

Offentlige Chefer i Djøf – formandens beretning 2024

Hvis man er stille for længe, så visner tungen.

Sådan sagde en stærk, ung kvinde på den anden side af sundet. Pippi Langstrømpe.

Men visnede tunger er der næppe mange af, når det handler om offentlige chefer i Danmark. Endnu engang har det nemlig været et år fyldt med begivenheder og medieopmærksomhed på offentlige chefers arbejde og de rammer, vi arbejder under. Endnu en gang har det været et år, hvor der har været behov for et aktivt Djøf og en aktiv bestyrelse for offentlige chefer.

Og det gælder både for vores medlemmer i staten, i kommunerne og i regionerne.

Set med de positive briller er der ikke noget at sige til, at ledelse fylder og optager mange. God offentlig ledelse er jo en af de centrale nøgler til at sikre en stærk og veldreven offentlig sektor.

Det er eftertragtet og givende at være chef. Det er et ansvar og et privilegium. Derfor er det også helt rimeligt, at der er høje forventninger til os.

I Djøf har vi derfor besluttet at gøre **ledelse** til en ekstra prioriteret indsats. Vi er i fuld gang med at undersøge og udvælge der, hvor vi bedst sætter ind for at hjælpe vores medlemmer på ledelsesfronten.

Det gør vi også, fordi vi fra forskningen ved, at ledelse er én af de faktorer, der har allerstørst betydning for virksomheders, organisationers og den offentlige sektors evne til at skabe resultater. Og fordi ledelse samtidig er afgørende for, at vi har attraktive arbejdspladser med godt arbejdsmiljø, og et klima, der giver os lyst til at blive længere tid på arbejdsmarkedet.

Lederskabet bliver stadig mere komplekst. Og forandringerne kommer hurtigere, end vi kan have strategierne klar. Vilde problemer – hvor både årsager og løsninger er usikre – digitalisering og kunstig intelligens, geopolitiske forskydninger, klimaforandringer, bæredygtighed, nye velfærdsproblemer og rekrutteringsudfordringer rykker med stor hast ind i det daglige arbejde. Rundt om i Danmark bidrager offentlige chefer hver dag til den grønne dagsorden og transition.

Dertil kommer, at der oftere er blæst om ledere og deres ledelse. Kriserne bliver ofte personfikserede, og skal tackles mens man selv står midt i orkanens øje.

Det stiller alt sammen nye krav til den måde, vi bedriver ledelse på.

Djøf har allerede i dag en række ydelser til ledere, men vi kan sagtens gøre mere.

Med vores prioriterede indsats vil vi styrke vores deltagelse i ledelsesdebatten, være en mere tydelig stemme i offentligheden, give ledelsesfaglig inspiration og guidelines til ledere og facilitere faglige samtaler om ledelse.

I første omgang sætter vi fokus på ledere med personaleansvar, aspirerende ledere, faglige ledere og – på nogle fronter alle med generel interesse i ledelse.

Vi har allerede lanceret en podcast: Tine og Cheferne. Til april kommer vi med et nyt nyhedsbrev til ledere, og vi nedsætter et lederpanel for at komme endnu tættere på medlemmerne. Blot for at nævne et par eksempler på nye initiativer.

Ledelse skal trænes, udvikles og perspektiveres for at være relevant - ikke bare for lederne, men selvfølgelig mest af alt for medarbejdere, samarbejdspartnere, og for den samfundsudvikling vi er en del af.

Vi hører meget gerne, hvad I måtte have af forslag og ideer til ledelsesindsatsen - både i dag her på repræsentantskabsmødet og fremover. Fx Hvilke ledelsestemaer og problemstillinger synes I er særlig vigtige eller måske oversete i ledelsesdebatten? Er der steder, hvor I savner os i debatten?

I januar holdt vi vores **årlige lederarrangement**. Denne gang var det et heldagsarrangement, hvor mere end 150 deltog. Der var god repræsentation både i forhold til ledelsesniveau og geografi.

Vi drøftede vilde problemer, negativ omtale, kunstig intelligens og fik taget hul på en større samtale om fremtidens ledelse. Jeg synes det var en rigtig god dag med fokus på aktuelle ledelsestemaer og stor debatlyst. Formen muliggjorde mere dialog og samskabelse, end tidligere. Så den fastholder vi.

Den debat, der fangede flest, var den om kunstig intelligens og ledelse. Det er nok ikke så sært. Det er nyt, og mange ledere er optaget af, hvordan de skal gribe det an, og hvad deres rolle er.

Som opfølgning er der tre nye arrangementer på vej. Alle sammen om kunstig intelligens eller AI: Et om "etik og jura", et om "overvågning" og ét, der er målrettet chefer og ledere om "lederen og AI".

På det særlige lederarrangement bliver der bl.a. sat fokus på, hvad man skal vide om AI som leder, hvilke kompetencer der er brug for, og hvilke spørgsmål lederen kan stille sine medarbejdere for at være opdateret med værdiforøgelse, resultater og etik. Arrangementerne afholdes i april måned og med mulighed for at deltage online.

Et andet vigtigt event, hvor der vil være et helt særligt ledesspor er Djøf Festival 2024 i slutningen af maj måned.

Vi sender information om disse arrangementer til jer som opfølgning på repræsentantskabsmødet.

Ud over fokus på ledelse, har **OK24** naturligvis fyldt rigtig meget i det forgangne år. Overenskomstresultaterne er naturligvis helt afgørende. Vi har brug for gode vilkår for offentlige chefer for fortsat at kunne tiltrække de kloge hoveder og visionære ledere, der er brug for.

Indtil videre er vi godt tilfredse med de resultater der er opnået i staten og regionerne, hvor overenskomstforhandlingerne er afsluttet. Det har jeg sendt mails om til de relevante medlemmer.

Forliget for chefforhandlingerne på det kommunale område er netop blevet indgået her til morgen. De kommunale chefer vil i løbet af i dag modtage en mail om resultatet.

Rammen for alle tre forlig er i alt på 8,8% og Djøf er nået i mål med pæne generelle lønstigninger på alle tre forhandlingsområder.

I **staten** tog vi ved sidste overenskomstforhandling hul på et strategisk arbejde med at forbedre grundlønnen for chefer i løngruppe 1 på kontraktrammeaftalen. Det arbejde har vi fortsat ved disse forhandlinger - også for løngruppe 2, så det nu er lykkedes at få hævet bunden af lønintervallet for begge løngrupper. Det er tilfredsstillende, at arbejdsgiverne via dette lønløft anerkender, at der er store ansvarsområder knyttet til disse stillinger i både styrelser og departementer og at ansvaret kræver, at grundlønsniveauerne indimellem forhøjes.

Herudover er det også lykkedes at præciseret afskedigelsesvilkårene for åremålsansatte så åremålsansatte ikke stilles ringere end varigt ansatte også i tilfælde af opsigelse pga. sygdom. Det er en præcisering, der har stor betydning, da mere end 80% af statens chefer er ansat på åremål. Hvilket i sig selv er en udfordring, som vi har rejst i forskellige sammenhænge.

Der er desuden aftalt en forhøjelse af pensionsbidraget på 0,97%.

For de **regionale chefer** har der været en del puljemidler til rådighed og midlerne er blevet brugt til tillægsforhøjelser til alle direktører og chefer på cheftalen.

Hvis man **er** leder i en region, men ikke er ansat på cheftalen, så er der aftalt en forhøjelse af pensionsbidraget på 1,99%.

For de **kommunale chefer** er puljemidlerne anvendt til tillægsforhøjelser til alle direktører og chefer på cheftalen.

Hvis man er leder i en kommune, men ikke er cheftalen er der aftalt en forhøjelse af pensionsbidraget med 2,22%.

KL havde et overenskomstkraftkrav med om forringelser på fratrædelsesvilkårene i rammeaftale om kontraktansættelse. Det krav blev frafaldt i slutfasen,

OK24 kommer vi tilbage til lidt senere på mødet, hvor der også bliver mulighed for at stille spørgsmål.

Sidste år satte vi fokus på **Dybvad-udvalgets anbefalinger**. I løbet af året har vi fulgt op på konklusionerne om samspillet mellem embedsværk, medier og politikere.

Et af områderne er den **svindende tillid mellem journalister og embedsfolk**. Journalisterne oplever ringere vilkår for at få adgang til relevante informationer i den offentlige sektor. Embedsværket beskriver en utryghed ved at have med journalister at gøre, fordi man ikke altid kan genkende fremstillingen af en sag. Og fordi man oplever, at historier skævvrides eller skarpvinkles.

Den utryghed vil vi i Djøf gerne prøve at gøre noget ved – særligt fordi der er brug for at passe på vores medlemmer.

Som mulig løsning på den knækkede tillidskurve anbefalede Dybvadudvalget en revision af offentlighedsloven og at parterne indleder en dialog om at forbedre samarbejdet.

Regeringen har netop nedsat et sagkyndigt udvalg, der skal se på en revision af offentlighedsloven. Det bliver spændende at følge, hvad arbejdet fører til. Jeg tror det bliver helt afgørende, at vi holder fokus på, at loven skal virke for praktikerne.

Endelig har vi søsat et nyt og utraditionelt partnerskab med Dansk Journalistforbund. Vi har nedsat et advisory board med repræsentanter fra begge faggrupper, der skal komme med bud på, hvordan vi forbedrer tilliden og samarbejdet.

I bund og grund handler det jo om at forbedre vilkårene for vores medlemmer, der er i berøring med pressen. Og så er det for mig vigtigt at få slået fast, at pressen bærer et stort ansvar for at skabe bedre tillid. Medierne skal opprioritere substans frem for proceshistorier. Nedtone det personfikserede og sensationshungrende. Og give længere svarfrister til ministre og embedsværk, så der kan leveres fyldestgørende svar.

Et andet område, hvor der også er tegn på et pres på tilliden, handler om **borgernes tillid til folkestyret og samfundsinstitutionerne**. Dét skal vi tage alvorligt. For tillid er superlimen, der får vores samfundsmodel til at hænge sammen. Sådan skrev vi i december i Politiken sammen med formanden for Magtudredningen 2.0, Michael Bang Pedersen. Og Djøf har præsenteret tre tillidsboostere, der har til formål at styrke tillid og det samarbejdende folkestyre.

Djøf har blandt andet peget på et sænket tempo som vejen frem. Nogle steder går det alt for stærkt i dag, og det gavner hverken vores medlemmer eller danskerne.

Der har været debat om tempoet og arbejdskulturen i centraladministrationen. Det ved I alle sammen. Det er utvivlsomt vigtigt, at vi har et godt arbejdsmiljø og et klima, hvor man har lyst til at bidrage *hver* dag. Og vil blive længst muligt.

For nylig udkom departementscheferne med et sæt leveregler. De er et godt afsæt og jeg glæder mig til, at vi – medarbejdere og chefer – kan fortsætte dialogen om at sikre, at den offentlige sektor fortsat er et sted, hvor det er givende og meningsfuldt at gå på arbejde. Sådan må og skal det være.

Vi skal kunne sætte os sammen om bordet når udfordringerne opstår, og derfor glædede det mig også, at vi i Djøf kunne være med til at facilitere dialogen mellem medarbejdere og chefer, da vi i efteråret inviterede til medlemsdialog i Folketeatret. Når det kommer til tempo og arbejdspress er medarbejdere og chefer i samme båd.

Et område, hvor chefer dog er særligt udsatte, er de mange **undersøgelser af politiske forløb**, der involverer vores medlemmer. I Djøf har vi hele tiden fokus på at sikre de berørte embedsmænds retssikkerhed. Det havde vi også da spørgsmålet om undersøgelsesformer i Elbit-sagen fx blev en politisk varm kartoffel.

Her var der fra flere sider et politisk ønske om at indkalde embedsmænd til afhøringer i en advokatundersøgelse. Men advokatundersøgelser af embedsmænds eventuelle ansvar bør alene basere sig på det skriftlige materiale, der allerede foreligger. Hvis der skal gennemføres interview eller afhøringer skal der - af hensyn til de involveredes retssikkerhed - nedsættes en undersøgelses- eller granskningskommission, hvor der gælder andre krav og rettigheder.

Selvfølgelig skal de gældende retssikkerhedsmæssige rammer for undersøgelser respekteres. Det blev de også i Elbit-undersøgelsen. Og selvom Djøfs rolle er usynlig i sager som disse, kan jeg forsikre jer om, at Djøf er meget aktiv i at fremme budskabet om retssikkerhed overfor det politiske niveau – og selvfølgelig bistå de berørte medlemmer.

Her har Djøf og de dygtige folk i sekretariatet været på pletten. Hver gang

Når der er kommissionsundersøgelser samler Djøf altid op på erfaringer fra medlemmer. Og erfaringerne ikke mindst fra Tibet- og Mink-kommissionerne viser, at der er behov for at styrke retssikkerheden.

Djøf har derfor i det forgangne år haft foretræde for Folketingets Granskningsudvalg og mødtes med Justitsministeriet. Her har vi præsenteret vores synspunkter og forslag, som vi selvfølgelig vil blive ved med at arbejde for.

Vi mener for eksempel, at Kodex VII bør suppleres med klare retningslinjer for ansvar og pligter i de tværministerielle beslutningsprocesser.

Der er også brug for større klarhed om grænserne mellem ministrenes og embedsværkets roller og pligter. Derfor har Djøf foreslået et **ministerkodex**, der skal tydeliggøre ministerens to-delte ansvar som politisk chef OG øverste forvaltningschef.

Eksponeringen i forbindelse med kommissionsundersøgelser er blevet enorm. Nogle politikere har desværre ikke holdt sig for fine til at "dømme" embedsfolk i medierne. Derfor har Djøf også indskærpet overfor Folketingets Granskningsudvalg, at embedsfolk står til ansvar overfor ministeren, og at ministeren står til ansvar overfor Folketinget. Folketingspolitikere skal lade være med at udtale sig om embedsfolks ansvar, før der er truffet afgørelse.

Det er efterhånden blevet en permanent tilstand, at der nedsættes kommissioner. Pt afventer vi beretning fra Skattekommissionen. FE-kommissionen om hjemsendelsen af ledelsen er i gang, og Djøf har afgivet hørings svar til lovforslaget om at udvide FE-undersøgelsen.

I skal vide, at Djøf holder et meget skarpt øje med fremtidige kommissioner og retssikkerheden for de implicerede embedsfolk.

Det er **ikke kun på Slotsholmen**, der er blæsevejre og stor mediebevågenhed på offentlige chefer.

På det **kommunale område** er tendensen til at afskedige med den begrundelse, at man ønsker "en anden profil" fortsat. Der bliver ikke dokumenteret et sagligt afskedigelsesgrundlag. Man vil bare have en anden på posten.

Kommunale chefer har i praksis en større risiko for at blive afskediget. Derfor skal beskyttelsen også være god.

Tendensen til afskedigelser af kommunale chefer er for mig at se dybt bekymrende. I Danmark har vi en tradition for partipolitisk neutrale og professionelle embedsmænd. Embedsmænd varetager loyalt deres opgaver, uanset hvem der sidder i kommunalbestyrelsen eller hvem, der har borgmesterposten. Det skal vi holde fast i. Derfor går det heller ikke med udskiftninger på chefposterne, blot fordi man ønsker en anden profil, eller fordi man ønsker at sætte sit eget hold.

De her sager om afskedigelser gør det ikke nemmere at rekruttere dygtige chefer.

Et andet emne, som vi gerne havde været foruden i det forgangne år, er **klagesangen om det "svulmende" og "overflødige" bureaukrati i kommuner og regioner**.

Der er bare det med klagesangen, at den er falsk. De administrative medarbejdere og ledere i kommuner og regioner er hverken svulmende i antal eller overflødige for velfærden.

Der er så mange myter om medlemmer af Djøf – ja, bare om mennesker bag et skrivebord – at de er svære at kvæle.

Men jeg vil gerne gøre forsøget med to af de mere sejlivede.

Lad os starte med den første: At der skulle være alt, alt for mange djøfere rundt omkring i landets kommuner og regioner. Sandheden er, at medlemmer af Djøf kun udgør hhv. 2 % i kommuner og 2,2 % i regioner målt på antal fuldtidsbeskæftigede. De tal lader vi lige stå et øjeblik. Godt at huske på, når emnet kommer op rundt omkring.

Og så den anden sejlivede myte: At vores medlemmer er overflødige for velfærden, fordi de sidder bag et skrivebord. Præmissen er jo helt gal. Der sidder *så* mange mennesker bag et skrivebord og laver borgernær sagsbehandling, bedriver god ledelse og sikrer forsvarlig styring af økonomien. Det er velfærdens fundament. Fjerner man det fra den ene dag til den anden, er der nogle velfærdsopgaver, vi ikke længere vil kunne løse.

Regeringen og KL er netop kommet med nogle bud på regelsanering i kommunalt regi. Det er godt og nødvendigt at fjerne regler og opgaver - især når man pålægger besparelser. Men jeg tror, at det bliver afgørende at følge op på, om en regelsanering rent faktisk kommer til at fjerne opgaver i et omfang, der svarer til de besparelser, de er pålagt at finde.

En **sidste** dagsorden, vi i bestyrelsen fortsat vil løfte er **ligestilling**. Vi halter efter i Danmark: Både når det kommer til diversitet i ledelsen af den offentlige sektor og rundt om i danske virksomheder.

Det er en dagsorden, som jeg i året der er gået, har forsøgt at sætte fokus på sammen med Djøf Privat. For her har vi en fælles stor udfordring med den private sektor: Hvordan tiltrækker vi fremtidens kvalificerede arbejdskraft?

Her må vi være positive. Hvis vi lykkes med diversitet – ikke mindst på ledelsesgangen – er fordelene nemme at få øje på: Bedre udnyttelse og tiltrækning af

talentmasse. Større medarbejdertilfredshed. Bedre og mere oplyste beslutninger. Større indsigt i kunders og borgeres behov og ønsker. Mere innovation og nytænkning. Stærkere ledelseskraft. Og i sidste ende også en bedre bundlinje. Dét budskab sendte jeg og Djøf Privats formand, Anne, sammen til Børsens læsere denne vinter.

Jeg er ikke i tvivl: Fremtidens vindere bliver de virksomheder og offentlige arbejdspladser, der formår at sætte en divers talentmasse i spil.

Det er ikke kun ligestilling, som vi driver sammen med formændene for de andre bestyrelser. Det er en prioritet i sig selv for offentlige chefers bestyrelse, at vi hele tiden udnytter den synergi, der er mellem de offentlige chefer og andre medlemsgrupper. Vi forsøger derfor at drive vores prioriteter og budskaber i tæt samspil med de andre delforeninger. Det er en styrke, at vi i Djøf samler folk der til daglig har vidt forskellige arbejdsopgaver. Det betyder, at vi troværdigt og effektivt kan flytte noget sammen.

Som I kan høre, har vi som delforening for Offentlige Chefer og Djøf nok at tage os til.

Der er ingen risiko for, at de offentlige chefers tunger visner. Eller at vi stopper samtalen om, hvordan vi skaber de bedst mulige rammer for en veldreven offentlig sektor, god ledelse og de offentlige chefers arbejdsvilkår.

Tak til jer som **medlemmer af repræsentantskabet**. I bestyrelsen er vi altid åbne for at modtage jeres input til vores arbejde til gavn for vores medlemmer.

Stor tak til bestyrelsen for jeres fantastiske indsats og drive i året, der er gået. Altid en stor fornøjelse at arbejde sammen med jer.

Og en **kæmpe tak til sekretariatet**, der super dygtigt altid er der for medlemmerne.

Jeg ønsker jer alle et godt repræsentantskabsmøde. Tak.