

Bilag

Bilagsoversigt

1. Sammenfatning af Forums tre e-surveys

Den typiske danske offentlige topleder

Udfordringer for danske offentlige topledere

2. Projektets aktiviteter i kronologisk oversigt

3. Konference- workshop- og seminarprogrammer (kronologisk)

Workshop i Fredensborg

Åbningskonference: Topledele gør en forskel

Workshopkonference: Toplederudfordringer til debat

Regionale gå hjem møder: Topledele og kommunikation i vidensamfundet

Dialogsession: Ledelse af fagprofessionelle – udfordringer, dilemmaer og konflikter

Midtvejskonference: På sporet af god offentlig topledele

Kodeksseminarer I og II: God offentlig topledele i hverdagen – du har ordet!

Camp Kodeks I

Seminar: Management Excellence in the Knowledge Society

Seminar: An International Perspective on Networks, Complexity and E-governance

Konference: Public Governance – Kodeks for god offentlig topledele

4. Forums publikationer

5. Navne

De tre temapaneler

De tre forskerteams

Deltagere i bestyrelsens workshops

Bestyrelse og sekretariat

1. Sammenfatning af Forums tre e-surveys¹

Forum for Offentlig Topleddelse har i perioden fra august 2003 til august 2004 gennemført tre elektroniske spørgeskemaundersøgelser (e-surveys). E-survey 1 og 2 er gennemført blandt toplederne selv og e-survey 3 blandt ledere på niveauet umiddelbart under toplederen (i det følgende vil offentlige ledere, der refererer direkte til toplederne for læsevenlighedens skyld omtales niveau-2-ledere). E-survey 1 beskriver de generelle karakteristika ved danske offentlige topledere mht. personlig profil, opgavetyper og ledelsesudfordringer. E-survey 2 afdækker de danske offentlige toplederes syn på egne arbejdsopgaver, ledelsesstil og kompetencer. Formålet med e-survey 3 har været at danne et billede af, hvordan niveau-2 lederne vurderer topledernes prioritering af arbejdsopgaver, samt topledernes ledelsesstil og kompetencer. Temaerne i e-survey 3 er derfor i vidt omfang identiske med temaerne i e-survey 2.

Den typiske danske offentlige topleder

Toplederne i den danske offentlige sektor har en række fælles karakteristika, der går på tværs af stat, amter og kommuner. De fælles karakteristika vedrører både de offentlige toplederes personlige profil, typer af opgaver og generelle udfordringer (jf. tabel 1).

TABEL 1 Karakteristika for den typiske danske offentlige topleder

Den typiske danske offentlige topleder		
<i>Personlig profil</i>	<i>Opgavetyper</i>	<i>Generelle udfordringer</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ Mand➤ 51-60 år➤ Samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse➤ Internt rekrutteret➤ Ingen privat eller udenlandsk ledererfaring➤ Tjenestemandsansat	<ul style="list-style-type: none">➤ Tre hovedopgavetyper:<ul style="list-style-type: none">1) politisk rådgivning2) sagsbehandling og3) ledelse af organisationen➤ 41-60 timers arbejdsuge	<ul style="list-style-type: none">➤ Intern effektivisering➤ Øget produktivitet➤ Offentlig-privat samspil➤ Implementering af opgave- og strukturreformen➤ Prioritering af organisationens ressourcer

Kilde: E-survey 1 foretaget af Forum for Offentlig Topleddelse blandt 158 topledere i Danmark.

Note 1. Spørgeskemaer og konklusioner på de enkelte e-surveys kan findes på www.publicgovernance.dk

Personlig profil

Den typiske offentlige topleder i Danmark er mellem 51 og 60 år og har gennemført en samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse inden for fagområderne jura, økonomi eller politik (cand.jur., cand.polit./oecon., cand.scient.pol.). 91% af den samlede topledergruppe er mænd.

Lav mobilitet

Et flertal (69,5%) af toplederne – med undtagelse af kommunaldirektørerne – er rekrutteret internt. Langt de fleste departementschefer er rekrutteret fra samme departement (81,8%), 2/3 dele af styrelsesdirektørerne er rekrutteret fra samme styrelse (68%) og 6 ud af 10 amtsdirektører er rekrutteret fra samme amt (40%). Et flertal af de danske kommunaldirektører er rekrutteret eksternt, men langt størstedelen af kommunaldirektørerne kommer fra stillinger i den kommunale sektor (78,7%). Mobiliteten mellem staten på den ene side og amterne og kommunerne på den anden side er lav. Ingen departementschefer og kun 14% af styrelsesdirektørerne har ledererfaring fra et amt eller en kommune. Ingen af amtsdirektørerne og kun 11% af kommunaldirektørerne har ledererfaring fra staten. 15% af toplederne har ledererfaring fra den private sektor, mens 10% har erfaring med ledelse fra udlandet.

Opgavetyper

Den typiske topleder bruger det meste af sin arbejdstid på opgaver relateret til: 1) betjening af den politisk ledelse, 2) ledelse af organisationen samt 3) sagsbehandling og faglig ledelse (samlet gennemsnit 43%). Toplederne bruger mindst tid på de arbejdsopgaver, der omhandler: 1) egen kompetenceudvikling, 2) ekstern kommunikation og presse samt 3) netværk og eksterne relationer. I de tilfælde, hvor offentlige topledere deltager i faglige netværk, består netværket oftest af aktører fra andre dele af den offentlige sektor. 90% af danske offentlige topledere udtrykker tilfredshed med deres job. Dog ønsker topcheferne generelt mere tid til den strategiske ledelsesopgave, til egen kompetenceudvikling, til deltagelse i netværk og andre eksterne relationer.

Generelle udfordringer

For en typisk offentlig topleder i Danmark udgør de væsentligste generelle udfordringer: 1) intern effektivisering, 2) højere produktivitet, 3) offentlig-privat samspil, 4) implementering af strukturkommissionens beslutninger samt 5) en konstant prioritering af organisationens ressourcer.

Udfordringer for danske offentlige topledere

Opgaveprioritering

Toplederne er blevet bedt om at vurdere, hvordan de prioriterer deres forskellige arbejdsopgaver og niveau-2-lederne er blevet bedt om at give deres vurdering af, hvordan toplederne prioriterer de samme arbejdsopgaver. Ved at sammenligne topledernes og niveau-2-lederens vurderinger af opgaveprioriteringen er det muligt at identificere, på hvilke områder der er større eller mindre overensstemmelse (jf. tabel 2).

TABEL 2 Topledernes vurdering af egen prioritering af arbejdsopgaver og niveau-2-ledernes vurdering af topledernes prioritering af arbejdsopgaver. De seks mest prioriterede arbejdsopgaver.

	Topledernes vurdering	Niveau-2-ledernes vurdering
1.	Idéudvikling og formulering af visioner	Rådgivning af den politiske ledelse
2.	At sørge for en effektiv ressourceanvendelse	Påvirkning af beslutningsprocesser med henblik på at opnå fornuftige og effektive løsninger
3.	Påvirkning af beslutningsprocesser med henblik på at opnå fornuftige og effektive løsninger	Juridisk, finanspolitisk/budgetmæssig samt anden faglig og teknisk rådgivning af den politiske ledelse
4.	Rekruttere de rette medarbejdere	At sørge for en effektiv ressourceanvendelse
5.	Motivere til samarbejde mellem afdelinger	Idéudvikling og formulering af visioner
6.	Rådgivning af den politiske ledelse	Administration af finanspolitiske anliggender, budgetter og vedligeholdelse af budgetstyring

Kilde: E-survey 2 og 3 foretaget af Forum for Offentlig Topledeelse blandt 191 topledere og 714 niveau-2-ledere i Danmark.

Sammenligningen af topledernes og niveau-2-ledernes vurderinger af opgaveprioriteringen viser, at der er en udbredt overensstemmelse mellem de arbejdsopgaver, toplederne selv mener de prioriterer højt og de arbejdsopgaver, toplederne ifølge niveau-2-ledernes vurdering prioriterer højt. Toplederne og niveau-2-lederne er enige om, at idéudvikling og formulering af visioner, sørge for en effektiv ressourceanvendelse og påvirkning af beslutningsprocesser er blandt toplederens fem højest prioriterede arbejdsopgaver. Niveau-2-lederne adskiller sig fra toplederne, idet de vurderer, at rådgivning af den politiske ledelse er blandt topledernes mest prioriterede arbejdsopgaver. Toplederne vurderer, at rekruttering af medarbejdere og samarbejde på tværs af afdelinger prioriteres højere end rådgivning af den politiske ledelse. Således mener niveau-2-lederne i højere grad end toplederne, at toplederne er mere orienterede mod rådgivning af den politiske ledelse end mod ledelse af organisationen.

Ledelsesstil

Niveau-2-lederne er også blevet bedt om at vurdere topledernes faktiske ledelsesstil over for, hvordan de mener at topledernes ledelsesstil burde være. Niveau-2-lederne vurderer generelt, at toplederne er orienterede mod de forskellige ledelsesområder, der spørges til i undersøgelsen. Dog mener niveau-2-lederne, at der er plads til forbedringer på følgende ledelsesområder: 1) at anspre til at give ham/hende feedback på hans/hendes ledelse, 2) at være drivkraft i forhold til at skabe klare spilleregler for samarbejdet i organisationens ledelseskreds, 3) at understøtte kompetenceudviklingen af direktions-/ledelsesgruppen og forberede dem til fremtidige ledelsesposter samt 4) at give konstruktiv feedback til de personer, der refererer til ham/hende (jf. tabel 3). Særligt ønsker niveau-2-lederne forbedringer i forhold til at få konstruktiv feedback på egen ledelse.

TABEL 3 Niveau-2-lederens ønsker i forhold til topledernes ledelsesstil

Niveau-2-ledernes ønsker til toplederen
<p>Ledelsesstil</p> <p>► Øget vægt på:</p> <ol style="list-style-type: none">1) at anspre til at give feedback på deres egen topledelse,2) at være drivkraft i forhold til at skabe klare spilleregler for samarbejdet i organisationens ledelseskreds,3) at understøtte kompetenceudviklingen af direktions-/ledelsesgruppen og forberede dem til fremtidige ledelsesposter og4) at give konstruktiv feedback til de personer, der refererer til dem.

Kilde: E-survey 2 og 3 foretaget af Forum for Offentlig Topledelse blandt 191 topledere og 714 niveau-2-ledere i Danmark.

Toplederkompetencer

Niveau-2-lederne anser overordnet set topledernes ledelsesmæssige kompetencer som værende veludviklede og tilstrækkelige. I særdeleshed udmærker de offentlige topledere sig ved at have: 1) en stor viden om offentlig forvaltning, 2) erfaring med forhandling, 3) erfaring med fastlæggelse af strategier, 4) erfaring med analyse af policy programmer og politiske forslag samt 5) erfaring med lederskab og overvågning af projekter. Hertil kommer, at niveau-2-lederne fremhæver en række kompetencer vedrørende organisatorisk ledelse, som de opfatter som de væsentligste ledelsesmæssige kompetencer for en topleder i den danske offentlige forvaltning. Disse væsentlige lederkompetencer vedrører: 1) erfaring med ledelse af

ledelsesgruppe/chefgruppe/direktion, 2) erfaring med fastlæggelse af strategier, 3) evne til at kommunikere eksternt med forskelligartede interesser, 4) erfaring med forhandling samt 5) erfaring med analyse af policyprogrammer og politiske forslag.

Der viser sig imidlertid at være forholdsvis store forskelle mellem niveau-2-ledernes vurdering af topledernes faktiske kompetencer og deres vurdering af væsentligheden af topledernes kompetencer i forhold til en optimal opgaveudførelse (jf. tabel 4). Således oplever niveau-2-lederne, at toplederne bør udvikle deres ledelseskompeterencer på følgende fire områder: 1) erfaring med teambuilding og teamledelse, 2) erfaring med metoder til at sikre god intern kommunikation, 3) erfaring med konflikthåndtering og 4) erfaring med ledelse af ledergruppe/chefgruppe/direktion.

TABEL 4 Niveau-2-ledernes ønsker i forhold til topledernes ledelseskompeterencer

Niveau-2-ledernes ønsker til toplederen
<i>Ledelseskompeterencer</i>
► Øget behov for kompetenceudvikling, herunder: 1) erfaring med teambuilding og teamledelse, 2) erfaring med metoder til at sikre god intern kommunikation, 3) erfaring med konflikthåndtering og 4) erfaring med ledelse af ledergruppe/chefgruppe/direktion.

Kilde: E-survey 2 og 3 foretaget af Forum for Offentlig Topleddelse blandt 191 topledere og 714 niveau-2-ledere i Danmark.

Omvendt oplever de offentlige niveau-2-ledere at topledernes ledelseskompeterencer vedrørende: 1) erfaring med forhandling, 2) erfaring med ledelse af IT-projekter/systemer, 3) viden om relevante metoder og analyseredskaber samt 4) erfaring med samarbejde med internationale organisationer fuldt ud stemmer overens med væsentligheden af løsning af disse arbejdsopgaver.

Toplederne vurderer generelt, at deres kompetencer ligger over et tilfredsstillende niveau. De kompetencer som toplederen vurderer lavt hos sig selv, er de samme kompetencer, som toplederen anser som værende af mindre betydning for udførelsen af deres arbejde. Dog skiller kompetencer vedrørende eksternt og intern kommunikation sig ud. Toplederne vurderer generelt egne kompetencer på dette område væsentligt lavere end betydningen af at besidde kompetencer på samme. Mere end 2 ud af 3 topledere ønsker at bruge mere tid på kompetenceudvikling. Tidspres angives som den vigtigste barriere herfor.

2. Projektets aktiviteter i kronologisk oversigt

- Marts 2003 Workshop i Fredensborg.
- August 2003 E-survey 1.
- September 2003 Åbningskonference "Topledelse gør en forskel".

Toplederworkshop v./ Robert D. Behn, Kennedy School of Government, Harvard University.
- November 2003 Opstart på arbejdet i de tre temapaneler.
- December 2003 Etablering af de tre forskerteams.
- Februar 2004 E-survey 2.

Workshopkonference "Toplederudfordringer til debat".

Det internationale forskerteam gennemfører fokusgruppeinterview blandt offentlige topledere fra stat, amter og kommuner.
- April 2004 Regionale gå hjem møder om "Topledelse og kommunikation i vidensamfundet" (arrangeret af temapanel 3).

Nationalt forskerteam gennemfører interview med offentlige topledere.

E-survey 3 blandt et repræsentativt udsnit af lederne umiddelbart under toplederen (vicedirektører, afdelingschefer, forvaltningsdirektører).
- Maj/juni 2004 Internationalt forskerteam gennemfører interview med toppolitikere fra staten, amterne og kommunerne.
- Juni 2004 Dialogsession om temaet "Topledelse i fagprofessionelle miljøer" (arrangeret af temapanel 2).

De tre temapaneler afleverer deres bidrag til de tre forskerteams.
- August 2004 Midtvejskonference "På sporet af god offentlig topledelse".

- September 2004 Sekretariat og bestyrelse udarbejder bruttoliste over anbefalinger og spørgsmål til kodeks på basis af input fra de tre forskerteams og de tre temapaneler.
- Oktober 2004 Kodeksseminar I "God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!".
(Århus og København)
- November 2004 Kodeksseminar II "God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!". (København)
- December 2004 Camp Kodeks I.
- Jan. – feb. 2005 Forums bestyrelse færdiggør kodeks for god offentlig topledelse.
- Februar 2005 Internationalt udviklingsseminar for målgruppen. Management Excellence in the Knowledge Society, North Carolina State University v./ James Svava og Donald Kettl.
- Marts 2005 Internationalt udviklingsseminar for målgruppen. An International Perspective on Networks, Complexity and E-governance, Erasmus University Rotterdam v./ Christopher Pollitt.
- Marts 2005 Camp Kodeks II.
- Maj 2005 Konference "Public Governance – kodeks for god offentlig topledelse i Danmark".

3. Konference- workshop- og seminarprogrammer (kronologisk)²

Workshop i Fredensborg

(Marts 2003, Fredensborg)

- 13.15 **Velkomst**
v. bestyrelsesformand Karsten Dybvad
- 13.30 **Topleddelse når faglighed, politik og ledelse skal gå hånd i hånd**
Intro v. Erik Jylling. Ordstyrer Otto Larsen
- 14.45 **Topleddelse i en politisk organisation**
Intro v. Kurt Klaudi Klausen. Ordstyrer Peter Gorm Hansen
- 16.00 **Kaffepause**
- 16.15 **Toplederen og omverdenen**
Intro v. Niels Åkerstrøm Andersen. Ordstyrer Jørgen Rosted
- 17.30 **Mod en definition af Public Governance**
Intro v. Ove Kaj Pedersen. Ordstyrer Henrik Hassenkam
- 18.15 **Kaffepause**
- 18.30 **Diskussion og "Hvad nu...?"**
Opsamling v. Henrik Hassenkam
- 19.30 **Middag**

Åbningskonference: Topleddelse gør en forskel

(1. september 2004, Axelborg)

- 13.00 **Velkommen til konferencen**
v/konferenceleder: Connie Hedegaard, journalist og vært på DR Deadline
- 13.05 **Topleddelse i offentlige organisationer**
v/ Karsten Dybvad, departementschef, Finansministeriet

Note 2. Oplæg, opsamlinger, publikationer, film, deltagerlister mv. i forbindelse med Forums konferencer og workshops findes på www.publicgovernance.dk

- 13.25 **Great Challenges for Public Leaders**
v/ Robert D. Behn, PhD, Kennedy School of Government, Harvard University
- 14.25 **Pause**
- 14.40 **Corporate Governance – hvad er relevansen for Public Governance?**
v/Lars Nørby Johansen, formand for Nørby-udvalget
- 15.05 **Panel: refleksion og debat**
 - *amtsdirektør Bo Johansen, Århus Amt*
 - *kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune*
 - *udviklingsdirektør Jørgen Rosted, Erhvervs- og Boligstyrelsen*
 - *lektor, PhD. Dorthe Pedersen, Institut for ledelse, politik og filosofi, CBS*
- 15.50 **Managing Strategic Change Demands on Leadership in Public Organisations**
v/ David Wilson, professor, Marketing and Strategic Management Group, Warwick Business School
- 16.35 **Panelkommentarer og spørgsmål fra plenum**
- 17.00 **Hvad nu? – Forum for Offentlig Topleddelse efter åbningskonferencen**
v/ Peter Gorm Hansen, administrerende direktør, KL

Workshopkonference: Toplederudfordringer til debat

(24. februar 2004, Dansk Arkitektur Center, København)

- 13.00 **Velkomst og præsentation af dagens program**
v/ medicinaldirektør Jens Kristian Gøtrik
- 13.15 **Workshops**
 1. Toplederens rådgivning i den politiske proces – en case om politiske behov for holdbare strategier og aktørernes uforudsigelighed

Oplæg til debat v. kommunaldirektør Jens Christian Birch og amtsdirektør Niels Højberg

 2. Ledelse og konfliktløsning når faggrupper strider – en case om ledelsesposter, ansvarsområder og ekstern mobilisering

Oplæg til debat v. departementschef Bo Smith og sundhedsdirektør Peter Orebo Hansen

3. Topledelse, personale og medier – en case om hvad der sker, når en personalesag bruges som kampagne i medierne

Oplæg til debat v. amtsdirektør Niels Aalund

15.00 **Kaffepause**

15.15 **Offentlige topledere roller og udfordringer – set udefra**
*v. professor Donald Kettl, professor James Svava og professor Christopher Pollitt.
Ordstyrer kommitteret Henrik Hassenkam*

17.15 **Afrunding og tak for i dag**
v. kommitteret Henrik Hassenkam

Regionale gå hjem møder: Topledelse og kommunikation i vidensamfundet

(April 2004, København og Roskilde)

Spørgsmål til debat:

- Hvilke nye krav stiller vidensamfundet til organiseringen af topledelsesopgaven? Topledelse som team, person eller funktion?
- Hvordan kan toplederen bruge kommunikation strategisk i forhold til den daglige ledelsesopgave og i forhold til samspillet med og inddragelse af borgere, brugere og andre interessenter?

Mødeledere og oplægsholdere:

*Direktør Lisbeth Løllike, Personalestyrelsen
Professor Niels Åkerstrøm, CBS*

*Kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, Græsted-Gilleleje Kommune
Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt*

Dagens gang:

Kl. 15 Velkomst og oplæg
 Debat og workshops
 Fælles opsamling
Kl. 17 Afslutning

Dialogssession: Ledelse af fagprofessionelle - udfordringer, dilemmaer og konflikter

(9. juni 2004, KL Huset)

- 10.00 **Velkomst**
Kommaldirektør Suzanne Aaholm, formand for temapanel 2 byder velkommen og introducerer temapanelets arbejde
- 10.20 **Et forskerblik på ledelse af fagprofessionelle miljøer**
Teoretisk introduktion til problemstillingen ved lektor Dorthe Pedersen, CBS
- 10.40 **En anden verden? – Topledelse i fagprofessionelle miljøer**
Erfaringer fra interviews med topledere og fagprofessionelle ved kontorchef Eva Zeuthen Bentsen, Amdsrådsforeningen
- 11.00 **Pause**
- 11.15 **Hvorfor er det så svært? – Set fra et fagprofessionelt perspektiv**
Tre fagprofessionelle ledere interviewes om deres syn på ledelse og topledere i specialiserede miljøer. I panelet sidder ledende overlæge Erik Skoubo Kristensen, kontorchef Peter Bach-Mogensen og områdechef Lisbeth Lentz
- 12.30 **Frokost**
- 13.30 **Hvorfor er det så svært? – Set fra et toplederperspektiv**
Tre topledere i stat, amt og kommune interviewes om deres syn på ledelse i specialiserede miljøer. I panelet sidder kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, amtsdirektør Per Okkels og styrelsesdirektør Jens Andersen
- 14.30 **Pause**
- 14.45 **Opsamling på åbne interviews**
- 15.00 **Hvad er "de ti bud" for god ledelse i fagprofessionelle miljøer?**
Kommitteret Henrik Hassenkam præsenterer ti udfordrende bud for god ledelse i fagprofessionelle miljøer
- 15.15 **Parallele workshops – om løsningen på formiddagens udfordringer, problemer og dilemmaer**
- 16.30 **Opsamling og afrunding**

Midtvejskonference: På sporet af god offentlig topledelse

(30. august 2004, Øksnehallen)

- 12.30 **Velkomst og åbning af konferencen**
v./ konferenceleder Mikael Kamber, journalist TV-2

- 12.40 **På sporet af god offentlig topledelse**
v./ Peter Gorm Hansen, adm. direktør, KL og bestyrelsesmedlem for Forum
- 12.55 **Public Governance i Danmark – når kodeks for god offentlig topledelse er svaret**
Præsentation v./ professor Kurt Klaudi Klausen og professor Ove Kaj Pedersen. Debatten indledes af et anmelderhold:
- Departementschef Niels Preisler, Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration
- Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt
- Kommunaldirektør Per Mathiasen, Skive Kommune
- 13.40 **Kaffepause**
- 13.50 **Værdier og ledelse i krydsfelt mellem hierarki, marked, netværk og klan – udfordringer, dilemmaer og strategier for moderne topledere**
Præsentation v./ lektor Karsten Vrangbæk og professor Torben Beck Jørgensen. Debatten indledes af et anmelderhold:
- Departementschef Peter Loft, Skatteministeriet
- Amtsdirektør Palle Lund, Vejle Amt
- Kommunaldirektør Søren Thorup, Hillerød Kommune
- 14.35 **Pause og forfriskninger**
- 14.55 **A Code for Senior Government Executive: Leading for the Future**
Præsentation v./ Professor Christopher Pollitt, Donald Kettl, and James Svava. Debatten indledes af panelet:
- Departementschef Michael Dithmer, Økonomi- og Erhvervsministeriet
- Styrelsesdirektør Jesper Jarmbæk, Kort & Matrikelstyrelsen
- Amtsdirektør Per Okkels, Nordjyllands Amt
- Kommunaldirektør Søren Lund Hansen, Varde Kommune
- 16.05 **Evaluering af topledere**
v./ Otto Larsen, adm. direktør, Amtsrådsforeningen og bestyrelsesmedlem for Forum og direktør Kurt Brusgaard, Ray & Berndtson
- 17.00 **Public Governance – fra forskerbidrag til topledelse i hverdagen**
v./ Karsten Dybvad, departementschef i Finansministeriet og formand for Forums bestyrelse

Kodeksseminarer I og II: God offentlig topledelse i hverdagen – du har ordet!

(Oktober og november 2004, København og Århus)

Sigte:

- I. Første drøftelse og prioritering af anbefalinger i bruttoliste
- II. Anden drøftelse, prioritering og formulering af anbefalinger i revideret bruttoliste

Dagens gang – kodeksseminarer I og II:

12.00	Ankomst og let frokost
13.00	Velkomst og opstart
13.30	Kodeksworkshops
15.00	Fremlæggelser og drøftelser af gruppernes valg
15.45	Opsamling og perspektivering
16.00	Gå hjem vin

Camp Kodeks I

(december 2004, Kullen)

Fredag

13.00	Frokost
13.45	Velkomst og introduktion
14.10	Topledelse i tiden – refleksioner om kodeks <i>Refleksioner over egne lederforbilleder. Hvad stod denne leder for?</i>
14.40	Toplederen og relationen til omverdenen <i>Fælles drøftelse af bruttolistens anbefalinger</i>
15.40	Pause
15.50	Toplederens ledelse af organisationen <i>Drøftelse af anbefalinger med afsæt i kalenderøvelse: Hvad har du brugt din tid til de sidste en-to uger? Prioritering</i>
17.30	Pause
18.00	Toplederens samspil med den politiske ledelse <i>Fælles drøftelse og kvalificering af anbefalinger.</i>
20.00	Middag

Lørdag

- 09.00 **Kodeks i praksis**
Drøftelse af lancering og implementering. Hvad kan fremme eller hæmme gennemslagskraften for kodeks?
- 10.45 **Kodeks – samlet prioritering**
Gruppevis prioritering af de ti vigtigste anbefalinger
- 12.15 **Den sidste lakmusprøve**
Opsamling på prioritering. Hvilket billede tegner sig?
- 12.45 **Afslutning**

Seminar: Management Excellence in the Knowledge Society

(Uge 8, North Carolina State University, USA)

Tirsdag

- 09.30 Introduction and opening remarks
- 09.45 The Code for Danish Top Executives: Assessing Challenges and Capabilities in Your Organisation
v/ Professor James Svava, North Carolina State University
- 11.15 Assessing Organisational Climate
v/ Director James Horner, Administrative Officers Management Program, North Carolina State University
- 12.00 Lunch
- 13.30 Small group exercise: Identifying your preferred organisational characteristics
- 14.45 The Code for Danish Top Executives
v/ Professor Donald Kettl, Fels Institute of Government, University of Pennsylvania
- 17.30 Reception with local academics and government officials

Onsdag

09.00

The Code for Competencies for Top Executives: Meeting the Challenges
v/ Professor Donald Kettl og Professor James Svava

10.00

Expanding Competencies by Building Balanced Teams
v/ City Manager Pamela A. Syfert, Charlotte, North Carolina

12.00

Lunch

13.30

Result-based Management
v/ President C. Morgan Kinghorn, National Academy of Public Administration

Small group exercise: Assessing the performance management systems in your organisation. Kinghorn will be available as a “consultant” to permanent secretaries and directors general; Syfert will be available as a ”consultant” to regional and municipal CEOs

16.00

Comparative Perspectives on Leadership: The responsibilities of Canadian Deputy Ministers
v/ Vice-President Ralph Heintzman, The Public Service Human Resources Management Agency of Canada

18.30:

Dinner

Conversation on leadership challenges
v/ Ralph Heintzman

Torsdag

09.00

Introduction to Special Topic for Workshop: Management in the knowledge society
v/ President Emeritis Costis Toregas, Public Technology Inc

Small group exercise: Assessing the use and new potential for ICT in your organisation

12.00

Lunch

14.00

Integration of ICT into organisational management and relations with the public
v/ Professor David Garson, North Carolina State University

Small group exercise: Incorporating new technologies in the management of your organisation. Toregas and Garson will be available as “consultants”

19.00 Dinner

Fredag

09.00 Using assessments for professional and organisational development
v/ Assistant Professor of Psychology Bart Craig, North Carolina State University

11.00 Summing up and moving forward
v/ James Svava

12.00 Lunch and presentation of certificates to participants

Seminar: An International Perspective on Networks, Complexity and E-governance

(Uge 9, 2005, Erasmus University Rotterdam)

Tirsdag

10.00 Introduction

10.15 Getting to grips with the code
v/ Professor Christopher Pollitt

12.30 Lunch at Faculty Club

14.00 Government Reforms: lessons from the past
v/ Professor Walter Kickert

15.30 Top executives and ministers: the Dutch experience
v/ Professor Paul t'Hart

Evening Dinner and presentation: Media Pressures
v/ Politicle journalist Ton Planken

Onsdag

09.00 E-governance skills for top executives
v/ Professor Victor Bekkers

12.30 Lunch at Faculty Club

14.00 Competencies: Designing a system for implementation
 v/ Professor Christopher Pollitt

Torsdag

09.00 Steering networks
 v/ Dr. Erik-Hans Klijn

12.30 Lunch at Faculty Club

14.00 Managing with complexity
 v/ Professor Geert Teisman

Evening Dinner
 Speaker: Arthur van Leeuwen – CEO, Financial Market Authority

Fredag

09.00 – 12.00 International links for top executives
 v/ Michael Duggett, Director General, IIAS

12.00 – 13.00 Lunch at Faculty Club

13.00 – 14.00 Summing up and presentation of certificates to participants
 v/ Professor Christopher Pollitt

Konference: Public Governance – Kodeks for god offentlig topledelse

(10. maj 2005, Børsen)

12.00 **Let frokost**

12.30 **Velkomst og åbning af konferencen**
 v/ Thomas Larsen, politisk kommentator, Berlingske Tidende, konferenceleder

12.45 **Fælles normer for topledelse i den offentlige sektor**
 v/ Karsten Dybvad, departementschef Finansministeriet, formand for Forum
 for Offentlig Topledelelse

- 13.10** **Refleksioner over kodeks**
v/ Jørgen Rosted, udviklingsdirektør, Erhvervs- og Byggestyrelsen
- 13.25** **Kodeks set fra borgmesterstolen**
v/ amtsborgmester Carl Holst, Sønderjyllands Amt og borgmester Nick Hækkerup, Hillerød Kommune
- 14.00** **Kodeks i hverdagen – tre personlige historier**
*v/ Niels Bernstein, departementschef, Statsministeriet
Niels Højberg, amtsdirektør, Fyns Amt
Suzanne Aaholm, kommunaldirektør, Køge Kommune*
- 14.45** **Pause**
- 15.15** **Kodeks set udefra**
*v/ Lars Rebien Sørensen, administrerende direktør, Novo Nordisk
Lars Nørby Johansen, administrerende direktør, Group 4 Securitors og formand for udvalget om Corporate Governance*
- 15.45** **Kodeks – perspektiver for fremtiden**
v/Peter Gorm Hansen, adm. direktør i KL og medlem af Forums bestyrelse
- 16.00** **Public Governance as an International Trend towards Excellence
– the Danish Contribution**
v/ professor James Svava, North Carolina State University
- 16.30** **God offentlig topledelse – en forudsætning for et innovativt Danmark**
v/statsminister Anders Fogh Rasmussen
- 16.50** **Afslutning**
v/finansminister Thor Pedersen
- 17.00** **Reception**

4. Forums publikationer³

Debatoplæg

- Topledelse gør en forskel – debatoplæg til åbningskonferencen den 1. september 2003
- På sporet af god offentlig topledelse – debatoplæg til konference den 30. august 2004
- Fra forskning til praksis – indtryk og inspiration fra konferencen den 30. august 2004

Cases

- Slaget om Midtbyen – en case om topledelse i krydspresset mellem politikere, organisation og omverden (februar 2004)
- Hjertekamp på Ledreborg – en case om ledelsesposter, ansvarsområder og ekstern mobilisering (februar 2004)
- Louisehøj – amtspsykiatrisk ledelse under pres. En case om hvad der sker, når en personalesag bruges som kampagne i medierne (februar 2004)

Fra temapanelerne

- Ti statements om nye udfordringer for god offentlig topledelse (juni 2004)
- En anden verden? – Topledelse i fagprofessionelle miljøer (juni 2004)
- I dialog med topledelsen – replikker fra seminar om topledelse i faglige miljøer (august 2004)
- Topledelse og kommunikation i vidensamfundet (august 2004)

E-surveys

- Den offentlige topleder – et billede af profil, karriere, arbejdsområder og ledelsesudfordringer (august 2003)
- Offentlige toplederes syn på rådgivning, ledelse og kompetencer (februar 2004)
- God offentlig topledelse – en undersøgelse foretaget blandt offentlige ledere, der refererer til toplederen (august 2004)

Note 3. Alle Forums publikationer findes på www.publicgovernance.dk

Forskerbidrag

- Udredning om god offentlig topledelse (Kurt Klaudi Klausen & Ove Kaj Pedersen, aug. 2004)
- Værdibaseret bidrag til kodeks for god offentlig topledelse (Torben Beck Jørgensen & Karsten Vrangbæk, aug. 2004)
- Towards a Danish Concept of Public Governance: An International Perspective (Donald F. Kettl, Christopher Pollitt & James H. Svava, aug. 2004)

5. Navne

De tre temapaneler

Temapanel 1: Samspelet mellem den politiske leder og toplederen om mål og strategier for organisationen

Amtsdirektør Niels Højberg, Fyns Amt (panelets talsmand)
Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune
Kommunaldirektør Lisbeth Binderup, Nordborg Kommune (indtil marts 2004)
Kommunaldirektør Jesper Holm, Helle Kommune
Stadsdirektør Niels Vad Sørensen, Århus Kommune
Departementschef Karoline Prien Kjeldsen, Kulturministeriet
Rigspolitichef Torsten Hesselbjerg
Direktør Anne Lind Madsen, Arbejdsskadestyrelsen
Administrerende direktør Claes Nilas, HUR
Professor Ove Kaj Pedersen, Københavns Universitet/CBS
Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet
Lektor Carsten Greve, Københavns Universitet/CBS
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet
Sekretariat: KL v./
Kontorchef Solvejg Schultz Jakobsen
Konsulent Lise Balslev

Temapanel 2: Når faglighed, politik og ledelse går hånd i hånd

Kommunaldirektør Suzanne Aaholm, Køge Kommune (panelets talsmand)
Kommunaldirektør Bjarne Pedersen, Søllerød Kommune
Kommunaldirektør Jørgen Schmidt, Ikast Kommune

Amtsdirektør Per Okkels, Nordjyllands Amt
Departementschef Bo Smith, Beskæftigelsesministeriet
Uddannelsesafdelingschef Annemette Digmann, Århus Amt
Direktør Jens Chr. Gøtrik Sundhedsstyrelsen
Direktør Jens Andersen, Trafikstyrelsen
Direktør Claus Juhl, Økonomistyrelsen
Lektor Dorthe Pedersen, CBS
Professor Finn Borum, CBS
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet
 Sekretariat: Amsrådsforeningen v./
Kontorchef Eva Zeuthen Bentsen
Fuldmægtig Merete Pagter Møller
Fuldmægtig Line Nørbæk

Temapanel 3: Topleddelse og kommunikation i vidensamfundet

Departementschef Leo Bjørnskov, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (*panelets talsmand*)
Kommunaldirektør Allan Vendelbo, Ballerup Kommune
Kommunaldirektør Mogens Hegnsvad, Græsted-Gilleleje Kommune
Amdirektør Niels Aalund, Viborg Amt
Departementschef Peter Loft, Skatteministeriet
Direktør Lisbeth Lollike Personalestyrelsen
Professor Niels Åkerstrøm Andersen, CBS
Professor Steen Hildebrandt, Handelshøjskolen i Århus
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet
 Sekretariat: Finansministeriet v./
Kontorchef Elisabeth Hvas
Chefkonsulent Tine Vedel Kruse
Fuldmægtig Barbara Taudorf

De tre forskerteams

Professor Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet
Lektor Karsten Vrangbæk, Københavns Universitet

Professor Ove Kaj Pedersen, Københavns Universitet/CBS
Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet

Professor Donald F. Kettl, University of Wisconsin
Professor James H. Svara, North Carolina State University
Professor Christopher Pollitt, Erasmus University Rotterdam
Sparringspartner: Lektor Carsten Greve, Københavns Universitet/CBS

Deltagere i bestyrelsens workshops

Camp Kodeks

Departementschef Claes Nilas, Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender
Departementschef Leo Bjørnskov, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling
Kommunaldirektør Kim Høgh, Birkerød Kommune
Direktør Lisbeth Lollike, Personalestyrelsen
Amtsdirektør Niels Højberg, Fyns Amt
Kommunaldirektør Per Mathiasen, Skive Kommune
Amtsdirektør Per Okkels, Nordjyllands Amt
Departementschef Peter Loft, Skatteministeriet
Kommunaldirektør Suzanne Aaholm, Køge Kommune

Fredensborg workshop

Anders Kretzschmar, direktør for Erhvervs- og Boligstyrelsen
Bo Johansen, amtsdirektør, Århus Amt
Per Okkels, amtsdirektør, Nordjyllands Amt
Jes Lunde, teknisk direktør, Nordjyllands Amt
Lisbeth Binderup, kommunaldirektør Nordborg Kommune
Anders Vestenholtz, kommunaldirektør Stenløse Kommune
Jens Christian Birch, kommunaldirektør Greve Kommune
Torsten Hesselbjerg, rigspolitichef
Jytte Lyngvig, lægemiddeldirektør, Lægemiddelstyrelsen
Mogens Bundgaard-Nielsen, administrerende direktør for Sund&Bælt
Ove Kaj Pedersen, professor, Institut for Statskundskab, KU
Kurt Klaudi Klausen, professor, Syddansk Universitet, Odense
Niels Åkerstrøm Andersen, forskningsprofessor, CBS
Erik Jylling, formand for Foreningen af Yngre Læger

Bestyrelse og sekretariat

Bestyrelse

Departementschef Karsten Dybvad, Finansministeriet (formand)
Adm. direktør Otto Larsen, Amtsrådsforeningen
Adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL
Kommunaldirektør Jens Christian Birch, Greve Kommune (indtrådt i december 2003)
Amtsdirektør Erik Lohmann-Davidsen, Roskilde Amt (indtrådt i november 2004)
Udviklingsdirektør Jørgen Rosted, Erhvervs- og Boligstyrelsen (udtrådt i januar 2005)
Kommitteret Henrik Hassenkam, Finansministeriet

Sekretariat

Finansministeriet

Kontorchef Elisabeth Hvas
Fuldmægtig Camilla Hersom (indtil april 2003)
Fuldmægtig Jens Qvesel (indtil december 2003)
Fuldmægtig Barbara Taudorf (indtil december 2004)
Chefkonsulent Tine Vedel Kruse (fra marts 2004)
Fuldmægtig Berit Didriksen (fra marts 2005)

Amtsrådsforeningen

Kontorchef Eva Zeuthen Bentsen (indtil marts 2005)
Fuldmægtig Sisse Vase Fallinge (indtil marts 2004)
Fuldmægtig Merete Pagter Møller (oktober 2003 – feb. 2005)
Fuldmægtig Line Nørbæk (februar 2004 – marts 2005)
Fuldmægtig Marie Louise Bloch Poulsen-Hansen (fra januar 2005)

KL

Kontorchef Solvejg Schultz Jakobsen
Konsulent Lise Balslev
Konsulent Birgit Øbakke (juli 04 – december 04)