

Til Innovationsminister Sophie Løhde

Kære Sophie Løhde

Tak for et godt møde d. 14. september! Her er som aftalt Kommunaldirektørforeningens input til den del af Sammenhængsreformen, der omhandler en Ledelses- og kompetencereform.

Grundlæggende finder vi, at der i Ledelseskommisionens rapport er rigtig mange gode pointer og anbefalinger til udvikling af offentlig og dermed også kommunal ledelse. Den bør være afsættet for de videre dialoger. Mange af anbefalingerne har vi i kommunerne allerede fokus på og arbejder med. F.eks. arbejdes der målrettet med formel lederuddannelse, ledelseskæden og det personlige lederskab.

I tråd med anbefalingerne i Ledelseskommisionens rapport, finder vi det vigtigt, at en reform bygger på, et mål om, at fagligheden skal udvikles til gavn for borgerne. Og dermed også lokalt ledelsesrum til at foretage de konkrete vurderinger ift. borgernes behov.

I forhold til lederudvikling finder vi, at det er vigtig med et todelt fokus hvor der først og fremmest tages udgangspunkt i de enkelte sektorer; kommuner, stat og regioner. Dernæst mere bredt på ledelse i den offentlige sektor.

Denne todeling er i erkendelse af, at ledelse ikke er generisk men holistisk og udvikles i forhold til de givne rammer, vilkår og styringsmekanismer. Det sektorspecifikke og lokale er dermed afgørende for, at den enkelte leder kan udvikle sig med fokus på den fælles praksis i organisationen, forståelse for og brug af ledelseskæden, strategiske opgaver og ikke mindst at løfte kerneopgaven. Refleksion og handling er nøgleord, og derfor er det også vigtigt med nærhed til det sektorspecifikke og lokale og tillid til, at opgaven løses bedst der.

Endnu et grundlæggende tema, der er med til at sætte rammer for ledelse i kommunerne er de forskellige styringslogikker, der er gældende i forskellige ministerier. I implementeringsøjemed giver disse et styringstryk i kommunerne, der dels kan opleves som modstridende eller ukoordinerede og dels udfordrer implementering med fokus på at løfte kerneopgaven.

På denne baggrund har Kommunaldirektørforeningen 4 mere konkrete input, som vi vil bede om bliver taget med i overvejelserne:

1. At der sættes fokus på den vertikale og tværgående vinkel på ledelse på tværs i den offentlige sektor. Et systematisk samarbejde vil hjælpe til at give mere transparens i reguleringsprocesserne

og blik for konsekvenser. F.eks. kan Forum for Offentlig Topledelse danne rammen for et forløb med fokus på;

- a) hvordan vi kan blive bedre til at implementere offentlige reformer
- b) refleksion, dialog og inspiration ift. hvordan vi forstår ledelse og styring i den offentlige sektor

Set fra vores position er vi nu som samfund lykkes med den udgiftspolitiske styring. Lad os holde fast i den. Den er imidlertid ikke tilstrækkelig i forhold til at udvikle et bedre velfærdssamfund. Her har vi brug for at udvikle mere holistiske styringsformer, som reelt sætter borgeren i centrum! Lad os få udviklet en sådan fælles forståelse.

2. Offentlig ledelse og styring er tæt forbundet med det samarbejde og samspil, der er til den politiske ledelse. Derfor anbefaler vi et sektorspecifikt fokus på rammer for den politiske lederrolle i samspil med den administrative lederrolle. Udviklingen siden kommunalreformen har krævet en ændring af den administrative ledelsesrolle. Det påvirker også den politiske ledelsesrolle og synliggør behovet for, at fokusere på hvad der ligger i den politiske ledelsesopgave og i særdeleshed samspillet med den administrative ledelse.

Her bliver politikprocesser også relevante. Med tidlig inddragelse kan implementering og fokus på digitale muligheder komme ind allerede i politikforberedelsen og skabe en mere holistisk tilgang.

3. Systematisk arbejde med det personlige ledelsesgrundlag – som en del af den enkelte organisations ledelsesgrundlag. En sektorspecifik indsats og med rum til at den enkelte kommune selv definerer proces, mål opfølgning mv. Fastholdelse og udvikling af lederidentiteten hos vore driftsledere er central.
4. Fokus på refleksion og ledelse af de indsatser, hvor implementeringen er horisontal og går på tværs af kommuner. Eksempelvis Beredskabet, sundhedsområdet, beskæftigelse mv. I denne sammenhæng kan det være relevant at sætte fokus på de styringslogikker, der knytter sig til de enkelte fagområder.

Kommunaldirektørforeningen vil meget stille sig til rådighed for det videre arbejde.

Venlig hilsen

Henrik Kolind

Formand for Kommunaldirektørforeningen