

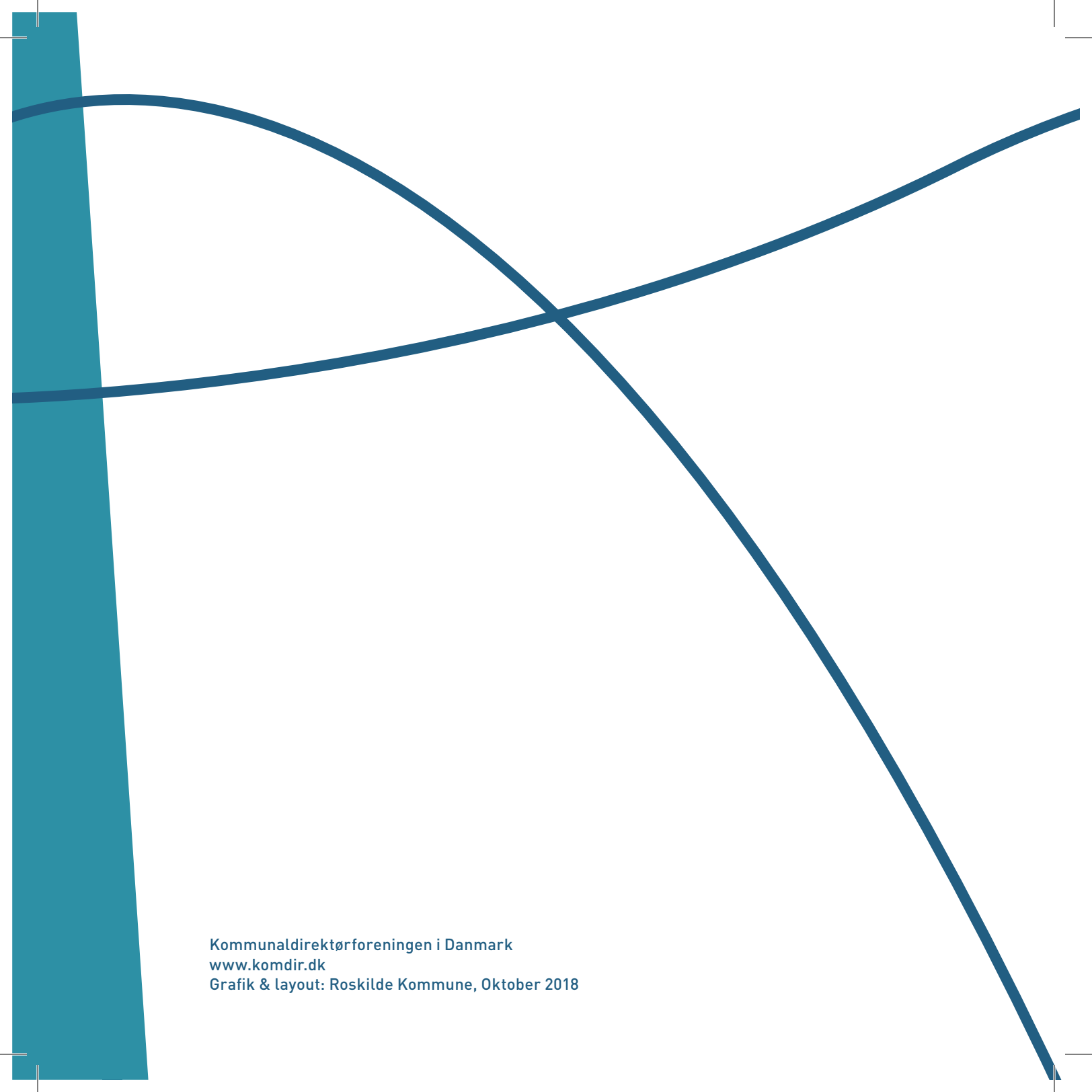


# **4 PEJLEMÆRKER FOR EN SAMMENHÆNGENDE OFFENTLIG SEKTOR**

**Et debatoplæg fra Kommunaldirektørforeningen**

**komdir.dk**

Kommunaldirektørforeningen i Danmark

An abstract graphic design featuring a teal vertical bar on the left side that tapers towards the bottom. Two dark teal lines cross each other in the center of the page. One line starts at the top left and curves downwards to the bottom right. The other line starts at the top left, curves slightly upwards, and then trends upwards to the right.

Kommunaldirktørforeningen i Danmark  
[www.komdir.dk](http://www.komdir.dk)  
Grafik & layout: Roskilde Kommune, Oktober 2018



## Indhold

- 5 Forord
- 7 Indledning
- 8 Den demokratisk funderede forvaltning
- 10 Den kompetente forvaltning
- 12 Den værdiskabende forvaltning
- 14 Den kulturbærende forvaltning



## Forord

Grundlæggende driver vi kommuner, fordi vi ikke kan lade være! Fordi det giver mening.

Og når vi nu har fået skabt disse fantastiske lokalt forankrede demokratiske velfærdsmotorer, så må vores ambition være hele tiden at stræbe efter at gøre det endnu bedre.

I 2013 udgav Kommunaldirektørforeningen (KOMDIR) oplægget *"Vejen til en ny forvaltningspolitik"*, hvor foreningen giver sit bud på, hvordan vi forstår, møder og arbejder med de forvaltningspolitiske udfordringer og forventninger i Danmark.

Dette debatoplæg bygger videre på *"Vejen til en ny forvaltningspolitik"* og er KOMDIR's indspil til arbejdet med og dialogen om regeringens varslede Sammenhængsreform i den offentlige sektor. Der er vigtige samfundsmæssige ting på spil, som KOMDIR ønsker at invitere sig selv ind til dialog om.

I oplægget anvender vi begrebet "topledelsen", som betegnelse for kommunale direktionsmedlemmer. For at få det bredest mulige perspektiv på debatoplægget har det været sendt i høring i de øvrige chefforeninger.

Herudover opfordrer vi til, at dette debatoplæg bruges:

- I lokale diskussioner - f.eks. på direktionsniveau om hvordan vi som topledere udvikler forvaltningen i de kommende år og hvilke værdier vi ønsker at stå på.
- Til debat om hvordan pejlemærkerne kan oversættes til mere konkret ledelsespraksis.
- Som indspil til debat med eget samt andre dele af i den offentlige sektor.



Henrik Kolind  
Landsformand  
Kommunaldirektør, Roskilde Kommune  
Oktober 2018



## Indledning

Vi sætter tillid, faglighed og kvalitet på den samfundsmæssige dagsorden. Dygtige og kompetente ledere og medarbejdere skal vises mere tillid. Deres kompetencer er i spil der, hvor den offentlige velfærd møder borgerne. Set fra et lederperspektiv betyder det, at lederne skal have et reelt mandat og rum til at lede. Det mandat skal leveres både fra nationalt og lokalt kommunalt hold. Og det er der plads til nu.

KOMDIR ønsker helt grundlæggende en ny og mere enkel offentlig styringsmodel. En model hvor ledelsesrummet udnyttes innovativt og effektivt, med færre mål og bygget op udefra og ind.

Det betyder fornuftig og enkel økonomistyring, det betyder sikker drift og det betyder fokus på resultater mere end på processer. Der er stort potentiale i at nedtone kontrol og proceskrav og i stedet vise tillid til medarbejderne og deres faglighed. Der skal være skarpt fokus på effekt, samtidig med at vi efterspørger og reelt leverer forenkling af de mange forhold, der i dag påvirker ledelsesrummet for både ledelsen og den enkelte leder.

KOMDIR skitserer med dette papir 4 pejlemærker og centrale værdier for udviklingen af den offentlige forvaltning de kommende år:

1. **Den demokratisk funderede forvaltning**
2. **Den værdiskabende forvaltning**
3. **Den kompetente forvaltning**
4. **Den kulturbærende forvaltning**

KOMDIR ser frem til dialogen og arbejdet med at udfolde potentialerne i den offentlige sektor med afsæt i de 4 pejlemærker.


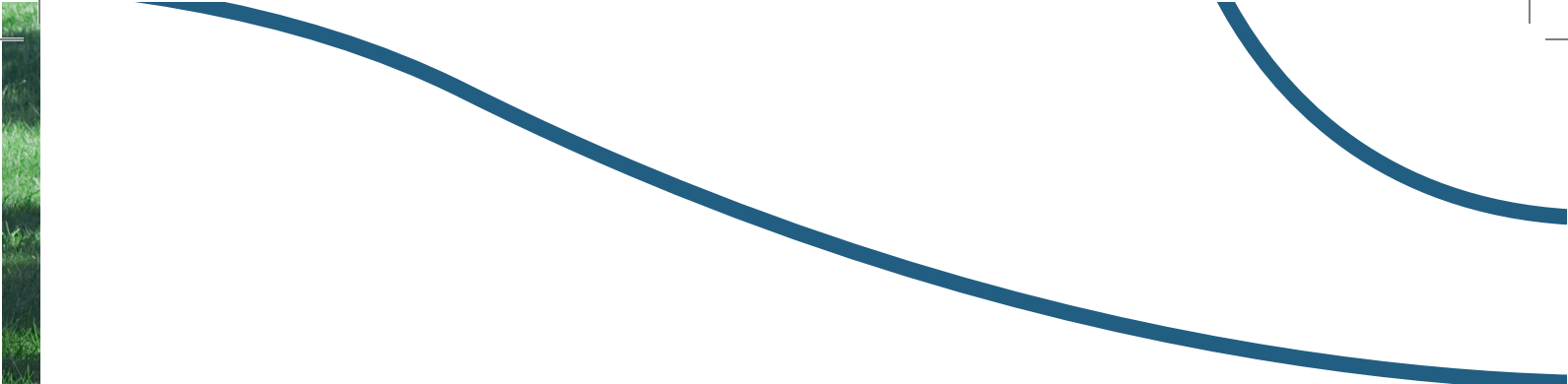


## Den demokratisk funderede forvaltning

Grundstenen i den danske offentlige sektor er et velfungerende lokaldemokrati, hvor samspillet mellem en politisk og administrativ ledelse giver mulighed for at foretage de nødvendige prioriteringer uden at miste legitimitet i forhold til borgerne. Det centrale er, at den politiske ledelse (nationalt og lokalt) anerkender og påtager sig ansvaret for at sætte rammen for den administrative topledelses arbejde og ansvar, og derefter viser tillid i ord og handling til, at opgaverne bliver løst på en ordentlig og effektiv måde. Især de omfattende statslige styringslogikker skubber til balancen mellem at være rammesættende og detailstyrende, og har en markant betydning for det lokale ledelsesrum.

Dels udfordrer det implementering med fokus på kerneopgaven. Dels kan det virke modstridende og svært foreneligt med faglig ledelse. Drivkraften må og skal være kompetente ledere og medarbejderes passion for at levere gode løsninger sammen med borgere, virksomheder mv.





Det stiller derfor også krav til topledelsen om et tæt og vedvarende samspil med den politiske ledelse ift. rammer og ansvarsfordeling samt et skarpt fokus på resultater og effekt for borgerne. Den demokratiske samtale ses som den organisatoriske ramme med inddragende processer, mens der tages lige hensyn til kritikere og tilhængere.

Den demokratisk funderede forvaltning inspirerer til, at der eksperimenteres og udvikles nye demokratiske procesdesign. Det er topledelsens ansvar at stille sig i spidsen og skabe processer for at sikre den fælles lokale forankring i tilblivelse, udarbejdelse og implementering af nye initiativer og myndighedsopgaver. Lokalsamfundets udvikling er dermed en central del af topledelsens ansvar.

Demokratisk funderet betyder desuden, at vi hylder og anerkender, at frivillige foreninger, borgere og virksomheder spiller en væsentlig rolle i at skabe løsninger ift. samfundets generelle behov.

Allerede i dag bliver traditionelle kommunale opgaver suppleret af andre aktører.

Eksempelvis ved at borgere åbner og lukker kommunale idrætsanlæg uden for dagtimerne eller arrangerer sociale arrangementer på plejecentre. Denne gruppe af engagerede foreninger, borgere, virksomheder mv. skal understøttes, så endnu flere har lyst til at bidrage til løsninger på samfundsmæssige behov.




## Den kompetente forvaltning

Kompetent forvaltningspraksis hviler historisk på, at myndigheder administrerer i overensstemmelse med loven inden for de klassiske forvaltningsmæssige opdeltte "søjler". Men kompetent forvaltningspraksis er meget mere end det.

Det er enkel og hurtig sagsbehandling. Det er effektive arbejdsgange, som inddrager viden på tværs af den kommunale organisation, den øvrige offentlige sektor og fra andre aktører. Det er korrekt journalisering. Det er kommunikation i et sprog, borgeren kan forstå, og som inviterer til samarbejde. Det er sagsbehandling, der giver borgeren mulighed for at føle sig inddraget, set, hørt og forstået. Og det er, for både borger og embedsværk, et spørgsmål om respektfuld opførsel.

Kompetent forvaltning tager udgangspunkt i ordentlighed og saglighed i de forvaltningsmæssige opgaver. Det er det, der opstår, når en række menneskelige og faglige færdigheder og værdier



som kommunikation, ledelse, empati og gensidighed bringes i spil samtidig, så det har effekt for borgere, foreninger, virksomheder mv. Vi står på mål for retssikkerhed, ligebehandling og demokratisk indflydelse. Det gælder vertikalt inden for den kommunale ledelseskæde, men det gælder også horisontalt på tværs af institutioner, faggrupper og i forhold til kommunens borgere.

En kommune er en levende organisme i kraft af konstruktionen imellem borgere, brugere, erhvervsliv, kommunalbestyrelse og medarbejdere. Den sammenhængende og tværgående opgaveudførelse samt evnen til at se samfundets ændrede muligheder og behov stiller store krav til den enkelte leders kompetencer - i bredden og i dybden.

Vi har dygtige og yderst kompetente medarbejdere i den kommunale sektor. Professionelle mellemledere og fagprofessionelle som forstår de problemstillinger, de står over for i det daglige, og som er i stand til at løse dem. Særligt det tværgående samarbejde, som vi ved gavner løsningerne for borger, virksomheder mv., er vanskeligt i dag. Vi er udfordrede af det styringspres, der skabes af de forskellige styringslogikker fra Stat og Folketing. Det mindsker ledelsesrummet og muligheden for at handle kompetent, sagligt og ordentligt. Hvis det reelt lykkes at fjerne nogle af de regler og omfattende proces- og dokumentationskrav, der næsten dagligt drypper ned fra Stat og Folketing, vil det være betydeligt enklere og mindre bureaukratisk.

Som øverst ansvarlige i den kommunale forvaltning skal topledelsen skabe rammer, som udfordrer og udvikler både faglige og personlige kompetencer for at sikre, at medarbejdere og ledere trives og skaber gode resultater, der har effekt for borgere, foreninger, virksomheder mfl.


Det lykkes klart bedst og mest effektivt, når regler, proces- og dokumentationskrav fra Stat og Folketing understøtter implementering i kommunerne.



## Den værdiskabende forvaltning

Udgangspunktet for den værdiskabende forvaltning er, at vores indsats gør en positiv forskel. Uanset om det er i forvaltningen af samfundsmæssige, økonomiske eller menneskelige ressourcer. Evidens er vigtigt, men i mange og særligt i de komplekse tværgående borgerforløb kan det være vanskeligt alene at styre efter faste og målbare mål. Der skal være plads til fokus på andre typer af effekter. Vi skal se på om og hvordan, det gavner f.eks. borgere og virksomheder – så er der behov for mindre omfattende proces- og dokumentationskrav.

Alle dele af den offentlige sektor bør have fokus på løbende udvikling af kerneopgaven i et helheds-perspektiv. God kvalitet i kerneopgaven, hvor borgeren er i fokus, skaber stolthed og engagement. Og det er så meget mere værd, end noget styringsparadigme kan levere. Det er det rum, ledere og medarbejdere skal have til at udvikle og innovere.

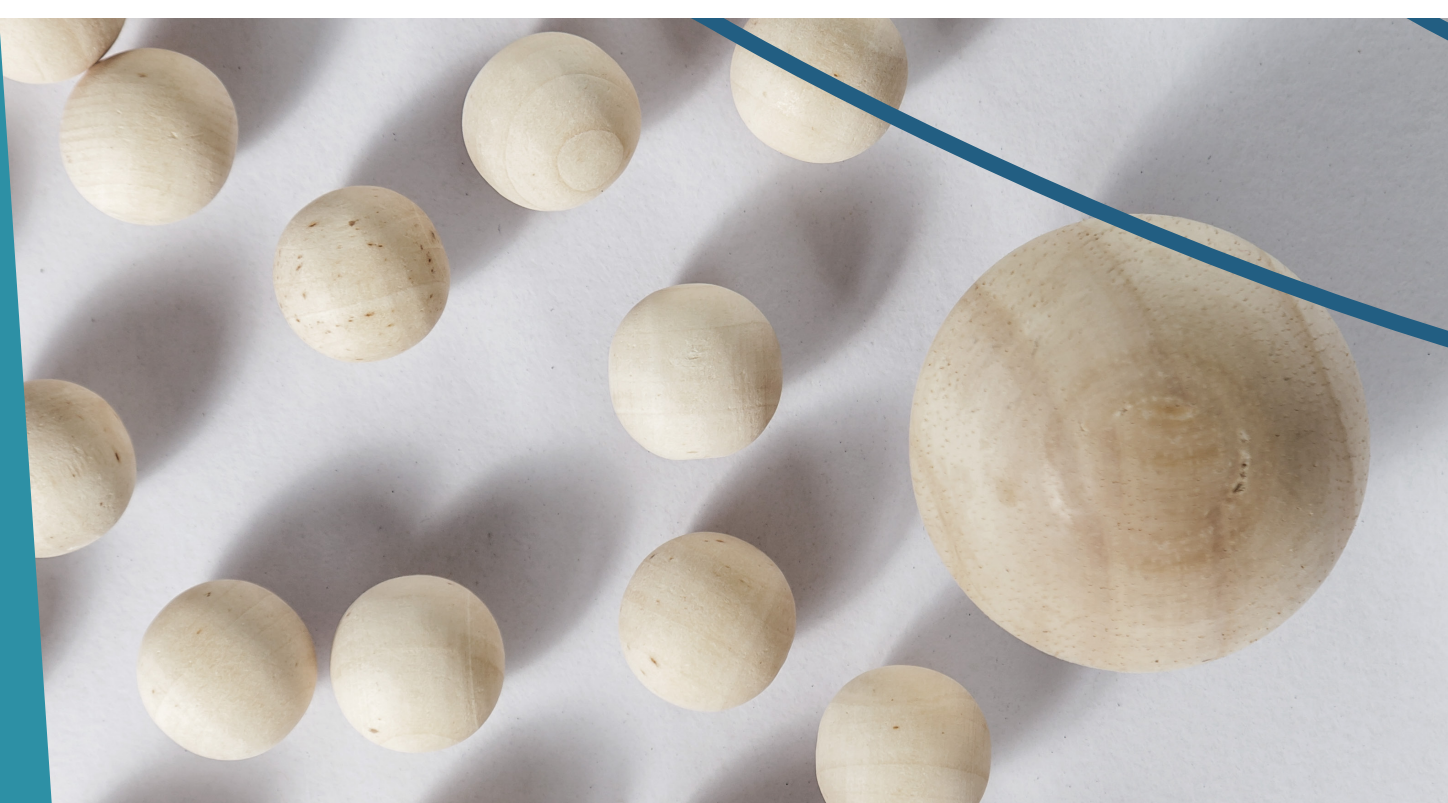


Topledelsen er værdiskabende for både borgere, kommunen som helhed og Kommunalbestyrelsen, når vi mestrer at prioritere og holde fokus på effekten af indsatsen. Det kræver, at topledelsen kender til organisationens samlede opgaver, de valgte løsninger og prioriteter og udnytter de ressourcer, der er til rådighed fornuftigt. Heri ligger også topledelsens ansvar for at vælge relevante styrings- og målemetoder og fravælge andre.

Fokus på prioritering og effekt gælder også den digitale og teknologiske udvikling. Mulighederne er enorme - både for at ramme plet og for at ramme helt uden for skiven. Ledelsen skal sætte sig i spidsen for denne udvikling. Vi ønsker ambitiøse og realistiske mål for den videre digitalisering af den danske offentlige sektor, hvor den helt centrale udfordring er at bruge digitaliseringen til at skabe og sikre at borgere, virksomheder mfl. oplever en stærkere sammenhæng og værdiskabelse på tværs af myndigheder. Det kræver, at vi inddrager og arbejder med digitale løsninger fra start og som et indspil i reelt anerkendte behov ift. fagområdernes udfordringer - det gælder også når der lovgives fra Stat og Folketing.

God ledelse skaber værdi. Topledelsens værdiskabelse handler derfor også om at få den samlede ledelseskæde til at fungere og ved at skabe optimale betingelser for at omsætte strategi til synlige resultater, der indfrier de politiske mål. Topledelsen skal sikre, at fokus forbliver på ledelse, og at styringssystemerne giver mening, så vores dygtige mellemledere også har banen til at udøve god ledelse. Den kommunale ledelseskæde udøves med tillid, dialog og få, men synlige mål. Vi skal fortsat have styring - men uden overdreven kontrol.


Det gælder også i forhold til den stigende kommunalpolitiske ambition om, at kommunerne ikke alene er myndigheder og serviceleverandører, men også tager et større og bredere ansvar for den samlede udvikling i kommunen - herunder at bidrage til at sikre vækst og beskæftigelse og i forhold til uddannelse og øget samskabelse med borgere, foreninger og virksomheder.



## Den kulturbærende forvaltning

En kulturbærende forvaltning betyder, at topledelsen står på mål for kommunen og den demokratiske forvaltning. Som topledere står vi inde for den store indsats, de mange velkvalificerede og kompetente medarbejdere yder hver dag for at sikre en veldrevet kommune med fokus på den bedst mulige kvalitet for borgere og virksomheder.

Det betyder, at vi som topledere bidrager til at tale kommunen og den offentlige sektor op. Det gør vi både internt og eksternt. Internt ved åbenhed, fortrolighed og inddragelse, hvor topledelsen giver rum og plads og tilskynder, at medarbejdere udtrykker deres mening og synspunkter inden for deres viden og faglighed. Eksternt medvirker vi til at aflive myterne om den offentlige sektor ved at bringe egne og medarbejdernes kompetencer og ekspertise i spil hos borgere og virksomheder.



Som topledere skal vi ud og fortælle, hvorfor kommunen gør, som den gør – også i de svære sager, hvor vi har begået fejl. At være kulturbærende betyder, at vi i disse sammenhænge er tydelige på værdierne i ord og handling.

Kulturbærende betyder ligeledes, at 'vi spiller hinanden gode'. Topledelsen arbejder for, at Kommunalbestyrelsen lykkes med sine politiske målsætninger. Vi er ambitiøse på Kommunalbestyrelsens vegne i arbejdet med at fortolke, oversætte og omsætte politiske visioner til praktisk virkelighed. Topledelsen er bevidst om sine målsætninger, både som leder for personalet og i samspillet med Kommunalbestyrelsen. Der er klare forventninger til, at vi som topledelse skal mere end bare 'passe butikken'.

Topledelse og ledelse generelt handler om relationer. Det er gennem tillidsfulde og troværdige relationer på alle niveauer, topledelsen leverer resultater. De kan ikke tages for givet. Vi går foran og etablerer og vedligeholder de gode relationer hele vejen rundt.

Den kulturbærende forvaltning er, at topledelsen går forrest i forandringsprocesser og er synlige i organisationen. Hele vejen fra idé, over design og formål til implementering og opfølgning på effekten.

Topledelsen skal kunne mærkes. Det skaber følgeskab, og det skaber resultater.

