

komdir.dk

Kommunaldirektørforeningen i Danmark



NYHEDSBREV SEPTEMBER 2013

**KOMMUNALDIREKTØR-
FORENINGEN I DANMARK**

NUMMER 3, ÅRGANG 7
ANSVARSHAVENDE REDAKTØR:
STADSDIREKTØR NIELS HØJBERG
SEKRETARIAT: AARHUS KOMMUNE
RÅDHUSPLADSEN 2, 8000 AARHUS C

WWW.KOMDIR.DK

I DETTE NUMMER

- 1 FORMANDENS ORD
- 1 KOMMENDE
BEGIVENHEDER
- 3 BALLERUP GÅR I FRONT
MED KOMPETENCE-
UDVIKLING AF LEDERE
- 4 OPLÆG: EN NY
SAMFUNDSMODEL
- 5 KORA-RAPPORT OM
OFFENTLIGT-PRIVAT
SAMARBEJDE
- 6 HANS NIKOLAISEN:
FÆRRE BÅND
- 8 KOMDIR I PRESSEN
- 9 NAVNENY

KOMMENDE BEGIVENHEDER

- 20.-27. SEPTEMBER: ICMA ANNUAL CONGRESS I
BOSTON, MASSACHUSETTS
- 22. OKTOBER: MØDE MELLEM DIREKTIONEN I KL
OG KOMDIRS HOVEDBESTYRELSE
- 22. OKTOBER: KOMDIR HB-MØDE
- 25. NOVEMBER: KL'S INNOVATIONSDAG 2013
SAMT UDDELING AF KL'S INNOVATIONSPRIS 2013
- 27. NOVEMBER: MØDE MELLEM KL DIREKTIONEN
OG PARAPLYEN
- 10. DECEMBER: K98-MØDE I KL-HUSET
- 10. DECEMBER: KOMDIR HB-MØDE

Formandens ord

Af Niels Højberg

Kære kolleger

Der er nu for alvor gang i debatten om ledelse, udvikling og forandring i den offentlige sektor.

Produktivitetskommissionens anbefalinger om effektiviseringer har ført til mange bud på, hvordan fremtidens offentlige sektor skal se ud.

Det er KOMDIR's opgave at fortælle historien om den meget markante forandring og effektivisering af den kommunale sektor, der foregår netop nu ud fra en professionel ledelsesvinkel.

Det er derfor formandskabets intention at få sat kursen med stærke eksempler fra kommunernes hverdag for at illustrere kommunernes succeshistorier og den ledelsesmæssige indsats, der ligger bag.

Det første skridt på vejen er vores spritnye nyhedsbrev. Et nyhedsbrev, der sætter rammerne for vores interne debat og KOMDIR's rolle i den større samfundsdebat.

På side 8 kan I se, hvordan jeg som KOMDIR-formand har forsøgt at nuancere debatten om ledelsesvilkårene og styringsmulighederne i landets kommuner.

På side 6 kan I læse et andet indspark i debatten, nemlig Hans Nikolaisens syn på kommissionsarbejdet, og hvordan han

mener, at vi som kommunaldirektører skal tolke kommissionens anbefalinger.

Jeg håber, at både mine og Hans' betragtninger kan give anledning til en åben og relevant debat – både om KOMDIR's rolle og Produktivitetskommissionens anbefalinger.

Som noget nyt indeholder dette og fremtidige nyhedsbreve historier om kommunal ledelse og styring. Håbet er, at vi med afsæt i aktuelle historie og vores fælles oplæg "Vejen til en ny forvaltningspolitik" kan få sparket gang i en ledelsesmæssig debat om, i hvilken retning den kommunale sektor skal udvikle sig.

Som nævnt skal succeshistorier fra alle landets kommuner fortælles i langt højere grad end nu. Der sker så meget, som bare venter på at blive fortalt.

Der skal derfor lyde et opråb til alle KOMDIR's medlemmer. Jeg håber, at I vil bidrage med historier og erfaringer fra jeres kommuner, som vi kan sætte fokus på i nyhedsbrevet og på hjemmesiden.

Jeg håber også, at vores nyhedsbrev og Komdir.dk kan blive et personligt talerør for alle foreningens medlemmer. Derfor vil vi forsøge at starte en medlemsstafet, hvor medlemmer, der måtte have noget på hjerte, har mulighed for at komme til orde.

Tøv ikke med at give jeres besyv med i foreningens væsentlige arbejde med at kvalificere og nuancere den verserende offentlige debat.

Til sidst vil jeg nævne, at arbejdet med at udvikle foreningens hjemmeside også er i fuld gang.

Som det blev besluttet på det seneste hovedbestyrelsesmøde, er det mit og bestyrelsens håb, at hjemmesiden kan blive et levende og idérigt forum for offentlig topledelse og den kommunale sektors fremtid.

Bedste hilsner

Niels Højberg.

Ballerup går i front med kompetenceudvikling af ledere

Af DenOffentlige.dk

Samtlige ledere på Ballerups skoler deltager i et udviklingsforløb, så de kan gennemføre den nye folkeskolereform.

Det skal bl.a. ske med hjælp fra ny ledelsesteori: God offentlig ledelse skal defineres ud fra det niveau, man er leder på.

Folkeskolereformen og de nye regler for læreres arbejdstid stiller store krav til landets skoleledere – og det betyder, at ledelsesrollen skal gentænkes.

Ballerup Kommune er på forkant med situationen og sender samtlige ledere i skolerne på et omfattende kompetenceudviklingsforløb. UCC står for forløbet, der tager

Hvert niveau har forskellige udfordringer

God offentlig ledelse skal nemlig defineres ud fra det niveau, man er leder på. Det er kernen i Offentlig Leadership Pipeline, som er udviklet af forskere fra Aalborg Universitet. Den gør op med forestillingen om, at ledere kan arbejde ud fra de samme gyldne ledelsesprincipper i hele organisationen.

Hvert ledelsesniveau rummer bestemte opgaver og udfordringer, som ikke kan løses med de samme færdigheder.

Med den kommende skolereform får landets skoleledere en omfattende opgave i at oversætte de politiske krav til deres eget arbejde.

Netop her kan pipelinen være en støtte for lederne, da teorien giver bud på, hvilke færdigheder, arbejdsværdier og prioriteter, der kræves på det enkelte niveau.

Fire lederniveauer

De fire lederniveauer i den Offentlige Leadership Pipeline model er:

1. Ledere af Medarbejdere
2. Ledere af Ledere
3. Den Funktionelle Chef
4. Topchefen

Læs mere her:

<http://www.denoffentlige.dk/ballerup-g%C3%A5r-i-front-med-kompetenceudvikling-af-ledere>

Oplæg: En ny samfundsmodel

Af DenOffentlige.dk

En gruppe erfarne, internationale danske erhvervsledere lægger med debatoplægget "Fremtidens danske samfundsmodel" op til at samle nationen om at forny det danske velfærdssamfund.

Debatoplægget blev fremlagt i København i midten af september til Goodwill Ambassadørernes årlige konference.

Med Waldemar Schmidt i spidsen har netværket, der består af 80 danske erhvervsledere med base i udlandet, udarbejdet et oplæg til debat om fremtidens velfærdssamfund.

Fokus på danske velfærdsværdier

Oplægget peger blandt andet på, at Danmark har alle muligheder for at genvinde en global førerposition som velfærdssamfund, men understreger samtidig, at kursen skal ændres markant. Eksempelvis foreslår erhvervslederne at acceptere et højt skatteniveau og i stedet rette fokus på at udvikle en egentlig landemodel, hvor der skabes en fælles vision for det danske samfund - med udgangspunkt i danskernes værdier, herunder velfærdsværdierne.

"Der er behov for at nytænke hele incitamentsstrukturen i Danmark, således at målene og incitamenterne for den enkelte bliver kaliberet med målene for de mange. Det kan gøres ved at introducere

en "dansk" kapitalisme eller folkekapitalisme, om man vil, som matcher de danske værdier og den danske samfundsmodel," står der blandt andet i rapporten.

Debatoplægget er inddelt i fem forskellige hovedpunkter, hvor nummer to omhandler den offentlige sektor. I den forbindelse foreslår oplægsskribenterne tre klare, konkrete målsætninger, som offentlige ledere og beslutningstagere bør arbejde hen imod.

De tre målsætninger er:

- Udvikling af en governance-model for hele den offentlige sektor
- Bedre og mere effektive lederuddannelser
- En større grad af mobilisering af frivillige i nærområderne

Du kan læse rapporten i sin fulde længde via dette link:

<http://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/Fremtidens%20danske%20Samfundsmodel.pdf>

Du kan også læse et sammendrag af debatoplægget på DenOffentlige.dk her:

<http://www.denoffentlige.dk/fremtidens-danske-samfundsmodel>

Stort potentiale i offentlig-privat samarbejde på socialområdet

Af Jens Bomholt, KOMDIR's sekretariat

Det offentlige og det private arbejder ofte sammen på det specialiserede socialområde. Alligevel er der muligheder for at gøre samarbejdet endnu bedre. Det viser en ny rapport fra KORA.

Rapporten, som er blevet til i et samarbejde med Dansk Erhverv, kortlægger og analyserer erfaringerne med samarbejde mellem offentlige, private og non-profit aktører på det specialiserede socialområde. Projektet er en del af "Offentlige-Private Alliances", OPALL, som gennemføres i et samarbejde mellem Væksthus Hovedstaden, KORA, Dansk Erhverv, DI ITEK, Metropol og DTU.

Analysen viser, at der er tre samarbejdsformer, som typisk bliver brugt på det sociale område: driftsoverenskomster, partnerskaber og markedsbaserede samarbejdsmodeller. Samtidig viser analysen, at erfaringerne med samarbejdet på tværs af den offentlige og private sektor er blandede, og at der er potentiale for at videreudvikle samarbejdsmodellerne.

- De private og de offentlige aktører har hver deres styrker, og det skal

man blive bedre til at udnytte, så offentligt-privat samspil kan bidrage til at skabe endnu mere og bedre velfærd til borgerne, siger Lena Brogaard fra KORA, som er en af forskerne bag rapporten.

Forskellige barrierer og udfordringer

De forskellige samarbejdsmodeller, som offentlige og private aktører benytter, rummer nogle barrierer og udfordringer. Når kommuner og selvejende institutioner samarbejder via driftsoverenskomster, har nogle af de selvejende institutioner en oplevelse af meget stram kommunal styring og kontrol.

I de markedsbaserede modeller er der ofte problemer med uigennemsigtige priser. Og når private virksomheder og kommuner indgår i partnerskabsmodeller, kan der typisk være udfordringer i forhold til finansieringsmulighederne og med den gensidige tillid.

Du kan læse hele KORA's rapport her: http://kora.dk/media/229147/10305_udvikling_ops.pdf

Eller du kan læse et sammendrag af de vigtigste konklusioner her: [http://kora.dk/udgivelser/udvikling-af-offentlig-privat-samspil-\(ops\)-paa-det-specialiserede-socialomraade/](http://kora.dk/udgivelser/udvikling-af-offentlig-privat-samspil-(ops)-paa-det-specialiserede-socialomraade/)

Hans Nikolaisen: Færre bånd

Af Hans Nikolaisen, Kommunaldirektør i Randers Kommune og medlem af Produktivitetskommissionen.

Produktivitetskommissionen offentliggjorde i sensommeren sin første rapport om den offentlige sektor. Det har været – og er fortsat – spændende at være en del af kommissionen. Vi er ni medlemmer, hvor hovedparten har meget stærke kompetencer indenfor forskning om forskellige facetter af produktivitet og effektivitet.

Da jeg ikke selv har et CV af den kaliber, har mit bidrag til diskussionerne kredset omkring mine erfaringer med den offentlige virkelighed, som jeg kender den, samt at indgå i diskussioner med begge ben solidt plantet på jorden. Det har som sagt været meget spændende, ikke mindst fordi kommissionen må skrive og mene lige præcis det, som vi kan finde frem til. Der er ingen bånd, der binder os.

Vores diskussioner om den offentlige sektor kom hurtigt til at kredse om netop emnet – de mange bånd, der binder og ofte begrænser de offentligt ansatte langt ud over det rimelige. Kommissionens anbefalinger i forhold til styringen af den offentlige sektor handler om, hvordan vi kan skabe en bedre offentlig sektor, hvor incitamenterne og mulighederne understøtter en effektiv udnyttelse af ressourcerne.

Vi har i mange år fokuseret på at overholde de økonomiske rammer – og det er regionerne og kommunerne i hvert fald blevet dygtige til. Men det er ikke det samme, som ressourcerne bruges effektivt – at vi får den maksimale effekt ud af indsatsen så at sige.

Der skal ryddes op i overstyringen

Efter kommissionens vurdering er en af årsagerne herfor, at sektoren er overstyret. Fra Folketinget, Statsmagten, regions- og byråd, direktionsgangen, yngste fuldmægtig og ikke mindst de faglige organisationer er der kommet en lind strøm af styringstiltag med regler, principper for udførelse af arbejdet, krav til processer, handlinger og adfærd som reducerer råderummet til at handle fornuftigt og effektivt i mødet med borgerne, brugerne etc. Hver for sig har de mange tiltag et logisk element. Men summen af dem har ført til en overstyring.

Overstyringen, kombineret med, at vi på langt de fleste områder ved for lidt om effekten af den offentlige indsats, skaber en uheldig cocktail. Kommissionen mener ikke, at svaret er at opgive at måle, om den offentlige indsats virker. Men der er et behov for at rydde op i for mange og for upræcise mål og i stedet udvikle bedre indikatorer på effekten af indsatsen.

Parallelt med at det sker, anbefaler kommissionen, at den offentlige sektor forsøger at få vendt strømmen af styringstiltag og, om ikke fjerne alle bånd,

så skabe en sektor, der er styret af langt færre bånd.

Bløde anbefalinger

Det er ikke hverdagskost, at en kommission med en markant makroøkonomisk profil afgiver så bløde anbefalinger, som det er sket for Produktivitetskommissionen vedrørende styringen af den offentlige sektor. Omvendt tror jeg ikke, at der er mange i kommunaldirektørkredsen, der på det principielle plan er uenig i beskrivelsen af problemerne eller retningen i de løsningsforslag, der er angivet i kommissionens anbefalinger.

Det helt store problem er, om vi tror på, at det lader sig gøre at vende udviklingen ved at sætte den offentlige sektor mere fri og blive mere effektiv. Der er mange forsøg i gang på forskellige niveauer i det offentlige med udfordring af regler, frikommuneforsøg, kontrolfrie zoner og lignende. Det er fornuftigt.

Men der er lang vej igen, før det virkelig batter – og debatten er på ingen måde ny – den blev dagsordensat af Schlüter-regeringen i starten af 80'erne. Det er derfor en kæmpeopgave, hvor vi som kommunaldirektører efter min opfattelse har et stort ansvar for, at vi gør en seriøs indsats for at vende udviklingen.

Kommissionens anbefalinger er i det store hele blevet positivt modtaget. Det er ikke et mål i sig selv, og som allerede nævnt er det ikke det samme som, at det er sikkert, at vi kan få udviklingen vendt. Generelt hilste også KL anbefalingerne

velkomne. Men KL udtrykte en vis skepsis overfor anbefalingen om at se på styreformen i kommunerne og regionerne – med ordene ”vi havde ikke lige set det komme”.

Styreformen skal diskuteres

Jeg mener ikke, at styreformen er årsag til de problemer, vi i dag har med at sikre en fornuftig styring af den offentlige sektor. Men styreformen sikrer ikke, at der er en fornuftig arbejdsdeling mellem det politiske og det administrative niveau, og styreformen har på ingen måde hindret overstyring eller sikret, at der er fokus på effektivitet.

Da styreformen ikke har ændret sig i 40 år – når man ser bort fra de store kommuners tumlen med magistrats- og mellemformstyret – finder jeg det helt logisk, at dette emne blive et tema for diskussion i fremtiden.

Der er sket meget på den front ude omkring os i Europa og relationerne mellem befolkningen og den politiske ledelse undergår mange nye tendenser i mange andre lande. Lad os gribe den chance og se på om vores styreform ikke kan blive endnu bedre og sikre nyt og bedre liv til demokratiet kombineret med en offentlig sektor, der giver den bedste effekt for pengene.

KOMDIR i pressen

Formand Niels Højberg har medvirket i et større interview med den politiske netavis Altinget.dk. I interviewet giver Niels Højberg blandt andet sit syn på kommunernes ændrede driftsvilkår og de generelle produktivetsforbedringer, der har fundet sted de seneste år. Artiklen kan læses via Komdir.dk eller direkte på Altinget.dk via dette link:

[http://www.alinget.dk/kommunal/artikel/ny-komdir-chef-vi-bliver-ikke-
anerkendt](http://www.alinget.dk/kommunal/artikel/ny-komdir-chef-vi-bliver-ikke-
anerkendt)

Niels Højberg har også medvirket i en artikel hos Denoffentlige.dk, hvor KOMDIRs formand reagerer på Produktivitetskommissionens anbefalinger om højere grad af privat lønforhandling i det offentlige. I artiklen påpeger Niels Højberg, at bonusløn for offentligt ansatte i den rene form sandsynligvis ikke er den rette vej til højere produktivitet. Artiklen kan findes på Komdir.dk eller her:

<http://www.denoffentlige.dk/komdir-bonusl%C3%B8n-er-fejlskud>

Læs desuden Jens Christian Birchs blog på Danske Kommuner, der omhandler Produktivitetskommissionens forslag om regelforenklning i den offentlige sektor. Jens Christian Birch foreslår blandt andet, at der oprettes en "Regelrevisionen", der skal stå for en afbureaukratisering i det offentlige. Læs hele bloggen her:

<http://www.danskekommuner.dk/Blog/Jens-Christian-Birch/-men-bliver-det-gennemfort/>

"Kommunerne gennemgår den største ændring i deres driftsvilkår siden 2. verdenskrig, men det er ikke det indtryk, man får fra nationaløkonomerne og medierne."

"Noget af det mest effektive, jeg har erfaret som motiverende faktor for offentlige medarbejdere, er efteruddannelse og bedre muligheder for at løse opgaverne."

"Hvad med at oprette en "Regelrevisionen", som under fuld offentlighed har ansvaret for at rydde op i det voksende regelværk og sikre god styringsskik hos alle offentlige myndigheder?"

Navnenyt

På HB-mødet den 28. august blev følgende medlemmer udpeget til diverse udvalg og arbejdsgrupper:

Arbejdsgiverforum

Bjarne Pedersen, Rudersdal Kommune

Rådgivningspanelet vedr. dokumentation og teknikerkontaktudvalget

Søren Bonde Hansen, Sønderborg Kommune fortsætter.

Planlægning af Kattegatkurser (2 nye medlemmer)

Henning Hansen, Ikast-Brande Kommune
Tomas Therkildsen, Næstved Kommune

Styregruppen for Realdanias kursus, Strategisk Byledelse

Per Ullerichs, Rødovre Kommune

Medlemmer til partssamarbejdet om udvikling af kerneydelsen (PUK)

Til bestyrelsen: Lisbeth Binderup, Skanderborg Kommune
Bjarne Pedersen, Helsingør Kommune

PUK Borger: Økonomidirektør Peter Karm, Vejle Kommune

Følgende er nye medlemmer i KOMDIR:

Laila Kildesgaard, kommunaldirektør, Bornholms Regionskommune

Thomas Eriksen, konstitueret kommunaldirektør, Faxe Kommune

Følgende er udtrådt af KOMDIR:

Alice Steenor, driftsforvaltningschef ved Samsø Kommune er gået på efterløn.

Jørgen Eriksen er ikke længere ansat som direktør i Sønderborg Kommune.

Henning Schrøder er ikke længere ansat som direktør i Haderslev Kommune.

Ole Møller er ikke længere ansat som kommunaldirektør i Faxe Kommune.

Jobskifte:

Nich Bendtsen skifter posten ud som kommunaldirektør i Syddjurs Kommune med stillingen som kommunaldirektør i Hvidovre Kommune. Nich Bendtsen tiltræder sin nye stilling 15. oktober.

Michael Graatang har fået nyt job som kommunaldirektør i Gentofte Kommune. Han tiltræder 1. december. Han kommer fra en stilling som kommunaldirektør i Odsherred Kommune.

Dødsfald:

Direktør for Økonomi, IT og Borgerservice i Fredericia Kommune, Marianne Rasmussen, er død efter kort tids sygdom. Hun blev 51 år.

Opdateringer vedrørende navnenyt kan sendes til komdir@komdir.dk.