

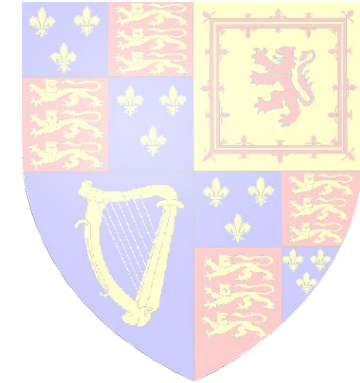
I POLITIKKENS VOLD

HVORDAN LYKKES DU SOM LEDER I EN POLITISK STYRET ORGANISATION?



DEN UBUNDNE MAGTS TROVÆRDIGHEDSPROBLEM

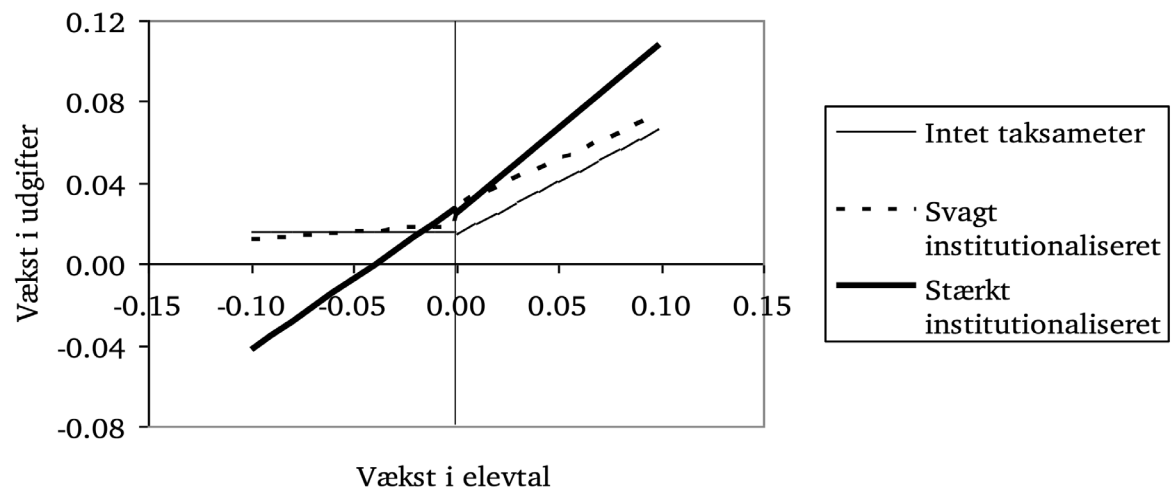
- Før *The Glorious Revolution* i 1688
 - The Stuarts: Stærkt monarki med vidtrækkende muligheder for at skaffe sig indtægter (beskatning, lån, tyveri, m.v.)
 - Kongens samlede årlige forbrug svingede mellem 0,5 og 2 mio. pund, lånerente på ca. 10 pct.
- Efter *The Glorious Revolution* i 1688
 - Kongen måtte dele magten med parlamentet. Skatter og lån kunne ikke længere fastsættes af kongen, men krævede parlamentets tilslutning.
 - Kongen blev i højere grad underlagt domstolskontrol
 - Kongens samlede årlige forbrug voksede til 6 – 10 mio. pund, lånerenten faldt til ca. 3 pct.



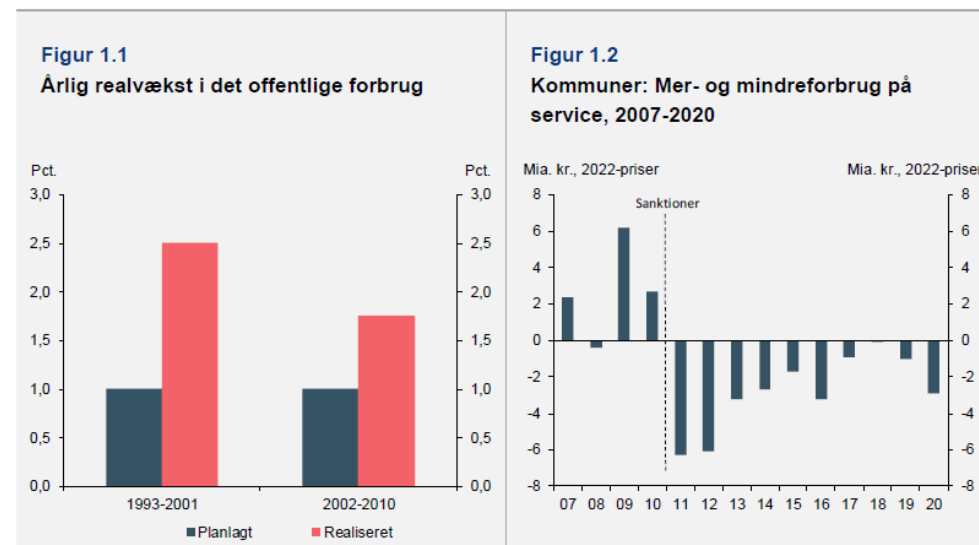
Kilde: Søren Serritzlew (2009). "Geniale styringsinstrumenter i en barsk hverdag: Troværdighedsproblemer i den offentlige sektor", *Perspektiver på politik: Bidrag til samfundsdebatten*. Blom-Hansen, J. & Elklit, J. (red.). Århus: Systime Academic, s. 184-190

FRA STUARTS-KONGERNE TIL MODERNE STYRINGSINSTRUMENTER

Taxameterstyring



Budgetlov



Kilde: Søren Serritzlew (2006). "Linking Budgets to Activity: A Test of the Effect of Output-Purchase Budgeting", *Public Budgeting & Finance*. 26, 2, s. 101-120

Finansministeriet (2022). Erfaringer med budgetloven 2014-2020, link: <https://fm.dk/udgivelser/2022/april/erfaringer-med-budgetlov-2014-2020/>

KENDETEGN VED DEN POLITISKE LEDELSE

- Stærke tilskyndelser til at gøre undtagelser OG muligheder for at gøre undtagelser
- Sensitive over for kritik og møgsager
- Forpligtigende politisk lederskab er vigtigere men også sværere i magre end i fede år



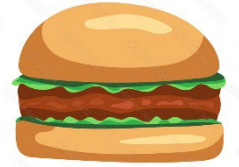
TRYGHEDSAFTALEN 2006

”Der er enighed om, at der ikke skal ske afskedigelser som følge af fusionen, idet tilpasningen vil ske ved naturlig afgang. Såfremt den naturlige afgang skulle vise sig at blive mindre end budgetteret, er der ved en tekstanmærkning på finansloven sikret mulighed for at regulere merudgifterne”

KENDETEGN VED DEN POLITISKE LEDELSE

- Stærke tilskyndelser til at gøre undtagelser OG muligheder for at gøre undtagelser
- Sensitive over for kritik og møgsager
- Forpligtigende politisk lederskab er vigtigere men også sværere i magre end i fede år
- Faktorer, som reducerer de politiske omkostninger ved at stå fast på upopulære beslutninger, fx:
 - Brede politiske aftaler (dele ansvaret)
 - Den politiske valgcyklus (tid til valgår)
 - Gradvise forandringer frem for store skift (fx reformer)
 - Tilstræbt automatiserede politikker (fx pensionsalderen)

KONSEKVENSER FOR OFFENTLIGE LEDERE



- De offentlige ledere som bøffen i sandwichen mellem det politiske niveau og medarbejderne
- Bliver vurderet og målt på mange ting – men ikke nødvendigvis på det, der er skrevet ned
- Fundamental udfordring er at gøre det ”godt nok”, ja at vide hvad ”godt nok” er
- Bliver nødt til at have god fornemmelse for de politiske signaler og skift
- Orienterer sig – alt andet lige – mere opad end ledere i private virksomheder

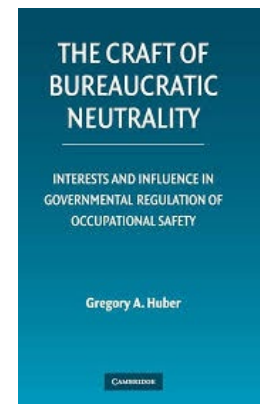
- Interesse i at spille politikerne gode – når de skifter kurs, er det ofte, fordi de er blevet bragt i en svær politisk situation

Afslørede snyderi i hjemmeplejen og blev fyret



ØKONOMISK VERSUS POLITISK EFFICIENS

- Den økonomiske definition af efficiens antager, at der kun eksisterer ét værdsat output... Men i det offentlige er der mange værdsatte outputs
- **Politisk efficiens** handler om at levere det, som de relevante politikere, interessenter og aktører ønsker
- Konsekvensen af det udgangspunkt er, at offentlige ledere skal lære at medtænke **de politiske gevinster og omkostninger** i enhver situation (det gælder gruppelederen i ældreplejen, det gælder lederen i SKAT, det gælder afdelingssygeplejersken, det gælder skolelederen, osv.).



Medarbejdertilfredshed

Lovmæssig forvaltning

Politisk betjening

Faglig kvalitet

Effektiv
ressourceudnyttelse

**Hvordan ved I, hvornår
I gør det godt nok?**

Borgernes
retssikkerhed

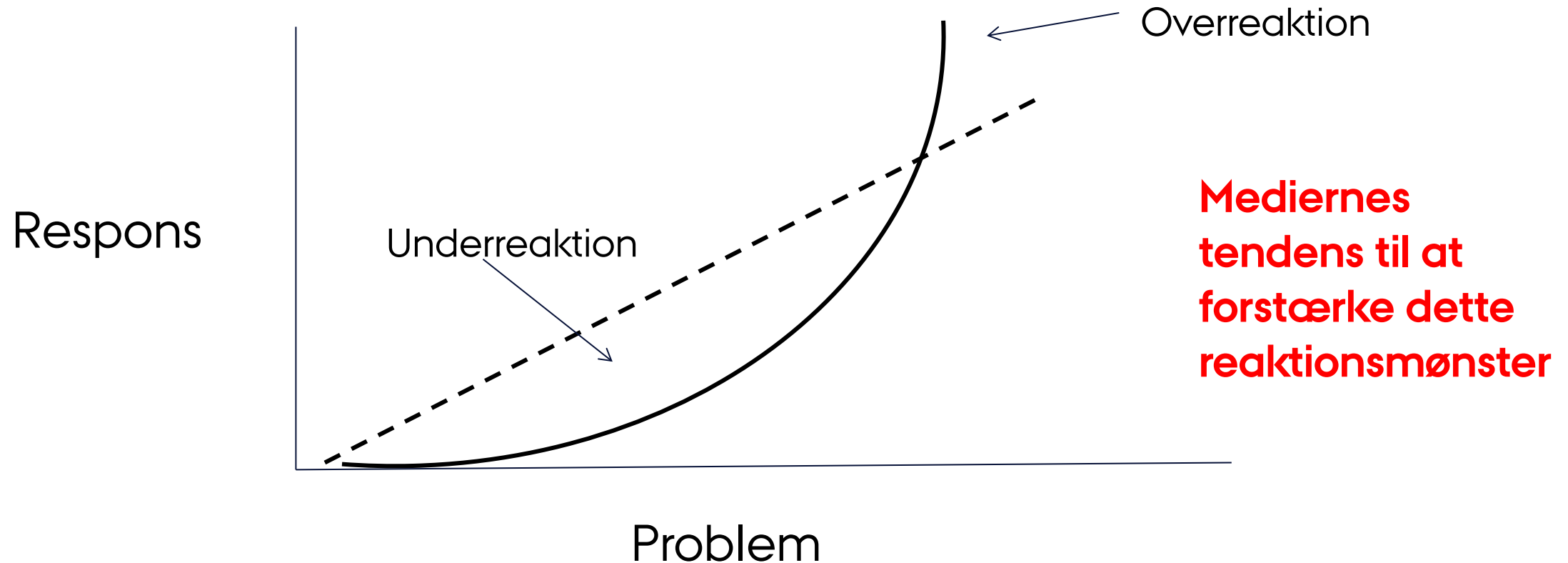
Budgetoverholdelse

Samarbejde med
eksterne interessenter

“Ro på bagsmækken”

Pressehåndtering og
kommunikationsevne

I BLIVER SOM LEDERE (DELVIST) HJULPET AF DETTE KARAKTERISTIKA VED POLITIK!



STRATEGISK NEUTRALITET SOM LEDELSESSTRATEGI

Traditionelt to forskellige syn på den offentlige leder

- Den neutrale embedsmand/-kvinde, som loyalt implementerer de beslutninger, der træffes af politikerne
- Den strategiske og magtfulde embedsmand/-kvinde, som forfølger egne dagsordener og interesser

Strategisk neutralitet

- Den offentlige leder har egne interesser, politikideer og mål
- Den offentlige leder har især magt og indflydelse i dagsordensfasen og i implementeringsfasen
- Men den offentlige leder må aldrig fremstå/opfattes partisk

Strategisk neutralitet

Kapitel 4. Penge og budgetstrategier

Tabel 4.1. Årets målopfylldelse, Udenrigsministeriet 2012

Strategisk mål	Antal enheder ude og hjemme med individuelle mål, der bidrager til det strategiske mål	Målopfylldelsen for de individuelle mål fordelt på: A = mål opfyldt B = mål delvist opfyldt C = mål ikke opfyldt			Samlet målopfylldelse
		A	B	C	
Et aktivt Danmark i et stærkt Europa	59	104	4	0	A
Øget fokus på dansk eksport	86	103	16	9	A
Fattigdom og global ulighed	33	40	12	5	B
Demokrati og menneskerettigheder	48	51	4	2	A
International fred og sikkerhed	56	67	8	1	A
Klimaforandringer og energipolitik	39	36	6	0	A
Norden og Arktisk	13	16	1	0	A
Borgerservice				0	A

Strategisk ikke-neutralitet

ÆLDRE MED RIGE BØRN FÅR MERE HJEMMEHJÆLP

Enlige ældre med børn, der har en høj indkomst, er af det offentlige visiteret til at få væsentligt mere hjemmehjælp end enlige ældre med børn, der har lav indkomst. De ældres helbred ser ikke ud til at kunne forklare forskellen.

Af [Helle Harbo Holm](#)



FRA ÆLDREPLEJE TIL REHABILITERING

EN ØJENÅBNER

I Fredericia Kommune er projektet 'Længst mulig i eget liv' blev en tredobbelt succes: Borgernes livskvalitet er forbedret markant, medarbejderne har fået nye og spændende arbejdsopgaver og samtidig sparer Fredericia Kommune ½ mio. kr. om måneden.

Fra pleje og omsorg til rehabilitering

Viden og anbefalinger

Udgangspunkt: Ældrepleje en sag for sygeplejersker og sosu-assistenter

Alternativ ide: Fokus på at hjælpe ældre til at blive selvhjulpne – en gammel ide blandt terapeuter

Kontekst: Dårlig økonomi og demografisk pres (flere og flere plejekrævende ældre)

Hvordan forandring? Entreprenant mellemlider fik politikerne med på følgende:

- Rehabiliteringsprojekt baseret på:
 - Frivillige medarbejdere, nyvisiterede ældre
 - Løbende dokumentation for økonomiske gevinster baseret på "skyggevisitation"
 - Løbende opgørelse af sygefraværet
 - Løbende tilbagemeldinger fra glade ældre og pårørende
- Fredericia får KL's innovationspris – alle er glade, ikke mindst politikerne

Og hvad skete der mon så efterfølgende...

HUSK

1. Det politiske udgangspunkt for offentlig ledelse kan ikke ignoreres
2. Det politiske udgangspunkt giver både muligheder og begrænsninger for den offentlige leder
3. Tillid fra det politiske niveau er afgørende, men det er ikke noget man bare får. Det er derimod noget, den dygtige offentlige leder tænker med ind i enhver sammenhæng
4. Den, der klarer sig bedst, er ikke nødvendigvis den, der har de bedste økonomiske, tekniske og faglige argumenter på hånden, men derimod den, der bedst formår at orientere sig i et politisk landskab





INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET