

# Radikal innovation

A person in silhouette stands in a field, holding a glowing orb. The background is a sunset sky with a bright sun and scattered clouds. The image is partially covered by a dark blue diagonal overlay in the bottom right corner.

Offentligt  
Toplederforum  
Tænketank  
2023 Rapport nr. 11

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Hvad er Offentligt Toplederforum? .....	3
Offentligt Toplederforums kommissorium? .....	5
1. Hvad er et <i>wicked</i> problem? .....	6
2. Hvad er radikal innovation? .....	7
3. Hvorfor disse voldsomme begreber? .....	8
4. Hvordan ser din forandringsmotor ud? .....	12
5. Hvad er forskellen på velfærdsstaten og velfærdssamfundet? .....	14
6. Radikale løsninger – Et præludium .....	16
6.1. Frisættelsesdagsordenen .....	16
7. Radikal digitalisering .....	22
7.1. Ny politisk kapital .....	23
7.2. Inddragelse af slutbrugerne .....	24
7.3. Demokratisering af analyser og beslutningsprocesserne .....	25
7.4. Nye uddannelser .....	25
8. Zero-Based Design .....	26
9. Danmarksmesterskab i at lytte .....	27
10. Internationale løsninger .....	28
11. Den offentlige topleder og værktøjskassen .....	29
11.1. Mod .....	29
11.2. De skæve og de sjove .....	29
11.3. Innovations-netværk .....	31
Toplederforum .....	32

# Hvad er Offentligt Toplederforum?

Vi er en gruppe offentlige topledere, der har investeret vores fritid i en serie drøftelser, skriveprocesser og afklarende diskussioner for at skabe et aktuelt signalement af offentlig topledelse. Alle deltager som privatpersoner, og vi repræsenterer således ingen organisatoriske interesser.

Vi kommer alle med personlige erfaringer med at være den øverste embedsmand i en politisk styret organisation. Vi forsøger med andre ord at kondensere en fælles diskussion om ledelse på tværs af de meget store interne forskelle i den offentlige sektor mellem kommune, region og stat og mellem produktion, sagsbehandling og myndighedsudøvelse.

Denne frivillige netværksdannelse er faciliteret af SAS Institute, der har stillet lokaler, sekretariatsbistand og sparring til rådighed for processen, men indhold, synspunkter og vægtninger hidrører alene fra de undertegnede.



## Offentligt Toplederforums kommissorium?

Tænkertanken 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.

Tænkertanken er et ideforum for diskussion af lederskabets ændrede vilkår og et ideforum for udvikling af det nye lederskab.

Ambitionsniveauet er, at Tænkertanken gennem den planlagte proces får formuleret 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 direktionkontorets synsvinkel.

Denne rapport, der er den 11. rapport fra Tænkertanken Public Governance, tager fat i en række af de centrale temaer, der efter al sandsynlighed kommer til at præge den kommende tid i den offentlige sektor, og dermed også vil stille krav til en synlig, sikker og empatisk topledelse.

# 1. Hvad er et *wicked* problem?



Chat GPT siger det her:

Et ondsindet problem er et komplekst og mange-facetteret problem, som er svært at løse på grund af dets sammenhæng med andre problemer, mangfoldigheden af involverede perspektiver og værdier og usikkerheden omkring problemet og potentielle



I modsætning til "tamme" problemer, der let kan defineres og løses med etablerede metoder og værktøjer, er *wicked* problems ofte karakteriseret ved ufuldstændig eller modstridende information, uforudsigelig adfærd og behovet for innovative og kollaborative tilgange.

Løsninger. Eksempler på *wicked problems* omfatter klimaændringer, fattigdom, sundhedspleje og social ulighed.

# 2. Hvad er radikal innovation?

ChatGPT siger det her:

*Radikal innovation* kan defineres som en form for innovation, der fører til en væsentlig og omfattende ændring af et produkt, en service, en proces eller en forretningsmodel. Denne type innovation bryder med etablerede normer og praksis og kan føre til store forbedringer i ydeevne, funktionalitet eller effektivitet.

*Radikal innovation* adskiller sig fra inkrementel innovation, som er mindre og gradvise forbedringer af eksisterende produkter, tjenester eller processer. Radikal innovation kræver typisk en høj grad af kreativitet, risikovillighed og ressourceinvestering og kan føre til betydelig vækst og konkurrencefordel for en virksomhed, der med succes innoverer på denne måde. Eksempler på *radikal innovation* omfatter lanceringen af den første iPhone i 2007, som revolutionerede smartphonemarkedet, og udviklingen af elbiler, som kan ændre den måde, vi tænker transport på.



### 3. Hvorfor disse voldsomme begreber?



Udfordringerne står i kø i forhold til at bevare den velfærdsstat / det velfærdssamfund, vi kender. Helt centrale områder leverer ikke tilfredsstillende resultater. Vi har en fælles målsætning om, at centrale områder som folkeskolen, ældreområdet, sundhedsvæsenet, beskæftigelsessystemet og forsvaret kan imødekomme fremtidens krav. Blot for at nævne nogle af de allervæsentligste og omkostningsmæssigt allerstørste velfærdsområder. Det er selve DNA'et i vores velfærdssamfund, som er på spil. Og regningen for de nødvendige udbedringer vokser.

Og selv om der er en annoncering af store og nødvendige reformer, er det endnu svært at se, hvilken nytænkning og reformlyst, der skal tilvejebringe et bæredygtigt grundlag for fremtidens nordiske velfærdsstat. Det er som om den motor, der producerer ny politik, kører for langsomt.

Der er for så vidt ingen uenighed om analysen.

Der er også en generel konsensus om, at de små og inkrementelle løsninger ikke længere slår til. Vi har kappet en hæl og hugget en tå. Vi har lavet de fleste af de justeringer, som lå lige for, og som i en periode har skabt en vis fremdrift.

Den tid er ovre. Der skal anderledes radikale løsninger til at skaffe os over på den anden side af de udfordringer, vi står over for på en række af de helt centrale velfærdsinstitutioner.

Rigtigt mange af udfordringerne skal løses politisk. Det er de folkevalgte, der har mandatet til det. Men i lyset af udfordringernes omfang og karakter får embedsværket, og herunder især de offentlige topledere, i stigende grad en iboende forpligtelse til at være med til at tænke nyt og rådgive deres politikere i retning af at tænke i radikalt nye baner.

Fremtiden må ikke være noget, der sker for os. Der skal helst være en synlig og sammenhængende plan på en række af de helt grundlæggende udfordringer på ens område / på ens vagt. Så vi har en forandringsdagsorden, vi kan samles om.

Derfor rækker vi nu ud efter begreberne *radikal innovation* og *wicked problems*. Dette umage tvillingepar er udgangspunktet for denne rapport.

Vi skrev sidste år en rapport, der tog fat i rekrutteringsudfordringen: '*Offentlig topledelse i en tid med for få hænder*'. Den efterfølgende diskussion med en bred kreds af interessenter peger helt klart på, at





det her ikke er et problem, som kan løses lokalt. Der kan nok frembringes et antal nye løsninger gennem at nytænke det offentlige praksis på dette område. Men vi kan ikke løse udfordringerne gennem rekruttering.

Det gav motivationen til mere grundlæggende at gentænke det offentlige forandringsmotor. Som endte med en 24-timers workshop om *wicked problems* og radikal innovation. Det er tankerne fra dette års dialoger, som nu finder ind i denne 11. rapport fra vores tænketank.

Rapporten skal opfattes som et præludium til en dialog hen over sommeren 2023 om tænkning i retning af radikal innovation i forbindelse med den lange række *wicked problems*, der ligger lige foran os nu. Som over tid vil tage til i styrke. Og som råber på en forandringsdagsorden.



## 4. Hvordan ser din forandringsmotor ud?

Der er forskelle i lederstil mellem topchefer. Hvilket tankegods driver forandring?

Der er en meget konkret læring fra COVID-19 perioden at **en brændende platform** kan være en yderst effektiv forandringsmotor. Ting kan pludselig gå stærkt. Der kan etableres en fælles forståelse for, at ikke alle processer og procedurer duer i en tid, hvor der er brug for hurtige løsninger og fælles ageren på tværs af organisationer og styringsenheder. Der må både tænkes og ageres agilt og på helt nye måder. Bureaukratiske procedurer kan faktisk godt kortsluttes, hvis det ydre pres er højt nok.

På en lang række områder er der dog brug for mere end tvungne tilpasninger. Der er brug for at tænke helt nyt og visionært. Der er brug for **Man on the Moon-visioner**.

**Den berømte tale "Vi vælger at flyve til Månen" fra den 12. september 1962 af USA's præsident John F. Kennedy skulle samle offentlig støtte til hans forslag om at sætte en mand på Månen før 1970.**

**I sin tale karakteriserede Kennedy rummet som en ny grænse, idet han påkaldte sig den pionerånd, der dominerede ameri-**

**kansk folkløse. Han tilførte talen en følelse af uopsættelighed og skæbne og understregede den frihed, som amerikanerne nyder godt af, til at vælge deres skæbne frem for at få den valgt for dem.**

Måske er det mere i denne retning, vi skal søge efter vores fælles fremtid. Det er helt afgørende at kunne skabe den nødvendige politiske kapital rundt om en ny vision for en række af vores velfærdsområder. De gule veste i Frankrig sendte et klart signal om en række af de balancepunkter i det moderne velfærdssamfund, som ikke altid på forhånd er synlige. Men som er afgørende for opbakningen til de nødvendige forandringer.

Diskussionen om forholdet mellem stat og samfund er dermed slået an. En række balancer kommer til at forrykkes, for at kunne lande på et nyt og mere bæredygtigt ståsted. Det vil ofte udpege fremtidige vindere og tabere, og skal derfor nødvendigvis ske på en omsorgsfuld måde.

Diskussionen om, hvordan vi bygger fremtidens omsorgsfulde forandringsmotor, er på mange måder et godt sted at starte. Den fungerer bedst i vores egen andegård. Og den bør tages med henblik på at understøtte bestræbelserne for at udvikle en række nye visioner for Danmark som et af verdens bedste lande at vokse op i.



## 5. Hvad er forskellen på velfærdsstaten og velfærdssamfundet?



Der er en voksende erkendelse af, at den klassiske velfærdsstat ikke kommer til at løfte alle de opgaver, der kunne defineres som klassiske fællesopgaver.

Kløften mellem en stigende efterspørgsel efter offentlige serviceydelser, manglende hænder og kompetencer samt makro-udviklingstrends som den demografiske udvikling, nødvendige klimainvesteringer samt den nødvendige opprioritering af sikkerhed og infrastruktur, vil ubønhørligt øges over de kommende årtier.

Derfor vil pointen i forskellen mellem at knytte velfærd til staten eller til samfundet i stigende grad blive relevant. Og det er en ny diskurs i danske sammenhænge, hvor mange kan have svært ved at skelne mellem staten og samfundet. En forskel, som er MEGET klar i andre dele af verden.

Hvis ikke vi klarer at løse udfordringerne gennem de formelle systemer, vil mere og mere blive overladt til andre typer af organisationer og /eller til civilsamfundet. Det gælder allerede i dag på en hel række områder, hvor ret klassiske offentlige opgaver løses enten af NGO'er eller af private aktører.

Denne dialog rører ved opfattelsen af sig selv som bruger eller borger. Opfatter man skat som en del af en

fælles indbetaling til almenvælden, til at sikre sammenhængskraften? Eller som en forsikringspræmie? eller en forudbetaling på en række ydelser, som man har ret til i en passende kvalitet?

Meget af diskussionen om radiale løsninger og *wicked problems* kommer uvægerligt til at røre ved denne balance. Derfor er dette en grundlæggende og meget vigtig dialog at føre i forhold til at skabe den værdimæssige opbakning til en række nye løsninger og strukturer. Den går også på mange måder forud for at implementere en række af de nye løsninger.

En central del af denne diskussion starter med at definere, hvordan succes ser ud. Hvad er endemålet både på den store klinge og i det nære. Der bør gå en *Man-on-the-Moon* diskussion forud for alle radikale innovationsprocesser, så alle involverede ved, hvordan godt ser ud.

Dette problemkompleks er en kæmpe udfordring, som vi ikke tager fat i gennem denne rapport. Men den er et nødvendigt intellektuelt udgangspunkt for at kunne tænke radiale nyt. Så derfor er temaet hermed slået an.





## 6. Radikale løsninger – Et præludium



Som nævnt er dette et præludium til en forhåbentlig kommende vild dialog om nye løsninger på klassiske udfordringer. Det er tænkt som et diskussionsoplæg. Og må meget gerne fremprovokere både skarpe replikker og også gerne kalde på et antal offentlige ledere, som har lyst til at tænke med.

Listen er selvfølgelig ikke udtømmende. Den er heller ikke tilstrækkelig konkret. Det tillader denne rapportform ikke. Det er en ideliste. Så læs den meget gerne med et nænsomt blik.

### 6.1. FRISÆTTELSESDAGSORDENEN

Regeringen har i hvert fald som intention udmeldt ønsket om en større lokal frihed til at designe offentlige tilbud.

Det bør være en udfordring for offentlige topledere til at gribe denne dagsorden og afprøve grænserne for, hvor meget regional og lokal frihed kan betyde for frembringelsen af et mere effektivt offentligt system i højere kvalitet. Vi har forsøgt os med et par eksempler.

#### 6.1.1. Ny organisering af arbejdet

Der tales meget om at nedbryde siloer. Man løser ikke udfordringer ved at ændre organisationsdiagrammer.

Men hvis man kombinerer radikale organisationsændringer med kortslutning af eksisterende værdi- og beslutningskæder samt bibringer nye ledelsesstrukturer, der får nye beslutningsdata, er der mulighed for at de nye, samlede blikke afskaffer overflødige processer og procedurer og trækker mere på forskellige kompetencer samtidigt.

Der er ingen tvivl om, at en række af de silogennembrud, der skete under nødvendighedens lov i Covid-19-perioden, viste sig at have en positiv effekt på både effektivitet og virkelyst.

” Det er muligt, at der vil følge krav om nødvendig deregulering i hælene på sådan nogle eksperimenter. Det kan kun noteres på plussiden af sådanne forsøg.





Sundhedssektoren er et godt eksempel på, at der mangler en bevægelse mod at tænke meget mere i sammenhængende patientforløb, ikke mindst ved multimorbiditet, i forebyggende sundhed, i koordinerede og ensartede incitamentsstrukturer på tværs af systemerne og meget mindre i byggeri og meget mere i nye behandlingsformer.

#### **6.1.2. Delegation**

Er det de rigtige ledere, de rigtige kompetencer, der tager beslutningerne?

Der laves meget få radikale eksperimenter med at sætte fx institutionsledere fri. Det er ikke nødvendigvis nemt, fordi der er en række andre bindinger på ledelse end blot den regulering, der kommer fra centralt hold.

Og politikerne skal stole på sig selv og sine ledere for at kunne give et nødvendigt nyt beslutningsrum. Sidst - men ikke mindst - kræver det ofte en konstruktiv alliance med lokale interesseorganisationer om nogle fællers forsøg med arbejdets tilrettelæggelse.

Der er allerede gode forsøg bl.a. på beskæftigelsesområdet, på socialområdet og på børne-/ungeområdet. Men de er ikke skalerbare nok. Og lever ofte en ensomt liv i en enkelt eller to kommuner.

#### **6.1.3. Omstillingspuljer**

Især kommunerne og regionerne kan være udfordrede af for korte budgetcykler og af et massivt driftspres. Når det årlige budget er lagt, er der ofte kun ubetydelige midler i investerings- og innovationskassen.

Der er en række udgiftsområder, der hele tiden stiger. Det ses ikke mindst på fx sundheds- og ældreområdet og på fremskrivelserne af det specialiserede hjælpemiddelområde. Det kunne være en mulighed på forhånd at tage en procentdel af den forventede udgiftsstigning ud til en omstillingspulje, der bruges til at investere i og allokere til fx at styrke det forebyggende arbejde eller udvikle ny viden eller nye løsninger. Både til gavn for fremtidige budgettrunder. Og for at styrke kvaliteten i de samlede offentlige ydelser. Der er en hel del potentiale i øget borgerinddragelse og i digitalisering på en lang række af disse områder. Men det kræver risikovillig kapital.

#### **6.1.4. Inddragelse af civilsamfundet**

Det her er en gammel travet. Men selv statsministeren taler om inddragelse af civilsamfundet i fremtidens velfærdssamfund. Diskussionen om velfærdsstat og – samfund hænger i vores perspektiv uløseligt sammen med diskussionen om civilsamfundets Bevægelse fra velfærdsstat til velfærdssamfund bør ske med helt åbne øjne og måske tilsat en større portion mod og nysgerrighed.

Særligt kommunerne er optagede af, hvordan man lokalt rundt om institutioner kan lave forpligtende fællesskaber med inddragelse af civilsamfundet. Hvorfor er vores velfærdsinstitutioner stadig så tilbageholdende med at invitere borgere ind i stil med den pensio-



nerede skolelærere eller gymnasielærere, som vil give et nap med. Det er den form frivillighed, som kaldes *civic action* og mere uformel end de institutionaliserede organisationer.

Der er en hel del at vinde ved at trække værktøjer som co-creation og co-designing ind i processer på en meget mere radikal måde. Og inddrage specialiserede og erfarne kompetencer i at udvikle fremtidens løsninger. Der er helt åbenlyse potentialer på områder som børns og unges trivsel, på integrationsområdet, på klima- og naturbeskyttelse og på Smart City.

Det kunne også være hjælp til indkøb og rengøring hos ældre i eget hjem. Her bør vi gøre det langt lettere at være frivillig på egne præmisser. Der findes inspirerende eksempler fra udlandet, bl.a. "meals on wheels".

Det vil samtidigt kræve en professionalisering af civilsamfundet på alle niveauer. Og også en bevægelse væk fra, at denne slags organisationer over tid forsøger at mime den offentlige sektor i opbygning og kompetencer. Det er vigtigt, at samarbejdet fremhæver og forstærker de forskelle, der skal være, for at få det rigtige udbytte ud af en naturlig forskellighed. Mod-

sætninger behøver at tiltrækkes af hinanden på dette område.

#### 6.1.5. Erhvervslivets rolle

Erhvervslivet er allerede på en række områder trukket ind i centrale samfundsdagsordene. Tiden, hvor 'The Business of Business is Business', er forbi. På områder som hvidvask og ESG har der længe været en erkendelse af, at det politiske system ikke kommer til at levere resultater hurtigt nok. En kobling med den markedstænkning kan være med til at accelerere tempoet i løsningen af disse globale udfordringer.

Der er en eksekverings-  
evne i markedet, som ikke  
kan matches af et politisk system.  
Frembringelse af COVID-vaccinerne  
er et centralt eksempel herpå. En  
meget højere grad af samarbejde  
med markedet i en radikal innova-  
tionsmodel er helt nødvendig.

Fremtiden for dette samarbejde bør i langt højere grad fokusere på specialområder med dyre kompetencer, som er svære at fastholde i et offentligt system. Der er et kæmpe potentiale i en ny og tillidsbaseret blandingsøkonomi, hvor et tæt og agilt samarbejde, der både bygger på, at strategiske alliancer og kortsigtede business cases kan leve side om side med traditionelle offentlige opgaveløsninger.

Der er barrierer på begge sider. Og der er helt åbenlyse forhindringer for det rette samarbejde lige nu. Men man kunne forestille sig et samarbejde om udvikling af nye undervisningsmidler, et meget mere datadrevet forsvar, et virtuelt, nationalt jobcenter, en elektronisk strafferetskæde. Der er massevis af eksempler, der vil kræve et radikalt nyt samarbejde og en åbning mod meget mere blandingsøkonomi.

## 7. Radikal digitalisering



FTF-A har introduceret *Jobmakker*. Du putter et jobopslag og dit CV ind i Chat GPT. Og så skriver den et udkast til en jobansøgning baseret på disse oplysninger. Så kravet om at søge et vist antal jobs hver uge for at opretholde sin dagpenget er pludseligt blevet radikalt digitaliseret.

Skræmmende eller forfriskende fornyende?

Teknologien farer frem med lynende hast. Det offentlige er vældigt gode til 1. generations digitalisering. Men står noget mere tøvende over for inddragelse af AI, Machine Learning og nye datagringsformer.

Af og til kunne man ønske sig digitalisering med den omvendte bevisbyrde: Hvorfor bruger vi ikke den nyeste teknologi her? Teknologien er der. Kælderer flyder over med uudnyttede data. Og vi mangler nye og hurtige analyser på problemudbud, som vi ikke kan kontrollere.

En del digitalisering kræver en større kritisk masse end den, der er i især en række styrelser og kommuner. Der findes i dag et antal IT-netværk på tværs af fx kommuner. Men de fokuserer stadig næsten udelukkende på driftssystemer, på kravsspecifikationer ift. genudbud og på daglig drift.

Der er meget tale om at implementere i bund. Alligevel er det svært at se fælles løsninger rullet ud over 98 kommuner eller 5 regioner. Kollisionen med lokale organisationsstrukturer ledelseslag og fagligheder skærmer af og til for fælles investeringer og fælles implementeringer.

Radikal digitalisering kræver en vilje til at arbejde sammen om udfordringer i en helt anden skala, end det sker i dag. Og en anerkendelse af, at ens arbejde nok ikke er så specielt og unikt, at dette ikke kan tilpasses en standardfunktionalitet med blot mindre arbejdsangændringer.

Der er tonsvis af fordele – ikke mindst på det lange sigt – i at hæve fællesmængderne mellem de enkelte organisatoriske enheder, og få en meget mere fleksibel og flytbar kompetence-pool. Og opgradering, udskiftning og fornyelse af løsninger ville medføre behov for langt færre ressourcer.

### 7.1. NY POLITISK KAPITAL

En af de store barrierer for at udnytte ny teknologi i tilstrækkelig grad er, at der i dag stort set ingen politisk kapital er i digitalisering. På trods af at alle taler om, hvor vigtigt det er, for stort set alle dele af vores





samfund. At være IT-ordfører burde være fulgt af stor prestige. Det er det ikke!

Hvis man ser på Reformkommissionens helt nye forslag om en ny uddannelsesstruktur, er der et næsten fuldstændigt fravær af digitalisering. Det er fine forslag om nye strukturer, nye forløb og meget mere praksis. Men ny teknologi fylder stort set ingen ting.

Disruptionrådet er også et eksempel på gode intentioner, men en fejlslagen måde at starte en bæredygtig dialog om det næste trin i informationssamfundet.

Der er en stærk modsætning mellem skåltalerne og praksisrelationerne her. Måske mangler der en meget stærkere system-understøttelse og digitaliseringsrådgivning i denne dialog fra det samlede embedsværk. Måske også i meget mere aktiv form fra nogle af de store interesseorganisationer. Måske mangler de mange succesfulde IT-projekter at få lige så meget opmærksomhed som dem, der ikke lykkedes.

## 7.2. INDDRAGELSE AF SLUTBRUGERNE

Vi taler alt for ofte om dem, borgerne, og alt for sjældent med dem.

Visionen om at lave en Amazon-kommuner, der digitaliserer alle processer helt i bund med udgangspunkt i, hvor længe man kan holde en menneske ude af sagsbehandlingen, er en approach, som har meget foran sig. Ingen af os, forventer længere at møde et menneske fra vores bank eller når vi køber alting ind online.

Der er en stor og velvilligt indstillet gruppe borgere derude, der i den grad er klar til en lang række selvvalgsservices, elektroniske byggesagsbehandlinger, robotstøvsugere i stedet for SOSU'er og intelligente velfærdsløsninger, som fx at få sine ældre familiemedlemmer overvågede af en venlig sensor.

## 7.3. DEMOKRATISERING AF ANALYSER OG BESLUTNINGSPROCESSERNE

Der er masser af ideer derude. Der er masser af muligheder for at lukke op for en række åbne datakilder, der er masser af API'er, der muliggør, at borgerne inddrages også i udformningen af nye, effektiviseringsforslag eller lokal udvikling.

Der er en kæmpe overset ressource i at give nærdemokratiet vinger gennem åbne datakilder, tilgængelige analyseværktøjer, som favner over mange forskellige typer datakilder og et åbent API til kommunalbestyrelserne.

Dette kunne give et boost til lokaldemokratiet. Og det kunne bringe forslag ind, der bliver oplevet som omsorgsfulde, tagen hensyn til lokale ønsker, og som samtidigt sparer kommunen penge.

## 7.4. NYE UDDANNELSER

Der er alt for mange af de meget fagligt funderede velfærdsuddannelser, som er for lidt fremtidssikrede. Som indeholder for lidt værdien af at være datadrevne. Og som kun vanskeligt kan optage ny viden i den daglige eksekverede faglighed. Alt for ofte støder nye løsninger på en klassisk opfattelse af faglighed et eller andet sted i en lang styringskæde.

Man burde se kritisk på studieordningerne for uddannelse som folkeskole- og pædagoguddannelserne, som retter sin mod velfærdsstatens allervigtigste institutioner. Og justere dem ind efter fremtidens kompetencer og vidensproduktionsmodeller. Så noget af den naturlige skepsis og den strengt faglige indvending mod forandringer kunne finde en mere fleksibel form.

## 8. Zero-Based Design



Fænomenologien taler bl.a. om at kunne lægge sin forforståelse til side og forestille sig tingenes fremtoning og tilstand på en helt ny måde.

Vores samfund har stadig en hel række værdikæder, som minder om industrisamfundets måde at organisere tingene på. Centrale velfærdsområder som uddannelser og sundhed er organiseret på måder, som i den grad tager udgangspunkt i en lineær tankegang. Og som ikke nødvendigvis følger udviklingen i de behov, de betjener.

Et godt eksempel er skolerne, som i store træk ser ud, som den har gjort i over 100 år, med klasseværelser, en skolegård og en gymnastiksal ved siden af.

Det kunne være spændende at samle en hel masse forskellige kompetencer, og bede dem om at inddrage koncepter som Design Thinking, gamification, Coding Classes, Collaborative thinking, Generative AI, Globalization, SDGs m.m.m. og se, hvordan deres bud på fremtidens skole ser ud.

## 9. Danmarksmesterskab i at lytte

Kunderejsen. Et helt gængs koncept fra især on-line handel. Men også anvendt hyppigt i oplevelsesøkonomien.

Det offentlige er enormt god til at skabe regler, processer og procedurer. Måske er dette offentlige ikke lige så god til at lytte til sit eget marked.

Der er en åbenlys mulighed at importere konceptet *kunderejsen* til den offentlige sektor. Og lave (en hel række) forsøg med at gå i borgernes fodspor gennem fx sundhedsvæsen, byggetilladelser, jobcenter m.m. Og kigge på, hvor man laver en meget mere serviceorienteret struktur.

Det er i virkeligheden ret enkelt. Men det kræver, at man både ser på det mere funktionelle og effektive, men også på det behavioristiske og det følelsesmæssige for borgerne. Og finder de steder, hvor borgerne af den ene eller anden grund sidder fast i processen.

Det kunne være interessant at afholde et DM i at lytte blandt offentlige organisationer. Og finde ud af, hvem der i virkeligheden er mest borger-/brugercentreret.



## 10. Internationale løsninger



Den danske velfærdsmodel er på mange måder foran internationalt. Men der er stadig steder, vi kan kigge hen efter gode løsninger. Så her blot et minikatalog over mulige internationale dialogpartnere:

- **I Sverige har en kommune stor succes med at privatisere store dele af deres leveranceapparat.**
- **I Holland er de langt fremme med at give børn og unge en stærk fornemmelse af egne styrker.**
- **I Norge har man en meget fremsynet databeskyttelsespolitik**
- **I Finland er Socialministeriet på en meget ambitiøs udviklingsrejse.**

## 11. Den offentlige topleder og værktøjskassen

### 11.1. MOD

Der skal mod til.

At være first-mover i en offentlig topleder-sammenhæng føles altid lidt som at gå planken ud. Men kunne man forestille sig direktøren som *broker* i forhold til de politiske processer, samarbejdet med eksterne parter, hensynet til den interne drift og *driver* for selve innovationsprocessen?

Dybvad-rapporten trækker næppe visionerne op til fremtidens offentlige topleder. Men hvordan vil offentlig topledelse se ud om 10 år? Hvordan ser den gode toplederstilling ud til den tid?

### 11.2. DE SKÆVE OG DE SJOVE

Der vil blive brug for en tættere sammenhæng mellem en radikal innovationsstrategi og ledelsessammensætningen. Ledelsessamarbejde i vores velfærdssamfund bør gentænkes. De enkelte topchefer skal forpligtes på at arbejde på tværs af sektorer. Kompetencerne i direktionerne skal afspejle de udfordringer, man står over for inden for de nærmeste år. Det er i sig selv et signal til omverdenen om den prioritering og de





værdier, der bliver investeret i at få de nye innovative processer til at lykkes.

I dag er den offentlige topledelsesverden næppe fleksibel, generøs eller åben nok til at inddrage helt nye typer i direktionen. Men der er brug for konstruktiv forstyrrelse af dialogerne, for nye erfaringer og anderledes kompetencer.

Man kunne også invitere flere ind i ledelsesrummet på en fleksibel og sagsafhængig måde. Det vil kalde på nye fagligheder og erfaringer, og give troværdighed til både intentioner og løsningsforslag.

Diversiteten skal i spil. Der skal skabes mere plads til de skæve og de sjove.

### 11.3. INNOVATIONS-NETVÆRK

Der eksisterer allerede en række veletablerede topledernetværk. Og diskussionerne går ofte langs linjerne i denne rapport. Men eksekverings-leddet mangler.

Vi mangler nye styringslaboratorier m.v. som kan udvikle nye ideer sammen med borgerne. Måske kunne man i højere grad anvende disse netværk til at udvikle

konkrete planer, gå sammen i investeringsfællesskaber og sikre politisk-administrativ opbakning til forsøg i lidt større skala. Med mere aggressive business cases. Og med inddragelse af de rette interne og eksterne parter. Mellem tre eller flere statslige styrelser. Mellem tre vidt forskellige kommuner.

”  
Et godt og umiddelbart  
sted at starte kunne være i  
sundhedsvæsenet. Her er der store  
uløste strukturproblemer på tværs.

Det er komplekst og svært, men også det område som indeholder størst potentiale for samfundet. Målet må være sammen bedre at løfte de politiske, administrative og økonomiske barrierer og samtidigt tage en stor del af risikoen af denne slags projekter ud for de direkte involverede.



# Toplederforum



**Stefan Hermann**, Rektor for Københavns Professionshøjskole.

Tidligere vicedirektør på ARKEN Museum for Moderne Kunst, chefkonsulent i Undervisningsministeriet, samt fuldmægtig i Kulturministeriet. Uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet. Født 1971.



**Torben Kjærgaard**, Kommunaldirektør i Frederikssund Kommune.

Tidligere kommunaldirektør i Frederiksberg Kommune, direktør i KL med ansvar for området Velfærd og Service, kommunaldirektør i Greve, viceamtsdirektør og konstitueret amtsdirektør i Frederiksborg Amt samt en række poster i Finansministeriet. Uddannet cand. scient.pol. fra Aarhus Universitet. Født 1960.



**Anne-Sofie Jensen**, Direktør i Gældsstyrelsen, SKAT.

Tidligere Rigsarkivar. Tidligere vicedirektør i Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering, Kontorchef i Energistyrelsen og Sekretariatsleder i Folketingets Administration. Uddannet cand.scient.pol fra Aarhus Universitet. Født 1972.



**Henrik Kolind**, Kommunaldirektør i Roskilde Kommune.

Tidligere kommunaldirektør i Høje-Taastrup Kommune, kommunaldirektør i Solrød Kommune, vicekommunaldirektør i Græsted-Gilleleje Kommune samt afdelingschef i Kommunedata. Uddannet cand. scient. adm. fra RUC og HD fra Handelshøjskolen i København. Født 1963.



**Lone Lyrskov**, Kommunaldirektør i Silkeborg Kommune.

Tidligere kommunaldirektør i Herning, kommunaldirektør i Glostrup, økonomidirektør i Give Kommune samt afdelingsleder i Hinnerup Kommune. Uddannet Master of Public Management og HD fra SDU. Født 1968.



**Christian Lützen**, Direktør i Toldstyrelsen, SKAT.

Tidligere Direktør for Nævnenes Hus. Tidligere vicedirektør Erhvervsstyrelsen, afdelingschef i Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter samt kontorchef, sekretariatschef og ministersekretær i Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Uddannet cand. jur. fra Københavns Universitet i 2001. Født 1971.



**Jesper Olesen**, Universitetsdirektør på Københavns Universitet.  
Tidligere afdelingschef og administrationsdirektør i Erhvervs- og Vækstministeriet samt kontorchef i Finansstyrelsen. Uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet i 1992. Født 1966.



**Henrik Ryberg**, Rektor på Forsvarsakademiet.  
Har en lang karriere i Forsvaret, og har bl.a. været kontreadmiral, kommandør, kommandørkaptajn og orlovskaptajn. Uddannet Master of Public Administration og har herudover en meget sammensat militær uddannelse bag sig. Født 1962.



**Carsten Jørgensen**, Leder af Deloitte Government & Public Services i Europa og Mellemøsten.  
Dansk og nordisk leder af Deloitte's aktiviteter i den offentlige sektor på tværs af forretningsområderne consulting, risk advisory, revision, skat og financial advisory. Leder siden 1999, startede i Gentofte Kommune og har siden været leder i Deloitte. Uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet. Lederuddannelser fra Harvard Kennedy School of Government og INSEAD. Født 1972.

**Gustav Jeppesen**, Partner og næstformand for bestyrelsen i Deloitte.  
Mere end 20 års erfaring som rådgiver for topledere i staten og er desuden leder af afdelingen Strategy & Operations i Deloitte Consulting. Leder siden 1997, startede som leder i Styrelsen for IT og Læring, og har tidligere været ansat i Finansministeriet, Arthur Andersen Business Consulting og Nykredit. Deloitte siden 2002. Lederuddannelser fra CBS og Harvard School of Business. Født 1965.



**Lars Kirdan**, Nordisk direktør for forretningsudvikling Public Government, SAS Institute.  
Tidligere director i Deloitte, direktør på 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 Aarhus Universitet. Født 1958.





 **sas**  
THE POWER TO KNOW.