

En tilstandsrapport på din kommunale topchef

Antallet af kommunale topchefer faldt fra omkring 1300 til 500 i de 98 nye kommuner, og samtlige kommunale ledere stod på tærsklen til en ny epoke. Det er baggrunden for, at vi som chefforeninger ønskede en analyse af vores medlemmer efter kommunalreformen. En tilstandsrapport om man vil, nu hvor støvet efter de enorme strukturændringer har lagt sig. Hvordan ser vores kollektive profil ud? Hvilke udfordringer rejser det for den fremtidige rekruttering af topchefer?

Af Jens Chr. Birch, formand for Kommunaldirektørforeningen i Danmark, Per B. Christensen, formand for Børne- og Kulturchefforeningen, Ole Pass, formand for Socialchefforeningen og Michael Jentsch, formand for Kommunalteknisk Chefforening.

Han er mand, omkring 53 år, har været ansat i amt eller kommune i 22 år, er stabil, ønsker at blive i sit job, tror helhjertet på det danske kommunale system, er lidt skeptisk hvad angår skattestop, arbejder loyalt og hurtigt for at sikre politiske beslutninger og holde sig orienteret om politiske strømninger, går op i at pengene bliver udnyttet bedst muligt, ønsker at være den samlende person, der begejstrer og motiverer, går ikke synderligt op i gammeldags regler og rutiner.

En kontaktannonce? Nej. Dette er såmænd billedet af den gennemsnitlige topchef i en dansk kommune anno 2009. Tegnet i en rapport ("Kommunernes administrative lederskab efter kommunalreformen" af lektor, Ph.d. Morten Balle Hansen, Syddansk Universitet) på baggrund af en større spørgeskema undersøgelse blandt landets kommunale topchefer.

Kommunalreformen medførte meget store ændringer i kommunernes organisation og ledelse. Faktisk har vi aldrig før i kommunernes historie oplevet så omfattende ændringer. Derfor ønskede vi et billede af vores kollektive profil. En tilstandsrapport på den kommunale topchef. Og vi kan konstatere, at fundamentet er ekstremt solidt og stabilt, men der er et par udfordringer vi skal have gjort noget ved.

Topposterne er kun attraktive for barnløse kvinder

Den gennemsnitlige kommunale topchef er ... mand! Eftersom der er en større andel kvinder end mænd i den kommunale sektor, kunne man måske forvente en tilsvarende større andel kvindelige kommunale topchefer, påpeger rapporten. Men sådan er det ikke. 68 procent er mænd, 32 procent er kvinder. Blandt kommunaldirektørerne er kun 9 procent kvinder. Hvorfor er der stadig så relativt få kvindelige topchefer? Er det noget vi bør agere på?

Ja, klart! Vi synes, vi er på vej, men ubalancen er endnu ikke jævnet ud. Vi rekrutterer ikke snævert eller ud fra mandekriterier. Vi går benhårdt efter kvalifikationer, men vi skal simpelthen have forbedret rekrutteringsgrundlaget både for mænd og kvinder.

Hver femte topchef er på vej på pension

De bliver ved deres læst. På spørgsmålet om, hvor de arbejdsmæssigt er om fem år, svarer næsten halvdelen af de kommunale topchefer, at de ser sig selv sidde i samme job som nu. Og hver femte svarer, at de regner med at gå på pension. Hvad så? Det er en af vores største udfordringer, og det er vigtigt, at vi bliver meget bedre til at spotte og udvikle ledelsestalenter ude i kommunerne.

Vi skal åbne dørene for yngre ledere udefra

For erfaring, det har de nuværende kommunale topchefer. Den samlede anciennitet i kommuner og amtskommuner er i gennemsnit godt 22 år. Samtidig kan vi se, at langt de fleste topchefer rekrutteres fra den kommunale sektor. Kun forsvindende få har erfaring fra andre dele af arbejdsmarkedet. De fleste har tidligere været ansat indenfor det område i den kommunale sektor, hvor de senere er blevet topchefer.

Det overordnede billede af de nuværende topchefer tyder altså på et relativt lukket karrieresystem. Og på en rekruttering, der vægter driftssikkerhed og erfaring internt i det kommunale system, frem for yngre ledertalenter og ledere med erfaring fra andre dele af arbejdsmarkedet end den offentlige sektor.

Det er klart en af vores andre udfordringer. Diskussionen er velkendt. Kigger man udelukkende på det driftssikre, er det en fordel med en solid ballast af erfaring indenfor sektoren, men mindre end det nuværende gennemsnit på godt 22 år må kunne gøre det.

In: effektivitet og loyalitet – out: regler og rutiner

Hvordan prioriterer den kommunale topchef sine opgaver som leder? Øverst på en liste over 26 typiske ledelsesopgaver ligger ”sikre at politiske beslutninger gennemføres loyalt og hurtigt”. Herefter kommer ”være informeret om politiske signaler”.

De normer, der er knyttet til demokrati og effektivitet, scorer højest i den daglige prioritering af ledelsesmæssige opgaver for de kommunale topchefer. Mens normerne for regelstyring og kontrol scorer lavest. At den klassiske regelorientering er gået af mode, ses tydeligt på, at opgaven ”sørge for at regler og rutiner følges” vægtes lavest.

Opgaven ”at være orienteret om borgernes synspunkter” prioriteres generelt højt, men signifikant lavere end de politiske signaler.

Fra grå og passiv embedsmand til proaktiv kommunal topchef

Et punkt, der ofte diskuteres, er, hvilken rolle de kommunale chefforeninger skal spille i forbindelse med udformningen af politikken på landsplan. Det klassiske synspunkt - rodfæstet i ideen om den neutrale embedsmand - er på alle områder i den offentlige sektor blevet udfordret af ideen om en mere proaktiv rolle, hvor topcheferne bruger deres viden om deres område til aktivt at påvirke politikudformningen. Ikke på den måde, at man blander sig i partipolitik, men man bidrager med aktive udspil, der er begrundet i en faglig indsigt.

Den neutrale embedsmandsrolle er under stærk forandring - væk fra den passive, grå embedsmand og mere hen mod en anderledes aktiv topledersrolle. Politikerne efterspørger denne type, og det er blevet meget mere tydeligt især i de store kommuner efter reformen.

Men skillelinjen er klar: topembedsmændene er ikke blevet politikere. De har blot fået en mere central rolle i sammen med deres politiske chefer at formulere strategier og handlemuligheder. Politikerne og borgerne forlanger resultater – og det gør vores ledelsesopgave større og bredere.

Hvordan ser fremtiden ud – ifølge den kommunale chef?

Den typiske kommunale topchef er positivt indstillet overfor kommunalreformen og forventer, at de nye kommuner alt i alt vil føre til noget godt. Den faglige kvalitet i kommunerne forventes at blive bedre som følge af kommunalreformen. Til gengæld tror cheferne ikke på, at skatten vil kunne sættes ned på trods af, at man mener, at den økonomiske effektivitet øges som følge af reformen.

Topchefens generelle forventninger til fremtiden de næste tre-syv år står i nogen grad i kontrast til de relativt positive vurderinger af kommunalreformens konsekvenser for fremtiden. Nok har han en stærk tro på, at grundstrukturen i vores kommunale system er holdbar langt ind i fremtiden. Men han tror (gælder 89 procent af topcheferne), at det øgede behov for velværdys ydelser vil tvinge kommunerne til at sænke serviceniveauet. Og han ser også, at samspillet mellem stat og kommuner vil blive gradvist mere konfliktfyldt og præget af, at parterne konstant sender aben frem og tilbage mellem hinandens skriveborde.

Der er en generel tilbøjelighed blandt de kommunale chefer til en vis skepsis overfor fremtiden og til at tro mere på realisme i negative fremtidsscenarier end på positive fremtidsscenarier.

Det er en væsentlig udfordring for os som kommunale chefforeninger at bidrage til, at skeptisk realisme ikke udvikler sig til sortsyn, men bruges konstruktivt til gavn for fremtidens kommunale organisationer og dermed de tusindvis af borgere, som lever i vores velfærdsstat.

Hvad gør vi med udfordringerne

- Vi skal klart agere på ubalancen i kønsfordelingen. Vi bliver nødt til at se på topchefernes arbejdsvilkår. Som det er nu, arbejder den kommunale topchef stort set hele tiden. Det er svært at forene med et familieliv, og de færreste kvinder går med til så lange arbejdsdage. Kan vi ændre de

vilkår, så vil det tiltrække flere kvinder til posterne. Det kræver en ny lederkultur, som de yngre mandlige topchefer må hjælpe igennem.

- Vi har et aldersproblem. Om fem år går hver femte på pension. Vi skal have fokus på at spotte og udvikle nye og yngre talenter. Vi skal også arbejde på at fastholde seniortopcheferne, så vi trækker på deres erfaringer og kompetencer. Man kunne forestille sig nye mentorordninger eller specielle konsulentopgaver.
- Det er en svaghed, at der er så lidt udveksling mellem det offentlige og det private. Det bliver lidt en lukket verden, vi bevæger os rundt i. Her skal vi mere op på tærne og holde os attraktive som arbejdsplads, så vi tiltrækker yngre ledelsestalenter og gerne talenter udefra.