

# LEDELSE OG STYRING KB-TEMAMØDE MARTS 2018



Dragør  
KOMMUNE



# Undertemaer

1. Historisk rids af styring og ledelse i den kommunale sektor
2. Ledelseskommisionens anbefalinger
3. Ledelse og styring i Dragør

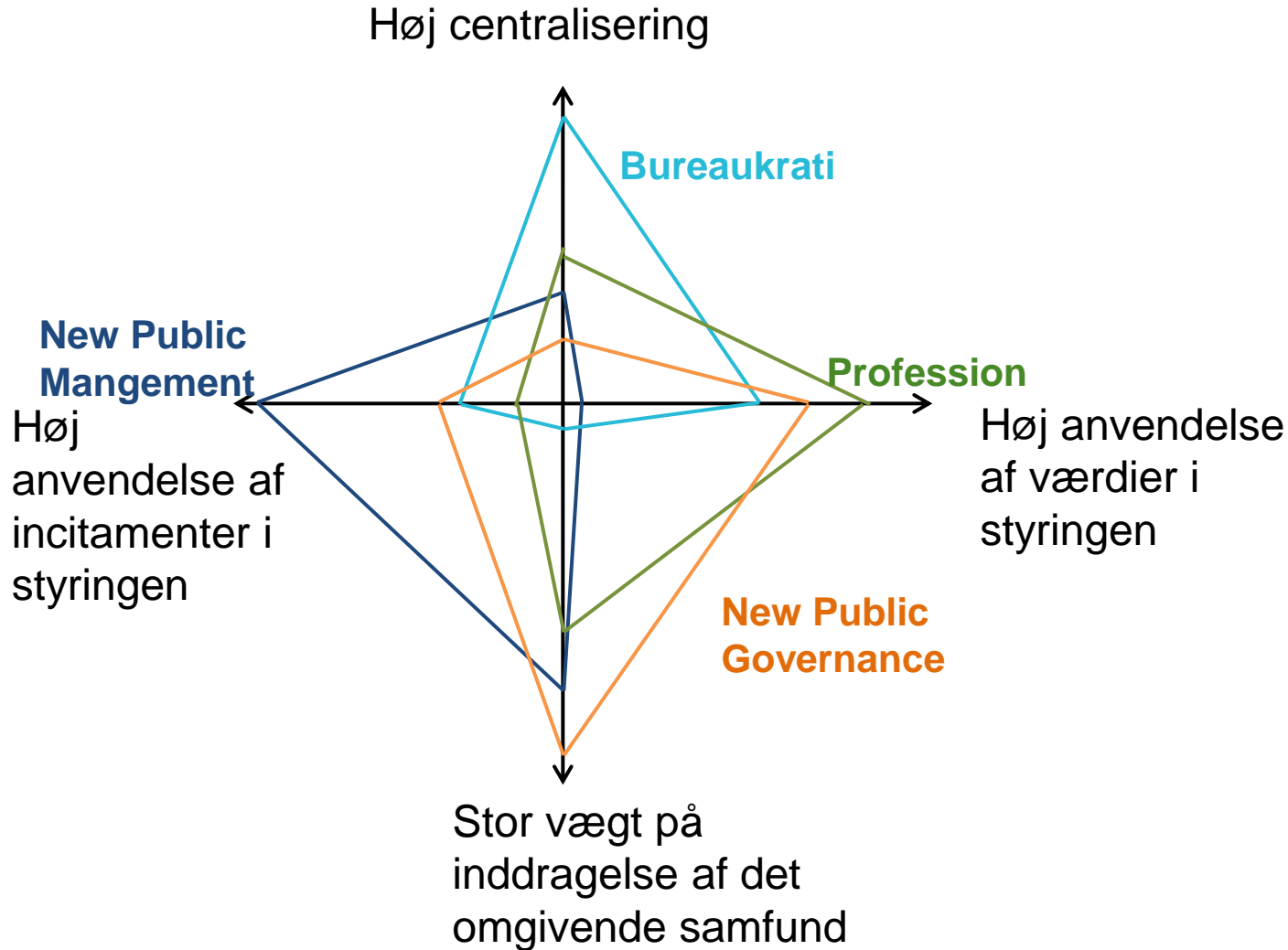
# Historisk rids af styringstilgange

Tilgange	Introduktion	Fokus	Kritik
Bureaukrati	Fra slutningen af 1800-tallet	Hierarki, regler	Regler før resultater Inkompetent, ineffektivt
Fagprofession	Fra ca. 1950	Faglige normer	Lavt fokus på borgere og økonomi
New public management (NPM)	Fra ca. 1990	Marked, mål og rammer, kunder, måling	Ineffektivt Siloer / fragmentering Målbare før relevante
New public governance (NPG)	Fra ca. 2010	Tillid baseret på værdigrundlag, netværk, sammenhæng, medborgerskab	Bedst til udvikling og svært ved drift, spredt ansvar.



# Styringstilgange

Kilde: Andersen, Greve, Klausen & Torfing (2017)



# Ledelseskommissionen

- Nedsat af Regeringen marts 2017 som led i sammenhængsreformen
- Formand Allan Søgaard Larsen (ex. FALCK) + forskere og praktikere.
- Spørgeskemaer, besøg, seminarer mv.
- Afrapportering april 2018
- Kortlægge offentlige ledere, vilkår og udfordringer for ledelse
- anbefalinger til at fremme og understøtte ledelse i den offentlige sektor



# Krydspres for ledelse

## Politisk ledelse

Lovgivning

Økonomiske  
rammer

Styring og organisering

Ovenskomster

**Forvaltninger**

**Faglige organisationer**

(Sociale) medier

MED-systemer

Brugerbestyrelser

Interesseorganisationer

**Borgere**



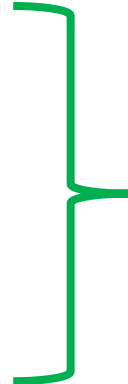
# ...i en VUCA-verden

Vulnerability – omskiftelighed

Uncertainty – usikkerhed

Complexity – kompleksitet

Ambiguity - tvetydighed



Behov for ledelses-:

- Retning
- Flexibilitet
- Værdier
- Kompetencer

Politisk ledelse

Lovgivning

Styring og organisering

Forvaltninger

(Sociale) medier

Brugerbestyrelser



Borgere

Økonomiske  
rammer

Ovenskomster

Faglige organisationer

MED-systemer

Interesseorganisationer



# 10 Pointer fra Allan Søgaard - formand for ledelseskommissionen

1. Vi ved at god **ledelse gør en forskel** (DenOffentlige.dk 7/12)
2. Ledelse skal tage udgangspunkt i **effekt for borgeren** (DenOffentlige.dk 7/12)
3. Færre regler, mindre styring. **Mindre kontrol - mere ledelse** (DK 12/1-18)
4. Mindre detail- og processtyring - **mere fokus på outcome/effekt** (FSDs årsavis 17)
5. Mere tillid og større **ledelsesrum – men måling af resultater** (FSDs årsavis nov. 17)
6. Politisk ledelse **på det politiske niveau – ikke det operationelle** (FSDs årsavis nov. 17)
7. **Man kan ikke lede noget, man ikke forstår** (DenOffentlige.dk 7/12)
8. For **stort ledelsesspænd** – antal medarbejdere/leder (DenOffentlige.dk 7/12)
9. Mere **decentral og datadrevet ledelse** (FSDs årsavis 17)
10. Topledelsen skal **lede mindre opad og mere nedad** (DK 12/1-18)



# Retning for adm. organisation i Dragør (Ledelsesgrundlag - 2015)



## 1. På forkant

- *Forudseende, langsigtet, udsyn, nysgerrighed, udvikling, fejle.*

## 2. Sammenhæng i opgaveløsningen

- *Helhed for borgerne, tværgående hensyn, samarbejde, involvere eksterne aktører.*

## 3. Resultater for borgerne

- *Fokus på effekt med borgerperspektiv, mål og opfølgning.*

## 4. Dialog

- *Involvere, lytte, respektere interne og eksterne aktører*

# Dimensioner af driftsledelse/-styring

## Borgere

- Oplevet kvalitet mv.

## Økonomi

- Budget mv.

## Udvikling

## Personale

- Trivsel mv

## Faglighed

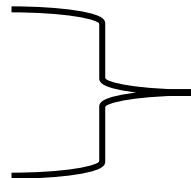
- Faglig kvalitet mv



# Strategibrev 2018

## - tværgående udvikling

1. Digital transformation



2. Relationer

→ Spredning/skalering, implementering, "tættere på".

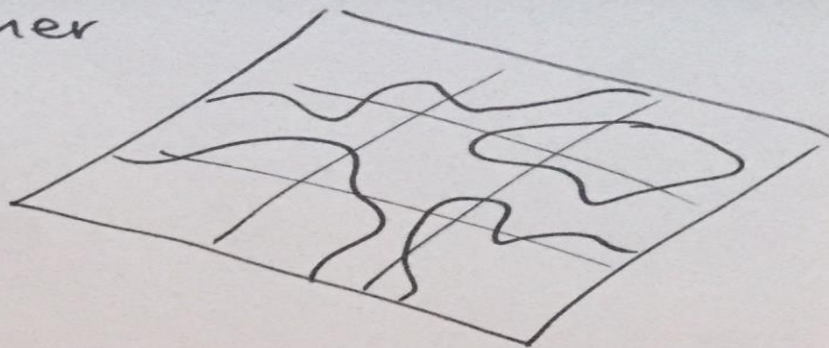
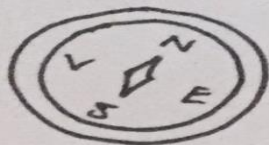
- fx. Diger i Dragør, generationsmøder, velfærdsteknologi, innovationspraktik, supervision, introverte unge osv.

3. Ny kommunalbestyrelse, ny dagsorden

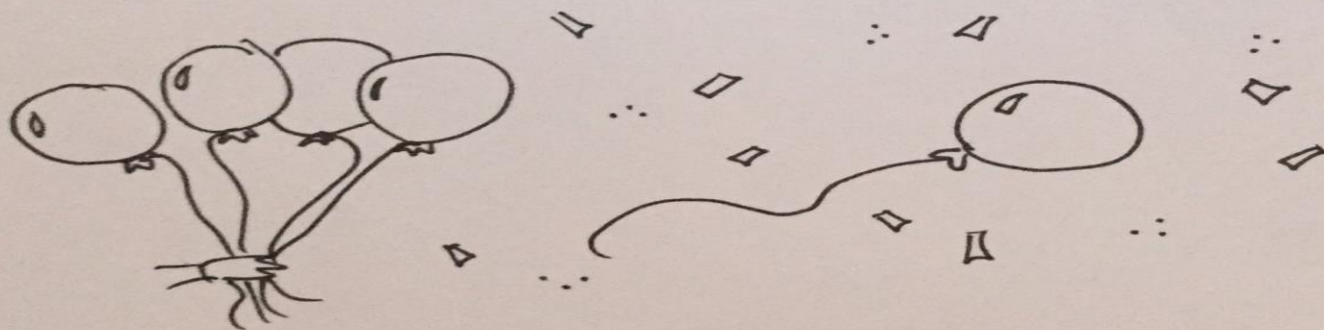
- KB's prioriteringer for valgperioden på tværs og inden for fagområder



1. Retning & rammer



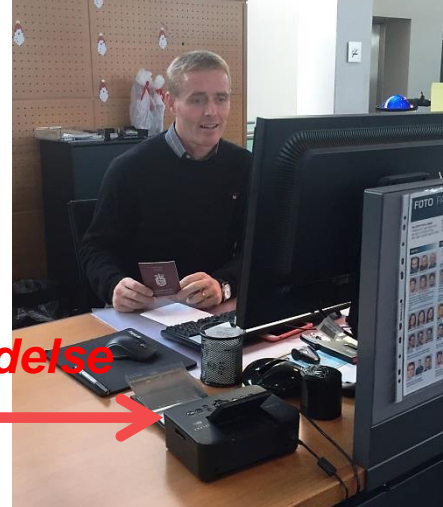
2. Slip løs & skab bevægelse



3. Tilstedeværende ledelse



# Ledelse i praksis



## Formel ledelse

## Uformel ledelse



Direktionsmøder/Chefmøder  
/ledermøder

MED-system + MED-dag

Opfølgning på budget,  
resultater, tilsyn, 3-i-1,  
sygefravær mv.

LUS/MUS

Eksterne samarbejder

Ledelsesgrundlag/  
strategibrev

Lederdage

Besøgsrunde

Konkrete  
projekter

Rådhusdialog/ forvaltningsdag

Direktørpraktik

Nyt fra direktionen  
på intranet

Medarbejdernyt

Eksterne artikler/oplæg

...i kantinen/på gangen