres af andre, der har en anden viden - og i mange tilfælde også en anden politisk, ideologisk eller institutionel interesse. På samme måde er der på beskæftigelsesområdet en lang række etablerede arenaer, hvori policy-spillene foregår, både formelle, som fx i Beskæftigelsesrådet, og uformelle. Uanset hvilke wicked problems, der er omkring beskæftigelsesområdet (det kan fx være omkring social arv eller forståelsen af

sygdomsbegrebet), så er der altid så megen politisk og administrativ usikkerhed, der skal håndteres substantielt, processuelt og institutionelt, at netværksledelse i alle tilfælde kan være et relevant perspektiv at bringe ind i forhold til topledelsens udfordringer med at “frame” problemstillingerne.

I dialogforum-casen er der sket det, at man tager alle mulige typer af problemstillinger ind, ikke kun dem, som omhandler it. Den grundlæggende erkendelse er, at det ikke giver mening at tale om “it i sig selv”, ligesom den gensidige afhængighed mellem aktørerne er et vilkår snarere end et strategisk valg. En almindelig reaktion, når man står overfor at skulle løse komplekse problemer er *disentanglement*, dvs. at man reducerer antallet af aktører, præciserer problemstillingen, skaber klare mål og implementerer løsningerne efter detaljerede planer (Koppenjan & Klijn 2004:242). En anden - og mere netværksledelsesorienteret tilgang - er omvendt at skabe *entanglement*: “the question is how this cognitive learning process can be managed in a strategic context: not by excluding actors, but by bringing them together so that they can coordinate their strategies, i.e. through strengthening interaction rather than avoiding and reducing it.” (Koppenjan & Klijn 2004:243).

Det der kan være fordelen ved en netværksledelsestilgang til dialogforum er, at man ved entanglement-strategien får udvidet muligheden for “goal intertwinement”, får udskudt forhastede udmeldinger, og får skabt mulighed for gensidig læring og forhandlet viden (Koppenjan & Klijn 2004:244ff.). Et års tid efter etableringen af forummet er der nu også blevet etableret aftaler for at styre spillet, fx regler om information, undergrupper, regler for bestemte aktørers deltagelse osv. (Koppenjan & Klijn 2004:248). Udfordringen i netværksledelsen i den konkrete sag er, at der fortsat skal arbejdes på at uddybe relationer og tillid mellem parterne, og at der investeres den nødvendige tid i at facilitere og lede netværket. Her er der en specifik udfordring i, at topledelsen ikke kan afsætte den fornødne tid, så det kører på funktionslederniveau. Netværkslederen skal være i stand til med diplomati at skabe engagement og tillid, men helst være uinteresseret i substansen. Formandskabet for gruppen ligger i STAR. Dette betyder, at netværket aldrig helt vil kunne fungere som et neutralt læringsrum, men det er så langt man kan komme indenfor de strukturelle og institutionelle rammer.

4.3.3 At forstå den digitale policyudvikling og -forvaltning

Alle toplederne giver udtryk for, at der opleves et stigende pres på at kunne forstå den digitale udvikling og være i stand til at styre de transformationsprocesser, der er knyttet hertil.

“Skal toplederne kunne en hel masse på det her? [digitalisering] ... jeg tænker: Ideelt set ja, men der er jo mange krav til topledere ... realistisk set kan man ikke finde alle kvaliteter i én person, men den samlede direktion skal i hvert fald besidde de nødvendige kompetencer ... man kan nok ikke sige, at man ikke kan være styrelsesdirektør uden også at være en haj til at køre digitaliseringsprocesser, men det bliver sværere og sværere, det er der slet ingen tvivl om ...

man skal kunne se, og sortere i de rigtige visioner og tage stilling til, om processerne ser rigtige ud, og om det vi går efter, står mål med udgifterne ... det er svært at forestille sig, at man kan lede en organisation uden at man kan lede den slags ... en organisation i dag kan i hvert fald ikke fungere ret længe uden at være godt gearret til at styre digitaliseringsprocesser” (DC 24:15-26:27)

“De ledere, der ikke forstår it, og ikke går ind i den proces, de vil jo blive mast ud ... ligesom i bankverdenen, den transformation de har gennemgået ... der er ikke nogen steder man ansætter bankassistenter idag ... det er også den proces vi vil gennemløbe [i det offentlige] ... jeg har stadig indtil for nylig stødt på topchefer, der bare taler om “det der it”, men det er der færre og færre, der tør ... det er blevet så betydningsfuldt, at det er blevet klart for folk, at de sidder på toppen af noget, der kan koste dem stillingen ... den største enkeltstående risiko for vores minister er de systemer, jeg sidder med ... der har været en dramatisk fokusering på it de sidste 10 år, og det kan jeg se på de mennesker, der rykker ind nu, de tænker på en anden måde, de kan noget andet ... vi er måske et data-hus ... data er sammen med vores medarbejdere det vigtigste, vi sidder med, det er vores guld, det er kernevirkksomhed ... det er kampen om, hvem der har data og styrer på baggrund af data, det er en kæmpe diskussion, for med digitalisering er det nu er det muligt fra centralt hold at styre helt ned på institutionsniveau ... ” (LFP 1:15:40-1:20:30)

4.3.4. Hvorfor oplever topcheferne sig udfordret på at forstå den digitale policyudvikling og -forvaltning?

I første omgang er det formålstjeneligt kort at beskrive, hvad udfordringen med digital policyudvikling og -forvaltning nærmere består i på beskæftigelsesområdet.

Kerneopgave-casen

BM og STAR leverer tilsammen en række kerneopgaver. Den første kerneopgave kan siges at være viden om beskæftigelsesområdet. Denne viden, fx om hvilke tiltag, der virker, og hvilke der ikke gør, skal bl.a. stilles til rådighed for policyudviklingen og den løbende ministerbetjening på området. En anden kerneopgave er lovgivning. Når der er indgået en politisk aftale skal der fremsættes et lovforslag, som efter høringer drøftes og vedtages i folketinget. En tredje kerneopgave er at medvirke til implementeringen af lovgivningen i form af informationsmøder, vejledninger, it-understøttelse, evalueringer, monitorering, opfølgning mv. En fjerde kerneopgave er konkret borgerservice og sagsbehandling og afgørelser på de områder, hvor styrelsen selv har dette ansvar. Alle disse kerneopgaver er stærkt påvirket af digitaliseringen, og vil blive det i stigende grad fremadrettet.

Datadreven politik. STAR har opbygget et fælles datagrundlag til brug for administration, kontrol og statistik på beskæftigelsesområdet. Big data kan bruges til effekt- og datadreven politikudvikling, herunder ikke mindst, hvis den kombineres med relevant data fra andre

velfærdsområder som social, uddannelse og sundhed. Dette kræver andre kompetencer i departementer og styrelser, fx dataspecialister. Men de kan ikke skrive som klassiske embedsmænd med djøf-baggrund, og forstår ofte heller ikke de politiske spil. Derfor kan topcheferne få sig et problem med at flere ting går galt med it, og flere hoveder kan rulle, og dem, der sidder med den relevante viden, forstår ikke de politiske spil.

Digitaliseringsklar lovgivning. En væsentlig barriere for en effektiv administration i dag er, at reglerne som regel er udarbejdet på en måde, så de er meget vanskelige at administrere digitalt. Topcheferne er udfordret på at forstå hvordan man laver digitaliseringsklar lovgivning, herunder håndtering af den kulturelle og videnskæssige barriere hos jurister og andre faggrupper.

Digital transformation. Uanset om der, som i STAR, er tale om udvikling af værktøjer til beskæftigelsesindsatsen i kommuner og a-kasser, eller systemer til brug for egen administration og sagsbehandling, kræver det skarpe kompetencer hos topledere at kunne se mulighederne i ny it, vurdere risici og kapacitet, samt vurdere og håndtere implementeringsforudsætninger i øvrigt. Topcheferne er presset på viden og tid pga. den politiske rådgivning, så de overlader ofte opgaven til de funktionelle chefer.

Servicedesign. Det digitale produkt bliver selve den offentlige serviceydelse. Medarbejderne vil skulle støtte borgere og virksomheder i at navigere i den digitale service, mens selve processen med at sidde og taste ind og slå op vil mindske. Vi kommer dermed i højere grad til at tale om godt servicedesign og god medbetjening, end om god sagsbehandling og god it-understøttelse. De fleste topchefer er udfordret på viden om, hvordan den service, de er øverste ansvarlige for, konkret virker og tager sig ud for borgere og virksomheder. De bliver ofte først opmærksomme, når noget ikke virker tilfredsstillende, og det dermed bliver en politisk sag.

Offentlig leadership pipeline-perspektivet

Hvis man som topchef skal kunne lede hele organisationen, så kræver det ifølge OLP, at man er i stand til at tage et økonomisk og langsigtet perspektiv på organisationen, kommunikere visionen for organisationen, og tænke strategisk på tværs af funktioner. Typiske faldgruber i den henseende er manglende indsigt i den samlede organisation, manglende forståelse for organisationens værdikæder, og at man ikke får arbejdet bæredygtigt med komplementære kort- og langsigtede mål, dvs. får gennemført strategiarbejdet (Dahl & Molly-Søholm 2014:223). Der er tale om udfordringer ned i alle dele af kerneforretningen, og dette kan naturligvis ikke overlades til en eller flere funktionelle chefer, hvis anbefalingerne i OLP skal følges.

I BM og STAR kan det være et problem, hvis man på grund af travlhed med de mange sager og den politiske betjening ikke får dedikeret tilstrækkelig tid til at etablere den nødvendige indsigt i såvel organisationernes værdikæder, som i de strategiske perspektiver for den gennemdigitaliserede opgaveløsning. Hvis man i for høj grad overlader den strategiske

tænkning omkring digitaliseringen til funktionscheferne, risikerer man en opsplittet og ubalanceret tilgang til den samlede transformation.

Competing values-perspektivet

Ifølge CVL stiller de teknologiske forandringer store krav til effektivt lederskab, men det er ikke sådan, at der grundlæggende set skal udvikles lederkompetencer, som lægger mere vægt på teknologi og mindre på mennesker: "Each is faced with hyper-turbulent speed, information revolution, dramatic increases in technological innovation, and unpredictable global events. No one doubts that the next decade will be characterized by chaotic, transformational, rapid-fire change. In fact, almost no sane person is willing to predict what the world will be like 25, ten, og even five years from now. Change is just too rapid and ubiquitous [...] what has not changed, in several thousand years, are the basic skills that lie at the heart of effective, satisfying, growth-producing human relationships [...] Human relationships are becoming more important, not less, as the information age unfolds and technologies encroach even more on our daily lives." (Cameron et al 2014:111ff.)

Dette er en væsentlig pointe i forhold til netop denne agile udfordring. Topchefer skal fortsat være topchefer, ikke tech-chefer.

Forskningsstudier baseret på CVL har vist, at effektive ledere har væsentlige kompetencer i alle fire kvadranter, og er mest effektive, hvis de matcher deres organisations dominerende kultur (Cameron et al 2014:114). Hvis vi i forlængelse af det tidligere anførte om den hierarkiske kultur i BM og STAR antager, at den mest effektive ledelse af den digitale transformation af de fire kerneområder vil være et udgangspunkt i hierarkiet med en udfordring fra adhocratiet, så vil det kræve, at toplederen balancerer: Visioner, modige initiativer og kreative løsninger på den ene side, og på den anden side systematiske problemanalyser, klarhed i forventninger, mål og politikker, samt risikominimering (Cameron et al 2014:116f.).

Flere af de historiske problemer på BM og STAR's område - fx med it-systemerne Amanda og Pro-ask - har netop været en kombination af topledelsens for ringe indsigt og evne til at vurdere de konkrete muligheder og risici, og for meget bureaukrati, fx i form af ufleksible kontrakter og frugtesløse forsøg på at kunne forudsige komplicerede brugsscenarier.

For at toplederne i BM og STAR kan lede den digitale transformation, er det nødvendigt, at de er i stand til at opbygge stærke visioner for kerneforretningen. Der er knyttet mange overordnede visioner og håb til digitaliseringens muligheder for at reformere den offentlige sektor og spare mange ressourcer. Det er en ledelsesmæssig udfordring kompetencemæssigt at have en realistisk og praktisk vision (Cameron et al 2014:73ff.). Det er faldgruber for toplederne, hvis de enten ikke forstår mulighederne, og derfor i en bureaukratisk kultur og af frygt for politiske møg-sager, går alt for meget i control-mode, eller på den anden side, hvis

man alene er overoptimistisk og håbeful, og dermed overhører faresignaler og praktikaliteter i forbindelse med den digitale transformation.

Strategic agility-perspektivet

Den strategiske udfordring er, at der er en igangværende og accelererende digitalisering af stort set hele kerneforretningen i BM og STAR, uden at det dog på forhånd er muligt fremadrettet at bestemme præcist hvordan, og hvornår, og med konsekvenser for hvem. Dermed udfordres organisationen på dens strategiske agilitet. Er man i et klassisk bureaukrati stand til at ændre sig hurtigt nok i overensstemmelse med de teknologiske muligheder? Rekrutterer og efteruddanner man rigtigt i forhold til fremtidens udfordringer? Forstår den samlede ledelse udfordringerne - eller betragtes det som it-chefens problem?

For at skærpe den strategiske sensitivitet, anbefaler Doz og Kosonen en co-strategizing proces med alle interessenter, samt en eksperimenterende og involverende tilgang: “maximize the knowledge exchange with the outside world, don’t shy away from experiments, be holistic and involve everyone” (Doz & Kosonen 2008:56ff.). Den åbne strategiproces medfører en øget strategisk opmærksomhed i organisationen og giver en høj kvalitet af den interne dialog (Doz & Kosonen 2008:76).

Dette ses faktisk at være tilfældet i STAR, hvor den igangværende strategiproces netop bygger på intens dialog med omverdenen, og et særskilt mål om at fortsætte med dette (bilag 3). Hvis STAR lykkes med det, vil det give både “foresight” og “insight” i den strategiske agilitet (Doz & Kosonen 2010:371ff.). Imidlertid ses der ikke at være elementer i STAR’s nuværende strategi, der kobler forandringerne i den digitale transformation med det generelle strategiarbejde. Dermed risikerer STAR med Doz & Kosonens briller at miste den afgørende fremadrettede - og dermed agile - dimension af strategiudviklingen. Dialogen med omverdenen risikerer paradoksalt nok at kunne fastholde STAR i tidligere “analoge” mønstre, for det er dette billede, som omverdenen har af STAR’s mission og ydelser.

En anden udfordring for STAR’s igangværende strategiproces, set i forhold til udviklingen af strategisk agilitet er, at der ikke ses at være nogen samlet indsats for initiativerne indenfor strategic sensitivity, leadership unity og ressource fluidity. Således er der ikke samlede initiativer for fx “anticipating, experimenting, abstracting og reframing” for at øge sensitiviteten (Doz & Kosonen 2010:372). Ej heller er der tilsvarende tænkt en sammenhæng mellem “dialoging, revealing, integrating, aligning og caring” internt i ledelsesgruppen med de igangsatte fælles ledelsesudviklingsforløb (bilag 3). Og endelig er der ikke igangsat systematisk arbejde for decoupling, modularising, dissociating, switching og grafting” i forhold til at frigøre ressourcer.

Tværtimod kan det modsatte, ressource imprisonment, netop risikere at ske umiddelbart efter en fusion, hvor alting har været kastet op i luften. Det drivende element i processen har været

at få kommittet alle kontorer internt i STAR i forhold til hinanden, og de respektive kunder og samarbejdspartnere. Dette giver mening når man ser strategien som knyttet an til den nylige fusionsproces. Men den kan give anledning til bekymring for en mere langsigtet dagsorden, hvor STAR skal opbygge strategisk agilitet, og i de kommende år digitalisere alle fire dele af sin kerneforretning yderligere.

Endelig bør BM og STAR være meget opmærksom på de offentlige kernekompetencer: Kernekompetencerne er svære at flytte i det hele taget (Doz & Kosonen 2008:31), men det er min vurdering, at en grundlæggende ændring af nogle af kernekompetencerne i det offentlige - fx omkring udarbejdelse af lovgivning - kræver mere topledere-engagement end blot den gode vilje og en uforpligtende vejledning fra Digitaliseringsstyrelsen om digitaliseringsklar lovgivning.

På linje med Joiner & Josephs, anbefaler Doz & Kosonen udvikling af agile lederkompetencer. "Like team behaviour, adaptive leadership skills are rare among typical top team members. Senior executives are used to "knowing better" [...] This is often a good decision making style when operating within a known and stable market place, but it is certainly not effective when the company faces increasing ambiguity and needs to choose a new course, or perhaps even construct a new business landscape" (Doz & Kosonen 2008:88).

4.3.5 Empowerment og styring - to sider af samme sag

Alle topcheferne oplever, at der skal mere til at lede og styre i en hurtig og kompleks verden, end blot at udarbejde retningslinjer og udstede klare ordrer.

"Det er ligesom at udstede kontingente ordrer ... det er ikke det samme som at man som leder ikke kan stå til ansvar for det, man gør ... men sådan som verden udvikler sig, bliver det at vurdere, om folk har handlet korrekt, noget forholdvis situationsbestemt, man bliver nødt til at gå ind i konteksten ... det er folks moralske og etiske forhold til det at lede, der bliver helt afgørende, det er svært at afgøre på forhånd, hvad man præcist skulle gøre i situationen ... digitaliseringen har øget tempoet og gjort verden både mindre og mere kompleks ... vi skal blive så gode sammen, at vi véd med hinanden, at det ville NN aldrig gøre ... der er rigtig meget tillid i det ... men det udfordrer selvfølgelig bureaukratiet ... det handler om at få en mere holistisk forståelse af, hvad det er, vi er i ..." (MB 35:00-40.31)

4.3.6 Hvorfor oplever topcheferne empowerment og styring som en udfordring?

Hvordan kan man give slip, og samtidig styre? Hvilke ledelsesmæssige udfordringer giver dette?

Competing values-perspektivet

En gennemført empowerment-strategi i en hierarkisk kultur som BM og STAR, er en krævende opgave: "Our research has shown, however, that instead of becoming adaptable, flexible, autonomous, and self-managing, organizations in rapidly changing, complex

environments tend to develop the opposite characteristics. They tend to become less flexible, less adaptable, less autonomous, less self-managing [...] How can organizations in the conditions of uncertainty and turbulence develop the prescribed characteristics for effectiveness [...] One answer is the implementation of *empowerment* - a Collaborate quadrant strategy. If organizations have developed the capability to empower the workforce, the inertia that drives organizations toward rigidity and dysfunction is counteracted by a committed, self-motivated workforce, and the organization becomes more effective, even during trying times [...] Effective empowerment means that organization members experience five core mind-sets: (1) a sense of *self-efficacy*, (2) a sense of *self-determination*, (3) a sense of *personal consequence*, (4) a sense of *meaning*, and (5) a sense of *trust*.” (Cameron et al 2014:136f.).

CVL angiver, at en succesfuld empowerment-strategi er nødt til at benytte sig af initiativer i alle fire kvadranter: Articulate vision and arouse emotions (create), provide support, form teams, provide modeling (collaborate), provide mastery experiences, provide information, provide resources, create confidence (control) og specify goals and connect to outcomes (compete) (Cameron et al 2014:138).

Som det fremgår af dette perspektiv, er empowerment som strategi på den ene side en strategi til at håndtere den agile udfordring, og stemme imod presset for at blive endnu mere rigid under pres. På BM og STAR's område er der flere eksempler på, at bureaukratiet “trækker sig sammen” og bliver mere rigtigt, fx i forbindelse med skandalesager. Så kommer der endnu flere retningslinier og afrapporteringer, som netop hæmmer organisationens mulighed for at undgå lignende fejl i fremtiden. Derfor er empowerment en særdeles interessant, men også særdeles krævende strategi netop på et dynamisk politisk område som beskæftigelsesområdet.

I forhold til agil it-udvikling - som kun kan lade sig gøre med en eksplicit empowerment-strategi - har STAR gjort sig værdifulde erfaringer omkring den rette balance mellem hurtighed og værdiskabelse på den ene side, og klarhed og forudberegnelighed på den anden side. Det er noget, jeg selv har arbejdet intensivt med, og jeg kan med min egen erfaring bekræfte pointerne i CVL.

Offentlige leadership pipeline-perspektiv

I et OLP-perspektiv er empowerment en del af topchefens perspektiv på at kunne lede en hel organisation. “Topchefen er som tidligere fremhævet den person i organisationen, der er mest afhængig af andres indsats for at kunne lykkes med sit arbejde. Det betyder, at topchefen er nødt til at stole på de funktionelle chefer [...] vi advokerer ikke for blind tillid, men konstaterer blot, at topchefer, der værdimæssigt ikke er i stand til at stole på deres egne folk, suges ned i en negativ spiral af detaljekontrollerende overvågning” (Dahl & Molly-Søholm 2014:226f.). Topchefen skal være ydmyg nok til at lade den funktionelle chef sætte ham ind i området, der skal skabes en struktur for den løbende dialog om principielle beslutninger og initiativer, klare aftaler om strategier og sidst, men ikke mindst, skal der være relevante styrings- og

informationssystemer på plads, som giver topchefen adgang til centrale data (Dahl & Molly-Søholm 2014:227).

Topchefen har dermed et meget stort ansvar for at sikre, at empowerment-strategier er mulige i organisationen. Det kræver, at man selv er villig til at udvise og skabe tillid fra toppen af organisationen. Hvis empowerment ikke blot skal være muligt i organisationen, men også ønskeligt eller endda en strategisk målsætning, kræver det videre, at topchefen prioriterer sin tid til refleksion og analyse, samt tid sammen med de funktionelle chefer (Dahl & Molly-Søholm 2014:234). Tillid opstår i relationer, så derfor skal relationerne opbygges og styrkes. Empowerment giver ikke mening uden at man i et vist omfang tør give slip på, at man vil have gjort tingene på "sin måde", og det samme gør sig gældende længere nede i organisationen.

Det er et opmærksomhedspunkt i empowerment-strategier, at det formentlig er effektive ledelsesstrategier for top- og (øvre) mellemledere, men ikke nødvendigvis for "first line managers" (Elmholdt 2013:36). Om de refererede forskningsresultater også kan overføres umiddelbart til at være gældende for en dansk arbejdsstyrke, der er mere vant til at blive involveret og lytte til, er dog efter min vurdering usikkert.

4.4 MELLEMLEDERUDFORDRINGEN - HVAD OPLEVER MELLEMLEDERNE SOM AGILE UDFORDRINGER?

4.4.1 Fra superman til teams - eksperten under pres

Mellemlederne oplever, at deres ekspertrolle er under pres. Mentalt set. Ikke så meget kravene til deres faglig ledelse af medarbejderne, men kravene til, at de skal kunne varetage mange hensyn og samarbejde bredt *samtidig med* at presset på produktionen stiger, så det er svært at give slip på kontrollen, og lede med empowerment og samarbejde.

"Den værdi, der bliver tillagt evnen til at planlægge og styre er høj ... samtidig med, at der også er en værdiladning af evnen til at omstille sig ... det er en indbygget forventning fra direktionen til ledelseslaget at man kan omstille sig ... man har forsøgt at finde en balance, men vi er nok ikke nogen særlig agil butik ... lederkompetencerne er stadigvæk relativt meget bundet på kerneydelsen og på fagligheden ... det er "styr på butikken" og "orden i sagerne" ... men samtidig en forventning om, at man kan omstille sig og samarbejde på tværs" (LC 11:20-16:23)

"Empowerment, er det lederudvikling eller frigørelse af ressourcer vi taler om? ... hvis du kender dit landskab, så kan du være forandringsparat, men hvis du ikke gør, så bliver du låst til det, du kender, både i forhold til dine ledere, dine medarbejdere og dine produkter ... der er en erkendelse af, at man som leder skal slippe den beslutningskompetence, man normalt har haft, og ligge den ud i de områder, hvor man er tættest på medarbejderne eller kunderne og så tro på, at de fleste beslutninger er rigtige ... man skal simpelthen kunne slippe den der kontrolfølelse" (Fokusgruppen 52:02-53:13)

4.4.2 Hvorfor oplever mellemlederne sig udfordret på ekspertrollen?

Reformstorm-casen

I perioden fra 2012-2015 er der vedtaget en lang række store reformer på beskæftigelsesområdet: Forkortelse af dagpengeperioden og akutpakken, reform af førtidspension og fleksjob, kontanthjælpsreform, sygedagpengereform, beskæftigelsesreform, reform af international rekruttering, samt refusionsreformen, bare for at nævne de væsentligste. Der er substantielle ændringer i regler, processer, incitamenter og strukturer på stort set alle områder af den samlede beskæftigelsesindsats.

I samme periode har der generelt i centraladministrationen været et særligt fokus på implementeringen af de politiske reformer, og der er udarbejdet fælles implementeringskoncepter (bilag 5 og 6). Samtidig har man, bl.a. for at sikre en hurtig, ensartet og effektiv implementering af de mange reformer, samt understøtte empowerment for borgerne, udviklet en række fælles it-værktøjer for jobcentre og a-kasser.

Implementeringskoncepterne, samt de fælles it-værktøjer, kræver både styring og dialog, og lægger op til en meget tæt kobling (interdependens) mellem centralt og lokalt niveau. Begge parter udfordres på oversættelses- og kontekstualiseringskompetencer.

Implementeringskoncepterne er i bedste bureaukratiske tradition tænkt som 1:1, men på grund af reformstormen opleves opgaven som i størrelsen tsunami:1. Men det er interessant, at et high-speed bureaukrati som BM og STAR reagerer med samarbejdsstrategier, i stedet for flere énvejs instrukser. Helt give slip kan (og skal?) bureaukratiet dog nok ikke.

For enden, eller måske snarere i midten, af denne enorme dynamik og kompleksitet, befinder mellemlederen sig, med ansvaret for at forstå indholdet i de mange reformer mv. og oversætte det til medarbejdere, organisation og medarbejdere på en måde, så praksis ændres i overensstemmelse med reformerne, de lokale politiske ønsker, samt forudsætninger og ønsker fra samarbejdspartnere.

Leadership agility-perspektivet

Den heftige implementeringsdagsorden sætter mellemlederens følelser og mentale kapacitet under pres, fordi den skaber en cocktail af accelererende forandringer, stigende kompleksitet og gensidig afhængighed af andre. Ifølge Joiner & Josephs opstår der et "agility gap" og dermed et behov for mere agile ledere "not just in the executive suit, but at all organizational levels" (Joiner & Josephs 2007:6). Leadership agility defineres som: "It's the ability to take wise and effective action amid complex, rapidly changing conditions." (Joiner & Josephs 2007:6).

Agilitet defineres som noget andet og mere end blot fleksibilitet og tilpasningsdygtighed: "executives said they much preferred agility to similar-sounding competencies like flexibility and adaptability. Why? By themselves, flexibility and adaptability imply a passive, reactive

stance, while agility implies an intentional, proactive stance.” (Joiner & Josephs 2007:6). Agile lederkompetencer betragtes som et supplement eller meta-komptence til andre nødvendige lederkompetencer (Joiner & Josephs 2007:195).

Joiner & Josephs har identificeret 5 udviklingsniveauer (levels), som man kan befinde sig på: Expert, achiever, catalyst, co-creator og synergist. Omkring 45 pct. af alle ledere befinder sig på expert-level og 35 pct. på achiever-level (heroisk niveau). De agile ledere, i alt omkring 10 pct., befinder sig på et “post-heroisk” niveau, som er karakteriseret ved en mere visionær, faciliterende, samarbejdende og holistisk tilgang til ledelse (Joiner & Josephs 2007:8f.).

Det er Joiner & Josephs pointe, at de heroiske ledere - eksperter og achievere - kan fungere fint i sammenhænge, hvor det ikke er strengt nødvendigt at ændre på ting og samarbejde hele tiden. Hvis eksperter og achievere imidlertid alligevel leder under sådanne vilkår, vil de have en tendens til at overkontrollere medarbejderne, ikke tilskynde til tværgående samarbejde, og ikke få nok ud af teamwork.

Med udgangspunkt i, at Joiner & Josephs antagelser om, at kun omkring 10 pct. af alle ledere befinder sig på et post-heroisk niveau i store træk er korrekte også for mellemledere på beskæftigelsesområdet i Danmark, så er det muligt at danne sig et billede af, hvordan og hvorfor implementeringsdagsordenen udfordrer mellemledernes mentale agilitet.

Statistisk set er næsten alle med et post-heroisk kompetenceniveau senior managers eller executives. “On the whole, we see that managers at higher organizational levels tend to be somewhat more agile than those with lower levels of responsibility” (Joiner & Josephs 2007: 194f.). Men ellers ses der *ikke* at være en 1:1 sammenhæng mellem det formelle ansvar og agilitet. Fordelingen af eksperter og achievere er procentuelt den samme blandt executives og middle managers, ca. 43 pct. eksperter og ca. 40 pct. achievere.

Med udgangspunkt i OLP kunne man sige, at ledere af medarbejdere *ikke* behøver mental agilitet, men skal blot eksekvere. Det mest relevante er dog fortsat at se på, hvilke krav, der stilles til lederen i dennes funktion (Joiner & Josephs 2007: 194f.). Hvis vi i implementeringsscasen på beskæftigelsesområdet antager, at hastigheden og kompleksiteten - og dermed den agile udfordring - bevæger sig nedad mod den kommunale mellemleder, så bliver “the agility gap” bare så meget desto større - og dermed ligeledes behovet for agil kompetenceudvikling.

4.4.3 At kunne tænke udefra og ind

I forlængelse af ovenstående om udfordringen til mellemledernes mentale agilitet, oplever mellemlederne også en generel mangel på evne, og måske også vilje, til at ledere og medarbejdere kan se på organisationens arbejde i et udefra og ind-perspektiv.

“Ledelsesudviklingen ... altså ... det handler ikke i særlig høj grad om at kunne se noget ud fra borgerens eller virksomhedens blik på kommunen, at kunne se tingene i det der “udefra-og-ind perspektiv” ... så ville man rekruttere ledere anderledes, hvis det virkelig var det, man ville have ... altså, hvis man virkelig ville rystes, og gøre tingene på en anden måde” (LC 16:30- 16:58)

“Før har det været magt at sidde med den viden om borgerne, der var en holdning til, at det kunne de ikke selv finde ud af ... men det er der ikke noget, der hedder mere” (Fokusgruppen 55:00-55:20)

At være i stand til tænke ude fra og ind, at være kunde- og serviceorienteret, og ikke blot sætte systemets behov først, lyder umiddelbart som oplagte krav til lederkompetencer for offentlige mellemledere. Netop den type kritik af det offentlige bureaukrati, for at lukke sig om sig selv og sætte systemets behov før borgernes behov, var en af de væsentligste drivkræfter bag New Public Management-reformerne fra begyndelsen af 1980'erne og frem.

Case om empowerment i beskæftigelsesindsatsen

Et gennemgående tema i de senere års mange reformer på beskæftigelsesområdet, er empowerment for borgerne og individuel indsats. Det er ikke noget nyt, at dette er et politisk ønske, men det er lidt anderledes denne gang ved, at der etableres en række obligatoriske it-værktøjer, som lægger mere af ansvaret for forløbet over på borgeren. Således bliver pligterne for borgeren mere konkrete og tydelige, men det forrykker også tydeligt balancen mellem borgeren og sagsbehandleren. Sagsbehandleren får i højere grad en faciliterende servicerolle ved siden af den klassiske myndighedsrolle.

Et eksempel er beskæftigelsesreformen. Det fremgår af Regeringens udspil til reformen, at den tidligere indsats har været alt for standardiseret, og at fokus har været på systemet og en række detaljerede proceskrav i lovgivningen (bilag 7). Man kan sige, at det tidligere system var præget af bureaukratiet helt ud i yderste led i borgerkontakten. Det nye beskæftigelsessystem stiller eksplicit krav om det modsatte, nemlig empowerment af borgerne og en individuel indsats. Dette stiller krav til jobcentre og a-kassers medarbejdere om at kunne sætte sig i borgerens sted og tænke ude-fra-og-ind - og ikke kun i det konkrete, fysiske møde omkring en samtalsituation, men også i borgerens samlede kontekst og livssituation.

Det er erfaringerne fra den hidtidige implementering af reformen, at netop ude-fra-og-ind perspektivet og balanceringen af servicerollen overfor myndighedsrollen, er en stor kulturforandring, især i jobcentrene. KL har af samme grund sendt samtlige jobcenterchefer på uddannelse i, hvordan man skaber empowerment i indsatsen.

Offentlige leadership pipeline-perspektiv

Det er tilsyneladende ikke et krav til offentlige mellemlederes kompetencer, at de skal have et stærkt kunde- og serviceperspektiv, og være i stand til at skabe empowerment for borgerne,

hvis man ser på det igennem OLP. Kompetencekravene til offentlige mellemledere, her forstået som både ledere af medarbejdere og ledere af ledere, indbefatter eksempelvis at man skal kunne uddelegere opgaver, og være i stand til at proceslede, herunder samarbejde på tværs (Dahl & Molly-Søholm 2014:131,161).

Her er opgaven alene at forholde sig til opgaven og være i stand til at lede medarbejderne effektivt. Politiske ønsker er noget, der skal formidles og oversættes til medarbejderne, og strategisk arbejde er noget, man deltager i. Men det er ikke formuleret som en selvstændig værdi eller kompetence, at man skal være i stand til at have fokus på sine kunders behov. Fokus i OLP er mest rettet internt mod organisationen, og mindre udadtil mod borgerne.

Årsagen til fraværet af dette eksplicitte ude-fra-og-ind perspektiv i OLP kan enten være, at de forskere og mange offentlige ledere, der har deltaget i projektet, har taget denne lederkompetence så meget for givet, at man slet ikke har tænkt på at skrive den ned, men blot har tænkt denne kompetence eller værdi ind som fx et element i faglig ledelse eller strategisk ledelse. Eller også er årsagen, at der faktisk er en "blind vinkel" i opfattelsen af kravene til offentlige lederes kompetencer her.

Et spørgsmål til refleksion kunne være, om det faktisk ligger indbygget i respekten for det repræsentative demokrati og i den offentlige sektors raison d'être, at man systematisk er mere orienteret imod at udføre politikernes ønsker og skabe gennemsigtighed, end at følge variationer og fluktuationer i borgernes ønsker om god service. Det kan meget vel være et indbygget dilemma eller trade-off i hele det offentlige system.

Competing values-perspektivet

Empowerment og individuel indsats kan anskues fra konkurrence-kvadranten pga. borgernes egne valg, eller fra samarbejdskvadranten, fordi empowerment-tænkningen i denne sammenhæng er en samarbejdsstrategi (Cameron et al 2014:136f).

Reformerne kan betragtes som bureaukratiets forsøg på at begrænse og smidiggøre sig selv, hovedsageligt via krav til et mere ligeværdigt samarbejde mellem systemet og borgeren. Hvis dette er succesfuldt, kan vejen blive banet til samskabelsesforsøg og anderledes former for indsats i create-kvadranten. Dette kræver imidlertid at de offentlige mellemlederes kompetencer udvikles i retning af at opøve den specifikt eksterne sensitivitet, der er i create og markeds-kvadranterne. KI's fælles uddannelsesinitiativ for jobcentercheferne specifikt i empowerment kan tolkes som en erkendelse heraf.

4.5 DISKUSSION - ER DER FORSKEL PÅ DEN OFFENTLIGE OG PRIVATE AGILE UDFORDRING?

Den agile udfordring har i høj grad været italesat i de her anvendte teorier og i mediernes omtale som en udfordring, der først og fremmest har ramt den private sektor. Den globale

økonomi, den teknologiske udvikling og markedskonvergens har sat virksomheder i mange brancher under pres. Især de virksomheder, som har vokset sig meget store, og har haft lang tids dominans på et marked. De har sværere ved at omstille sig end små, nye virksomheder som ikke bærer på så megen organisatorisk inertie og teknologisk legacy.

Med baggrund i denne undersøgelse må der antages at være både lighedspunkter og grundlæggende forskelle mellem den agile udfordring i den private sektor og den offentlige sektor. Hvis man tager udgangspunkt i de interviews, jeg har foretaget, herunder af en fokusgruppe bestående af overvejende privatansatte mellemledere, så tegner der sig et billede af, at *markedet*, som driver af forandringerne naturligvis er en helt grundlæggende forskel. Innovation er typisk mere afgørende for virksomhedens overlevelse, og investeringer via kapitalfonde øger presset for hurtig eksekvering og kapitalisering på forandringstiltag. Derudover er risikovilligheden i almindelighed større i den private sektor, bl.a. fordi der kan være større fordele i at være teknologiske first movers på et marked. Fokusgruppen oplever i øvrigt ikke den agile udfordring anderledes end de offentlige ledere.

Driveren for de digitale forandringer i det offentlige er typisk ikke markedet, men *besparelses- og effektiviseringsbegrænsninger* (digitaliseringsstrategi og "modernisering" af den offentlige sektor). Disse vurderes dog potentielt at kunne være lige så stærke drivere af forandring i det offentlige som markedet. Kun i mindre grad er det politiske mål om serviceforbedringer eller effektiv implementering, hvilket der dog ses eksempler på i reformerne af beskæftigelsesområdet.

5. Hvilke anbefalinger kan der gives til kompetenceudviklingen?

5.1 BASELINE - ET UTILSTRÆKKELIGT FOKUS PÅ AGILE LEDERKOMPETENCER, MEN PÅ VEJ

Som anført i indledningen, adresserede Kodeks om god offentlig topledelse den agile udfordring tilbage i 2005, men anviste desværre ikke rigtig nogle forslag til selvevaluering og kompetenceudvikling som fulgte op herpå. Spørgsmålet er, om man kan identificere, i hvilket omfang BM og STAR arbejder systematisk med udviklingen af de forskellige dimensioner af agilt lederskab?

BM Ledelsesgrundlag

Af BM notat af 24. oktober 2012 fremgår det, at nye opgaver og ny organisering i en politisk kontekst er blandt de vigtigste aktuelle ledelsesudfordringer i BM. "BM er et ministerium hvor der ofte sker store forandringer. Organisationsændringer, politiske reformer, regeringsskift mv. giver nye strukturer og ændrede politiske prioriteringer. Forandringer er således et vilkår i hele BM og for alle BM's ledere. Det stiller krav til lederne om hele tiden at kunne omstille sig selv og medarbejderne til nye situationer." (bilag 8). Blandt de øvrige ledelsesudfordringer nævnes

ledelse med færre ressourcer, mere fokus på at skabe resultater, samt personaleledelse. Som en ledelsesudfordring på længere sigt nævnes talentudvikling og lederrekruttering.

Den ledelsesmæssige fleksibilitet og omstillingsparathed, der efterspørges i notatet, ses alene at være en *reaktiv fleksibilitet*, og ikke det samme som den proaktive, strategiske mindset til forandringer og agilitet, der defineres hos Joiner & Josephs og Doz & Kosonen (Joiner & Josephs 2007:6; Doz & Kosonen 2008:17ff.), og som er det gennemgående tema for denne afhandling. Det ledelsesmæssige hensyn er da også ifølge notatet alene at “undgå produktionstab, sikre driftssikkerhed og undgå sygefravær”.

Beskæftigelsesministeriet arbejder med 10 ledelseskompeter, som er en tilpasning af den offentlige leadership pipelines 8 ledelseskompeter (bilag 9). Generelt i beskrivelsen af ledelseskompeterne er der en “heroisk” opfattelse af lederrollerne, jf. Joiner & Josephs beskrivelser af expert og achiever-niveauerne (Joiner & Josephs 2007:8): Toplederen skal fx mestre forandringer ved at “opstille” visioner, “gøre” forandringer meningsfulde for de underordnede, sikre en “optimal” organisering og “styre” forandringerne mod mål (i ental). Toplederens ansvar for innovation er begrænset til at understøtte en innovativ effektivitetskultur under overskriften “ledelse med færre ressourcer”. Toplederen mestrer på samme måde strategiarbejde ved at udvikle en strategi for hele organisationen. De øvrige ledere skal blot “eksekvere”.

I BM’s beskrivelse af ledelseskompeter som: politisk tæft, mestre procesledelse og navigere på den offentlige scene, skal modsætninger mellem det politiske og faglige system “håndteres” og “støj og politisk skadelige enkeltsager undgås”. Dog nævnes det også, at det er en ledelseskompeter at skabe tværgående samarbejde og opbygge interne og eksterne relationer. Bevidste samarbejds- og empowerment-strategier, som ifølge Joiner og Josephs er et tegn på et begyndende post-heroisk lederskab (Joiner & Josephs 2007:8) er helt fraværende, både indadtil i forhold til organisationen, og udadtil i forhold til borgere og samarbejdspartnere. Henvisninger til mestring af situationel ledelse eller paradoksledelse er også fraværende, ligesom ordet “tillid” meget symptomatisk slet ikke forekommer i nogen sammenhæng på nogen af ledelsesniveauerne. På den baggrund må det konkluderes, at Beskæftigelsesministeriets 10 ledelseskompeter fra 2012 *ikke* aktivt understøtter udviklingen af agile offentlige ledere.

STAR’s ledelsesudvikling og strategi

Hvis man ser på skemaet til vurdering af udviklingsbehov for chefer i STAR fra 2015 (bilag 10) fremgår det, at cheferne fx vurderes på, i hvilket omfang de fremmer det tværgående perspektiv og samarbejde i opgaveløsningen, inddrager eksterne samarbejdspartnere og relevante interessenter i opgaveløsningen, skaber rammer for det faglige samarbejde og videndeling, udfordrer det bestående og inspirerer til nytænkning, samt delegerer opgaver og ansvar, giver sparring og feedback og arbejder med motivation, arbejdsglæde og trivsel.

I dette skema efterspørges lederkompetencer, som i langt højere grad end BM's 10 fælles lederkompetencer, har fokus på udvikling af samarbejdende, udfordrende, inspirerende og mægtiggørende kompetencer og adfærd. Dette kompetencefokus er mere kompatibelt med udvikling af agile lederkompetencer på et post-heroisk niveau (Joiner & Josephs 2007:91ff.), og som arbejder i collaborate og create kvadranterne i et competing values-perspektiv (Cameron et al. 20014:31ff.). Ekspliciteringen af behovet for udefra og ind-tænkning, et borger/kunde-fokus, er dog også her fraværende, omend udefra og ind-tænkning selvfølgelig *kan* være en konkret måde at udfordre og inspirere det bestående på, hvilket tilskyndes i konceptet.

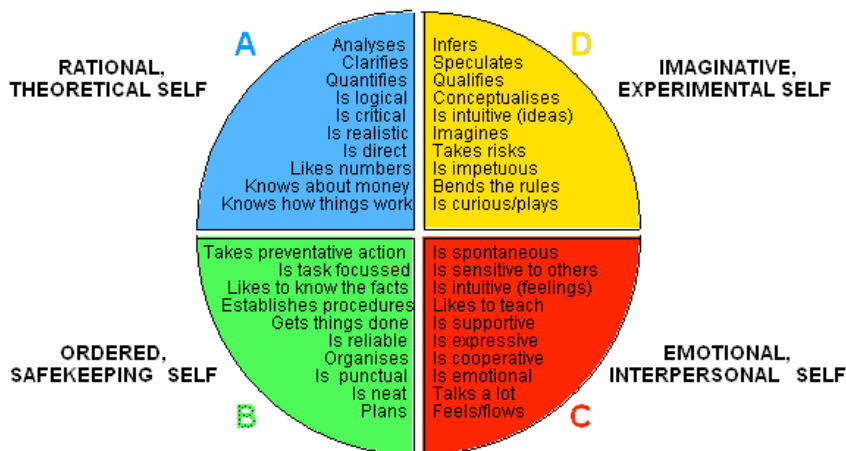
I den aktuelle ledelsesudvikling i STAR anvendes en kombination af OLP og Wholebrain (se fig. 6). Fra OLP-perspektivet har STAR valgt at fokusere særligt på "strategisk ledelse, resultatskabelse og anerkendende feedback, samarbejde/processkabelse/relationer, politisk tæft og faglig ledelse". Dette valg kan tolkes som STAR's særlige fokus på udvikling af et værdiskabende samarbejde med de eksterne relationer.

Denne tolkning understøttes af, at der er et klart eksternt fokus i STAR's igangværende strategiarbejde, startet i 2014. Det fremgår af STAR-kompasset, som er en del af strategiarbejdet, at der er et klart fokus på, hvad kunderne, ejerne og brugerne forventer af STAR. I forhold til STAR's strategi vil man lade sig måle på, at man lever op til forventninger fra omverdenen om fx forståelse for kundernes virkelighed, inddragelse og involvering af brugerne i udvikling af policy og implementering, et åbent og projektorienteret samarbejde, samt tillid og anerkendelse og plads til nye idéer i forhold til medarbejderne (bilag 3).

Dermed ses der at være en sammenhæng mellem prioriteringerne i STAR's strategiarbejde og i ledelsesudviklingen i retning af mere eksplicite empowerment- og samarbejdsstrategier. Dette kan potentielt understøtte en mere systematisk ledelsesudvikling i retning af øget horisontal, mental og strategisk agilitet, hvilket teoretisk set vil gøre STAR bedre i stand til at forudsige, håndtere og lede komplekse forandringer fremadrettet.

STAR's valg af at arbejde med Wholebrain, kan ligeledes potentielt understøtte udviklingen af agile lederkompetencer. Wholebrain kortlægger ikke kompetencer, men præferencer. Imidlertid vil det igangsatte arbejde med fordel kombineres med et videre arbejde i forhold til paradoksledelse og horisontal agilitet. Der er visse ligheder mellem kvadranterne i henholdsvis CVL og Wholebrain, bortset fra placeringen af den røde kvadrant i Wholebrain, som nok i højere grad svarer til collaborate-kvadranten i CVL.

Our Four Thinking Selves



Figur 6: Wholebrain. Kilde: N. Herrmann, *The Wholebrain Business Book*, McGraw Hill, 1996

5.2 ANBEFALINGER TIL UDVIKLINGEN AF AGILE LEDERKOMPETENCER

Hvis mere agile offentlige lederkompetencer, og mere strategisk agile offentlige organisationer, vil gøre den offentlige sektor bedre i stand til at udvikle sig og levere effektiv, værdiskabende service i mere tumultariske og krævende omgivelser, så må det være nødvendigt at sætte systematisk ind på at udvikle netop disse kompetencer og sådanne organisationer.

Mine analyser i denne afhandling peger i retning af, at de offentlige ledere oplever et kompetencepres i den retning. Den agile udfordring håndteres delvist strategisk i STAR, men uden at det eksplicit er italesat i forhold til agilitet. Men de igangsatte strategiske initiativer peger i den retning, som de anvendte teorier anbefaler, fx samarbejds- og empowerment-strategier.

I forhold til BM vil min anbefaling være, at de 10 fælles ledelseskompeter og beskrivelsen af de fælles ledelsesudfordringer for koncernen hurtigst muligt bliver gennemgribende opdateret og revitaliseret i lyset af den beskrevne agile udfordring. I forhold til de ledelsesværdier DC giver udtryk for, samt i STAR's strategiarbejde, virker det kun tre år gamle (!) ledelsesgrundlag underligt altmodisch. OLP kan fortsat indgå som et fælles grundlag og ramme for ledelsesudviklingen i koncernen, men bør suppleres af et mere dedikeret horisontalt perspektiv, som eksempelvis Competing Values Framework. Disse to ledelsesperspektiver kan fint sameksistere - og bør faktisk gøre det, jf. anbefalingerne fra Claus Elmholt, der har evalueret den Offentlige Leadership Pipeline (Elmholt 2013). I forbindelse med opdateringen og revitaliseringen af det fælles ledelsesgrundlag ville det være oplagt videre at koble arbejdet med agile lederkompetencer direkte til de eksisterende økonomiske og kontraktlige incitamenter, således at eksempelvis samarbejdselementet kom til at have særskilt vægt. Dette ville formentlig øge signalværdien og implementeringskraften.

Det vil ligeledes være min anbefaling, at hele ledelsen i BM og STAR, og ikke mindst topledelsen, fremadrettet prioriterer at forstå den agile udfordring, der består i digitaliseringen af kerneforretningen. Der er aktuelt en anledning hertil i forbindelse med forberedelsen af den kommende fællesoffentlige digitaliseringsstrategi for 2016-2020. Denne proces kan også være relevant i forhold til en national dagsorden, fx via Digitaliseringsstyrelsen og Moderniseringsstyrelsen, herunder i samarbejdet med KL og Danske Regioner. Eksempelvis bør Kodeks for god offentlig topledelse igennem et passende serviceeftersyn og kan italesættes som selve forudsætningen for den effektive gennemførelse af Danmarkshistoriens største nationale organisationsudviklingsprojekt. Det bør overvejes at iværksætte formelle lederuddannelsestiltag, som specifikt adresserer den agile udfordring, herunder ikke mindst i forbindelse med ledelsen af de digitale transformationer. Her kan der ske en kobling til anbefalinger og uddannelseselementer fra eksempelvis digital ledelse, innovationsledelse og agil udvikling.

I forhold til det videre arbejde med samarbejds- og empowerment-strategier i BM og STAR kan opmærksomheden fint henledes på perspektiverne om strategisk agilitet og netværksledelse. Det er mit indtryk fra analysearbejdet, at der heri kan være værdifulde input til, hvordan man i den strategiske ledelse kan holde et fortsat fokus på agilitet og samarbejde, ikke mindst muligheden for applikation på tværs af institutioner og sektorer i det tværoffentlige samarbejde.

5.3 PERSPEKTIVERING - OVERVEJELSER OM GENERALISERBARHED

Jeg har undersøgt den agile udfordring på kort tid, på baggrund af relativt få interviews, begrænset undersøgelsen til beskæftigelsesområdet, og lagt hovedvægten på digitaliseringsaspektet, som også er det, jeg selv kender mest til.

Metodisk er jeg derfor nødt til at spørge mig selv, i hvilket omfang den viden, jeg har opdyrket med afhandlingen, er egnet til at generalisere ud fra, således at jeg kan besvare min problemformulering mere generelt som en belysning af den agile udfordring for alle danske offentlige ledere?

Jeg mener, at afhandlingens resultat giver et forsigtigt, men dog underbygget, bud på en fortolkning af situationen for offentlige ledere i dag, ikke kun omkring BM og STAR. Jeg har løbende drøftet problemstillingerne med lederkolleger, også fra andre sektorer, og er blevet bekræftet i, at fortolkningerne giver mening, også i en bredere kontekst omkring offentlig ledelse. Derimod er det vigtigt at pointere, at afhandlingens resultater *ikke* en facitliste, der præsenterer objektiv viden om, hvordan virkeligheden *faktisk* er. Jf. også metodeafsnittet, er afhandlingens resultater min egen fortolkning af nogle tekster på et område, jeg selv har et forhåndskendskab til. I forhold til primærkilderne fortolker jeg nogle andre lederkollegers fortolkninger af situationen, sådan som de oplever den. Jeg forsøger derfor at præsentere

udsagnene loyalt, men også at fortolke deres kontekst, og dermed gøre den hermeneutiske “horisontsammensmeltning” mulig. Derfor kan afhandlingens resultater anvendes til, at læseren ligeledes forsøger at blive mere vidende på denne brede og varierede problemstilling, *uden* at der dermed kan sættes to streger under noget af det, men måske inspirere til egen refleksion eller videre undersøgelser.

6. Konklusion

Samfundet er i stigende grad præget af hurtige skift, kort planlægningshorisont, kompleksitet, paradokser og interdependens. Den accelererende teknologiske udvikling og det globale netværkssamfund er stærkt medvirkende årsager hertil. Hvordan forstår de offentlige ledere selv ledelsesudfordringen, og hvordan håndterer de den? Kalder udfordringerne på særlige offentlige lederkompetencer? Hvilke anbefalinger kan gives?

Der er forskel på niveauerne. Det fremgår af denne afhandling, at der er forskel på, hvordan topledere og mellemledere oplever sig udfordret af digitaliseringen. Forskellene kan forklares med de forskellige perspektiver, de har på ledelsesopgaven. Toplederne har fokus på vilkårene for det politiske arbejde og for det strategiske arbejde med hele organisationen. Mellemlederne oplever mere udfordringerne i forhold til deres egen rolle i organisationen, og i forhold til medarbejdere og borgere.

Always on, always tuned in. For topledernes fylder samarbejdet med politikerne meget, så derfor bliver de særligt udfordret i forhold til den nye mediedagsorden, hvor elektroniske og sociale medier sætter nye vilkår for samarbejdet. Toplederen er nødt til at geare sig selv og sin organisation til altid at være “på”, og konstant tunet ind på interessenternes standpunkter. Dette udfordrer især toplederens *tid til politik, politiske tæft, evne til krisestyring og at navigere på den offentlige scene*. Det velfungerende high-speed bureaukrati kan godt håndtere den øgede hastighed i forhold til at fremskaffe oplysninger, men bliver til gengæld presset på performance i det tværgående samarbejde, herunder mellem departement og styrelse. Dette udfordrer topchefen på at kunne *være effektiv igennem samarbejde, både internt og eksternt*. Digitaliseringen udfordrer topchefens kompetencer til samtidigt at kunne balancere mellem bureaukrati og samarbejde, samt mellem samarbejde og anerkendelse af interessemodsætninger. De nye vilkår udfordrer topchefens evne til *paradoksledelse*. Mediedagsordenen øger ministeriets behov for at være i løbende dialog med alle interessenter. Topchefen leder derfor den bureaukratiske kultur henimod at *supplere bureaukratiet med en mere uformel samarbejdskultur*, hvilket bl.a. dialogforum-casen illustrerer. På den måde opstår behovet for *netværksledelse* med egne arenaer vis a vis bureaukratiet. Netværksledelse stiller imidlertid store krav til *faciliterende ledelse med åbenhed, engagement, tillid og tålmodighed* for at kunne lykkes.

At forstå digitaliseringen af kerneopgaverne. Den digitale transformation af kerneopgaverne bliver i højere grad en strategisk ledelsesopgave for topledelsen, som kræver

digitale visioner og langsigtet strategisk tænkning på tværs af funktioner. Det er en faldgrube for toplederne, hvis de enten er for håbefulde eller for risikoaverse i forhold til digitaliseringen af kerneopgaverne. Derfor skal de med balanceret *paradoksledelse* både kunne opbygge stærke visioner, tage modige initiativer, fremelske eksperimenter og kreative løsninger, samtidig med de sikrer sig systematiske problemanalyser, klarhed i forventninger, mål og politikker, samt risikominimering. På grund af den uforudsigelige hastighed og retning på den teknologiske udvikling er det svært at langtidsplanlægge de digitale transformationer. Dette stiller krav til toplederne om at kunne opøve *strategisk agilitet* i hele organisationen, dvs. strategisk sensitivitet, enhed i ledelsen, og mulighed for at flytte rundt på ressourcer.

Empowerment og styring - to sider af samme sag. Toplederne oplever at der, bl.a. som følge af digitaliseringen, er behov for mere tillid og empowerment i organisationen. Succesfuld empowerment-strategi kræver en *kompleks ledelsesindsats, der samtidig skaber visioner, begejstring, opbakning, teamstruktur, videndeling, information, tilstrækkelige ressourcer, tillid, klare mål og fokus på effekter.* Topchefen har et stort personligt ansvar for at sikre, at sådanne empowermentstrategier er mulige i organisationen. Det kræver meget af topchefens personlige lederskab, herunder ikke mindst skabelse af *tillid*, ikke mindst fordi der er en tendens til, at organisationer under turbulente forhold ofte bliver mere rigide og bureaukratiske, fx i forbindelse med enkelsager. Dette skal topchefen aktivt kunne modvirke ved at være *rollemodel* og forholde sig *åben og selvstændig, samt omsorgsfuldt udfordrende* til organisationen.

Eksperten under pres. Mellemlederne oplever, at de accelererende forandringer, den stigende kompleksitet og gensidige afhængighed af andre, udfordrer deres mentale fleksibilitet. Det er ikke længere nok at have styr på sit eget område, og sin egen faglighed. De mange forandringer betragtes som uvelkomne forstyrrelser, især når de kommer i størrelsen tsunami: I og samtidig bliver understøttet af et implementerings- og dialogorienteret high-speed bureaukrati fra centralt hold. Mellemlederne skal forstå, oversætte og koble de mange centrale initiativer med lokale politiske ønsker og forudsætninger. Komplexiteten rykker nedad i organisationen. Kravene til den mentale fleksibilitet i mellemliderstillingerne stiger dermed og skaber et mentalt *“agility gap”*. Der er behov for at øge de offentlige mellemlideres mentale fleksibilitet fra en konkret, taktisk, problemløsende adfærd til en strategisk effekt-orienteret adfærd, og igen videre til et *“post-heroisk” agilitetsniveau*.

At kunne tænke udefra og ind. Mellemlederne oplever øgede krav til, at medarbejderne skal kunne tænke udefra og ind, forstået som det at have *borger- og kundefokus*, også i forhold til at hjælpe borgerne med at blive mægtiggjorte via de digitale værktøjer. Beskæftigelsesreformen lægger mere af ansvaret for beskæftigelsesforløbet over på borgerne. Derved skal den klassiske myndighedsrolle balanceres af en tydeligere servicerolle. Dette stiller store krav til mellemlidernes kompetencer til at tænke ude fra og ind i et borgerperspektiv. Sådanne kompetencekrav er ikke beskrevet i den offentlige leadership pipeline. Empowerment bygger på en tænkning om samarbejde i højere grad end frit valg og markedstænkning. Dermed

udfordres mellemledernes kompetencer på evnen til at kunne *etablere et eksternt fokus på relationen med borgerne*, samt *facilitere effektive samarbejdsrelationer* mellem borgere og sagsbehandlere.

Samlet set er de offentlige leders kompetencer udfordret i forhold til opøvelsen af flere former for agilitet: I forhold til en *vertikal agilitet*, hvor der på grund af forskellige ledelseskraav på forskellige ledelsesniveauer, stilles forskellige krav om kompetencer, der skal læres - og til dels aflæres - ved hver opadgående transition. I forhold til *horisontal agilitet*, hvor de mange ændringer i omgivelserne stiller krav til ledernes evne til at kunne udøve situationsbestemt paradoksledelse. I forhold til *mental agilitet*, hvor de stadigt mere komplekse vilkår for udøvelse af ledelse, presser både topledere og mellemledere til at skulle mestre en høj grad af mental fleksibilitet, der bl.a. giver mulighed for empowermentstrategier og samarbejdsdrevne løsninger. I forhold til strategisk ledelse, øger de nye vilkår behovet for ledernes kompetencer omkring *netværksledelse* og oparbejdelse af *strategisk agilitet*, både indenfor deres egen organisation og på tværs af den offentlige sektor.

Anbefalinger til kompetenceudvikling. På baggrund af analysens resultater vurderes det, at den nuværende ledelsesudvikling i BM og STAR kun delvist imødekommer behovet for udvikling af agile lederkompetencer. Fokus på udvikling af agile lederkompetencer ligger fint i forlængelse af igangsat STAR strategiarbejde og lederudvikling. Eksisterende *økonomiske og kontraktlige incitamenter* og udviklingskoncepter, fx for gennemførelse og opfølgning på *lederudviklingssamtaler*, bør udvides til at omfatte selvevaluering og initiativer rettet mod et eller flere af perspektiverne på agile lederkompetencer. Samtidig bør der etableres en *fælles ledelsesmæssig opmærksomhed* i koncernen samt på tværs af den offentlige sektor.

7. Egen læring

Jeg gik i gang med master-uddannelsen i efteråret 2012. På det tidspunkt var mit fokus i udviklingsplanen:

- 1) Udvikling af medarbejdere (og ledere) - at være dygtig til strategisk kompetenceudvikling
- 2) Strategisk ledelse og kommunikation - at kunne lede større forandringer
- 3) Det personlige lederskab - at forberede mig på topledelse

Udgangspunktet for min læring på uddannelsen var at det var vigtigt, at mit fokus ikke blev for snævert. Min daværende direktør pointerede, at man som offentlig leder idag - og især på topniveau - skal mestre så mange discipliner og facetter, at man skal passe på med uforvarende at komme til at specialisere sig for meget i forhold til særlige kompetencer eller områder. Man er nødt til at have en holistisk tilgang til ledelseskompetencerne og -disciplinerne, og iagttage deres samspil i konkrete situationer.

Særligt arbejdet med våbenskjoldet og det personlige udviklingsforløb på PUF'en gav mig god selindsigt i mine styrker og svagheder som leder. Jeg oplever, at jeg i dag - bl.a. som følge af

MPG-uddannelsen - har et mere nuanceret billede af, hvem jeg er som leder, og hvor jeg skal være mere opmærksom på at udvikle mine kompetencer. Ofte er det jo sådan, at det man er god til, også indirekte viser, hvad man skal være opmærksom på at udvikle. I mit tilfælde er min ledelse ofte visionær, selvstændig og udfordrende. Det betyder omvendt, at jeg skal være opmærksom på at lytte, kommunikere, være opmærksom på andres idéer og behov, samt vurdere, om mine ambitioner er realistiske i forhold til organisationens evne til at løfte dem.

Slutstatus på min udvikling undervejs er svær at gøre op, som på et regnebræt. Jeg har det nok på den måde, at jeg personligt og intellektuelt har indtaget et meget stort måltid, som jeg stadig er igang med at fordøje. Jeg er glad for mit arbejde som offentlig leder og klarer mig godt, men det gjorde jeg egentlig også for tre år siden. Det, der nu er blevet anderledes er ikke nødvendigvis mine objektive resultater i min opgavevaretagelse, LUS eller MUS-samtaler, trivselsundersøgelser osv., men mere en generel ledelsesmæssig modenhed og refleksiv viden, der alt andet lige øger sandsynligheden for, at jeg også fremadrettet lykkes som leder - herunder også at jeg er bedre i stand til at reflektere, når ting *ikke* lykkes, og når jeg alligevel kommer til at begå fejl, som jeg egentlig troede, jeg var forbi. Ideelt set vil den viden og indsigt, jeg har oparbejdet også kunne bringes i spil i dialogen med mine medarbejdere, kolleger og chefer. Det bestræber jeg mig hele tiden på. Viden er til deling.

Læringen af afhandlingen har været god og interessant på mange måder. Selve temaet omkring agilitet ligger mit hjerte nær. Jeg har valgt emnet af oprigtig interesse. Udover selve resultaterne af undersøgelsen, som jeg selv finder interessante for min egen prioritering og ledelsesmæssige opmærksomhed fremadrettet, har processen med selve stoffet også været lærerig. Processen har vist mig, hvor vanskeligt det er at have mange perspektiver i spil på meget kort tid - især når man også konstant bliver forstyrret af den virkelige verdens krav. Samtidig har mine refleksioner over den hermeneutiske metode - at være bevidst om egen forforståelse og via dialog at kunne sætte sig i den andens sted - fungeret som et slags sjette teoretiske perspektiv i afhandlingen. Så på den måde har processen alt i alt været en god anskuelsesundervisning, og giver mig god anledning til videre refleksion i mit eget - forhåbentligt stadig mere agile - lederskab.

Litteratur og henvisninger

Andersen, Ib. Den skinbarlige virkelighed. Forlaget Samfundslitteratur. 3.udgave 2006, kap.1,5 og 8 (55 sider)

Cameron, Kim S., Robert E. Quinn & Jeff DeGraff and Anjan V. Thakoe. Competing Values Leadership. Edward Elgar. 2. Udgave 2014 (183 sider)

Dahl, Kristian og Thorkil Molly-Søholm. Leadership pipeline I den offentlige sektor. Dansk Psykologisk forlag. 2.udgave 2014 (268 sider)

Doz, Yves & Mikko Kosonen. Fast Strategy. Pearson Education Limited. 1. udgave 2008 (240 sider)

Doz, Yves & Mikko Kosonen. Embedding Strategic Agility. Long Range Planning. Volume 43 April-June 2010 (13 sider)

Doz, Yves & Mikko Kosonen. Strategic Agility in Public Management. INSEAD. 12. marts 2012 (31 sider)

Elmholdt, Claus. Leadership Pipeline, Forbigående ledelsesmode eller solid viden?. Akademisk Kvarter. Volume 06. Forår 2013. (10 sider)

Joiner, Bill & Stephen Josephs. Leadership Agility. Jossey-Bass. 1.udgave 2007 (310 sider)

Koppenjan, Joop & Erik-Hans Klijn. Managing uncertainties in networks. Routledge. 1. udgave 2004 (260 sider)

Nygaard, Claus (red.). Samfundsvidenskabelige analysemetoder. Samfundslitteratur. 2. udgave 2012, Kap.4 (25 sider)

Van Wart, Montgomery. Leadership in public organizations. M.E. Sharpe. 2. Udgave 2012, kap.8 (17 sider)

Forum for offentlig topledelse. Kodeks for god offentlig topledelse. 1. udgave, maj 2005

OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. 15. Juli 2014

www.bm.dk

www.star.dk

www.herrmann-europe.com

Bilag

1. Interviewguide
2. Liste over de interviewede
3. STAR strategi og værdigrundlag
4. Dialoggruppen
5. Implementeringskoncept BM
6. Implementeringskoncept STAR
7. Regeringens udspil til beskæftigelsesreform
8. Fælles ledelsesudfordringer i Beskæftigelsesministeriet
9. Beskæftigelsesministeriets 10 ledelseskompetencer
10. Skema til vurdering af udviklingsbehov for chefer i STAR

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 1 Spørgeguide

TEKNOLOGISK UDVIKLING

DIGITALISERING

GLOBALISERING

PERCEPTION

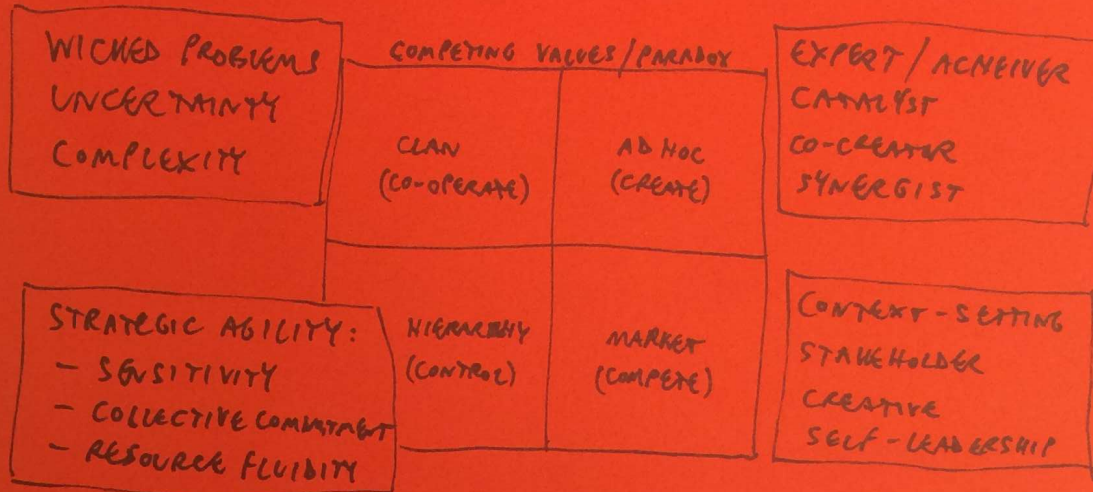
STYRINGSUDFORDRING

(NPG, DEG)

DEN AGILE UDFORDRING:

- HURTIGE SKIFT
- ULTRAKORT PLANLÆGNINGSHORIZONT
- KOMPLEKSITET
- PARADOKSER
- INTERDEPENDENS

⇒ LEDELSESKOMPETENCER?



①.

- PÅ HVILKEN MÅDE UDFORDRER DIGITALISERINGEN LEDELSESKOMPETENCERNE OG LEDELSESDRIFNINGEN I DET OFFENTLIGE?

- HVORDAN OPLEVER DU DET?

②.

- HVILKE ANBEFALINGER KAN DER GIVES TIL ARBEJDET MED LEDELSESKOMPETENCER OG LEDELSESDRIFNING I DET OFFENTLIGE, SET I LYSET AF DIGITALISERINGSUDFORDRINGERNE?

- HVAD TÆNKER DU?

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 2

Navne på interviewede personer:

Peter Mørch, Departementchef i Beskæftigelsesministeriet

Morten Binder, Direktør i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Lars Frelle-Pedersen, Direktør i Digitaliseringsstyrelsen

Lone Curtis, Kontorchef i Københavns Kommune, Beskæftigelses-og Integrationsforvaltningen

Fokusgruppe:

Anders Ørskov Melballe

Astrid Carlsen, Pensam

Britt Blichfeld Davidsen, ATP

Erik Hammer, Moderniseringsstyrelsen

Henrik Mygind Søndergaard

Herman Petersson, Post Danmark

Jesper H. Horsleben, Nordea

Kasper Molin, Forca

Mikael Fogemann, Valad Europe

Mikkel Mørup, Trelleborg Sealing Solutions Denmark

Ulla Bjerre-Christensen, Steno Diabetes Center

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 3



Strategi

Styrelsen for Arbejdsmarked
og Rekruttering

2014 - 2017

Introduktion

Du sidder med Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR)s strategi i hånden – og du er ikke alene. Det er en strategi, som har været igennem mange hænder og mange hoveder. Medarbejdere og chefer har arbejdet sammen om at finde svar på tre grundlæggende spørgsmål:

- Hvorfor er STAR sat i verden?
- Hvordan kan vi levere værdi for vores interessenter?
- Hvad er det konkret, vi skal gøre?

Svarene på spørgsmålene finder du i denne pjece. Svarene har vi ikke fundet frem til alene ved at snakke med hinanden. Vi har været i tæt dialog med vores interessenter for at finde frem til, hvilke udfordringer, dilemmaer og muligheder, vi står over for.

Strategiarbejdet stopper ikke med denne pjece. Vi er kun lige begyndt. Måden, hvorpå vi ser os selv og vores gøren, vil forhåbentligt sprede sig til alle vores relationer – som ringe i vandet.



Mission

Missionen er formålet med STAR og svarer på, hvorfor vi er sat i verden.

STAR fremmer en effektiv arbejdsmarkedspolitik, hvor virksomheder får den nødvendige arbejdskraft, og flest mulige borgere er i job eller under uddannelse

Vision

Visionen angiver retningen for vores ambitioner med STAR.

- STAR gør det muligt at træffe arbejdsmarkedspolitiske beslutninger på et kvalificeret grundlag
- STAR gør det muligt at omsætte arbejdsmarkedspolitik til effektiv praksis til gavn for borgerne
- STAR gør det muligt for virksomhederne at få adgang til den nødvendige arbejdskraft

Arbejdsværdier

Arbejdsværdierne udgør fundamentet i STAR.

I STAR er vi drevet af at løse **faglige udfordringer** og levere et produkt, vi kan være stolte af. Vi leverer bedst i et respektfuldt **samarbejde** med gode og fagligt kompetente kollegaer. Vi er motiverede for at gå på arbejde, fordi rammerne for vores arbejde er baseret på **tillid og anerkendelse**, og vi har mulighed for at præge vores arbejdsopgaver, og når vi kan udvikle os og bringe vores kompetencer i spil.

Hvilke kerneopgaver løser vi?

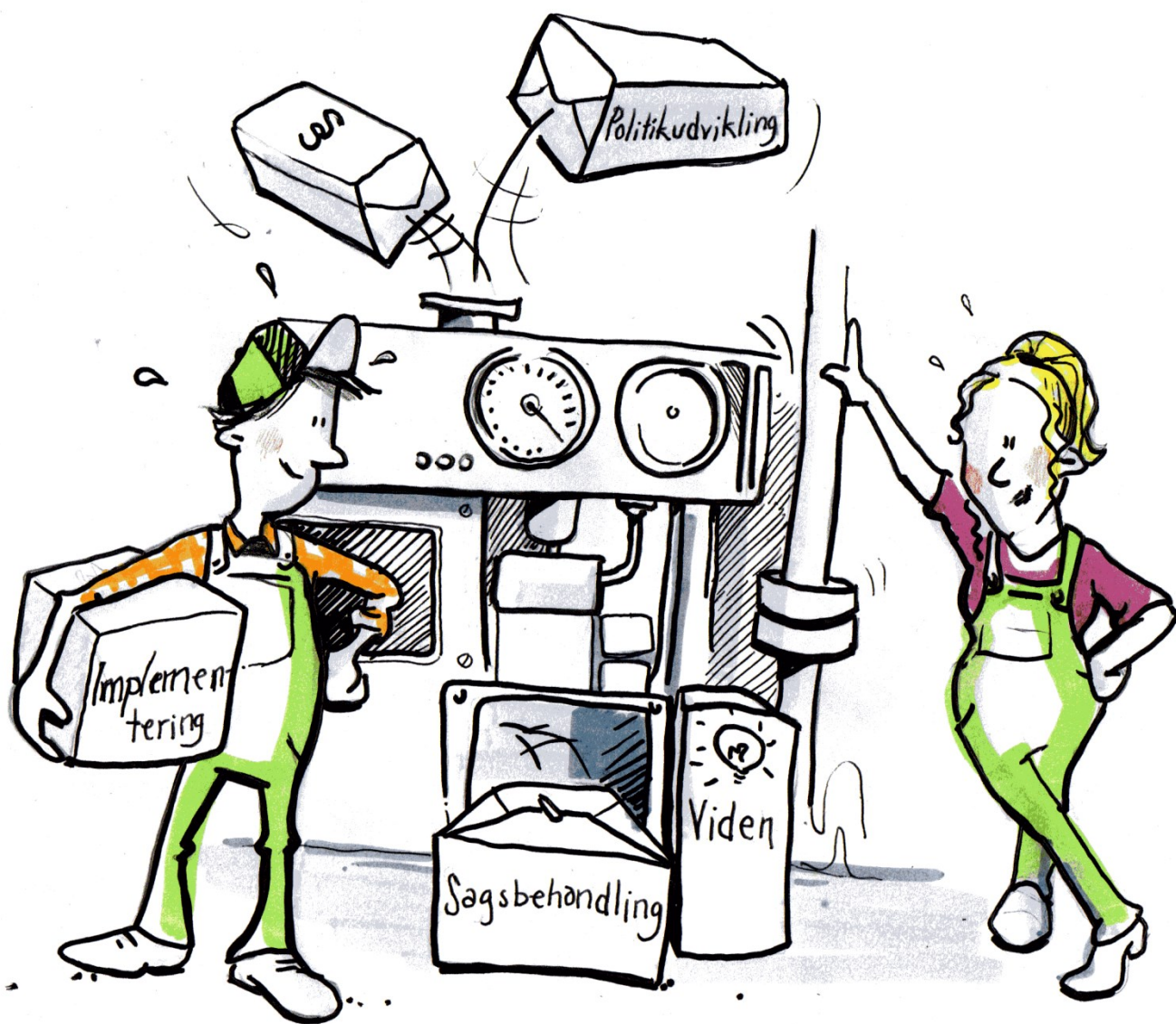
I STAR understøtter vi politikudvikling og politiske reformudspil på beskæftigelsesområdet. Udgangspunktet er, at borgeren og virksomhederne er i centrum, og at forslagene skal være lette at administrere og forstå.

I STAR arbejder vi med implementering af arbejdsmarkedspolitikken sammen med relevante interessenter på området, herunder især jobcentre og a-kasser. Vi understøtter, at jobcentre og a-kasser gennemfører en indsats rettet mod, at flest mulige borgere skal forsørge sig selv. Vi administrerer og vejleder om ydelser på Beskæftigelsesministeriets område. Vi fører desuden også tilsyn med, at intentionerne i arbejdsmarkedspolitikken realiseres, og at midlerne forvaltes korrekt.

Vi udvikler og vedligeholder nationale digitale løsninger, som styrker beslutningsgrundlaget og understøtter implementeringen. Det gør vi ved at gøre information, data og digital selvbetjening tilgængelige for borgere, virksomheder, jobcentre og a-kasser.

Vores arbejde er forankret i viden om, hvad der virker – både i Danmark og internationalt. Vi både indsamler, formidler og skaber selv ny viden om arbejdsmarkedet. Vores viden styrker ministerens og Folketingets beslutningsgrundlag og understøtter, at policy, regler og indsatser får de tilsigtede effekter.

Vi træffer årligt omkring 50.000 afgørelser om opholds- og arbejdstilladelse til tredjelandsborgere, der ønsker at arbejde eller studere i Danmark, samt afgørelser på Ferie- og EØS området. Vi er i løbende dialog med vores kunder og brugere om mulige forbedringer af vores services. Desuden kontrollerer vi overholdelsen af reglerne på området.



Interessenter

Vi har opdelt vores interessenter i fire grupper. Udover interessenterne har STAR også en lang række samarbejdspartnere.

Kunderne

Kunderne er virksomhederne, universiteterne, borgerne og ansøgerne. Det er dem, der får en afgørelse fra STAR, får svar på en henvendelse eller anvender en af styrelsens digitale selvbetjeningsløsninger.

Brugerne

Brugerne er bl.a. kommunerne, jobcentrene, a-kasserne og arbejdsmarkedets parter. Det er dem, der enten har indflydelse på arbejdsmarkedspolitikken eller har en stor opgave i implementeringen af arbejdsmarkedspolitikken.

Ejerne

Vores ejere er Beskæftigelsesministeren, Beskæftigelsesministeriets departement og Folketinget.

Medarbejderne i STAR

I forbindelse med strategiudviklingen har vi talt med vores interessenter om, hvilke forventninger de har til os. Disse er fremstillet i vores STAR kompas.

STAR kompas

Kunderne forventer:

- Forståelse for og kendskab til kundernes virkelighed
- Effektiv og korrekt sagsbehandling samt god service
- Formidling og fortolkning af lovgivning, så der sikres den rette anvendelse i praksis

Brugerne forventer:

- Langsigtet fokus på implementering med kendskab til praksis og indsatser
- Inddragelse og involvering af brugerne i udviklingen af policy og implementering. Herunder bindeled til det politiske niveau
- Solidt og fagligt analysearbejde



Ejerne forventer:

- Viden om, hvad der virker
- Effektiv implementering af arbejdsmarkedspolitik
- Åbent og projektorienteret samarbejde mellem STAR og departementet

Medarbejderne forventer:

- Plads til forbedringer og nye ideer
- Udfordrende arbejdsopgaver, hvor tillid og anerkendelse er nøgleord
- Gode samarbejdsrelationer og et bredt kendskab til hele huset

Idéudvikling

Nedenstående er et kort visuelt referat af de ideer, der er udviklet af medarbejdere og chefer for at imødekomme interessenternes forventninger. Alle ideer er desuden samlet i et idékatalog.

Kunderne



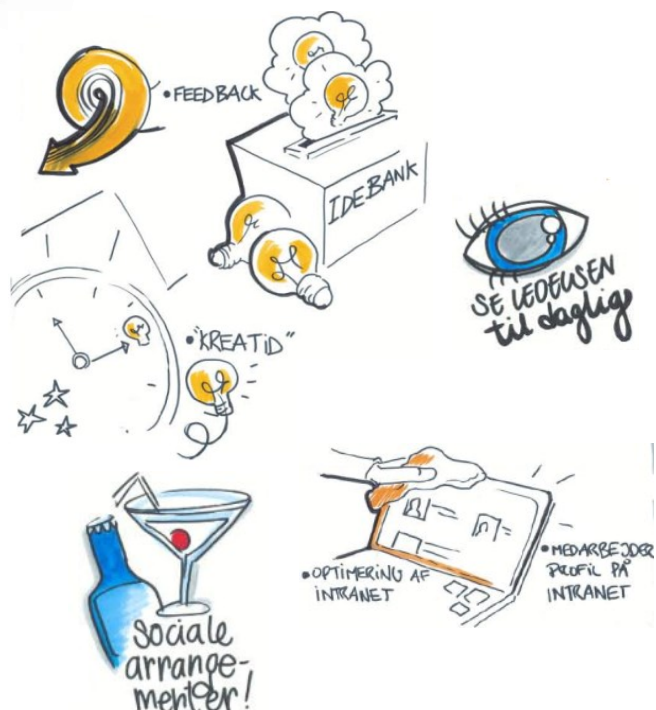
Brugerne



Ejerne



Medarbejderne



Navigering i interessentlandskabet

Ved at gå i dialog med interessenterne om deres forventninger kan vi få et bud på, hvad der skal til, for at vi kan levere endnu mere værdi for vores interessenter.

Effektiv borgerservice

Vi ønsker at være kendte for vores gode service blandt virksomheder og borgere. God service betyder, at der er kendskab til kundens hverdag, og at sagsbehandlingen er effektiv og med en høj kvalitet. For at kunne levere endnu bedre service i fremtiden skal vi også fokusere på at videreudvikle den digitale selvbetjening.



Et eksempel er vores kontaktpersonordning. En virksomhed med udenlandske ansatte kan få en fast kontaktperson hos STAR. Det betyder, at virksomheden hurtigt kan få målrettet information og vejledning om lovgivning og retningslinjer i forbindelse med ansøgningsprocedurer. Det sparer tid både for virksomheden og STAR.

Effektiv implementering

Vi skal forstærke og udvikle vores fokus på at beskæftigelsespolitikken effektivt føres ud i livet af jobcentre og a-kasser. STAR skal have indgående viden om, hvordan implementeringen bedst kan ske, og kende de udfordringer og krav, som implementeringsprocesser medfører. Vi skal desuden være i dialog med og inddrage alle relevante interessenter.



Et eksempel på, at vi "tager løbeskoene på og kommer ud", er fra et af vores initiativer i forbindelse med opfølgning på førtidspensions- og fleksjobreformen. Her rejste et udvalg af medarbejdere, kontorchefer og personer fra direktionen ud til 15 forskellige jobcentre for at høre om deres erfaringer med implementeringen af reformen. Besøgene gav blandt andet viden om kommunernes udfordringer med at oprette ressourceforløb og give borgerne en tværfaglig indsats. Denne erfaring har betydet, at STAR har kunnet tilbyde mere målrettet vejledning og hjælp til kommunernes implementering.

Værdiskabende samarbejde

Vi skal udnytte alle kompetencer i eget hus og samtidig dyrke et værdiskabende samarbejde med departementet, hvor det fælles mål er den faglige opgaveløsning og betjeningen af beskæftigelsesministeren og Folketinget. En åben dialog kombineret med en projektorienteret og ubureaukratisk tilgang, hvor kompetencerne udnyttes på tværs, skal understøtte dette arbejde.



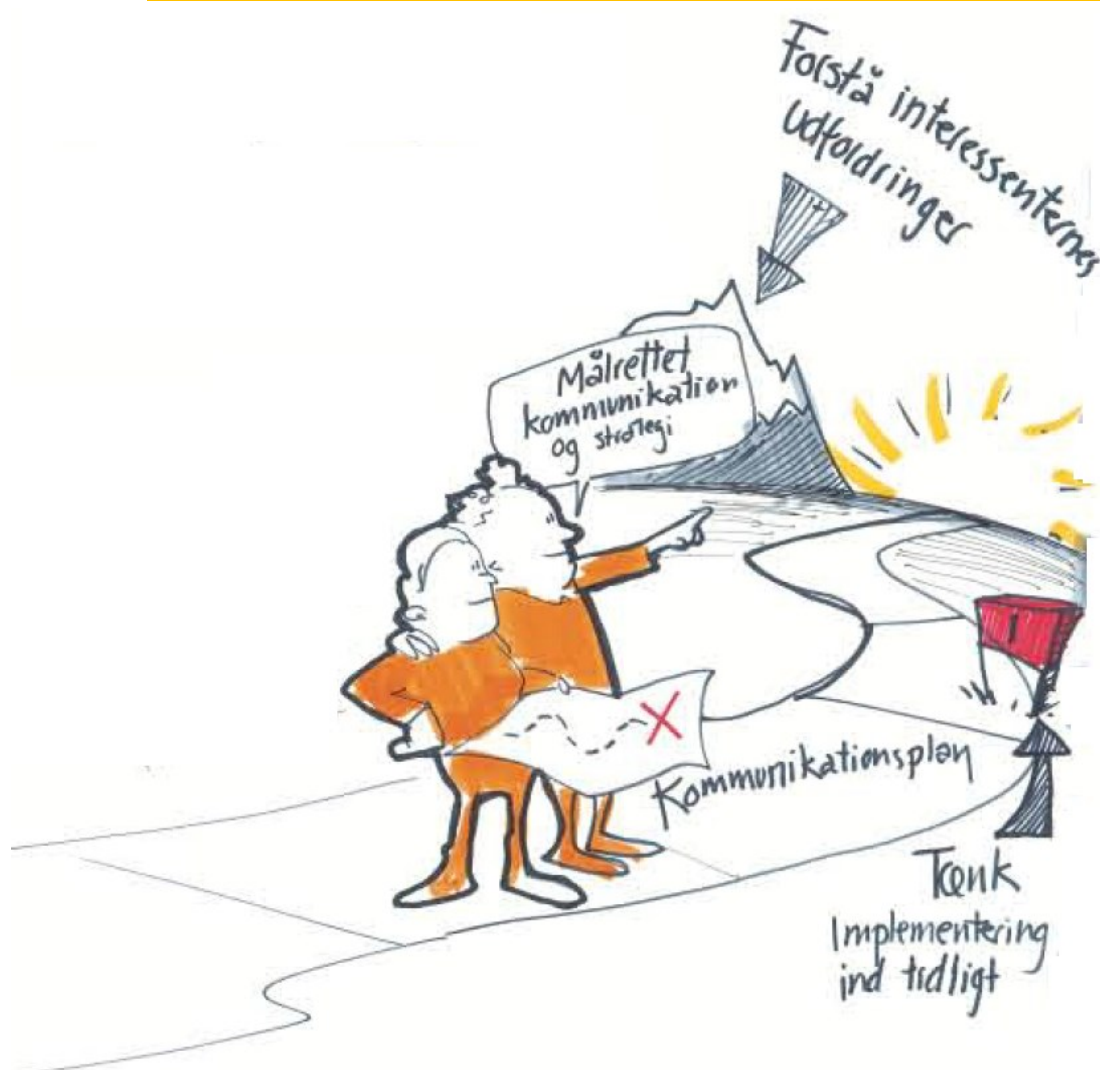
Et eksempel på en højere grad af projektorienteret arbejde er sekretariatsbetjeningen af Carsten Koch-udvalget (både fase 1 og fase 2). Sekretariatet består af medarbejdere og chefer fra både departement og styrelse. Der er samarbejdet tæt og med et fælles mål og fokus på de faglige produkter og betjeningen af udvalget. En arbejdsmetode har været, at opnå enighed på tværs om produktet, før end sager er videresendt til behandling i de respektive huse.

Attraktiv arbejdsplads

STAR skal være en udviklende arbejdsplads for den enkelte kombineret med god trivsel, passende balance mellem arbejdsliv og privatliv og en fælles identitet som STAR-medarbejder. Det kræver motivation, anerkendelse og en udviklende feedback til medarbejdergruppen fra en ledelse, der er synlig og sætter retning for hele styrelsen.



Tillid og medindflydelse er vigtige elementer i en attraktiv arbejdsplads. Eksempler herpå er, når vi arbejder tværgående og inddrager alle relevante fagligheder eksempelvis ved etablering af en ny hjemmeside, hvor der arbejdes i en tværgående redaktørgruppe, i forbindelse med strategiarbejdet eller ved reformarbejde. Andre eksempler er mulighederne for faglig og personlig opkvalificering. Desuden prioriterer vi i STAR de sociale aktiviteter.



STARs strategiske pejlemærker 2014 – 2017

STARs strategiske pejlemærker er opstillet for perioden frem til 2017. Der bliver hvert år fastsat konkrete styrelsesmål for alle pejlemærkerne og mål på kontorniveau. Der arbejdes med systematisk målstyring og opfølgning.

Effektiv borgerservice

STAR skal levere god og effektiv service til borgere, ansøgere og virksomheder. Ambitionen er:

- STAR skal opfylde 90% af alle fastsatte servicemål i sagsbehandlingen.

Effektiv implementering

STAR sikrer effektiv implementering af beskæftigelsespolitiske reformer og initiativer og skal af sine brugere opfattes som inddragende og dialogorienteret ift. udformning og særligt implementering af beskæftigelsespolitikken. Ambitionen er:

- STAR skal opfylde 90% af alle fastsatte implementeringsmål.

Værdiskabende samarbejde

STAR skal fastholde fokus på faglig stærk og proaktiv sagshåndtering i forhold til departementet og med departementet arbejde mere projektorienteret på udvalgte sager, hvor dette er særligt relevant. Ambitionen er:

- Ved kvartalsvise møder evaluerer vi i fælleskab med departementet vores sagshåndtering og samarbejde gennem reviews af udvalgte sager og processer, og departementet vurderer STARs indsats. STAR skal opnå en score på minimum 4 (skala 1-5).

Attraktiv arbejdsplads

I STAR skal der være høj trivsel og motivation blandt medarbejderne. Ledelsen skal være synlig, motiverende og udviklende. Ledelse og medarbejdere har et fælles ansvar for at sikre, at der skabes en styrelse med én fælles identitet. Ambitionen er:

- STAR skal opnå en score på minimum 4 (på en skala fra 1 - 5), når medarbejderne vurderer tilfredsheden med arbejdspladsen som helhed og deres egen motivation.



DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 4

Kommissorium for den fællesoffentlige dialoggruppe om digitalisering på beskæftigelsesområdet

1. Formål

Der er behov for et tæt samarbejde om den digitale udvikling på beskæftigelsesområdet. Der nedsættes til det formål en fællesoffentlig dialoggruppe. Dialoggruppen skal, med udgangspunkt i den eksisterende ansvarsfordeling for de digitale løsninger, understøtte og afstemme den videre digitale udvikling på beskæftigelsesområdet, fx i forhold til selvbetjeningsløsninger, fælles standarder, dataudveksling og snitflader med udgangspunkt i et fælles forretningsarkitekturoverblik.

Det Fælles Data Grundlag (DFDG) danner i dag rammen for tværgående digital kommunikation og datadeling på beskæftigelsesområdet for at sikre en koordineret indsats i forhold til borgeren på tværs af kommuner og a-kasser, jf. styringslovens § 58, stk. 1 og 4. DFDG er grundlaget for, at det i dag er muligt for borgerne at bruge selvbetjeningsløsninger på Jobnet.dk, hvor de kan se og registrere oplysninger om deres egen sag, som samtidig via DFDG gøres tilgængelige i kommunernes og a-kassernes sagsbehandlingssystemer. Samtidig sikrer DFDG, at data, der er indtastet i mange forskellige sagsbehandlingssystemer, kan vises for borgerne og deles mellem systemerne.

Jobnet.dk danner i dag rammen for en række digitale selvbetjeningsløsninger for borgere og virksomheder – og er således med til at understøtte, at borgerne så vidt muligt selv tager del i indsatsen, og at der er den fornødne transparens i forhold til indsatsen og arbejdsmarkedet som sådan.

Den videre udvikling af bl.a. DFDG og Jobnet.dk i samspil med kommunernes og a-kassernes systemer er helt central for en effektiv beskæftigelsesindsats.

Dialoggruppens arbejde er funderet og tager udgangspunkt i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, den kommunale rammearkitektur og den logiske datamodel, DFDG, jf. vedlagte notat herom, og i Jobnet.dk – den nationale selvbetjeningsløsning på beskæftigelsesområdet.

Dialoggruppen skal:

- Arbejde for at de overordnede rammer for udveksling af oplysninger/data, herunder Det Fælles Data Grundlag, udvikles til i højere grad at understøtte selvbetjeningsløsninger og kerneopgaverne i kommuner og a-kasser, således at indsatsen i kommuner og a-kasser understøttes bedst muligt.
- Arbejde for at styrke sammenhængen i og mellem områdets it-systemer.

- Arbejde for at sikre bedre kvalitet af data.
- Arbejde for at grænseflader og proces for udvikling og vedligehold mellem de forskellige it-systemer gøres mere robust over for ændringer, så det bliver lettere at tilføje nye typer data, uden at det påvirker de eksisterende aftagere.
- Arbejde for at fremme en fælles koordinering i den digitale udvikling af beskæftigelsesområdet.

2. *Sammensætning*

- a. Dialoggruppen er et ressourceforum med faste deltagere.
- b. Dialoggruppen er sammensat af personer på embedsmandsniveau, der
 - repræsenterer Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (formand)
 - repræsenterer Digitaliseringsstyrelsen
 - repræsenterer KL
 - repræsenterer AK-Samvirke

Repræsentanter fra Beskæftigelsesministeriet, Finansministeriet, Social-, Børne og Integrationsministeriet samt Undervisningsministeriet deltager i dialoggruppens møder efter behov.

3. *Opgaver og samarbejdsform*

- a) Dialoggruppen følger løbende den digitale udvikling på beskæftigelsesområdet, herunder drøfter strategiske planer for udvikling af selvbetjeningsløsninger, datadeling, dataudveksling og snitflader med udgangspunkt i et fælles forretningsarkitekturoverblik.
- b) Dialoggruppen drøfter løbende, hvordan de overordnede rammer for udvekslingen af oplysninger/data og indretningen af it-systemer og digitale selvbetjeningsløsninger kan være med til at understøtte en effektiv og hensigtsmæssig administration i kommuner og a-kasser.
- c) Dialoggruppen samarbejder om den it-mæssige implementering af regeringens reformer på beskæftigelsesområdet, bl.a. i forhold til
 - vurdering af de it-mæssige muligheder og konsekvenser tidligst muligt i det regelforberedende arbejde,
 - drøftelser af prioritering af implementeringen, samt
 - drøftelser af en fælles forståelse og tolkning af det regelsæt, som ligger til grund for den it-mæssige implementering.
- d) Dialoggruppen kommer med anbefalinger angående den videre digitale udvikling af beskæftigelsesområdet, herunder anbefalinger vedrørende kanalstrategi og den nærmere it-mæssige arbejdsdeling mellem stat, a-kasser og kommuner i relation til konkrete projekter eller områder.

Dialoggruppen kan inddrage relevant materiale, herunder rapporter, analyser mv. i sit arbejde og i sine anbefalinger.

Dialoggruppen kan desuden trække på ekspertviden fra relevante personer/organisationer og kan herunder invitere personer med særlig kompetence i forhold til digitalisering til sine møder.

4. Møder og sekretariatsbistand

- a) Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering varetager sekretariatsbetjeningen af dialoggruppen.
- b) Dialoggruppen fastlægger sine møder for et år ad gangen, i udgangspunktet en gang i kvartalet og indkalder derudover til møder efter behov. KL og AK-Samvirke bidrager med fast kontakt til sekretariatet.
- c) Dialoggruppen kan nedsætte midlertidige arbejdsgrupper efter behov, fx ved implementering af reformer til vurdering og drøftelse af særlige it-mæssige problemstillinger.

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 5

18. september 2014

J.nr. 2014-4807

KST/anj

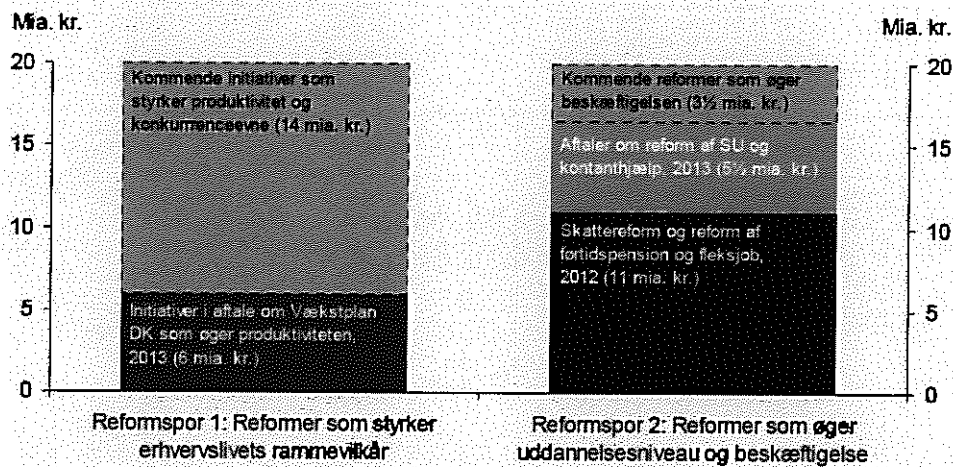
Rammen for Beskæftigelsesministeriets implementeringsindsats

Vigtigheden af reformer i Beskæftigelsesministeriet

Regeringen har sat sig ambitiøse vækstmål frem mod 2020. Der skal skabes vækst samtidig med, at den strukturelle balance mindst skal være i balance. Beskæftigelsesministeriet spiller en vigtig rolle i forhold til at nå de ambitiøse mål.

Reformer som øger uddannelsesniveaut og beskæftigelsen skal samlet bidrage med en vækst på 20 mia. kr. (jf. figur 1). Derfor er det vigtigt, at ministeriets reformer implementeres med succes, så den samfundsøkonomiske effekt nås samtidig med, at beskæftigelsen øges med 165.000 fuldtidspersoner.

Figur 1 – Bidrag til regeringens vækstmål



Beskæftigelsesministeriet har løbende skærpet implementeringsindsatsen

For at imødegå de store implementeringsopgaver, der følger med regeringens reformer, har Beskæftigelsesministeriet løbene tilpasset og skærpet ministeriets implementeringsfokus og -indsats.

Organisatorisk har Beskæftigelsesministeriet tilpasset sig de store implementeringsopgaver. Omorganiseringen, der trådte i kraft 1. januar 2014, tydeliggjorde arbejdsdelingen mellem departement og styrelser. Omorganiseringen har styrket styrelsernes rolle i planlægning, gennemførelse og opfølgning på implementeringsindsatsen. Samtidig er der afsat dedikerede implementeringsressourcer i STAR's Implementeringskontor. I departementet har de politiske centre sat fokus på koblingen mellem politikudvikling og implementering, og i departementets analyseenhed er fokus på monitoreringen af reformerne styrket.

I forbindelse med ministeriets seneste reformer har vi udviklet og anvendt nye redskaber og processer. I forbindelse med FØP/FLEKS-reformen og kontanthjælpsreformen har vi blandt andet høstet erfaringer med anvendelsen af reformværksteder samt tidlig og løbende inddragelse af interessenter parallelt med politikudviklingen. Der er endvidere iværksat en tæt og løbende opfølgning på kontanthjælpsreformen, der blandt andet har taget afsæt i databaserede nøgletal.

I forbindelse med kontanthjælpsreformen og beskæftigelsesreformen har ministeriet anvendt implementeringsplaner samt risikoanalyser, som redskaber til at strukturere planlægningen af implementeringsindsatsen. I beskæftigelsesreformen har vi derudover anvendt lynpraktikker og nedsat netværksgrupper med henblik på at sikre en stærk forankring i praksis.

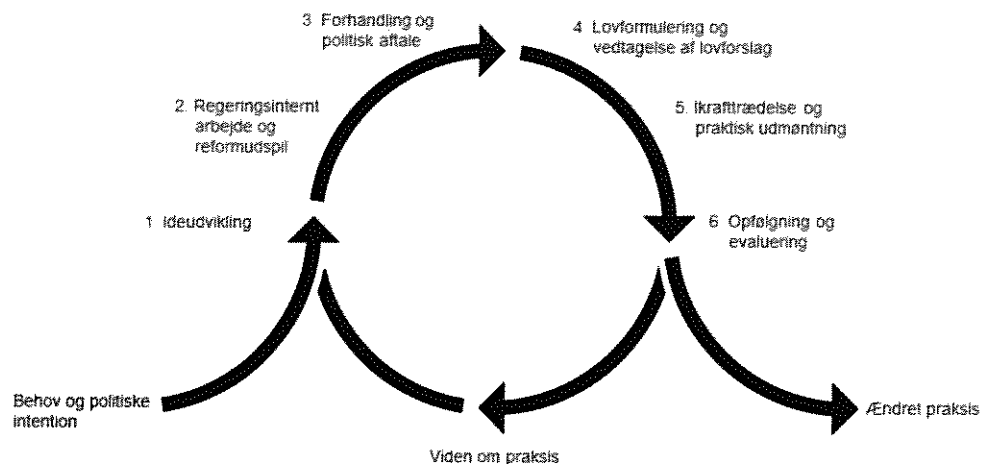
Rammen for Beskæftigelsesministeriets fremtidige implementeringsindsats bygger videre på de eksisterende tiltag og sikrer en systematisk anvendelse af implementeringserfaringerne fra de tidligere og pågående reformer og initiativer.

En typisk reformproces

Beskæftigelsesministeriets fremtidige implementeringsindsats tager afsæt i en typisk reformproces, der kan opdeles i 6 faser (jf. figur 2). Fælles for alle 6 faser er, at implementeringsindsatsen skal sikre, at viden om, hvad der sker og virker ude i praksis, bliver indarbejdet i reformerne. Styrelsernes og departementets implementeringsopgaver i de 6 faser er skitseret i de følgende afsnit og uddybet i de vedlagte bilag (bilag 1-6). I den praktiske udmøntning af implementeringsindsatsen vil der være overlap mellem de 6 faser.

Udmøntningen af implementeringsindsatsen skal tilpasses størrelsen og kompleksiteten i den pågældende reform eller det pågældende initiativer. Omfanget af implementeringsindsatsen skal således løbende vurderes, med henblik på at afstemme indsatsen til det konkrete behov. Det betyder, at implementeringsindsatsen kan skales op såvel som ned.

Figur 2 – En typisk reformproces



Grundideerne i implementeringsindsatsen kan anvendes som grundlag for alle Beskæftigelsesministeriets implementeringsopgaver – også implementeringsopgaver der ikke er knyttet til en reform. Ideerne i implementeringsindsatsen kan således anvendes i alle situationer, hvor Beskæftigelsesministeriet formidler til og forsøger at påvirke aktører uden for ministeriet.

Implementering er relevant for alle enheder i Beskæftigelsesministeriet

Implementering handler om, at Beskæftigelsesministeriets politik, idéer etc. skal omsættes til praksis. Det er i høj grad et spørgsmål om at have fokus på vores målgrupper og interessenter, når vi gennemfører vores opgaver.

- *I udviklingen* skal vi inddrage målgrupperne og interessenterne.
- *I udmøntningen* skal vi tilpasse vores forslag, indsats og kommunikation til målgruppernes og interessenternes konkrete behov, kompetencer og ressourcer.
- *I opfølgningen* skal vi afdække, hvordan målgrupperne og interessenterne modtager, forstår og bruger vores indsatser.

Dette fokus gælder uanset, om der er tale om implementeringen af en reform eller om der er tale om implementeringen og formidlingen af andre initiativer. Rammen for Beskæftigelsesministeriets implementeringsindsats er derfor relevant for alle.

Ministeriets enheder bruger forskellige indsatser, til at påvirke deres målgrupper og interessenter. Selv om enhedernes kerneopgaver er forskellige, spiller alle enheder således en rolle i implementeringsindsatsen:

- NFA sikrer viden om arbejdsmiljøet, der kan fungere som input til udviklingen af nye reformer og forslag. NFA forsker også i arbejdsmiljøets samspil med arbejdsmarkedsforhold, fx i forhold til fastholdelse på arbejdsmarkedet, fravær, udstødning og arbejdsevne.
- AT sikrer udmøntningen af politiske aftaler og lovgivning samt partsinddragelse i fx den daglige dialog med arbejdsmarkedets parter og i Arbejdsmiljørådet.
- ASK bidrager til lovgivning og partsinddragelse på arbejdsskadeområdet i kvalitetspaneler og erhvervssygdomsudvalget. ASK udmønter desuden arbejdsskadesikringsloven gennem korrekt og rettidig sagsbehandling.
- STAR sikrer udmøntningen af beskæftigelsespolitikken ved at understøtte kommunerne og a-kasserne. STAR udmønter samtidig lovgivningen vedrørende international rekruttering via sagsbehandlingen på området. STAR bidrager herudover til lovgivning og partsinddragelse på beskæftigelsesområdet.

Fase 1 – Ideudvikling

Ideudviklingen starter, når ministeren og regeringen udtrykker et politisk ønske om at reformere et givent område under Beskæftigelsesministeriets ressort. Fasen afsluttes, når udarbejdelsen af et reformudspil påbegyndes. Ministeriets implementeringsopgave består i at *afdække implementeringsbehov*.

Styrelserne har ansvar for at:

- Identificere de væsentligste interessenter og målgrupper.
- Indsamle erfaringer fra interessenterne og målgrupperne – herunder blandt andet myndigheder, borgere og virksomheder – vedrørende eksisterende praksis.

Fx gennem reformværksteder, netværksgrupper, lynpraktikker, udstationeringer og/eller anden inddragelse af de udførende aktører. De udførende aktører kan både være eksterne som fx kommunerne i forbindelse med beskæftigelsesindsatsen eller interne som fx de tilsynsførende i Arbejdstilsynet.

- Sikre en løbende dialog med de politiske interessenter. Fx parterne, KL, AK-samvirke, Danske Regioner og fagforeningerne.
- Analysere data på reformområdet og udarbejde foreløbige konsekvensanalyser.
- Udarbejde en risikovurdering, interessentanalyse og forandringsteori, der tager afsæt i viden om praksis, målgrupperne og interessenterne, og som belyser implementeringsbehov, udfordringer og mulige implementeringstiltag.

Departementet har ansvar for at:

- Afgrænse reformområdet.
- Tilrettelægge eventuelle reformværksteder.
- Koordinere og kvalificere styrelsernes risikovurdering, interessentanalyse og forandringsteori.
- Bidrage til analyserne af data og de foreløbige konsekvensanalyser.
- Omsætte den indsamlede viden om praksis til forslag i politikudviklingen.

Opgaverne og redskaberne i fasen er uddybet i bilag 1.

Fase 2 – Regeringsinternt arbejde og reformudspil

Det regeringsinterne arbejde starter med forberedelsen og formuleringen af reformudspillet. Fasen afsluttes, når reformudspillet offentliggøres, og forhandlingerne går i gang. Ministeriets implementeringsopgave består i at *påbegynde planlægningen af implementeringsindsatsen*.

Styrelserne har ansvar for at:

- Fortsætte indhentningen af erfaringer om praksis, så det regeringsinterne arbejde løbende udfordres og trykprøves. Fx gennem netværksgrupper, lynpraktikker og/eller udstationeringer og/eller anden inddragelse af de udførende aktører.
- Opdatere risikovurderingen, interessentanalysen og forandringsteorien.
- Omsætte erfaringer fra praksis til formuleringen af en implementeringspakke med tilhørende mål til understøttelse af reformudspillet. Med implementeringspakken fastsættes foreløbige bud på tidsplaner og aktiviteter i den formelle og faglige implementering. Herunder blandt andet: Love, bekendtgørelser, vejledninger, it-understøttelse, tjeklister, best practice og kompetenceudviklingstiltag. Aktiviteterne i den formelle og faglige implementering målrettes de konkrete behov, præferencer, kompetencer og ressourcer hos de enkelte målgrupper og interessenter.
- Overveje hvorvidt der i reformudspillet skal afsættes økonomiske midler til implementering. Herunder at udarbejde et implementeringsbudget der tydeliggør, om der bør afsættes ressourcer til aktiviteterne i implementeringspakken.
- Udarbejde foreløbige forslag til puljer, hvis det er relevant.
- Udarbejde foreløbige forslag til en opfølgningsplan på reformen. Herunder blandt andet: Opfølgning via databaserede nøgletal, evalueringer og effektmålinger på udvalgte områder samt initialvurdering umiddelbart efter udmøntning af reformen mhp. at fange eventuelle ”børnesygdomme”.

- Afdække reaktionerne på reformudspillet ved fortroligt og mundtligt at høre de væsentligste interessenter og målgrupper fra fase 1.

Departementet har ansvar for at:

- Kvalificere styrelsernes opdaterede risikovurdering, interessentanalyse og forandringsteori.
- Koordinere og kvalificere styrelsernes forslag til implementeringspakken, implementeringsbudget og opfølgningsplanen.
- Bidrage til analyserne af data og de foreløbige konsekvensanalyser.
- Omsætte den indsamlede viden om praksis til forslag i reformudspillet.

Opgaverne og redskaberne i fasen er uddybet i bilag 2.

Fase 3 – Forhandling og den politiske aftale

Fasen starter med de politiske forhandlinger med partierne, parterne og andre relevante interessenter. Fasen afsluttes, når der er indgået en politisk aftale. Ministeriets implementeringsopgave består i at *sikre et implementeringsfokus i forhandlingerne*.

Styrelserne har ansvar for at:

- De væsentligste og mest ressourcetunge implementeringstiltag fra implementeringspakken konkretiseres og indgår i det materiale, der lægges til grund for de politiske forhandlinger.
- Den del af implementeringsbudgettet, som ønskes finansieret, indgår i det materiale, der lægges til grund for de politiske forhandlinger.
- De væsentligste elementer fra opfølgningsplanen inkluderes som supplement til det materiale, der lægges til grund for de politiske forhandlinger.
- Eventuelle forslag til puljer inkluderes i forhandlingerne, ligesom ved tidligere reformer.
- Der med udgangspunkt i erfaringer fra praksis afsættes tid og ressourcer til en hensigtsmæssig implementering.
- Forberedelse af lovforslag samt nødvendige udviklingsinitiativer påbegyndes – fx på it-området.

Departementet har ansvar for at:

- Koordinere og kvalificere styrelsernes bidrag til det materiale, der lægges til grund for de politiske forhandlinger.
- Høre styrelserne, hvis de politiske forhandlinger medfører nye politiske initiativer, der kan medføre nye implementeringsbehov og -udfordringer.

Opgaverne og redskaberne i fasen er uddybet i bilag 3.

Fase 4 – Lovformulering og vedtagelse af lovforslag

Fasen starter, når den politiske aftale er indgået. Fasen afsluttes, når lovgivningen træder i kraft. Ministeriets implementeringsopgave består i at *forberede og påbegynde implementeringen*.

Styrelsen har ansvar for at:

- Omsætte implementeringspakken fra fase 2 til en detaljeret implementeringsplan, hvor der også foretages justeringer på baggrund af den politiske aftale, der er opnået i fase 3. Indholdet i implementeringsplanen målrettes de konkrete behov, præferencer, kompetencer og ressourcer hos de enkelte målgrupper og interessenter. Implementeringsplanen giver et fuldt overblik over aktiviteter og tidsplaner i den formelle og faglige implementering.
- Justere implementeringsbudget og opfølgningsplan på baggrund af implementeringsplanen og den politiske aftale, der er opnået i fase 3.
- Høre og besøge de væsentligste interessenter og målgrupper fra fase 1 og 2 mhp. at afdække praktiske behov og udfordringer, der følger af reformen. Fx gennem netværksgrupper, fokusgrupper, lynpraktikker udstationeringer og/eller løbende dialog.
- Formulere og behandle den formelle implementering, der er beskrevet i implementeringsplanen. Herunder blandt andet: Love, lovbemærkninger, bekendtgørelser, vejledninger og it-understøttelse.
- Forberede og påbegynde den faglige implementering, der er beskrevet i implementeringsplanen. Herunder blandt andet udarbejdelse af: It-redskaber, tjeklister, formidlings-/kommunikationstiltag og kompetenceudviklingstiltag. Dette skal ske mhp. at give de udførende aktører – fx kommuner og tilsynsførende – mest mulig tid til at implementere reformen lokalt.
- Understøtte de udførende aktører – fx kommuner og tilsynsførende – når loven er vedtaget mhp. at forbedre dem på ikrafttrædelsen af lovgivningen. Fx gennem oplæring af lokale implementeringsteams og udarbejdelse af best practice.
- Forberede opfølgning på og evaluering af reformen.

Departementet har ansvar for at:

- Koordinere og kvalificere styrelsernes udarbejdelse og forberedelse af den formelle og den faglige implementering samt opfølgning på reformen.
- Følge op på tidsplanen i implementeringsplanen samt overholdelsen af implementeringsbudgettet.

Opgaverne og redskaberne i fasen er uddybet i bilag 4.

Fase 5 – Lov træder i kraft og praktisk udmøntning

Fasen starter, når loven træder i kraft, og reformen udmøntes i praksis. Fasen afsluttes, når implementeringsindsatsens forskellige tiltag er fuldt udrullet hos de udmøntende aktører – fx kommuner, jobcentre, a-kasser, tilsynsførende osv. Ministeriets implementeringsopgave består i, at *gennemføre implementeringen*.

Styrelserne har ansvar for at:

- Formidle de politiske intentioner, lovgivning og vejledninger.
- Udrulle it-redskaber, skabeloner, tjeklister, proceskrav, best practice mv.
- Gennemføre kompetenceudvikling.
- Netværksdannelse samt initialvurdering umiddelbart efter ikrafttrædelsen mhp. identifikation af eventuelle ”børnesygdomme”.
- Følge op på implementeringsmålene og -budgettet.
- Udmønte eventuelle puljer.

Departementet har ansvar for at:

- Følge op på gennemførelsen af den formelle og faglige implementering. Herunder at tidsplaner og aktiviteter skrider planmæssigt frem.
- Følge op på implementeringsmål og -budget samt eventuelle skred i disse.
- Understøtte og aktivt at inddrage topledelsen og det politiske niveau i formidlingen og kommunikationen af reformen. Herunder ministeren, departementschefen, styrelsesdirektøren, kommunalpolitikere, kommunaldirektører og KL. Fx gennem konferencer og seminarer.

Opgaverne og redskaberne i fasen er uddybet i bilag 5.

Fase 6 – Evaluering og opfølgning

Fasen starter formelt når reformen er udrullet, men planlægningen af evaluering og opfølgning starter allerede i forbindelse med det regeringsinterne arbejde og reformudspillet i fase 2. Der er ikke nogen fast afslutning på fasen. Der skal således løbende følges op på reformen. Det skal afdækkes, om reformen er tænkt rigtigt, om de ønskede effekter er opnået og om der er uintenderede effekter. Ministeriets implementeringsopgave består således i at *konsolidere implementeringen*.

Styrelserne har ansvar for at:

- Afrapportering løbende til ministeren og forligsparterne med henblik på stillingen til eventuelt justeringsbehov.
- Vurdere reaktioner på reformen mhp. identifikation af eventuelle ”børnesygdomme”. Dette kan både vurderes umiddelbart efter ikrafttrædelse i fase 5 samt efter en relevant tidsperiode i fase 6. Vurderingen foretages fx gennem netværksgrupper, fokusgrupper, lynpraktikker og/eller udstationeringer.
- Gennemføre evalueringer og effektmålinger, der er fastsat i opfølgningsplanen.
- Følge op på eventuelle puljefinansierede projekter og forsøgsordninger.
- Give input til justeringer af reformen.
- Gennemføre supplerende implementeringsunderstøttelse, hvor det er relevant.

Departementet har ansvar for at:

- Følge op på at rapportering til ministeren og forligsparterne følger de aftalte krav og kadencer.
- Udarbejde forslag til justeringer af reformen på baggrund viden om praksis. Dermed sikres et feedback til ministeren og forligskredsen.
- Afdække reaktionen på reformen hos kommunalpolitikere, kommunaldirektører og KL. Fx gennem netværksmøder eller gå-hjem-møder.

Opgaverne og redskaberne i fasen er uddybet i bilag 6.

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 6



Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering

Implementeringsguide

Version 2.0

Marts 2015

Indhold

1. Implementering i STAR	3
STARs strategi	3
1.1. STARs rolle i implementeringen	3
1.2. Pejlemærker for implementeringen	3
2. Reform- og implementeringsprocessen	5
2.1. Idéudvikling (fase 1).....	6
2.2. Reformudspil forberedes (fase 2).....	6
2.3. Reformudspil offentliggjort (fase 3)	9
2.4. Politisk aftale indgået (fase 4a)	9
2.5. Loven er vedtaget (fase 4b)	11
2.6. Loven træder i kraft (fase 5)	11
2.7. Konsolidering – opfølgning og evaluering (fase 6)	12
3. Implementeringsgreb	13
3.1. Hvem skal ændre adfærd – og hvorfor?	13
3.2. Hvilke forudsætninger er til stede?	13
3.3. Valg af interventionstype	14
3.4. Valg af implementeringsgreb	15
Bilag 1. Arbejdsdeling i reformarbejdet	17

Redskaber

Interessentanalyse.....	7
Implementerbarhedsanalyse.....	7
Risikolog.....	8
Kommunikationsplan.....	8
Implementeringsplan	9
[Sigte]- og implementeringsmål	10
Overbliksbillede	11
Opfølgningsplan.....	12

1. Implementering i STAR

I STAR har vi sat fokus på implementering. Baggrunden er, at vi ønsker at blive endnu bedre til at støtte kommunerne og a-kasserne i at føre beskæftigelsespolitiske beslutninger ud i livet.

Implementeringsguiden er skrevet til alle medarbejdere i STAR, der arbejder med implementering af beskæftigelsespolitiske indsatser og reformer. Formålet er at give en fælles forståelse og fælles redskaber til implementeringsarbejdet.

Implementeringsguiden har primært fokus på implementering af reformer, hvor STAR har en understøttende rolle i forhold til kommuner og a-kasser, der har den direkte implementeringsopgave. I guiden præsenteres den typiske reformproces og de redskaber, vi bruger i reformens forskellige faser. Herudover beskrives de redskaber vi bruger til at understøtte jobcentrenes og a-kassernes indsats.

Selvom omdrejningspunktet er reformimplementering kan flere af redskaberne dog også bruges i arbejdet med implementering af enkeltinitiativer, projekter og forsøg.

STARs strategi

”I STAR arbejder vi med implementering af arbejdsmarkedspolitikken sammen med relevante interessenter på området, herunder især jobcentre og a-kasser. Vi understøtter, at jobcentre og a-kasser gennemfører en indsats rettet mod, at flest mulige borgere skal forsørge sig selv.

STAR skal have indgående viden om, hvordan implementeringen bedst kan ske, og kende de udfordringer og krav, som implementeringsprocesser medfører. Vi skal desuden være i dialog med og inddrage alle relevante interessenter.”

1.1. STARs rolle i implementeringen

Når en reform er aftalt i Folketinget består den som oftest af politiske intentioner (de overordnede formål eller målsætninger), en juridisk ramme (love og bekendtgørelser) og en økonomisk ramme. Herefter er det kommunernes og a-kassernes opgave at konkretisere indsatsen inden for de givne rammer.

Det er STARs rolle at understøtte, at kommunerne og a-kasserne gennemfører reformerne så de politiske intentioner omsættes til resultater for borgere og virksomheder. Samtidig er det STARs opgave at tænke implementering ind i alle faser af reformprocessen. Det gør vi bl.a. ved at:

- Inddrage interessenter tidligt og løbende.
- Analysere implementeringsbehov- og muligheder tidligt i reformprocessen.
- Opstille realistiske og ambitiøse mål for implementeringen.
- Planlægge implementeringsarbejdet og igangsætte initiativer, der understøtter implementeringen.
- Følge op på mål og risici gennem hele implementeringsprocessen og justere indsatsen, hvis de forventede resultater udebliver.

1.2. Pejlemærker for implementeringen

STAR har opstillet tre pejlemærker, der skal være gennemgående for vores implementeringsarbejde:

- *Transparens:* Vi er åbne om mål, aktiviteter og ansvarsfordeling i implementeringen.
- *Involvering:* Vi kender vores målgrupper og interessenter – og inddrager dem tidligt og løbende i processen.
- *Prioritering:* Vi planlægger og følger implementeringen – og justerer indsatsen hvis det er nødvendigt.

Transparens

Transparens i implementeringsarbejdet betyder først og fremmest, at vi er åbne om reformens indhold, målsætning og implementering. Vores interessenter skal vide, hvilke mål vi sigter efter, og hvilken hjælp og støtte de kan forvente.

Det skyldes, at en reforms succes ikke kun afhænger af, at reformen har det rette indhold. Det er også nødvendigt, at STAR gennemfører de rigtige implementeringsaktiviteter, og at der er en understøttende kontekst. Konteksten omfatter de faktorer, der ligger uden for selve indsatsen, fx incitamentsstrukturer, interesseorganisation og lokale beslutningstagere. Hvis bare ét af de tre elementerne bortfalder, vil resultaterne for borgere og virksomheder udeblive, jf. figur 1.

Transparens handler også om intern klarhed om roller og ansvar i implementering. Det skal være klart, hvem der gør hvad for at sikre fremdrift i opgaveløsningen.

Involvering

Effektiv implementering er afhængig af, at vi kender og inddrager vores målgrupper. Dels har borgerne og medarbejdernes kompetencer, værdier og holdninger betydning for implementeringen. Dels er implementeringen afhængig af, at den lokale ledelse understøtter og motiverer medarbejderne. Herudover kan eksterne interessenter såsom DA, LO og KL have større eller mindre indflydelse på reformens forløb og implementering.

Det er derfor centralt at vi involverer vores interessenter i alle reformens faser. På den måde sikrer vi, at der leveres løsninger, der både er

målrettet målgruppens behov og tilpasset den kontekst, hvor indsatsen skal implementeres.

Eksempler på involvering

- *Netværksmøder*, fx regionale netværk for teamledere på ungeområdet.
- *Kommunegrupper*, fx STARs ledernetværk om økonomistyring.
- *Udstationering eller minipraktik*, hvor medarbejdere i STAR besøger et jobcenter i en eller flere dage.
- *Høring*, hvor interessenterne fremlægger deres synspunkter og giver kommentarer til et konkret forslag.

Prioritering

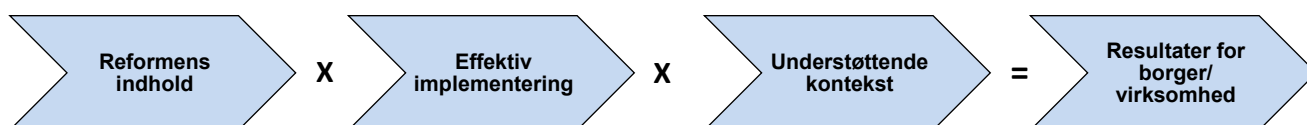
Der er sjældent adgang til ubegrænsede ressourcer i reformimplementeringen. Det er derfor nødvendigt at vi prioriterer arbejdet om de områder eller initiativer, der er særligt risikofylde, politisk prioriterede eller væsentlige for at reformen bliver en succes.

En forudsætning for at vi kan prioritere indsatsen er, at vi systematisk arbejder med planlægning, risikostyring og feedback i implementeringsarbejdet.

Det gør vi bl.a. ved at nedsætte implementeringsgrupper, der løbende opdaterer risikolog, kommunikationsplan og implementeringsplan for hver reform.

Hermed sikres det, at alle de væsentligste emner drøftes på styregruppemødet, og at der afsættes ressourcer til de vigtigste initiativer i reformen.

Figur 1. Implementeringsligningen



2. Reform- og implementeringsprocessen

Reformarbejdet består af en række mere eller mindre afgrænsede faser, der hver i sær byder på forskellige implementeringsopgaver. Implementering er derfor ikke en begivenhed, men en løbende proces.

I Beskæftigelsesministeriets implementeringsmodel opdeles reformerne i 6 faser, jf. figur 2.

I begyndelsen af reformprocessen fylder policyarbejdet mest, men efterhånden bruges flere og flere kræfter på implementeringsindsatsen.

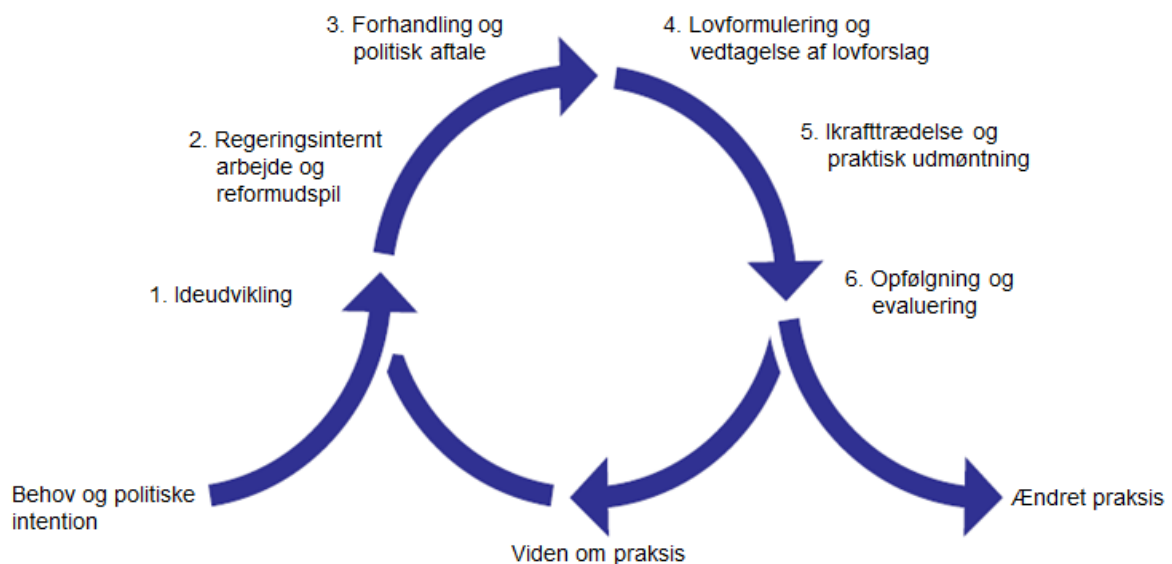
Fagkontorerne (APOL, AFA, AREK, AYD) har det generelle ansvar for reformen, herunder konkretisering af reformens indhold i starten af processen.

I samme periode har implementeringskontoret (IMPL) og arbejdsmarkedskontorerne (AMK'erne) ansvar for at indtænke implementering og involvere interessenter, mens øvrige kontorer foretager økonomiberegninger, forbereder it-understøttelse, mv. Se bilag 1 for arbejdsdeling i reformarbejdet.

Figur 3 på næste side viser fordelingen mellem policy- og implementeringsopgaverne i de forskellige faser.

I de efterfølgende afsnit præsenteres reformfaserne og de styringsredskaber, der benyttes af implementeringsarbejdet.

Figur 2. Reformprocessen



2.1. Idéudvikling (fase 1)

Idéfasen påbegyndes, når ministeren og regeringen ønsker at reformere et område.

Arbejdet foregår primært i fagkontorerne og VOA, der udarbejder eller indhenter analyser og afholder reformværksteder for praktikere og eksperter på området.

Det er dog allerede vigtigt at påbegynde implementeringsovervejelserne, fx ved at bringe erfaringer fra tidligere implementeringsprocesser i spil.

2.2. Reformudspil forberedes (fase 2)

Fase 2 starter, når reformudspillet forberedes og forhandles. Under de politiske forhandlinger har STAR til opgave at sikre, at der er fokus på im-

plementeringsbehov og -udfordringer, og at der afsættes ressourcer til de nødvendige implementeringsaktiviteter.

Implementeringsarbejdet omfatter bl.a., at:

- Behovet for it-redskaber og andre implementeringsaktiviteter overvejes.
- Ressourcer til implementeringen overvejes.
- Det overvejes, hvordan der kan følges op på reformen.
- Der udarbejdes en interessentanalyse og implementerbarhedsanalyse (se boks på side 7) samt risikoanalyse (se side 8).
- Kommunikationsplanen kan evt. påbegyndes (se side 8).

Figur 3. Faser og opgaver i implementeringsprocessen

	Fase 1 Idéudvikling	Fase 2 Reformudspil forberedes	Fase 3 Reformudspil offentliggjort	Fase 4a Aftale indgået	Fase 4b Loven vedtaget	Fase 5 Loven træder i kraft	Fase 6 Konsolidering – opfølgning og evaluering
Konkretisering af politik	➤ Evidensstudier ➤ Analyse af eksisterende data ➤ Reformværksted ➤ Minipraktik	➤ Udvalgsarbejde	➤ Aftaletekst	➤ Lovforslag	➤ Høring ➤ Bekendtgørelser og vejledning	➤ Lovfortolkning ➤ Metodeudvikling	➤ Lovjustering
Implementering	➤ Indtænke implementering og involvering	➤ Interessentanalyse ➤ Risikoanalyse ➤ Implementerbarhed ➤ Kommunikationsplan	➤ Implementeringsgruppe ➤ Kommune-grupper	➤ Implementeringsmål ➤ Implementeringsplan	➤ Igangsætte implementeringsaktiviteter ➤ Overbliksbillede ➤ Opfølgningsplan	➤ Gennemføre, følge og justere implementeringsaktiviteter	➤ Opfølgning ➤ Evaluering ➤ Justere implementering

Interessentanalyse

En reform har typisk mange målgrupper og interessenter, som både direkte og indirekte bliver påvirket af reformen. Interessenterne kan være positivt eller negativt stemt overfor reformen, og de kan have større eller mindre grad af indflydelse på dens forløb og implementering.

Interessentanalysen understøtter en systematisk overvejelse af interessenternes indflydelse, resourcer og håndtering.

Overvejelserne kan bl.a. handle om hvordan vi indhenter viden fra interessenterne, hvordan vi skaffer accept og opbakning, samt hvordan vi kan minimere eventuel modstand.

Udarbejdelse af interessentanalysen kan derfor:

- Sikre, at de vigtigste målgrupper og interessenter identificeres og involveres tidligt og løbende i reformarbejdet.
- Understøtte en målrettet og differentieret håndtering af reformens interessenter
- Øge sandsynligheden for at der skabes vigtige relationer mellem STAR og interessenterne.

Hvem gør hvad:

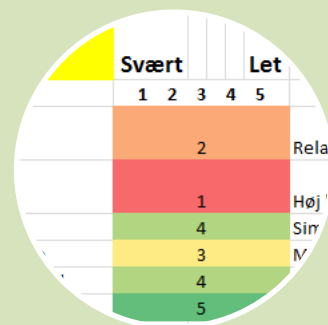
- IMPL tager initiativ til og kan facilitere udarbejdelse af interessentanalysen.
- Fagkontoret har ansvaret for at udarbejde analysen.
- AMK'erne og andre relevante kontorer inddrages i udarbejdelsen og løbende tilpasning af interessentanalysen.

[link til BMintra]

Implementerbarhedsanalyse

Der er stor forskel på, hvordan forskellige indsatser implementeres i a-kasserne og kommunerne. Nogle indsatser implementeres umiddelbart, mens andre initiativer kræver længere tid og støtte. Formålet med implementerbarhedsanalysen er at skabe overblik over, hvilke indsatser, der er lette eller svære at implementere.

Implementerbarhedsanalysen tager udgangspunkt i viden om, hvilke faktorer, der gør indsatser lette eller svære at implementere.



Indsatser der er nemme at implementere er bl.a. karakteriseret ved, at de kan afprøves, at de er kompatible med de nuværende arbejds gange mv.

Implementerbarhedsanalysen giver mulighed for:

- At tilrettelægge eller justere indsatserne, så de bliver lettere at implementere.
- At afsætte økonomi til at iværksætte implementeringsunderstøttende aktiviteter.

Hvem gør hvad:

- IMPL tager initiativ til og kan facilitere udarbejdelsen af implementerbarhedsanalysen.
- Fagkontoret, AMK'erne og øvrige relevante kontorer involveres aktivt i analysen.

[link til BMintra]

Risikolog

Risikologgen er et redskab, hvor reformens risici løbende vurderes i takt med, at implementeringsprocessen skrider frem. Formålet er at understøtte et systematisk og proaktivt arbejde med de risikofaktorer, der kan stå i vejen for at indfri reformens mål og intentioner.

I risikologgen identificeres de væsentligste risici, årsagen til hver risiko, sandsynligheden for at risikoen opstår, konsekvensen ved risikoen, hvilke handlinger der iværksættes for at forebygge risikoen, og hvordan risikoen håndteres, hvis den bliver en realitet.

Brugen af risikologgen kan:

- Sikre at de vigtigste risici identificeres tidligt og løbende i processen.
- Mindske sandsynligheden for at risici bliver til virkelighed.
- Mindske konsekvenserne hvis risici alligevel indtræffer.

Hvem gør hvad:

- IMPL tager initiativ til udarbejdelse af første udgave af risikologgen.
- IMPL har ansvaret for at loggen gennemgås og opdateres i implementeringsgruppen.
- Fagkontoret, AMK'erne og øvrige relevante kontorer bidrager med at udpege og vurdere risikofaktorer samt komme med forslag til forebyggende og afbødende handlinger.
- IMPL har ansvaret for at forslag til handlinger indstilles til styregruppe/fagkontor.
- Fagkontorene har som udgangspunkt ansvaret for de enkelte risici og indsatser.
- AMK'erne bidrager til gennemførsel af de konkrete handlinger.

[link til BMintra]

Kommunikationsplan

Korrekt, rettidig og strategisk formidling af reformens indhold og intentioner er en væsentlig forudsætning for, at implementeringen forløber effektivt. Samtidig er formidling afgørende i forhold til at skabe ejerskab blandt reformens interessenter.

Kommunikationsplanen bidrager til de forandringer, som reformen medfører, formidles positivt til målgruppen. Målet er, at man kan motivere målgruppen til at arbejde for den ønskede forandring. Det er centralt, da det kan minimere behovet for yderligere implementeringstiltag.

Anvendelse af kommunikationsplanen kan:

- Skabe klarhed over, hvad der skal kommunikeres med hvem, hvordan, hvornår – og med hvilket mål.
- Sikre, at kommunikationen målrettes målgrupperne.
- Sikre den rigtige timing i kommunikationen.

Hvem gør hvad:

- IMPL tager initiativ til og kan bidrage med facilitering af udarbejdelse af kommunikationsplanen.
- Fagkontoret har ansvaret for at udarbejde og løbende opdatere kommunikationsplanen med inddragelse af AMK'erne, LSK og øvrige relevante kontorer.
- AMK'erne er ansvarlige for at gennemføre en række elementer i kommunikationsplanen.

[link til BMintra]

2.3. Reformudspil offentliggjort (fase 3)

Når regeringen har fremlagt reformudspillet konkretiseres de centrale indsatser. En bredere kreds af interessenter inddrages i arbejdet.

I denne fase er følgende opgaver væsentlige:

- Styregruppe og implementeringsgruppe etableres (se boks til højre).
- Risikolog og kommunikationsplan opdateres.

2.4. Politisk aftale indgået (fase 4a)

Når der er indgået en politisk aftale, udarbejdes lovforslag, og implementeringsarbejdet foregår på mere sikker grund.

Implementeringsarbejdet omfatter bl.a.:

- Implementerings- og [sigtemål] fastsættes (se side 10).
- Implementeringsplan udarbejdes (se boks nedenfor).
- Udmøntning af puljer planlægges.
- De første implementeringsunderstøttende aktiviteter igangsættes, fx formidling af reformens intentioner.

Implementeringsplan

Implementeringsplanen giver et overblik over alle aktiviteter i reformen, herunder status for indsatsernes indhold og fremdrift.

Aktiviteterne er fordelt på fire kategorier:

- Formelle krav, fx udarbejdelse af love og bekendtgørelser.
- Implementeringsinitiativer, fx it-understøttelse og kompetenceudvikling.
- Metodeudvikling, fx forsøg.
- Opfølgings- og evalueringsinitiativer.

Hvem gør hvad:

- Fagkontoret udarbejder og opdaterer løbende implementeringsplanen med input fra relevante kontorer.

[link til BMintra]

Styregruppe

Styregruppen består af STARs direktion, direktørrerne fra AMK'erne samt kontorcheferne fra fagkontorerne, VOA og IMPL.

Styregruppen skal sikre en fælles linje for reformen på tværs af STAR og tage de overordnede beslutninger i forhold til konkretisering af politik og planlægning af implementeringsarbejdet.

Implementeringsgruppe

Implementeringsgruppen skal sikre et aktivt, systematisk og tværfagligt arbejde med implementering i hele reformprocessen.

Gruppen består af faste repræsentanter fra det respektive fagkontor, AMK'erne, VOA, IMPL og andre relevante kontorer, der har opgaver i forbindelse med implementeringen.

Medlemmerne af gruppen har tilsammen:

- Viden om det, der skal implementeres.
- Viden om implementeringsmetoder.
- Viden om den kontekst, hvor implementeringen foregår.

Implementeringsgruppen har til opgave at:

- Følger fremdriften for centrale initiativer, herunder afklare årsagen til evt. manglende fremdrift.
- Følge udviklingen i risici, herunder drøfte hvordan de kan forebygges eller afbødes.
- Kommunikere med interessenter, herunder have fokus på hvordan viden fra kommuner og a-kasser bringes i spil.
- Monitorere implementeringsmål.
- Foreslå justering eller iværksættelse af nye implementeringsunderstøttende aktiviteter til styregruppen eller fagkontoret.

[Sigte]- og implementeringsmål

STAR opstiller klare mål for arbejdet med alle reformer. Formålet er at give implementeringsprocessen en fælles retning og synliggøre, hvad der prioriteres og følges op på i reformarbejdet.



Der opstilles dels [sigtemål], der beskriver hvad man vil opnå med reformen.

Dels implementeringsmål, der beskriver, hvad der skal leveres for at realisere reformens intentioner.

Opstilling af klare mål kan:

- Give en fælles forståelse for reformens indhold og retning på alle niveauer.
- Synliggøre hvilke konkrete succeskriterier, der er for STARs implementeringsindsats.
- Tydeliggøre for a-kasser og kommuner, hvad STAR prioriterer og følger op på i implementeringsarbejdet. Det kan samtidig virke som trækraft for implementeringen i kommuner og a-kasser.

Hvem gør hvad:

- [Sigte]- og implementeringsmål opstilles af fagkontoret med input fra relevante kontorer.

[link til BMintra]

Eksempler på [sigte]- og implementeringsmål, kontanthjælpsreformen

Intentioner

- Færre personer på kontanthjælp og uddannelseshjælp.
- Kontanthjælp må ikke være et livsvilkår, men skal være en midlertidig hjælp (færre lange forløb).
- Flest mulige af de unge påbegynder og gennemfører en uddannelse.

[Sigtemål]

- Antallet af forløb over 1 år på kontant- og uddannelseshjælp skal reduceres.

Implementeringsmål

- Andelen af uddannelseshjælpsmodtagere, der modtager en tidlig indsats (forløb på 1-2 måneder, der har fået en aktiv indsats) skal øges til mindst 75 pct. svarende til en stigning på ca. 15 pct. point inden udgangen af 2015.
- Andelen af uddannelseshjælpsmodtagere, der modtager en aktiv indsats i en måned skal øges til mindst 70 pct. svarende til en stigning på ca. 15 pct. point inden udgangen af 2015.
- Andelen af jobparate kontanthjælpsmodtagere, der modtager virksomhedspraktik, løntilskud eller nytteindsats i en måned, skal øges til mindst 40 pct. svarende til en stigning på ca. 12 pct. point inden udgangen af 2015. Andelen af aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, der modtager en aktiv indsats i en måned, skal øges inden udgangen af 2015. Forøgelsen skal indeholde en stigning i andelen af personer, der får virksomhedspraktik eller løntilskud til 18 pct. svarende til en stigning på ca. 6 pct. point i andelen af personer, der får en virksomhedsrettet indsats i denne målgruppe.

2.5. Loven er vedtaget (fase 4b)

Når loven er vedtaget, udarbejdes bekendtgørelser og vejledninger. Til jobcentre og andre interessenter udarbejdes der samtidig en oversigt over hvilke bekendtgørelser og vejledninger, der påtænkes udsendt samt hvornår de udsendes og træder i kraft.

Fagkontoret har hovedansvaret for reformen. Når loven er vedtaget overtager IMPL dog porteføljestyringen, dvs. ansvaret for den løbende opdatering af overbliksbillede, implementeringsplan, kommunikationsplan og risikolog.

Følgende opgaver indgår i implementeringsarbejdet:

- Overbliksbillede udarbejdes (se boksen til højre).
- Opfølgningsplan og monitoreringssystem udarbejdes (se boks på side 12).
- Implementeringsunderstøttende aktiviteter iværksættes, fx netværksmøder for interessenter og tjeklister over hvilke elementer, der skal være håndteret i kommuner og a-kasser inden loven træder i kraft.

2.6. Loven træder i kraft (fase 5)

Når loven træder i kraft, skal kommuner og a-kasser have information om ny lovgivning og mulighed for hjælp til lovfortolkning.

I forhold til implementering kan der fx være fokus på:

- Implementeringsunderstøttende aktiviteter iværksættes, fx it-systemer, kurser og formidling af *best practice*.
- Udmøntning af reformens puljer.
- Opfølgning via AMK'ernes kommunenetværk.

Overbliksbillede

Overbliksbilledet viser status for reformens mål og centrale initiativer.

Formålet er at give styregruppen et overblik over, hvilke initiativer der er vigtige at drøfte på styregruppemøderne.

Herudover giver det styregruppen et beslutningsgrundlag i forhold til at justere eller igangsætte nye aktiviteter, hvis nogle implementeringsmål er i risiko for ikke at blive opfyldt.

Hvem gør hvad:

- IMPL tager initiativ til udarbejdelsen af det første overbliksbillede.
- IMPL har ansvar for at overbliksbillede og implementeringsplan drøftes og opdateres i implementeringsgruppen før hvert styregruppemøde.
- Fagkontoret, AMK'erne og øvrige relevante kontorer bidrager til at vurdere, hvilke indsatser der skal fremgå af oversigten.

[link til BMintra]

2.7. Konsolidering – opfølgning og evaluering (fase 6)

I denne fase bringes opfølgningsplanen og monitoreringssystemet i spil. Der iværksættes evalueringer og følges op på reformens indsatser, mål og risikopunkter. Det er vigtigt, at opfølgningen starter tidligt, så eventuelle problemer opdages i god tid.

På baggrund af den løbende opfølgning vurderes det, om der er behov for tilpasninger i implementeringen, fx:

- Justering af reform- og implementeringsmål.
- Justering af love og bekendtgørelser.
- Justering eller iværksættelse af nye implementeringsunderstøttende aktiviteter.
- Iværksættelse af yderligere kortlægninger og evalueringer.

Opfølgningsplan

Opfølgningsplanen giver et overblik over hvordan og hvornår, der følges op på reformens mål, risici og initiativer.

En løbende opfølgning giver mulighed for at vurdere om implementeringen er på rette spor.

Dermed får implementerings- og styregruppen et besluthedsgrundlag for at justere indsatsen eller sætte ind med understøttende tiltag.



Planen kan omfatte forskellige metoder, fx monitoreringssystem, praksisundersøgelser, evalueringer og effektmålinger.

Monitoreringssystemet består af enkle nøgletal for reformens centrale mål og risici. Alle interessenter kan trække nøgletallene via jobindsats.dk, og dermed følge reformens udvikling på landsplan, regionalt og for den enkelte kommune.

Hvem gør hvad:

- VOA har ansvaret for udarbejdelse af opfølgningsplanen med input fra fagkontoret og andre relevante kontorer.

[link til BMintra]

3. Implementeringsgreb

Implementering af reformer og indsatser på beskæftigelsesområdet handler i sidste ende om, at frontmedarbejderne i kommuner og a-kasser møder borgere og virksomhederne på en ny måde. En vigtig del af STARs implementeringsindsats er derfor at iværksætte aktiviteter – implementeringsgreb – der understøtter adfærdsændringer hos sagsbehandlerne.

Frontmedarbejderne ændrer ikke nødvendigvis adfærd, når de bliver introduceret for politiske mål og intentioner. De skal kunne forstå og se en mening med indsatsen og have mulighed for at føre handlingerne ud i livet.

Valget og tilrettelæggelse af den konkrete implementeringsaktivitet afhænger derfor af indsatsens indhold og målgruppe.

3.1. Hvem skal ændre adfærd – og hvorfor?

For at vælge det rette implementeringsgreb er det vigtigt først at gøre sig klart, hvilken adfærdsændring der ønskes for hvem og hvorfor.

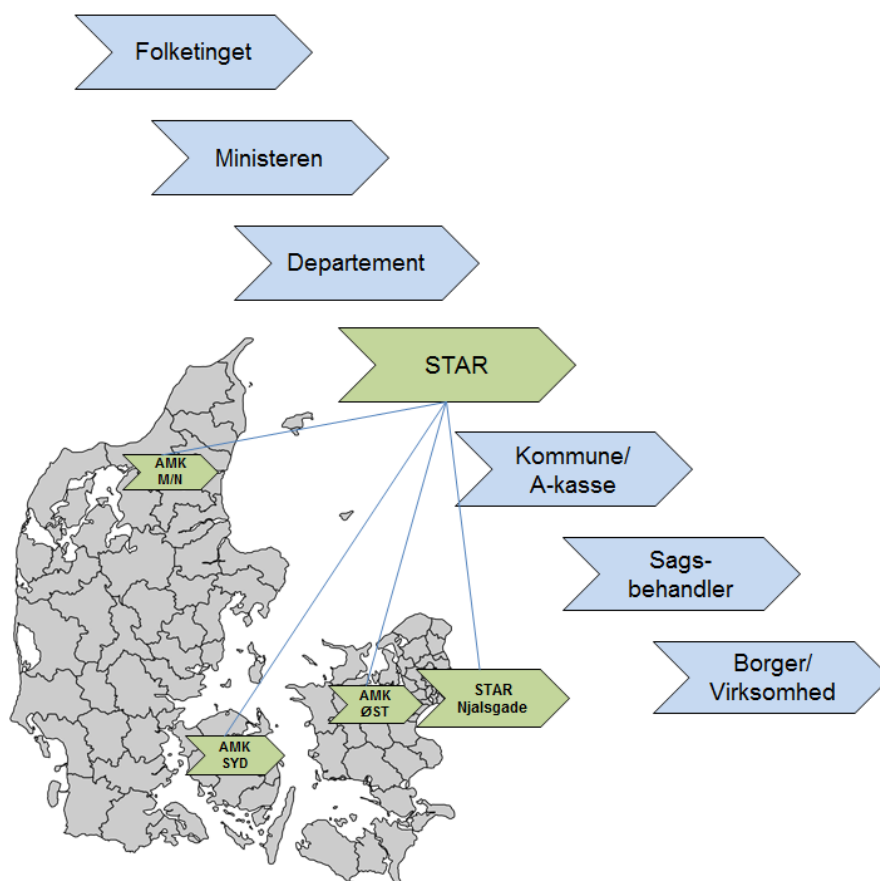
Samtidig skal man overveje ændringernes omfang. Er der tale om småjusteringer, større ændringer af arbejdsgange eller om en grundlæggende omlægning af både arbejdsgange og -kultur?

Eksempel på adfærdsændring

Et centralt element i kontanthjælpsreformen var, at jobcentermedarbejdere i højere grad skulle have fokus på uddannelse frem for job i samtalerne med unge.

Det krævede en helt ny tilgang til de unge, og mange jobcentre tilrettelagde nye rammer for indsatsen i form af ungecentre.

Figur 4. Implementeringskæden



3.2. Hvilke forudsætninger er til stede?

Hernæst skal man overveje faktorer, der kan fremme eller hæmme adfærdsændringen blandt frontmedarbejderne.

Forskningen peger på tre grundlæggende forudsætninger, der skal være til stede for at ændre adfærd:

- *Kapacitet* defineres som individets fysiske eller mentale kompetencer til at handle anderledes, dvs. viden og evner.
- *Motivation* defineres som de bevidste eller ubevidste processer, der ligger til grund for adfærdsændringen. Eksempelvis kan faglige normer og værdier være enten drivkraft eller barriere for udviklingen.
- *Muligheder* defineres som de fysiske eller sociale faktorer, der hæmmer eller fremmer handlingen, fx den politiske, ledelsesmæssige eller organisatoriske kontekst.

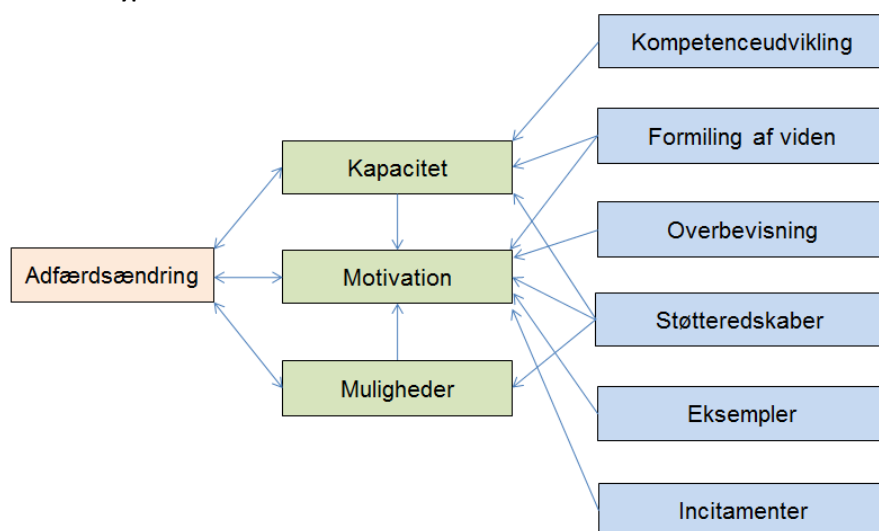
Hvis én eller flere forudsætninger er fraværende blandt medarbejderne vil det være vanskeligt at ændre deres adfærd.

3.3. Valg af interventionstype

Når man har overvejet hvilke barrierer der er for adfærdsændring vælges et eller flere af følgende interventionstyper, jf. figur 5:

- *Kompetenceudvikling* handler om at klæde medarbejderne på til at gøre tingene på en ny måde, fx kurser med praksisøvelser.
- *Vidensformidling* handler om at sætte medarbejderne i stand til at forstå indsatsens indhold, herunder formidling af viden og evidens.
- *Overbevisning* handler om at formidle den gode historie bag indsatsen, fx formidling af reformens intentioner.
- *Støtteredskeer* handler om at understøtte den lokale ledelse og organisering, fx støtte til facilitering, tilrettelæggelse af nye arbejdsgange, data- og ledelsesinformation eller it-understøttelse.
- *Det gode eksempel* handler om at formidle eksempler på, hvordan indsatsen kan gribes an i praksis, fx *best practice* eller *business cases*.
- *Incitamenter* handler om positiv tilskyndelse til at gøre tingene anderledes, fx udmøntning af puljer.

Figur 5. Valg af interventionstype



Figur 5 ovenfor viser hvilke interventionstyper, der påvirker hvilke forudsætninger. Figuren kan altså guide til det rigtige valg af intervention. Hvis man eksempelvis vurderer, at medarbejderne mangler kompetence til at udføre en given opgave vil det være relevant at iværksætte kompetenceudvikling, formidling af viden og/eller støtteredskaber.

Som det fremgår af figuren kan medarbejdernes motivation også påvirkes indirekte af deres muligheder og kapacitet. Eksempelvis kan større viden eller nye kompetencer i sig selv være en drivkraft for, at sagsbehandlerne efterspørger en bestemt udvikling.

3.4. Valg af implementeringsgreb

Når den eller de overordnede interventionstype(r) er valgt kan det specifikke implementeringsgreb designes og planlægges.

Gennem årene har STAR fået erfaring med at iværksætte en række forskellige aktiviteter, der understøtter implementeringen i jobcentre og a-kasser, fx udmøntning af puljer og forsøg, monitorering og offentliggørelse af nøgletal, formidling af best practice, afholdelse af regionale netværk for teamledere mv.

Hver implementeringsaktivitet kan dække over en eller flere interventionstyper, fx kan kurser både fungere som kompetenceudvikling, tilskyndelse (formidling af intentioner) og formidling af viden. Figur 6 viser hvilke interventionstyper der knytter sig til de forskellige implementeringsgreb.

IMPL arbejder løbende på at beskrive og indsamle eksempler på konkrete implementeringsgreb, der lægges på BMintra.

For nuværende har kontoret beskrevet følgende redskaber:

Implementeringsteams (tidl. task force)**

Formålet med implementeringsteams er at skabe dialog og give støtte til udvalgte kommuner, der fx afviger markant i forhold til implementeringsmålene.

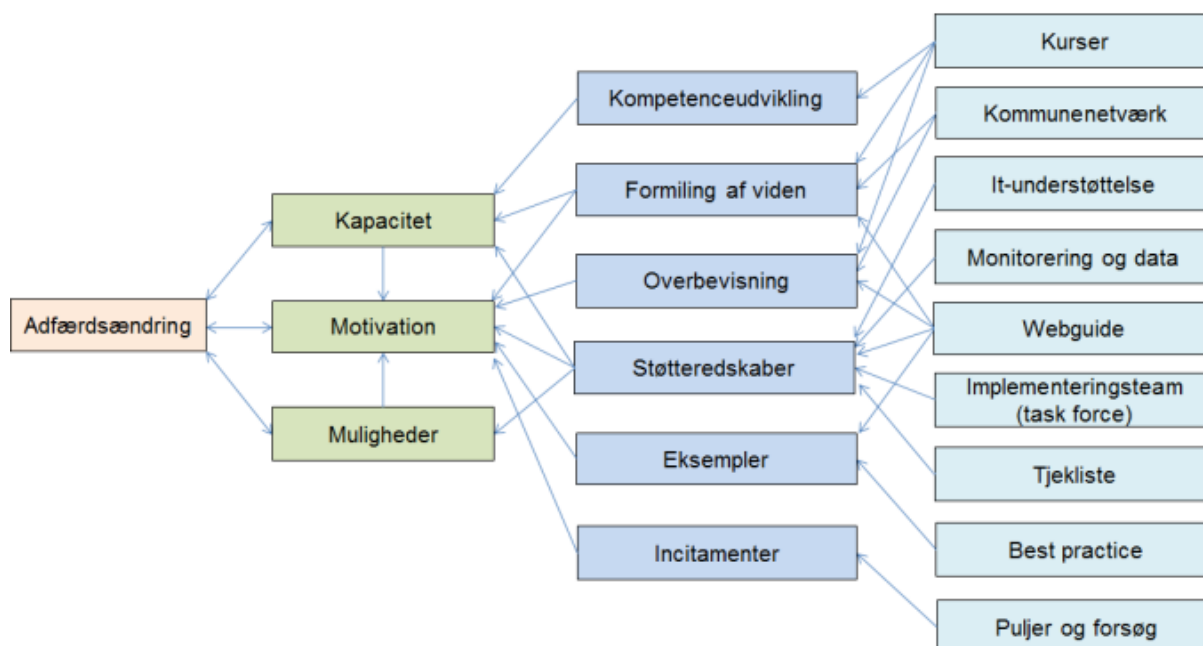
[link til BMintra]

Tjeklister til inspiration**

Formålet med at udarbejde tjeklister er at give kommuner og a-kasser et samlet overblik over hvilke overvejelser, man med fordel kan gøre sig i forbindelse med en systematisk lokal implementering.

[link til BMintra]

Figur 6. Valg af implementeringsgreb



Kompetenceudvikling af medarbejdere*

Formålet med kompetenceudvikling er at sikre, at medarbejderne i kommuner og a-kasser har de rette forudsætninger for at realisere reformens intentioner, fx benytte it-redskaber eller føre samtaler på en ny måde.

[link til BMintra]

Webguide*

Formålet med webguiden er at give kommunerne adgang til viden, best practice og vejledning til, hvordan de kan arbejde med reformimplementering i praksis.

[link til BMintra]

* Redskabet er under afprøvning

** Redskabet er beskrevet men ikke færdigudviklet

*** Redskabet er beskrevet og færdigudviklet

Bilag 1. Arbejdsdeling i reformarbejdet

Arbejds- deling i reform- arbejdet	Fase 1 Ideudvikling	Fase 2 Reformudspil forberedes	Fase 3 Reformudspil offentliggjort	Fase 4a Politisk aftale indgået	Fase 4b Loven vedtaget	Fase 5 Loven træder i kraft	Fase 6 Konsolidering	Fokus i reform-arbejdet	Primær kontakt i dep.
Politikskontor (APOL, REK, AYD, AFA)	✓ Policy-udformning (evidensbaseret/forandringsteori) ✓ Netværksinddragelse (herunder kommunegruppe)Eks. CK1/CK2) ✓ Aftaletekst – koordinerende rolle			✓ Målskema bindes sammen (reform-, implementeringsmål, monitoreringssystem & risikolog) ✓ Lovarbejde ✓ Intensionsformidling ✓ Arbejdsplan udarbejdes		✓ Lovfortolkning ✓ Reformstatus/sager til minister og folketing (herunder presse) ✓ Metodeudvikling (fx "Profiling") ✓ Opfølgning og evalueringstiltag (fx AST-undersøgelser)		➡ Vidensbaseret policyudvikling ➡ Lovmedholdelig forvaltning	CAP
VOA	✓ Identifikation af hvad, der skal følges op på (fx hvilke nye data der er brug for at indsamle) ✓ Viden/evidens der understøtter policyprocessen ✓ Etablering af beregnergruppe (med ØR og fagkontor) ✓ Analyser ✓ Dataudfordringer identificeres ✓ Skitse til evaluering og opfølgningsprogram ✓ Aftaletekst: Økonomiberegninger (fx udgifter til data, imp. og IT)			✓ Data på plads ✓ Monitoreringssystemer udvikles ✓ Design af evaluering og opfølgningsprogram		✓ Tovholder på evalueringsprogrammet (fx effektundersøgelser) ✓ Metodeudvikling (fx RCT-forsøg)		➡ Resultater og effekter ➡ Udgiftsstyring	AE/KØ
ØR	✓ Bidrag til økonomiberegninger (deltagelse i beregnergruppe) ✓ Aktivitets- og gebyrmæssige konsekvenser på det gebyrfinansierede område ✓ Aftaletekst: Sikring af administrerbarhed (inkl. økonomi)			✓ DUT ✓ FL/kontoplaner/instrukser ✓ Evt. bekendtgørelse med gebyrkonsekvenser ✓ Økonomisk administrative konsekvenser af lovgivning		✓ Metodeudvikling/udvikling af værktøjer til administration ✓ Økonomiopfølgning ✓ Ledelsesinformation/økonomistyring/opfølgning på aktivitetsskema ✓ Metodeudvikling/udvikling af IT-redskaber (eks. selvbokning, profiling)		➡ Effektiv administration ➡ Økonomistyring som driver ➡ DUT og økonomisk udværgning i kommuner	KØ
DOS Borgerservice (IR)	✓ Aftaletekst: IT-understøtning og -implementering sikres og beskrives (inkl. økonomi)			✓ IT-implementering (Alle in- og eksterne systemer – klargøres) ✓ IT-initiativer forberedes (eks. fast track til sygemeldte)		✓ Metodeudvikling/udvikling af IT-redskaber (eks. selvbokning, profiling)		➡ God IT-service ➡ Effektiv og lovmedholdelig forvaltning	CAP CAL
TOK Borgerservice (IR)	✓ Aftaletekst: Sikring effektiv kontrol (fx forebyggende/registerbaseret) – inkl. økonomi			✓ Kontrol-initiativer forberedes, herunder registersamkøring)		✓ Netværksinddragelse (herunder virksomheder og universiteter) ✓ Oplæring af medarbejdere		➡ Forebyggende kontrol og tilsyn ➡ Effektiv og lovmedholdelig forvaltning	
IMPL	✓ Implementeringsanalyse mhp. justering af forslag ✓ Starte interressentanalyse og risikolog ✓ Etablere implementeringsteam ✓ Aftaletekst: Identificere nødvendige impl. greb inkl. økonomi			✓ Risikolog vedligeholdes ✓ Alle aftalte implementeringsgreb forberedes ✓ Porteføljestyling (udarbejde overbliksskema)		✓ Implementeringsbistand i metodeprojekter (fx selvbokning) ✓ Porteføljestyling (opdatere overbliksbillede)		➡ Sikre fremdrift i implementering ➡ Sikre god implementering	KS
Erhvervs- service/uddannelsesservice (IR)	✓ Aftaletekst: Bidrag til konkrete initiativer ✓ Netværksinddragelse (herunder virksomheder og universiteter)			✓ Implementering af konkrete initiativer forberedes ✓ Bidrag til lovarbejde ✓ Netværksinddragelse (herunder virksomheder og universiteter) ✓ Oplæring af medarbejdere ✓ Udarbejdelse af informationsmateriale, herunder hjemmeside		✓ Lovfortolkning, herunder ved behandling af sager ✓ Bidrag sager til minister og folketing (herunder presse) ✓ Netværksinddragelse (herunder virksomheder og universiteter) ✓ Oplæring af medarbejdere		➡ Lovmedholdelig forvaltning	CAL
AMK	✓ Identifikation af udfordringer i forhold til praksisændringer (kommune/a-kasse/borger/virksomhed) ✓ Forberede kommunal ledelse på reform			✓ Forberede, kommuner, jobcentre og a-kasser på reform		✓ Aftalte implementeringsgreb anvendes i kommuner, virksomheder mv. ✓ Justere implementering gennem dialog med praksis		➡ Reformen skal føres frem til praksisniveau	

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 7



Vejen til varig beskæftigelse – den enkelte i centrum

Reform af beskæftigelsesindsatsen



April 2014

Regeringen

Indhold

Den arbejdsløse i centrum	4
Udfordringer i det nuværende beskæftigelsessystem	6
Indsatsen er ikke tilpasset den enkelte og ikke rettet mod varig beskæftigelse	7
Manglende fokus på virksomhedernes behov for arbejdskraft	8
Jobcentre og a-kasser har for få frihedsgrader til at hjælpe arbejdsløse	8
En indsats med udgangspunkt i den arbejdsløse	9
En individuel og tidlig indsats	9
Slut med meningsløs aktivering	11
Mere ansvar til den enkelte og styrket rådighed	12
Mulighed for et reelt uddannelsesløft	14
En bedre brug af virksomhedsrettede tilbud	16
En særlig indsats for langtidsledige	18
Dygtige og kompetente jobkonsulenter	19
Virksomheder – en aktiv medspiller, der skal inddrages og serviceres	20
Flere frihedsgrader og færre regler – resultatstyring frem for processtyring	22
Bedre organisering og styrket partsinddragelse	24
Økonomi	26

Den arbejdsløse i centrum

Regeringen vil skabe en ny beskæftigelsesindsats for forsikrede arbejdsløse, der tager udgangspunkt i den enkelte arbejdsløse og sikrer den korteste vej til varig beskæftigelse. Det handler om den ufaglærte, biologen eller maleren, der står uden arbejde. Om den slagteriarbejder, der har måttet se sin arbejdsplads flytte til udlandet. Og om de langtidsledige, der risikerer at blive skubbet helt ud af arbejdsmarkedet.

Indsatsen skal tage udgangspunkt i, at arbejdsløse er forskellige. Langt de fleste ledige finder job på egen hånd, mens andre har behov for hjælp og vejledning til at komme i gang med at søge job. Nogle arbejdsløse har behov for at tilegne sig grundlæggende kompetencer eller deltage i korte jobrettede forløb for at komme i job.

Midlerne er forskellige, men målet er altid det samme: At arbejdsløse hurtigst muligt kommer i varig beskæftigelse. For det at have et arbejde handler ikke kun om at have et forsørgelsesgrundlag. Det handler også om at have muligheden for at være en del af det arbejdsfællesskab, der er så afgørende for mennesker.

For regeringen handler en god beskæftigelsesindsats om at nedbringe arbejdsløsheden ved at få flere i job. Derfor skal arbejdsløse understøttes i at finde et nyt job med udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger og arbejdsmarkedets behov. Arbejdsløse med færrest kompetencer skal tilbydes relevant kompetenceløft, og der skal tages tidligt og særligt hånd om dem, der risikerer at blive langtidsledige.

En ny beskæftigelsesindsats skal styrke tiltroen til beskæftigelsessystemet og gøre op med bureaukratiet. Det er forudsætningen for, at vi kan få en mere individuel tilrettelagt indsats, der virker for både arbejdsløse, virksomheder og medarbejdere i beskæftigelsessystemet.

Vi ønsker en ny beskæftigelsesindsats, der bygger på følgende principper:

- **Arbejdsløse skal have en individuel, meningsfuld og effektiv indsats.** Indsatsen skal være jobrettet og tage udgangspunkt i den enkelte arbejdsløse. Den skal afspejle, at de godt 330.000 mennesker, der hvert år modtager dagpenge i en kortere eller længere periode, er meget forskellige. Med forskellig baggrund, forskellige ressourcer og forskellige udfordringer. Derfor skal indsatsen være individuel frem for standardiseret. Den skal tage udgangspunkt i, at langt de fleste arbejdsløse finder job på egen hånd. At andre først og fremmest har brug for hjælp og vejledning til at komme i gang med at søge job. Og at der også er en gruppe arbejdsløse, der har behov for at tilegne sig grundlæggende kompetencer gennem reel opkvalificering og jobrettet uddannelse.
- **Arbejdsløse skal mødes med tillid. Fokus på resultater frem for regler og kontrol.** Langt de fleste arbejdsløse ønsker sig et arbejde. Derfor skal hverken den arbejdsløses tid, medarbejdernes ressourcer eller midlerne til beskæftigelsesindsatsen bruges på bureaukrati, meningsløs kontrol og aktivering, der ikke hjælper arbejdsløse tættere på arbejdsmarkedet. Beskæftigelsesindsatsen skal baseres på en grundlæggende tillid til og tro på det enkelte menneskes vilje til og ønske om at arbejde. Samtidig skal et effektivt beskæftigelsessystem sikre et godt samspil med virksomhederne, som understøtter virksomhedernes rekrutteringsbehov.
- **Der er brug for at genindføre ret og pligt.** Beskæftigelsesindsatsen skal bygges op omkring rettigheder og pligter. Det handler om balancen mellem på den ene side retten til at modtage dagpenge og på den anden side pligten til at stå til rådighed. Det handler derfor om at sikre en meningsfuld indsats og behandle arbejdsløse ordentligt og samtidig fastholde pligten til at deltage aktivt i beskæftigelsesindsatsen og dermed stå til rådighed for arbejde og søge bredt fra første dag. Varig beskæftigelse skal være målet.

Beskæftigelsesindsatsen skal samtidig tilrettelægges efter, at dagpengeperioden er to år. Den nuværende indsats er tilrettelagt efter en fire-årig dagpengeperiode, og der er derfor et behov for, at der sættes ind tidligere med en mere individuel og målrettet indsats, samtidig med, at der sættes fokus på at forebygge langtidsledighed.

Det kan lade sig gøre at erstatte en standardiseret indsats, der i alt for høj grad har været styret af bureaukratiske regler, med en meningsfuld og skræddersyet indsats. Men det kan kun for alvor blive til virkelighed, hvis der bliver et bedre samspil mellem arbejdsløse, jobcentre, a-kasser og virksomheder.

En god beskæftigelsesindsats handler også om at styrke virksomhedernes muligheder for at kunne tiltrække den arbejdskraft, de efterspørger – og sikre, at beskæftigelses-systemet bliver bedre til at kende virksomhedernes behov for arbejdskraft. Dermed skabes fundamentet for, at flest mulige kommer hurtigst muligt i varig beskæftigelse.

En god beskæftigelsesindsats afhænger også af, at der bliver skabt en mere enkel styring med fokus på effekter og resultater af indsatsen frem for processer. Kommunerne skal have friere rammer og dermed også et større ansvar, end de har i dag, hvor beskæftigelsesindsatsen i høj grad er reguleret via statslige love og regler. For regeringen er det afgørende, at der gøres grundigt op med unødigt bureaukrati, der låser medarbejdernes handlerum og fjerner fokus fra, at det er den arbejdsløse og arbejdspladserne, der skal være i centrum. Ikke komplicerede regler.

Større frihedsgrader til tilrettelæggelse af en individuel beskæftigelsesindsats skal ses i sammenhæng med et nyt refusionssystem på beskæftigelsesområdet, hvor der bliver lagt vægt på resultater og ikke proceskrav. Et nyt refusionssystem skal i højere grad tilskynde kommunerne til at bringe flere arbejdsløse i ordinært arbejde og væk fra

langvarig offentlig forsørgelse i stedet for, at kræfterne bruges på at leve op til proceskrav om at iværksætte aktiveringstilbud.

På den baggrund fremlægger regeringen et udspil til en reform af beskæftigelsesindsatsen, der ruster arbejdsløse til en varig tilknytning til arbejdsmarkedet, og som er langt tættere på virksomhederne.

Mål for regeringens udspil til en reform af beskæftigelsesindsatsen

Arbejdsløse opnår hurtigst muligt varig beskæftigelse.

Arbejdsløse får en individuel, jobrettet og effektiv indsats og et reelt uddannelsesløft, hvis de har behov for det.

Virksomhederne får hjælp til rekruttering af den arbejdskraft, de har brug for.

Regler og bureaukrati fjernes. Fokus skal være på resultater og mål i stedet for processer.

Udfordringer i det nuværende beskæftigelsessystem

Det er afgørende for regeringen, at økonomisk ansvarlighed og social retfærdighed går hånd i hånd, og at arbejdsmarkedet er baseret på fleksibilitet og tryghed. En god beskæftigelsesindsats er afgørende for hele samfundet. Indsatsen udgør et centralt element i den måde, det danske arbejdsmarked er indrettet på, og spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre den rette balance mellem et velfungerende arbejdsmarked og økonomisk sikring for den enkelte.

En ny beskæftigelsesindsats skal understøtte, at Danmark i både gode og dårlige tider har et velfungerende og fleksibelt arbejdsmarked med lav strukturel arbejdsløshed. For både den enkelte og for samfundet er der store omkostninger forbundet med arbejdsløshed. Særligt hvis tiden som arbejdsløs bliver lang og ikke bliver brugt til at ruste den enkelte til varig beskæftigelse.

Gennem de seneste 15-20 år er beskæftigelsesindsatsen løbende blevet reformeret og opprioriteret. Alligevel er indsatsen i dag præget af, at både arbejdsløse og virksomheder oplever, at de ikke får tilstrækkelig gavn af den indsats, de modtager.

Knap to ud af tre dagpengemodtagere er ikke tilfredse med den indsats, de har modtaget fra jobcentret, og godt halvdelen vurderer, at aktiveringskurserne, de har deltaget i, ikke har givet dem nye kvalifikationer eller har udviklet dem personligt.

Virksomhederne efterlyser blandt andet, at beskæftigelsessystemet har et bedre branchekendskab, indblik i virksomhedernes konkrete kvalifikationsbehov og en mere systematisk og professionel tilgang til samarbejdet med virksomhederne.

Samtidig oplever kommuner og medarbejdere i både jobcentre og a-kasser, at deres arbejde i høj grad er styret af statslige lov- og proceskrav, som hæmmer deres muligheder for at tilbyde arbejdsløse den mest effektive indsats, ligesom det nuværende refusionssystem ikke i tilstrækkelig grad belønner resultater.

Ressourcerne bliver i dag heller ikke anvendt bedst muligt. Over halvdelen af ressourcerne bliver fx brugt på aktiveringskurser, der af mange opleves som meningsløse, og som ikke efterfølgende forbedrer mulighederne for job.

Beskæftigelsesindsatsen mangler fokus på:

- At den enkelte arbejdsløse kommer hurtigst muligt i varig beskæftigelse
- At virksomhederne får dækket deres behov for arbejdskraft samt
- Jobcentrene og a-kassernes muligheder for at tilrettelægge indsatsen

Indsatsen er ikke tilpasset den enkelte og ikke rettet mod varig beskæftigelse

Det beskæftigelsessystem, vi kender i dag, bygger på en lovgivning, hvor alle arbejdsløse får samme indsats, og hvor der er en række detaljerede krav i lovgivningen til, hvordan

beskæftigelsessystemet skal tilrettelægge indsatsen og kontakten med den arbejdsløse.

Indsatsen er for standardiseret. For ofte får arbejdsløse en indsats, som ikke er tilstrækkelig målrettet den enkelte. Det kan forklare, hvorfor mange arbejdsløse i dag oplever, at tilbuddene ikke giver dem nye kvalifikationer eller stiller dem bedre på arbejdsmarkedet.

Det skal beskæftigelsesreformen gøre op med og i stedet have fokus på en individuel indsats, som er effektiv og giver mening for den enkelte. Omdrejningspunktet for den fremtidige beskæftigelsesindsats skal være den enkelte arbejdsløse og virksomhederne – ikke systemet.



Beskæftigelsessystemet er ikke indrettet godt nok til at sikre, at arbejdsløse med færrest kompetencer bliver rustet til at opnå en mere varig tilknytning til arbejdsmarkedet. Der er tale om en gruppe arbejdsløse, som risikerer at blive ramt hårdt af konjunkturerne: De kan få et job, når økonomien går godt, men de har svært ved at fastholde arbejde, når konjunkturerne vender, fordi de ikke har de kompetencer, som virksomhederne efterspørger.

Ufaglærte er overrepræsenterede blandt langtidsledige, hvoraf halvdelen er uden uddannelse. Uden uddannelse er der større risiko for langtidsledighed og tidlig afgang fra

arbejdsmarkedet. I dag får godt en ud af ti arbejdsløse tilbudt uddannelse som et led i aktiveringsindsatsen. Personer med en erhvervskompetencegivende uddannelse er 25 procent mere beskæftigede gennem livet end andre.

Med en ny beskæftigelsesindsats skal uddannelsesindsatsen styrkes og målrettes arbejdsløse med størst behov. Fokus for denne gruppe skal være på at sikre, at de får et reelt løft af deres kompetencer, så de får bedre muligheder for at opnå en varig tilknytning til arbejdsmarkedet.

Manglende fokus på virksomhedernes behov for arbejdskraft

Beskæftigelsessystemet skal understøtte, at arbejdsløse har de kompetencer, som virksomhederne har brug for.

Mange virksomheder betragter beskæftigelsessystemet som besværligt og synes, der er for lidt kendskab til brancher, virksomhederne, og hvilken type medarbejdere de har behov for i dag og i den nærmeste fremtid.

Beskæftigelsesreformen skal styrke fokus på arbejdsmarkedet og virksomhedernes behov. Et godt, professionelt og mere serviceorienteret samarbejde mellem virksomheder og beskæftigelsessystemet – også på tværs af kommunegrænser – kan understøtte, at der sker et hurtigt og effektivt match mellem virksomheder og arbejdsløse.

Jobcentre og a-kasser har for få frihedsgrader til at hjælpe arbejdsløse

Over de seneste 20 år har den aktive indsats udviklet sig til at omfatte stadig flere målgrupper, og de krav, der stilles i lovgivningen, er omgivet af betydeligt bureaukrati. Det indsnævrer muligheden for, at jobcentre og a-kasser kan tilbyde den arbejdsløse en individuel og målrettet indsats, der får den enkelte i varig beskæftigelse.

Med beskæftigelsesreformen skal der skabes mere enkle regler, hvor jobcentre og a-kasserne – i dialog med den arbejdsløse og virksomhederne – får bedre muligheder for at tilrettelægge indsatsen ud fra den enkeltes behov.



En indsats med udgangspunkt i den arbejdsløse

En ny beskæftigelsesindsats skal grundlæggende tage udgangspunkt i den arbejdsløse, og indsatsen skal skrues sammen, så den bedst og hurtigst muligt hjælper den enkelte i varig beskæftigelse.

Den nye beskæftigelsespolitik skal indeholde:

- En individuel og tidlig indsats
- Slut med meningsløs aktivering
- Mere ansvar til den enkelte og styrket rådighed
- Mulighed for et reelt uddannelsesløft
- En bedre brug af virksomhedsrettede tilbud
- En særlig indsats for langtidsledige
- Dygtige og kompetente jobkonsulenter

En individuel og tidlig indsats

Der er behov for et opgør med den nuværende standardindsats, hvor de samme tilbud og aktiviteter benyttes til alle – uanset uddannelsesniveau, erhvervs erfaring og tilknytning til arbejdsmarkedet. Arbejdsløse er forskellige, og det skal indsatsen afspejle.

Arbejdsløse skal have en individuel, meningsfuld, effektiv og sammenhængende indsats med et klart formål og job-sigte. Indsatsen skal tilrettelægges ud fra den enkeltes udfordringer, behov og den hurtigste vej til varig beskæftigelse.

Samtidig skal indsatsen sættes ind tidligere i lyset af den forkortede dagpengeperiode.

Mange har gode forudsætninger for selv at finde et job. Efter et halvt år er knap halvdelen af de forsikrede ledige i arbejde igen. Det skal beskæftigelsesindsatsen understøtte for at bevare den enkeltes motivation til at komme hurtigst muligt i arbejde. Indsatsen skal derfor først og fremmest bygge på hjælp og vejledning til at komme i gang med at søge job. For andre handler indsatsen i stedet om, at de får mulighed for at styrke deres grundlæggende kompetencer, får reel opkvalificering eller korte jobrettede forløb.

En række undersøgelser viser, at en tæt dialog og hyppige samtaler med rådgivning i starten af ledighedsperioden har positive effekter og får arbejdsløse hurtigere i arbejde. Derfor skal indsatsen det første halve år være baseret på en særlig intensiv kontakt med beskæftigelsessystemet, så arbejdsløse får den nødvendige hjælp og er aktivt job-søgende fra første dag. Det kan også være med til at forebygge langtidsledighed.

Med den tætte dialog og intensive kontakt følger klare krav til deltagelse i samtaler og jobsøgning. Samtidig skal den aktive indsats fremrykkes for de 30-59-årige, så de får ret og pligt til et aktivt tilbud efter et halvt års ledighed og ikke efter ni måneder, som det er tilfældet i dag.

Indsatsen skal bygge på et tæt samarbejde mellem a-kasser og jobcentre samt en tidlig profilafklaring af den arbejdsløses situation, muligheder og udfordringer.

Jobcentre og a-kasser besidder kompetencer, der i forening kan styrke beskæftigelsesindsatsen. Mange a-kasser har et godt branchekendskab og en tæt kontakt med virksomheder inden for deres fagområde, hvilket giver indsigt i aktuelle jobmuligheder og dermed gode muligheder for målrettet jobformidling. Jobcentre kan herudover gennemføre en mere

håndholdt og intensiv indsats, hvilket kan være en fordel i indsatsen for arbejdsløse, der har sværere ved at komme i arbejde og er i risiko for langtidsledighed.

Det er afgørende, at jobcentret og a-kassen koordinerer tilrettelæggelsen af en individuel indsats for at få den arbejdsløse i varig beskæftigelse. I dag oplever arbejdsløse snarere to systemer, der indebærer samtaler hos både a-kasser og jobcentre, og som overlapper hinanden og er ukoordinerede.

FORSLAG

Profilafklaring i a-kassen

Arbejdsløse skal inden for de første to uger til en profilafklaringssamtale i a-kassen. Formålet er at afdække den enkeltes jobperspektiv, risiko for langtidsledighed mv. og få godkendt sit CV.

Profilafklaringen skal udarbejdes i tæt dialog mellem den arbejdsløse og jobkonsulenten i a-kassen og skal understøttes af et nyt landsdækkende profilafklaringsværktøj. Profilafklaringsværktøjet skal baseret på objektive kriterier bruges til at fastslå risiko for langtidsledighed. Samtidig skal profilafklaringen bruges til at understøtte, at indsatsen bliver tilrettelagt ud fra den enkeltes forudsætninger.

Intensiveret og koordineret kontaktforsøg

Alle arbejdsløse uanset alder skal i de første seks måneder have et intensivt kontaktforsøg, der indebærer i alt seks samtaler, hvor den første samtale er som led i profilafklaringen og altid foregår i a-kassen.

For de arbejdsløse, som er i størst risiko for langtidsledighed, og for øvrige ledige, hvor jobcentret vurderer, at der er behov for jobcenterets hjælp, indebærer det intensive kontaktforsøg et fælles forløb, hvor jobcentret og a-kassen er inde over. De øvrige ledige får kontaktforsøget i deres a-kasse i de første seks måneder, hvilket også inkluderer rådgivningssamtaler.

Det fælles forløb stiller klare krav til både jobcentret og a-kassen om at sikre, at kontakten er sammentænkt og understøttende, så den arbejdsløse oplever en fælles og koordineret indsats.

Samtalerne i kontaktforsøget skal kunne tilrettelægges fleksibelt. Det skal således være muligt at rykke samtalerne frem, så der er mere kontakt de første måneder. Efter de første seks måneder skal alle arbejdsløse til samtaler i jobcentret ca. hver tredje måned, og der indkaldes til rådgivningssamtaler i a-kassen efter behov.

Aktivt tilbud efter et halvt års ledighed

Alle får ret og pligt til ét tilbud:

- For aldersgruppen 30-59 år indebærer det, at den aktive indsats bliver fremrykket til efter seks måneders ledighed. I dag får de første tilbud efter ni måneders ledighed.
- Unge under 30 år skal fortsat have første tilbud senest efter tre måneders ledighed.

Slut med meningsløs aktivering

Arbejdsløse skal ikke længere sendes i aktivering uden et klart formål. Ressourcerne skal bruges klogere og på en indsats, der virker.

For at sikre mere kvalitet i indsatsen skal der ikke længere igangsættes gentagne aktiveringstilbud, som ofte bliver sat i værk for aktiveringens skyld og ikke for at sikre, at arbejdsløse får en målrettet indsats. I stedet skal indsatsen tilrettelægges efter, hvad der giver bedst mening for at få den enkelte tilbage i job.

Jobcentret kan frit anvende de tilbud, der vurderes at være mest relevant for den enkelte, men der skal være særlig fokus på virksomhedsrettede tilbud, da de bedste effekter opnås, når arbejdsløse er tilknyttet en arbejdsplads.

Det understøttes samtidig ved, at kommunerne ikke længere skal have refusion for udgifter til aktiveringskurser uden klare mål. Til gengæld fastholdes refusionen for udgifter til ordinær uddannelse, for dermed at fokusere uddannelsesindsatsen på at give arbejdsløse en reel opkvalificering.



FORSLAG

Gentagen aktivering hver sjette måned afskaffes

Arbejdsløse skal ikke længere have gentagne aktiveringstilbud hver sjette måned. Fremover får arbejdsløse ret og pligt til et aktivt tilbud. Derudover kan jobcentrene igangsætte yderligere tilbud efter behov, som den ledige har pligt til at deltage i. Arbejdsløse kan også blive pålagt et tilbud, hvis der rejses tvivl om deres rådighed.

Individuel indsats – fokus på virksomhedsrettede tilbud

Jobcentret vurderer i dialog med den ledige, hvilket indhold, der er relevant for ret og pligt tilbuddet, som jobcentret skal give arbejdsløse efter henholdsvis tre og seks måneders ledighed for henholdsvis unge under 30 år og ledige fyldt 30 år.

Jobcentret kan frit anvende de tilbud, der vurderes at være mest relevant for den enkelte, herunder eksempelvis ordinær uddannelse, men der skal være særlig fokus på virksomhedsrettede tilbud, da de bedste effekter opnås, når arbejdsløse er tilknyttet en arbejdsplads.

Ingen driftsrefusion for øvrig vejledning og opkvalificering

Kommunerne skal ikke længere have driftsrefusion af udgifter til øvrig vejledning og opkvalificering. I dag kan de få dækket halvdelen af udgifterne. Driftsrefusionen for ordinær uddannelse fastholdes derimod på 50 procent.

Kommunerne får et klart økonomisk incitament til i højere grad at anvende ordinær uddannelse eller virksomhedsrettede tilbud som løntilskud og virksomhedspraktik frem for jobsøgningskurser mv.

Mere ansvar til den enkelte

En ny beskæftigelsesindsats skal bygge på, at arbejdsløse får større indflydelse på indsatsen. Den arbejdsløse skal selv have ansvar for at booke samtaler med jobcentret eller a-kassen og melde sig til relevante jobsøgningsaktiviteter, der kan forbedre jobmulighederne. Med større medindflydelse og ansvar for indsatsen bliver mulighederne også større for, at arbejdsløse finder tilbage til arbejdsmarkedet.

Med en større medindflydelse og mere valgfrihed følger en styrket opfølgning på rådighed. Rådighed er en forudsætning for et velfungerende beskæftigelsessystem, og for at den arbejdsløse kan modtage dagpenge og. Der er derfor behov for at genindføre princippet om ret og pligt i beskæftigelsesindsatsen.

Arbejdsløse skal også fremover have pligt til at søge job og deltage i samtaler og tilbud, der kan øge deres muligheder for at komme i arbejde.

For bedre at kunne vurdere, om arbejdsløse lever op til forpligtelserne, skal a-kasser og jobcentre have et større overblik over arbejdsløses jobsøgninger. Derfor skal arbejdsløse fremover registrere og samle deres ansøgninger i en digital joblog.

Hvis den enkelte arbejdsløse ikke er sig sit ansvar bevidst og ikke lever op til den større valgfrihed i indsatsen, skal beskæftigelsessystemet følge op med rådighedsafprøvede tiltag. Manglende jobsøgning og aktivitet skal altid mødes med klare konsekvenser og sanktioner.

FORSLAG

Jobsøgningsaktiviteter samles ét sted – joblog

For at sikre større åbenhed om jobsøgninger, skal ansøgningsaktiviteter registreres i en digital joblog på Jobnet.dk.

Jobloggen kan både bruges til at forbedre vejledningen til den arbejdsløse om jobsøgning og til at vurdere, om jobsøgningen er tilstrækkelig til, at den arbejdsløse lever op til rådighedskravene.

Book selv samtalerne

Den enkelte arbejdsløse skal selv booke samtaler med jobcentret og a-kassen samt jobsøgningsaktiviteter i den første del af ledighedsperioden. I dag er det som udgangspunkt jobcentret og a-kassen, der står for indkaldelsen. Det sker pr. brev og ofte uden, at den arbejdsløse har indflydelse på tidspunktet.

Styrkede muligheder for rådighedsvurdering

Jobloggen og et intensivt kontaktføreløb med hyppige samtaler inden for det første halve år styrker muligheden for, at jobcentre og a-kasser løbende kan følge med i den arbejdsløses jobsøgning.

Det er fortsat a-kassen, der er ansvarlig for at vurdere, om den arbejdsløse står til rådighed for arbejdsmarkedet, og

for at indkalde til rådighedssamtaler i de tilfælde, hvor de finder det nødvendigt.

Mulighed for at jobcentret kan give rådighedsafprøvede tilbud

Jobcenteret kan pålægge den arbejdsløse at deltage i rådighedsafprøvede tilbud, hvis jobcentret eller a-kassen finder, at den arbejdsløse ikke medvirker aktivt i indsatsen. Ved tvivl om rådighed skal jobcentret underrette a-kassen, der herefter skal foretage en rådighedsvurdering og sanktionere den ledige svarende til gældende regler.

Jobcentret får i den situation samtidig mulighed for at give arbejdsløse tilbud om nytteindsats. Jobcentret kan som i dag generelt forpligte ledige til at deltage i tilbud.

Sanktion ved udeblivelse fra tilbud

Ved udeblivelse fra tilbud i beskæftigelsessystemet skal der selvfølgelig sanktioneres. Sanktionen sker, fordi arbejdsløse ikke opfylder deres rådighedsforpligtelse, når de udebliver fra tilbud. Ligesom det har konsekvenser, hvis en medarbejder bare bliver væk fra arbejde en dag. Sanktionen vil betyde, at der ikke udbetales dagpenge fra den dag, de udebliver, og indtil de igen deltager i tilbuddet. Den nye sanktion svarer til den, som ledige får i dag, hvis de ikke møder op til samtaler.



Mulighed for et reelt uddannelsesløft

Med beskæftigelsesreformen skal uddannelsesindsatsen have langt større fokus på reel opkvalificering og konkrete job. Flere arbejdsløse, der mangler kvalifikationer, skal have mulighed for at dygtiggøre sig, så de kan blive rustet til varig beskæftigelse og et arbejdsmarked, der stiller stadig større krav til kompetencer.

Uddannelsespengene skal omprioriteres, så de fremover bliver brugt på arbejdsløse med færrest kompetencer og til målrettede uddannelsesforløb – korte som lange.

I dag er næsten hver tredje arbejdsløs ufaglært. Samtidig er der en stor gruppe arbejdsløse, hvis uddannelsesmæssige forudsætninger er blevet overhalet af virkeligheden.

Ufaglærte arbejdsløse og arbejdsløse med en forældet uddannelse udgør den gruppe, som har størst behov for uddannelse. De skal derfor have bedre muligheder for at få et reelt uddannelsesløft eller sporskifte – og gennemføre et erhvervsuddannelsesforløb inden for rammerne af dagpengesystemet og allerede fra ledighedsperiodens begyndelse.

Samtidig skal arbejdsløse med færrest kompetencer med det samme have ret til et helt kort jobrettet uddannelsesforløb, så de kan få fx et nødvendigt certificeringskursus, som kan være afgørende for, at de kan få et job.

Dermed sikres det, at arbejdsløse kan blive rustet til at varetage job, der fx opstår i forbindelse med større infrastrukturprojekter. Det er et nybrud i beskæftigelsesindsatsen, at den bliver tænkt sammen med kommende store investeringer i infrastruktur. På den måde bliver det muligt i god tid at målrette uddannelse og opkvalificering til virksomhedernes behov.

Voksenlærlingeordningen skal målrettes, så den også understøtter, at de grupper på arbejdsmarkedet – både blandt arbejdsløse og beskæftigede, der har størst behov for uddannelse – kan bruge voksenlærlingeordningen til at få et uddannelsesløft eller mulighed for et sporskifte. Det skal ses i lyset af, at undersøgelser viser, at voksenlærlingeordningen har positive beskæftigelseseffekter for arbejdsløse.

I uddannelsesindsatsen skal der også være et større fokus på at sikre, at de mange arbejdsløse, der mangler helt basale

faglige færdigheder, får tilbudt relevant undervisning i form af læse-, skrive-, og regnekurser samt ordblindeundervisning.

Uddannelse skal sættes i værk i en tæt dialog mellem jobkonsulenten og den arbejdsløse. Ret og pligt-tilbuddet skal som udgangspunkt være virksomhedsrettet. Uddannelsesindsatsen målrettes arbejdsløse med stort behov og ledige, der er motiverede for at lære nyt og har mod på at komme tilbage på skolebænken.



FORSLAG

Regional pulje

For at understøtte, at flere arbejdsløse får korte, erhvervsrettede uddannelsesforløb, bliver der afsat i alt 100 mio. kr. årligt. Kommunen kan fra en regional pulje søge om midler til at dække 80 procent af driftsudgifterne til uddannelsesforløbene.

Puljen er målrettet korte, erhvervsrettede uddannelsesforløb – særligt inden for fagområder, hvor der ventes at blive skabt nye job inden for det næste halve år.

Isamarbejde med arbejdsmarkedets parter bliver der udarbejdet en positivliste, som bliver styrende for, hvordan midlerne i puljen skal udmøntes.

Ny ordning med ret til seks ugers jobrettet uddannelse

En ny ordning med seks ugers jobrettet uddannelse skal erstatte den nuværende ordning med seks ugers selvvalgt uddannelse.

Den nye ordning er målrettet ufaglærte og faglærte arbejdsløse samt arbejdsløse med en kort videregående uddannelse, der samtidig har en erhvervsfaglig uddannelse.

Arbejdsløse får fra første ledighedsdag ret til seks ugers jobrettet uddannelse. Der bliver opstillet en målrettet positivliste med jobrettede uddannelser, der kan vælges med ordningen.

Pulje til uddannelsesløft

Arbejdsløse fyldt 30 år, der enten er ufaglærte eller har en forældet uddannelse, får mulighed for at få et reelt uddannelsesløft eller sporskifte på 80 procent af dagpengesatsen med mulighed for at låne op til den hidtidige dagpengesats.

Det er kommunen, der på baggrund af dialog med den arbejdsløse beslutter, om uddannelsesløftet skal sættes i værk. Uddannelsen skal kunne gennemføres inden for dagpengeperioden på to år.

Kommunen kan få dækket 100 procent af udgifter til forløb som er igangsat i 2015 og 2016, herefter 80 procent, via en central pulje på årligt 150 mio. kr. fuldt indfaset. Puljen giver mulighed for, at op til 2.250 arbejdsløse hvert år kan få en erhvervsuddannelse.

Målrettet og styrket voksenlærlingeordning

Voksenlærlingeordningen bliver styrket og målrettet arbejdsløse og ufaglærte beskæftigede.

Tilskuddet, som virksomheder kan modtage, bliver hævet for arbejdsløse fra 30 til 40 kroner i timen. Ufaglærte ledige og ledige med en forældet uddannelse kan benytte ordningen efter to måneders ledighed. Tilskuddet betinges af 12 måneders forudgående ledighed for ledige med en erhvervskompetencegivende uddannelse. For beskæftigede er tilskuddet uændret på 30 kroner.

Tilskudsperioden bliver desuden udvidet, så virksomheden kan få tilskud under hele uddannelsesforløbet – og ikke kun i to år, som det er tilfældet i dag. Samtidig får alle virksomheder – uanset branche – mulighed for at modtage tilskud.

Styrkede muligheder for

læse-, skrive- og regnekurser på dagpenge

Arbejdsløse med grundskole som højeste uddannelse kan få tilbudt et læse-, skrive- og regnekursus, hvis de har behov for det og selv ønsker det.

Alle unge under 25 år, der ikke har afsluttet en ungdomsuddannelse, skal altid testes for, om de har svært ved at skrive, læse og regne. Viser testen, at man har problemer, skal den unge deltage i relevant undervisning i form af læse-, skrive- og regnekurser eller ordblindekurser.

Ret til at få vurderet uformelle kvalifikationer

Ufaglærte arbejdsløse, der er fyldt 30 år, får ret til at få en realkompetencevurdering, hvor de får vurderet deres uformelle kvalifikationer og får papir på, hvad de kan.

En bedre brug af virksomhedsrettede tilbud

Virksomhedsrettede tilbud kan styrke den enkeltes erhvervs erfaring, netværk og relationer på arbejdsmarkedet, og det kan forbedre mulighederne for efterfølgende at få et ordinært job.

Forskning peger på, at private løntilskudsjob er det mest effektive redskab til at få arbejdsløse i ordinært arbejde, mens offentlige løntilskudsjob særligt for de mere ressourcestærke kan medvirke til at fastholde i ledighed.

Der skal være større fokus på, at de virksomhedsrettede tilbud bliver indrettet på en sådan måde, at de ikke fastholder

arbejdsløse – særligt nyledige – i støttet beskæftigelse eller fortrænger ordinært ansatte.

Ved at målrette de virksomhedsrettede tilbud bliver der åbnet op for, at flere arbejdsløse kan få glæde af tilbuddene og kontakt til en arbejdsplads.

Samtidig er det afgørende, at unge arbejdsløse får bedre muligheder for at få erhvervs erfaring. Med en ny erhvervs uddannelse i bagagen har de først og fremmest brug for at få kontakt med en arbejdsplads. Det skal en ny beskæftigelsesindsats i højere grad understøtte.



FORSLAG

Målretning af offentligt løntilskud

For at sikre bedre resultater af offentligt løntilskud bliver reglerne justeret, så de i højere grad harmoniseres med reglerne for privat løntilskudsjob:

- Kvote- og sanktionssystemet for offentligt løntilskud bliver afskaffet.
- Løntilskudssatsen til det offentlige bliver reduceret, så offentlige arbejdsgivere i højere grad selv skal dække udgifterne.
- Løn- og timetalsberegning for offentligt løntilskud bliver forenklet.
- Der indføres en seks måneders karenperiode for offentligt løntilskud, som allerede i dag findes for private løntilskudsjob.

Private løntilskud reduceres fra 12 til seks måneder

Fremover kan ansættelsen i et privat løntilskudsjob kun vare seks måneder, som det også er tilfældet for et offentligt løntilskudsjob. Hidtil har grænsen været 12 måneder.

Ved at forkorte perioden mindskes risikoen for, at den ansatte i løntilskud fortrænger en ordinært ansat.

Jobrotation skal målrettes for at opnå bedre effekter

I dag er der to jobrotationsordninger. En ordinær ordning målrettet ufaglærte og faglærte arbejdsløse samt en særlig ordning, der er målrettet arbejdsløse med en videregående uddannelse.

Begge jobrotationsordninger skal målrettes, så jobrotationsforløb i større omfang går til arbejdsløse med størst behov og får den størst mulige effekt for den enkelte:

- Arbejdsløse kan kun være ansat i et jobrotationsvikariat i seks måneder og ikke i 12 måneder som i dag.
- Arbejdsløse skal have været ledige i seks måneder, inden de kan blive ansat i et jobrotationsvikariat. I dag er kravet tre måneders ledighed.

- Kommunerne skal fremover selv dække en del af udgifterne til jobrotationsydelse.
- Det skal ikke være muligt at kombinere elev- og lærlingeforløb med jobrotation.
- Den særlige jobrotationsordning får tilført ekstra 200 mio. kr. årligt, så den samlede rammebevilling bliver 230 mio. kr. i 2015.

Trainee-indsats forlænges

Den eksisterende trainee-indsats for nyuddannede inden for AC-området og FTF-området bliver forlænget i en to-årig periode.

Ordningen indebærer, at der gives tilskud til trainee-forløb målrettet nyuddannede, som endnu ikke har været i ordinær beskæftigelse efter endt uddannelse.

Virksomhedspraktik i op til otte uger for dimittender

Arbejdsløse dimittender med en videregående uddannelse får mulighed for at komme i virksomhedspraktik i op til otte uger. Normalt kan et praktikophold højest vare fire uger. Det er jobcentret, der ud fra en konkret vurdering skal bevillige det længere praktikophold.

I dag findes der en forsøgsordning med samme mulighed for arbejdsløse dimittender. Den gøres dermed permanent.

En særlig indsats for langtidsledige dagpengemodtagere

En toårig dagpengeperiode kræver ekstra fokus på at forebygge langtidsledighed på et langt tidligere tidspunkt end i dag.

Med profilafklaringen skabes der bedre forudsætninger for at kunne hjælpe de arbejdsløse, der risikerer et langt ledighedsforløb. Når problemerne opdages hurtigt, er der bedre muligheder for at sætte ind med en særlig indsats, hvor der netop er fokus på, at de har sværere end andre ved at få kontakt til en arbejdsplads og finde et ordinært arbejde.

Refusionsomlægningen vil samtidig styrke kommunernes incitament til at gøre en særlig indsats for arbejdsløse, der risikerer at blive langtidsledige.

For de mennesker, det ikke lykkedes at komme i arbejde, skal der sættes ind med en særlig intensiv og individuelt tilrettelagt indsats sidst i ledighedsperioden med fokus på at forbedre deres muligheder for at komme i job, inden deres ret til dagpenge udløber.

Indsatsen skal have et entydigt fokus på at hjælpe den langtidsledige i job og understøtte den arbejdsløse i den proces og sikre, at den enkelte får kontakt med virksomhederne i den sidste del af perioden. Jobcentrene kan fx også tilbyde korte kombinationsforløb, der består af et intensivt samtaleforløb i jobcentret og et virksomhedsrettet tilbud.



FORSLAG

Styrket indsats sidst i dagpengeperioden

Ved ledighed i mere end 16 måneder skal en mere intensiv og aktiv indsats igangsættes i den resterende del af dagpengeperioden:

- Jobcentret skal tilbyde den ledige en tæt kontakt og intensiveret indsats og jobsøgningsstøtte i den resterende del af dagpengeperioden, fx via en personlig jobformidler eller andre relevante tiltag. Efter 16 måneder indkaldes til en ekstra samtale i jobcentret, hvor jobkonsulenten i samarbejde med den arbejdsløse og jobkonsulenten i a-kassen revurderer, hvordan indsatsen skal målrettes den enkeltes behov.
- Dagpengemodtagere med mere end 16 måneders ledighed kan som led i en forsøgsordning få tilbudt et særligt, kort kombinationsforløb, der består af et intensivt samtaleforløb i jobcentret og et virksomhedsrettet tilbud. Den arbejdsløse får i det virksomhedsrettede tilbud en jobkontaktperson i virksomheden.
- Arbejdsløse kan efter 16 måneders ledighed få tilbudt et virksomhedspraktikforløb i op til otte uger i stedet for udgangspunktet på fire uger. Det forudsætter en konkret vurdering fra jobcentret.

Fokus på kvalitet i indsatsen

for arbejdsløse i risiko for langtidsledighed

Der gennemføres et udviklingsarbejde i samarbejde med jobcentrene og a-kasserne med fokus på indholdet i den gode og effektfulde indsats. Målgruppen er arbejdsløse, der er i særlig risiko for langtidsledighed, eller som allerede har haft et længere ledighedsforløb.



Dygtige og kompetente jobkonsulenter i jobcentre og a-kasser

Arbejdsløse skal opleve et professionelt og kvalificeret beskæftigelsessystem, hvor kontakten med systemet er koordineret og sammenhængende, og hvor de bliver mødt med tillid og en tro på, at de hver især har viljen til og et ønske om at komme i arbejde.

Jobkonsulenterne i jobcentre og a-kasser skal – i dialog med den arbejdsløse – have bedre muligheder for at tilrettelægge indsatsen ud fra den enkeltes behov.

For at sikre, at jobkonsulenterne i jobcentrene og a-kasserne kan varetage de nye opgaver, der følger med beskæftigelsesreformen, skal der igangsættes målrettede tiltag, der kan styrke jobkonsulenternes arbejde. Det skal ske gennem uddannelse og kompetenceudvikling med det sigte at øge jobkonsulenternes kendskab til arbejdsmarkedet og løfte kvaliteten af indsatsen for arbejdsløse og virksomheder.

FORSLAG

Styrket indsats sidst i ledighedsperioden

Kompetenceudvikling for jobkonsulenter

Der afsættes i alt 150 mio. kr. i perioden 2015 til 2020 til at kompetenceudvikle og videreudanne jobkonsulenter i jobcentre og a-kasser. En investering i medarbejderne skal understøtte et mere professionelt beskæftigelsessystem og øge kvaliteten af hjælpen til arbejdsløse.

Kommuner og a-kasser skal delvist medfinansiere kompetenceudviklingen, og både KL og AK-Samvirke inddrages i arbejdet med at afdække uddannelses- og efteruddannelsesbehovet, som skal danne grundlag for en prioriteret udmøntning af midlerne.

Virksomheder – en aktiv medspiller, der skal **inddrages og serviceres**

Landets virksomheder er en vigtig medspiller i beskæftigelsesindsatsen. Et godt samspil med virksomhederne er en forudsætning for en effektiv indsats.

Beskæftigelsesindsatsen skal i langt højere grad have fokus på virksomhederne og deres muligheder for at få den arbejds-

kraft, de har brug for. Virksomhederne skal i jobcentret og a-kassen møde en engageret og professionel samarbejdspartner, der behandler dem som gode kunder, yder hurtig service og hjælper dem med at rekruttere medarbejdere – også på tværs af kommunegrænser og brancher.



Undersøgelser peger på, at jobcentrenes opsøgende virksomhedskontakt ofte er tilfældig og bygger på eksisterende netværk, hvorfor der er behov for en mere systematisk og proaktiv kontakt fra jobcentret.

Store virksomheder, som har kontakt med mange jobcentre, oplever, at de mange forskellige kontaktpersoner udgør en barriere og hæmmer samarbejdet. Ligesom de oplever store forskelle i jobcentrenes service og tilgang til samarbejdet med virksomheder.

For at styrke og systematisere den opsøgende kontakt skal jobcentrene opprioritere samarbejdet med virksomheder og sikre service og hjælp til rekruttering, uddannelse og opkvalificering og til at fastholde fx sygemeldte medarbejdere. Hjælpen skal også gå på tværs af kommunegrænser, så virksomhederne oplever jobcentret som en koordineret serviceleverandør.

FORSLAG

Nyt og styrket servicekoncept for virksomheder

Jobcentrene skal yde service til virksomheder inden for tre spor:

1. Rekrutteringsservice

Virksomheder skal tilbydes hjælp til at slå stillinger op på jobnet.dk, så de selv kan udvælge relevante kandidater til nye jobåbninger. Samtidig skal jobcentrene på tværs af kommunegrænser hurtigt og ubureaukratisk tilbyde hjælp til at udvælge egnede kandidater blandt arbejdsløse til et konkret job.

2. Uddannelse og opkvalificering af medarbejdere

Virksomhederne skal tilbydes information og hjælp til at oprette målrettede opkvalificerings- og uddannelsesforløb til en nyansat medarbejder, der kommer fra arbejdsløshed. Samtidig bliver der udviklet en digital selvbetjeningsløsning, så virksomheder selv kan oprette et voksenlærlingeforløb på virksomheden.

3. Fastholdelse af sygemeldte medarbejdere

Virksomheder skal tilbydes hjælp til at fastholde sygemeldte medarbejdere eller medarbejdere, der er kommet til skade. Det indebærer blandt andet information om de muligheder, der er for fastholdelse i den konkrete situation.

Koordineret virksomhedskontakt på tværs af kommuner

Jobcentrene skal samarbejde på tværs af kommunegrænser om virksomhedskontakten. Når jobcentret fx får kendskab til, at en virksomhed har behov for arbejdskraft, skal de kigge ud over egen kommunegrænse.

Særligt ved kampagneaktiviteter, større infrastrukturprojekter og opsigelsesrunder er der behov for koordinering og samarbejde på tværs af kommuner.

Et nyt landsdækkende digitalt værktøj skal understøtte jobcentrenes samarbejde om rekruttering på tværs af kommunegrænser.

Nationalt kontaktpunkt for store virksomheder

Store og landsdækkende virksomheder skal have mulighed for at henvende sig til et nationalt kontaktpunkt, som kommer til at fungere som en central indgang til beskæftigelsessystemet.

Det nationale kontaktpunkt skal sikre, at virksomhedens konkrete ønsker til service fra beskæftigelsessystemet bliver koordineret på tværs af jobcentre.

Flere frihedsgrader og færre regler

Kommunerne skal have de rette incitamenter til at tilrettelægge en meningsfuld indsats for den enkelte. Derfor skal kommunernes økonomiske refusion for forsørgelsesydelse på beskæftigelsesområdet omlægges. Omlægningen skal sikre en mere enkel og gennemskuelig styring og styrke kommunernes fokus på resultater frem for proceskrav.

Den statslige refusion består i dag af et kompliceret regelsæt, hvor refusionsprocenten på offentlige ydelser varierer efter den ydelse og den aktivitet, som den arbejdsløse deltager i.

Der lægges op til en refusionsomlægning, der berører finansiering af en lang række offentlige ydelser, som udbetales af kommunerne, herunder dagpenge, kontanthjælp, sygedagpenge, førtidspension m.v., og berører i alt offentlige udgifter på i størrelsesordenen 100 mia. kr.

Med reformen lægges der op til en ny og mere enkel model, hvor refusionen er ens på tværs af ydelser og aftagende over tid, så kommunerne på den måde finansierer en større del af forsørgelsesudgifterne på beskæftigelsesområdet. Det vil styrke kommunernes incitament til at forebygge langtidsledighed, og det vil understøtte en indsats, der i højere grad tager udgangspunkt i den arbejdsløses behov.

En refusionsomlægning skal øge det kommunale fokus på resultater frem for processer, skabe større lokalpolitisk ejerskab samt øge professionaliseringen af kommunernes beskæftigelsesindsats.

Et større økonomisk ansvar til kommunerne hænger således tæt sammen med mindre bureaukrati og større kommunale frihedsgrader, når kommunerne skal tilrettelægge indsatsen for den arbejdsløse. Et hovedmål med beskæftigelsesreformen er derfor at reducere de mange krav og bindinger på selve indsatsen, og på hvordan den skal være organiseret.

Derfor lægges der op til at mindske den statslige styring af, hvordan kommunerne varetager beskæftigelsesindsatsen, og at gøre arbejdsgangene i kommunerne mere smidige. Det giver kommunerne større handlemulighed, og de får frigjort ressourcer til at tilrettelægge beskæftigelsesindsatsen ud fra lokale forhold til gavn for den arbejdsløse.

Kommunerne har efterspurgt en refusionsomlægning med større vægt på resultater frem for proces, så færrest mulige kommer på langvarig offentlig forsørgelse.



FORSLAG

Et nyt og enkelt refusionssystem med fokus på resultater

Der indføres et nyt refusionssystem, hvor refusions-satserne i udgangspunktet er ens på tværs af ydelser og falder over tid. Refusionssystemet vil understøtte en mere effektiv indsats, der tager udgangspunkt i den arbejdsløses behov, og som sikrer, at færrest muligt kommer på langvarig offentlig forsørgelse.

Et nyt refusionssystem skal tage udgangspunkt i et princip om, at det ikke må være økonomisk fordelagtigt for kommunerne at flytte borgere mellem forsørgelses-ydelser. Ligeledes skal refusionssystemet understøtte, at kommunerne tilrettelægger en indsats ud fra, hvad der virker og kan hjælpe den enkelte arbejdsløse i job.

Arbejdsprocesser i kommuner afbureaukratiseres

En omlægning af refusionssystemet skal ledsages af en afbureaukratisering af indsatsen, hvor kommunerne får større frihed til at tilrettelægge indsatsen.

En række elementer i beskæftigelsesindsatsen skal derfor afbureaukratiseres, så arbejdsprocesser i kommunerne bliver forenklet, og der sikres mere effektive arbejdsgange.

1. Gennemskrivning af to centrale beskæftigelseslove

Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats og lov om an-svaret for styringen af den aktive beskæftigelsesind-sats skal erstattes af helt ny lovgivning. Det sker ved at gennemskrive, sanere og forenkle de nuværende love.

2. Klare beskæftigelsespolitiske mål og beskæftigelsesplaner

Ministeren udmelder årligt beskæftigelsespolitiske mål. Kommunerne udarbejder med udgangspunkt heri en beskæftigelsesplan tilpasset de lokale forhold og udfordringer. Samtidig afskaffes alle øvrige form- og proceskrav til udformningen af beskæftigelses-planen og resultatrevisionen, ligesom der ikke længere fastlægges centrale kvantitative resultatkrav.

3. Bestemmelser om dialog mellem beskæftigelsesregioner og kommuner afskaffes

Gældende bestemmelser om fastlagt dialog mellem de nuværende beskæftigelsesregioner og kommu-nerne afskaffes.

4. Organisatoriske bindinger i kommunerne afskaffes

De regler, der i dag regulerer jobcentrenes organise-ring og opgaveplacering, bliver afskaffet, så de kom-munale forvaltninger i højere grad selv kan tilpasse deres administration til de lokale forhold. Alle kom-muner skal fortsat tilbyde en beskæftigelsesindsats.

5. Strafrefusion ophæves

Strafrefusion har siden 1. januar 2013 været suspen-deret, fordi kommunerne brugte mange administra-tive ressourcer på at dokumentere og kontrollere, at arbejdsløse blev aktiveret rettidigt. Samtidig betød strafrefusionen også i nogle tilfælde aktivering for aktiveringens skyld. Suspensionen har ikke ført til, at kommunerne har slækket på rettidigheden, og derfor ophæves strafrefusionen permanent.

6. Jobcentre med afvigende resultater skal ikke tvinges til at bruge andre aktører

I dag kan jobcentre pålægges at bruge andre aktører, hvis deres resultater afviger væsentligt fra sammen-lignelige jobcentre. Det ophæves fremover.

7. Kun én plan

Alle borgere, der får en indsats i jobcentret, skal kun have én plan på Jobnet.dk. Her vil alle aftaler om aktive tilbud fremgå, så den arbejdsløse og jobkon-sulenten har et samlet overblik.

8. Afbureaukratisering af offentligt løntilskud

Løn- og timetalsberegningen for offentligt løntilskud forenkles, så arbejdstiden fremover kun fastsættes én gang årligt. Samtidig afskaffes kvote- og sanktions-systemet.

9. Kommuner skal ikke længere offentliggøre enhedsomkostninger

Kravet om, at kommuner skal offentliggøre enheds-omkostninger for beskæftigelsesindsatsen, bliver afskaffet.

10. Statens mulighed for at gennemføre centrale rammeudbud afskaffes

Kommunerne gennemfører i dag med succes egne udbud med andre aktører. Derfor afskaffes mulig-heden for statslige rammeudbud.

Enkel og mere effektiv administration via digitalisering

En række arbejdsprocesser i kommunerne kan forenkles ved hjælp af mere digitalisering. Voksenlærlingeordningen digitaliseres, så virksomheder selv kan oprette et voksen-lærlingeforløb på virksomheden via en digital selvbetje-ningsløsning. Tilmelding og betalingsgange ved køb af uddannelsesforløb til arbejdsløse digitaliseres.

Bedre organisering og styrket partsinddragelse

Der er behov for at styrke samarbejdet på tværs af kommunegrænser, og at tværgående problemstillinger i højere grad bliver koordineret. Det drejer sig blandt andet om samarbejdet med uddannelsesinstitutioner, som fx VEU-centrene, rekruttering af ledig arbejdskraft på tværs af kommunegrænser og løsning af specialopgaver på tværs af jobcentrene.

Samtidig skal beskæftigelsesreformen sikre, at arbejdsmarkedets parter fortsat inddrages.

Derfor skal reformen indeholde en ny og forenklet partsinddragelse i beskæftigelsesindsatsen, der sikrer større samarbejde på tværs af kommuner, og at uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsområdet i højere grad bliver koordineret. Derudover skal staten i højere grad understøtte kommunerne, når de skal implementere nye reformer på beskæftigelsesområdet.

FORSLAG

Styrket og forenklet partsinddragelse

Arbejdsmarkedets parter skal være med til at sikre, at der sker en større tværgående koordination og samarbejde på tværs af kommuner og a-kasser med fx VEU-centrene og de regionale vækstråd.

Der skal oprettes otte nye Regionale Arbejdsmarkedsråd, der dækker hvert sit arbejdskraftopland, og som får til opgave at varetage opgaverne med at koordinere samarbejdet på tværs af kommunerne.

De nye Regionale Arbejdsmarkedsråd skal erstatte de nuværende 94 lokale beskæftigelsesråd og fire regionale beskæftigelsesråd. Den præcise geografiske opdeling af de nye råd skal drøftes med arbejdsmarkedets parter.

En mere entydig og effektiv organisering

Den statslige styring af beskæftigelsesindsatsen samles i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Beskæftigelsesregionerne nedlægges, og der oprettes decentrale arbejdsmarkedskontorer, der skal sikre lokal forankring og skal sekretariatsbetjene de nye Regionale Arbejdsmarkedsråd.

Staten skal understøtte kommunerne i at implementere store reformer og udvikle beskæftigelsesindsatsen i den enkelte kommune og på tværs af kommunerne.

Stærkere tværkommunalt samarbejde

Kommunerne forpligtes til at drøfte konkrete samarbejder på beskæftigelsesområdet i regi af de nuværende fem Kommunekontaktråd (KKR), som er sammensat af alle kommuner i den enkelte region.



Økonomi

Beskæftigelsesudspillet indebærer en omprioritering af ressourcerne på beskæftigelsesområdet, så indsatsen bliver mere effektiv, og flere kommer i arbejde.

Omprioriteringen sker først og fremmest gennem besparelser på den nuværende aktiveringsindsats, herunder afskaffelse af gentagen aktivering og afskaffelse af refusion til øvrig vejledning og opkvalificering. Dermed spares ca. 370 mio. kr. Hertil kommer effektiviseringer i beskæftigelsessystemet og på puljeområdet samt afbureaukratisering i kommunerne på ca. 230 mio. kr.

Midlerne anvendes i stedet til ordinær og kompetencegivende uddannelse af ledige i form af nye uddannelsespuljer og uddannelsesrettigheder, der tilsammen medfører merudgifter på op mod ½ mia. kr.

Nedenfor fremgår de økonomiske konsekvenser i 2020 af udspillet eksklusiv en refusionsomlægning.

Samlet set skønnes udspillet inklusiv refusionsomlægningen at styrke den strukturelle beskæftigelse med knap 3.500 personer i 2020, og med cirka 5.700 personer på lang sigt. Eksklusiv refusionsomlægningen skønnes udspillet at styrke den strukturelle beskæftigelse med cirka 500 personer i 2020.

Samtidig skønnes udspillet inklusive refusionsomlægningen at styrke BNP med cirka 2 mia. kr. i 2020 og knap 4 mia. kr. på lang sigt.

Økonomiske konsekvenser i 2020 af udspil til en beskæftigelsesreform, eksklusiv refusionsomlægning

Mio. kr.	Direkte konsekvens	Samlet strukturel konsekvens
Intensivt kontaktføreløb i starten og slutningen af ledighedsperioden	110	-35
Omlægning af aktiveringsindsatsen	-370	-370
Ordinær uddannelse	345	495
Omlægning af 6 ugers selvvalgt uddannelse	105	75
Ny jobrotationsordning	10	10
Omlægning af voksenlærlingeordning	20	-75
Effektivisering og øget kvalitet i indsatsen	-230	-230
I alt	-10	-130

Beskæftigelses- og BNP-virkninger af udspil til en beskæftigelsesreform

	2020	Lang sigt
Strukturel beskæftigelse	3.500	5.700
BNP	2 mia. kr.	4 mia. kr.

Vejen til varig beskæftigelse – den arbejdsløse i centrum

Reform af beskæftigelsesindsatsen

2013/2014:22

Henvendelse om udgivelsen kan i øvrigt ske til

Beskæftigelsesministeriet
Ved Stranden 8
1061 København K
Tlf.: 72 20 50 00
E-mail: bm@bm.dk

Elektronisk publikation

87-91892-19-8

Design

e-Types & e-Types Daily

Foto

Polfoto

Tryk

Rosendahls Schultz Grafisk a/s

Web

Publikationen kan hentes på
www.bm.dk

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 8



24. oktober 2012

J.nr. 2012-0011217

BM/HR
TS/KSS/SRA/NHJ

Fælles ledelsesudfordringer i Beskæftigelsesministeriet

KCL har besluttet, at nedenstående ledelsesudfordringer er fælles i Beskæftigelsesministeriet

Investering i ledelse

At gennemføre ledelsesudvikling som omfatter alle BM's ledere er en stor investering både i forhold til den tid lederne afsætter og i forhold til udgifter til konsulentbistand til gennemførelse af ledelsesudvikling. Udbyttet af ledelsesudviklingsforløbet skal naturligvis stå mål med investeringen og imødekomme aktuelle ledelsesudfordringer.

Ledelsesudfordringer - aktuelle

I BM er der diversitet i ledelsesopgaver og ledelsesudfordringer afhængig af, hvilken enhed man er leder i og hvilket lederjob, man varetager. Der er dog også meget ved ledelse og ledelsesopgaven i BM, som er fælles.

BM HR ser, at BMs ledere har nedenstående fælles aktuelle ledelsesudfordringer, som bl.a. kan imødekommes gennem ledelsesudvikling:

- ***Nye opgaver, ny organisering i en politisk kontekst***

BM er et ministerium hvor der ofte sker store forandringer. Organisationsændringer, politiske reformer, regeringsskift mv. giver nye strukturer og ændrede politiske prioriteringer. Forandringer er således et vilkår i hele BM og for alle BMs ledere. Det stiller krav til lederne om hele tiden at kunne omstille sig selv og medarbejderne til nye situationer.

At være leder i en politisk styret organisation kræver, at lederne kan gøre det politisk vedtagne meningsfuldt for medarbejderne og er gode til at kunne kommunikere ny politisk retning, ny organisering mv. Er lederne gode til at gennemføre forandringerne vil det kunne ses på 'bundlinjen', fordi forandringer implementeres hurtigt og effektivt. Herved undgås produktivitetstab og der sikres driftssikkerhed.

Magtes omstillingen derimod ikke falder produktiviteten og kvaliteten, medarbejderne kan ikke se meningen med forandringen, medarbejdernes trivsel falder og sygefraværet stiger.

- ***Ledelse med færre ressourcer***

Det vil fremover være en stor ledelsesmæssig udfordring at sikre løsningen af opgaver og skabe resultater med færre ressourcer og sikre fortsat trivsel hos medarbejderne. Hvis der i BM fremover skal være luft til nye initiativer og en fortsat udvikling af ministeriets opgaver, skal der skabes øget produktivitet.



Er lederne gode til at skabe øget produktivitet (fx gennem effektive arbejdsgange, ressourceprioritering og innovation) og lede med færre ressourcer samtidig med at medarbejdernes trivsel fastholdes, er lederne med til at skabe rum for udvikling af ministeriet.

Kan lederne derimod ikke håndtere de færre ressourcer, der stilles til rådighed, kan konsekvenserne på sigt blive en dårligere opgaveløsning og udkørte medarbejdere.

- **Strategiarbejde - Mere fokus på at skabe resultater**

BM's ledere skal opsætte effektmål for kerneopgaverne og dokumentere, at det der bruges ressourcer på har effekt. I strategiarbejdet er det afgørende, at man som leder er i stand til at kæde indsats og resultater sammen og koble det til både en effekt for brugerne og til en samfundsmæssig effekt. Kort- og langsigtede styringsmekanismer, opstilling af effektmål og indikatorer, udarbejde strategi for eget område samt at involvere medarbejderne i arbejdsformerne er nogle af elementerne.

Er lederne gode til strategiarbejde i det daglige fastholdes fokus på strategieksekvering og på at skabe resultater.

Når håndteringen af den daglig strategieksekvering derimod er usikker skabes tvivl om, hvilken 'vej der skal gås' og ressourcerne anvendes mindre effektivt.

- **Personaleledelse**

Medarbejderne er BM's væsentligste ressource. Øget produktivitet og opgaveløsning med kvalitet styrkes, når medarbejderne trives, samarbejder om kerneopgaverne og er engagerede, når der er tillid mellem leder og medarbejder og når medarbejderne har de rette kompetencer.

På personaleledelsesdelen har BM's ledere et fælles fundament gennem BM's uddannelse i anerkendende personaleledelse.

Der vil være perspektiv i, at ledernes potentiale udfoldes yderligere, fx i forhold til motivation, trivsel og arbejdsglæde. At styrke lederne i personaleledelsesdelen bidrager til løsning af kerneopgaverne.

Fra forskning præsenteret på PEROSH-konference 2012 om arbejdsmiljø er væsentlige pointer:

- Medarbejdernes helbred og trivsel går hånd i hånd med virksomhedens økonomiske 'performance'.
- Mellemlederen spiller en afgørende rolle i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen.

Ovenstående kan ses som nogle overordnede faglige argumenter for, hvorfor det kan betale sig at være optaget af god ledelse og at investere i ledelse.

Ledelsesudfordringer - på den lidt længere bane

Udover ovenstående aktuelle ledelsesudfordringer ser BM HR, at der endvidere er nogle væsentlige udfordringer på den lidt længere bane:

- Aldersfordeling for ledere i BM: I BM er der i alt 108 ledere i lønramme 37-42 heraf 73 ledere i lønramme 37. 23 ledere i lønramme 37 er fra 55 år og op og heraf 16 over 60. I de kommende år skal der således rekrutteres ny ledere til nogle af disse stillinger, enten internt (leder talenter) eller der skal rekrutteres ude fra, såfremt niveauet ønskes opretholdt.
- Mangel på kvalificeret ledelseskraft fremover: På et arbejdsmarked med færre potentielle ledere kan det blive en udfordring at kunne rekruttere de dygtigste ledere. Der kan komme en kamp om de skarpeste ledere.

Begge dele sætter fokus på behovet for at tænke Leadership pipeline og leder spotting.



DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 9

12. marts 2013

J.nr. 2012-0011217

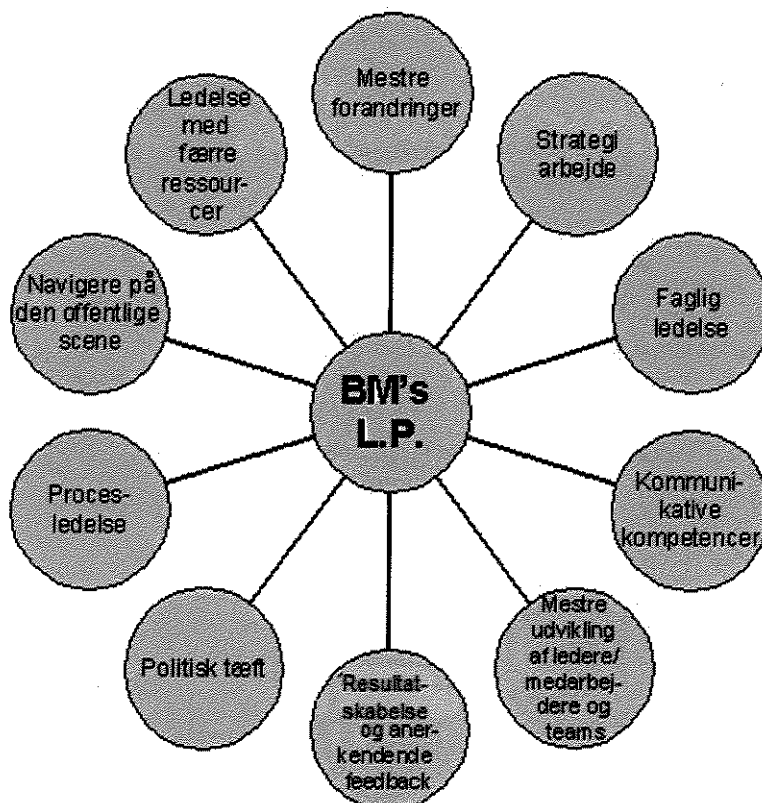
BM/HR
KSS/NHJ

Beskæftigelsesministeriets 10 ledelseskompeter

Leadership Pipeline er en teori som tilbyder et ledelsesgrundlag, som BM kan anvende til opbygning af en sammenhængende værdikæde for ledelse ved at forme lederprofiler, lederrekruttering, lederintroduktion, ledelsesudvikling, ledermålinger mv. efter teorien.

I BM's Leadership Pipeline arbejde indgår en beskrivelse af de 10 mest centrale ledelseskompeter, som lederne i BM skal mestre for succesfuld ledelse. De 10 kompeter er fælles for lederne på hvert af de tre ledelsesniveauer: Topleder, leder af leder og ledere af medarbejdere, men adskiller sig ved, at man skal kunne noget forskelligt og bruge kompetencerne forskelligt afhængig af, hvilket niveau man er leder på.

Beskæftigelsesministeriets ledelseskompeter



Beskæftigelsesministeriets ledelseskompeter er blevet til på baggrund af:

- ***De fire fælles BM ledelsesudfordringer***
På HR's besøg i ledelsesgrupperne er de fire ledelsesudfordringer blevet drøftet med henblik på en vurdering af behovet for kompetencer for at kunne håndtere ledelsesudfordringerne.
- ***Den offentlige Leadership Pipeline***
Den offentlige L.P. definerer 8 kompetencer, som offentlige ledere typisk skal mestre for at lykkedes som ledere. Bl.a. på baggrund af drøftelserne i ledelsesgrupperne er de væsentligste kompetencer fra den offentlige pipeline integreret i BM's L.P.. Det er: Har politisk tæft, mestre faglig ledelse, mestre procesledelse, kan navigere på den offentlige scene, har kommunikative kompetencer og mestre strategiarbejde.
- ***Den private Leadership Pipeline***
Fra den private L.P. er hentet generelle ledelseskompeter som knytter sig til ledelsesniveauerne, og som er vigtige at besidde, for at kunne udfylde ledelsesrolle på det givne niveau. Det er: Vurderer arbejdsindsats og giver feedback.

Ledelsesniveauerne

Langt hovedparten af BM's ledere forventes at kunne se sig selv ind i et af de 3 ledelsesniveauer. Det gælder især indenfor topledere og leder af medarbejderniveauet.

I niveauet leder af medarbejdere indgår kontorchefer, tilsynschefer og projektkoordineringschefer. Der er ca. 80 – 85 ledere på dette niveau.

I niveauet leder af ledere indgår afdelingschefer, centerchefer, vicedirektører og regionsdirektører. Der er ca. 20 ledere på dette niveau.

I niveauet topledere indgår departementschef og direktører. Der er 6 ledere på dette niveau.

Ledere som befinder sig på leder af lederniveauet er en mere heterogen gruppe end topledere og ledere af medarbejdere, da de har mere forskelligartede organisatoriske placeringer og arbejdsfunktioner. I dialog med overordnet leder afklares det, hvilke kompetencer lederen skal besidde eller udvikle.

Beskæftigelsesministeriets 10 ledelseskompetencer

Mestre forandringer

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan opstille visioner for forandringer for organisationen • Kan gøre forandringer meningsfulde for ledere og medarbejdere i hele organisationen • Kan sikre en optimal organisering og styring af forandringer • Kan styre mod målet i komplekse sammenhænge	• Kan opstille visioner for forandringer for eget område • Kan gøre forandringer meningsfulde for underordnede ledere • Kan sikre en optimal organisering af forandringer • Kan få forandringer gennemført igennem ledere af medarbejdere	• Kan opstille visioner for forandringer for eget kontor • Kan gøre forandringer meningsfulde for medarbejdere • Kan konsolidere forandringer • Kan sikre omstillingsparathed i forbindelse med nye opgaver og kan genfortælle visioner

Mestre ledelse med færre ressourcer

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan foretage en overordnet prioritering af organisationens ressourcer og kan melde prioriteringen klart ud til underordnede ledere. • Kan sikre synergi og optimal ressourceudnyttelse på tværs af BM. • Kan understøtte en innovativ effektivitetskultur	• Kan foretage en tværgående prioritering indenfor eget område • Kan sikre en optimal ressourceudnyttelse på tværs af eget område • Kan understøtte udviklingen af mere effektive arbejdsformer • Kan sikre videndeling på tværs	• Kan prioritere ved aktivt at vælge til og fra • Kan igangsætte udviklingen af mere effektive arbejdsformer • Kan udfordre den måde der arbejdes på og understøtte optimering af processer

Mestre strategiarbejde

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan udvikle strategi for hele organisationen både i et kort og langsigtet perspektiv • Kan udvikle strategier der skal give en samfundsmæssig effekt • Kan understøtte implementering af strategi	• Kan arbejde med strategiudvikling i samspil med sideordnede, underordnede og overordnede ledere. • Kan udvikle strategier for eget område • Kan eksekvere strategier gennem egne ledere af medarbejdere	• Kan forstå og oversætte overordnet strategi til forståelige mål for eget kontor • Kan eksekvere strategi igennem opfølgning • Har blik for et eventuelt behov for at skulle justere målene – og kan justere målene

Har politisk tæft

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan "læse" politisk kommunikation, dagsordner og relationer • Kan give ministeren sparring, hjælper ministeren med hvad der kan lade sig gøre indenfor de lovgivningsmæssige og ressourcemæssige rammer • Kan håndtere modsætninger imellem det politiske og det faglige system konstruktivt • Kan topprioritere krisestyring ved aktuelle kriser	• Kan oversætte og mediere i krydsfeltet mellem det politiske og faglige niveau • Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse • Kan facilitere produktion af politisk beslutningsgrundlag • Kan sikre driften på eget område så støj og politisk skadelige enkeltsager undgås	• Har blik for hvad der kan komme op på den politiske dagsorden • Kan besvare spørgsmål i faglige enkeltsager med politisk forståelse • Kan spille efter demokratiske regler – alt kan tåle 'dagens lys' • Kan sikre driften i eget kontor så støj og politisk skadelige enkeltsager undgås

Mestre faglig ledelse

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan balancere faglige og politiske hensyn og skabe mulige løsninger i forhold til den politiske kontekst. • Kan hurtigt sætte sig ind i nye komplekse problemstillinger • Kan fremlægge, forklare og forsvare enkeltsager for det politiske niveau og presse	• Kan oversætte mellem det politiske og faglige niveau • Kan hurtigt sætte sig ind i nye komplekse problemstillinger • Ved hvornår faglige problemstillinger skal eskaleres op til topchefniveauet	• Har fag-faglig forståelse • Kan udvikle fagligheden hos medarbejderne og definere det faglige niveau • Kan bringe fagligheder i spil og kan sikre inddragelse af relevante fagligheder. • Ved hvornår faglige problemstillinger skal eskaleres op til næste ledelsesniveau

Mestre procesledelse

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan sikre helhederne i de komplekse processer og de resultater, de skaber i den samlede organisation. • Kan bygge organiseringen omkring tværgående samarbejder, der hvor det er relevant • Kan skabe vertikal klarhed i organisationen som grundlag for et tværgående samarbejde • Kan skabe et tværgående samarbejde med eksterne aktører	• Kan styre processer på tværs af eget område • Kan opbygge organiseringen omkring tværgående samarbejder, der hvor det er relevant • Kan forhindre suboptimering i enkelte kontorer • Kan opbygge relationer til interne og eksterne samarbejdspartnere i tværgående samarbejder	• Kan håndtere og styre tværgående, tværfaglige samarbejdsprocesser med fokus på både proces, implementering og resultat i eget kontor • Kan samarbejde på tværs af BM og med eksterne samarbejdspartnere

Kan navigere på den offentlige scene

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan håndtere samspillet med offentligheden ud fra en forståelse af organisationens rolle i samfundet • Kan inddrage eksterne interessenter rettidigt i samarbejde/forhandlinger • Kan sætte organisationen på dagsordenen i det offentlige rum	• Kan inddrage eksterne interessenter rettidigt i samarbejde/forhandlinger • Kan håndtere myndighedsrollen på konfliktfyldte baner med mange interessenter (arbejdsgiver, arbejdstager, presse mv.)	• Kan agere i forhold til offentlighedens bevågenhed • Kan håndtere myndighedsrollen på konfliktfyldte baner med mange interessenter (arbejdsgiver, arbejdstager, presse mv.)

Kommunikative kompetencer

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan omsætte politiske budskaber til en retning, som organisationen kan navigere efter • Kan gøre de politiske beslutninger og intentioner meningsfulde for ledere og medarbejdere • Kan kommunikere med alle relevante interne og eksterne interessenter	• Kan kommunikere med alle niveauer og interne og eksterne interessenter • Kan gøre politiske og organisatoriske beslutninger meningsfulde for underordnede ledere	• Kan forklare politiske og organisatoriske intentioner og beslutninger og gøre dem meningsfulde for medarbejdere • Kan omsætte mål til medarbejderne og kan i talesætte, hvad der skal komme ud af indsatsen

Resultatskabelse og anerkendende feedback

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Har fokus på resultatskabelse gennem egen ledelsesadfærd og skaber resultater gennem leder af ledere • Kan vurdere organisationens samlede resultater og områdernes resultater, og kan agere på vurderingen • Kan vurdere ledernes indsats og kan agere på vurderingen	• Har fokus på resultatskabelse gennem egen ledelsesadfærd og skaber resultater gennem ledere af medarbejdere • Kan vurdere områdets samlede resultater og kontorenes resultater, og kan agere på vurderingen • Kan vurdere ledernes indsats og kan agere på vurderingen	• Har fokus på resultatskabelse gennem egen ledelsesadfærd og skaber resultater gennem medarbejderne • Kan vurdere medarbejderes indsats og deres bidrag til resultatskabelse • Kan give feedback på en anerkende måde såvel til medarbejdere, der yder toppræstationer som til medarbejdere, der skal forbedre sig

Mestre den individuelle udvikling af egne ledere / medarbejdere og mestre udvikling af teams

Topleder	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
• Kan sætte mål for og vurdere lederens udvikling • Kan motivere, engagere og give ledelsesmæssig opbakning til udvikling • Kan anvende de anerkendende metoder til at give feedback og udvikle ledere • Kan skabe og lede et velfungerende ledelsesteam med klare mål og god koordinering	• Kan sætte mål for og vurdere lederens udvikling • Kan motivere og engagere og giver ledelsesmæssig opbakning til udvikling • Kan anvende de anerkendende metoder til at give feedback og udvikle ledere • Kan skabe og lede et velfungerende ledelsesteam med klare mål og god koordinering	• Kan sætte mål for og vurdere medarbejderes udvikling • Kan motivere og engagerer og giver ledelsesmæssig opbakning til udvikling • Kan anvende de anerkendende metoder til at udvikle medarbejdere • Kan skabe og lede velfungerende medarbejderteams med klare mål og god koordinering • Kan løse konflikter

DEN AGILE UDFORDRING

Offentlig ledelse i en omskiftelig verden

Bilag 10

Skema til vurdering af udviklingsbehov for chefer i STAR

Skema til kontorchefer

	1	2	3	4	5
Strategisk ledelse					
Sætter og fastholder strategisk retning under hensyntagen til den politiske kontekst					
Sikrer strategisk ophæng på alle sager og opgaver					
Sikrer løbende prioritering af opgaveløsningen					
Fremmer det tværgående perspektiv og samarbejde i opgaveløsningen					
Evner at lede opad og nedad samt på tværs af STARs kontorer					
Inddrager eksterne samarbejdspartnere og relevante interessenter i opgaveløsningen					
Faglig ledelse/management					
Skaber resultater af høj faglig kvalitet og rettidige leveringer					
Udviser dømmekraft					
Skaber rammer for det faglige samarbejde og videndeling					
Sikrer effektiv ressourceanvendelse og eksekvering					
Sikrer korrekt forvaltning og god embedsmændeskik					
Udfordrer det bestående og inspirerer til nytænkning					
Personaleledelse					
Delegerer opgaver og ansvar, giver sparring og feedback					
Sikrer personlig og faglig udvikling og udvikler det fulde potentiale hos medarbejderne					
Kommunikerer klart om mål, forventninger og beslutninger					
Arbejder med trivsel - motivation, arbejdsglæde og velbefindende – i dagligdagen					
Udvikler medarbejderne til attraktive stillinger, i og uden for STAR					

Ledere vurderes ud fra en tilnærmet absolut skala ift. stilling:

Et 5-tal afspejler vurdering af, at performance ligger væsentligt over det, der forventes

Et 4-tal afspejler vurdering af, at performance ligger højere end det, der forventes

Et 3-tal afspejler vurdering af, at lederens performance lever op til de høje krav, der stilles til STAR's ledere

Et 2-tal afspejler vurdering af, at performance ligger lidt under det, der forventes

Et 1-tal afspejler vurdering af, at performance ligger en del under det, der forventes