Tænketanken Public Governance
– Replik 2014

Replik til Produktivitetskommissionens arbejde

God offentlig ledelse – nye tider, nye udfordringer

sas
THE POWER TO KNOW.

Produktivitetskommissionen påpeger med ret stor kraft, at Danmark som land generelt er nødt til at skærpe konkurrenceevnen

Danmarks produktivitet er afgørende for velstand og velfærdssamfund. Og Danmark er klart nok udfordret i international konkurrence. Produktivitetskommissionen påpeger med ret stor kraft, at Danmark som land generelt er nødt til at skærpe konkurrenceevnen. Vi rasler stille og roligt ned ad listen over verdens rigeste lande, mens f.eks. et land som Sydkorea buldrer den anden vej.

En vigtig del handler om den offentlige sektor på både kommunalt, regionalt og statsligt niveau. Produktivitetskommissionen har bragt fornyet fokus på vores evne til at levere velfærd og offentlig service, og budskabet er: Der er mere at hente! Derfor er vi nødt til at effektivisere og gøre den offentlige sektor endnu mere produktiv, sådan at vi kan frigøre ressourcer til det private, herunder de eksporterende erhverv, og vi er nødt til at sørge for, at det offentlige bruger det private bedre, sådan at de får flere udviklingsopgaver fra det offentlige (OPI o.l.).

Vi er enige i, at der stadig skal effektiviseres og frem for alt innoveres i den offentlige sektor. Også selv om der allerede er sket meget. Mange områder af den offentlige sektor er radikalt forandret over de sidste ti år, men vi er ikke færdige med transformationen. Som kommissionen meget tydeligt og meget eksplicit gør opmærksom på, spiller ledelse og lederne i den offentlige sektor en nøglerolle i den fortsatte udvikling.

Se mere om dette her:

Produktivitetskommisionens slutrapport: Det handler om velstand og velfærd: www.produktivitetskommissionen.dk
Udredning af beskæftigelsesindsatsen – Ekspertgruppens rapport: Veje til job – en arbejdsmarkedsindsats med mening: bit.ly/1jrcgUL
Tænketanken Public Governance: www.sas.com/dk/publicgovernance

Vi mener også, at der er meget store og meget klare succeser at kigge tilbage på i den offentlige sektor. Samtidig er der på en række områder i den offentlige sektor stadig bølgeskvulp og vand på dækket efter voldsomme byger af forandring. Det er her, der er ekstra brug for, at ledelsen træder i karakter. Og det er topledelsens opgave at bidrage til, at ledelse og ledere kan gøre en synlig forskel på alle niveauer i den offentlige sektor. God ledelse med et vist ledelsesrum er en afgørende faktor i den fortsatte udvikling af velfærdssamfundet.

I denne replik fra Tænketanken Public Governance diskuterer vi i nogle få nedslagspunkter lederskabets vilkår i den offentlige sektor i 2014. På et bagtæppe stykket sammen af et højt reformtempo, en gennemlevet finanskrise og en aktuel og relevant produktivitetsudfordring. Vi skitserer her nogle tanker og synspunkter, som vi vil uddybe og diskutere på en række debatmøder i 2014 i samarbejde med DJØF og Nordisk Administrativt Forbund (NAF).

Reformbølgerne ruller

Hvis man bremser op et kort øjeblik og spørger, hvad der egentlig er foregået af reformer og forandringer i den offentlige sektor i det sidste årti, så bliver listen lang.

På den helt generelle bane har budgetloven og dertil hørende styringsregime skabt årlige krav om tilpasninger og effektiviseringer. Denne forandring er implementeret i alle offentlige organisationer, både på statsligt, regionalt og kommunalt niveau. På samme måde er digitaliseringen slået igennem med store forandringer i kontakten til omverdenen, og et fællestræk i de digitale løsninger har været introduktion af selvbetjening på en række ressortområder.

Samtidigt har de store strukturelle reformer som kommunalreformen og dannelsen af de fem regioner over sammenlægningen af universiteterne og sektorforskningsinstitutionerne, retskredsreformen og politireformen haft meget stor betydning for, hvordan hele samfundssektorer fungerer.

Sigtet med de mange reformer og forandringer har både været at omlægge velfærdsproduktionen og skabe højere produktivitet i den offentlige sektor

Andre større forandringer har haft et mere administrativt og organisatorisk sigte, som fx tilpasningerne af Beskæftigelsesministeriet, Transportministeriet, Erhvervs- og Vækstministeriet, Skatteministeriet og Miljøministeriets og senest Forsvarsministeriet.

Regionerne og det kommunale område har samtidigt været igennem et meget stort antal koncerndannelser og organisationsforandringer, herunder en række velfærdsorienterede forandringer, som i højere grad har været begrundet i behov for at omlægge den borgerrettede velfærdsproduktion. Et godt eksempel er udviklingen af en række teknologiske løsninger, brug af telemedicin m.m. på sundheds- og ældreområdet. Desuden har vi set en række offentlige-private samarbejder om at skabe mere innovative velfærdsløsninger – f.eks. på regionalt niveau.

Sigtet med mange forandringer har både været at omlægge velfærdsproduktionen og skabe højere produktivitet i den offentlige sektor. Skolereformen træder helt aktuelt frem som et klart eksempel på begge dele, men der er også en række eksempler inden for erhvervsområdet, f.eks. i udmøntningen af regeringens vækststrategier på turisme- og fødevareområdet.

Effekten af mange af disse forandringer er slet ikke synlige endnu

Den demonterede ældrebombe

Der er grund til at minde om, at vi kan nå langt i fællesskab. For få år siden talte vi om ældrebyrden som en demografisk bombe under velfærdssamfundet. Den debat er væk i dag, fordi en række reformer har adresseret problemstillingen. Desuden har kommunerne skabt store forandringer med fokus på teknologi og på rehabilitering af ældre, så de klarer sig selv i meget højere grad. Dette er også en ledelsesmæssig succeshistorie.

På en lang række andre områder er der også løbende sket effektivisering. Netop evnen til at løse udfordringerne med en truende demografi giver begrundet håb om, at omstillingsevnen er til stede, og at en koordineret indsats også kan stoppe faldet i den samfundsmæssige produktivitet.

Selv om vi objektivt set har oplevet meget store forandringer i de sidste 10 år, fastslår produktivitetskommissionen, at vi samfundsmæssigt ikke er i mål. Der er store gevinster at hente, som kan bruges til at investere i fremtidens velfærd. Så den udfordring kommer vi til at arbejde med i de kommende år.

Ledelse i fokus

De mange forandringer har været – og er – ledsaget af et tydeligt fokus på offentlig ledelse. Forum for Offentlig Topledelse har udviklet et kodeks for offentlig topledelse. Toplederens funktion er beskrevet klart i tre hovedfunktioner:

- Sparringspartner til det politiske miljø (især borgmester/minister)
- Ledelse af driften i hverdagen
- Fokus på eksekvering og effektskabelse gennem de store velfærdsreformer

De mange reformer har bl.a. haft som mål at styrke ledere og ledelseskraften ude i forreste linje: Større kommuner, større politikredse og større skoler. Størrelse giver bedre mulighed for at udvikle ledelseskraft og for at understøtte forandringer med teknologi. Samtidig er den lokale ledelse – typisk med meget faglige kompetenceprofiler – styrket og suppleret med kompetencer inden for økonomistyring, it og HRM.

Skolereformen er det helt aktuelle eksempel, hvor skolelederen forventes at stille sig i spidsen for implementeringen af skolereformen og træffe en lang række centrale beslutninger i løbet af 2014. Effekten af mange af disse forandringer er slet ikke synlige endnu, og der er en stor opgave for de ledere, som nu skal udfylde et helt nyt ledelsesrum og sikre gennemførelsen af meget store forandringsprocesser.

Den nye udfordring: Produktivitet

Der er lige nu mange tunge indlæg, der kommer til at påvirke grundvilkårene for offentlig ledelse. Regeringens 2020-plan sætter de overordnede rammer for finanspolitikken, og budgetloven skal fortsat understøtte en bedre udgiftsstyring. Carsten Koch-udvalgets 39 anbefalinger får indflydelse på beskæftigelsesområdet. Produktivitetskommissionens påvisning af behov for mere produktivitet og flere effektiviseringer af den offentlige sektor. Og dens anbefalinger om skærpet offentlig topledelse, bedre styring og lokal beslutningskraft er også et vigtigt input. Dertil kommer det løbende fokus på afbureaukratisering og regelforenkling. Og en anden evergreen: Fokus på effekt, som stadig er relevant for den fortsatte transformation i mange offentlige organisationer. Kvalitetsudvalget, McKinsey som KPI-indpisker på skoleområdet og en meget aktiv Rigsrevision er helt aktuelle eksempler herpå.

Vi har tidligere talt om velfærdssamfundets overlevelse i lyset fra krydspresset mellem vigende finansiering og øget efterspørgsel. Den samme tankegang ligger i Produktivitetskommissionens klare konstatering af muligheden af – og behovet for – at øge produktiviteten ud mod borgerne med det samme eller mindre ressourceforbrug. Det er i dette lys, man også skal se tillidsreformen og ønsket om at inddrage private virksomheder, medarbejdere og brugere i at udvikle og nytænke den offentlige opgaveløsning.

Topledelsen spiller en afgørende rolle i forhold til at få de meget omfattende velfærdsreformer til at virke i praksis

Topledelsens rolle

Toplederens rolle i den offentlige sektor må altså være i stadigt stigende grad at fokusere på at understøtte strategier om mere vækst, flere arbejdspladser og øget velfærd. Topledelsen spiller en afgørende rolle i forhold til at få de meget omfattende velfærdsreformer til at virke i praksis.

Toplederens rolle bliver i høj grad at understøtte de lokale ledere

Som med den demonterede ældrebombe bliver det vigtigt at løse produktivitetsudfordringen ved at bevare værdien i de store faglige kulturer og samtidig levere mere for mindre. Tillidsreformen sætter om nogen netop denne problematik på dagsordenen. De faglige kulturer skal deltage og bidrage i praksis, hvis den offentlige sektor skal klare den langsigtede omstilling.

Toplederens rolle bliver i høj grad at understøtte de lokale ledere, som pludselig står i et nyt ledelsesrum. Skolelederne vågnede op til et nyt job med en ny kompleksitet dagen efter vedtagelsen af skolereformen. Deres situation er kendt andre steder i den offentlige sektor.

Det betyder samtidigt, at det er nødvendigt at løse opgaverne på nye måder. Der er et krav om tydeligt fokus på innovation – at levere ydelsen på en ny måde, levere hjælp til selvhjælp, levere teknologi i stedet for "hænder". Det kræver, at fagpersonalet på velfærdsområderne er med og deltager aktivt i at definere den mest effektive og hensigtsmæssige udvikling. For at blive ved eksemplet skolereformen: Lærerne skal fylde skolen ud med god undervisning, efter skolereformen har fastlagt rammerne for den nye skole. Det er vigtigt, at det lykkes den enkelte skole at skabe en effektorienteret og produktiv kultur. Det kræver samarbejde og lokal autonomi til at arbejde med de aktuelle ressourcer i den aktuelle situation.

Reformpres og svage led i styringskæden

Produktivitetskommissionen peger på detailstyring og bureaukratisering som vigtige produktivitetsproblemer, og den foreslår eksempelvis klarere adskillelse mellem det politiske felt og ledelsesrummet. Også i relationen mellem stat og kommune er graden af kommunalt selvstyre og statslig regulering til løbende debat. Endelig er styringskæden udfordret, når fx en samlet skolereform skal eksekveres og ændre hverdagen og arbejdstiden for landets lærere.

Det er vigtigt at vælge det rigtige styrings-mix

Vi har tidligere i regi af denne tænketank talt om "overstyring" som et udtryk for det fænomen, at en offentlig organisation eller offentlig medarbejder er underlagt flere samtidige og nogen gange også modstridende krav, som ikke kan efterleves på samme tid. Det kan eksempelvis være umuligt at skabe virkelig forandring, hvis man samtidig vil leve op til en meget detaljeret styring af produktionsprocessen fra politisk side. Den slags indbyggede konflikter og krydsende krav ser vi gentaget i styringskæderne på flere forskellige områder, og det er en afgørende og vigtig rolle for toplederen at bidrage til at afbøde og eliminere den slags konflikter, som potentielt kan virke lammende for effektskabelsen. Beskæftigelsesområdet er eksempelvis præget af detaljeret styring, som ikke skaber optimale rammer for det lokale møde mellem arbejdsløse og forvaltning. Detaljeret og procesorienteret KPI-styring af skolereformen kan også have risiko for nogle af de samme demotiverende træk i sig. Det er vigtigt at vælge det rigtige styrings-mix i forhold til de udfordringer og i lyset af den kultur, der præger en række af de store velfærdsområder, der står over for store reformbaserede forandringer.

Ledelsesmæssige kapacitetsproblemer

Navnlig i de store velfærdssektorer får vi brug for mere ledelseskapacitet. Mange kommuner har fornuftigvis et skarpt fokus på at ledsage f.eks. skolereformen af en opkvalificering af de eksisterende ledelseskræfter. Dermed adresserer man udfordringen fra en næppe tilstrækkelig kapacitet af ledelseserfaring, ledelseskompetence og opbygget ledelseskultur. Topledere skal her bidrage til at udvikle, støtte og løfte de andre ledelseslag. Den lokale leder på skolen, daginstitutionen, ældrecenteret og hospitalsafdelingen står med den store opgave at inddrage og motivere medarbejderne, som i sidste ende skal levere og tage ansvar for den faktiske velfærdsproduktion.

Toplederen i maskinrummet

Topledere bliver på de centrale velfærdsområder nødt til involvere sig tættere på praksis end hidtil. De ledelsesmæssige kapacitetsproblemer kan ikke "struktureres væk". Skoler er i praksis forskellige og ledelsesopgaverne er forskellige, og man kan ikke meningsfuldt møde forskellige problemstillinger med det samme ledelsesmæssige greb. Det er netop håndteringen af forskelligheden i velfærdsproduktionen, som placerer ledelse som en afgørende brik i velfærdssamfundets videre udvikling.

Vi kan – med en på papiret ens struktur – løse de mangeartede udfordringer, som forskellige mennesker, organisationer og kulturer stiller velfærdsproduktionen over for i praksis. Dette er samtidig et af de fremmeste argumenter for at afbureaukratisere, for det sætter lokale ledere og medarbejdere fri til at finde den rigtige løsning på en specifik situation. De skal samtidigt anvende færre ressourcer på at leve op til – eller forklare sig ud af – kravene fra et overordnet ledelseslag.

De ledelsesmæssige kapacitetsproblemer kan ikke "struktureres væk"

Hvis ledelsen skal udgøre velfærdens Swiss Army Knife, så skal toplederne komme tættere på praksis.

Hvis ledelsen skal udgøre velfærdens Swiss Army Knife, så skal toplederne komme tættere på praksis. Lige nu bør mange topledere have særlig opmærksomhed på, at en række ledere i deres organisationer er smidt ud på det dybe vand, og nogle vil begynde at svømme, mens andre ikke vil nå tørskoet i land. En engageret topledelse bør interessere sig rigtigt meget for dette aspekt.

Ideerne bag tillidsreformen er gode, og toplederne kan bestræbe sig på at føre dem ud i virkeligheden. Dette er ikke mindst relevant i niveausamarbejde mellem f.eks. stat, regioner og kommuner. Her kan topledere bidrage til samarbejde uden brug af omfattende regelsæt, men i højere grad præget af dialog, involvering, samarbejde og tillid. Det er vigtigt at fremme samarbejde på tværs af de traditionelle siloer gennem samarbejdsdreven innovations- og forandringsledelse.

Produktivitetskommissionen fremfører ideen om resultatløn og mere individuel løndannelse som et værktøj i den lokale leders værktøjskasse. Vi vurderer, at opgaven med at bringe ledelseslagene tættere sammen ikke kan løses alene med et instrumentelt greb. Men der er bestemt muligheder i en mere individuel løndannelse, som må udforskes i de kommende år. En af hovedudfordringerne er at finde gode målepunkter på de store velfærdsområder, som giver gode incitamenter til forandring og øget produktivitet.

Tættere mellem kæderne

Med et godt fodboldudtryk skal vi have en opstilling, hvor der er "tættere mellem kæderne". Hvis vi indsnævrer afstanden mellem ledelseslagene, kan lokale ledere med jævne mellemrum få trykprøvet opbakningen fra topledelsen. Implementeringen af politireform og skolereform er klare eksempler på dette behov. Denne involvering skal have fokus på at levere ledelse, som virker støttende og motiverende. Hvis styringen går på at kontrollere, så er demotivation og manglende engagement uundgåelige bivirkninger. Tre eller flere led i kæden mellem topledelsen og virkeligheden er et faresignal. Den store afstand kan reducere muligheden for, at den overordnede målsætning slår igennem i den faglige verden og dermed i praksis.

Topledere skal have øjnene på bolden

Den mere kompakte opstilling med tæthed mellem ledelseslagene er nødvendig, når målet er at innovere og skabe effekt i det yderste led ud mod borgerne og samtidig gøre det for færre penge. F.eks. bedre skole. Det kan ikke gøres i "papirfabrikker" og med generelle administrative og strukturelle greb. Der er ikke overskydende kapacitet og lommer af ubrugte ressourcer at skære fra. Og i hvert fald slet ikke i et omfang, som matcher de udfordringer, vi står med i praksis i vores fremtidige produktion. Vi er ved at have opbrugt mulighederne som følger modellen "alle løber stærkere", og derfor skal vi nu et spadestik dybere for at finde højere produktivitet. I praksis handler det om, at topledere skal involvere sig og spørge til fremskridt og innovation hos institutionsledere. De skal ikke bare kridte banen op. Topledere skal have øjnene på bolden.

Med et godt fodboldudtryk skal vi have en opstilling, hvor der er "tættere mellem kæderne"

> Ledere skal turde at give medarbejderne håbet om, at fremtiden også bygger på kerneværdierne bag velfærdssamfundet

Håb til medarbejdere

Mange ledere står over for store grupper af faglige medarbejdere, hvis faglige organisationer har kæmpet for at bevare kendte principper for arbejdets organisering og for rettigheder og privilegier. Lederne i disse organisationer kan være modstandere af de reformer, som brede politiske flertal beslutter sig for. I denne henseende bliver tæthed mellem ledelseslagene og en konstruktiv tilgang til de nye vilkår meget afgørende. Ledere på alle niveauer skal bidrage til, at medarbejderne i praksis arbejder inden for rammerne sat af reformerne. Ledere skal turde at give medarbejderne håbet om, at fremtiden også bygger på kerneværdierne bag velfærdssamfundet.

Helhedsorienteringens guideline

Produktivitetskommissionen peger på mange måder og på flere forskellige niveauer på, at den offentlige sektor kan blive bedre til at bruge sine data. Kommissionen peger eksempelvis på, at forskelle i kontoplaner gør det svært at sammenligne kommuners produktivitet. Men også dokumentation, effektmål og benchmarking fremhæves som vigtige værktøjer, der skal fremmes.

Vi mener, at der i dette element af styringen ligger nogle oplagte gevinster, som øget digitalisering og øget brug af eksisterende data kan åbne op for. Brug af fælles data på tværs af sektorer fører samtidig naturligt frem mod et helhedsorienteret syn på borgere og virksomheder. Hensigten er at finde mere effektive og innovative løsninger på mange af de udfordringer, der især præger de store og ressourcetunge velfærdsområder. Ved at koble nye vidensbaserede processer på eksisterende strategier skal der produceres ny og evidensbaseret viden hurtigere.

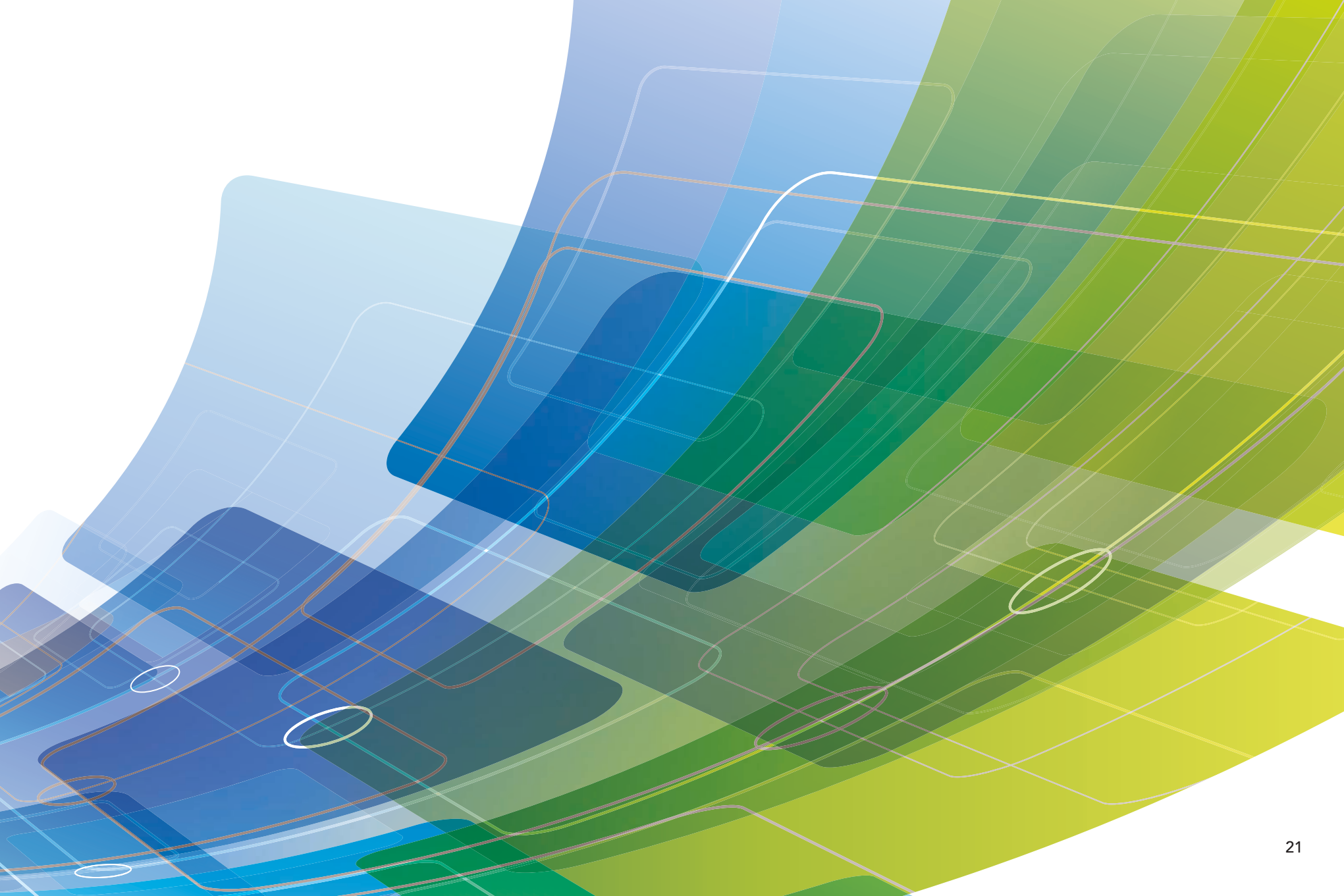
Samtidigt får topledelsen nye styrings- og udviklingskapaciteter gennem en langt større organisatorisk gennemsigtighed, og det giver langt bedre muligheder for at måle og styre på resultater og fokusere på eksekvering.

Ved at koble nye vidensbaserede processer på eksisterende strategier, skal der produceres ny og evidensbaseret viden hurtigere

Et klart fokus på effekt for brugere og borgere kan også føre til produktivitetsgevinster, fordi borgerne som hovedregel tager imod med kyshånd, hvis myndigheder eller virksomheder tilbyder en lettelse ved at dele og bruge data. Det åbner for både inkrementel og radikal innovation og for effektivisering at arbejde videre med digitaliseringens muligheder. Vi kan inddrage borgerne på en ny måde. Og vi kan bedre graduere mellem borgere, der kan selv, og borgere, der skal hjælpes.

Toplederne kan også gøre en forskel i forhold til bedre samarbejde og nye radikalt innovative løsninger på tværs af kommune, region og stat. Eller gennem samarbejde på tværs i staten og på tværs i kommuner osv. Og – som vi tidligere har fremhævet – spiller toplederne en naturlig hovedrolle, når vi skal revitalisere samarbejdet mellem det offentlige, det private og det frivillige miljø.

Toplederne spiller en naturlig hovedrolle, når vi skal revitalisere samarbejdet mellem det offentlige, det private og det frivillige miljø



Om Tænketanken Public Governance

Kommissorium

Tænketanken Public Governance er en midlertidig og frivillig netværksdannelse, hvor en gruppe topledere fra den offentlige sektor udvikler tanker, teorier og normer for ledelse i den offentlige sektor. Tænketanken er et idéforum for diskussion af lederskabets ændrede vilkår og et idéforum for udvikling af det nye lederskab.

Ambitionsniveauet er, at tænketanken gennem den planlagte proces formulerer visioner for fremtidens offentlige lederskab og gennem en række konkrete anbefalinger sikrer, at arbejdet efterfølgende kan nyttiggøres.

Vores ærinde er at diskutere, hvordan ledelse kan og bør bidrage til en positiv udvikling i den offentlige sektor. Vi balancerer dermed tæt på den politiske debat, men vores mål er udelukkende at belyse den samfundsmæssige debat fra direktionskontorets synsvinkel.

Tænketankens arbejdsmåde og sammensætning

Tænketankens aktivitet er frivillig, ulønnet og henlagt til fritiden. Tænketanken er båret af medlemmernes lyst til at udforske og reflektere over egen praksis i en overskuelig gruppe. Møderne har karakter af plenum-diskussioner og gruppearbejde baseret på tænketankens egne beslutninger og prioriteringer. Tænketankens medlemskreds omfatter offentlige topledere: institutionsledere, styrelsesdirektører, departementschefer, regionsdirektører og kommunaldirektører i et ønske om at favne bredt i den offentlige sektor. Medlemmerne deltager i tænketanken som privatpersoner med det fællesskab, at alle samtidig har personlig erfaring som topledere i den offentlige sektor. Debatudspil fra tænketanken er således aldrig udtryk for nogen særinteresse, idet tænketankens medlemmer og arbejdsproces alene bærer ansvaret for styrker og svagheder i tankens udspil om offentlig ledelse.

Tænketankens medlemmer

Dorte Stigaard

Dorte Stigaard, koncerndirektør i Region Nordjylland med særligt ansvar for innovation, IT, kommunikation og regional udvikling. Tidligere undervisnings- og kulturdirektør i Nordjyllands Amt, sekretariatschef i Det Digitale Nordjylland. Leder siden 1994, startende i Aalborg Kommune. Uddannet cand.mag. fra Aalborg Universitet. Født 1959.

Tomas Therkildsen

Kommunaldirektør i Næstved Kommune, tidligere kommunaldirektør i Vordingborg Kommune, økonomidirektør i Slagelse Kommune og centerchef i Kommunernes Landsforening (KL). Uddannet cand.scient. soc fra RUC. Født 1970.

Marianne Thyrring

Direktør for DMI, tidligere komiteret i Økonomi- og Indenrigsministeriet, departementschef i Miljøministeriet, afdelingschef og koncernøkonomichef i Miljøministeriet, vicekabinetschef for miljøkommissær Ritt Bjerregaard, diplomat ved Den Danske EU-Repræsentation, ministersekretær for tre forskellige skatteministre og fuldmægtig i Skatteministeriet. Uddannet som cand.scient.pol fra Århus Universitet. Født 1959.

Tænketankens medlemmer

Jesper Olesen

Administrationsdirektør i Erhvervs- og Vækstministeriet siden 2004. Medlem af bestyrelsen for Nordisk Investerings Bank siden 2008. Tidligere administrationschef og sekretariatschef i Finansstyrelsen og Finansministeriets Administrative Fællesskab. Chefkonsulent i Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Fuldmægtig i Finansministeriet. Fuldmægtig i Rigsrevisionen. Uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet. Født 1966.

Niels Højberg

Stadsdirektør i Aarhus Kommune. Tidligere direktør for Aarhus Universitet, regionsdirektør i Region Syd, amtsdirektør i Fyns Amt, amtsdirektør i Viborg Amt, direktør i Ringkøbing Amt, kommunaldirektør i Ringkøbing Kommune, sekretariatschef i Ringkøbing Amt og fuldmægtig i Budgetdepartementet. Uddannet cand.scient.pol. et art. fra Aarhus Universitet samt M. Phil. fra Glasgow Universitet. Født 1954.

Claes Nilas

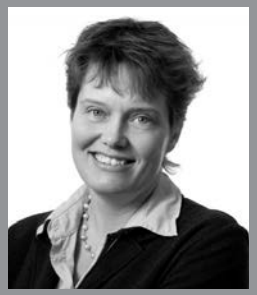
Departementschef i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter og tidligere departementschef i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Formand for Nordisk Administrativt Forbund og ekstern lektor ved Københavns Universitet (jura). Tidligere adm. direktør i HUR, direktør for Udlændingestyrelsen, afdelingschef i Indenrigsministeriet og ministersekretær i Justitsministeriet. Uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet. Født 1957.

Jens Christian Birch

Tidligere kommunaldirektør i Næstved Kommune, kommunaldirektør i Greve Kommune, adm. direktør i Forenede Gruppeliv, kommunaldirektør i Rødovre Kommune, vicekommunaldirektør i Gladsaxe Kommune, konsulent i KL. Formand for Kommunaldirektørforeningen i Danmark. Uddannet cand.scient.pol. Født 1949.

Søren Lund Hansen

Kommunaldirektør i Slagelse Kommune. Tidligere kommunaldirektør i Ringsted, børne- og kulturdirektør i Otterup Kommune, kommunaldirektør i Vissenbjerg, Varde og Sønderborg Kommune. Uddannet lærer. Født 1954.



Charlotte Münter

Direktør i Domstolsstyrelsen. Tidligere direktør i Økonomistyrelsen, Erhvervs- og Byggestyrelsen, juridisk direktør i Økonomi- og Erhvervsministeriet og administrationschef, kontorchef og medarbejder samme sted samt medarbejder i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet samt LLM i European Legal Studies fra University of Exeter. Født 1966.

Tænketankens medlemmer

Jens Andersen

Adm. direktør i Region Sjælland. Tidligere direktør for Arbejdstilsynet, Banestyrelsen og Trafikstyrelsen. Direktør i Thomson og i Dansk Arbejdsgiverforening. Tidligere Statsministeriet, Finansministeriet, Socialministeriet og Indenrigsministeriet. Bestyrelsesformand Tårnby Gymnasium og medlem af Lønkommissionen. Født 1953.

Jørgen Søndergaard

Direktør for Det Nationale Forskningscenter for Velfærd (tidligere Socialforskningsinstituttet). Medlem af Strukturkommissionen og Velfærdskommissionen og bestyrelsesformand for ATP. Tidligere sekretariatschef i Det Økonomiske Råd, sekretariatschef for Socialkommissionen og lektor ved Økonomisk Institut, Aarhus.

Lars Kirdan

Direktør for forretningsudvikling – Public Government hos SAS Institute, tidligere blandt andet direktør Roskilde Universitetscenter, Vicedirektør ARKEN Museum for Moderne Kunst, fuldmægtig i Undervisnings- og Forskningsministeriet, Administrative Officer JEP Division EC TEMPUS Office, Bruxelles. Uddannet Cand. Scient. Pol. fra Århus Universitet. Født 1958.

THE POWER TO KNOW.

www.sas.com/dk/publicgovernance