

## Borgmestre: Et godt udgangspunkt

*Kodeks er et godt udgangspunkt for, at toppolitikere og –ledere indbyrdes kan præcisere deres roller og ansvar. Og det er nu, det skal bevise sin værdi i praksis. Det var skudsmålet til det nye kodeks fra to borgmestre med klare holdninger til god topledeelse.*

Rigtigt anvendt vil kodeks for god offentlig topledeelse kunne sikre enhver borgmester bedre administrativ topledeelse. Det er nemlig med til at definere og understrege det helt nødvendige parlb, der skal være i toppen af en politisk styret organisation. Sådan vurderede Hillerøds borgmester, Nick Hækkerup, potentialet i det nye kodeks.

Han vurderede, at kodeks stemmer godt overens med hans egne krav og forventninger til en god kommunaldirektør, men understregede også, at han som politisk chef selv har en meget klar dagsorden for samarbejdet:

**Vi tager kodekset til os politisk og beder topledeelsen forankre det som værdigrundlag. Hvis ikke vi skulle gøre det, når vi danner en ny organisation, hvornår skulle man så gøre det?**

**Amtsborgmester Carl Holst  
Sønderjyllands Amt**

- Jeg kræver for det første en helt ubetinget loyalitet. For det andet har direktøren pligt til at udfordre mig. Jeg vil ikke snakkes efter munden, men også have alternative løsningsforslag – og klar besked, når jeg har gjort noget galt. For det tredje vil jeg have skabt en bane, hvor vi begge ved, hvilke områder vi hver især skal dække.

Også Sønderjyllands amtsborgmester, Carl Holst, reflekterede over toplederens balance mellem loyalitet og kritik:

- Den administrative ledelse har pligt til at pege på faresignaler. Det skal man som politiker tydeligt demonstrere – fx ved straks at tage dem op til vurdering, siger han og understreger vigtigheden af, at toplederens rolle og ledelsesrum bliver afklaret "i fredstid". Så er det fastlagt og indøvet den dag, der kommer en dårlig sag.

Nick Hækkerup spurgte, om politikerne i en række "sager" mon havde fået den offentlige topledeelse, de ville have haft krav på ifølge kodekset. - Hvis der havde været bedre sparring, eller hvis topembedsmænd havde sagt stop i tide, var det måske ikke gået helt så galt, sagde han.

### Vigtige værdier og kompetencer

Carl Holst vurderede, at kodeks et langt stykke ad vejen tegner en profil af de ledere, regionen gerne vil have fremover.

- Vi står over for en proces, hvor vi skal omdanne tre og et halvt amt til en ny syddansk region. Når vi skal have det ledelsesmæssige på plads, er det helt oplagt, at vi tager kodekset til os politisk og beder topledeelsen forankre det som værdigrundlag. Ikke som en a la carte-menu, men alle ni punkter. Hvis ikke vi skulle gøre det, når vi danner en ny organisation, hvornår skulle man så gøre det? spurgte han.

Amtsborgmesteren havde bidt mærke i flere af kodeksets politiske perspektiver:

- Punkt 4 om en sammenhængende offentlig sektor ligger mig meget på sinde. Det er jo sådan, borgerne ser os. De går ikke op i, at der er amter og kommuner, men betragter den offentlige sektor som et samlet hele. Også punkt 9 – om legitimitet og demokratiske værdier – ser jeg som meget afgørende. Når man er offentlig topleder i en politisk organisation, er man også forpligtet til at sikre, at oppositionen og de mindre bevægelser føler et vist medejerskab til det, der sker, påpegede han.

De to borgmestre er også enige om at fremhæve kommunikation som en central – og forsømt – disciplin i offentlig topledelse. Den eksterne kommunikation til borgerne om kommunens mål og indsatser påvirker nemlig også organisationens indre liv.

- Vi skal være bedre til at stille os op og sige, at vi er gode nok, vi er stolte af det vi laver, og vi vil gerne stå ved det. Det betyder også noget for organisationens evne til at levere god service. Gode historier smitter af på medarbejderne. De får opfattelsen af, at det her kan vi godt håndtere – og så kan de godt. I stedet har vi for ofte sagt: "Jah, nu må vi se" og "det er jo også svært" osv. Vi har ikke været gode nok til at ranke ryggen, erkendte Nick Hækkerup.

### **Kodeks har ikke svar på alt**

Kodeks får imidlertid også et par kritiske bemærkninger med på vejen fra Hillerøds borgmester, der sammen med sin direktion har drøftet, hvad det kunne bruges til i forbindelse med opgave- og strukturreformen.

**Vi skal være bedre til at sige, at vi er stolte af det vi laver og gerne vil stå ved det. Det betyder også noget for organisationens evne til at levere god service.**

**Borgmester Nick Hækkerup  
Hillerød Kommune**

- Vi fandt blandt andet ud af, at ikke alle ni punkter er lige relevante for os her og nu. Det er oplagt, at udsyn og strategi (punkt 6) er afgørende, men de punkter, der handler om at træffe beslutninger, bliver først for alvor interessante efter kommunalvalget. Kodeks viser både sine svagheder og kvaliteter, når det bliver holdt op i mod den besværlige proces, som opgave- og strukturreformen er, sagde han og opponerede også imod kodeksets punkt 4, om at toplederen skal vise ansvar for den samlede offentlige sektor:

- Min kommunaldirektør har et ansvar for, om det går godt i Hillerød. Den samlede offentlige sektor må der være nogle andre, der tager sig af. Vi har i Hillerød f.eks. ikke noget ansvar for regeringens skattestop, så her forventer jeg, at min kommunaldirektør rådgiver mig om, hvad der er bedst for borgerne i Hillerød. Loyaliteten skal gå ubetinget til mig.

### **Nu skal kodeks stå sin prøve**

Begge politikere lægger vægt på, at der er skabt et godt fundament for at løfte kvaliteten af den offentlige topledelse. Men at alt nu afhænger af, hvordan kodekset i praksis bliver ført ud i livet.

- Det er utroligt vigtigt, at vi ikke betragter dette som en proces, der startede for halvandet år siden, og som slutter i dag. Tværimod er det i dag, den starter. Det er først nu vi kan begynde at få kodeks ordentligt indkapslet i den kommende organisation. Det kræver både en politisk bevidsthed og et vedvarende fokus i administrationen. Vi skal

vænne os til at indtænke kodeks, hver gang vi står foran forandringer i vores organisationer, sagde Carl Holst.

- Lakmusprøven på kodekets rolle er, om det viser sig at være operationelt og brugbart. Kan man faktisk nå til nogle nye erkendelser? Vil der være nogle værktøjer, som umiddelbart er til at anvende?

*Udarbejdet af Ola Jørgensen*