



# Der er store smådriftsfordele på Mors

## Interview med Rikke Würtz, kommunaldirektør

I dette interview taler Rikke Würtz, der har været kommunaldirektør i Morsø Kommune siden 2016, om fordelene ved at være en lille kommune, om de mange ressourcer i lokalsamfundet på Mors og om den nogle gange lidt skævvredne offentlige debat om de små kommuner. Som en af tre ledelsesambassadører for perioden 2023-2025 er hun også rejssende med budskaber om fællesskab og sammenhæng i den offentlige sektor.

### **Hvad er din ledelsesmæssige baggrund frem til dit nuværende job som kommunaldirektør i Morsø Kommune?**

Jeg startede både uddannelsesmæssigt og jobmæssigt i det private og varetog flere spændende toplederstillinger. De sidste stillinger var stillinger, som minder lidt om det offentlige. Det var ansættelse i partnervirksomheder, den ene en advokatvirksomhed med 45 partnere, den anden et hospital med syv partnere.

Og derfor føltes skiftet over i det offentlige og her varetage relationen op til en kommunalbestyrelse faktisk ikke så voldsomt, fordi jeg var vant til at have med mange ejere og mange aktører at gøre i mine jobs i private virksomheder. Dog er der selvfølgelig den forskel, at i den kommunale verden er der specifikke regler for beslutningsprocesserne, som ikke findes helt på samme måde i det private.

### **Når du ser på opgavesammen-sætningen, ser du der nogle strukturelle forskelle mellem det private og det offentlige?**

Jeg oplever, at der er en større kompleksitet i forhold til flere typer bundlinjer, aktører og opgaveporteføljer i en kommune, og det er netop det, jeg godt kan lide som topleder. Vi har virkelig mange forskellige dagsordener, og man skal hele tiden være på tæerne for at favne hele spekteret af udfordringer og muligheder, og fordi der er så enormt mange, der kigger ind på dit arbejde og vurderer det.

Og så føler jeg det som noget særligt, at man har mulighed for at gøre en reel forskel for mennesker og samfund. Mit sidste job inden skiftet til det offentlige var på et privathospital, og der opdagede jeg, at det var utroligt givende at være tæt på mennesker og kunne

Af Claes Nilas,  
Administrativ Debat

## ” Jeg oplever, at der er en større kompleksitet i forhold til flere typer bundlinjer, aktører og opgaveporteføljer i en kommune, og det er netop det, jeg godt kan lide som topleder.

gøre en forskel for dem. At have relevante formål med arbejdet.

Jeg tror, der stadig er nogle, der kan have lidt fordomme over for det at arbejde i det offentlige, men jeg oplever en meget spændende og divers opgavesammensætning, som også giver virkelig gode muligheder for at udøve god og nærværende ledelse over for kompetente medarbejdere.

### **Morsø Kommune er en mindre kommune. Giver det nogle særlige udfordringer i dit job som kommunaldirektør?**

Selvfølgelig, men det er en konstant, vi arbejder med at imødekomme. Men det, der nok er lidt usynligt i debatten om størrelser af offentlige organisationer, er, at det også giver stærke fordele. Nemlig dem jeg plejer at kalde smådriftsfordele. De rummer flere ting. Vi kan fx være enormt hurtige i vores processer. Og vi kan være meget tydelige, fordi vi præcis ved, hvilken virkning vores beslutninger har i lokalsamfundet. Hvem vi rammer og ikke rammer. Vi kan sammen have overblik over enkeltdele i vores organisation og dermed sikre stærk sammenhæng.

Og det er faktisk forhold, der minder mig om min tid i det private erhvervsliv. At vi i den lille kommune hurtigt kan få noget igennem, og at der kan være meget kort tid fra idé til udførelse, også selvom vi skal igennem en politisk behandling.

### **I den offentlige debat om små kommuner er det mere udfordringerne, der fokuseres på: om de er for små til at varetage komplekse opgaver, om de kan rekruttere de rette kompetencer osv.?**

Jeg er glad for, at du adresserer den tankegang. For en af de ting, som jeg taler meget for, er, at vi skal huske at udfordre de sandheder, vi har.

Fx er det virkeligheden, at vi ansætter stærkt kompetente mennesker. Det, tror jeg, netop hænger sammen med, at når man er i en mindre organisation som vores, får man hurtigt

et stort ansvar. Så man bliver aldrig sat ned i 5. kontor og kun med mulighed for at rykke opad via langtidserfaring. Hos os får man hurtigt et stort ansvar, og det lokker faktisk nogle rigtig interessante profiler til.

Forskellen er, at vi ikke har ressourcerne til at ansætte mange medarbejdere til den samme type opgave. Vi er ikke en rig kommune. Så det ligger i sagens natur, at vi ikke gør tingene sværere, end de behøver at være. Vi kommer generelt meget hurtigt ud af starthullerne og får løst opgaverne.

Selvfølgelig har vi indimellem også med meget komplicerede ting at gøre. Det kunne fx være en særlig kompliceret udbudssag. Men vores løsning er at købe en særlig kompetent udbudsjurist ind til opgaven eller lave fællesansættelse med kollegakommuner.

Den nærhed, der er i de små kommuner, giver også ansvarlighed og et stærkt sammenhold i hele kommunen. Fx oplever vi store fordele ved at være i stærkt samarbejde med vores erhvervsliv, vores foreningsliv etc., der ligeledes agerer ud fra stor ansvarlighed overfor vores fælles samfund.

### **Er der særlige udfordringer ved at være en lille kommune?**

Jo, det kan der selvfølgelig være, men der er jo en forside og en bagside ved alt, både ved at være en lille og en stor kommune.

Vores størrelse kræver, at vi skal være opmærksomme på, hvilke opgaver vi ikke kan løse in-house, og så sikre at få de rette kompetencer ind. Det kan være særlig tung specialtviden. Eller fx er der situationer, hvor vi ikke kan lave tilbud til særlige diagnoser, fordi vi ikke har "nok volumen". Men det løser vi naturligt uden for kommunens fysiske område i de rigtige tilbud.

Man taler også ofte om udfordringerne for de unge mennesker. Vi har rigtig mange stærke unge mennesker på Mors. Men der er selvfølgelig også nogle, som har brug for en ekstra hånd. Det håndterer vi ved at lave en samlet



indsats, der hedder Ung Mors, som er grænsekrydsende i forhold til de områder, de unge hører under i kommunen ud fra deres alder. Med indsatsen søger vi at hjælpe dem gennem systemet, så de ikke bliver tabt, men derimod kommer ud i verden som mennesker, der kan klare sig og kan bidrage til livet i samfundet.

På skoleområdet arbejder vi ud fra en inklusionstankegang ligesom så mange andre. Men vi er ret langt med en kultur- og arbejdsmetodeændring, der funderer sig i vores holdning om, at ethvert barn har ret til at være en del af et fællesskab, og at de udfordringer, der opstår, skal kunne løses uden at ekskludere barnet i det omfang, det overhovedet er muligt.

**Hvad tænker du om forholdet mellem det, en kommune kan levere, og så borgernes forventninger til den offentlige service?**

Det er jo en udfordring, vi alle står i, at der er høje forventninger, og også nogle gange højere, end vi kan imødekomme. Så vi arbejder

rigtig meget med, hvordan vi i administrationen kan understøtte vores politikere i at tage dialogen om, hvad vi kan yde og levere som kommune.

Vi følger fx med på SoMe med den indgangsvinkel, at for størstedelen har vi at gøre med mennesker, der gerne vil og ønsker det bedste for vores samfund, og de spørgsmål, frustrationer eller måske endda anklager, der måtte være, dem prøver vi at tage til os og håndtere. Vi gør fx det, at har vi en sag, der giver anledning til offentlighed, mange spørgsmål osv., så lægger vi et faktaark eller "spørgsmål/svar" ud på vores hjemmeside. Vi går også meget op i at involvere pressen og have en aktiv Facebookside, hvor vi informerer meget, så vi udnytter den nærhed, vi har, og dermed giver information til de mennesker, som har en stor interesse i, hvad der sker i Morsø Kommune.

Vi arbejder desuden med mange forskellige typer borgermøder. Hvis der fx skal gennem-

**” Vi er ikke en rigtig kommune. Så det ligger i sagens natur, at vi ikke gør tingene sværere, end de behøver at være. Vi kommer generelt meget hurtigt ud af starthullerne og får løst opgaverne.**

” Vores størrelse kræver, at vi skal være opmærksomme på, hvilke opgaver vi ikke kan løse in-house, og så sikre at få de rette kompetencer ind.

føres byfornyelse i et bestemt område, er det ikke usædvanligt, at teknisk afdeling slår et telt op, og så kan man bare gå ind og snakke. Vi møder folk, hvor de er. Nogle gange er der politikere med, nogle gange ikke. Det kommer an på, om det er fagligt eller politisk.

Jeg synes også, vi offentligt har håndteret, at vi er en fattig kommune, der har været nødt til over en toårig periode at nedbringe omkostningsniveauerne og dermed også komme ned i serviceniveau. Min erfaring er, at man ikke kan tåle at spare store summer hvert eneste år, hvis man stadig vil være en god kommune og en attraktiv arbejdsplads. Her har vi også holdt borgermøder, hvor jeg, så godt jeg nu kunne, søgte at forklare i lægmandstermer, hvordan den kommunale økonomi hænger sammen, og hvorfor udfordringerne opstod. Bagefter kunne borgerne så møde politikerne og have dialoger om kommunen og dens udvikling. Jeg synes virkelig, vi oplever, at vi får gode input og gode dialoger på alle disse møder.

Vores politikere går også op i, at så mange sager som overhovedet muligt er åbne fra start, så det er selvfølgelig også et område, vi fokuserer på.

### **Gør det en forskel, at kommunen samtidig er et ø-samfund?**

Jeg kommer ikke selv oprindeligt fra Mors. Jeg boede i København, inden jeg fik jobbet på Mors, og jeg fik virkelig et kulturshock og et wake-upcall i forhold til de fordomme, man kan gå og have. Jeg oplever, at som ø-samfund står man sammen. Vi er fx danmarksmestre i frivillighed. Alle ved, at vi selv bliver nødt til at lave en kæmpe indsats, ellers kommer vi ikke så langt, som vi kan og vil.

Vi fokuserer på at have spændende events til glæde for dem, der bor og gæster os, og det kan kun lade sig gøre ved, at vi står sammen. Bare som eksempler er Kulturmødet Mors og øens skaldyrsevents hjulpet af en massiv frivillig indsats. I flere tilfælde kobler vi også den sociale indsats sammen med eventene, så alle er en del af det fællesskab. I vores hallo-

ween-optog tager vores egensteater også aktiv del og laver undervisningsforløb, der gør en forskel for en særlig gruppe borgere, så de kan være med i optøget. Der er virkelig noget sammenhængskraft, som fungerer.

### **Der er i disse år meget fokus på sammenhængen mellem systemerne, fx relationen mellem staten og kommunerne. Hvordan ser du status her?**

Det, jeg kipper for, er forståelse og nysgerrighed systemerne imellem. Det kræver dialog imellem os. Lad mig give et godt eksempel. Hvis der er nogen fra centralt hold, der i forbindelse med en sagsbehandling ringer nysgerrigt og spørger ind til sagen, eller som i forbindelse med en afgørelse og deraf følgende afsendelse af et brev, ringer og giver den afgørelse forklarende bemærkninger med på vejen. Det er da tusind gange bedre, end at man pludselig modtager et brev, som kan virke skævt i forhold til den virkelighed, der er i vores organisation.

Det går begge veje, og vi skal også huske at være bedre til at forklare baggrunde, vores motiver og vores handlemåde. Det er noget med at mindske afstanden og være nysgerrige på hinanden. Vi går jo alle på arbejde for at gøre en forskel for vores samfund.

Jeg oplever også fine ting i den forbindelse. Vi har fx fin kontakt med Indenrigsministeriet, fordi vi har udfordringer på økonomi og udlicensing. Og jeg oplever i stigende grad, at vi arbejder på forståelse og nysgerrighed, sådan at det er en konstruktiv dialog om, hvad vi fra hver vores side kan gøre. Vores fællesmængde af ansvar er jo at gøre det bedst muligt for samfundet med de ressourcer, vi har.

### **Du er en af tre ledelsesambassadører, der er udpeget for perioden 2023-2025. Hvad indebærer funktionen, og hvilket indhold lægger du ind i det?**

Jeg synes, der ligger et rigtig godt signal i, at der er udpeget tre ledelsesambassadører. En fra staten, en fra regionerne og en fra den kommunale side. Det er jo ikke noget med, at vi skal være enige eller gennemføre et eller andet be-

” Hvis der fx skal gennemføres byfornyelse i et bestemt område, er det ikke usædvanligt, at teknisk afdeling slår et telt op, og så kan man bare gå ind og snakke. Vi møder folk, hvor de er.

# ” Jeg synes, det er vanvittigt inspirerende og udfordrende at være ledelsesambassadør. Det er sådan en rolle, hvor jeg får lov til at tænde lys i andres øjne.

stemt. Men bare det, at man helt fra toppen viser, at nogle topledere er udnævnt til at tage dialoger og være åbne omkring ledelse, synes jeg, der ligger et rigtig stærkt signal i. Og netop det, at det er på tværs af sektorer, viser, at vi skal have dialog. Vi er hinandens forudsætninger, ikke hinandens modstandere.

Jeg synes, det er vanvittigt inspirerende og udfordrende at være ledelsesambassadør. Det er sådan en rolle, hvor jeg får lov til at tænde lys i andres øjne. Det hænger sammen med, at i rollen som ledelsesambassadør kan man virkelig komme ud og tage de der motivations-snakke og desuden få en stor forståelse for, hvordan tingene fungerer i andre offentlige organisationer. Og på den måde medvirke til at bygge broer og gensidig forståelse for ledelsesudfordringerne i det offentlige. Jeg oplever en stor åbenhed i de dialoger, jeg har med de enkelte mennesker og grupper, jeg taler med. Det er en vildt motiverende og en utrolig privilegeret situation at være i.

Jeg har et begreb, jeg tit bruger, nemlig at vi skal bruge toppen af alles kompetencer. Det gælder systemisk, organisatorisk, personligt og fagligt. Jeg taler om at se os i “det offentlige” som en del af et sammenhængende puslespil, hvor vi hver især er brikker, der både har kroge ud i andre, og andre har kroge ind i vores felt. På den måde kan vi udnytte vores ressourcer bedst muligt og på den måde udnytte de ressourcer, vi får stillet til rådighed via skattekroneerne.

## Hvad er dit ledelsesbudskab i rollen som ledelsesambassadør?

Jeg står rigtig meget på fællesskab. Vi er et stort fælles system, vi “det offentlige”, og vi er mange – men vi er også hver af os. Så nøglen til succesfuld offentlig ledelse ligger i at sikre fællesskabet og sammenhængen igennem alle de systemer, opgaver og organisationer.

På samfundssiden er jeg opmærksom på, at der ikke skal komme for meget polarisering i vores samfund. Der tænker jeg, at vi offentlige ledere kan være med til at insistere på samtalen, på nuancerne, “på den ene og på den anden side”. Og insistere på, at samfundet ikke bliver til “dem og os”.

Vi skal være ydmyge over for vores samfundsansvar. Hver eneste dag går der mange mennesker på arbejde og afleverer ca. halvdelen af deres løn til os. Det giver os et rigtig stort ansvar for at forvalte det på den bedste måde, vi kan. Derfor spørger jeg gerne “ville du gøre det sådan her, hvis det var dine egne penge?”

Endelig vil jeg også bare generelt sætte lys på de massive kompetencer, der er i den offentlige ledelse – og kan jeg inspirere andre til at gå samme vej – arbejde med det store formål, så synes jeg, at jeg har gjort en forskel.

## Hvilken lederfilosofi hælder du til i din personlige ledelse?

Jeg tager udgangspunkt i, at jeg er omgivet af nogle enormt kompetente ledere og medarbejdere. Jeg er ret glad for empowerment tankegangen, som der ligger meget god energi og deraf følgende gode resultater i. Så det jeg synes, jeg skal sørge for, er, at mine ledere kan gå ud og agere på den allerbedste måde, fagligt og økonomisk bæredygtigt – bedst og billigst. Fokus bør være på at holde sig lidt ovenover og sikre de rette strategier, rammer, fokus – og så ellers sørge for, at organisationen kører, som den skal.

Jeg vil gerne være med til at sætte lys på alt det, vi kan og skal i det offentlige. Jeg skal sørge for, at alle de dygtige ledere, jeg har, som tager fat hver eneste dag på at løse opgaven og motivere medarbejderne, det er også dem, der skal have lyset.

” Jeg oplever, at som ø-samfund står man sammen. Vi er fx danmarksmestre i frivillighed