|  |
| --- |
| Governance, informationsteknologi og kultur hos en offentlig myndighed |
| Strategiske og organisatoriske overvejelser og kvalificering af data i Haderslev Kommune |
|  |
| **Anders Hell Hansen** |
| **17-01-2014** |

**Indholdsfortegnelse**

DEL I INDLEDNING

 1. Indledning s. 3

1.1 Problemformulering s. 3-4

1.2 Anvendte forklaringsmodeller s. 4

1.2.1 Begrebsafklaring og forklaringsmodeller s. 4-8

1.2.2 Forskningsdesign og metode s. 9

1.3 Afgrænsninger s. 9

2. Haderslev Kommune som case s. 10-11

DEL II GOVERNANCE

Strategi i den offentlige sektor s. 11-13

 Governance i et organisatorisk perspektiv s. 13-15

 Governance i forbindelse med kvalificering af data s.15-16

DEL III INFORMATIONSTEKNOLOGI

 Informationsteknologi og strategi i Haderslev Kommune s.16-17

 Informationsteknologi i organisationen s. 18-20

 Informationsteknologi og kvalificering af data s. 21

DEL IV KULTUR

Kultur i strategitænkningen i Haderslev Kommune s. 22-23

 Organisatorisk kultur i Haderslev Kommune s. 23-24

 Kultur i forhold til en kvalificering af data i Haderslev Kommune s. 24-25

DEL V

 Konklusion s. 25-28

Litteraturliste s. 29-31

Summary

Bilag

**1.Indledning**

Den offentlige sektor har været under konstant forandring siden kommunalreformen. De kommunale organisationer har skullet forene kommuner og siden overtage tidligere amtslige institutioner og ikke mindst integrere medarbejdere fra forskellige offentlige myndigheder. Et af formålene med at skabe større kommunale enheder var en forventning om, at de nye og større kommuner ville kunne løfte de udfordringer som velfærdssamfundet vil få i fremtiden. Samtidig er der en forventning fra borgere og politisk hold om, at man med større kommuner kan udnytte stordriftsfordele og blive mere effektive.

De nye og større kommunale organisationer har udfordret den offentlige ledelse og der er et øget fokus på governance. I mange år har ledelse hovedsageligt været til stede for at sikre, at kerneydelsen var fagligt funderet og at der derefter var rum til at kunne administrere. Strategisk ledelse og governance er derfor blevet en central ledelsesmæssig kompetence, der er efterspurgt i de kommunale organisationer, for netop at kunne håndtere krav og indhold og give retning til en udvikling i kommunerne. En anden og væsentlig faktor er den informationsteknologiske udvikling og den deraf følgende digitaliserings tværgående indflydelse. Man kan ikke længere tænke IT decentralt, da IT-påvirkningerne i dag er horisontale såvel som vertikale. Dette stiller også krav til organisationens indretning og dermed også det ledelsesmæssige aspekt. Sammenlægning af kommuner og nye udfordringer i form af digitalisering og målstyring har betydet at kulturerne hos de offentlige myndigheder er berørt. I dag er den kommunale administration stadig præget af en begrænset reformkraft. Man har endnu ikke vision for og nok opmærksomhed på IT og den digitale forvaltning og dermed endnu ikke helt anerkendt forvaltningskulturens betydning.

**1.1 Problemformulering**

Kommunerne skal fremadrettet finde veje til at få mere velfærd for færre ressourcer. På nationalt plan har man vedtaget strategier der i praksis skal udfoldes hos kommunerne. Strategierne influerer på flere niveauer hos den enkelte myndighed; i strategi-tænkningen, i organisationen og i kulturen. Denne opgave har derfor et overordnet formål;

Hvordan bliver man hos en offentlig myndighed, i dette tilfælde Haderslev Kommune, bedre til at arbejde med governance, informationsteknologi og kultur i organisationen?

 Forudsætningerne for at kunne besvare opgavens hovedformål kræver en besvarelse af følgende underspørgsmål:

1. Hvordan anskuer Haderslev Kommune governance i forhold til strategi, organisation og i behandlingen af data?
2. Hvilken betydning har teknologi i forhold til strategi, organisation og kvalificering af data i Haderslev Kommune?
3. Hvordan forholder Haderslev Kommune sig til kulturen i strategien, organisationen og i den konkrete behandling af data?

Hvert underspørgsmål søger at belyse et særskilt område med afsæt i opgavens hovedspørgsmål. Underspørgsmål ét tager udgangspunkt i den governance-tænkning der eksisterer i i Haderslev kommune som offentlig myndighed. Underspørgsmål to tager udgangspunkt i, hvordan man strukturer og anvender informationsteknologi i Haderslev Kommune. Underspørgsmål tre forholder sig til, hvordan kulturen bliver anskuet i Haderslev Kommune. De tre underspørgsmål vil blive besvaret med udgangspunkt i følgende tre forhold; strategi, organisation og kvalificering af data.

**1.2 Anvendte forklaringsmodeller**

I denne opgave har jeg anvendt en række begreber, der hver især beskriver nogle forhold i Haderslev. Da de tre underspørgsmål bliver besvaret ved hjælp af tre overordnede termer, vil der også være en kort begrebsafklaring af de tre termer, før jeg redegør for de teoretiske overvejelser der ligger bag termerne og hvordan de vil blive anvendt i opgaven. Til sidst vil jeg kort redegøre for de teorier der vil blive brugt i de enkelte afsnit, men hvor det teoretiske afsæt vil være at finde i de enkelte afsnit.

**1.2.1 Begrebsafklaring og forklaringsmodeller**

I opgaven vil der bl.a. blive brugt følgende begreber og forklaringsmodeller. Begreberne har mange nuance-forståelser og derfor vil begrebsafklaringen være en indkredsning mere end en egentlig definition, da begreberne vil blive brugt med enkelte afvigelser i afsnittene.

*Governance* defineres som; de overordnede principper og strukturer, der regulerer samspillet mellem ledelsesorganerne i en organisation og samspillet med dem, der berøres af organisationens virke(interessenterne)[[1]](#footnote-1). De senere år er governance blevet et styringsbegreb, der anvendes bredt i organisationer. Governance som begreb har mange forklaringer, men Rhodes[[2]](#footnote-2) har opstillet seks definitioner, der kendetegner governance som et begreb der handler om styring og organisering. Der sondres dog mellem to hovedretninger indenfor governance den normativt neoliberalistiske og den deskriptivt postmoderne. Dette er ikke en teoretisk øvelse og jeg vil derfor ikke dissekere de to retninger mere end at sige, at kendetegnet ved den første retning er, at der stilles mål op for hvordan god offentlig styring og organisering bør være. Retningen spænder fra minimalstats-tanken til new public management[[3]](#footnote-3). Heroverfor står den deskriptivt postmoderne governance hvor governance opfattes som selvorganiserende netværk. Netværkene, det diverse og centerløse samfund med mange koeksisterende sandheder og kompleks interageren er her det vigtigste[[4]](#footnote-4). Netværks-retningen placerer individet i governance-forståelsen. Governance er et udtryk for en individualisme, hvor argumentation går forud for rationalitet og lokal indsigt for generelle visioner. Governance er derfor et styringsredskab opstået på grund af resultatet af en udvanding af beslutningsprocesser hvor magten decentraliseres.

*Kultur* er en fundamental størrelse i en organisation. Jeg har valgt at bruge Edgar H. Scheins teori om organisationskultur og ledelse[[5]](#footnote-5). Schein anser, at skabelse og ledelse af kultur er afgørende forbundet med ledelsesbegrebet. Det er ofte ledere der skaber eller forsøger at implementere en organisationskultur og derfor er det også en ledelsesopgave, at lede men også re-definere kultur i en organisation. Schein mener, i udgangspunktet er den vigtigste opgave for en leder at skabe og lede en kultur og at den gode leder har evnen til at arbejde med og forstå kultur. Kultur er dog ikke udelukkende skabt af lederen, men af de processer der udspiller sig i en gruppe, men det er lederens opgave at balancere kulturen i organisationen[[6]](#footnote-6). Der er mange fænomener der påvirker kulturen, men Schein nævner; adfærdsmæssige fællestræk(traditioner, sprog), gruppenormer, skueværdier(organisationens officielle proncipper og værdier), spilleregler(”måden vi gør vi gør ting på her”), klima(fysisk og psykisk), færdigheder, vaner og andre. Kultur er altså et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen har lært sig mens den løste sine udfordringer med opgaveløsning, tilpasning og integration. Mønstrene betragtes som fungerende og dermed gyldige og videregives dermed til nye medlemmer af gruppen[[7]](#footnote-7). I en stor organisation vil der naturligt være flere subkulturer, der vil dog være nogle fælles antagelser og fænomener som eksempelvis skueværdier. Lederne må være bevidste omkring kulturen/kulturerne.[[8]](#footnote-8)

Schein påpeger, at kultur kan afdækkes på flere niveauer. Èt af de mest synlige niveauer er skueværdier, der som tidligere nævnt er de officielle værdier som de er præsenteret i strategier, visioner og målsætninger. Udgangspunktet er her, at skueværdierne er enkeltpersoners(ledere)antagelser der ophøjes til en gruppes opfattelse af, hvordan forholdene(værdierne) burde være[[9]](#footnote-9). Ledelse er derfor den oprindelige kilde til de værdier, der skal drive gruppen(organisationen)fremad.

Kulturdannelsesprocessen er identisk med gruppedannelses-processen. Uden en gruppe ingen kultur. Uden fælles antagelser ingen gruppe[[10]](#footnote-10). Et centralt element i en organisationskultur er den identitet som medarbejderne(medlemmerne af gruppen) deler. Identiteten er afspejlet i organisationens strategiske beslutninger og deraf gruppens mission og gruppen kan ikke opfylde sin mission, hvis der ikke er enighed omkring de midler der skal anvendes[[11]](#footnote-11). Enighed omkring midler understøtter skueværdierne og den ledelsesvalgte kultur[[12]](#footnote-12).

Schein mener, at kultur grundlæggende kommer fra tre kilder; organisationsgrundlæggerens værdinormer og antagelser, erfaringen som gruppemedlemmerne lærer sig når organisationen udvikler sig og nye medlemmer og ledere, der medbringer andre værdier og antagelser[[13]](#footnote-13). Schein tager udgangspunkt i en erhvervsvirksomhed, men organisationsgrundlæggeren kan oversættes med forvaltningstraditionen i det offentlige kombineret med organisationsledelsen. Organisationen skaber derfor kultur gennem handlinger der foretages af stærke ledere. Som Schein også påpeger, så får lederen formidlet et budskab gennem karismatisk adfærd. Den kommunikative egenskab er derfor vigtig hos lederen/ledelsen(i/til hele organisationen).

Schein erkender, at i store organisationer findes der subkulturer. Subkulturerne og den ”overordnede” kultur har et fællesskab i skueværdierne, men subkulturer som eksempelvis topledelse og fagmiljø har forskellige antagelser omkring processer, organisation, ledelse osv. Der må bygges bro/udtænkes interkulturelle processer, for at skabe et samvær med ny læring og dermed nye antagelser. Ledere der ønsker at agere ift. subkulturer bør tænke i processer og ikke hierarkiske løsninger[[14]](#footnote-14).

*Strategi* er ikke et spørgsmål om at gøre tingene mere effektivt og bedre, men ifølge Michael Porter er det et spørgsmål om at kunne differentiere sig fra sine modstandere for at kunne være holdbar fremadrettet[[15]](#footnote-15). En højere effektivitet kan kopieres, men strategien bliver til i det spænd af aktiviteter, der differentierer forretningen fra sine modstandere og strategien opstår i synergien fra dette spænd. For at opnå den bedste effekt af de strategier der udvikles i organisationen er det vigtigt at strategierne er harmoniseret. I 1980’erne og 90’erne fremkom Michael Porter med sine tanker omkring virksomhedens værdikæde; at en virksomhed ikke er stærkere end sit svageste led. Dette betød, at man i private virksomheder fik øjnene op for, at alle niveauer i virksomheden er unikke dvs. at der er kommet en mere helhedsorienteret strategi-tænkning. Med andre ord så skal den offentlige virksomhed også tænke helhed og forstå sin organisation ud i den enkelte institution.

Den gode og effektive strategi er afhængig af dygtig ledelse. Ledelsen skal balancere alle aktiviteterne, alle interessenter og være i stand til at træffe afgørelser. Lederne skal kommunikere og navigere strategien og bevare disciplinen. Lederen er forpligtet til at undervise i strategien til mellemlederen og holde fast i hvad man kan og ikke kan inden for rammerne[[16]](#footnote-16). Strategier kræver altså governance. Governance er derfor grundlæggende et spørgsmål om, at ledelsen kan holde balancen i organisationen. Strategien skal være forståelig, den skal kommunikeres og dokumenteres og den skal være i overensstemmelse med de ressourcer der findes i organisationen og være i balance med interessenterne i organisationens interesser. For derfor at kunne udøve god governance og tilrettelægge den rigtige strategi skal ledelsen have en tilstrækkelig viden om sin organisation, da manglende overblik kan føre til en manglende effekt af de strategiske tiltag. Strategi handler derfor også om, hvad man vælger ikke at gøre. Strategi handler ikke om den individuelle aktivitet, men om at kombinere aktiviteter[[17]](#footnote-17). Det er således vigtigt, at de aktiviteter passer til hinanden så udfoldelsen af strategien sker ved et samspil mellem alle aktiviteter.

*Kvalificering af data* og videndeling er ikke et nyt fænomen, men gennem den informationsteknologiske udvikling er man, især i den private sektor, blevet opmærksom på at dokumentation og deling af viden er et aktiv med det rigtige it-mæssige set-up[[18]](#footnote-18). Tre amerikanske forskere har undersøgt en række virksomheder for brugen af knowledge management(note-videndeling) og beskrevet resultatet af deres undersøgelser i en artikel i Harvard Business Review.

Der skelnes mellem to måder at tackle knowledge management; en *codification-strategi* og en *personalization-strategi*. *Codification-strategien* er en strategi, hvor man benytter sig af teknologi til at dele viden. Når en videns-medarbejder har færdiggjort et projekt bliver dokumentationen gemt i et netværk eller i en database, så dennes viden er tilgængelig for andre videns-medarbejdere. *Personalization-strategien* er en strategi, hvor viden fra et projekt er hos den specifikke projekt/videns-medarbejder. Man anvender IT til formidling af viden og ikke specifikt til videns-lagring[[19]](#footnote-19). En strategi kan dog aldrig stå alene og virksomheder der deltog i analysen brugte også del-aspekter af den anden strategi[[20]](#footnote-20). Men man har konsekvent indkorporeret den ene eller anden.

Èt af fare-momenterne ved en *codification-strategi* er helt at forlade sig på dokumentation. Projekter eller opgaver der skal generere udvikling eller gevinst kan ikke udføres på baggrund af tidligere brugt dokumentation alene. Der skal tages hensyn til tids-aspektet. Dokumentation der er blevet placeret i en database skal være tidssvarende[[21]](#footnote-21), så en borger eller en virksomhed får et optimalt resultat og helt basalt skal den bevarede dokumentation være forståelig og søgbar. Forfatterne påpeger derfor vigtigheden at være stringente i sit valg af sin primære strategi.

*Informationsteknologi* defineres som; det der omfatter teknologi og andre aspekter af styring og behandling af information. Centrale begreber er software og hardware[[22]](#footnote-22).

Der vil i opgaven ikke blive brugt en egentlig *organisation*steori. Der vil blive taget udgangspunkt i traditionelle organisations-tanker i forbindelse med en vurdering af governance, teknologi og kultur i Haderslev Kommune. Den kommunale organisations-struktur vil være vedlagt som bilag.

**1.2.2 Forskningsdesign** **og metode**

Der indledes med et overblik over Haderslev Kommunes strategisk, organisatoriske og data-mæssige tilgange siden kommunesammenlægningen med udgangspunkt i governance, informationsteknologi og kultur.

Opgavens problemstilling søges løst ved en tilgang, hvor der veksles mellem teori og empiri. Opgaven er inddelt i tre dele, der svarer til de tre underspørgsmål i problemformuleringen. Et fjerde afsnit er konkluderende og dermed besvares opgavens hovedspørgsmål. Desuden vil det fjerde afsnit også have et perspektiverende udblik.

Empirien i de tre første afsnit vil være de strategier, notater og den organisationsstruktur der danner fundamentet for Haderslev Kommune. Empirien er inden for rammerne af casen Haderslev Kommune i forhold til governance, informationsteknologi og kultur.

Hvert afsnit vil belyse henholdsvis strategi, organisation og kvalificering af data i Haderslev Kommune.

1.3 **Afgrænsninger**

Af hensyn til opgavens omfang har jeg været nødsaget til at fravælge emner, der også kunne være relevante i disskussionen omkring behandlingen af information hos en offentlig myndighed. Der er derfor valgt at se bort fra det politiske niveau i forhold til governance hos en kommune. Det er helt klart at den administrative ledelse har en forpligtelse til at kvalificere de mål der sættes af det politikse styre og med Strukturreformen, med nye og større kommuner, har der været et øget behov for en tættere og mere åben dialog mellem den administrative og den politiske ledelse. Det politiske aspekt vil ikke være en del af denne opgave. Governance vil derfor blive betragtet uden det politiske niveau.

Haderslev Kommune har som alle kommuner en lovmæssig plan-strategi. Strategien fortæller noget om de tiltag som man vil foretage sig i de kommende år på baggrund af værdierne i kommunens vision; sundhed og bæredygtighed, synlighed, sammenhæng og tilgængelighed, erhverv og uddannelse og bosætning og levesteder. Omdrejningspunktet er medborgerskab. Denne strategi vil ikke blive brugt i denne opgave, da den ikke har at gøre med den administrative strategi for Haderslev Kommune.

2. **Haderslev Kommune som case**

Ved kommunalreformen i 2007 sammenlagde man Haderslev, Gram og Vojens kommuner(foruden en række sogne)og kaldte den nye kommune for Haderslev Kommune. Kommunen er befolkningsmæssigt en middelstor kommune. Haderslev Kommune har siden struktur-reformen i 2007 oplevet to organisations-ændringer; ved sammenlægningen og igen i 2010. Organisationen der blev skabt i 2010 havde en ambition om, at bruge ressourcer og kompetencer på tværs og derved skabe mere helhed i opgaveløsningen.

Sammenlægningen betød, at tre kommuner og dermed også tre kulturer skulle forenes. Arbejdet med den nye organisation begyndte i 2006. Organisationen bestod frem til 2009, hvor arbejdet med en ny strategi og administration blev sat i gang[[23]](#footnote-23). I 2010 godkendte man i Haderslev en strategiplan. Planen blev dog aldrig implementeret. I 2012 blev administrations-projektet påbegyndt og afsluttet i 2013. Projektet havde til formål at overveje og omstrukturere den administrative organisation.

I perioden 2013-2015 gælder *Fælles fremtid – fælles ansvar. Den fælles ledelses strategi 2013-2015*(*fælles ledelses strategi*)[[24]](#footnote-24). Strategien skal understøtte Haderslev Kommunes vision og udvikling. Den administrative strategi understøtter de politisk vedtagne strategier; byrådets vision, planstrategien og kommunalplanen.

Haderslev Kommune består i dag af 3 serviceområder(forvaltninger) foruden 3 fællesstabe, der hører til to af de tre Serviceområder og kommunaldirektøren. Haderslev Kommune har desuden en Digital Task Force(DTF)der består af konsulenter fra de tre Serviceområder. Konsulenterne har hver især et lokalt ansvar for IT eller digitalisering i en eller anden form. DTF har ingen beslutningskompetencer, men er et rådgivende organ for Digitaliseringschefen der også er Borgerservicechef og som refererer til direktøren for Erhverv- og Borgerservice.

Case-studiet er som beskrevet i Bent Flyvbjergs artikel[[25]](#footnote-25) ”den detaljerede undersøgelse af et enkelt eksempel”. Når jeg bruger Haderslev Kommune som case-studie er det fordi jeg har et umiddelbart kendskab til kommunen som myndighed og forretning, som ansat på Historisk Arkiv for Haderslev Kommune og medlem af DTF. Men også fordi Haderslev Kommune er en fuldgod repræsentant for en dansk kommune og kan som enkeltstående case godt udtrykke noget generelt om kommuner som myndighed eller muligheden for at generalisere ud fra et enkelttilfælde og dermed bidrage til en videnskabelig udvikling jf. Bent Flyvbjerg[[26]](#footnote-26).

**Del II GOVERNANCE**

Governance har mange definitioner, men er overordnet en styring eller regulering af samspillet i en organisation. I det følgende afsnit vil der være fokus på, hvordan governance håndteres i Haderslev Kommune fra et strategisk, organisatorisk udgangspunkt og konkret i forbindelse med kvalificering af data.

**Strategi i den offentlige sektor**

I den offentlige sektor er der en generel opfattelse af, at strategi skal anskues anderledes end i den private sektor. I den private sektor tænkes strategi i kamp- eller konkurrence-situationer i modsætning til det offentlige, hvor strategi skal ses i relations- og samarbejdssammenhæng. I det offentlige er der en selvforståelse af strategi-begrebet som kampen for højere effektivitet, bedre dokumentation og højere brugertilfredshed. Dette kan også opfattes som kamp- eller konkurrence-scenarier. Men overordnet er scenariet, at den offentlige sektor skal levere mere og bedre service og det kræver en struktur og systematik i de offentlige strategier[[27]](#footnote-27).

Den offentlige sektor har mange hensyn der skal tages i betragtning, når der skal drives offentlig virksomhed bl.a. love og regler der sætter rammer for myndighedens opførsel. Den enkelte myndighed skal dog som forretning have ambitioner og målsætninger og her bliver strategien et vigtigt redskab. Ledelsen hos den offentlige myndighed har derfor et overordnet ansvar for kommunikationen og styringen af strategien i organisationen - governance. Ud fra en fælles referenceramme bør kommunale ledere sørge for at der er sammenhængskraft i organisationen; dette er oftest en udfordring, da der mange steder stadig er subkulturer, som Schein påpeger, der pr. tradition ikke har en naturlig tilgang til et fællesskab og dermed en fælles strategi.

Arbejdet med de strategiske træk er et udtryk for ledelsestænkning. Den strategiske tænkning skal være en fast bestanddel af ledelsesarbejdet og det at man handler på baggrund af den viden som man ligger inde med. I den offentlige sektor må man derfor, som man også må i en privat virksomhed, erkende det paradigme man er en del af og handle derefter. At omsætte og udmynde en strategi kræver struktur og systematik, mens det at udtænke de strategiske træk kræver erkendelse og innovation[[28]](#footnote-28).

Den øverste ledelse i Haderslev Kommune har udarbejdet en administrativ strategi  *Fælles fremtid – fælles ansvar. Den fælles ledelses strategi 2013-2015*(*fælles ledelses strategi*), der frem mod 2015 skal være et fundament for kommunens udvikling. Kernen i strategien er medborgerskab og værdier[[29]](#footnote-29). Denne kerne er i sit udgangspunkt svært målbare. Men strategi er ikke kun et spørgsmål om at gøre tingene mere effektivt og bedre. Ifølge Porter er det et spørgsmål om at kunne differentiere sig fra sine modstandere for at kunne være holdbar fremadrettet[[30]](#footnote-30). Sammenligner man med en anden kommune(Tønder) der har samme størrelse og udfordringer som Haderslev er kernen i strategien i en vis grad parallelle[[31]](#footnote-31), at man som service-organisation sætter borgerne i fokus. Når en strategi bliver til i det spænd af aktiviteter, der differentierer forretningen fra sine modstandere er det svært for en offentlig organisation at ”gøre tingene anderledes”, da man som myndighed også er bundet af krav og regler. Der er derfor ingen hurtige løsninger, men blot de langsigtede mål, der synligt kan differentiere en offentlig virksomhed fra en anden. De strategiske indsatsområder i Haderslev Kommune er derfor også formuleret som; den åbne nysgerrige og samarbejdende kommune, levesteders kvaliteter, lokal erhvervsudvikling foruden organisatoriske indsatsområder som værdibaseret ledelse og samarbejde og værktøjer i virksomhedens styring[[32]](#footnote-32). Man har i Haderslev Kommune, som Porter og Luftman[[33]](#footnote-33) plæderer for, tænkt helheds-orienteret i forhold til strategien. Der er et overvejende fokus på service-funktionen, men man anerkender at man organisatorisk og ledelsesmæssigt skal have governance, da man anerkender udfordringerne omkring den valgte ledelsesform værdibaseret ledelse og ”vi skal derfor udbrede kendskabet til værdibaseret ledelse og samarbejde” og videre ”værdibaseret ledelse og samarbejde skal være et redskab til at frigøre alle ansattes potentiale..”[[34]](#footnote-34). I forlængelse af dette slås der fast, at kommunikationen omkring styring er en ledelses opgave – governance. Styring i strategien handler også om effektivitet og produktivitet. Dette skyldes jo bl.a. de nationale tiltag, men også en holdning til governance, som noget der ikke udelukkende praktiseres på bløde værdier, men også er forretningsorienteret(hårde værdier). Det kan både have et eksternt og internt fokus og i strategien nævnes en effektivisering i brug af IT[[35]](#footnote-35).

**Governance i et organisatorisk perspektiv**

Haderslev Kommune er organiseret ud fra et linie/stab-princip, hvor der er en klar fordeling mellem myndighed og ansvar. Stabsfunktionerne har bl.a. tilknyttet specialister(konsulenter)og har til opgave at rådgive og servicere linie-cheferne[[36]](#footnote-36). Dette er en organiseringsform der er meget udbredt i den offentlige sektor og har bl.a. den fordel, at myndighed og ansvars-aspektet er åbenlyst og at man kan udnytte specialist-viden i stabsfunktionen. En ulempe kan være, at der kan opstå konflikter mellem stabs-chefer og linie-chefer. Dette er blevet mere eksplicit i de sidste 10 år, hvor de offentlige myndigheder, herunder kommunerne, har oplevet at ledelseskompetencen ikke længere kun er faglig, men også administrativ[[37]](#footnote-37). En klassisk organisering som linie/stab-princippet, som det også gælder for Haderslev Kommune, har en mekanisk struktur; med mange faste regler, er hierarkisk opbygget og har en klar placering af myndighed og ansvar. En af flere udfordringer for Haderslev Kommune er, at nye essentielle arbejdsprocesser som udvikling- og innovations-processer og IT-processer befinder sig bedst i organisationer med organiske strukturer; med kort kommandovej, fleksibilitet og kreativitet. Udfordringerne bliver ikke mindre af, at man via nationale tiltag pålægger kommunerne krav og dikterede målsætninger. Dette stiller store krav til governance.

Haderslev Kommune har valgt værdibaseretledelse som ledelsesform. Værdibaseretledelse er en ledelsesform der i særlig grad er relevant for forandringsintensive og vidensbaserede organisationer. Denne ledelsesform giver mulighed for at håndtere personaleledelse anderledes end ved kontrol(top-down) og intervention[[38]](#footnote-38). Kommunikation er derfor et væsentligt aspekt. Kommunikation af organisationens værdier skal formidles til medarbejderne, så de kender rammen for deres arbejde, men også fastsættelse af mål både individuelt og organisatorisk for at retningsanvise medarbejderne. Grundlæggende er værdibaseret ledelse indirekte ledelse. Det drejer sig om, at få medarbejderne til at udføre arbejdsopgaver på eget initiativ. Værdibaseret ledelse er som nævnt anvendeligt i vidensbaserede virksomheder og ofte ved ledelsen ikke hvad den enkelte medarbejder arbejder med og det er hensigten. Haderslev Kommune efterkommer de intentioner der er i værdibaseret ledelse. I 2010 fremlagde ledelsen i Haderslev Kommune notatet *God ledelse i Haderslev Kommune* som skulle gælde som et styrings-notat for lederne i Haderslev Kommune[[39]](#footnote-39). I notatet står bl.a. at ”god ledelse ikke er at lede ved hjælp af regler, men ud fra et fælles sæt af værdier” og ”ud af disse værdier springer kommunens vision, strategier og ledelse”. Disse værdier er Ligeværdighed, Enhed, Tillid og Trivsel.

Værdibaseret ledelse er også en fremtidig ledelsesform i Haderslev Kommune og som tidligere nævnt en del af den administrative strategi. Måden hvorpå man operationaliserer værdier er dog forskellig. Hos den amerikanske computer-producent HP sker det gennem formelle og uformelle fortællinger. De formelle fortællinger kommunikerer, eksemplificerer og operationaliserer virksomhedens værdisæt og de uformelle fortællinger fungerer til at danne mening til og korrigere ledelsesmæssige signaler[[40]](#footnote-40). I Haderslev Kommune skal værdierne operationaliseres gennem dialog. I notatet om *god ledelse* står der; ”Gennem dialog tydeliggøres vision, mål og retning” og ”værdierne giver medarbejderne rum til at handle indenfor”. Udover at værdierne har en bærende funktion i hele Haderslev Kommunes organisation er der også tre forhold, som skal tænkes ind i måden at udøve ledelse; central styring med decentral ledelse, det dobbelte lederskab og styrkelsen af oplevelsen af helhed. Governance på det organisatoriske niveau i Haderslev Kommune er derfor en holistisk størrelse; Man har en klassisk linie/stab-struktur med et hierarki, men vil med udgangspunkt i værdier og et ledelsesgrundlag udøve værdibaseret ledelse med et udpræget ansvar hos den enkelte medarbejder.

Værdibaseret ledelse kan ikke eksistere uden et målfastsættelsessystem. Dvs. at der er målsætning og evaluering på individuelt niveau fra top til bund. Hos HP har individet brede rammer, men derudover har den enkelte en række mål personlige og faglige. HP arbejder med en evalueringsplan og en positionsplan, der indikerer at den enkelte medarbejder aldrig er i tvivl om sine arbejdsopgaver. Den årlige samtale er også en fastsættelse af mål og minimumskriterier for det kommende år. I(*fælles ledelses strategi*) for Haderslev Kommune er værdibaseret ledelse, som nævnt, et fokuspunkt. Det er en ledelsesopgave at skabe et bedre kendskab til ledelsesformen og de vilkår som den indeholder. Målsætningen er derfor bl.a ”I forlængelse af et arbejde med at få sat de forståelsesmæssige rammer omkring værdibaseret ledelse skal vi arbejde med at udbrede kendskabet til værdibaseret ledelse”[[41]](#footnote-41). Det er derfor en målsætning i Haderslev Kommune at formidle en viden og ikke at konkretisere opgave-porteføljen.

**Governance i forbindelse med kvalificering af data**

For at kunne opnå den ønskede effekt eller gevinst ved brugen af egne data er det også vigtigt at der udføres governance i forhold til data og arbejdet med data. Kommunerne er i besiddelse af en stor borgerviden. En borgerviden der kan have en konkurrencemæssig fordel, men som også i sin rigtige struktur kan understøtte kommunens serviceniveau. Det er derfor et spørgsmål om, hvorledes den enkelte kommune er i stand til at udnytte sine data uden at drukne i for mange og forkerte oplysninger. Haderslev Kommune skal derfor gøre sig overvejelser omkring, hvordan man vil håndtere knowledge management. Man skal overveje om man prioriterer en teknologisk eller en person-relateret strategi[[42]](#footnote-42)

Når man på et strategisk og et organisatorisk plan har konkretiseret, at en kvalificering af egne data kan understøtte en effektivisering af arbejdsgange og dermed service i kommunen skal det omsættes til handling. Værdibaseret ledelse, som den er praktiseret i Haderslev Kommune, er som understøttende teori ikke optimal i forhold til at en kvalificering af egne data. HaderslevKommune har ca. 3.000 ansatte og det er påkrævet at alle ansatte er opmærksom på de records management- foranstaltninger der er nødvendige og vil blive implementeret i organisationen – derfor er der store krav til governance. I udgangspunktet er der ikke fokus på kollektiv anvendelse af data, for som sagsbehandler i en kommune har man først og fremmest fokus på egne data. Dette er bl.a. et kultur-spørgsmål, som vil blive adresseret nedenfor, men det er også en manglende kendskab til at se data som en værdi – et produkt. Der er derfor brug for at medarbejderne foretager konkrete handlinger. Handlinger der er i dag er ukendte og derfor er der behov for governance. I en kommunal organisation er der et stort antal af processer med stor forskellighed; tildele sociale ydelser, gennemføre vielser og til udførelse af store anlægsprojekter. Tilgangen til disse processer er også varieret; rutinemæssige processer der omsættes i it-systemer umiddelbart og ikke-rutinemæssige der kan leve uden for systemer i længere tid. Processerne har desuden en forretningsmæssig betydning og kan have juridisk, politisk, eller finansiel karakter. De konkrete tiltag må derfor være risikoanalyser, der fører til udarbejdelse af en retentionplan. Hos offentlige myndigheder har traditionen været at bruge esdh-systemet som et redskab til håndtering af data. Man kan uden videre konstatere, at dette har ikke været optimalt, da man ikke har haft en påkrævet strategi og governance. Governance er derfor at sørge for, at arbejdet med data i en kommunal organisation er baseret på undervisning, opmærksomhed og support.

Arbejdet med egne data er ikke med udgangspunkt i kommunens behov, men med udgangspunkt i borgerens behov og her er der en opgave for ledelsen der ud fra governance-principper må sørge for at holde interesserne balanceret. Man må derfor eksempelvis søge data der skaber indsigt i forhold til kunderne eller data der indirekte skaber en effekt hos borgeren i form af en hurtigere og mere præcis sagsbehandling.

**Del III INFORMATIONSTEKNOLOGI**

IT spiller en central rolle i vores alles hverdag. IT har derfor også en central betydning i offentlige organisationer, der servicerer os som borgere og som værktøj for medarbejderne i det offentlige. IT er desuden en størrelse der ikke blot er konkret, men også et element der indgår i strategiske og organisatoriske overvejelser.

I dette afsnit vil der blive kigget på informationsteknologien betydningen i Haderslev Kommune; hvilken strategisk betydning IT har og videre den organisatoriske placering og ITs rolle i forhold til kvalificering af data.

**Informationsteknologi og strategi i Haderslev Kommune**

Haderslev Kommunes IT-strategi er fra 2007[[43]](#footnote-43). Når man tænker på, hvor hurtigt IT-udviklingen forløber er en 6-7 år gammel strategi ikke længere aktuel. Da det dog er den senest vedtagne IT-strategi er den stadig et udtryk for, hvor Haderslev Kommune ønsker at udvikle sig henimod IT-mæssigt. Strategien skal understøtte kommunens vision og forretningsstrategi og Serviceområderne har bidraget til strategien, således at IT-strategien dækker hele kommunen og har et tværgående og dermed tværfagligt præg. Dette er pointeret på side 1 i strategien, at IT-strategien ikke må blive et formål i sig selv og dermed har man pointeret hvorledes man prioriterer. På side 4 står der følgende; ”…at IT strategien udelukkende tjener formålet om understøttelse af den ønskede udvikling i Haderslev Kommune. IT strategien er med andre ord uinteressant, hvis ikke den ses som et værktøj der kan medvirke til at den ønskede udvikling realiseres”. Man har altså tilbage i 2007 tænkt, at IT er noget konkret der blot skal virke. Med udgangspunkt i Porters tanker omkring helhed i værdikæden og at strategier bliver til i et samspil har man i Haderslev Kommune understreget, at IT ikke indeholder elementer der gør at strategien kan stå alene. Man har dog i samme åndedrag fremlagt en vision for IT udviklingen i Haderslev Kommune; ”Haderslev Kommune ønsker at være blandt de bedste indenfor kommunal/offentlig IT anvendelse. Kommunen vil satse på top moderne og avancerede løsninger til gavn for borgere, virksomheder, politikere samt medarbejdere. Haderslev Kommune vil være førende i forhold til digital forvaltning, hvor IT skal medvirke til høj kvalitet i den kommunale service”[[44]](#footnote-44). IT skal altså først og fremmest være løsningsorienteret. Dette afspejler sig også i den administrative strategi for 2013-2015(*fælles ledelses strategi*), hvor oprydning i kommunens IT-systemer er et fokus punkt for at optimere brugen af IT-systemer i kommunen[[45]](#footnote-45).

IT-strategien er derfor ikke et mål i sig selv, den skal understøtte kommunens udviklings-strategier, men skal realiseres via handlingsplaner. Disse planer udarbejdes lokalt i henhold til den decentrale model, der også er fungerende i 2013. I *fælles ledelses* strategien er handlingsplaner ikke længere et emne jf. afsnittet om governance, da man ønsker at italesætte strategien og ikke arbejde med skriftlige handlingsplaner. IT tiltag skal dog stadig koordineres på tværs af hensyn til helheden, og der er således mange interessenter involveret i udformningen af målsætninger i forhold IT strategien. Alle relevante parter er derfor med på råd, når der skal investeres i IT-løsninger[[46]](#footnote-46). Ledelsen skal sikre ressourcer ift. deltagelse i udformningen af løsninger. Der er altså igen tale om, at det er den umiddelbare etablering af en hardware og software løsning der hentydes til og ikke en fuldgyldig implementering og fortsat arbejde med de data der bliver skabt af de nye løsninger.

Betydningen af IT-strategien set i sammenhæng med den nye administrative strategi er derfor to-hovedet; man må ikke anskue IT-strategien som en strategi der i Porter’sk forstand skal præge forretningen Haderslev Kommune, men mere som et sæt af konkrete tiltag. Holdningen til IT som et værktøj har ikke ændret sig, hvilket viser sig i den administrative strategi, hvor IT bliver betragtet som et styrings-redskab. I Haderslev Kommune anerkender man at IT har en tværgående påvirkning, men ikke i strategisk øjemed.

**Informationsteknologi i organisationen**

Haderslev Kommune adskiller sig ikke fra andre kommuner i den forstand, at man anerkender at IT har en tværgående indflydelse. Man er også opmærksom på, at IT kan mere end blot være et redskab, men også en faktor i forhold til innovation og udnyttelse af organisationens potentiale. Men til trods for dette er man i Haderslev Kommune ikke for alvor opmærksom på IT, når man tager i betragtning at IT-strategien er fra 2007 og at man organisatorisk har en fysisk adskillelse mellem IT-afdelingen og den øvrige kommunale administration[[47]](#footnote-47).

I et forsøg på at klarlægge den IT-organisatoriske modenhed i Haderslev Kommune og dermed hvilken betydning IT har i organisationen vil jeg bruge en model[[48]](#footnote-48), til at illustrere forholdet mellem fagcheferne(og niveauet under) i Haderslev Kommune og digitale tiltag. Forudsætningen er, som tidligere påvist, at ledelsesstilen i kommunen er problematisk i forhold til kommunikativt at formidle organisatoriske beslutninger og tiltag ud generelt.

Som tidligere beskrevet er værdibaseret ledelse i Haderslev Kommune praktiseret på den måde, at retningslinier der er udpeget fra ledelsen skal omsættes i de enkelte Serviceområder og hos de enkelte fagchefer og afdelingschefer[[49]](#footnote-49). Modellen forholder IT-funktionen i Haderslev med de samarbejdspartnere der er i den kommunale administration.

De to aspekter *arm’s length* og *embedded* i modellen beskriver hhv. et forhold, hvor der er begrænset viden om hinanden og hvor egne prioriteringer har fokus og et forhold, hvor der er gensidig respekt og forståelse og hvor man nemt kan arbejde sammen[[50]](#footnote-50). De to andre aspekter *Management* og *Leadership* fokuserer hhv. på problemløsning og innovation. I kombination repræsenterer de fire aspekter fire arketyper: *Craftmanship, entrepreneurship, partnership* og *companionship*.

*Craftmanship* er et forhold der begrænser en umiddelbar problemløsning. IT-funktionen og fagcheferne arbejder kun sammen efter behov og med klart afgrænsede roller. *Entrepreneurship* er fokuseret på strategi. Forholdet beror på et fælles ønske om en konstant udvikling af digitale løsninger og det foregår i et kreativt miljø med ingen faste roller. *Partnership* er et tillidsfuldt forhold, hvor der samarbejdes på flere niveauer. *Companionship* er samarbejde, hvor man ønsker at ændre indstillingen til og brugen af IT i hele myndigheden. Rollefordelingen er ikke klar, men tidligere positive erfaringer fremmer samarbejdet[[51]](#footnote-51).

|  |  |
| --- | --- |
| Partnership | Companionship |
| Craftmanship | Entrepreneurship |

Embedded

Arm’s-length
 Management Leadership

Udgangspunktet er IT-strategien fra 2007, som præciserer hvordan IT skal opfattes og udvikles i Haderslev Kommune. Sammenholdt med *fælles ledelses strategi* og *god ledelse*, der skal vise vejen er det tydeligt, at IT og digitalisering stadig anses som en understøttende funktion. Dette afspejler sig helt naturligt i en overordnet tilgang til IT i organisationen. Et organisatorisk eksempel på dette er, at man i forbindelse med administrationsprojektet i 2012-2013 placerede IT-chefen under Borgerservice-chefen, der samtidig er Digitaliserings-chef, men ikke er en del af direktionen. Hvis vi tillader os, at bruge modellen på kommunen som en helhed kan man sige, at IT opfylder *Arm’s-length*-aspektet. Hvis man ydermere tager i betragtning IT-afdelingens placering fysisk og organisatorisk i 2007 såvel som i dag og ITs placering i officielle strategier osv., så er der også tale om et *Management*-aspekt og dermed et Crafmanship*-*forhold, med en klar rolle-fordeling og opfattelsen af IT-funktionen som en understøttende faktor. At man fra øverste top i organisationen har denne opfattelse af IT forplanter sig ned i organisationen. Derfor er der på fagchef og niveauet under i organisationen også en opfattelse af IT som en understøttende funktion og ikke en innovativ og strategisk vigtighed.

I private virksomheder er man begyndt at tænke anderledes. Grundfos er én af de virksomheder, hvor IT også skal skabe indtægter[[52]](#footnote-52). Op gennem 00’erne havde IT-funktionen i Grundfos også udelukkende en understøttende funktion. IT var kun betragtet som en omkostning. De øgede krav til virksomheden globalt krævede en ny indstilling i hele organisationen og i IT-divisionen. Der var krav om videndeling og dermed håndteringen af data. Det foranledigede IT-folkene i Grundfos til at tænke innovativt; at tænke i indtjening og forretningsmuligheder. De enorme mængder af data som virksomhed akkumulerer, indeholder også en enorm viden. Disse data blev via IT-afdelingen stillet til rådighed til brugere og ikke mindst virksomhedens egne udviklings-ingeniører og dermed fik dataene pludselig en værdi. Data var således blevet et råstof som IT-divisionen kunne bruge til at placere sig organisatorisk. Men brugen af data er ikke forbeholdt den private sektor. I det offentlige Danmark er der igangsat en plan for brugen af grunddata nationalt, men der er ingen plan for de mange data som den enkelte myndighed skaber internt. Organisatorisk har Grundfos samlet kompetencerne centralt, således at der skabes et innovativt miljø.

De nationale digitaliserings krav har også indflydelse på de offentlige myndigheders organisations-strukturer. Haderslev Kommune ønsker, at digitaliseringen skal medføre en gevinstrealisering gennem effektivisering foruden en bedre digital service[[53]](#footnote-53). Digitaliseringen er dog afhængig af, at IT-infrastrukturen i organisationen er på plads. Når digitalisering skal forankres i organisationen må organisationen være smidig bl.a. ved hjælp af forandringsledelse og organisatoriske tilpasninger som det er påpeget i kommunens IT-strategi[[54]](#footnote-54). Man var altså(i 2007) bevidste om, at digitaliseringen kan have en indflydelse på organisationens udseende. Der var opmærksomhed på, at digitalisering og dens forudsætning IT-infrastruktur foranlediger til at Haderslev Kommune bør prioritere IT gennem en harmonisering. Måden hvorpå man opnår en harmonisering er ved at fokusere på ”enablers” og minimere ”inhibitors”[[55]](#footnote-55) der præger harmoniseringsprocessen. Målet er at opnå den viden om modenhedsgraden af ens egen organisation og derigennem få værktøjer til at identificere muligheder for organisationen. IT er en ”enabler” for forretningsstrategien, hvis man implementerer og harmoniserer IT overordnet. Det er derfor essentielt at IT-lederen naturligvis forstår hvordan IT kan blive en ”enabler” i forhold til forretningsstrategien, men også er deltagende og vidende omkring strategier og målsætninger i organisationen, hvilket indikerer at en IT-leder skal være højt i hierarkiet[[56]](#footnote-56). I Haderslev Kommune har man strategisk og organisatorisk ikke harmoniseret IT-funktionen generelt, hvilket også afspejler sig i den tidligere modenheds-model.

**Informationsteknologi og kvalificering af data**

I *fælles-ledelses-strategien* står der, som tidligere nævnt, at oprydning i eksisterende IT-systemer er et styringsværktøj, som der skal anvendes for at styrke brugen af IT-systemer på tværs, men primært et middel i kampen mod ”reducerede økonomiske rammer”[[57]](#footnote-57). Da man samtidig ikke har prioriteret en mere central rolle til IT-funktionen jf. tidligere, så er data ikke nogen reel prioritering i Haderslev Kommune. Men uanset at der ikke er et synligt fokus på data og viden, så foregår der naturligvis dagligt en behandling af data og generering af viden. En række lovgivninger som bl.a. Arkivloven foreskriver, at man som offentlig myndighed skal udvise en række hensyn.

Det konkrete arbejde med egne data bør starte med, at man skaber sig et overblik over datas placering og flow. Data bør derfor samles i en teknologisk løsning eller hos en dataansvarlig. Databehandlingen i Haderslev Kommune foregår i mange forskellige IT-systemer, men som andre offentlige myndigheder har Haderslev Kommune et centralt sagsbehandlingssystem(esdh), hvor viden lagres. Det er centralt vedtaget, at esdh-systemet er den primære dokumentations-silo, men der foreligger ikke overvejelser omkring anvendelsen af de producerede data eller viden. Dette betyder dog ikke, at der ikke er pejlemærker i forhold til hvordan data kvalificeres eller viden bliver delt. Når man vil kvalificere brugen af data i en organisation bliver man nødt til at overveje, hvilke data der er der skal kvalificeres, da mængden af data bl.a. hos en offentlig myndighed som Haderslev Kommune er enorm og ikke alle data er data der med fordel kan genbruges. Den digitale udvikling har netop gjort, at skabelsen af data er blevet nemmere. Når man taler om at strukturere og kvalificere data betegner man det som information management. Information management er en samlet betegnelse for denne strukturering af data og formålet er at ”skabe” brugbare data for vidensmedarbejderen. Indsamlingen og analysen af egne data vil ikke altid være af den karakter som medarbejderen kunne tænke sig, men uanset hvad data fortæller, er de altid et udtryk for ny viden og dermed læring.

**Del IV KULTUR**

Alle erfaringer foreskriver, at vil man ændre eller udvikle på en organisation er man nødt til at forholde sig til den kultur der eksisterer i organisationen. I dette afsnit vil vi se nærmere på, hvordan kultur-aspektet er til stede i den strategiske og organisatoriske tænkning i Haderslev Kommune, såvel som kigge på kulturen omkring kvalificering af data.

**Kultur i strategi-tænkningen i Haderslev Kommune**

Strategi er baseret på et system af aktiviteter og vil derfor være afhængig af, at den organisatoriske struktur tilpasses den specifikke strategi, så alle elementer arbejder efter samme dagsorden[[58]](#footnote-58). Porter påpeger, at der er tre forhold der gør sig gældende, for at aktiviteterne arbejder i samme retning; kontinuitet så aktiviteterne ikke afviger fra det fælles mål, de enkelte aktiviteter forstærker hinandens effekt og et tredje forhold, hvor aktiviteten har en understøttende effekt der strategisk giver en bedre udnyttelse[[59]](#footnote-59). De tre typer betyder samlet mere end individuelt. Den succesfulde strategi skal desuden have kontinuitet, da det kræver tid at få flyttet organisationen hen til det ønskede stadie og få opbygget en kultur. Strategi drejer sig derfor om at gøre mange ting godt for at få en helhed.

Kultur er derfor en forudsætning for, at en organisation når sine strategiske mål. Men strategier, visioner og målsætninger er blot ét af flere fænomener der påvirker kulturen ifølge Schein[[60]](#footnote-60), men *skueværdier*, som Schein kalder disse, er synlige og et udtryk for fælles antagelser. *Fælles ledelses-strategien* er derfor den *skueværdi* der skal samle organisationen. Som tidligere nævnt, er strategien, til trods for at den også går under betegnelsen ”administrativ strategi”, rettet mod borgeren i Haderslev Kommune og samspillet med denne – ”medborgerskab”. Strategien taler derfor ikke direkte til medarbejderen og peger på aspekter der skal fremme en organisations-kultur. Men direkte opfordrer den medarbejderen til nye ”spilleregler”. Ansatte i kommunen skal være ”opsøgende og engagere os med mulige samarbejdspartnere” og ”nysgerrige i vores almindelige møde med borgere, virksomheder og foreninger”[[61]](#footnote-61). Man vil derfor, ifølge *fælles ledelses-strategien* i årene fremover være særligt opmærksom på ”tilgangen til opgaveløsningen” i den kommunale organisation. Selvom strategien er blevet til i 2013 er der ingen konkrete eksempler på, hvordan strategiens målsætninger er blevet omsat i konkret handling.

**Organisatorisk kultur i Haderslev Kommune**

Kultur er afgørende forbundet med ledelsesbegrebet[[62]](#footnote-62). Når man i *fælles ledelses strategien* har en forventning om, at medarbejderne i årene fremover skal ændre sin adfærd over for borgerne og vurdere arbejdsprocesser(nye spilleregler)kræver det, at man ledelsesmæssigt viser vejen for den nye kultur. Som et strategisk indsatsområde i *fælles ledelses strategien* vil man arbejde for en udbredelse af værdibaseret ledelse og samarbejde[[63]](#footnote-63). Værdibaseret ledelse har i en årrække været ledelsesformen i Haderslev Kommune. Haderslev Kommune har, som præsenteret i casen, en række vidt forskellige arbejdsopgaver der spreder sig over tre Serviceområder foruden stabe og forskellige institutioner. Organisationsstrukturen er derfor ikke uoverskuelig med tre Serviceområder, men opgaverne i de enkelte områder har vidt forskellig karakter. *Fælles ledelses strategien* ligger derfor op til, at Haderslev Kommunes nye identitet skal afspejles i beslutningen om, at værdibaseret ledelse og samarbejde skal understøtte de eksternt-rettede strategiske målsætninger. Den nye identitet er derfor ledelsens ønske om at præge organisationskulturen. Når en organisation skal udvikle sig er det helt naturligt, at ledelsen vælger vejen fremad. Kultur i en organisation bliver skabt af ledelsen, medarbejdernes erfaring og påvirkninger udefra[[64]](#footnote-64). Haderslev Kommune har med sammenlægningen tilbage i 2007 sammensmeltet tre kulturer og i årene frem til nu gjort sig erfaringer, der har skabt en organisationskultur der ikke udspringer af en fælles identitet. Når man derfor nu søger en fælles identitet jf. *fælles ledelses strategien* er der behov for en stærk og kommunikativ ledelse. For som Schein påpeger, og som netop er kendetegnet ved en organisation med en værdibaseret ledelse og en stor og varieret opgave-portefølje, har en sådan organisation mange subkulturer. Man har i forlængelse af vedtagelsen af strategien, på ledelses-niveau, vedtaget at en omsætning af strategien til handling i organisationen skal ske lokalt i de enkelte Serviceområder. Det betyder, at sub-kulturerne skal hver især afgøre, hvordan man omsætter de strategiske indsats-områder til konkrete tiltag. Der vil ikke være en central-styring og den fælles identitet vil derfor være i overskrifts-form og ikke fælles antagelser der kan danne grundlaget for en organisationskultur.

Man har derfor også, i Haderslev Kommune, vedtaget en procesplan for effektiviseringsmål for perioden 2014-2017[[65]](#footnote-65). Der er en række formål i forbindelse med effektiviseringsprocessen, men grundlæggende drejer det sig om at udvikle en virksomhedskultur, der har fokus på effektivisering som det også er beskrevet i *fælles ledelses strategien*. Internt skal en tryghedsordning sikre, at medarbejdere i Haderslev Kommune får en positiv oplevelse af arbejdet i effektiviseringsproces. Metoder i arbejdet med effektiviseringer er; organisationstilpasning, opgaveplacering og digitalisering og anvendelse af ny teknologi. I processen skal en kommunikationsplan være med til at udvikle virksomhedskulturen.

**Kultur i forhold til en kvalificering af data i Haderslev Kommune**

I Haderslev Kommune er der på tværs af organisationen ingen reguleret kultur i forhold til en kvalificering af data. Data eksisterer i forskellige IT-systemer såvel som hos den enkelte medarbejdere og på fælles-drev. Haderslev Kommunes esdh-system fungerer på tværs af organisationen og er derfor et pejlemærke for, hvordan man arbejder med data i organisationen.

Viden er i dag et af de største aktiver for virksomheder såvel som for myndigheder. Udfordringen i en hver organisation er, hvordan man får transformeret sine data til viden, således at ledelsen kan operationalisere og synliggøre viden i form af konkret placering af information management i en organisation. For at kunne omsætte data til værdi i organisationen kræver det, at organisationen har en it-infrastruktur og en videndelingskultur og medarbejdere, der forstår processer og kontekst omkring hvor data opstår. Dette burde være konkretiseret i en strategi. Arbejdet med kvalificering af data i Haderslev Kommune beror på subkulturer, hvor der er stor forskel i behandlingen af data. Haderslev kommune har derfor aspekter der kan findes i både *codification-* og *personalization- strategierne*. Nogle steder er videndeling omsat ved hjælp af dialog og igen andre steder er det fællesdrevet hvorpå man videndeler. Forskelligheden afspejler sig også i esdh-systemet. Dette er klarest kommet til udtryk i en netop overstået samlet arkivering af esdh-systemet, hvor der var store forskelle i tilgangen til data i forbindelse med en overordnet dokumentation af brugen af systemet.

I en videns-organisation er videns-medarbejdere ofte selv med til at definere arbejdsopgaver og de har ofte karakter af kompleksitet. Ledelsen skal derfor fokusere på, at udnyttelsen af viden kan foregå både teknisk og organisatorisk. Det er dermed også kulturen i organisationen der skal være med til at sikre at viden kan og bliver anvendt. Ledelsen kan vælge en strategi, hvor teknologien bliver et vigtigt aspekt i forhold til at lagre viden eller en mere refleksiv tilgang, hvor man gennem analyse og refleksion vurderer, hvordan den fælles viden kan komme organisationen til gode.

**Del V**

**Konklusion og overvejelser**

Der har i de foregående tre afsnit været fokus på, hvordan man i Haderslev Kommune forholder sig til governance, teknologi og kultur. De tre underspørgsmål er således blevet besvaret. Dette afsnit vil præsentere nogle overvejelser, men vil samtidig være konkluderende i forhold til problemformuleringens hovedformål; hvordan bliver man hos en offentlig myndighed, i dette tilfælde Haderslev Kommune, bedre til at arbejde med governance, informationsteknologi og kultur i organisationen.

**Governance, informationsteknologi og kultur**

Den administrative strategi for årene 2013-2015(*fælles ledelse*)er Haderslev Kommunes plan for udviklingen af kommunen. Haderslev Kommune er ikke i direkte konkurrence med andre kommuner, således at kortsigtede mål og hårde værdier præger organisationen. Den kommunale organisation tager derfor udgangspunkt i egen viden og definerer sine indsatsområder.

Haderslev Kommune er organisatorisk indrettet som langt de fleste kommuner med en linie/stab organisation. Men den mekaniske struktur er udfordret af de arbejdsprocesser, såsom IT-processer, der går på tværs af organisationen. Samtidig er der også udfordringer ved, at der i Haderslev Kommune i organisationen er et skel mellem den faglige og den administrative leder. Dette er en udfordring, når man har en ledelsesform, hvor man ønsker at beslutninger tages decentralt. Det organisatoriske indsatsområde er dog udbredelsen af kendskabet til værdibaseret ledelse og *fælles ledelses strategien* er overordnet den skueværdi, der skal samle organisationen i et arbejde mod fælles mål. Kommunikation fra ledelsen omkring rammerne for kommunens udvikling bliver derfor essentiel, for at få en udvikling i gang i Serviceområder med udgangspunkt i *fælles ledelses strategien*. I strategi-tænkningen ligger der også en forventning om en ændret adfærd. Men i en organisation med mange forskellige opgaver bliver det svært at præge organisationen til en ny identitet, når man ønsker at udviklingen skal komme fra den enkelte medarbejder. Ledelsen har valgt at strategien skal omsættes og besluttes lokalt altså i subkulturen. Samtidig med at man fra ledelsen vil bruge kommunikation til udbredelse af den nye kultur vil man også kommunikere at udviklingen skal gå gennem netop effektivisering og gevinstrealisering jf. effektiviserings-planen. G*od ledelse*-notatet er et forsøg på at hjælpe lokale ledere med at praktisere værdibaseret ledelse. Notatet kan dog ikke erstatte governance ej heller det ledelsesmæssige ansvar for styring af strategien. Hvor virksomheden HP bruger fortællinger og målfastsættelse i deres praksis af værdibaseret ledelse, har man i Haderslev lagt op til at det er dialogen og formidling af viden på tværs af organisationen, der skal være med til at udgøre rammen for en omsætning af strategien til handling. Der ligger altså et ansvar ved den enkelte medarbejder.

Hvis Haderslev Kommune skal indfri målene omkring de strategiske indsatsområder er det nødvendigt, at der sker en omsætning af organisationens viden til understøttelse af udviklingen. Haderslev Kommune må prioritere knowledge management, hvilket øger udfordringerne til den governance der skal udøves. Arbejdet med og behandling af data sker lokalt og individuelt. og der er derfor behov for, at organisationen vælger en strategi for arbejdet.

Haderslev Kommune er meget bevidste om den tværfaglige indsats i organisationen og brugen af kompetencer på tværs. I efteråret 2013 blev der udarbejdet en evalueringsrapport på baggrund af det administrationsprojekt, der tidligere på året var blevet færdigt[[66]](#footnote-66). Rapporten der bl.a. bygger på interviews slår fast, at man i Haderslev Kommune oplever en ”sektor-kultur”[[67]](#footnote-67). Der er en vilje til at arbejde tværfagligt, men der er ikke den nødvendige opbakning fra den lokale leder, hvilket strider mod intentionerne i ledelsesgrundlaget, og her har ledelsen en kommunikativ udfordring. Selvom en bedre udnyttelse af kompetencer på tværs har været på dagsorden siden 2009 er der en sektor-kultur, hvor den lokale leder prioriterer egne forhold før hele organisationen. Derfor når tværfaglige fora som DTF sjældent ud i hele organisationen med sine anbefalinger. Når den Den Digitale Task Force samtidig er nedsat af hensyn til nationale krav og ikke som en del af en kommunal udvikling er incitamentet til at tage imod anbefalinger mindre. En anke i evalueringsrapporten er bl.a. at IT-systemer ikke kan arbejde på tværs, og at man lokalt/ i sin egen ”sektor” ikke ønsker at opgive egne systemer. Derfor er en af anbefalingerne i rapporten også, at man gennem central styring/governance arbejder henimod løsninger der understøtter en fælles digital styring[[68]](#footnote-68).

IT-strategien fra 2007 peger i to retninger. Den skal være et understøttende værktøj for øvrige strategier i Haderslev Kommune, men den skal også bane vejen for Haderslev Kommune således, at kommunen bliver førende digitalt. IT-strategien skulle i udgangspunktet konkretiseres via handlingsplaner, men da den samtidig er sekundær i forhold til *fælles ledelse strategien* er dette ikke længere aktuelt, da den administrative strategi ønsker dialogformen frem for handlingsplaner. IT-mæssigt vil fokus flytte sig til, at levere løsninger og understøtte målsætningen i *fælles ledelse strategien* som styringsværktøj og ved samtidig at optimere på IT-system-porteføljen.

IT-afdelingen i Haderslev Kommune er adskilt fra den øvrige organisation i struktur men også fysisk. Det betyder, at IT har vanskeligt ved at være andet end understøttende og derfor ikke kan være innovativ og strategisk. Ifølge den anvendte model er det informationsteknologiske parameter i kommunen *craftmanship* med en klar rollefordeling. IT agerer sektorisk uden en overordnet styring. Dette er i modsætning til de tendenser der i øjeblikket hersker i den private sektor, hvor der er fokus på knowledge management og videre hvor IT-funktionen bliver et strategisk parameter.

Haderslev Kommune kunne prioritere IT gennem en harmonisering af strategier og gøre IT-lederen til en ”enabler”. Dette ville umiddelbart gavne den forankring og organisatoriske tilpasning der er nødvendig, når man i Haderslev Kommune har en intention om, at de nationale digitaliseringskrav skal gevinstrealisere gennem en effektivisering i organisationen.

Digitalisering kræver dog en organisationstilpasning og en nødvendig ændring af kulturen, hvis der skal være en gevinstrealisering. Det er ledelsen der skal balancere de to temaer. Begge temaer har ikke umiddelbare gevinster og kan være omkostningstunge, derfor ser man flere steder at kommuner går sammen om at løse de IT-opgaver, for i sidste ende at levere en bedre service til borgeren. I lille skala samarbejder de sønderjyske kommuner allerede på den måde. I fællesskab håndterer de lovpligtige arkiveringsopgaver herunder også digital arkivering, der rækker langt ind i kommunernes administration bl.a. omkring journalisering. Haderslev Kommune, der gerne vil være en digital foregangs-kommune kunne med fordel bruge arkivsamarbejdets kompetencer og værktøjer fra records management til at understøtte digitaliseringstiltag ved at opnå en bedre behandling af data. I Haderslev Kommune er der ingen reguleret kultur omkring behandlingen af data. Et valg af en understøttende strategi baseret på en menneskelig eller teknisk løsning, som de er blevet præsenteret ville betyde en organisatorisk og en teknisk infrastruktur, hvor data ville blive værdiskabende og kunne understøtte effektiviserings-processen.

*Fælles ledelses-strategien* tager ikke højde for tankerne i IT-strategien. Beslutningen om at decentral ledelse og dialog fremadrettet skal erstatte handlingsplaner står også i kontrast til, at man fra ledelsens side ønsker at prioritere helhed og tværfaglighed. Det bliver vanskeligt at håndtere tværgående processer og konkrete digitaliserings-processer, når man ikke fra ledelsens side får kommunikeret intentionerne med værdibaseret ledelse. En lang række processer er forbundet med IT. Men en IT-funktion der ikke er synlig i organisationen kan ikke være en garant for, at Haderslev Kommune når i mål og får gevinstrealiseret på digitaliserings-tiltagene som effektiviserings-projektet ligger op til. Haderslev Kommune har ikke en samlet organisationskultur, men en række sub-kulturer der prioriterer egne forhold og en decentral ledelsesform og manglende governance betyder, at en implementering af strategier har svære vilkår. Haderslev Kommune burde fremme IT-funktionen og konkret kunne man tage fat i kvalificeringen af data. Med udgangspunkt i kommunens esdh-system, der bliver benyttet på tværs af organisationen kunne man med implementeringen af en strategi skabe en kultur, der kunne være et eksempel til efterfølgelse.

Haderslev Kommune kunne med fordel overveje følgende parametre;

* IT skal overordnet ses som en investering

Det betyder, at man må ikke bruge digitaliseringsstrategier i samme sætning som gevinstrealisering. Man må tage højde for kompleksiteten i organisationen og tænke langsigtet i forhold til en effektivisering der skal føre til en økonomisk fordel.

* Man skal konsolidere beslutningskraften

Organisatorisk må beslutningerne omkring digitalisering i sin helhed og dermed også behandlingen af information placeres så højt i hierarkiet, at beslutningsprocessen bliver mere klar og entydig.

* IT bør være et strategisk anliggende – et overordnet styringsmål

IT skal være et parameter, hvorefter man måler på kommunens succes. Man må i kommunen i langt højere grad gøre Serviceområderne ansvarlige for brugen af IT i sin helhed og integrere IT i visioner og strategier for Haderslev Kommune

* IT skal også overordnet være en kultur-bærer

IT og digitaliserings-kompetencer skal vægte mere i den kommunale forvaltning. Man skal tilskynde medarbejdere til at uddanne sig med baggrund i IT og værdsætte de medarbejdere der har kompetencerne. Dette skal gøres for at hæve ambitionsbiveauet blandt medarbejderne.

**Litteraturliste**

Lundkvist, Martin; Falkeblik. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor(Jurist og Økonomforbundets Forlag)(2013)

Schein, Edgar H.; Organisationskultur og ledelse(2000)

Leavitt, H.J.; Applied Organizational Change in Industry; Structural, technical and Human Approaches i J. Marsh Handbook of Organizations(1965)

Rhodes, R.A.W; Understanding Governance; policy networks, governance, reflexivity, and accountability, Open University Press, 1997 235

Holm Sørensen, Mikkel og Bentholm, Simon; Data. Virksomhedens nye grundstof, Gyldendal Business, 2013

Boddy, David; Managing Information Systems. An Organisational Perspective(2002)

Cadle, James og Yeates, Donald; Project Management for Information Systems(fifth edition)

Siau, Keng and Long, Yuan; Synthesizing e-government stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach(2005)Department of Management, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, Lincoln, USA

Bundgaard Hjorth, Stine; Værdibaseret ledelse. En undersøgelse af ledelsesformens anvendelighed I praksis, Kandidatafhandling Institut for Ledelse, Aarhus School of Business/University of Aarhus 2008 63

DISIMIT-forskningsprojekt ved Aalborg Universitet; It-ledelsesmæssige udfordringer i 12 kommuner – resultat af interviewrunde i foråret 2009

DISIMIT-forskningsprojekt ved Aalborg Universitet; Det kommunale digitaliseringslandskab 2012. Status og udfordringer – resultater fra en kvantitativ undersøgelse blandt danske kommunale IT-ansvarlige(udarb. Af Kræmmergaard, Pernille og Nielsen, Peter Axel Aalborg Universitet)

Artikler og skrifter:

Mørkbak Bruun, Anders; I Grundfos skal it også skabe indtægter, Jyllands Posten, sektionen Karriere, søndag den 29. september 2013

Deloitte; Perspektiver for Public Governance I den kommunale sektor(Deloitte skrift 2006)

Porter, Michael E.; What is Strategy? in (Different views of strategy section 1)

Luftman, Jerry: Assessing Business-IT Alignment Maturity(Communications of AIS, Vol. 4, Article 14)s.1-50

Flyvbjerg, Bent : Fem misforståelser om casestudiet, artikel, s. 463-487

Kræmmergaard, Pernille Reinwald, Anja Kaldahl & Dueholm Müller, Sune; Dynamic Relationships in E-Government Initiatives:Craftmanship, Partnership, Companionship, and Entrepreneurship

Hansen, Anne Mette, Kraemmergaard, Pernille & Mathiassen, Lars; Rapid Adaptation In Difgital Transformation:A Participatory Process For Engaging IS And Business Leaders(MIS Quarterly Executive)(Vol. 10 No. 4/Dec 2011)s. 175-185

Nymark, S.R.;Værdibaseret ledelse: Case Hewlett-Packard: Samspil mellem “bløde” og “hårde” ledelsesmetoder, Ledelse i dag, 2012, vol. 11, nr. 1 s. 22-31

Hansen, Morten T., Nohria, Nitin og Tierney, Thomas; What’s Your Strategy for managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April 1999

Chan, Yolande & Horner Reich, Blaize; IT alignment:what have we learned?(Journal of Information Technology)(2007)

Stephens, David O. & Wallace, Roderick C.; Elecetronic Records Retention: Fourteen Basic Principles(The Information Management Journal/October 2000)

Holdt Christensen, Peter; Om videnledelse. Perspektiver til refleksion. 2002

Produktivitets-Kommissionen; Produktivitet i den offentlige sektor – hvor er problemerne(arbejdsnotat nr. 1)

Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015

Planstrategi for Haderslev Kommune(2011)

ISO 30301; Information og dokumentation – Ledelsessystem for dokumentstyring – Krav

ISO 30300; Information og dokumentation – Ledelsessystem for dokumentstyring – Grundprincipper og ordliste

BILAG:

Bilag 1: Organisationsdiagram 2007

Bilag 2: Fælles fremtid – fælles ansvar. Den fælles ledelses strategi 2013-2015(fælles ledelses strategi)

Bilag 3 - Tønder Kommunes Strategiplan 2013-2016

Bilag 4 – Organisationsdiagram oktober 2012

Bilag 5 – God ledelse i Haderslev Kommune

Bilag 6 – IT strategi 061107

Bilag 7 - Procesplan for effektiviseringsmål i budget 2014-2017

Bilag 8 – Evaluering af den adm. Organisation, rapport udarbejdet på vegne af haderslev Kommune af H.C. Vestergaard

1. Definitionen er hentet fra ”Perspektiver for Public Governance i den kommunale sektor” s.5 et skrift udgivet af revisionsvirksomheden Deloitte i 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Rhodes, 1997 s. 46 ff. [↑](#footnote-ref-2)
3. New Public Management dækker over en række reformer gennemført i 80’erne og 90’erne. Reformerne skulle bremse væksten i den offentlige sektor. Hovedelementerne i NPM er markedsstyring, ledelse, fokus på mål og resultater og resultatopfølgning.(Produktivitetskommissionens arbejdsnotat nr. 1 s. 25) [↑](#footnote-ref-3)
4. Rhodes, 1997 s.53 [↑](#footnote-ref-4)
5. Organisationskultur og ledelse udgivet i 2000. Edgar H. Schein amerikansk professor, der har forsket i organisationer; deres udvikling og processer. [↑](#footnote-ref-5)
6. Schein, 2000 s.14 [↑](#footnote-ref-6)
7. Schein, 2000 s.20 [↑](#footnote-ref-7)
8. Schein, 2000 s.21-23 [↑](#footnote-ref-8)
9. Schein, 2000 s.26 [↑](#footnote-ref-9)
10. Schein, 2000 s.55 [↑](#footnote-ref-10)
11. Schein, 2000 s.61 [↑](#footnote-ref-11)
12. Schein, 2000 s.64 [↑](#footnote-ref-12)
13. Schein, 2000 s.197 [↑](#footnote-ref-13)
14. Schein, 2000 s.272-274 [↑](#footnote-ref-14)
15. ”What is Strategy”, M. E. Porter første gang publiceret i Harvard Business Review 1996 her fra bogen Different views of Strategy gengivet i kap. 1(s.7) [↑](#footnote-ref-15)
16. Porter, s. 29 [↑](#footnote-ref-16)
17. Porter, s. 21 [↑](#footnote-ref-17)
18. Hansen, Morten T., Nohria, Nitin og Tierney, Thomas; What’s Your Strategy for managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April 1999 s. 106 [↑](#footnote-ref-18)
19. Hansen, Morten T. m.fl., s. 107 [↑](#footnote-ref-19)
20. Hansen, Morten T., m.fl., s. 109 [↑](#footnote-ref-20)
21. Hansen, Morten T., m.fl., s. 113 [↑](#footnote-ref-21)
22. Opslag på ”informationsteknologi” på Wikipedia(10.01.2014) [↑](#footnote-ref-22)
23. Se bilag 1 – organisationsdiagram september 2010 [↑](#footnote-ref-23)
24. Fælles fremtid – fælles ansvar. Den fælles ledelses strategi 2013-2015(fælles ledelses strategi) bilag 2 [↑](#footnote-ref-24)
25. Fem misforståelser om casestudiet, artikel af Bent Flyvbjerg [↑](#footnote-ref-25)
26. Flyvbjerg, s. 469 [↑](#footnote-ref-26)
27. Lundkvist, Martin; Falkeblik. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor(Jurist og Økonomforbundets Forlag)(2013)s. 53-58 [↑](#footnote-ref-27)
28. Falkeblik, 2013 s. 137-140 [↑](#footnote-ref-28)
29. Bilag 2 – fælles ledelses strategi [↑](#footnote-ref-29)
30. Porter, s. 7 [↑](#footnote-ref-30)
31. Bilag 3 - Tønder Kommunes Strategiplan 2013-2016 [↑](#footnote-ref-31)
32. Bilag 2 – fælles ledelses strategi s. 3 [↑](#footnote-ref-32)
33. Porter, s. 13-16 og Luftman s. 3-7 [↑](#footnote-ref-33)
34. Bilag 2 – fælles ledelses strategi s. 7 [↑](#footnote-ref-34)
35. Bilag 2 – fælles ledelses strategi s. 8 [↑](#footnote-ref-35)
36. Bilag 4 – Organisationsdiagram oktober 2012 [↑](#footnote-ref-36)
37. Falkeblik, 2013 s. 171-173 [↑](#footnote-ref-37)
38. Stine Bundgaard Hjorth, s. 15-24 [↑](#footnote-ref-38)
39. Bilag 5 – God ledelse [↑](#footnote-ref-39)
40. Nymark, 2001 s. 8 [↑](#footnote-ref-40)
41. Bilag 2 s.7 [↑](#footnote-ref-41)
42. De to strategier er præsenteret i artiklen af Hansen, Morten T., Nohria, Nitin og Tierney, Thomas; What’s Your Strategy for managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April 1999 [↑](#footnote-ref-42)
43. Bilag 6 [↑](#footnote-ref-43)
44. Bilag 6, s.4 [↑](#footnote-ref-44)
45. Bilag 2, s.8 [↑](#footnote-ref-45)
46. Bilag 6, s.5 [↑](#footnote-ref-46)
47. Bilag 1 [↑](#footnote-ref-47)
48. Modellen er hentet fra Kræmmergaard, Pernille Reinwald, Anja Kaldahl & Dueholm Müller, Sune; Dynamic Relationships in E-Government Initiatives:Craftmanship, Partnership, Companionship, and Entrepreneurship [↑](#footnote-ref-48)
49. Bilag 4 [↑](#footnote-ref-49)
50. Kræmmergaard m.fl., s. 7 [↑](#footnote-ref-50)
51. Kræmmergaard m. fl., s. 7-8 [↑](#footnote-ref-51)
52. Artikel i Jyllands Posten; I Grundfos skal it også skabe indtægter” bragt i sektionen Karriere, søndag den 29. september 2013 skrevet af journalist Anders Mørkbak Bruun. [↑](#footnote-ref-52)
53. Bilag 7 [↑](#footnote-ref-53)
54. Bilag 6, s.6 [↑](#footnote-ref-54)
55. Luftman, s.4 [↑](#footnote-ref-55)
56. Luftman, s.9 [↑](#footnote-ref-56)
57. Bilag 6, s. 8 [↑](#footnote-ref-57)
58. Porter, s. 25 [↑](#footnote-ref-58)
59. Porter, s. 22-23 [↑](#footnote-ref-59)
60. Schein s. 21-26 [↑](#footnote-ref-60)
61. Bilag 2, s. 5 [↑](#footnote-ref-61)
62. Schein s. 14 [↑](#footnote-ref-62)
63. Bilag 2, s. 6 [↑](#footnote-ref-63)
64. Schein, s. 197 [↑](#footnote-ref-64)
65. Bilag 7 [↑](#footnote-ref-65)
66. Bilag 8 [↑](#footnote-ref-66)
67. Bilag 8, s. 3 [↑](#footnote-ref-67)
68. Bilag 8, s. 20 [↑](#footnote-ref-68)