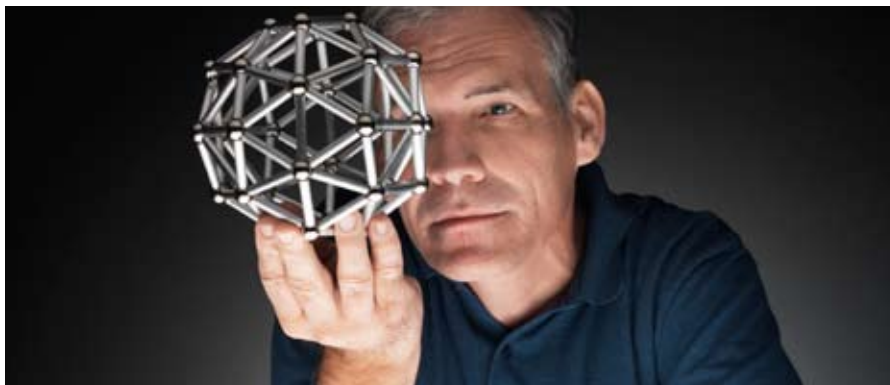


## Succesfyldt gåhjemmøde om kompleksiteten i offentlig ledelse



Mere end 80 offentlige ledere og topledere var mødt op for at høre Henrik Holt Larsen og Hjalte Aaberg krydse klinger på forårets gåhjemmøde.

>> Læs mere på side 2

## Statens Byggeforskningsinstitut valgte en Interim Management løsning

*"Det går hurtigt, når man vil have fat i en interim manager. Dertil kommer, at personen er overkvalificeret, så man kan forvente, at han eller hun fra dag ét kan løse selvstændige og komplekse opgaver",* fortæller Christine Wernberg Dalhoff, administrationschef ved Statens Byggeforskningsinstitut.

Statens Byggeforskningsinstitut stod midt i en fusionsproces, da en budgetkonsulent gik på sygeorlov i tre måneder. Derfor var det særligt vigtigt at få fat i en anden medarbejder, der kunne håndtere opgaverne imens. Statens Byggeforskningsinstitut kontaktede derfor et af ledervikarbureauerne, der er valgt på SKI-aftalen 'Managementkonsulenttydelser'.

*"Vi valgte Nexus Interim Management, da vi havde hørt om dem fra en anden offentlig institution. Vi havde brug for en økonomikonsulent, der skulle være faglig leder for tre medarbejdere, og et traditionelt vikarbureau har ikke de former for kompetencer",* fortæller administrationschef Christine Wernberg Dalhoff, Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet.

>> Læs mere på side 3



*Det går hurtigt, når man vil have fat i en interim manager, fortæller administrationschef Christine Wernberg Dalhoff, Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet.*



### Det er offentligt kendt ...

... at Nexus Interim Management i 2006 indgik en rammeaftale med Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) om levering af Interim Management ydelser til offentlige og halvoffentlige organisationer.

Aftalen er en attraktiv mulighed for at få tilført midlertidige lederressourcer på en fleksibel og økonomisk fordelagtig måde, hvor også udbudspligten er afløftet.

Nexus Interim Management har været igennem en nøje vurdering af pris, kompetencer og kvalitet, før aftalen er kommet på plads. Dermed har SKI sikret, at Nexus lever op til de krav, offentlige organisationer stiller.

# Henrik Holt Larsen og Hjalte Aaberg krydsede klinger på forårets gåhjemmøde

Nexus andet gåhjemmøde om 'Hvorfor er offentlig ledelse så kompleks?' blev en kæmpe succes. Den 7. april havde vi endnu en gang inviteret ledere og topledere fra den offentlige sektor til et gåhjemmøde, der kastede lys over de ledelsesmæssige udfordringer.

## Kompleksiteten i offentlig ledelse

Adm. dir. Hjalte Aaberg, Teknik- & Miljøforvaltningen, Københavns Kommune, og professor Henrik Holt Larsen, CBS, var de indbudte oplægsholdere, mens journalist og ledelsesforfatter Kirsten Weiss, styrede slagets gang.

Hjalte Aaberg gav sit bud på den kommunale topleders udfordringer i en forvaltning, hvor både borgere, brugere, medarbejdere og politikere stiller massive krav. Dette gør offentlig ledelse meget kompleks, og ifølge Hjalte Aaberg er det netop denne kompleksitet, som gør det interessant at være leder.

Han sammenlignede de udfordringer, ledere i den offentlige sektor står overfor i forhold til den private sektor. Det var Hjalte Aabergs synspunkt, at drivkraften i den private sektor, nemlig tallene på bundlinjen, er hovedårsagen til, at de er så gode til optimeringsprocesser. I forlængelse heraf nævnte han vigtigheden af at fokusere på optimal ressourceudnyttelse (af bl.a. materiel, ved registrering af fakturerbar tid og udnyttelse af kvadratmeter). Det er endnu endnu et område, hvor den offentlige sektor kan lære meget af den private.

Den offentlige sektors særlige ledelsesopgaver er – ifølge Hjalte Aaberg – at lederne skal kommunikere troværdigt, grundet de mange forskellige interessenter. Endvidere skal langt flere strategiske perspektiver optimeres og balanceres. Endelig er medarbejdertilfredshed – gennem motivation – et prioriteret ledelsesområde i den offentlige sektor.

## 10 skarpe

Henrik Holt Larsen præsenterede 10 skarpe om ledelse efter inspiration fra Academy of Management i USA 2007.

"Leadership", oversat til personligt lederskab i øjenhøjde, blev spået som fremtidens vigtigste lederrolle. Derudover påpegede han det dårlige omdømme som en af den offentlige sektors største hæmsko for at rekruttere og fastholde medarbejdere.

Et mere tydeligt fokus på faglig stolthed og stolthed generelt over at arbejde i den offentlige sektor vil gavne på mange måder. Denne opgave skal løftes i fællesskab ved både at fortælle hinanden og det øvrige samfund de gode historier fra arbejdet i det offentlige. Desuden skal det gøres langt mere synligt, at de mest komplekse og brede, men også mest oversete jobs, er at finde i den offentlige sektor.

Mere end 80 ledere og topledere var mødt frem og bidrog til debatten.

Nexus glæder sig til at slå dørene op til endnu et gåhjemmøde til efteråret, igen med et aktuelt emne om ledelse.



## Gåhjemmødet afstedkom en spændende artikel i Berlingske Karriere

Berlingske Karriere bragte i forlængelse af Nexus' gåhjemmøde et interview med mødets to oplægsholdere Hjalte Aaberg og Henrik Holt Larsen om forskellene mellem offentlig og privat ledelse. Artiklen blev bragt den 21. maj 2008 og kan rekvireres ved at skrive til Ulla Dan Rohde på [ud@nexus-interim.dk](mailto:ud@nexus-interim.dk).

## Henrik Holt Larsens 10 skarpe om ledelse

- Leadership er både vigtigere og vanskeligere end management
- Universel ledelse er en fiktion
- Det er en stor udfordring at kombinere lokal ledelse i egen enhed med bidrag til overordnet, tværgående ledelse
- Det er ikke så meget lederens personlige egenskaber som lederens konkrete adfærd, der giver god ledelse
- Hvad der er god ledelse, afhænger af, hvordan de medarbejdere, man er leder for, bedst motiveres
- Ledelse er ikke én persons handlinger, men et kompliceret samspil med aktører omkring lederen
- Lederen skal kunne skabe mening (sensemaking) og videregive mening til medarbejderne. "Leadership is the management of meaning"
- Værdibaseret ledelse er effektivt, forudsat at man har ganske få og måske endda kun én værdi
- Ledelse er ikke blot adfærd over for medarbejdere, man har øjenkontakt med. Virtuel ledelse får stigende betydning
- Lederudvikling sker bedst gennem erfaringsdannelse på jobbet, men kan understøttes af kurser og uddannelse



## Gåhjemmøde i november 2008 Sæt kryds i kalenderen nu!

Næste faglige gåhjemmøde hos Nexus er den 24. november 2008, kl. 15 til 17.30, i FUHU conferencecenter, København.

Det er gratis at deltage, og du får en skriftlig invitation om arrangementet.

**Abonnér også på nyheder og viden om Interim Management, herunder arrangementer som gåhjemmøder, fra [www.nexus-interim.dk](http://www.nexus-interim.dk), under For offentlige, Arrangementer.**

## Hvor løser Nexus opgaver?

I første halvdel af 2008 har Nexus udvidet sin kundeportefølje til også at omfatte Københavns Kommune, herunder Økonomiforvaltningen og Teknik & Miljøforvaltningen.

### Nexus har løst opgaver i:

- Københavns Kommune
- Beskæftigelsesministeriets Administrative Center, BAC
- Finanstilsynet
- Erhvervs- og Selskabsstyrelsen
- Statens Byggeforskningsinstitut, SBI
- Vejdirektoratet
- Slots- og Ejendomsstyrelsen
- Køge Kommune
- Høje-Taastrup Kommune
- Patent- og Varemærkestyrelsen
- Fødevarestyrelsen

Opgaverne spænder fra projektledelse af effektiviseringsprojekt i kunde-/callcenter over interim IT-chef med særligt ansvar for udarbejdelse af IT-review og strategi til økonomi- og budgetkonsulenter/chefer med fokus på bl.a. procesoptimering.

Vil du høre om erfaringer med Interim Management eller har du behov for konkret sparring til en specifik løsning, er du velkommen til at kontakte chefkonsulent og ansvarlig for den offentlige sektor Ulla Dan Rohde på telefon 33 38 65 61 eller e-mail [ud@nexus-interim.dk](mailto:ud@nexus-interim.dk).

## Besøg Nexus' stand på KLs Ledertræf 2008

KL sætter de kommunale ledere og chefer stævne ved Ledertræf 2008 den 17. september 2008.

### KL's Ledertræf 2008:

kvalitet i kommunerne  
- lederen viser vej



Træffet er det andet af sin slags og følger op på sidste års succes. Temaet for KL's Ledertræf 2008 er "Kvalitet i kommunerne – lederen viser vej". KL sætter scenen for en vedrørende debat om vilkår og visioner for den kommunale ledelsesopgave og kvalitet i kommunerne. Omdrejningspunktet for træffet er ledernes egne bud på de ambitiøse og nødvendige pejlemærker for god offentlig ledelse; nemlig Kodeks for god ledelse – i kommuner og regioner. Udviklet af Væksthus for Ledelse i 2008. Træffet afholdes i Fredericia Messe- og Konferencecenter. Find flere oplysninger om træffet på [www.kl.dk](http://www.kl.dk).

**Besøg Nexus' stand og mød bl.a. Ulla Dan Rohde, chefkonsulent og ansvarlig for Interim Management i den offentlige sektor. Her kan du høre om erfaringer og muligheder med Interim Management i kommunerne.**

### >> Statens Byggeforskningsinstitut valgte en Interim Management løsning, fortsat fra forsiden

Men hvad er fordelene ved at vælge at få en medarbejder gennem et vikarbureau, frem for selv at søge efter en vikar? „Det går hurtigt, når man vil have fat i en interim manager. Dertil kommer, at personen er overkvalificeret, så man kan forvente, at han eller hun fra dag ét kan løse selvstændige og komplekse opgaver. Interim Manageren har også en stor arbejdskapacitet“, fortæller Christine Wernberg Dalhoff.

Da Statens Byggeforskningsinstitut skulle ansætte en interim manager, lavede de først en projektbeskrivelse af de opgaver, der skulle løses. Derefter gik interim management-bureauet (Nexus Interim Management, red.) i deres database

og sendte nogle CV'er til gennemsyn. Herudfra valgte Statens Byggeforskningsinstitut to ud, som de gerne ville have til samtale. „Nexus Interim Management deltog også ved job-samtalen og gav sparring til udvælgelsen. Her kunne vi også mærke, om personen passede ind hos os. Det hele tog en uges tid“, fortæller Christine Wernberg Dalhoff.

Artiklen er bragt i SKI's månedsbrev Offentligt Indkøb nr. 12/07. Læs mere om Nexus' procesbeskrivelse på [www.nexus-interim.dk](http://www.nexus-interim.dk), under For offentlige.

## Fakta om Statens Byggeforskningsinstitut - SBI

- Direktør: Lone Møller Sørensen
- Administrationschef: Christine Wernberg Dalhoff
- Antal medarbejdere 100
- Årlig omsætning: 70 mio. kroner
- SBI fusionerede 1. januar 2007 med Aalborg Universitet

# Spørgsmål og svar

Det er ofte de samme slags spørgsmål, vi møder, når Nexus' ansvarlige for den offentlige sektor, chefkonsulent Ulla Dan Rohde, er i dialog om Interim Management med direktører, administrations- og HR-chefer i stat, regioner og kommuner. Få svaret på nogle af dem her.



## Ingen forvaltningsretlige problemer med Interim Management og mulighederne for personaleledelse – hvordan det?

Om denne problematik præciserer Carl Erik Johansen, kontorchef i Personalestyrelsens Center for personaleledelse og jura, at:

„Det er den enkelte institution, der afgør, om de vil anvende interim managere. Det sker inden for rammerne af de almindelige bevillingsretlige og forvaltningsretlige regler og overenskomster. Der er tale om situationer, hvor der kortvarigt er behov for at få udført nogle arbejdsopgaver.

Anvendelsen af interim managers giver normalt ikke problemer af forvaltningsretlig karakter, men institutionen må naturligvis konkret vurdere, om der er betænkeligheder ved, at arbejdsopgaverne udføres af en interim manager.“

## Interim opgaver – hvor er det relevant?

Det er ikke kun topledere, man har mulighed for at engagere gennem Nexus. Viften er nemlig langt bredere og omfatter typisk områder, hvor organisationen ikke selv har spidskompetencen eller ressourcer til rådighed såsom:

- Specialister som er regnskabs-, budget- og økonomikonsulenter
- Projektledere til tværorganisatoriske analyser og organisationsudvikling samt strategiudredninger
- Ledere til interim økonomi- og budgetchefopgaver, hvor direktionen typisk definerer ledelsesansvaret
- Projektledere/bygherrerådgivere til styring af anlægs- og investeringsprojekter

## Kan Nexus hjælpe med Strategisk Indkøb?

Nexus Interim Management har efter aftale med SKI udarbejdet et prospekt om strategisk Indkøb. Nexus' kandidater har dokumenterede resultater fra indkøbsopgaver med følgende indhold:

- Projektindkøb
- Ledelse af etablering/effektivisering af indkøbsfunktion
- Strategisk indkøb
- Teknisk indkøb

Rekvirér prospektet hos Ulla Dan Rohde eller find det på SKI's hjemmeside [www.ski.dk](http://www.ski.dk) under Indkøbsrådgivning, Indkøbsstrategi, Konsulentpartnere.

## Hvilke profiler har Nexus' kandidater?

Nexus kandidater har ledererfaring, der spænder fra topledelse over mellem-/linjeledelse til projektledelse.

Kandidaterne favner bredt inden for både generel ledelse og topledelse og de traditionelle administrative områder: Regnskab/økonomi/budget, controlling/ledelsesinformation, indkøb og HR.

Kandidaterne har også erfaring indenfor de specifikke forvaltningsområder i kommunerne og regionerne, herunder teknik/miljø, arbejdsmarked, og sygehusadministration/-ledelse.

## Nyt kontor i Horsens – Interim Management i hele landet

I februar 2008 åbnede Nexus Interim Management nyt kontor i Horsens.

Åbningen blev markeret den 6. maj ved et arrangement for offentlige og private ledere og topledere om udfordringerne i moderne ledelse.

Henrik Holt Larsen, CBS, Roald Jakobsen, Vestas People & Culture og George Greibe, Network of Corporate Academies (NOCA) var inviteret til at sætte rammerne for denne debat.

Med kontoret i Horsens ser vi frem at udvide den positive kontakt og vores samarbejde med endnu flere direktører og HR-, sekretariats- og administrationschefer i landets kommuner, regioner og statslige institutioner.

**NEXUS**  
INTERIM MANAGEMENT



Nexus Interim Management A/S  
Telefon 7022 6555  
E-mail: [info@nexus-interim.dk](mailto:info@nexus-interim.dk)  
[www.nexus-interim.dk](http://www.nexus-interim.dk)

**København:**  
Kompagnistræde 13, 3. sal  
1208 København K

**Jylland:**  
Allegade 2, 2. sal  
8700 Horsens