

# Det frisatte Danmark

**Rådgiverbranchens pejlemærker for  
fremtidens offentlige sektor**

# Opdraget

Dansk Erhvervs Rådgivningsudvalg har etableret et Visionspanel med det formål at bidrage til debatten om fremtidens, frisatte offentlige sektor, herunder at synliggøre hvordan rådgiverbranchen er medskabende i denne udvikling.

Rådgiverbranchen leverer allerede i dag væsentlige bidrag og har stor viden om, hvordan fremtidens offentlige sektor kan indrettes bedst muligt. Mange arbejder direkte med at rådgive og hjælpe kommuner, regioner og staten til at lykkes med innovative og effektive velfærdsløsninger. Det gælder alt fra ledelses- og organisationsudvikling, rekruttering, effektiv drift og økonomistyring, it og digitalisering, juridisk rådgivning osv.

Visionspanelet vil opstille pejlemærker og idéer til udviklingen af den offentlige sektor. Panelet består af repræsentanter fra rådgiverbranchen bredt og vil undervejs trække på forskningen mv.

## **Visionspanelet for fremtidens offentlige sektor:**

Anders Grynnerup, *PwC*

Carsten Brandt og Daniel Madié,

*Brancheforeningen for Teambuilding og Ledertræning (BfTL)*

Cecilie Theresa Nygaard Andersen, *Publicis Media*

Christian Kofoed-Enevoldsen, *Mercuri Urval*

Hans Henrik Beck, *Bain & Company*

Kristian Dahl, *LEAD – enter next level*

Marie Lund Nielsen, *Dentsu*

Matias K. Seidler, *Khora*

Morten Andersen, *Unique Human Capital*

Søren Dinesen, *Marselisborg Consulting*

Tobias Zacho Larsen, *Advice A/S*

## **Sekretariat:**

Louise Riisgaard, Magnus Hegelund Christiansen

& Niels Hovmand, *Dansk Erhverv*

# Rådgiverbranchens bidrag til fremtidens offentlige sektor

Det offentlige Danmark står overfor store udfordringer:

- Mangel på arbejdskraft
- Forventninger til bedre service
- Grøn omstilling
- Digitalisering

Derudover skal der spares på udgifterne til administration, ligesom regeringen vil fjerne unødigt kontrol mv. Også tidligere regeringer har haft ambitioner om at sanere i omfanget af regler, kontrol og dokumentation. Nu er temaet igen rykket frem på dagsordenen, som et vigtigt område, når det handler om at gøre den offentlige sektor klar til fremtiden.

Det kalder dog alt sammen på nytænkning, nye løsninger og nye former for samarbejde.

Regeringen har lagt op til en omfattende frisættelse af den offentlige sektor. Det er en dagsorden, der på mange stræk åbner op for en mere udogmatisk tilgang til udvikling og indretning af fremtidens offentlige sektor.

Det er en samtale, som rådgiverbranchen gerne bidrager til. Branchen samarbejder allerede i dag på mange områder med den offentlige sektor. Samtidig ved vi fra analyser blandt kommunale forvaltningschefer, at kommunerne efterspørger ekstern rådgivning for at nå fremtidige mål.

Det er baggrunden for, at Dansk Erhvervs Rådgivningsudvalg i 2023 nedsatte et "Visionspanel for fremtidens offentlige sektor". Hensigten med arbejdet har været at bidrage med relevante og konstruktive input til debatten om fremtidens offentlige sektor, alt sammen fra et rådgiverperspektiv.

God læselyst!



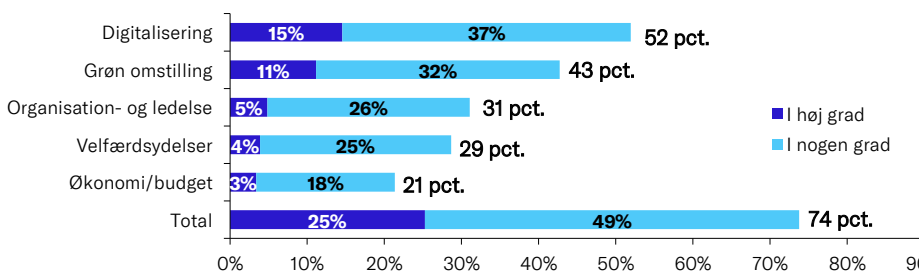
# Kommunale ledere efterspørger ekstern rådgivning

Eksterne rådgivere er en værdifuld ressource for kommunerne, når det handler om at indfri fremtidige mål. Det viser en undersøgelse blandt flere end 200 kommunale forvaltningschefer, som Dansk Erhverv præsenterede i foråret 2023.

Næsten tre ud af fire kommunale forvaltningschefer (74 pct.) i undersøgelsen vurderer, at kommunen vil få svært ved at nå fremtidige mål om fx digitalisering, grøn omstilling og velfærdsydelser, hvis de ikke får den eksterne rådgivning, de har brug for.

Det er især mål på områderne digitalisering og grøn omstilling, at der er behov for ekstern rådgivning. Her har hhv. 52 pct. og 43 pct. svaret, at det i høj- eller nogen grad bliver svært at indfri mål, hvis ikke kommunen eller forvaltningen får den eksterne rådgivning i fremtiden, som de har behov for. Ligeledes vurderer næsten hver tredje (31 pct.), at de får svært ved at nå deres mål indenfor organisation og ledelse uden ekstern rådgivning.

Figur 1: **I hvilken grad forventer du, at din kommune eller forvaltning får svært ved at indfri jeres mål i fremtiden, hvis I ikke får den eksterne rådgivning, som I har behov for?**



Kilde: Dansk Erhvervs undersøgelse blandt kommunale forvaltningschefer, november 2022.

Note: n = 206.

I undersøgelsen har Dansk Erhverv også spurgt til baggrunden for, at de kommunale forvaltninger har købt ekstern rådgivning inden for de seneste 12 måneder. De typiske svar er:

- Giver adgang til specialiseret faglig viden (82 pct.)
- Benyttes pga. manglende kompetencer og kapacitet internt i organisationen (58 pct.)
- Bidrager til at kompetenceudvikle ledere og medarbejdere (43 pct.)
- Kan være med til at kvalificere beslutningsgrundlag (43 pct.)

---

Figur 2: **Hvilke af følgende grunde passer på din forvaltning, når du tænker på, hvorfor I valgte at købe ekstern rådgivning eller konsulentytelser? Ekstern rådgivning....**



---

**Kilde:** Dansk Erhvervs undersøgelse blandt kommunale forvaltningschefer, november 2022.

**Note:** n = 190. Kun forvaltningschefer, der har købt ekstern rådgivning inden for de seneste 12 måneder. Kun årsager, som mindst 20 pct. har valgt. Det var muligt at angive flere svar.

---

Selvom der ikke er tale om en fuldstændig kortlægning af alle kommuners brug af ekstern rådgivning, viser undersøgelsen, at kommunale ledere efterspørger ekstern rådgivning til at indfri fremtidige mål.

# Om frisættelse

SVM-regeringen har lagt op til en omfattende frisættelse af den offentlige sektor. I regeringsgrundlaget er det formuleret således:



***Regeringen vil gennemføre den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærds-samfundets historie og grundlæggende forandre den måde, velfærden i dag styres, dokumenteres, kontrolleres og leveres på.”***

”Ansvaret for Danmark”, december 2022

Regeringen har bl.a. sat fokus på<sup>1</sup> områder som:

- Et større ledelsesrum og ansvar
- Få, centrale opgaver og mål for institutionerne
- Afskaffelse af unødigt regulering og sanering af kontrol og tilsyn
- Styrket offentlig privat samarbejde.

---

<sup>1</sup> Kilde: Regeringen, december 2022, ”Ansvaret for Danmark”, S. 14-16



# Visionspanelets pejlemærker for den frisatte kommune

Visionspanelet har haft fokus på udviklingen af den offentlige sektor generelt, herunder kommunerne mere specifikt. De 98 kommuner står for over halvdelen af den offentlige beskæftigelse<sup>2</sup> og har udgifter på over 626 mia. kroner. Kommunerne under ét er med andre ord en væsentlig aktør i det offentlige Danmark.

Samtidig viser en analyse blandt kommunale forvaltningschefer som nævnt, at eksterne rådgivere er en vigtig ressource for kommunerne, når det handler om at nå deres mål indenfor digitalisering, grøn omstilling, organisation og ledelse mv.

Nedenfor følger Visionspanelets 8 pejlemærker. Der er tale om sigtelinjer, der udfoldes i form af en kort tekst med tilhørende virkemidler. Pejlemærkerne er Visionspanelets bud på områder, der kan bidrage til at udvikle den offentlige sektor, så den er bedre rustet til at møde fremtidens udfordringer til gavn for borgere og virksomheder. I et videre forløb anbefales det, at der arbejdes videre med de enkelte pejlemærker i respekt for retssikkerheden, herunder afdækning af muligheder og risici og i dialog med berørte interessenter.

---

<sup>2</sup> Ifølge Danmarks Statistik er ca. 437.000 beskæftiget på fuld tid i kommunerne i 2. kvartal 2023, svarende til 57 pct. af alle lønmodtagere i kategorien "offentlig forvaltning og service".

# Visionspanelets pejlemærker

1. **Et vedvarende fokus på visionen:** Kommunens 2050-plan
2. **Sæt værdiskabelsen i centrum:** Effektmål over detailstyring
3. **Det handler om at få løst opgaven** – ikke om *hvem*, der løser den
4. **Løbende fokus på fornyelse:** Opgør med nulfejlskultur
5. **Frisættelse af lederen:** Skab et ledelsesrum med større frihed og ansvar
6. **Fokus på god ledelse i frisatte organisationer:** Rekruttering, fastholdelse og tilknytning
7. **Enkelthed i organiseringen:** Fjernelse af unødigt regulering og kontrol
8. **Frisættelse som metode:** Nedsættelse af ekspertgruppe



## PEJLEMÆRKE 1:

### Et vedvarende fokus på visionen: Kommunens 2050-plan


I fremtidens kommune er der et fast fokus på visionen. Ikke kun på udviklingsplanen for de kommende år, men *drømmen* for "X-købing" om 20 år eller 30 år. Den langsigtede ambition for, hvor kommunen er på vej hen. Drømmen gøres håndgribelig, da den kan opleves, sanses og mærkes, fx via virtuelle virkemidler. Det motiverer, inspirerer og skaber retning. Det begrundes nutidens valg (og fravalg).

Perspektivet lægger op til en videreførelse af den danske, tillidsbaserede og demokratiske samtale. En slags "fremtidens forsamlingshus", som inviterer til inklusion og samskabelse af en fælles fremtid for kommunens borgere, virksomheder og civilsamfund.

#### Virkemidler:

- Udarbejdelse af "Kommunens 2050-plan" gennem bredt engagerende og interaktive dialogprocesser mellem interessenter.
- Anvendelse af redskaber som designtænkning og fremtidsfærdigheder samt kunstig intelligens og XR til at tegne, forestille sig, sanser og "mærke" fremtiden.

## CASE:

 ROSANBOSCH

### Visionen flytter med

I samarbejde med Rosan Bosch Studio har Trøndelag fylkeskommune i Norge udviklet et procesværktøj kaldet "System for bevidste valg".

Målet er, at beslutninger i offentlige byggeprojekter forbliver tro mod den oprindelige læringsvision, selv hvis projektet udfordres af forsinkelser eller budgetoverskridelser.

Igennem en pædagogisk rammeaftale evalueres alle skoleprojekter, og erfaringerne inddrages løbende til at forbedre og videreudvikle værktøjet.

Rosan Bosch Studio arbejder som strategisk bygherrerådgiver med et pædagogisk udgangspunkt, faciliterer de løbende evalueringer og metodeudvikling.

En vigtig del af arbejdet er processer med brugere og interessenter på nye projekter. Metoden balancerer effektmål (fx fysiske miljøer, der understøtter den ønskede forandring i undervisningspraksis) og resultatmål (budget og tidsplaner), så den oprindelige vision flytter med ind i det færdige byggeri

Kilde: Rosan Bosch Studio

## PEJLEMÆRKE 2:

### Sæt værdiskabelsen i centrum: Effektmål over detailstyring

Fremtidens kommune sætter fokus på resultatet. Det centrale er den effekt, som en given indsats har. Ikke processen derhen. For der kan være mange måder at nå målene på. Hvad der virker godt i én situation eller på ét område, virker måske mindre godt på et andet.

Konsekvensen er en større variation i implementeringen og mindre detailstyring. Til gengæld er der større frihed for den enkelte leder og organisation samt et større ansvar for resultatet.

#### Virkemidler:

- Investering i den nødvendige kompetenceudvikling, herunder projektledelse, evaluering, dataanalyse, ledertræning mv.
- Koordineret indsats på at dele *best practice* og gode eksempler mere end på procedurer, dokumentation og kontrol.
- Innovationsfællesskaber, hvor relevante aktører kædes sammen (fx med et budget) til at skabe en konkret forandring.

## CASE:



### Energibesparelse med Flex Platformen

I takt med at vi får mere vind- og solenergi, stiger Danmarks behov for et fleksibelt elforbrug. I dag kan Københavns Kommune tilbyde sit fleksible elforbrug til energimarkedet i samarbejde med IBM. Det sker fra omkring 200 ventilationsanlæg på tværs af 28 bygninger via den grønne løsning, Flex Platformen. Københavns Kommune kan levere fleksibilitet på tværs af disse bygninger. Det sparer på udgifterne og sparer klimaet for anslået 100 tons CO<sub>2</sub>.

Potentialet for mere forbrugsfleksibilitet er større, da Københavns Kommune ejer mange ejendomme. De har en central bygningsstyring, der kan anvendes i den forbindelse. Udsigten til bedre klima og til den i øvrigt højere forsyningsikkerhed, som fleksibiliteten fra ejendommene vil kunne levere, vil være til gavn for borgere i byen.

Kilde: IBM Danmark

### PEJLEMÆRKE 3:

**Det handler om at få løst opgaven – ikke om hvem, der løser den**

I fremtidens kommune bidrager langt flere aktører til at løse kommunale opgaver, herunder private leverandører, borgere og civilsamfund. Det handler om at bringe flere, relevante kompetencer i spil, så opgaven løses bedst muligt. Samtidig bidrager større åbenhed om forskellige løsningsmetoder til at bringe ny viden, nye løsninger og mere innovation ind i fremtidens offentlige service. Det giver den offentlige sektor plads til i højere grad at fokusere på sine kerneopgaver og overlade opgaver til andre aktører.

## Virkemidler:

- Kommunerne skal have frihed til selv at vælge de løsninger og samarbejdspartnere, de finder relevante for at imødegå fremtidens udfordringer, fx digitalisering eller grøn omstilling.
- Indenfor eksisterende lovgivning og budgetter bør der principielt set ikke være nogen fastsatte grænser for, hvor meget eller hvor lidt, kommuner kan bruge eksterne rådgivere.
- Regeringen bør i samarbejde med kommunerne sætte en ambition om, at mindst 50 pct. af de konkurrenceegnede opgaver er udbudt i konkurrence i år 2050. I årene 2015-2022 er mellem 26 og 27,5 pct. af de konkurrenceegnede opgaver i kommunerne blevet udbudt i konkurrence<sup>3</sup>.

## CASE:



### Virtual reality som værktøj til beskæftigelse mv.

Khora Exposure er en virtual reality platform der anvendes af fagpersoner i kommuner, regioner og af privatpraktiserende psykologer indenfor rehabilitering, beskæftigelse og livsmestring.

Platformen anvendes i over 20 kommuner. I Region Midtjylland bruges VR-oplevelserne som supplerende værktøjer til træning og eksponering overfor svære situationer i en tryk, kontrolleret ramme. Ved at bruge VR til at placere borgere og medarbejdere i forskellige svære situationer, øges mestringsevnen til at håndtere lignende situationer i hverdagen.

Khora Exposure udspringer fra verdens største studie af eksponeringsterapi i VR - det danske SO REAL projekt. Foreløbige resultater viser, at VR-eksponering er en billig og mere tidseffektiv metode end tilsvarende til at øge borgeres evne til at håndtere angsttilstande, samt mestringsevner.

Kilde: Khora

---

<sup>3</sup> Kilde: [www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk), Indenrigs- og Sundhedsministeriet

## PEJLEMÆRKE 4:

### Løbende fokus på fornyelse: Opgør med nulfejlskultur

I fremtidens kommune er der løbende fokus på at finde nye løsninger, nye metoder og nye tilgange til at løse kommunens udfordringer. Derfor er der skabt en kultur og en model med plads til at re-tænke og teste både strukturer og processer. Måske endda re-tænke selve måden, som en opgave løses på helt fra bunden? Det betyder også, at der er plads til at fejle og plads til en åben evalueringskultur. Med et fokus på nul fejl, er der alt andet lige risiko for, at det hæmmer innovationskraften og motivationen til at tage ansvar, til at afprøve nye løsninger og rekruttere både ledere og talenter til den offentlige sektor.

#### Virkemidler:

- Der udvikles en model for et legitimt "risikofrit rum" – et "innovationsrum" – til at kunne afprøve og teste ideer og nye løsninger.
- Der udvikles en ny og udvidet version af begrebet "frikommune", fx med pilotprojekter omkring nye frihedsgrader og modelkommuner.
- Der skal investeres i en udvidet, åben evalueringskultur, så alle kan lære af de erfaringer, der bliver gjort. Det handler bl.a. om tillidsbaseret kommunikation omkring fejl.

## PEJLEMÆRKE 5:

### Frisættelse af lederen: Skab et ledelsesrum med større frihed og ansvar

I fremtidens kommune er der skabt et reelt ledelsesmæssigt rum med større frihed og ansvar. Det handler ikke kun om metodefrihed i måden, der ledes på. Det handler mere grundlæggende om, at det er attraktivt at tage et ledelsesansvar og at investere sig selv i udvikling og nytænkning. Med friheden følger ansvaret, herunder ansvaret for at udfordre det politiske system.

#### Virkemidler:

- En ny kommission bør se på, hvordan der kan skabes et ledelsesrum med større frihed og ansvar. Der bør være tale om en tværgående arbejdsgruppe med erfarne eksperter og en bred repræsentation.
- Frisættelse kan fx ske ved: At skabe et selvstændigt disponeringsrum indenfor lederens ansvarsområde og fjerne unødige rapporteringskrav.
- Samtidig bør offentlige ledere tage større ansvar for - og understøttes i - at give et konstruktivt med- og modspil til det politiske system. Det kan fx være omkring de politiske disponeringer, der fx begrænser ledelsesrummet.

- Offentlige ledere bør desuden sikre en ledelsesmæssig evalueringskultur med fokus på læring.

## **PEJLEMÆRKE 6:**

### **Fokus på god ledelse i frisatte organisationer: Rekruttering, fastholdelse og tilknytning**

Det er attraktivt at arbejde i fremtidens kommune for at realisere drømmen om fremtiden. Det er det for både leder og medarbejder. Der er skabt et miljø med høje faglige ambitioner, med vægt på udvikling og høj trivsel. Derfor har fremtidens kommune særlig fokus på, hvad det vil sige at bedrive ledelse i frisatte og komplekse organisationer og på, hvordan god ledelse kan bidrage til at tiltrække, fastholde og tilknytte kompetencer og talent.

#### **Virkemidler:**

- Strategisk prioritering og planlægning af måden, hvorpå indsatser omkring rekruttering og tilknytning bliver tilrettelagt.
- Udvikling af mentorordninger, hvor erfarne ledere hjælper og vejleder mindre erfarne ledere.
- Investering i uddannelse og lederudvikling, herunder ledelse i frisatte og komplekse organisationer.
- Skab opmærksomhed omkring de ledelsesmæssige fyrtårne, hvor ledere og teams har gjort en forskel.
- Brug af XR og andre teknologier til at visualisere arbejdspladsen og tiltrække talenter.
- Udarbejdelse af politikker, der gør det lettere at tilknytte medarbejdere, fx med større fokus på fleksibilitet.



## CASE:

Mercuri Urval

### Strategisk rekruttering og fastholdelse

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) i Københavns Kommune har på baggrund af et pilotprojekt gennemført i samarbejde med rekrutteringsvirksomheden Mercuri Urval, ændret dele af deres rekrutteringspraksis for i højere grad at kunne tiltrække SOSU'ere og sygeplejersker i perioden 2022-2023. Dette har inkluderet nye måder at tiltrække kandidater gennem sociale medier og skabe rekrutteringsprocesser på kandidatens præmisser og med individuel opmærksomhed.

Resultaterne viser, at denne ændring har været effektiv. Sundheds- og Omsorgsforvaltningens nyetablerede professionelle rekrutteringsenhed, gør det muligt at ansætte flere medarbejdere på én gang til velfærdsorganisationer og letter rekrutteringsopgaven for personalelederne ude på de enkelte enheder. Desuden fremgår det, at konverteringsraten af elever og praktikanter, der vælger fastansættelse, har potentialet til at stige fra 50% til ca. 70%. Endelig er der også indikationer på, at de nye metoder er økonomisk mere omkostningseffektive end den traditionelle metode.

Kilde: Mercuri Urval

## PEJLEMÆRKE 7:

### Enkelthed i organiseringen: Fjernelse af unødigt regulering og kontrol

Fremtidens kommune er kendetegnet ved en stor enkelthed og gennemskuelighed i organiseringen. Få ledelseslag på tværs, korte beslutningsgange og et enkelt regelsæt i administrationen. Fjernelse af unødigt kontrol giver grobund for større frihed (og motivation) til at tage ansvar for det, der er vigtigt. Det forudsætter dog, at der er klarhed om ansvars- og rollefordelingen.

#### Virkemidler:

- Frisættelsesreform: Fjernelse af unødige regler, processer, rapportering, dokumentation mv. Det kan fx ske med forpligtende mål, der over tid reducerer omfanget.

- Investering i kompetenceudvikling af ledere, herunder ledertræning, teamudvikling, projektledelse.
- Udnyttelse af digitale løsninger, herunder kunstig intelligens, til en mere enkel og effektiv administration mv.

## **PEJLEMÆRKE 8:**

### **Frisættelse som metode: Nedsættelse af ekspertgruppe**

I fremtidens kommune er frisættelse ikke noget, man taler om som et politisk begreb. Det er en metode og et værktøj til at skabe bedre offentlig service. Frisættelse skal defineres og konkretiseres: Hvem skal frisættes? Hvad skal man frisættes fra? Hvorfor?

#### **Virkemidler:**

- Der bør nedsættes en ekspertgruppe med fokus på frisættelse i den offentlige sektor. Ekspertgruppen skal definere, konkretisere og udvikle metoder for frisættelse, herunder hvordan man kan måle på frisættelse og lære af de gode eksempler fra kommune til kommune.
- Der bør være en anerkendelse og synliggørelse af de kommuner, der har succes med frisættelse fx i form af en årlig nominering og pris.



## **Vi handler på vegne af vores medlemmer**

I Dansk Erhverv handler vi hver dag på vegne af 18.000 medlemsvirksomheder og flere end 100 brancheforeninger. Vi er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for et af verdens mest handlekraftige erhvervsliv.

Vi tilbyder rådgivning inden for medarbejder- og virksomhedsforhold og politisk gennemslagskraft. Vores indsatser bygger på medlemmernes aktive deltagelse i netværk og udvalg.

I Dansk Erhverv arbejder vi hver dag for, at Danmark bliver verdens bedste land at drive virksomhed i. Til gavn for arbejdspladser, velstand og Danmark i fremgang.

Vi arbejder for et Danmark med sammenhængskraft og handlekraft.