

Henning Thiesens mundtlige beretning

til repræsentantskabsmødet i Offentlige Chefer d. 28. april 2016

Det handler ikke om at turde. Det handler om at have lyst.

Jeg har i år valgt at indlede min beretning på Offentlige Chefers repræsentantskabsmøde med Jørn Utzons ord om forskellen mellem mod og lyst. For offentlig ledelse handler om at have lyst til ledelse – at have modet er en biting – en nødvendighed. Lysten og gejsten for ledelse og lysten til at skabe og udvikle den bedste offentlige administration er kardinalpunktet for offentlig ledelse i dag.

Den lyst til ledelse oplever jeg heldigvis dagligt gennemstrømme den offentlige administration.

Og vi bliver krediteret for det på internationalt niveau.

Danmark placerer sig igen helt i front, og ligger øverst på Transparency Internationals liste over de mindst korrupte lande i verden. Det er et kæmpe skulderklap til den måde, både den offentlige og den private sektor bliver drevet på i Danmark.

Det kan vi – og det skal vi - være stolte af.

Men vi må jo desværre også indrømme, at ikke alt er lutter idyl. Altingets årlige undersøgelse viser, at embedsværkets troværdighed stadig halter i Danmark. 37 % af befolkningen udtrykker tillid til embedsværket i ministerierne, mens 56 % svarer, at de kun har begrænset tillid til embedsværket. Det er naturligvis ikke tilfredsstillende. Og det er særligt beklageligt, at tilliden er faldet lidt i forhold til sidste år.

Undersøgelsens måling er samtidig paradoksalt i lyset af kåringen fra Transparency International. Men som offentlige chefer må vi forholde os til tallene og oplevelserne bag.

Derfor har vi i bestyrelsen valgt at have et særligt fokus på at understøtte god ledelse i år. Ikke fordi vi gør det dårligt – men fordi vi – med Jørn Utzons ord - har gejsten og lysten til at gøre det endnu bedre.

Det er grunden til, at vi har valgt at drøfte 'god ledelse' som temadebat i dag. God offentlig ledelse bliver også temaet for årets chefkonference, der i år holdes d. 22. september om eftermiddagen.

Ønsket om at gøre det endnu bedre var også grundlaget for nedsættelsen af Bo Smith Udvalget i maj 2014.

Som I ved, lancerede Bo Smith Udvalget sin rapport i september 2015 om samspillet mellem politikere og embedsmænd.

Jeg er rigtig glad for, at Offentlige Chefer var med til at tage initiativ til at nedsætte det uafhængige udvalg, for jeg er overbevist om, at Offentlige Chefer har fået meget ud af investeringen.

For det første har vi fået et kvalificeret og nuanceret bidrag til debatten.

For det andet har rapporten bidraget til at punktere nogle myter i diskussionen af konkrete sager og situationer.

Og for det tredje har Bo Smith udvalgets arbejde resulteret i en række bud på konstruktive løsninger, som kan øge tilliden til embedsværket og tilliden til det politiske system.

Det er mit håb, at Bo Smith-udvalgets rapport, kan dæmme op for noget af den mistro, der i øjeblikket er til det politiske system og til embedsværket.

Udvalgets rapport kom på et godt tidspunkt, for vi havde desværre været vidne til en række møgsager, der har sat de berørte under personligt pres, men også belastet tiltro og renommé for både politikere og embedsværk. Det understreger, at de problemstillinger som udvalget tog fat på, ikke blot vedrører en flig af den offentlige sektor, men berører vores demokratiske samfund som helhed.

Vi har diskuteret rapporten, konklusionerne og anbefalingerne med medlemmerne på en række arrangementer i løbet af året. Det første debatarrangement var vores egen chefkonference sidste år i september. Herudover har rapporten været sat til debat på arrangementer i Aarhus, Odense og København og på et webinar. Som formand for Offentlige Chefer har jeg herudover hyppigt deltaget i den offentlige debat, der blusser op med jævne mellemrum. Bo Smith Udvalgets rapport blev eksempelvis flittigt citeret i forbindelse med debatten af Landbrugspakken.

Jeg kan også tilføje, at flere udvalgsmedlemmer har præsenteret og diskuteret udvalgets rapport et halvt hundrede gange i ministerier, styrelser og kommuner. Jeg vil gerne i dag ved denne lejlighed kvittere for udvalgsmedlemmernes arbejde og for, at de også aktivt går ind i sagen efterfølgende! Det er vigtigt, at udvalgets arbejde forankres i vores hverdag.

Men vi kan ikke undgå, at sager dukker op med jævne mellemrum. Hvor der handles, der spildes. Det betyder, at der ind i mellem sker fejl. Sådan er det. Men vi skal ikke bare acceptere fejl og mangler. Lysten til ledelse og udvikling skal drive os videre.

Det er i den sammenhæng positivt, at KL for nylig har præsenteret et inspirationskatalog med forslag til, hvordan kommunerne kan arbejde videre med de syv dyder for embedsmænd, som Bo Smith Udvalget understøttede. Regionerne har tilsvarende igangsat initiativer, der skal styrke spillet mellem embedsmænd og politikere.

Bo Smith udvalgets rapport anbefalede endvidere, at der nedsættes et udvalg, der kan vurdere de eksisterende undersøgelsesformer og samtidig komme med alternativer, som eksempelvis kan sikre involverede embedsmænd en hurtigere afklaring og give Folketinget mere fleksible muligheder for at få undersøgt en sag. Det er naturligvis et område, som vi i Offentlige Chefer er særligt opmærksomme på - som I også har kunnet se i dagspressen. Eksempelvis i forbindelse med parlamentariske høringer, som Offentlige Chefer er kritisk overfor.

Overordnet set har forskellige undersøgelseskommissioner fyldt en del i beretningsåret. Statsløsekommissionen afsluttede bl.a. sit arbejde. Der blev også sat endelig punktum for udløberen af Skattesagskommissionen, da den tidligere departementschef i Skatteministeriet blev afskediget med rådighedsløn som følge af nedlæggelse af stillingen. Endelig oplevede vi jo det meget særegne, at en nedsat undersøgelseskommission, Irak- og Afghanistankommissionen, blev nedlagt på et tidspunkt, hvor der var indkaldt vidner til afhøringer.

Året bød også på en ny undersøgelseskommission, idet Tibet-Kommissionen blev nedsat kort før jul. Kommissionen har to år til sit arbejde.

Bl.a. foranlediget af kommissionerne har vi i bestyrelsen drøftet retssikkerheden for embedsmænd, der bliver inddraget i en eller anden form for undersøgelse. I Djøf ser vi, hvor belastende

det generelt er for den enkelte embedsmand at blive omfattet af en undersøgelse, der udspiller sig på den politiske arena og under stor mediemæssigt fokus.

Bo Smith Udvalget vurderede, at den nuværende anvendelse af de eksisterende undersøgelsesformer og de efterfølgende reaktioner ikke altid på tilfredsstillende vis imødekommer Folketingets og offentlighedens interesse i at få afdækket alle aspekter af en sag. Det er vi i Djøf helt enige i.

Bo Smith-udvalget anbefalede - som sagt - at der nedsættes et udvalg, der kan belyse de eksisterende undersøgelsesformer og komme med alternativer. I bestyrelsen har vi på den baggrund gjort os nogle overvejelser om, hvordan man kan reformere undersøgelsessystemet, så embedsmænd sikres den fornødne retssikkerhed samtidig med, at ønsket om at få belyst en sag hurtigt tilgodeses. Ét forslag kan være at indføre forundersøgelser, der kan sikre større klarhed over formålet med og indholdet i en eventuel undersøgelse og hvilket undersøgelsesinstrument, der i givet fald, er bedst egnet.

I februar kom Folketingets formand på banen med et ønske om parlamentariske høringer. Umiddelbart herefter havde jeg selv et debatindlæg i Politiken, hvor jeg opfordrede regeringen til at samle bolden op fra Bo Smith Udvalget og Folketingets formand og nedsætte et udvalg.

Selv om regeringen endnu ikke har taget initiativ til at nedsætte et udvalg, er det vores forhåbning, at det vil ske i løbet af den kommende tid.

Der er helt klart behov for ændringer i undersøgelsessystemet. Vores opgave som faglig organisation er i den forbindelse at stå vagt om embedsmændenes retssikkerhed. Jeg kan love jer, at vi har taget den opgave på os. Men det er ikke vores eneste fokusområde.

Et af de emner, der har fyldt - og fylder - meget, er flytningen af statslige arbejdspladser. Regeringens beslutning om at flytte små 4.000 arbejdspladser har i høj grad ramt os. Over 1.500 af Djøfs medlemmer er berørt.

Vi kan se, at DR nu følger trop. Og et forsigtigt gæt er, at vi ikke har set de sidste statslige arbejdspladser flytte.

Mange oplever det – med god grund – som meget indgribende, at deres arbejdsplads flytter. I flere tilfælde særdeles langt væk fra bopælen. Hvis arbejdspladsen flytter fx til Sønderborg, Viborg

eller Hjørring er det nødvendigt for næsten alle at flytte teltpælene, hvis de vil beholde deres job. Det er ikke nemme overvejelser. En flytning har store konsekvenser også for ægtefælle og børn og hele den omgangskreds, man har bygget op.

Kan ægtefællen få et job?

Vil børnene trives i en ny skole?

Vil man selv trives et nyt sted?

Ca. 120 chefer er berørt af flytningen af arbejdspladser. Det er klart, at jo længere væk arbejdspladsen flytter fra ens bopæl, jo sværere er situationen.

Der er jo mange holdninger til, hvor de statslige arbejdspladser skal ligge i Danmark. For Djøf er det vigtigt, at der er en stærk offentlig sektor med attraktive arbejdspladser i hele Danmark.

Flytningen af de statslige arbejdspladser satte hen over efteråret følelserne i kog. Pludselig oplevede vi en uhensigtsmæssig opsplitning blandt vores medlemmer i forhold til, hvor godt eller skidt det er at bo forskellige steder. Vi har taget en åben og ærlig dialog i bestyrelsen om vores udmeldinger og håndtering af situationen. Det tror jeg, at vi alle har lært af. Det vigtigste i en forening som vores er, at der ikke dannes fjendebilleder på tværs af geografiske eller ansættelsesmæssige forskelle. Situationen har tydeligt illustreret, at det er afgørende, at der bliver sat ord på, og at der bliver lyttet fra begge sider.

Det, at få nedbrudt fordomme er afgørende vigtigt både på tværs af landet og mellem djøfere og omverdenen.

Djøf og djøfere har igen i beretningsåret været et udskældt folkefærd, hvis motiver og kompetencer lystigt kritiseres.

Vi chefer opfattes som djøfere med kolde hjerter, der alene går op i kontrol og styring, og som lever og ånder gennem besparelsernes regneark. Eller vi bliver udråbt som en akademisk elite, der fortrænger de – i gåseøjne – ”rigtige” medarbejdere, der leverer borgernære ydelser i velfærdsstaten.

Djøf-fordommene har altid ærgret mig. De medfører en uheldig ”os-mod-dem-retorik” – de professionsfaglige mod administratorerne. Hetzen mod djøfernes rolle og faglighed er uretfærdig. Vi

gør jo en vigtig forskel i forhold til styring, ledelse, organisering, retssikkerhed og politikerbetjening - blot for at nævne nogle områder.

Det er derfor vigtigt, at fordommene og den kedelige djøfiserings retorik lægges på hylden.

Dels påvirker retorikken den væsentlige rolle, som offentlige chefer varetager for samfundet.

Dels påvirkes hverdagen på de offentlige arbejdspladser, hvor faggrupper i værste fald begynder at "grave skyttegrave" – fremfor at samarbejde om de bedste løsninger.

Djøf har derfor for nylig taget initiativ til et samarbejdsprojekt mellem de faglige organisationer og deres medlemmer. Projektet skal imødegå de situationer og samtidig - på en bredere bane - bidrage til at udvikle den offentlige sektor til øget gavn for borgere og virksomheder. Vi kalder det for *brobygning*.

Brobygningen skal ske ud fra ideen om, at fælles løsninger, dialog og samarbejde skaber øget værdi og kvalitet i opgaveløsningen på de enkelte arbejdspladser.

Derfor har Djøf lige før påske inviteret FOA, Politiforbundet, DSR og Kommunaldirektørforeningen med i projektet. Men allerede på Offentlige Chefers seminar i januar inviterede vi Grete Christensen, formand for Dansk Sygepleje Råd til at holde et oplæg og gå i dialog med os om "plager og potentialer" i samarbejdet mellem djøfere og andre faggrupper. Det var en interessant og livlig debat og også – tør jeg sige – lovende for, at brobygningens kilder ikke løber tørre lige med ét. Vi har helt klart noget at arbejde videre med. Det kan – og det skal – blive endnu bedre.

KORA har for godt en uge siden udgivet en rapport, der konkluderer, at den offentlige resultatbaserede styring har et forbedringspotentiale. Rapporten konkluderer bl.a., at det er vigtigt at være opmærksom på begrænsningerne i forbindelse med resultatbaseret styring.

De af jer, der har været med i repræsentantskabet i gennem længere tid ved, at de overvejelser var en del af baggrunden for bestyrelsens arbejde med indsatsområdet 'god regulering – god administration'. Vores ønske om at udvikle en endnu mere veldrevet offentlig sektor er nu en del af vores brobygnings initiativ.

Jeg ser derfor frem til brobygningsprojektets videre færd og forventer, at det kan understøtte, at de faglige organisationer taler den offentlige sektors medarbejdere op og fokuser på hinandens styrker, roller og delbidrag. Det er alle, borgere, virksomheder og ansatte i den offentlige sektor bedst tjent med.

Jeg har nu nævnt en række fokusområder for jer;

- Bo Smith Udvalget
- Nye hensigtsmæssige undersøgelsesformer
- Retssikkerhed for topchefer og
- Brobygning på tværs af den offentlige sektor

Ud over de nævnte fokusområder har vi i bestyrelsen for Offentlige Chefer fastlagt en række mere strategiske indsatsområder for vores arbejde frem mod 2018.

Vi har vedtaget, at vi vil:

- arbejde for en revitalisering af roller og dyder inden for offentlig administration
- fremme det konstruktive samarbejde med andre faggrupper
- have en offensiv tilgang til og håndtering af pressen
- fremme mest mulig velfærd for ressourcerne via fokus på god ledelse og nytænkning indenfor de givne rammer
- arbejde for de bedst mulige løn-, afskedigelses- og ansættelsesvilkår. Eksempelvis i relation til værdige muligheder for seniorer
- have fokus på talent – og kompetenceudvikling

Da det er en beretning, gennemgår jeg kort, hvordan vi i beretningsåret har arbejdet med de strategiske indsatsområder.

Nedsættelsen af Bo Smith Udvalget og opfølgningen herpå tilgodeser den første dot; at arbejde for en revitalisering af roller og dyder indenfor offentlig administration.

Brobygningsprojektet tilgodeser den anden dot; at fremme det konstruktive samarbejde med andre faggrupper.

Vi tilstræber, at vores løbende pressehåndtering tilgodeser den tredje dot; at have en offensiv tilgang til og håndtering af pressen. Men det kan jo være vanskeligt at vurdere selv. Hvis I har bemærkninger til vores håndtering af pressen, eller ikke er enige i vores udmeldinger, så hører jeg meget gerne om det, når jeg har aflagt beretningen. I er også altid velkommen til at kontakte mig i løbet af året, hvis der er noget, I er uenige i – eller har spørgsmål til.

Vores fokus på god ledelse på repræsentantskabsmødet i dag og på chefkonferencen til efteråret afspejler vores opmærksomhed på den fjerde dot; at fremme mest mulig velfærd for ressourcerne via fokus på god ledelse og nytænkning inden for de givne rammer. Brobygningsindsatsen i Djøf udspringer samtidig af et ønske om mest mulig velfærd for ressourcerne samt en lyst til at gøre det endnu bedre.

Overenskomstforhandlingerne sammen med det daglige arbejde i Djøf og i vores mange tilknyttede foreninger bidrager til at tilgodese den femte dot; at arbejde for de bedst mulige løn-, afskedigelses- og ansættelsesvilkår.

Jeg vil samtidig benytte lejligheden til at takke for den store indsats, der bliver ydet i de mange foreninger, og som på bedste vis supplere vores arbejde her i Djøf. Her tænker jeg på; Kommunaldirektørforeningen, Dommerforeningen, Dommerfuldmægtigforeningen, Foreningen af Offentlige Anklagere, Politidirektørforeningen, Gymnasieskolernes Lederforening, Erhvervsskolelederforeningen, Foreningen af ledere ved danskuddannelser og Voksenuddannelsescentrens Lederforening.

Den enorme interessevaretagelse, som mange af jer, der sidder her i dag udfører ugentligt eller måske endda dagligt, er uvurderlig for vores stand og vores faglige fællesskab i Djøf. Så endnu en gang tusind tak for jeres store indsats. Det er et kæmpe supplement til Djøfs interessevaretagelse.

Vores sidste indsatsområde handler om talent- og kompetenceudvikling. Det er vigtigt for arbejdspladsen, at have ansat medarbejdere med de rette kompetencer. Og det er vigtigt for den enkelte, at ens markedsværdi fastholdes. En ansættelse i dag er yderst sjældent livsvarig.

Vores mål i Djøf er, at den enkeltes kompetencer er så tidssvarende, at der altid er andre jobmuligheder foran en.

I dag skal nogle kompetencer aflæres samtidig med, at nye færdigheder skal udvikles. Det er derfor afgørende vigtigt, at vi som organisation har fokus på det forhold, og samtidig gør situationen klar for vores medlemmer. Løbende kompetenceudvikling giver ganske enkelt sikkerhed og frihed for den enkelte samtidig med, at arbejdspladsen nyder godt af kompetent arbejdskraft.

Vi sætter derfor en workshop til efteråret, der har fokus på udvikling, rekruttering og fastholdelse af talent på Djøfernes arbejdspladser. Målet er at få medlemmer af Djøf – både ledere og medarbejdere – til at dele viden, erfaring og inspiration vedr. udvikling, rekruttering og fastholdelse af talent. I en tid med nedskæringer og kritik af den offentlige sektor i medierne kan det samtidig give mening at fokusere på det talent, som både den offentlige sektor - og den enkelte - har brug for.

Jeg startede beretningen med et citat af Jørn Utzon og vil afslutte med et kinesisk ordsprog, for – på en let måde - at illustrere, at vi i Djøf også har et stort globalt fokus, som Lisa Herold Ferbing vil fortælle mere om i sin beretning om lidt på Djøfs repræsentantskabsmøde.

Men tilbage til det kinesiske ordsprog. Det lyder sådan: At betragte sig selv som mangelfuld, det er vejen til fuldkommenhed.

Hvert år gennemfører vi i Djøf en omfattende undersøgelse af medlemmernes tilfredshed med Djøfs ydelser – ud fra en ydmyg opfattelse af, at vi er 'mangelfulde', at vi altid kan blive bedre - særligt hvis vi lytter til medlemmernes forventninger til os - og løbende udvikler vores ydelser.

Den sidste medlemsundersøgelse viste, at den samlede tilfredshed med Djøf er steget fra indeks 64 til 65. For Offentlige Chefers vedkommende er tilfredsheden steget fra 64 til 67.

Vi er naturligvis tilfredse med den udvikling i Offentlige Chefers bestyrelse. Men det kan altid blive bedre. Men hvis vi bliver ved med at betragte os selv som 'mangelfulde', så vil vi fortsat udvikle os. Og så er vi godt på vej – tænker jeg.

Inden jeg slutter helt vil jeg på egne vegne – og på bestyrelsens vegne – sige tak til Djøfs direktion og sekretariat - med Mogens Kring Rasmussen i spidsen – for det omfattende og professionelle arbejde I udfører både for bestyrelsen – og ikke mindst – for de enkelte medlemmer.

En særlig tak vil jeg på bestyrelsens vegne rette til Hanne Jellesen og Tine Bayer for at understøtte bestyrelsens arbejde på forbilledligvis.

Tak for opmærksomheden.