

Direktionens UdviklingsSpor

2024-25



Skanderborg
Kommune

Forord

DUS sætter retning for udvikling af ledelse og organisation i Skanderborg Kommune, så vi sammen lykkes med at lede og løse de opgaver, som rammesættes af Byrådets visioner og ambitioner, der er udtrykt i Udviklingspolitikken, øvrige politikker og budgetaftaler.

I forlængelse af de sidste års arbejde med udfordringsret og -pligt og Budgetaftalen 2024-2027 er der også i dette DUS en klar forventning om, at alle udnytter muligheden for at arbejde med frisættelse som redskab til at skabe større værdi tæt på borgeren.

Den overordnede ambition i DUS 2024-25 er altså ikke ny. DUS er fortsat et redskab til at sikre den røde tråd fra de politiske visioner og beslutninger til det borgere, foreninger, virksomheder m.v. oplever, når de møder os.

DUS 2024-25 gælder i to år og følges ikke op med skriftlige kontrakter og aftaler. I stedet skal den direkte ledelsesdialog i ledelseskæden og på tværs i organisationen styrkes. For ledelse skaber vi sammen. Vi kan meget hver for sig, og det er en vigtig del af det Skanderborgske DNA, at det meste løses bedst lokalt og tæt på borgerne. Der er dog også tværgående udfordringer – det vi her kalder fælles svære problemer – som vi ikke har kunnet løse med kendte værktøjer og med de måder, vi plejer at arbejde på. Det vil vi med DUS 2024-25 gøre noget ved.

Vi skal lykkes med at udvikle og forandre vores velfærdsydelser for at være bæredygtige på sigt. Og det er en bunden opgave, at vi udvikler et attraktivt arbejdsfællesskab, der engagerer og udvikler mennesker til mødet med mennesker.

Vi har derfor lagt to udviklingsspor, der sætter retningen mod en bæredygtig udvikling af organisationen, og som rummer mange af de fælles svære problemer, der udfordrer os i at lykkes med vores opgave fremadrettet:

*Fælles ansvar for bæredygtig velfærd
og
Fremtidens attraktive arbejdsfællesskab.*

Hvordan vi konkret skal arbejde med de to spor, skal vi finde ud af og øve os på sammen. Vi synes, at det er svært og komplekst. Vi er nysgerrige og glæder os til at gå åbent ind i arbejdet sammen med jer om at skabe en fælles samarbejdsform og arbejdsform, så vi også i fremtiden kan skabe mest mulig værdi sammen med borgere, virksomheder, lokalsamfund og andre relevante aktører.

De bedste hilsner

Direktionen



Direktionens to udviklingsspør for 2024-25

Byrådet har i Udviklingspolitikken sat retningen for udviklingen af Skanderborg Kommune ved at fastsætte følgende vision og ledsagende strategispør:



Det er - sammen med øvrige politikker og budgetaftalen - fundamentet for Direktionens UdviklingsSpør (DUS). Her beskriver vi i direktionen, hvordan organisation og ledelse skal udvikle sig de kommende år. Dels for at leve op til Byrådets ambitioner, og dels for at efterkomme de nationale og regionale forpligtelser, vi også er reguleret af.

En række svære problemer står i vejen for at skabe den udvikling, som Byrådet ønsker til gavn for borgere, virksomheder og civilsamfund. Det er problemer, som vi har kendt i årevis, og gjort det bedste vi kan for at løse, men fortsat ikke har fundet løsningerne på. Det er problemer, som er så store, at vi ikke kan løse dem enkeltvis eller hver for sig.

Koncernledelsen har identificeret de syv største problemer, som er sammenhængende, og som ikke kan løses med det, vi allerede gør. Vi kalder dem fælles svære problemer.

Vi har lavet planer for at arbejde med klima og ubalanceret demografisk vækst. F.eks. har Byrådet vedtaget en ambitiøs og detaljeret handleplan for indsats på klimaområdet. Problemet med ubalanceret demografisk vækst arbejder vi blandt andet med at løse via det strategiske planarbejde, om end problemet også er sammenfiltret med flere af de andre svære problemer.

Fokus på to udviklingsspør

De øvrige fælles svære problemer adresseres i to udviklingsspør

- **Fælles ansvar for en bæredygtig velfærd**
- **Fremtidens attraktive arbejdsfællesskab**

Det bliver sætninger, vi kommer til at sige mange gange i de næste år.

Men hvordan skal vi så arbejde med det i praksis? Det kan du læse mere om i afsnittet Arbejdsform. Først skal de to udviklingsspør foldes lidt mere ud.

Fælles svære problemer

- Et klima i krise
- Ubalanceret demografisk vækst
- Mangel på arbejdskraft
- Ulighed og negativ social arv
- Høje forventninger fra borgerne
- Pres på det specialiserede socialområde
- Øget mistrivsel og ny udsathed

SPOR 1

Fælles ansvar for en bæredygtig velfærd

I Skanderborg leveres der hver dag masser af god borgernær velfærd. Samtidig må vi konstatere, at gabet mellem den velfærd og service, vi som kommune har ressourcer til at levere, og de forventninger, som borgerne har til os, vokser. I dag er der områder, hvor fælles svære problemer står i vejen for at skabe den ønskede virkning for borgeren. Et eksempel er børn og unges trivsel.

Vi skal derfor finde nye svar på, hvordan vi løser velfærdsopgaverne og skaber værdi. Det skal vi gøre i fællesskab – på tværs af kontraktenheder, fagsekretariater og stabe - og vi skal inddrage borgere, foreninger, virksomheder og andre aktører i arbejdet.

Hvordan gør vi så det? Det er humlen i det første udviklingsspor. Udviklingsarbejdet skal bidrage til, at vi, indenfor og til kanten af de økonomiske og myndighedsmæssige rammer, har mod til at handle anderledes og sætte prøve-handlinger i gang.

Ved at dyrke og styrke det fælles ansvar for bæredygtig velfærd kan vi bevæge os i en bedre og mere balanceret retning mod en ”kommune hvor alle er med”, og hvor ”det gode liv i fællesskabet” kan udfolde sig.



SPOR 2

Fremtidens attraktive arbejdsfællesskab

Borgerne er afhængige af, at vi har dygtige medarbejdere i Skanderborg Kommune. Vi kan ikke levere velfærd og indfri Byrådets ambitioner uden engagerede mennesker, der løser opgaver hver dag med både hjerne, hjerte og hænder. Derfor er det vigtigt, at Skanderborg Kommune er et attraktivt arbejdsfællesskab.

Vi forstår ledelse som den kurs, den koordinering og det commitment, som vi skaber sammen. Og her skal vi turde sætte en tydelig kurs og samtidig have mod til at frisætte opgaveløsningen i tiltro til, at alle tager medansvar for koordinering og bakker op. Vi skal ad den vej sikre, at vi oplever, at vores kompetencer anvendes meningsfuldt, og at vi kan have tillid til, at nytænkning og vovemod bliver værdsat - også når vi fejler undervejs. På den måde skal vi styrke motivationen og forstærke gejsten og stoltheden over at være ansat i Skanderborg Kommune.

Mangel på arbejdskraft er et fælles svært problem, der vil vokse i de kommende år - et problem, som i sig selv forudsætter, at vi udvikler nye metoder i arbejdet. Vi skal f.eks. prioritere at investere i de opgaver, hvor opgaveløsningen forudsætter et fysisk møde mellem mennesker. Og modsvarende skal der søges digitale og/eller velfærdsteknologiske løsninger på opgaver, der ikke forudsætter dette.

Vi skal gøre os umage med at udvikle arbejdsfællesskaber, der motiverer, engagerer og inkluderer mennesker, og som er bæredygtige ved, at vi får løst de forskellige ressourcemæssige udfordringer gennem nye løsninger, ny teknologi mv. Det kræver et bredt fokus både i forhold til at tiltrække, rekruttere og fastholde ledere og medarbejdere. Og det indebærer blandt andet, at arbejdspladserne har et godt omdømme, at vi sikrer en god modtagelse af nye kolleger, at der er et sikkert og sundt arbejdsmiljø, høj trivsel og nærvær, samarbejde og - i sidste ende - også en god afvikling af samarbejdet, når det skal afsluttes.

Hvordan vi skal sikre alt dette – det er det, som udviklingsarbejdet i det andet spor drejer sig om.



Arbejdsformen

Med DUS 2024-25 inviterer vi i direktionen, sammen med koncernledelsen, ind til et strategisk udviklingsarbejde. Et udviklingsarbejde, der skal ruste os og også forstyrre os tilpas til, at vi får skabt en bevægelse i måden vi leder, arbejder og samarbejder på tværs af kontraktenheder, fagsekretariater og stabe. En bevægelse, der skal være med til at løse - eller rettere løsne op for - de fælles svære problemer.

Vi skal finde nye veje at gå sammen. For at lykkes med det, skal vi i de kommende år gøre os erfaringer med at bruge den missionsorienterede metode. Den metode kommer vi til at lære mere om og anvende på kontraktholderseminaret i efteråret 2023.

Det er en væsentlig præmis at acceptere, at der ikke er noget quick fix eller nogen kendte løsninger på de fælles svære problemer. Det missionsorienterede udviklingsarbejde skal styrke vores innovationsevne og føre til en portefølje af initiativer, prøvehandling og indsatser, der hver især bidrager til at få løst op for de fælles svære problemer.

Det er afgørende, at arbejdet er forankret bredt i hele organisationen - ikke afgrænset til et fagområde eller én enhed. Det vil indebære nye samarbejder og arbejdsformer. Denne arbejdsform skal vi bygge sammen – og det kræver tålmodighed, mod og plads til skæverter undervejs.

Fra kontrakter til styrket ledelsesdialog

Tidligere har alle kontrakt- og aftaleholdere haft til opgave at omsætte DUS i enten udviklingskontrakter eller udviklingsaftaler. Det går vi væk fra. Det gør vi, fordi vi tror på, at vi kan få mere ud af vores samlede ledelseskraft ved at gøre noget andet.

Vi vil styrke ledelsesdialogen i ledelseskæderne ved at afprøve en ny form for kontraktholderdialoger. Vi vil styrke ledelsesdialogen på tværs af organisationen gennem etableringen af tværgående missionsklynger.

Målet er at engagere, frisætte og åbne op for at gentænke den måde, vi løser velfærdsopgaven på, og den måde vi er et arbejdsfællesskab på. Vi skal arbejde på tværs af kontraktenheder, fagsekretariater og stabe og åbne vores arbejdsfællesskab op, så det involverer og aktiverer en bredere aktørkreds.

Skanderborgmodellen giver mulighed for, at ledere og medarbejdere inden for det enkelte kontraktområde kan fokusere på det, der er meningsfuldt og virker lokalt. De enkelte kontraktområder har forskellige rammevilkår, udgangspunkter og udfordringer og derfor også forskellige mål. Vi skal ikke alle gå i takt, men vi skal heller ikke løbe i hver sin retning. Kun sammen kan vi få hul på de fælles svære problemer. Vi har derfor også en klar forventning om, at alle ledere også forpligter sig på fællesskabet og byder engageret og generøst ind i arbejdet med prøvehandling og initiativer under udviklingssporene.

Kontraktholderens kontrakt er fremover ikke en årlig udviklingskontrakt med foruddefinerede og planlagte indsatser på det enkelte område. Kontrakten er den forventning til ledelsesrollen, der ligger i Skanderborgmodellens DNA, og indebærer både udstrakt lokal frihed OG et medansvar for at engagere sig i det større fællesskab.

Når vi fremover afholder kontraktholderdialoger, er det med afsæt i denne kontrakt. Vi vil gerne tale med jer om både den daglige drift, udviklingsarbejdet på jeres område og jeres bidrag til ledelse i det fælles samarbejde og udviklingsarbejde. Både direktør, fagchef og kontraktholder deltager også fremadrettet i kontraktholderdialoger.

Missionsklyngerne

For at realisere ambitionerne i Udviklingspolitikken og DUS etablerer vi tværgående missionsklynger. Klyngerne vil vi danne omkring konkrete missioner, der har sit fokus på borgere, virksomheder og samfund. Missionerne vil vi bruge tid på at konkretisere sammen på kontraktholderseminaret. Missionsklyngerne kommer til at bestå af relevante aktører på tværs af kommunen og med inddragelse af relevante eksterne aktører.

Målet med klyngerne er at udvikle konkrete indsatser – eller rettere porteføljer af indsatser, der supplerer og understøtter hinanden, og som bidrager til at løse op for et eller flere af de fælles svære problemer.

Vi forventer, at der bliver brug for at lave et mindre antal klynger omkring enkelte missioner inden for hvert spor. Opgaven for missionsklyngerne er at få både den politiske ambition, og det der står i vejen i form af de fælles svære problemer, belyst ud fra flere perspektiver. Der skal undersøges og igangsættes porteføljer af løsninger, prøvehandling og indsatser, der samlet set kan skabe en bevægelse i den ønskede retning. En væsentlig del af opgaven bliver at afprøve nye løsninger, der umiddelbart virker svære eller måske utænkelige.

Det er ikke en lineær proces, men en proces med mange krøllede veje, som alle er nødvendige for, at vi kan lykkes. Planen vil ændre sig undervejs, fordi vi ikke kan forudse, hvad der sker. Både fordi verden ændrer sig, og fordi vi bliver klogere undervejs. Vi kan og skal ikke forsøge at planlægge alt detaljeret fra starten.

Porteføljen skal løbende vurderes og prioriteres. Er indsatserne relevante? Kan vi holde til det som organisation? Er der rum til, at vi løbende kan tage nye indsatser ind? De indsatser, der ikke bidrager, skal stoppes. Missionsklyngerne har med support fra stabe og fagsekretariater stort manøvrerum til at afprøve og igangsætte. Og koncernledelsen har et ansvar i at sikre, at der er balance og samspil mellem drift og udvikling og mellem faglighed og tværfaglighed.

Den læring og erfaring, som klyngerne opnår, skal vi investere i at dele og udbrede. Derfor vil de kommende års Ledertræf være dedikerede til videndeling om de igangsatte prøvehandling og indsatser.



DUS