

# Direktionens UdviklingsSpor

2023



Skanderborg  
Kommune

# Forord

**Med DUS 2023 fortsætter vi i den retning, som blev sat med *Klar til Fremtiden* og DUS 2022. Vi skal med andre ord også i det kommende år have ledelsesmæssig fokus på, hvordan vi hver for sig og i fællesskab imødegår de mange udfordringer og muligheder, som vi står overfor.**

Direktionen har formuleret to udviklingsspør for 2023. Dermed er DUS 2023 måske mere enkelt end tidligere – men det er ikke mindre forpligtende. De to spør er:

- **Den røde tråd fra politik til virkning for borgeren**
- **God ledelse og en bæredygtig organisation**

Det første spør sætter fokus på den sammenhæng, der skal være fra de politiske ideer fødes og beslutninger tages til den virkning, de får for vores borgere og virksomheder. Sporet samler tidligere års fokus på eksekvering af byrådets beslutninger, opfølgning og virkning for borgeren. Pointen er, at de politiske visioner og beslutninger skal omsættes i konkrete handlinger, der giver synlige resultater og den ønskede virkning for borgerne.

Velfærd skabes i fællesskab med borgere, lokalsamfund, erhvervsliv og andre myndigheder. Med det andet udviklingsspør i årets DUS er det ambitionen, at vi bliver endnu bedre til at sætte handling bag ordene og arbejde sammen. De store fælles udfordringer kræver, at vi sammen finder nye fælles løsninger. Det indebærer, at vi på tværs af organisationen fokuserer på god ledelse og en organisation, der er bæredygtig på både kort og lang sigt.

På de følgende sider uddyber vi indholdet i DUS og vores forventninger til det kommende års kontrakt- og aftaleproces.

Direktionen, september 2022  
Lars Clement, *kommunaldirektør*  
Asbjørn Friis Jensen, *direktør*  
Frederik Gammelgaard, *direktør*  
Lone Rasmussen, *direktør*



# SPØR 1

## Den røde tråd fra politik til virkning for borgeren

Det forpligter at arbejde i en politisk styret organisation. Vi har alle sammen en fælles opgave; nemlig at omsætte byrådets visioner og beslutninger til virkelighed.

Byrådets udviklingspolitik sætter den overordnede kurs for den måde, vi som ledere og medarbejdere skal udvikle Skanderborg Kommune sammen med borgere, virksomheder og lokalsamfund.

Udviklingspolitikens fire strategispør er i overskrifter:

- **Balanceret vækst – bæredygtig udvikling**
- **En kommune hvor alle er med**
- **Det gode liv i fællesskabet**
- **Grøn Skanderborg**

Der skal handling bag ordene, hvis de for alvor skal gøre forskel for vores borgere - og det skal de. Som kontraktholder skal du derfor både have øje for den politiske kurs og for borgerens virkelighed. Med det afsat er din opgave at lede samarbejdet om at skabe velfærd. Det gælder inden for kontraktholderområdet og i den tværgående ledelsesopgave, som er stadig mere afgørende for, at vi lykkes.

I Skanderborg Kommune har vi en decentral kultur og en styringsmodel, hvor du som kontraktholder, leder eller medarbejder i høj grad har frihed til at fokusere på det, der er meningsfuldt lokalt. Det som virker indenfor de konkrete rammer, du arbejder under. Det skal vi holde fast i.

Samtidigt skal vi styrke samarbejdet på tværs om den fælles kurs.

Vores ansvar som ledere er mere end at lede medarbejdere og opgaveløsning inden for vores egne ledelsesområder. Vi skal derfor blive endnu bedre til at tage og lede et kollektivt ansvar for den fælles opgaveløsning. Det er afgørende, at forbindelseslinjerne på tværs af formelle roller og fagområder styrkes. Det vil både være med til at gøre vores individuelle ledelsesrum mindre ensomme - og det vil betyde, at vores indflydelsesrum på tværs bliver større.

Det udgangspunkt forpligter alle ledere til at koordinere, prioritere og samarbejde med helheden for øje. Her har du som kontrakt- og aftaleholder et særligt ansvar i dialog med koncernledelse og direktion. Der er vores forventning, at fælles udviklingsmål på tværs af organisationen også vil præge udviklingskontrakter og -aftaler for det kommende år.

Koncernledelsen har en helt særlig rolle og forpligtelse til at gribe tværgående dagsordener, sætte en fælles overordnet kurs og prioritere fælles understøttende udviklingsindsatser. Vi forventer, at du som kontrakt- og aftaleholder giver koncernledelsen med- og modspil i forhold til den kurs, der sættes.

Det at vi er fælles om ledelsesopgaven indebærer et ansvar og en udfordringsret og -pligt: Det vi gør skal virke og give mening. Vi skal fokusere vores indsatser på det, der har direkte eller indirekte virkning for vores borgere. Borgerens perspektiv og virkningen af det, vi gør, skal systematisk indgå i af den opfølgning, der laves i politikkontrol-ler i udvalg og i kontraktdialoger. Derved sikrer vi feedback til den politiske og administrative ledelse.

Vi skal vide, hvad der virker. Det, der ikke virker, skal vi holde op med.

# SPØR 2

## God ledelse og en bæredygtig organisation

Ledelsesgrundlaget beskriver, hvordan vi forstår god ledelse. Det gælder både den overordnede strategiske ledelse af Skanderborg Kommune, ledelse i det tværgående samarbejde og inden for de enkelte fag- og kontraktholderområder.

God ledelse er, når vi skaber *Kurs, Koordinering og Commitment*. Konkret peger ledelsesgrundlaget på et aktuelt behov for at balancere fire modsatrettede og indbyrdes afhængige ledelsesformer og handlinger:

- **Helhedsorientering og Lokalt fokus**
- **Handling og Involvering**
- **Styring og Understøttelse**
- **Drift og Udvikling**

Den bæredygtige organisation er kendetegnet ved, at vi løser kerneopgaven på en måde, der er langtidsholdbar for både klima, økonomi, samfund, virksomheder, borgere og medarbejdere.

Vi har også i 2023 fokus på at udvikle ledelse i tråd med ledelsesgrundlaget og arbejde med at skabe en bæredygtig organisation - også på længere sigt.

Der er to veje vi må gå for at sikre arbejdskraft til en bæredygtig organisation. Den ene handler om fastholdelse og rekruttering. Den anden handler om at udvikle organisationen og opgaveløsningen, så vi kan imødekomme den fremtidige mangel på arbejdskraft.

### Fastholdelse og rekruttering

Et stærkt fokus på fastholdelse og rekruttering er nødvendigt i arbejdet med at sikre en bæredygtig organisation, der også på sigt kan løse opgaven i mødet med borgeren.

Derfor skal disse tre indsatsområder indgå i årets kontrakter og aftaler:

- **Lavt sygefravær**  
Skanderborg Kommune har samlet set et højt sygefravær, som skal nedbringes. Et lavt sygefravær går ofte hånd i hånd med god ledelse og trivsel. Alle kontrakt- og aftaleholdere skal derfor sætte mål for sygefraværet og lægge en strategi for enten at fastholde et allerede lavt niveau eller nedbringe sygefraværet i 2023 med afsæt i de tre nye sygefraværsmønstre og fraværsmodulet i KMD.
- **Fleksible arbejdsformer**  
Vi skal gå nye veje og afprøve nye muligheder for at få flere medarbejderressourcer. Det kan f.eks. være ved at arbejde for at få flere til at arbejde flere timer eller fuldtid. Det kan være ved at dele ressourcer med andre i organisationen, fastholde seniorer, opkvalificere den nuværende arbejdsstyrke, give mere frihed til opgaveløsningen, omplacere opgaver mellem faggrupper eller styrke samarbejdet med jobcentre.
- **God modtagelse**  
I 2023 skal alle nye kollegaer tilbydes et digitalt modtagelsesforløb i *Signatur*. Forløbene skal være tilpasset lokalt, så nye medarbejdere oplever at få en relevant og veltilrettelagt modtagelse.

## Udvikling af opgaveløsningen

Vores fastholdelses- og rekrutteringsindsats kan ikke stå alene i arbejdet med at løse udfordringen med manglen på medarbejderressourcer. Vi må også udvikle den måde, vi løser vores opgaver på. Vi skal finde andre måder at løse opgaverne på, en klogere brug af vores medarbejderressourcer, og et skarpere fokus på velfærd og virkning for borgeren.

Det kan eksempelvis ske ved hjælp af investeringer i velfærdsteknologi og digitalisering. Det kan også ske ved at overveje om vores organisering og styringsmodeller er gode nok til at understøtte opgaveløsningen, eller om vi kan gøre noget enklere. Et eksempel her kan være at se på virkningen af *BUM-modeller* eller undersøge muligheden for at etablere administrative eller faglige fællesskaber.



# Forventninger til udviklingskontrakter og -aftaler

Mange forskellige forandringer og tiltag kan bidrage til at løse de udfordringer, som vi og resten af det offentlige Danmark står overfor. Løsningerne findes både på nationalt og sektorspecifikt niveau såvel som på organisatorisk og lokalt niveau. Derfor har vi på alle ledelsesniveauer en opgave med løbende at prioritere og koordinere vores indsatser. Kontrakter- og aftaler er et værktøj til at sikre den koordinering.

Følgende skal fremgå af kontrakter og aftaler for 2023:

- Forslag til noget vi skal holde op med at gøre i Skanderborg Kommune, fordi det ikke giver mening eller ikke har nogen direkte eller indirekte virkning for borgeren. Det kan fx være opgaver, mødeaktivitet eller proceskrav.
- Fokusområder i ledelsesudviklingen for det kommende år med afsæt i vores fælles ledelsesgrundlag.
- Lokale mål for nedbringelse af sygefravær det kommende år (eller fastholdelse af et lavt sygefravær) samt en strategi for at nå målet.
- En beskrivelse af, hvordan I vil eksperimentere med og udvikle fleksible arbejdsformer.
- En beskrivelse af indsatsen vedrørende God modtagelse af nye kollegaer.
- En beskrivelse af fokusområder, hvor jeres opgaveløsning kan udvikles. Det kan fx ske ved hjælp af velfærdsteknologi, digitalisering eller bedre organisering og styring.

Derudover kan du som kontrakt- eller aftaleholder prioritere udviklingsmål inden for dit eget område i dialog med nærmeste leder. Der vil være udviklingsmål, som med fordel kan løses i et tværgående fællesskab, hvor to eller flere kontrakt- og aftaleområder tager et fælles ansvar for en udviklingsindsats. Det kalder vi fælles mål. Vi har en forventning om, at årets kontrakter og aftaler indeholder mindst ét gerne flere fælles mål. Fælles mål skal med i de involveredes parters kontrakter eller aftaler med angivelse af ansvar og roller. Flerårige mål er fortsat velkomne.

## Kontrakt- og aftaleprocessen

DUS 2023 præsenteres ved kontraktholderseminaret i uge 43, og arbejdet med at formulere kontrakter og aftaler sættes i gang.

Udarbejdelsen af og opfølgning på kontrakter sker i tæt samarbejde mellem kontraktholder og fagchef inden kontrakten indgås ved udgangen af januar måned 2023 med direktøren for området. Fagchefer og chefer med delegation af kompetence- og referenceforhold har ansvaret for den løbende ledelsesmæssige opfølgning på kontrakter. Både direktør og fagchef deltager i opfølgningen ved kontraktdialoger.

Direktionen stiller sig gerne til rådighed i kontrakt- og aftaleprocessen for yderligere præsentation af og dialog omkring DUS.

