

Introduktion

**Produktivitet,
kvalitet,
konkurrence og
gennemsigtighed**

1. Formålet med håndbogen

Den offentlige sektor

Den offentlige sektor oplever i disse år et pres fra mange sider. Fra politikere, fra ansatte, fra borgere. Konsekvenserne er krav om forandring, krav om øget produktivitet og kvalitet, krav om øget konkurrenceevne og gennemsigtighed. Sammenfattende fører dette til øgede krav om bedre ledelse.

Den offentlige sektor repræsenterer en lang række virksomheder, organisationer og institutioner. Lige fra statslige styrelser og departementer til kommuner og amter samt de tusindvis af institutioner, der er placeret i dette regi. Desuden findes der en række organisationer, der modtager støtte fra offentlige institutioner, og som derfor styrings- og rapporteringsmæssigt til dels er underlagt de samme vilkår som den offentlige sektor.

Ledelse i den offentlige sektor

Håndbogen omhandler ledelse og organisering i alle disse virksomheder, der trods deres forskellighed har en række fællestræk. Nogle af disse træk er karakteristiske og specielle for virksomheder i den offentlige sektor; andre er træk, som offentlige virksomheder har fælles med private virksomheder.

Traditionelt sonderer vi mellem offentlige og private virksomheder. Det vil der fortsat være grund til og behov for. Men på nogle områder træder der nu andre og mere tydelige forskelle frem, der går på andre kriterier end offentlig-

1. Introduktion

privat, fx på graden af international konkurrence, medarbejdernes uddannelsesniveau, den anvendte teknologi, typer af ydelser, der produceres, m.m.

Nogle fællestræk ved de offentlige virksomheder er, at deres aktiviteter er underkastet en særlig offentlig bevågenhed og regulering, herunder at der er en politisk valgt ledelse med demokratisk valgte ledere på forskellige niveauer og med de konsekvenser, som dette giver for de enkelte organisatoriske enheder, fx institutioner, styrelser, departementer, m.m.

Håndbogen vil rette sig mod alle former for offentlige virksomheder og vil være rettet mod de særlige behov og vilkår, der gælder for offentlige virksomheder samtidig med, at den også vil satse på de områder, hvor skellene mellem offentlige og private virksomheder udviskes, og hvor der derfor kan overføres erfaringer, modeller og værktøjer de to sektorer imellem.

Håndbogens ambition

Den faglige udvikling vedrørende ledelse i den offentlige sektor har været enorm i de sidste ti år. Det må forventes, at denne udvikling vil fortsætte, og at ændringshastigheden fortsat vil blive øget. Håndbogen vil følge og spejle denne udvikling.

Håndbogen skal være ajour

Det er den primære ambition for håndbogen, at den skal kunne bruges og være til nytte for ledere og institutioner af vidt forskellig slags i den offentlige sektor. Det er en ambition for håndbogen at være ajour inden for det ledelsesmæssige område. Håndbogen vil vise, hvorledes både traditionelle og moderne ledelsesmodeller og -principper kan anvendes i den offentlige sektor.

– og bidrage til udviklingen af den offentlige sektor

Det er også håndbogens ambition at bidrage til udviklingen af den offentlige sektors ledelse ved at fremhæve nye og innovative modeller og metoder og ved at lade den offentlige sektors eksperter komme til orde og vise, hvorledes god ledelse praktiseres. Håndbogens bidragsydere vil derfor bl.a. være ledere og interne konsulenter i offentlige virksomheder, konsulenter, politiske ledere og forskere.

Håndbogen vil desuden komme til at indeholde enkelte bidrag fra udenlandske eksperter på områder, hvor særlige modeller og metoder, der ikke er i brug herhjemme endnu,

med fordel kan inspirere dansk ledelse. Disse bidrag vil blive oversat til dansk.

Behovet for ledelse

Man siger, at ledelse gør en forskel. God ledelse (og dårlig ledelse) har mange økonomiske, menneskelige og andre konsekvenser. Derfor må man tage ledelse alvorligt – og hele tiden udvikle det sprog, de principper og de metoder, der anvendes og karakteriserer den offentlige ledelse.

Ledelse gør en forskel

Mangelfulde resultater, dårlig kvalitet, ringe ressourceudnyttelse m.m. kan ofte føres tilbage til mangelfuld eller dårlig ledelse. Øget politisk turbulens, stigende ressourceknaphed, større bevillingsmæssig usikkerhed og nye ledelsesformer er alle faktorer, som giver stadig nye udfordringer til den enkelte virksomheds ledelse. Et særligt aspekt her er den hastige udvikling af *informationsteknologien*, som helt er ved at ændre forudsætningerne for ledelse, styring og informationsbehandling.

Fokus på ledelsesopgaver og udfordringer

Håndbogens idégrundlag

Formålet med at udgive Offentlig ledelse som en fleksibel og aktuel håndbog skal ses med baggrund i den nævnte udvikling. Det er således hensigten med håndbogen at skabe en helt ny form for aktuel informationsformidling på dette felt til brug primært for ledere, konsulenter, politikere og andre med ansvar for den offentlige ledelse. Der bliver især tale om formidling af *problemkendskab*, *metodeviden*, *systemidéer* og *redskabsviden og -erfaring*. Valget heraf skulle gerne være i overensstemmelse med de ledelsesopgaver og -udfordringer, som offentlige ledere oplever som væsentlige i deres daglige arbejde. Dette stiller naturligvis specielle krav til stoffets indhold og form.

Indholdet skal være problem- og løsningsorienteret. Fx vil der blive lagt hovedvægt på at påpege, hvilke problemer der er kritiske i praksis, samt at vise, hvordan man kan løse dem.

– samt metoder, teknikker og værktøjer

Nogle af artiklerne vil beskrive bestemte metoder, teknikker eller værktøjer, og der lægges her vægt på at redegøre for den nyeste og mest relevante viden. Dette kræver, at artiklerne skrives af de førende og mest erfarne eksperter på området.

Praktiske eksempler

Indholdet vil ofte bestå af problemoversigter, casebeskrivelser og praktiske erfaringer, metodebeskrivelser, systemskitser, checklister o.l., belyst gennem praktiske eksempler og gennem relevant teori. Håndbogen vil komme til at indeholde en række gode virksomhedscases, som viser, hvorledes modeller og værktøjer anvendes i praksis. På denne måde skulle stoffet blive levende og konkret og derved virke inspirerende og idégivende.

Da Offentlig ledelse henvender sig til den travle praktiker, er det et krav, at *formen* skal være kortfattet, systematisk og overskuelig. Sproget skal være letlæseligt. Teksten vil være suppleret med overskuelige modeller, tabeller, grafiske fremstillinger, skitser, etc., og det vil også være let at slå op i håndbogen ved brug af indholdsfortegnelse og stikordsregister.

For at sikre, at håndbogen er praktisk orienteret, udvælges stoffet ud fra den offentlige sektors og de enkelte virksomheders behov.

2. Oversigt over håndbogen

Generelt

Håndbogen er opdelt i ti kapitler.

Medens bogens artikler af gode grunde ikke er lagt fast på forhånd, så er bogens kapitler fra starten søgt afgrænset og systematiseret i indholdsfortegnelsen. Dette er gjort for at forbedre systematikken og fremme læserens overblik over stoffet.

I det følgende redegøres der kort for indholdet af bogens faglige *temaer*, der er placeret under fanekort 3-12.

Område 3: Offentlig ledelse, generelt

Formålet med dette område er at give læseren et overblik over de problemstillinger, opgaver, modeller og metoder, som kendetegner den offentlige ledelse generelt i dag. Ledelsesområdet er karakteriseret ved en række nye begreber og metoder, og disse vil blive taget op til vurdering, og ud fra dette vil der blive redegjort for dem i dette afsnit af

håndbogen. Hvad karakteriserer fremtidens lederroller og lederkrav? Hvilke udfordringer vil offentlige ledere komme til at stå over for? Hvad karakteriserer god offentlig ledelse? Hvilke udviklingstendenser kan iagttages? Det er nogle af de spørgsmål, som dette afsnit hele tiden vil fokusere på med respekt for, at det drejer sig om institutioner, organisationer, styrelser etc., der eksisterer i politisk ledede systemer.

Område 4: Strategi og planlægning

Planlægning er én af de klassiske lederopgaver og -kompetencer. Ganske vist ændres både planlægningsbetingelserne og planlægningsmetoderne i disse år, men planlægning vil altid være en vigtig del af den samlede ledelsesopgave. Hvilke planlægningsværktøjer, -modeller og -erfaringer findes og er tilgængelige inden for den offentlige sektor, og hvilke erfaringer er der med at benytte dem? Hvilken udvikling finder der sted her, og hvilke konsekvenser og muligheder indebærer den for offentlige virksomheder? Strategisk ledelse og strategisk tænkning finder også mere og mere vej ind i det offentlige ledelsesområde, og der er behov for både teoretisk model- og metodeviden såvel som praktisk viden og praktiske erfaringer med strategisk ledelse og udvikling.

Område 5: Nye ledelsesværktøjer

Ledelsesområdet er i hastig udvikling. Det giver sig bl.a. udslag i et hastigt voksende udbud af nye ledelsesværktøjer. Værktøjer forstået som hjælpemidler, der er rettet mod det daglige praktiske ledelsesarbejde og som bidrager til at udføre dette ledelsesarbejde. Disse værktøjer kommer fra mange sider. Fra forskerverdenen, fra konsulentvirksomheder og i stigende grad udvikles de også i de offentlige virksomheder selv. Håndbogen vil løbende følge med i og formidle viden om og erfaringer med alle disse nye værktøjer og rapportere om dem.

Område 6: HRM og kompetenceudvikling

Personaleledelse, mennesket i den offentlige virksomhed, human resource management og kompetenceudvikling – det er alle begreber og udtryk, der hører hjemme i dette område. Det er også et område, der udvikler sig hastigt og får stadig større betydning. Forudsætningen for, at de offentlige virksomheder kan løse deres mængde af meget varierede opgaver er, at de nødvendige menneskelige kom-

petencer er til stede. Dette kræver professionel rekruttering, uddannelse og udvikling, videndeling og samarbejde. I dette afsnit vil der blive fokuseret på metoder og redskaber, der på forskellig måde kan være med til at fremme kompetenceudvikling, human resource management m.m. i den offentlige virksomhed.

Område 7: Processer og projekter

Fra at være meget opdelt og opsplittet bliver den offentlige sektor mere og mere karakteriseret ved, at der fokuseres på en række processer inde i den enkelte virksomhed, afdeling, styrelse, men også på samarbejds- og kommunikationsrelationer imellem sektorer, afdelinger, områder m.m. Samtidig bliver stadig flere opgaver løst i form af forskellige projekter, der ofte er karakteriseret ved et tværfagligt og tværinstitutionelt samarbejde. Viden om og erfaringer med processer og projekter bliver dermed et mere og mere almindeligt krav til den offentlige leder. Håndbogen vil formidle viden om processer og projekter, dels ved at rapportere fra praksis i form af cases, checklister, men også ved at formidle den nyeste teoretiske viden på disse områder.

Område 8: Politik og samfund

Offentlig ledelse har som udgangspunkt, at vi lever i et politisk ledet system med demokratiske valg på folketings-, amtsråds – og kommunalt niveau. De valgte politikere er de øverste ledere, og de formulerer visioner, principper og beslutninger vedrørende samfundets og dets enkelte institutioners virke, indretning og opgaver. Ledelse i den enkelte institution, styrelse, sektor m.m. sker ud fra disse politiske beslutninger og principper og i en større og mere almen samfundsmæssig sammenhæng og forståelse. Dette afsnit vil handle om disse spørgsmål og rapportere om ændringer, ny viden, konsekvenser for ledelse af offentlige virksomheder m.m.

Område 9: Borgere og brugere i fokus

I gamle dage blev der talt om skrankepaver. I dag tales der om borgerservice, om borgerrettigheder, om klageadgang m.m. Den enkelte borger og bruger er kommet mere og mere i fokus. I Folkekirken tales der om at gennemføre brugerundersøgelser vedrørende deltagelsen i gudstjenester m.m., og i en række andre sammenhænge gennemføres der brugertilfredshedsundersøgelser, kundemålinger m.m. Udviklingen

inden for disse områder vil blive fulgt, og der vil blive redegjort for værktøjer og erfaringer, således at den enkelte offentlige virksomhed løbende kan tage stilling til, hvorledes den vil forholde sig til og arbejde på disse områder.

Område 10: Kvalitetsledelse

Den offentlige ydelse har mange aspekter og dimensioner. Én gennemgående og varig dimension er kvaliteten af den offentlige ydelse set ud fra forskellige relevante perspektiver, fx et brugerperspektiv, et omkostningsperspektiv, et sammenligningsperspektiv m.m. Håndbogen vil i dette særskilte afsnit om kvalitet følge udviklingen inden for dette område og rapportere om eksempler fra praksis med anvendelse af de forskellige metoder og teknikker på kvalitetsområdet samt holde øje med nye metoder og værktøjer på området.

Område 11: Miljø

Miljøet er ligeledes en vigtig og gennemgående dimension i mange ledelsesbeslutning og mange ledelsestiltag. Miljømålinger, miljøkonsekvenser og miljøregnskaber er derfor eksempler på elementer i den offentlige ledelse, som er vigtige at behandle. Også her vil håndbogen gennem cases, gennem metodebeskrivelser og nye teoribidrag forsyne den offentlige leder med relevant og opdateret viden til brug i det daglige ledelsesarbejde.

Område 12: It og teknologi

Den informationsteknologiske udvikling går enormt hurtig i disse år – og bliver ved med det. It-udviklingen har en række, og ofte meget mærkbare, konsekvenser for offentlig ledelse og planlægning. Det samme kan man sige om den teknologiske udvikling i bredere forstand. I dette område vil vi behandle it og teknologiudviklingen med særligt henblik på de muligheder og konsekvenser, som dette giver for den offentlige ledelse i bred forstand.

Anvendelse af stikords- og forfatterregister

For at lette læsernes opslag er der forrest i håndbogen placeret et *stikords-* og *forfatterregister*. Registeret vil blive opdateret og udskiftet i forbindelse med hver opdatering. Registeret indeholder alle de behandlede emner samt forfattere i

1. Introduktion

alfabetisk orden med henvisning til den *artikel* og herunder de *sidenumre*, hvor emnerne er behandlet.

Håndbogen på internettet

Som en del af dit abonnement får du adgang til en internetudgave af håndbogen. Det giver dig en enestående mulighed for at lave hurtige og strukturerede søgninger, du kan kopiere tekst, skemaer, modeller og grafer direkte ind i materiale til personlig brug. Blot du er opmærksom på sædvanlige regler om ophavsret. Og så har du selvfølgelig altid en opdateret håndbog inden for rækkevidde – blot du har adgang til en pc.

Læs mere om dette på: www.borsenhandboger.dk.

3. Ajourføring af håndbogen

Opdateringer

En opdatering består af 30-40 nye sider, som skal indsættes i ringbindet. Forrest sidder et kort nyhedsbrev fra redaktionen med praktiske oplysninger om indholdet, indsætningen samt andre aktuelle oplysninger til brug for abonnenterne. Desuden udsendes hver gang udskiftningsblade til indholdfortegnelsen, således at denne altid er ajour.

Indsætning og udskiftning af opdateringssider

De udsendte opdateringer indsættes i ringbindet ud fra det artikelnummer, som er anført øverst på siden.

Eksempel:

Artikel	Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstiutioner	7.4.	side 1-2
---------	---	------	----------

Fx skal denne opdateringsside vedrørende artikel 7.4. sidde under fanekort 7: "Balanced scorecard" og under artikel 7.4.: "Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner".

Med hver opdatering følger en oversigt med angivelse af, hvilke nye sider, der skal indsættes, samt eventuelt hvilke af

de eksisterende sider, som skal udgå, fx fordi de erstattes af nye sider.

Eksempel:

Artikel		Nye sider indsættes	Gamle sider udgår
	Indholdsfortegnelse	Side 1-2	Side 1-2
3.1.	Controlleren: sparingspartner eller dommer?	Side 1-22	Side 1-14
7.4.	Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner	Side 1-12	–
12.6.	Internettet: Nye udfordringer	–	Side 1-30

I eksemplet revideres to sider i indholdsfortegnelsen. Der udsendes en helt ny artikel om "Udvikling af balanced scorecard i uddannelsesinstitutioner". Der udsendes en revideret artikel om "Controlleren: sparingspartner eller dommer?", som erstatter den eksisterende. Artiklen om "Internettet: Nye udfordringer" udgår, fordi den ikke mere er ajour og aktuel.

Alle nye sider er nederst på siden forsynet med udsendelsestidspunkt, således at man nemt kan skelne mellem nye og gamle sider.

Eksempel:

Juni 2002.

4. Redaktion

Håndbogen redigeres af en redaktion bestående af to hovedredaktører. Artiklerne til håndbogen skrives af udvalgte eksperter, herunder af offentlige ledere, og af redaktørerne selv.

Per Nikolaj Bukh, BDO-professor på Institut for Regnskab, Handelshøjskolen i Århus.

Per Nikolaj Bukh blev cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 1991 med driftsøkonomisk linjebetegnelse og speciale i informationsbehandling og erhvervede samme sted i 1995 ph.d.-graden på en afhandling om produktivitet og efficiens i den danske pengeinstitutsektor.

Ansæt som adjunkt i perioden 1995-1998 samt lektor 1998-2000 ved Afdeling for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet. Per Nikolaj Bukh er medlem af redaktionskomiteen for tidsskriftet Økonomistyring & Informatik og sammen med professor Steen Hildebrandt redaktør på håndbøgerne Offentlig Ledelse og Offentlig Økonomistyring. Per Nikolaj Bukh er endvidere censor ved Handelshøjskolen i København og ekspert reviewer for EU's DG Information Society.

Han har blandt andet skrevet bøgerne Balanced Scorecard på Dansk (2000, Børsens Forlag) og Videnregnskaber (2001, Børsens Forlag) samt mere end 80 artikler i danske og internationale tidsskrifter om balanced scorecard, activity based costing, videnregnskaber, økonomistyring, strategi, ledelse, marketing mv.

Per Nikolaj Bukh har desuden siden 1998 medvirket i Erhvervsfremme Styrelsens udviklings- og forskningsprojekt om videnregnskaber og videnstyring og været med til at udarbejde den danske guideline for videnregnskaber.

Endelig har Per Nikolaj Bukh fungeret som rådgiver for en række danske erhvervsvirksomheder og organisationer og han er en hyppig brugt foredragsholder og underviser i såvel private som offentlige virksomheder.

Steen Hildebrandt, Professor på Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus og vismand i det nationale Kompetenceråd.

Steen Hildebrandt blev cand.merc. i 1968 med speciale i organisation og virksomhedsledelse, og blev i 1976 ph.d. på en afhandling om indførelse og anvendelse af edb-modeller i ledelsesmæssig sammenhæng.

Ansæt som amanuensis i 1968 ved Erhvervsøkonomisk Institut, Handelshøjskolen i Århus og samme sted institutbestyrer i perioden 1972-1977. Siden 1985 har han været knyttet til Institut for Organisation og Ledelse, hvis leder han har været i perioder.

Steen Hildebrandt er censor ved Århus Universitet, Odense Universitet, Handelshøjskolen i København, Danmarks tekniske Universitet og Handelshøjskole Syd. Formand for bestyrelsen for Kaos Piloterne og medlem af flere virksomhedsbestyrelser.

Han er forfatter, redaktør og medforfatter til mere end 50 bøger om ledelse og organisation og forfatter til en lang

række artikler i danske og internationale tidsskrifter og fagblade om ledelsesmæssige, erhvervsøkonomiske, organisatoriske, operationsanalytiske og systemteoretiske emner.

Steen Hildebrandt er redaktør af Børsens Management-Leksikon, der første gang blev udgivet 1984, og som har opnået stor anerkendelse. Desuden har han erfaring som hovedredaktør for andre af Børsens ledelseshåndbøger.

Steen Hildebrandt er rådgiver i udviklings- og ledelses spørgsmål for flere store og mellemstore danske erhvervs virksomheder, organisationer og kommuner. Han er en meget benyttet foredragsholder om ledelsesmæssige spørgsmål og er iøvrigt optaget af mange fagrelevante gøremål.

5. Kommunikation vedrørende håndbogen

Behovet for kommunikation

Formålet med håndbogen er at etablere en effektiv og levende nyhedsformidling og erfaringsudveksling inden for offentlig ledelse i virksomheder og organisationer, der helt eller delvist er offentlig ejede eller undelagt samme styringsvilkår som offentlige virksomheder.

Hvis en sådan informationsspredning skal lykkes, er det vigtigt, at det udsendte stof så vidt muligt afspejler de problemer og behov, som abonnenterne har. Selve udsendelsen af opdateringer giver kun mulighed for en en-vejs-kommunikation fra redaktion og forfattere til abonnenter og læsere. Denne en-vejs-kommunikation må derfor suppleres med kommunikation den anden vej.

Kontaktmuligheder

Derfor vil redaktionen med mellemrum udsende en idé- og ønskeliste til abonnenterne, hvorpå man kan udtrykke sine ønsker til nye temaer og emner – i form af en spørgeskemaundersøgelse.

Vi vil derudover gerne give læserne mulighed for at udtrykke idéer og synspunkter og kommentere det faglige indhold af de udsendte artikler. Dette vil kunne ske ved at ringe eller skrive direkte til hovedredaktørerne:

1. Introduktion

BDO Professor Per Nikolaj Bukh
Handelshøjskolen i Århus
Fuglsangs Allé 4
8210 Århus V

E-mail: pndb@asb.dk
www.pnbukh.com.

Professor Steen Hildebrandt
Handelshøjskolen i Århus
Haslegaardsvej 10
8210 Århus V

E-mail: shi@asb.dk
www.steenhildebrandt.com.

Henvendelser vedrørende abonnementssystemets distribution, opkrævning, særtryk o.l. bedes rettet til forlaget på adressen:

Børsen Forum A/S
Børsen Ledelseshåndbøger
Møntergade 19
1140 København K

Telefon: 33 32 01 02, lokal 384
Redaktionelle spørgsmål: lokal 693
Fax: 33 91 08 30

E-mail: handboger@borsen.dk
Webadresse: www.borsenhandboger.dk.