

- Årsmøde i Foreningen Danske Planchefer
- November 2011

- **Hvad er fremtidens krav til fremtidens planchefer?**
- Kurt Klaudi Klausen, professor og leder af Master of Public Management (MPM) og den Fleksible Master i Offentlig Ledelse (FMOL) ved Syddansk Universitet

Krav til jeres ledelseskompetencer knytter sit til og stammer fra

- Det forhold at ledelsesmæssige kompetencer skal matche de ledelsesmæssige udfordringer, dvs.:
 - 1) Generelle forventninger til ledelse nu og i fremtiden
 - 2) Specifikke sektormæssige udfordringer
 - 3) Generelle kommunale udfordringer
 - 4) Specifikke krav knyttet til fremtidens kommunale ledelses- og styringstænkning
- Generelt set forudsatte Strukturreformen en akademisering i kommunerne og en professionalisering af ledelse

Generelle forventninger til ledelse nu og i fremtiden

- Spejl samtiden både konkret og symbolsk
- Svarende til samtidsdiagnoser og megatrends
 - Netværksledelse, Værdiledelse, Diversity management, Knowledge management
 - Administrativ ledelse (seneste trends), personaleledelse (empatisk, inkluderende og karismatisk), strategisk ledelse (overordnet, visionært, helhedsorienteret, målrettet)
- Professionalisering af ledelse generelt
 - Læring på baggrund af erfaring, uddannelse, rolleopfattelse, ledelsesopfattelse > det store fællesskab
 - Hvad vil I med magten til at lede, hvordan vil I udøve den?

Specifikke sektormæssige udfordringer

- Dem kender I bedre end jeg, men f.eks.
 - Ændrede udfordringer knyttede til postmerger management i forhold til ”fusionsramte” kommuner
 - Tekniske systemer, procedurer, kulturer etc.
 - ændrede forestillinger om transport i byerne
 - Integration af by og land
 - Ændrede udfordringer knyttet til klimaforandringer
 - Planer for åer, kloakering etc.
 - Planer for miljø
 - Udlicitering af kommunale opgaver
 - Identifikation af kerneydelser og
 - Gearing til konkurrence

Generelle kommunale udfordringer

- Indløsning af forventningerne til **Strukturreformen**
 - Det sker som en bestræbelse på at skabe designfit
 - Første, anden og tredje bølge af omorganisering
- Håndtering af **velfærdsklemmen**
 - Krav om produktivitet og effektivitet

Tre bølger af omorganisering med og efter Strukturreformen

- 1. bølge: tilpasning og skabelse > designfit
 - Det muliges kunst
- 2. bølge: justering og redesign > nyt designfit
 - Det ønskelige
 - Her har kommunerne typisk foretaget ned- og sammenlægninger
 - Skabt distriktsledelse og områdeledelse som et nyt led
 - Koncernledelse ser ud til at blive det nye styrings- og ledelsesideal
- 3. bølge: produktivitet, effektivitet og innovation
 - Det nødvendige i lyset af velfærdsklemmen
 - Hvad er en teknik og miljø, ældreplejen, folkeskolen, sundhedsområdet, hvis ikke det vi kender i dag?
 - I skal genopfinde jer selv, samtidig med der skal spares
 - Men hvordan sikrer I jer mod frustration og demotivation?
 - Hvordan (gen)skabes motivation og engagement?
- Her bliver værdierne sat på prøve
- Er kommunernes ledelsessystemer professionelle (nok)
- Er I?

**I. bølge: nyt modelmæssigt designfit. Christoffersen og Klausen
(2011): *Den danske kommunekonstruktion*, Syddansk
Universitetsforlag**

Tabel 4.2 Oversigt over kombinationer af modeller

Antal kombinationer	Modelementer	Frekvens	Procent
En	Netværks- eller matrixmodel	2	2,0
	Virksomheds- eller direktionsmodel	17	17,3
	Forvaltningsmodel	17	17,3
To	Virksomheds-/netværksmodel	7	7,1
	Virksomheds-/forvaltningsmodel	29	29,6
	Virksomheds-/kontraktmodel	8	8,2
Tre	Virksomheds-/forvaltningsmodel m. netværksmodel	6	6,1
	Borger-/kontraktmodel m. virksomhedsmodel	1	1,0
	Virksomheds-/netværksmodel m. kontraktmodel	2	2,0
	Virksomheds-/forvaltningsmodel m. kontraktmodel	4	4,1
Missing		5	5,1
	Total	98	100,0

**Christoffersen og Klausen (2011): *Den danske kommunekonstruktion*,
Syddansk Universitetsforlag**

Tabel 4.3: Antal kommuner fordelt på organisationsmodel

	Frekvens	Procent
Borgermodel	1	1,1
Netværks- eller matrixmodel	19	19,4
Virksomhedsmodel	74	78,2
<u>Kontrak-/BUM-model</u>	17	18,1
Forvaltningsmodel	57	60,6

Faktisk fungerende model 2011 - efter 2. bølge og midt i 3. bølge af omorganisering mhp. etablering af designfit (3. bølge: downsizing, effektivisering og innovation)

- Koncernmodellen vinder frem (Christoffersen & Klausen)

Figur 6.4: Modeller med marked og integration

midler	Integreret	Disintegreret
Marked	Udligeringsmodel Gribskov Kommune	Fritvalgsmodel
Ikke marked	Koncernmodel Skander- Faaborg- Gladsaxe Kommune	Virksomhedsmodel borg Kommune Midtfyn Kommune Bornholms Regionskommune

2. bølge af omorganisering med henblik på opnåelse af designfit: det ønskelige

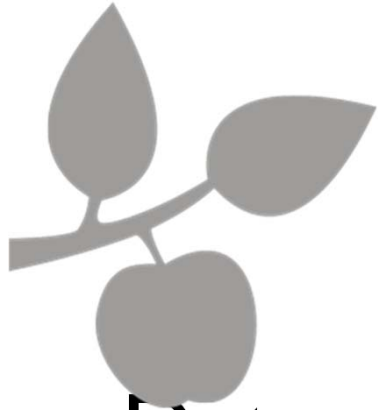
- Udvalgssanering
- Smallere direktioner og færre topchefer
- Strømlining af centralforvaltningen
- Recentralisering
- Institutionsnedlæggelser og sammenlægninger
- Områdeledelse og distriktsledelse
- Også teknisk forvaltning, teknik, miljø og planlægning flyttes og sammenlægges med andre enheder > hvad er fælles, hvilken mission, strategi og identitet?
- Kan arkitekter, civilingeniører, geografer, jurister m.v. det der skal til?
- Nej I har brug for at opbygge en genuin ledelsesfaglig platform oven i jeres primære uddannelse og jeres ledelsesmæssig erfaring!
- Det er også helt åbenbart i lyset af 3. bølge af omorganisering

3. bølge af omorganisering

- Velfærdsklemmen
- Krav om produktivitet og effektivitet
- Sætter innovation på dagsordenen
- Brug for en treenighed af: strategi, innovation og entreprenørskab

Specifikke krav knyttet til fremtidens kommunale ledelses- og styringstænkning

- Mens anden bølge bragte **koncerntænkning** på dagsordenen
 - Herunder opgaven at skabe det integrerede ledelsessystem (det store fælleskab i ledeshierarkitet og ledelsesnetværket)
 - Hvordan indgår I i koncernledelsens samlede bestræbelse på at skabe integration og i forhold til interfacet mellem politik og administration?
 - Samt at gøre postulatet vedr. en samlet organisatorisk identitet til virkelighed
 - Corporate **identity** versus corporate **image** (krav kom strategisk kommunikation)
- Bragte Velfærds-klemmen (tredje bølge)'s krav om produktivitet og effektivitet, dvs. krav om kompetencer vedr.
 - **Strategi, innovation og entreprenørskab**



Det næste bliver som nævnt koncernledelse

Og det er en gammel kending: det store
fællesskab med fokus på ressourcer:
strategi, innovation, entreprenørskab

Skab fremtiden ved at forestille jer den!

Ville, vide, kunne, skulle og turde!