



Den transformative kommune

*Af Dorte Bukdahl, Niels Henriksen,
Claus Bjørn Billehøj og Jesper Rosenberg Hansen*

Den transformative kommune

Af Dorte Bukdahl og Claus Bjørn Billehøj, partnere i Mobilize Strategy Consulting, Jesper Rosenberg Hansen, professor på Institut for Virksomhedsledelse Aarhus Universitet og Niels Henriksen, chef- og ledelsesrådgiver i Make- It- Better Consulting

Intro

Velfærden er under pres i de danske kommuner. Der er brug for nye løsninger, som kræver nogle nye ledelsesgreb. I artiklen argumenterer vi for, at de mange gode løsninger ofte findes, men at de eksisterer som projekter i lille skala rundt i landet. Vi får ikke bygget den nødvendige bro fra viden om, hvad der virker i hjørner af enkeltkommuner til transformation af velfærden i alle kommuner. Vi efterlyser ikke mekanisk skalering af enkeltindsatser men organisk spredning af virksomme ingredienser fra mange forskellige indsatser. Værktøjskassen til transformation handler om lederskab, missionsorientering, mobilisering af ledere og fagprofessionelle, udvikling i samspil med aktører i kommunernes økosystem, etablering af innovationsporteføljer på tværs af gode indsatser - og allervigtigst: ledere som forstår og formår at arbejde langsigtet med at forandre kommunens måde at lave velfærd på.

Transformation

Transformation betyder iflg. Den Danske Ordbog: *omdannelse, omformning, gennemgribende forandring*. Udtrykket bruges flittigt, når vi står foran store udfordringer og muligheder som organisationer og samfund.

Både forskere og politikere taler ofte om, at der skal ske en transformation af måden, vi forbruger og producerer på, hvis vi skal have en chance for at bremse klimaforandringerne. Ser vi ind i historikken for den offentlige sektor for de sidste 8-10 år, så er det i "digital transformation", begrebet især optræder. Den digitale transformation fik et kæmpe skub under Corona-nedlukningerne. Vi har i Danmark en af verdens mest digitale offentlige sektorer. Og lige nu fortsætter den kunstige intelligens (AI) den transformative bølge overalt i samfundet.

Vi tror, at det er tid til at tale om transformation som noget mere end digitalisering - også på de kommunale velfærdsområder. Et stigende efterspørgselspres fra mere og mere velorganiserede borgergrupper af handicappede, socialt udsatte, forældre med skolebørn og pensionerede borgere gør det i fremtiden sværere at drive kommunerne, som vi kender det i dag. Den demografiske udvikling med tilhørende rekrutteringsudfordringer øger ligeledes behovet. Skiftende regeringers

velfærdsministerier og styrelser kan ikke løse problemerne med mere lovgivning, mindre bureaukrati og flere puljer. Løsningerne skal i langt højere grad findes lokalt ude i kommunerne og i samarbejde med andre aktører. Og der bliver her brug for en omfattende transformation af, hvad en kommune skal levere, og hvordan det sker.

KLs nyhedsmedie Momentum har i 2023 gengivet to tal, som meget klart viser, hvorfor der er brug for transformation af kommunerne: "Kommunerne vil i 2030 med den aktuelle demografi og regulering af budgetter have 2.000 færre medarbejdere, men der vil være brug for 24.000 ekstra medarbejdere i 2030, hvis kommunerne skal levere velfærden på samme måde som i dag". Behovet øges derudover også markant på grund af hele den klimamæssige udfordring, som kræver nytænkning og markante ændringer i kommunerne, da man ikke kan forvente mange nye midler til omstillingen. På mange områder kræver det samtidigt, at kommunerne ændrer mindset i forståelsen af den kerneopgave, som de er sat over for.

Vi vil her argumentere for, at der nu og mange år frem er behov for at udvikle en mere "transformativ organisation" ude i kommunerne. Det er ikke gjort med projekter her og der, men med en grundlæggende anderledes måde at lede og drive en kommune på.

Hvad er en transformativ kommune?

Lad os kort komme med en definition på "den transformative kommune":

En transformativ kommune søger at ændre det system, hvori den opererer samtidigt med, at den leverer og forbedrer en række velfærdsydelser, som løbende tilpasses gennem tæt dialog med borgere og medarbejdere og det lokale samfund og erhvervsliv.

Her vil den polemiske læser sikkert argumentere for, at det er svært - måske umuligt - for en organisation at ændre det system, som den selv er en del af. En kommune er leverandør af en række velfærdsydelser - men den statslige detailstyring har langt hen ad vejen defineret den enkelte kommunes kerneopgaver gennem bekendtgørelser og et omfattende tilsyn på f.eks. ældre- og socialområdet. Kommunen har også begrænset indflydelse på sin økonomi. Den styres af nationale aftaler mellem KL og Finansministeriet med sanktioner for alle kommunale budgetsyndere krydret med årlige anlægslofter for at dæmpe kommuners lyst til at bruge likvide midler fra kassen.

Men indsnævrede rammer er også en anledning til at være mere radikal i sin innovative og transformative tilgang til at være kommune på. Fordi der faktisk er et stort rum til lokal handling, hvor kommuner kan udvikle velfærden - i et tæt samspil med de muligheder, der er i deres geografi, institutioner, virksomheder og hos borgerne. Og hvor de endnu bedre kan gøre nytte af, at kommunen er et dagligt mødested for ideer, løsninger, omsorg, dannelse, handel, produktion osv.

Vi vil gerne argumentere for, at det er nødvendigt, at kommunen som den borger-nærmeste og vigtigste leverandør af velfærd sætter gang i at skabe en transformativ organisation. Men vi argumenterer også for, at det for mange kommuner med den rette ledelsesmæssige tålmodighed og mod kan lade sig gøre på 4-5 år - ikke mindst gennem en langt stærkere mobilisering af deres nære omverden, både nabokommuner og aktører i andre sektorer.

Hvad har gjort kommunen til en stærk driftsorganisation?

Kommunerne har over de sidste 30-35 år optimeret, forfinet og raffineret deres driftsorganisationer - både qua nationale reformer og professionalisering af ledelse og faglige medarbejdere. Et stykke hen ad vejen har New Public Management været rigtig godt for både den økonomisk formåen og for borgernes velfærd. Men tilgangen har også betydet, at velfærd nogle gange er set som en borgerfjern serviceleverance.

Forventningerne til velfærdsstaten - og her kommunernes ydelser - har været støt stigende i samme periode. Med bl.a. indførelsen af Budgetloven i 2014 blev der imidlertid sendt et signal om, at væksten i ydelser, produktion og kvalitet ikke kan ske gennem fortsat stigende ressourceforbrug.

I stedet har man grebet til en øget styring for at lukke gabet mellem den stigende produktion og kvalitet og den stagnerende ressourcesituation. Strategisk ledelse blev i en kommune således næsten reduceret til årlig budgetstyring kombineret med hård aktivitetsstyring (hvilke faglige ydelser skal leveres, og hvordan skal de finansieres). Effektivitetsforbedringer, kvalitetssystemer og målstyring blev en vigtig del af det ledelsesmæssige set up.

Lidt forsimplet kan man konkludere, at de sidste mange års strategiske og ledelsesmæssige arbejde med at lukke det produktions- og ressourcemæssige gab har betydet, at kommunen i dag er blevet en servicefabrik, hvor der er begrænset kapacitet til at forandre, eksperimentere og nytænke måden, som velfærdsydelserne leveres på.

Samtidig har den generelt stigende velstand hos hovedparten af skatteborgerne blot øget forventningerne. Når vi tjener mere, bliver gabet mellem, hvad den enkelte forventer af velfærdsydelser, og hvad kommunen reelt kan levere blot endnu større. Noget må gøres, måske kortest og klarest udtrykt af Nina Smith, formand for Reformkommissionen, til Mandag Morgen i januar 2023:

“Mange af vi danskere har alt for høje forventninger til, hvad det offentlige skal levere i forhold til, hvad vi selv forventer at levere tilbage i form af arbejde, “hænder” og skattebetaling.”

Ledelsesperspektivet i den fintunede driftskommune

I de budgetoptimerede kommuner er driftsledelse det naturlige og herskende ledelsesperspektiv. Det er hvad, kommunale ledere både hyres og fyres på. Du kan være nok så visionær og iderig, men hvis driften i de rå nøgletal, antallet af klagesager eller "bare" mediesager lyser rødt, så kan en leders ansættelse være i fare. Driften skal køre; hvordan bliver man transformativ midt i det?

I årtier har vi skelnet mellem drift og udvikling og dermed skabt en projektdrevet udviklingskultur isoleret fra kernerdriften. Denne ofte bemandede af stabsansatte projektledere (og, må vi indrømme, også med hjælp fra eksterne konsulenter).

Det bliver den transformativ kommune nødt til at gøre op med. Transformationen sker i og sammen med driftsenhederne, som derfor også skal udstyres med langt større beslutningsansvar og udviklingskraft. Udvikling af måden driftsopgaver leveres på flyttes ud, hvor de løses.

Figur 1 nedenfor illustrerer, at i den traditionelle driftskommune er der mange typer af udvikling - oftest i form af ukoordinerede udviklingsprojekter spredt ud på forskellige velfærdsområder. I den transformativ kommune er udvikling en koordineret samlet indsats, som også kan gøre, at den samlede mængde af drift godt kan blive mindre - målt i driftsaktivitet. Men hvis driftsaktiviteten løbende målrettes til at skabe *mere driftseffekt* hos borgerne af aktiviteterne, så kan den samlede værdi af denne driftsaktivitet godt blive større. Det er netop dette, som alle udviklingsaktiviteter skal målrettes mod.

En transformativ kommune kan skabe værdi på mange og nye måder, fordi deres kerneopgave ikke ligger fuldstændig fast. Samfundet ændrer sig, borgerne ændrer sig, og så må kommunen som velfærdsleverandør også ændre sig. Kommunen må ændre, hvordan de arbejder, hvilken ydelse de leverer til borgerne og dermed i sidste ende, hvilken værdi de skaber for samfundet og den enkelte.



Figur 1: Fra driftskommune til den transformative kommune. Udviklet af Mobilize.

I litteraturen tales der om den "ambidekstrale organisation" (O'Reilly and Tushman, "The ambidextrous organization", 2004), som er designet til både at afprøve nye og innovative løsninger og samtidigt sørge for at levere på den lovpligtige eksisterende drift. Det ambidekstrale handler altså om at skabe en organisation, der kan flere meget forskelligartede ting samtidigt. Så vejen fra at gå fra driftskommune til at blive transformativ er gennem en ambidekstral organiseringsform. Det vil sige, at man både skal have fokus på driften i dagligdagen - men samtidig arbejde mere radikalt på at innovere og transformere måden, som man arbejder og gør ting.

Flere kommuner er på vej

Mange kommuner er godt i gang med mindre eller større transformative processer. Det gælder f.eks. Aarhus Kommune, der med Aarhuskompasset og et arbejde med syv vilde problemer på tværs af forvaltninger forsøger at transformere hele kommunens måde at arbejde på - med fokus på "(...) nye veje til at lytte, nye veje til at løse, nye veje til at lære og nye veje til at lede". Også andre steder i kommunerne hamres og bankes der: f.eks. med opgaveudvalg (paragraf 17.4- udvalg), innovative nye indsatser (f.eks. omlægning af beskæftigelsesindsatsen i Esbjerg Kommune til Relational Velfærd), nye

typer samarbejder mellem sektorer (f.eks. mellem hospitaler og hjemmepleje) og afprøvninger i regi af frikommuneforsøg.

Men når vi taler med ledere i mange kommuner, bliver vi ind imellem bekymrede for, om der kan findes det nødvendige politiske og administrative mod til at ændre grundlæggende systemfejl gennem en mere radikal transformation. Den enkelte kommune og kommunerne som helhed skal blive langt bedre til at få spredt metoder, tilgange, samarbejdsformer og effekter ift. det, som virker. Visse løsninger skal blot skaleres med få lokale tilpasninger. Det gælder, når de udgør en enkel kausal løsning på et problem. Det kunne f.eks. være en ny IT-løsning eller indføring af dosisdispensering af medicin i ældreplejen. I mange andre tilfælde har konteksten imidlertid en stor betydning. Her kan der ikke ske en mekanisk skalering af andres indsatser - der er i stedet brug for at finde lokale løsninger tilpasset den lokale kontekst. Ikke ved selv at starte fra scratch, men snarere ved kreativt at skabe indsatser på et fundament af andres erfaringer. Vi kan nemlig ikke være sikre på, at det, der virker i én kommune, vil virke i en anden kommune. Hilary Cottam, britisk social iværksætter og forfatter til bogen "Radikal hjælp" har udtrykt det således: "Skalering er et industrielt begreb, der antyder, at det er den samme vare, vi skal sælge, og det er det ikke. Vi skal plante en forandring, der kan forbinde mennesker og tillade lokale tilpasninger".

De stedbestede forhold - både den faglige kultur og adfærd i den enkelte kommune og de ressourcer, som kan mobiliseres uden for den kommunale organisation - er vigtige, når der skal skabes gode lokale løsninger og bæredygtige forandringer. At sætte retning og skabe indhold sammen med andre er faktisk netop det, der er med til at gøre kommunen til en transformativ organisation.

I stedet kan det virksomme spredes gennem mere organiske processer, hvor kommuner og enkeltindsatser inspirerer og krydsbefrugter hinanden. De enkelte kommuner er her nødt til at udvikle deres egne løsninger i dialog med borgerne og med deres lokale økosystem af forskellige aktører. At skabe en transformativ kommune er altså både en oppe-fra-ned beslutning, en nede-fra-op fra driftsenheder og en ude-fra-ind proces, som lederne skal facilitere.

I den lokale udvikling af indsatser er der et potentiale for, at kommunerne bliver langt bedre til at stå på et fundament af viden fra andre kommuners indsatser. De virksomme ingredienser fra eksisterende indsatser kan her give dem byggestenene til at udvikle egen praksis. Der kan f.eks. findes inspiration i Social- og boligstyrelsens metodebeskrivelser, hvor man arbejder med "kerneelementer", se social.dk. Læs også om at arbejde med virksomme ingredienser i publikationen "[Virksomme ingredienser i ungeindsatser](#)", fra partnerskabet En Vej Til Alle.

Lad os tage et eksempel på beskæftigelsesområdet. Her har flere kommuner i forbindelse med boligsociale helhedsplaner (som delvist er finansieret af Landsbyggefonden), i f.eks. Høje Taastrup, Fredericia, Sønderborg, Roskilde og Odense, afprøvet nye måder at komme de ledige i møde, der hvor de bor. Nogle kommuner har skabt flotte resultater med at få udsatte grupper i forskellige former for lønnet beskæftigelse, andre har ikke. KL, Center for Boligsocial udvikling, VIVE m.fl. har i rapporter, case kataloger og konferencer beskrevet metoder og resultater. Der er et stort potentiale i at få de virksomme ingredienser i indsatserne spredt - både internt i de pågældende kommuner - og ud til landets øvrige kommuner. Men hvordan gør vi det? Og hvem har opgaven?

Evalueringer kan være vigtige for at finde ud af, om indsatser har potentiale til at blive spredt. De kan også hjælpe os med at beskrive indsatsernes virksomme ingredienser. En evalueringsrapport gør dog sjældent i sig selv arbejdet med at få indsatser eller metoder spredt. Vi må supplere evalueringer med andre aktiviteter, der mobiliserer aktører til nye løsninger.

Vi tror heller ikke, at mere lovgivning er vejen frem, når vi skal sprede nye og effektfulde måder at være kommune på, f.eks. på beskæftigelsesområdet. Det begrænser muligheden for lokalt at tilpasse og videreudvikle virksomme indsatser. Og det begrænser også muligheden for kreativt at finde den gode løsning, der passer til den enkelte borger.

Vi må gribe ud efter en anden værktøjskasse, hvis vi skal gå fra udviklingsprojekter i lille skala til transformerende velfærdsudvikling i fuld skala.

Kom i gang med den transformative proces

Der er mindst tre gode steder at starte, når der skal skabes en transformativ kommune:

1) *Invitér omverdenen tættere på og helt ind i kommunens maskinrum*

I den pressede driftsorganisation kan de lokale og regionale interessenter for kommunen nemt blive set som mere og mere krævende borgere og organisationer. Men i en transformativ kommune er de alle en del af et fælles økosystem af roller som partnere, medspillere, leverandører m.v. Det gælder både virksomheder, lokale borgergrupper og civilsamfundsorganisationer, som kommunen gennem hyppige og velorganiserede dialoger både kan dele udfordringer og finde fælles integrerede løsninger sammen med. Mange kommuner har gode erfaringer hermed - ofte under overskriften "samskabelse". Samskabelse indebærer, at det offentliges rolle ændrer sig. Frem for primært at

administrere regler og styre efter på forhånd givne mål og løsninger bliver de offentlige organisationer facilitatorer af nye løsninger. Borgernes rolle ændrer sig også - fra at være brugere eller klienter til at være medskabere af nye løsninger.

2) Etablér opgave- og udviklingspartnerskaber med andre kommuner

En anden vej, som har et stort potentiale, er flere opgave- og udviklingspartnerskaber mellem nabokommuner. For langt størstedelen af de 98 kommuner vil det være oplagt at øge kompetenceniveau og kapabilitet til en transformation ved at dele viden og opgaver med to-tre nabokommuner, som måske alligevel rækker ud mod de samme virksomheder og civilsamfundsorganisationer. Vi snakker ikke her om traditionelle vidensdelingsarrangementer - selvom disse naturligvis stadigvæk er enormt vigtige - da man jo har mange af de samme udfordringer. Vi taler om langvarige samarbejder, hvor der er mulighed for en vedvarende faglig dialog og krydsbefrugtning af indsatser. Ligeledes kan det være et forum, hvor fagprofessionelle mobiliseres til at lede opad, hvis kommunens eller de nationale rammer er uhensigtsmæssige for opgaveløsningen. Et eksempel er kommunernes arbejde med klimaindsats, hvor de gennem deres arbejde med klimaplaner samarbejdede i regi af deres arbejde med DK2020 planer - som nu er endt op i Klimaalliancen mellem KL, regioner, Realdania med videnspartnere CONCITO og C40. Dette har fokus på samarbejde om klimaindsats - men med stort fokus på de enkelte kommuners særlige situation og forhold. Fokus er her på en ændring i de enkelte kommuner ift. klimamål, men gennem samarbejdet med andre styrkes denne transformation.

3) Gå sammen på tværs af sektorer i forhold til at løse konkrete vilde problemer

På nogle konkrete områder er måden vi driver velfærd oplagt uhensigtsmæssig. Her giver det mening at gå sammen på tværs. Det kunne handle om den ældre medicinske patient eller om unge med selvskade og spiseforstyrrelser. Her kan enkeltkommuner og regioner hver især stille deres organisationer til rådighed for prøvehandling; der kan etableres en samarbejdsstruktur, hvor læring deles. Der er naturligvis en ledelsesmæssig risiko ved at sætte en transformationsproces i gang for et velfærdsområde, hvor mange medarbejdere allerede ligger vandret for at få vagt- eller undervisningsplaner til at gå op. Ikke desto mindre, så er der ofte her modenhed hos politikere og topledere til at arbejde på nye måder, netop fordi udfordringerne ikke har kunne løses inden for rammerne af den eksisterende

driftsorganisation. Det er vigtigt at transformationen ikke bare bliver endnu en ny forandring oveni rækken af alle de andre forandringer, men bliver set som en mere samlende transformation.

Her kan der med fordel findes inspiration i "[Collective Impact](#)"-tilgangen, som bl.a. Realdania har sat på dagsordenen. Tilgangen er udviklet til at løse komplekse problemer, som ingen aktør kan løse alene. Her går organisationer sammen om en fælles agenda og samler sig om fælles mål. Der bliver typisk etableret et sekretariat, der står for at drive og facilitere samarbejdet mellem parterne, fastholde en fælles strategisk retning og sikre løbende kommunikation. Konkrete projekter kan blive ledet fra sekretariatet eller forankret blandt parterne. Se f.eks. ny [eksempelsamling](#) fra Realdania (udarbejdet af SUS Socialt Udviklingscenter) med gode cases. Her kan man f.eks. læse om Medvind i Østerbyen i Esbjerg Kommune, hvor en bred alliance over en 12-årig periode skal skabe social mobilitet for børn og unge i boligområdet Østerbyen i Esbjerg.

Et andet eksempel er 'Ungegarantien' i Hjørring Kommune. Her er kommune og virksomheder gået sammen om at skabe rammerne for, at alle unge kan finde sin positive destination, dvs. blive afklarede om sit uddannelses- og/eller jobønske. Virksomheder og kommune er fælles om visionen og indgår i et netværk sammen. Over 200 virksomheder er med og tilbyder bl.a. unge job, erhvervs- og virksomhedspraktik. De bliver gennem en kontrakt garantipartnere og garanterer, at de vil hjælpe alle unge, der henvender sig med at forfølge deres positive destination. Det er virksomhederne i Hjørring Kommune, der står bag navnet Ungegarantien, og som har formuleret mere konkret, hvad de gerne vil forpligte sig på.

Transformation kræver andre ledelsesgreb

Kigger vi i forskningen i "transformational leadership" tilskrives dens ophav James MacGregor Burns (1978). Men Bernard M. Bass har siden sin første udgivelse i 1985 været den mest gennemgående for udviklingen af teorien frem til dag.

Bass beskriver fire elementer i transformationsledelse:

- *Inspirerende motivation* = at kunne skabe en vision medarbejdere kan relatere til.
- *Idealiseret indflydelse* = skabe respekt og tillid til din person, så man er et "fyrntårn" og en rollemodel. At kunne walk the talk.
- *Intellektuel stimulation* = give medarbejdere følelsen af at deltage aktivt; at kunne byde ind med ideer. Inddragelse. Empowerment.

- *Individuel behandling* = fokus på den enkelte medarbejder og dennes behov og barrierer.

(Kilde: [Lederweb: Transformationsledelse](#))

Ulempen ved kun at bruge denne definition er, at den individualiserer ledelsesarbejdet og signalerer, at der skal være en visionær karismatisk leder, som kan stå i spidsen for transformationen. Vi underkender ikke betydningen af, at der skal topledere med mod, visioner og stærke kommunikationsevner til at gøre en organisation transformativ. Men vores erfaring - både som ledere og rådgivere - er, at transformationsledelse skal være et holdspil, hvor der skal være ledere på mange niveauer i organisationen, som kan levere på de fire elementer i Bass' model. Det er særligt vigtigt i en kommune med så mange forskellige driftsteder og mange typer velfærdsydelse. Derfor bliver en mobilisering af både politikere, decentrale ledere og medarbejdere samt nøgleaktører i virksomheder og organisationer omkring kommunen en ny vigtig ledelsesopgave for topledelsen for at gøre transformationen langtidsholdbar.

Adaptiv ledelse i en transformativ kommune

At lede en kommune i en transformationsproces stiller nye krav til lederne. Vi vil argumentere for, at det kræver den type ledelse, der i litteraturen betegnes "adaptiv ledelse". Tilgangen blev første gang introduceret af ledelsesforskerne R. Heifetz, og M. Linsky i 2002 og er bl.a. oversat og formidlet af Christian Tangkjær i "Adaptiv ledelse og de mange dilemmaer!" (i bogen [«Ledelse, organisering og strategisering»](#) fra 2019).

En organisation er både struktur og processer, som kæmper om knappe ressourcer. Adaptiv ledelse er at forbinde og skabe tilpasning mellem forskellige kræfter i og omkring organisationen. Det handler om at understøtte og skabe et bæredygtigt samspil med omverdenen. Den adaptive leder skal forene det korte og lange sigt - driftsopgavernes løsning og at udvikle og forandre måderne det gøres på længere sigt. Det giver naturligvis en masse dilemmaer for lederne, når de skal navigere mellem det driftsmæssige forventede og det foranderligt nødvendige. Det adaptive lederskab skal forbinde de organisatoriske kræfter i driftsproduktionen og transformativ eksperimentering og prøvehandling. Ikke ved at adskille de to men ved at skabe rum og anledninger, hvor de forbindes og integreres (se figur 1).

Den adaptive ledelse handler endvidere om en tilgang til ledelse, der er eksplorativ og relationsskabende, hvor ledelsen i højere grad stiller spørgsmål end giver svar, og hvor

løsninger findes gennem samarbejde. Tilgangen fordrer endvidere, at man løbende skaber refleksionsrum, "kommer op på balkonen" med Heifetz og Linskys ord, og dermed får indsigt til at justere og korrigere praksis.

Kommunale ledelser, der formår at agere adaptivt, er allerede godt i gang med at udøve transformativt lederskab. Det handler nemlig også om, at central styring går hånd i hånd med mere decentral autonomi og selvstyring. Den enkelte medarbejder skal opleve indflydelse på egen arbejdssituation, og at egne ideer til udvikling tages alvorligt. Der skal således på den ene side være plads til decentrale eksperimenter med emergent udvikling. På den anden side skal den udvikling, der sker decentralt koordineres, så man får skabt læring og krydsbefrugtning på tværs af organisationen. Så der er både behov for top-down og bottom-up tilgange.

Transformation over 5 år - et realistisk scenarie

Det er muligt - og som vi ser fremtiden for den kommunale velfærdsleverance - nødvendigt at gøre kommunen til en transformativ organisation. Vi tænker, at de aktuelle økonomiske udfordringer, de mange forskellige lokale tiltag i retning af at eksperimentere mere, og flytte innovation og forandringsindsatser helt ud på velfærdens driftsteder, er den rette vej. Men der er brug for både at sætte tempoet i spredning af erfaringerne op og at få en mere central og national koordinering af arbejdet, der sker i enkeltkommuner. Til sidst vil vi gerne komme med ni greb, der kan hjælpe os på vejen mod en transformativ kommune:

- 1) Gør det trinvist over de næste fem år for det kræver både tålmodighed og taktik, og det skal være robust nok til at komme forbi næste kommunalvalg. Sæt heller ikke så meget i gang, at det overloader organisationen.
- 2) Arbejd iterativt i en lærende proces.
- 3) Få processen igangsat og drøftet på tværs af både byråd og de enkelte kommunale fagcentre, og inviter de lokale og regionale aktører uden for kommunen ind hyppigt og systematisk. Særligt vigtigt er det at få det politiske niveau med. De har som folkevalgte mandatet til at sætte retning for kommunens arbejde. Tydelige ambitioner og forventninger fra politikernes side kan være vigtigt ift. at holde en transformationsproces på sporet. Det gælder ikke mindst, når incitamenter i den daglige drift trækker i retning af silotænkning og vanetænkning.
- 4) Luk projekter, der ikke skaber værdi for borgerne.
- 5) Skab fælles missioner, som passer til målgruppen for velfærdsydelse. Missioner bør handle om den værdi, man vil skabe for borgerne. Missioner er vigtige for at samle folk på tværs af forvaltninger og sektorer om en fælles sag. Når man arbejder med missioner, er man optaget af den fælles bundlinje frem for sin egen.

- 6) Gør ledelse af en portefølje af mangeartede indsatser og eksperimenter til en kerneopgave for top- og mellemledere. Der er ikke én god løsning på et vildt problem, men mange. Der bør bygges en governance, så de mange indsatser i en portefølje kan krydsbefrugte hinanden. Men også så der skabes overblik og sammenhæng mellem de forskellige indsatser.
- 7) Mobilisér centerledere, afdelingsledere, institutionsledere og fagprofessionelle fra starten af i en transformationsproces - for transformationen skal ske sammen med driftstederne og deres brugere/borgere. I sidste ende er det her, der skal skabes velfærd på nye måder.
- 8) Prioriter kompetenceudvikling "on-the-job" og kapacitetsopbygning til de nye måder at levere velfærdsydelserne på. Ofte er sidemandsoplæring, lokale refleksionsprocesser og aktionslæring mere effektivt end kurser på en skolebænk.
- 9) Spred alt, der kan reducere kommunale udgifter til borgerrettede indsatser på en 4-5 års horisont. Og spred alt det, der giver mærkbar merværdi for borgerne, uden at det bliver dyrere.

KL's formand Martin Damm (og Kalundborgs borgmester) sagde til Kommunaløkonomisk forum i januar 2023: "De økonomiske udfordringer er til at få øje på, og vores velfærd i de kommende år bliver noget andet end det, vi kender i dag. Det skal vi have en samtale om - både med hinanden, regeringen og med borgerne. Udfordringer er der nok af. Men ikke desto mindre er mit budskab i dag: Kommunerne er klar til at tage et ansvar for samfundets udvikling."

Vi håber, at han i 2024 kan sige "Vi har nu ikke kun fået gang i de mange vigtige samtaler, men reelt begyndt på at gøre kommunerne til de drivende organisationer i transformation af velfærdssamfundet. Det er en transformation som kun kan lykkes, fordi vi gør det sammen med statslige styrelser, civilsamfundet, virksomhederne og borgerne".

Læs og lyt mere:

- For de topledere der så tænker: *"Hvad skal jeg gøre mere eller mindre af for at skabe den transformative kommune?"* kan vi henvise til artiklen ["Den ambitiøse offentlige topleder"](#) af Kristian Mikkelsen, Søren Hornskov, Søren Barlebo Rasmussen og Amanda Houmark, Mobilize Strategy Consulting. Her gives 18 praksisgreb til at arbejde strategisk med transformationen.
- For de ledere, der ønsker *inspiration til at sprede virksomme ingredienser fra eksisterende indsætter til nye kontekster* kan henvises til publikationen ["Virksomme ingredienser i ungeindsætter"](#), som Dorte Bukdahl m.fl. fra Mobilize Strategy Consulting har udarbejdet i samarbejde med SUS - Socialt Udviklingscenter. Endvidere kan der henvises til Dortes artikel "Løs de vilde problemer lokalt" i Sigge Winther Nielsens nye antologi ["Vilde Problemer - en værktøjskasse til politikere, praktikere og policyentreprenører"](#).
- For ledere der gerne vil i gang med at *arbejde missionsorienteret med civilsamfundet*:
Se f.eks. artiklen ["Det specialiserede voksenområde kan ikke kun styres på kroner og standarder"](#) om erfaringer fra Sønderborg Kommune, som Claus Billehøj og Niels Henriksen har skrevet med afsæt i samarbejde med kommunen. Hør også podcasten ["De små børns Bornholm"](#) om etablering af en fælles mission for små børns opvækst på øen/i kommunen med Anna Møllerup fra Socialt Udviklingscenter og centerchef for Center for børn og familie i Bornholms Regionskommune, Ann Rubæk-Nielsen.
- Der kan f.eks. findes inspiration til ingredienser med at udvikle en transformativ kommune hos metodebeskrivelserne i Social- og boligstyrelsen, se [social.dk](#). Læs også om at arbejde med virksomme ingredienser i publikationen ["virksomme ingredienser i ungeindsætter"](#), fra partnerskabet En Vej Til Alle.

Forfatterne bag



Niels Henriksen er selvstændig chef- og ledelsesrådgiver og tilknyttet Mobilize Strategy Consulting. Niels har en lang erfaring med at udvikle og træne ledere og organisationer i at mobilisere til og implementere forandringer. Han har som rådgiver, chef og leder i kommune og organisationer faciliteret samarbejder på tværs af sektorer inden for flere af velfærdens kerneområder.



Jesper Rosenberg Hansen er professor ved Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, hvor han bl.a. forsker i strategi og strategiimplementering i offentlige organisationer. Han er netop begyndt som ekstern tilknyttet senior hos Mobilize, hvor han skal anvende sin viden til at hjælpe organisationer med at realisere deres strategier og lave praktiker-orienteret (og ikke-forskningsbaseret) arbejde som f.eks. denne artikel.



Claus Bjørn Billehøj er partner i Mobilize Strategy Consulting. Claus har mange års erfaring i samarbejde og værdiskabelse på tværs af det offentlige, private, investorer, fonde og civilsamfund. Dertil kommer dyb erfaring og indsigt i krydsfeltet mellem ledelse, effekt, styring og organisationsudvikling.



Dorte Bukdahl er partner i Mobilize Strategy Consulting. Hun har bred erfaring fra staten, kommunerne og civilsamfundet. Her har hun over mange år opbygget viden om kvalitet og styring i den offentlige sektor, herunder om håndtering af vilde problemer. Dorte er forfatter til bogen "Gode løsninger på svære sociale problemer" (2021).