

København den 14. maj 2008

Idéoplæg om Forum for Fremtidens offentlige ledelse og styring

Baggrund

Projektet har sit udspring i den aktuelle debat om den offentlige sektors udvikling, eller mangel på samme. ”Forum” udspringer af den workshop, som blev afholdt den 30. januar 2008 på CBS.

Til trods for at mange offentlige institutioner – og i vidt forskellige sektorer - kan fremvise øget produktivitet og effektivitet, bedre borgerservice etc., er det dominerende billede i medierne og i blandt mange iagttagere, at den offentlige sektor ikke rigtigt lykkes i at frembringe det, vi som brugere, borgere, medarbejdere og politikere ønsker. I mange tilfælde ser det ud til at gå galt - endog mange gange rigtigt galt – godt hjulpet af den store medieeksponering, som ”sagerne” nu engang får. Det er også værd at bemærke, at medarbejderne ofte er frustrerede over, at de ikke kan levere den faglige kvalitet, som de qua deres faglighed og engagement kunne levere, hvis vilkårene gav mulighed for det.

Regeringen ramte med det oprindelige oplæg om behovet for en kvalitetsreform tilsyneladende tidsånden med det overordnede budskab, at der i bredeste forstand er behov for et kvalitetsløft i den offentlige sektor. Der blev efterspurgt innovation og nytænkning og mange deltog aktivt i den stort anlagte reformproces med erfaringer og ideer. Der blev dermed skabt en bred erkendelse af en række problemers reelle eksistens. Derfor er der oparbejdet forventninger om markante forbedringer. Man oplever derfor nu rundt omkring en vis afmatning, fordi processen ligesom har mistet politisk kraft.

Kvalitetsreformen er i dag brudt om i fire del-reformer, hvoraf Trepartsaftalen kun udgør den ene:

1. Trepartaftalen mellem Regeringen, Dansk Folkeparti og Ny Alliance indeholder bl.a. retten til lederuddannelse
2. Kvalitetsfonden, de 50 mia. til blandt andet modernisering af institutionsbygninger (denne del er ikke klart udmøntet)
3. Afbureaukratiseringsreformen, herunder udfordringsret over for overflødige regler og proceskrav
4. Kvalitetsløftet, herunder indførelsen af akkreditering, som også indgår i finanslovsaftalen

En stor del af indholdet disse punkter er meget lidt afklaret.

Den politiske proces om Kvalitetsreformen er nu afsluttet med Folketingets tilslutning til Trepartsaftalen mellem regeringen, hovedorganisationerne, KL og Danske Regioner, og regeringen har med Finanslovsaftalen mellem regeringen,

Dansk Folkeparti og Ny Alliance afsat ressourcer til det videre arbejde. Men det er stadig uklart, hvor og hvordan de centrale ledelsesproblemer skal gribes an. Afbureaukratisering og akkreditering giver jo ikke svar herpå.

Trepartsaftalen har en række tiltag på ledelsesområdet bl.a. ret til lederuddannelse, nye fleksible masteruddannelser og fortsat trepartsdialog om ledelse i et nyetableret "Dialogforum". Der er også aftalt styrkelse af kompetenceudvikling af medarbejderne og af arbejdsmiljøindsatsen. Samlet er over de næste tre år afsat et milliardbeløb på Finansloven, som i den kommende tid vil blive udmøntet gennem aftale- og samarbejdssystemerne.

Men Kvalitetsreformen mangler konkrete bud på, hvordan rammevilkårene for offentlige ledere og medarbejders udøvelse af deres arbejde, kan forbedres. Her tænkes ikke i første række på ressourcer, men på karakteren af den faglige og politiske styring, som påvirker ledelsesmuligheder og arbejdsglæde. Finanslovsaftalens tekst om kvalitetssikring og afbureaukratisering sætter et foreløbigt punktum for den brede debat, der skete i forbindelse med Kvalitetsreformen. Vi vil arbejde for, at dette punktum blot bliver et pausekomma.

Der udstedes på samme tid hensigtserklæringer om både administrativt belastende kvalitets- og akkrediteringstiltag og om afbureaukratisering. Ud fra det, som kan læses i teksterne, synes der i reformen en indbygget skizofreni, som kræver afklaring og afbalancering. På den ene side har vi en voksende erkendelse af, at vi skal fokusere på frontmedarbejderne som kilde til udvikling af kvalitet og indhold i den offentlige virksomhed. Det er deres faglighed, kreativitet og åbenhed over for borgerne, der er det afgørende. På den anden side kan vi ikke finde de ideer og tiltag, der drager de styringsmæssige og ledelsesmæssige konsekvenser af denne erkendelse. Når man skal være konkrete i valg af midler, tyr man fortsat til de traditionelle teknokratiske værktøjer: standarder, akkreditering og kontrol. Intentionerne i reformen bliver derfor uforløste. Netop derfor er det vigtigt at udforske og aftegne en ny styrings- og ledelsestænkning, som rummer respekt og forståelse for kerneforretningen som det reelle grundlag for kvalitet. Det, som kan læses i teksterne, giver ikke indtryk af eller skaber berettigede forventninger om, at der kommer noget, der blot ligner sammenhængende løsninger på de problemer og udfordringer, som den offentlige sektor brydes med.

I kontrast hertil oplever vi, at der i brede kredse – fra praktikere i yderste led til embedsmænd, politikere, organisationsfolk, forskere m.fl. – fortsat er en udbredt og oprigtig interesse for at debattere, udveksle erfaringer, lære, gå nye veje etc., uden at man af den grund kan påstå, at tingene "blomstrer" fra neden. Selvfølgelig er der konkrete initiativer og handlinger, som sporadisk forsøger at byde sig til, men mest i den provokative ende, og kun lidt i den handlingsorienterede og resultatskabende ende - set i det store perspektiv.

Hvad savner vi?

Ovenstående er udtryk for, at vi på den ene side opfatter, at der er en bred erkendelse af en lang række alvorlige problemer og udfordringer for den offentlige sektor og

dens udvikling, men ikke nødvendigvis om løsningerne. På den anden side får denne erkendelse ikke tid og rum til at udfolde sig – det er som om ”forløsningen” mangler, og de traditionelle institutionaliserede fora som magtudredninger, kommissioner, udvalg, sagkyndige eller for den sags skyld den akademiske provokation og intellektualisering omkring offentlig ledelse bringer heller ikke dette med.

Vi tror derfor, at der er behov for og god mening i, at skabe et forum, hvor praktikere, beslutningstagere, politikere, forskere, journalister m.fl. i et gensidigt samspil på en ny og anderledes måde kan facilitere en debat, og mobilisere en idéudvikling, med basis i nogle konkrete forsøg og forandringsprocesser m.v. i den offentlige sektor.

Vi vil derfor med Forum etablere en uofficiel og løs ramme for den fortsatte debat om fornyelse af den offentlige sektor. Det er et projekt, som kan ses som det civile samfunds fortsættelse af den debat om den offentlige sektors fornyelse, som processen frem mod en kvalitetsreform med rette lagde op til, men som nu risikerer at være taget af den politiske plakats som et centralt og aktuelt emne.

Hvad er ideen?

Ideen med projektet er at skabe et kvalificeret forum for debat om den offentlige sektors ledelses-, organisations- og styringsformer, men gerne med sigte på ledelse og styring i bredere forstand, hvor det er relevant.

Forum er autonomt, uafhængigt af institutionelle interesser, en form for ”debatselskab”. Men gerne med et vidt forgrenet kontaktnet, med inddragelse af institutioner, kommuner, organisationer, partier m.fl., og det skal i dets virke formå at sammenbinde debat, kritik, idéudvikling m.m. med konkrete projekter i alt fra forskning til praktisk gennemførelse af forandringsprojekter i den offentlige sektor

Forum konstituerer sig ved enkeltpersoner, som qua deres profession, viden og interesse kan bidrage til debat og udviklingen i dette forum, men som der foruden også i praksis vil forpligte sig til dette.

Dermed være også sagt, at Forum er eksklusivt, hvor det er de nævnte kvalifikationer og vilje til dedikeret medvirken, der er bestemmende for deltagelse, – naturligvis med den fornødne respekt for den enkelte deltagers praktiske muligheder.

Forumets organisation og ledelse

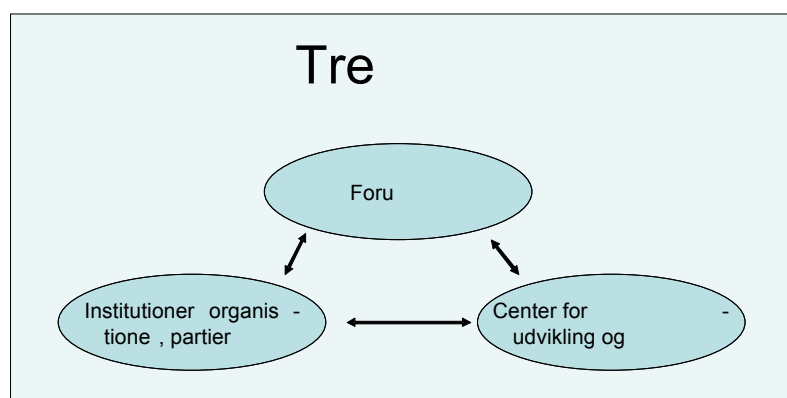
Forum er etableret som et netværk, der i praksis kun eksisterer, så længe dets deltagere finder det meningsfyldt og givende, og så længe der opstår aktiviteter, som bringer kredsen af deltagere sammen i dialog, omkring arrangementer, i projekter m.m.

Perspektivet for netværket er derfor tidsbestemt, ligesom organisations- og ledelsesformen ikke lægger fast, ud over hvad der umiddelbart følger af den selvbestaltede og selvsupplerende ledelsesform, som initiativtagerne medbringer

initialt. Om Forum på et tidspunkt skal institutionalisere sig om en egentlig forening e.l., må tiden vise.

I lyset af den ”løse” ramme, der er for Forum og dermed også dets udvikling, har vi – som alternativ til den traditionelle institutionalisering i foreningsregi e.l. – tænkt, at netværket skal lade sig ”hoste” og servicere af CVL (Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS), der velvilligt også har påtaget sig denne opgave.

Da Forum samtidigt, jf. ovenstående, har et stærkt ønske om at indgå i et tæt og praktisk samarbejde med institutioner, kommuner, organisationerne, partierne m.fl., er der således i princippet tre roller, som kan karakterisere Forum og dets virke, jf. nedenstående illustration.



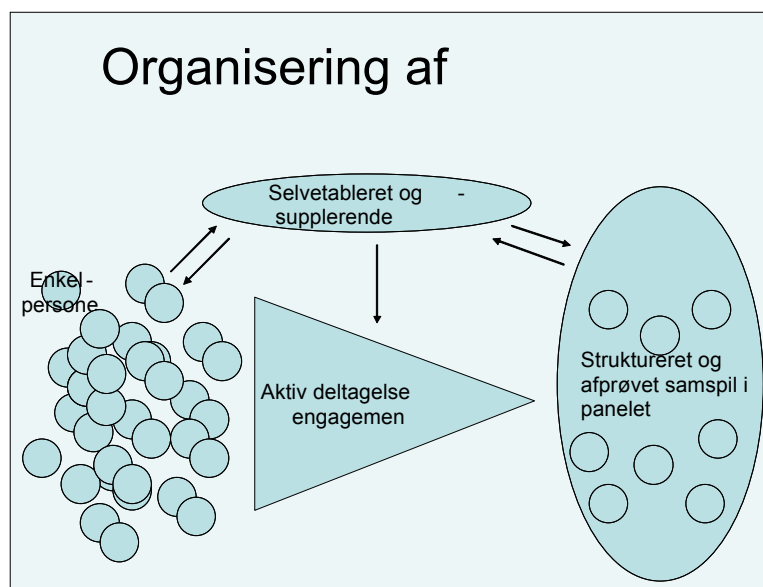
Karakteristik af Forum

Det bærende fundament for Forum er dets netværk, bestående af en række enkeltpersoner.

Deltagerkredsen er personer, som qua deres profession, viden og interesse kan og vil bidrage til debat og udvikling af styring og ledelse i offentlig sektor.

Deltagelse i Forum muliggør en række forskelligartede aktiviteter, så som deltagelse i arrangementer, artikelskrivning, bidrag og input til dialog på Selskabets egen hjemmeside, deltagelse følge- og styregrupper for forskningsprojekter samt formidling af samarbejde med den ”institutionelle” verden. Det afgørende for deltagelse er, at man udviser en eller anden form for aktivt medlemskab.

Målet med selskabets aktivitet er at fremme debat, videndeling, idéudvikling m.m. – gerne således at der etableres strukturerede og velafprøvede samarbejder, der kan danne grundlag for udvikling i den offentlige sektors organisations-, styrings- og ledelsesformer, jf. nedenstående illustration.



Det er således i praksis, Forum skal vise sit værd, stå sin prøve og give deltagerne (og omverdenen) resultater, som værdsættes, og som kan bekræfte nytten og meningen med projektet.

Hvis disse tanker skal give mening, og Forum skal være eksklusivt, må det nødvendigvis være sådan, at deltagelse forudsætter invitation. Det er vort udgangspunkt, at dette overlades til den selvbestaltede kreds af initiativtagere, idet forslag til deltagere meget gerne skulle komme løbende fra hele deltagerkredsen, og i øvrigt udspringe af de samarbejdsrelationer Forum får etableret.

Foreløbigt er der knyttet kontakter til ca. 75 personer, og det er vores forventning, at flere vil være interesseret, når projektet synliggøres. Det er ambitionen, at flere skal komme til, men ikke for enhver pris, idet vi ikke ønsker at give afkald på det kvalificerede og aktive personlige engagement som betingelse for deltagelse i selskabet. Herved distancerer vi os også fra det ofte virksomhedsbårne medlemskab.

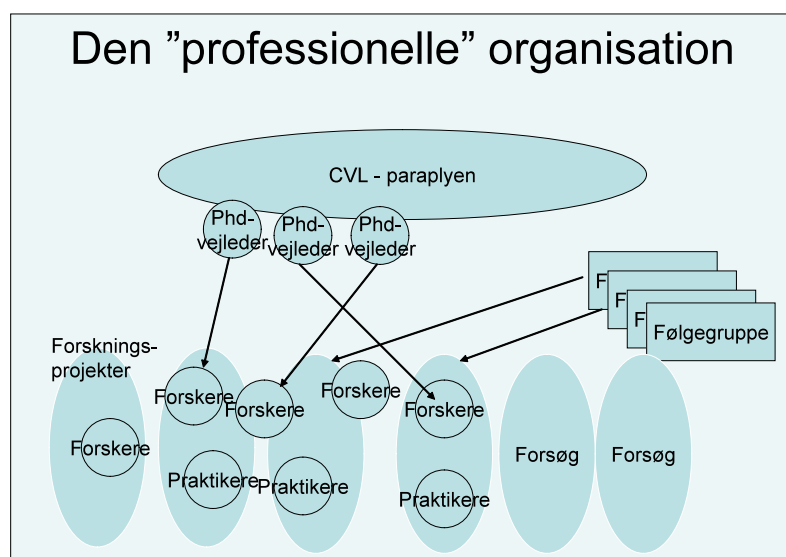
Deltagerne er de, som ønsker, som tilbyder sig, bidrager med alt fra ideer til konkrete løsninger og projekter osv. – men løsrevet fra de traditionelle institutionelle interesser, idet vi samtidigt anerkender, at de selv samme personer er de, som vil være bindeledet, inspirator, formidler, funder etc. til de konkrete projekter og aktiviteter, der skal binde debat-projektet sammen med den praktiske virkelighed.

CVL-paraplyen

Forum er et løst forbundet netværk, hvis holdbarhed og udvikling står og falder med dets praksis og nyttevirkning for de personer, der deltager i selskabets aktiviteter. CVL har gode erfaringer med etablering af og facilitering af faglige netværk, og CVL har tilbudt at varetage samme "professionelle" rolle i forhold til panelet.

CVL's rolle bliver at forstå den praktiske håndtering omkring Forum's arrangementer, web-side, publicering af resultater o.l., men er grundlæggende ikke ansvarlig for Forum, dets etablering, udvikling og fremadrettede virke; det er alene deltagerkredsen!

CVL tilbyder facilitering af forskningsprojekter og forsøg, ligesom CVL sikrer de traditionelle akademiske rammer omkring forskningen, phd-administration m.m. Vi har i nedenstående illustration betegnet dette som den "professionelle" organisation, som i praksis er det kit som faciliterer de samarbejder, der skal være mellem deltagerne, og det samarbejde vi gerne ser med institutioner, organisationer osv.



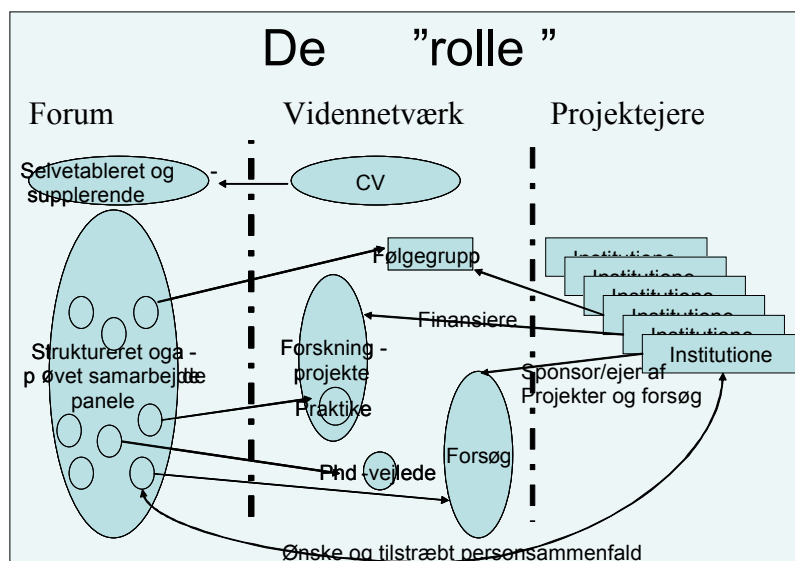
Samspil mellem Forum og CVL

I det ovenstående har vi på den ene side beskrevet det institutionelt uafhængige Forum og på den anden side CVL som facilitator, med den professionalisering dette medfører i forhold til de konkrete projekter, der måtte udspringe af nærværende initiativ, eller som på anden måde bringes i forbindelse med og har relevans for Forum.

Grundtanken er, at der via diskussioner, debat, idéudveksling m.m. i Forum med forbindelse til CVL, og miljøet omkring CVL, kan udfolde sig og skabes projekter, som er efterspurgt og tillokkende for Forum's interessentkreds og for de institutionelle aktører udenfor.

Det er således formodningen, at Forum i kombinationen med et veletableret forskningsmiljø – med erfaring og kendskab til at drive netværksmiljøer – har mulighed for i praksis at skabe en række interessante og ubytterige alliancer og forskningsprojekter, hvor Forum på nye og interessante måder forbinder forskning, projekter, forsøg, mediedækning m.m. med den erfaringsudveksling og debat, der foregår i panelet. .

Samspillet mellem Forum, CVL og institutioner er illustreret i nedenstående figur



Med institutioner tænker vi på en bred interessentkreds dækkende faglige organisationer, politiske partier, ministerier, styrelser, centralforvaltninger, fagforvaltninger, institutioner m.fl.

Vi ser grundlæggende tre roller, men også tre adskilte roller, til trods for at der vil være et både ønsket og tilstræbt personsammenfald.

Gennem kritisk debat og erfaringsudveksling er det Forum's rolle at understøtte styrings-, organisations- og ledelsesudviklingen i alt fra forskningsprojekter til de konkrete forsøg og cases, som institutionerne så at sige måtte "stille til rådighed" for panelet og eventuelle forskningsprojekter.

CVL faciliterer Forum's aktiviteter og sikrer de nødvendige administrative og finansielle forhold omkring forskningsprojekter, ph.d.-forløb m.m.

Institutionernes rolle er som hovedregel sponsorens, enten i form af finansiering af forskningsopgaver eller som "ejer" af konkrete forsøgsprojekter, laboratorieeksperimenter, cases etc.

Forbindelsen mellem Forum og institutionskredsen kan ofte indebære et personsammenfald, endda meget gerne, ikke mindst fordi personkredsen i Forum i sig selv – også set med institutionernes øjne – skal være attraktivt, idet man herfra kan hente inspiration, viden og måske deltagere til konkrete forandringsprojekter e.l., som man er i gang med.

Vi vil endnu engang understrege, at man ikke deltager i Forum qua sin stilling, men man kan selvfølgelig som institutionsrepræsentant i et konkret projekt have det fulde ledelsesmæssige ansvar for dets gennemførelse.

Om end rollesammenfald ikke altid er af det gode, tror vi, at vi i den ovenstående ramme omkring Forum kan skabe et levende netværk, som det for en række kompetente mennesker vil være interessant at være en del, ligesom det hen ad vejen gerne skal vise sig udbytterigt både personligt og i forhold til den hovedbeskæftigelse man har.

Foreløbig initiativgruppe:

Henrik Hjortdal

Claus Nielsen

Preben Melander

(Initiativgruppen forventes udvidet på mødet. Der er allerede en række personer, der har givet tilsagn om at være med)