

EKSEMPLER FRA KOMMUNERNE

HJØRRING KOMMUNE: RESULTATFOKUS I DIREKTIONEN	2
KOLDING KOMMUNE: LEDELSESFÆLLESSKAB OM KVALITET I DAGTILBUD	4
GLADSAXE KOMMUNE: EVALUERING TIL KVALITETSUDVIKLING	6
MIDDELFART KOMMUNE: KLIMALEDELSE Gennem fælles strategi	8
BALLERUP KOMMUNE: BORGERENS ØNSKER OG DRØMME FREMFOR SYSTEMETS	10
ASSENS KOMMUNE: FAMILIEPERSPEKTIV SOM TVÆRGÅENDE METODE	12
AARHUS KOMMUNE: KOMPETENCEUDVIKLING I HELHEDSINDSATSER	14
VIBORG KOMMUNE: REDUKTION I LEDELSESPÆNDET	16
AALBORG KOMMUNE: FRIGØR TID TIL FAGLIG LEDELSE I DAGTILBUDDENE	18
KØGE KOMMUNE: STÆRKERE FAGLIGT LEDELSESFÆLLESSKAB PÅ ÆLDREOMRÅDET	20
HERNING KOMMUNE: VIRKSOMHEDER OG KOMMUNEN DELER ARBEJDSKRAFT	22
HORSENS KOMMUNE: LÆRING FRA KLASSELOKALE TIL VIRKSOMHED	23
FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE: VÆRDI FOR VIRKSOMHEDERNE OG FLERE I JOB	25
ESBJERG KOMMUNE: VIRKSOMHEDER SOM FUNDAMENT I INDSATSEN	27

HJØRRING KOMMUNE: RESULTATFOKUS I DIREKTIONEN

Direktions og chefniveauet i Hjørring Kommune kobler driftsresultaterne direkte ind i arbejdet i toppen af ledelseskæden. Store økonomiske investeringer i udvikling og forandring af faglige indsatser har skærpet fokus på kvalitet og resultater gennem hele ledelseskæden.

Hjørring Kommune har et fælles ledelsesgrundlag, som understøtter, at direktions og chefniveauet ser mod driften og bringer resultaterne ind på direktionens bord.

Dette kendetegn er bl.a. udviklet fra, at kommunen har gennemført store økonomiske investeringer for at skabe bedre resultater for borgerne gennem en forandring af faglig praksis både indenfor og på tværs af opgavesøjlerne.

Derfor har Hjørring udviklet et værdibåret styringsperspektiv og et stærkt forpligtende ledelsesfællesskab med klare forventninger til hinandens roller.

LEDELSESGRUNDLAG OG DIREKTIONS-MODEL

Det er direktionens grundtanke, at alle niveauer i ledelseskæden fagligt skal kunne udfordre næste niveau, og at hvert niveau har indsigt i, hvad der foregår to niveauer fra en selv – både udad og opad.

Det er derfor en rekrutteringsbetingelse til direktions og chefniveauet, at de faglige forudsætninger for at indgå i disse roller er til stede. Direktionsmodellen har afsæt i to forudsætninger, dels et stærkt ledelsesfællesskab på tværs af opgaverne, dels at direktionen har faglig indsigt.

Ledelse af kerneopgaven er et omdrejningspunkt i ledelsesgrundlaget, der forudsætter, at der er styr på driften, og at der optimeres med blik for helheden. Det er samtidig en fælles norm, at alle er tæt på, hvad der skaber værdi for borgerne og for samfundet.

LØBENDE RESULTATOPFØLGNING

Hjørring arbejder systematisk med opfølgning på aktiviteter og resultater hen over budgetåret. De politiske udvalg på velfærdsområderne får med faste kadencer status for aktiviteter og resultatudvikling på de centrale opgaveområder.

Direktionen har et samlet ansvar for de tværgående strategier og involverer sig systematisk i opfølgningen på udvikling, implementering og resultater.

Det er udgangspunktet i Hjørring, at direktionen i fællesskab har indsigt i resultaterne på sektorniveau, og at de enkelte direktører har indsigt på institutionsniveau.

FORPLIGTENDE LEDELSESFÆLLESSKAB OM RESULTATER PÅ TVÆRS

På flere tværgående indsatsområder er der udviklet stærke ledelsesfællesskaber både om resultaterne, og hvordan man når dem.

Et eksempel er målet om at reducere antallet af langvarige kontanthjælpsmodtagere og at bringe flere i kontakt med arbejdsmarkedet.

Et andet eksempel er kommunens "Ungegaranti", der sigter mod at bistå alle unge med at komme i job eller uddannelse.

På begge disse opgaveområder er der mange interne afdelinger og institutioner og eksterne aktører involveret. På begge områder er der også udviklet fælles mål og metodefællesskab på tværs af afdelinger og institutioner.

Der er sat ind på at ændre siloopdelte faglige kulturer og i stedet skabe helhedsløsninger for borgerne, uanset om det er en langvarig kontanthjælpsmodtager, en ung på vej i job eller uddannelse eller en ældre medicinsk patient med behov for et sammenhængende borgerforløb.

Det er for både ledere og medarbejdere et jobkriterisk krav, at man træder ind i det faglige fællesskab om mål og metoder.

Kommunaldirektør Leif Johannes Jensen:

” Det er en vigtig evne for direktørerne, at de overfor politikerne kan synliggøre både opgaver, udfordringer og resultater i de udførende led på en enkel måde. Man skal huske på, at politikerne, qua deres civile job og private relationer, i nogle tilfælde er tættere på driften, end vi er i direktionen. Derfor får direktørerne også en positiv respons, når de er i stand til at relatere de overordnede problematikker til driften ude i praksis. Det efterspørger vores politikere faktisk, og det er derfor en vigtig kompetence for direktørerne, at de både kan bevæge sig på det strategiske niveau og samtidig have fingrene nede i driften og trække erfaringer ind derfra.

KOLDING KOMMUNE: LEDELSESFÆLLES- SKAB OM KVALITET I DAGTILBUD

Kvaliteten i dagtilbud er et hovedtema i kommunens ledelsesfællesskab, der både går på langs af ledelseskæden og på tværs af dagtilbuddene. Kolding arbejder med en netværksmodel, hvor kvalitet og udvikling er et fælles ansvar i gruppen af dagtilbudsledere.

Det er et mål for arbejdet med dagtilbud i Kolding, at dagtilbuddene har en ensartet og høj kvalitet. Vejen til dette mål går gennem et stærkt ledelsesfællesskab både på langs og på tværs af ledelseskæden og dermed også gennem stor sammenhængskraft. Det har skabt en kultur med ledelsesansvar for både det enkelte dagtilbud og for det store fællesskab om hele dagtilbudsområdet.

POLITISKE AMBITIONER

Indsatserne på børne og ungeområdet er overordnet styret af fire politiske ambitioner, nemlig lige muligheder, fællesskab og relationer, læring og trivsel og et fælles børne og ungesyn.

De politiske ambitioner sætter en retning, der på dagtilbudsområdet omsættes i pejlemærker for kvalitet. På chefniveau er der løbende et samlet overblik over både kvalitetsniveau i dagtilbuddene og eventuelle indsatsbehov for at udvikle kvalitet.

Chefniveauet sikrer, at der i hele ledelseskæden og i forhold til det politiske niveau er kommunikation om status for kvalitet i dagtilbud og om udviklingsbehov – også i forhold til, hvordan de politiske ambitioner opfyldes.

NETVÆRKSLEDELSE OG LEDELSESFÆLLESSKAB

På tværs af daginstitutioner og dagplejen er alle ledere organiseret i et ledelsesnetværk af arbejdsgrupper og netværksgrupper, der sætter retning for forskellige

temaer både om kvalitetsudvikling og andre centrale ledelsesopgaver.

Der er fem faste arbejdsgrupper, der faciliteres af forvaltningsledelse og konsulenter, fx en gruppe om børn i udsatte positioner. Der er herudover netværksgrupper med 56 ledere i hver gruppe med det formål at skabe gensidig inspiration, udvikle fælles løsninger og skabe mulighed for sparring med ledelseskolleger.

Netværksmodellen sikrer en let adgang til kommunikation og vidensdeling på tværs af alle tilbud. Den gør det også muligt at agere hurtigt på politiske beslutninger og sikre en smidig og effektiv implementering. Men frem for alt er netværket et fagligt og kollegialt forum for lederne og dermed en vigtig platform for udveksling af faglige erfaringer, viden og ideer i den samlede ledergruppe.

Netværksorganiseringen understøtter på den måde en kvalitetsudvikling i og på tværs af alle dagtilbuddene og dagplejen. Lederne tager ikke kun ansvar for egen institution, men for hele dagtilbudsområdet.

ARBEJDET MED KVALITET I DAGTILBUD

Alle dagtilbud i Kolding udarbejder et pædagogisk grundlag, som består af elementer som barnesyn, danselse, leg, en bred læringsforståelse og børnefællesskaber. Med det afsæt arbejder alle dagtilbud målrettet med at sikre høj og ensartet kvalitet forstået som både strukturel kvalitet, proceskvalitet og resultat-kvalitet.

Det stærke fokus på kvalitet gennemføres med afsæt i forskningsprogrammet 'Læringsledelse – dagtilbud', hvor arbejdet med kvalitet kobles med en pædagogisk analyse af data som afsæt for fælles drøftelser, faglige refleksioner og evaluering af arbejdet mellem ledere og medarbejdere i dagtilbuddene.

Det er et centralt element i dette arbejde, at der med mellemrum gennemføres en kortlægning, der afdækker dagtilbuddets praksis gennem følgende informantgrupper: dagtilbuddets børn, forældre, medarbejdere, kontaktpædagoger og ledelser.

DATA SOM LEDELSESREDSKAB

Udover den tilbagevendende kortlægning arbejder dagtilbuddene i Kolding systematisk med data til at understøtte udvikling af kvalitet.

Det gælder fx redskabet KIDS med systematiske observationer ved tilsynsbesøg. Det gælder også Learnlab til sprogvurdering og kompetencehjulet. Herudover anvendes en række nøgletal og målinger som sygefravær, skoleudsættelse, uddannelsesniveau, underretninger, børnelinealen, trivselsmålinger og lederevalueringer, ligesom der benyttes landsdækkende brugertilfredshedsundersøgelser og nationale kvalitetsundersøgelser.

Børnechef Merete Lund Westergaard:

” Vi ønsker i Kolding, at alle forældre med børn i dagtilbud eller dagpleje kan forvente et tilbud med god pædagogisk kvalitet. Ingen forældre skal udsættes for at deltage i et lotterispil om adgang til det gode tilbud. Vores kvalitet skal være systemisk på hele dagtilbudsområdet. Vores metode til at sikre det går gennem et meget stærkt ledelsesfællesskab, der udvikles i vores netværksmodel, og gennem et helt systematisk arbejde med kvalitetsudvikling af dagtilbuddene og dagplejen.

Daginstitutionsleder Marianne Lund:

” Netværksledelse styrker sammenhængskraften. Her tager vi ikke kun ansvar for, at vores egen institution fungerer – men for at hele organisationen fungerer. Samskabelse, deling og ”vifølelsen” højner kvaliteten for hele området. Her opfinder vi ikke den dybe tallerken igen og igen – her deler vi opskriften på succeser med hinanden.

GLADSAXE KOMMUNE: EVALUERING TIL KVALITETSUDVIKLING

Familieafdelingen i Gladsaxe har siden 2018 arbejdet konsekvent med evaluering som afsæt for udvikling af kvalitet og bedre resultater for udsatte børn. Borgerne inddrages i evalueringen, der bidrager til bedre resultater, men også til en læringskultur og til fagligt fællesskab.

Hvordan oplever borgeren samarbejdet med kommunen? Er der noget i tilrettelæggelsen, der bør ændres? Hvad kan vi lære af det seneste forløb? Og hvad er effekten af indsatsen – er der nogen progression?

Denne type af spørgsmål er altid en kilde til faglig refleksion og til vurdering af, om andre løsninger eller arbejdsgange kan bidrage til mere kvalitet og værdi for borgerne. Evalueringsarbejdet kan være systematisk og omfattende eller mere ad hocpræget og enkelt i tilrettelæggelsen.

EVALUERING MED REDSKABET FIT

I Gladsaxe har familieafdelingen arbejdet meget systematisk med evaluering både i den direkte dialog mellem den enkelte medarbejder og familien og som et tværgående redskab mellem medarbejderne.

I arbejdet med evalueringen anvender familieafdelingen redskabet FIT, der står for Feedback Informed Treatment. Det bruges til at få en tilbagemelding fra familierne, til at lytte og inddrage og til at tilrettelægge interventioner og samarbejde generelt. Redskabet bruges også til den interne evaluering på tværs mellem medarbejderne og mellem medarbejdere og ledelse.

Redskabet har både fokus på, hvordan progressionen er for det enkelte barn, og hvordan familien oplever samarbejdsrelationen mellem afdelingen og familien. Det er barnet og familiens øvrige medlemmer, der giver input til evalueringen.

Familieafdelingen har kursusdage og laver løbende øvelser, hvor der er lejlighed til at træne og diskutere

FITmetoden. Medarbejderne gennemgår også uddannelse i metoden og får supervision og støtte til at modtage og anvende feedback.

EVALUERING FORANDRER ARBEJDSKULTUREN

Arbejdet med evaluering og systematisk feedback forandrer hele arbejdspladsens kultur.

Når evaluering er en fast del af rutinen, bliver den enkeltes arbejde synligt for kollegerne, og der kommer en gensidig opmærksomhed på, hvad der kan gøres anderledes.

Lederen af Familieafdelingen, Claus Jørgensen, fremhæver betydningen af åbenhed om evaluering:

” Det er helt afgørende, at medarbejderne ikke oplever evalueringen som en fejlfinderkultur, men i stedet ser feedback fra borgere, kolleger og ledelsesteam som noget, man kan lære af. Formålet er ikke at kontrollere, men at forbedre arbejdet.

EVALUERING OG KVALITET

Det er Gladsaxes mål for arbejdet med evaluering via FITmetoden at sikre en højere grad af inddragelse af familien, at øge fokus på effekt af indsatserne og skabe en styrket relation mellem socialrådgiver og familie.

Det er socialrådgivernes vurdering, at de er med til at skabe forandring i familien langt tidligere, end før afdelingen evaluerede systematisk. Der er også færre borgere, der klager over sagsbehandlingen og indsatserne end tidligere.

Udover samarbejdet med den enkelte familie generer FITmetoden også data, der kan bruges til at vurdere den mere generelle effekt af myndighedsarbejdet.

Resultaterne af evalueringerne anvendes også til kommunikation i hele ledelseskæden og til politisk niveau om kvalitet og effekt af indsatserne.

LEDELSEN SKAL OGSÅ EVALUERE OG HAVE FEEDBACK

Arbejdet med evaluering og feedback gennem FITmetoden er fælles for medarbejdere og ledelse. Lederteamet i familieafdelingen lægger vægt på, at teamet kan give og modtage feedback om egen og hinandens ledelsesstile. Det er en grundholdning, at lederne er kulturbærere, og at de derfor har et særligt ansvar for at udvikle en evaluerings og læringskultur. Det forudsætter, at man også sætter sin egen ledelse til evaluering.

Leder af familieafdelingen Claus Jørgensen:

” Vores systematiske evaluering med FITmetoden bidrager både til, at vi i det daglige får tunet vores indsatser, og at vi med mellemrum korrigerer vores retning, og begge dele hjælper os til at forbedre kvaliteten i indsatserne og øge værdien for familierne. Vi har i Gladsaxe valgt et højt ambitionsniveau for vores evalueringsarbejde, men mindre kan også gøre det, for evalueringer er generelt et bidrag til kvalitetsudvikling og fagligt fællesskab på arbejdspladsen.

Kontaktperson:

Leder af familieafdelingen Claus Jørgensen,
clajor@gladsaxe.dk

MIDDELFART KOMMUNE: KLIMALEDELSE GENNEM FÆLLES STRATEGI

Helhedsindsatser forudsætter bredt ejerskab i hele organisationen. Kommunalbestyrelsen og direktionen i Middelfart har forankret klimadagsordenen i den daglige drift på tværs af organisationen.

Kommunalbestyrelsen i Middelfart har besluttet en vision for klimaudviklingen i kommunen, og i december 2020 godkendte kommunalbestyrelsen en egentlig klimaplan. Planen blev godkendt efter samme principper som godkendelse af det årlige budget, nemlig igennem et forhandlingsudvalg, som resulterede i en klimapolitisk aftale. Dermed var den overordnede klimastrategi lagt.

Strategien er ambitiøs og har et særligt fokus på klimaledelse. Middelfart skal ikke bare være foregangskommune, men skal befinde sig i spydspidsen, når man sammenligner kommunernes bidrag til grøn omstilling, biodiversitet og bidrag til et bedre klima igennem klimaledelse. Der er i kommunalbestyrelsen bred tværpolitisk opbakning til de ambitiøse mål.

Direktionen har derfor arbejdet med at give strategien indhold og forankre den bredt i hele den kommunale organisation. Strategien kræver en helhedstænkning, der indlejres og får ejerskab i alle organisationens enheder og i hele ledelseskæden.

Kommunaldirektør Steen Vinderslev:

” Når vi skal lykkes med så høje ambitioner, er det en forudsætning, at alle trækker på samme hammel. Det er nødvendigt med et meget stærkt og forpligtende ledelsesfællesskab, når alle vores driftsled skal bidrage. Det har vi i direktionen arbejdet med at udvikle gennem en række forskellige organisatoriske redskaber: først og fremmest fællesskab om de overordnede mål, men også gennem en række metoder, der skaber et fælles mindset i alle kommunens afdelinger og institutioner.

STRATEGIEN IND I DAGLIG DRIFT

Middelfart har arbejdet med at bringe strategien ind i den daglige drift gennem en lang række initiativer.

Klima i sagsfremstillingen:

Kommunalbestyrelsen har besluttet, at klimahensynet skal indbygges i alle relevante politiske sagsfremstillinger. Det skærper både opmærksomheden i den politiske drøftelse og i hele administrationen, der arbejder med sagsforberedelse. Med udgangspunkt i de konkrete sagsfremstillinger arbejdes der med den enkelte sagsbehandler om forbedring af klimafremstillingen. Det bidrager til kapacitetsopbygning.

Klimavurdering af budget:

Det er også besluttet, at der skal indarbejdes klimavurderinger i alle anlægsbudgetforslag. På den måde flyttes klimadagsordenen fra det tekniske område og bredes ud til alle dele af forvaltningen. Der er gennemført en klimascreening af anlægsprojekter for budgetår 2022, 2023 og 2024.

Klima og medarbejderudvikling:

Klimadagsordenen har også sat sig spor i medarbejderudviklingen, idet klimakompetencer i dag er en del af både medarbejder og lederudviklingssamtalerne (MUS og LUS).

Klima og nye ledere:

Klima og bæredygtighed er en fast del af introduktionsprogrammet til alle nye ledere.

Klima og direktørforankring:

Direktionen har ansvar for den samlede strategi, som er forankret konkret hos klimadirektør.

Klimaregnskab og årsrapport:

Der følges løbende op på, hvordan målene realiseres gennem et klimaregnskab og en årsrapport, der viser udviklingen af udledning af klimagas.

TIPS TIL IMPLEMENTERING

Både kommunalbestyrelsen og direktionen mener, at kommunen allerede er kommet langt, og som forklaring peges på, at klima ikke er nogens opgave, men alles opgave. Det er lykkedes at brede opgaven ud og ind i 'normalsystemet'. Konkret har Ejendomscenteret taget ansvar for at fremme energibesparelser og udskiftning af fossile varmekilder i kommunens egne bygninger samt sat fokus på reduktion af uanvendte m². HRafdelingen har taget ansvaret for ledelsesudviklingen og klimakompetenceudvikling rundt i hele organisationen. Klimakompetente medarbejdere bidrager fagligt. Økonomiafdelingen driver processen omkring klimavurdering af budget og spiller en proaktiv klimarolle ift. kommunens indkøb.

Mod og vedholdenhed er tilsvarende afgørende. Der har været vilje til ambitiøse initiativer og fokus på at fastholde dem over tid, ligesom der er sat mål og delmål, der følges op på med målinger.

Den brede inddragelse af borgere og virksomheder og generelle markering overfor offentligheden giver også momentum for strategien. Det forpligter indadtil, men giver også fremdrift udefra gennem alle de synergieffekter, der kommer fra borgeres og virksomheders initiativer. Det nationale Klimafolkemøde bidrager til bred inddragelse udover kommunens grænser og Region Syd og anvendes ligeledes til kapacitetsopbygning af de kommunalt ansatte.

Klimadirektør Thorbjørn Sørensen:

” Siden den politiske beslutning i 2020 om klimaplanen er der igangsat et meget stort antal konkrete projekter og indsatser i kommunen, og det har flyttet Middelfart på klimadagsordenen. Den mest afgørende forandring på længere sigt er dog ikke de mange enkeltstående projekter, men derimod det brede ejerskab – indadtil og eksternt, der på længere sigt vil sikre, at vi som geografi kan indfri vores klimamål. Vi er godt på vej fra ide og politisk mål til ejerskab og fælles mindset. Klimaledelse er en fælles opgave!

Kontaktperson:

Klimadirektør Thorbjørn Sørensen,
thorbjorn.sorensen@middelfart.dk

BALLERUP KOMMUNE: BORGERENS ØNSKER OG DRØMME FREMFØR SYSTEMETS

Se på kommunen udefra med borgerens blik. Det er vejen til helhedsløsninger i Ballerup, der har vedtaget ni principper for, hvordan alle medarbejdere på tværs møder borgerne.

I Ballerup Kommune kan borgerne vælge et sammenhængende borgerforløb, hvis de har kontakt med flere afdelinger og behov for en helhedsindsats.

Det betyder, at borgeren får en tovholder med ansvar for at involvere relevante afdelinger og sætte et tværfagligt team, der kan håndtere alle problemstillinger inden for socialområdet, sundhedsområdet, beskæftigelsesområdet samt skole og uddannelsesområdet. Tovholderen er en person med myndighedskompetence.

Alle beslutninger tages sammen med borgeren, som inddrages i hele processen og bestemmer retning for sagen. Tovholderen og borgeren er derfor også sammen om at beslutte, hvilke fagprofessionelle der skal involveres i det tværfaglige team omkring borgeren.

PRINCIPPER FOR MØDET MED BORGEREN

Helhedsindsatsen for borgeren tager afsæt i ni grundprincipper for mødet med borgeren. Alle kommunens afdelinger følger disse principper og har et forpligtende fagligt fællesskab om dem.

Fundamentet i det faglige mindset er, at der altid tages afsæt i borgerens perspektiv. Udgangspunktet for dialogen og indsatsen er borgerens ressourcer, behov, drømme og ønsker for fremtiden. Der holdes derfor ikke møder om borgeren, uden at borgeren er til stede.

Principperne indeholder også, at borgeren skal have én plan, der samler alle indsatser på tværs af afdelinger og myndighedsområder, så planen er overskuelig og meningsfyldt for borgeren.

Alle involverede afdelinger skal indrette deres indsatser og sagsbehandling efter de ni principper. Borgerens

perspektiv har derfor erstattet systemets sædvanlige præmisser.

LEDELSESKÆDENS ANSVAR FOR HELHED

De ni principper indebærer, at alle afdelinger har ændret hidtidige sagsgange, procedurer og faglige perspektiver. Alle niveauer i ledelseskæden er derfor involveret i omstillingen mod helhedsløsninger for borgerne.

Det er direktionens initiativ, at der helt tilbage i 2014 blev igangsat en omstilling mod helhedsorienterede indsatser, hvor de forskellige faglige tilgange til mødet med borgeren samordnes. Det blev ikke betragtet som en koordinationsopgave, men som en omstilling af faglig kultur og mindset. Fra 2019 blev principper, organisering og styring gjort forpligtende for alle. Heri også dataunderstøttelse.

De ni principper for mødet med borgeren har været et redskab, som både chefniveaue og det faglige ledelsesniveau har brugt til at omstille hidtidige faglige løsninger og processer.

Chefniveaue har i de mange konkrete temaer sat fælles retning og mål på tværs af de forskellige lovgivningsråder, og de faglige ledere har arbejdet med den konkrete omstilling, når borgerens perspektiv skal være styrende for arbejdsgange og sagsbehandling.

FAGLIGE REDSKABER OG KOMPETENCER

Implementering af de ni principper for mødet med borgeren berører ikke kun de faglige arbejdsredskaber, men også grundlæggende kompetencer hos medarbejdere og ledere.

Med borgerens perspektiv som ledetråd har Ballerup udviklet ny itunderstøttelse af de helhedsorienterede indsatser, så både borgeren og medarbejderne har et bedre overblik på tværs af afdelinger og fagsystemer.

Samtidig har kompetenceudviklingen høj prioritet. Der arbejdes systematisk med tværfaglig ledelse, sidemandsoplægning og borgerkoordinatorkoncept som redskaber i kompetenceudviklingen, ligesom der

arbejdes med lederudviklingsforløb, der sætter fokus på tværgående lederskab og udvikling af den relationelle kapacitet lederne imellem.

Kommunaldirektør Eik Møller:

” Omstillingen mod helhedsindsatser til borgerne i Ballerup Kommune er ikke en koordinationsopgave. Den handler derimod om at forandre nogle af de grundlæggende faglige perspektiver, som vi hidtil har arbejdet efter i forskellige afdelinger og institutioner. Det er nødvendigt, når vi skal tage afsæt i borgerens perspektiv i stedet for systemets præmisser. Det er så stor en omstilling, at hele ledelseskæden skal involveres. Direktions og chefniveauet skal både sætte en retning og skabe nye rammer samt være helt tæt på den konkrete arbejdsform og udmøntning af principperne. Først når det sker systematisk og vedvarende, er det muligt for de faglige ledere og medarbejdere at arbejde med helhedsløsninger. Hvis ikke vi i toppen af kæden rydder barriererne af vejen, er det ikke muligt at arbejde helhedsorienteret i de udførende led.

Kontaktpersoner

Kommunaldirektør Eik Møller, eimo@balk.dk

Mette-Louise Andersen Rohde, mroh@balk.dk

NI PRINCIPPER FOR MØDET MED BORGERNE

1. Borgeren skal mødes i øjenholde.
2. Tovholderen i samarbejdsmodellen er den person med myndighed, der er tættest på borgeren.
3. Det tværfaglige team sættes ud fra, hvad der giver mening for borgeren og borgerens sag.
4. Der er mødepligt til de tværfaglige teammøder.
5. Tværfaglig mødetid.
6. Møder afholdes i det omfang, det er borgerens behov og på baggrund af sagens kompleksitet og udvikling.
7. Sammenhængende borgerforløb kræver skærpet opmærksomhed og planlægning af naturlige overgange og ved ophør af deltagelse i fællesskaber.
8. Borgerens plan.
9. Det tværfaglige team har beslutningskompetence, og beslutninger tages i samarbejde med borgeren og med afsæt i borgerens motivation.

ASSENS KOMMUNE: FAMILIEPERSPEKTIV SOM TVÆRGÅENDE METODE

Assens udvikler et fælles fagligt perspektiv gennem metodefællesskab på tværs af familieafdelingen, socialafdelingen og jobcenteret.

Assens Kommune har arbejdet med at styrke helhedsløsninger for borgerne gennem et familieperspektiv, som alle involverede afdelinger anvender, også i sager med udsatte børn.

Udgangspunktet er en overbevisning om, at man er nødt til at gå bort fra et traditionelt fokus på hvert enkelt familiemedlem som en isoleret person, hvis man vil opnå bedre resultater for familien, også i børnesagerne.

Omstillingen er igangsat som et projekt i 2017/2020 under overskriften "Job og Familie", og læringspunktet har været, at man ikke – heller ikke i børnesager – må afvente at tænke beskæftigelsesrettet, da beskæftigelse kan bidrage til rehabilitering for hele familien, herunder også børnenes trivsel.

PROGRESSION I BESKÆFTIGELSE – FÆRRE INDSATSER FOR BØRNE

Konklusionerne fra den første projektperiode var, at når de voksne i familien kommer tættere på arbejdsmarkedet eller uddannelse, får børnene det bedre.

Den konklusion har forandret det faglige mindset, så familieafdelingen nu også fokuserer på de voksnes situation, når der startes en børnesag.

Den vinkel styrker også det helhedsorienterede perspektiv på tværs af afdelingerne. Hvor familieafdeling og jobcenter i nogle tilfælde kan have svært ved at samarbejde, fordi de to afdelinger måske betragter de respektive indsatser som barrierer for hinanden, er der i Assens udviklet et tæt samarbejde, der udspringer af et fælles fagligt mindset.

Det er ikke én medarbejder eller én faglighed, der har serveretten. Udgangspunktet er borgeren og familien, og man arbejder med en integreret faglighed, hvor de

forskellige indfaldsvinkler mødes i en helhedsorienteret indsats, og hvor alle familiens behov og udviklingspotentialer indgår.

FÆLLES METODE SOM VEJ TIL FÆLLES FAGLIGT MINDSET

Der er i det oprindelige projekt udviklet en række faglige metoder og redskaber, der handler om, hvordan familien inddrages, hvordan processen for samarbejdet er, indholdet i familieplanen, opfølgning osv. I de sager hvor man har brug for en mere helhedsorienteret indsats, kan fælles faste metoder og skabeloner sikre, at der skabes et fælles fagligt fokus.

Når medarbejderne fra forskellige afdelinger anvender de samme redskaber, kommer der et fælles fagligt fokus, der skaber mere helhed for familien.

Udviklingsprojektet har bekræftet, at der er mange udfordringer, når der skal samarbejdes på tværs af opgavesøjler, og når barriererne skal fjernes, men det har også bekræftet, at fælles mål og fælles faglige metoder er en af de vigtigste veje mod helhedsløsninger.

Teamleder i ungeenheden Theis Emil Hjelmssted:

” *Vores arbejdsmetoder er nyskabende, men der er ingen tvivl om, at de fører til bedre resultater. Vi er lykkedes med at udvikle et stærkere fælles fagligt mindset, og det oplever borgerne som en mere helhedsorienteret indsats, de er mere tilfredse med. Forpligtende fagligt ledelsesfællesskab er en vigtig forudsætning i denne udvikling.*

FRA PROJEKT TIL FULD DRIFT

Den politiske og administrative ledelse har besluttet, at erfaringerne og den faglige praksis fra projektet skal udbredes til hele organisationen.

Derfor står kommunen netop nu i en proces, hvor hele familieafdelingen skal arbejde ud fra et helhedsorienteret familieperspektiv, hvor det at være i job og uddannelse er en afgørende faktor for familiens samlede trivsel.

Det kalder på et fagligt fælles koordineret samarbejde med jobcenteret og socialafdelingen

Kommunen bruger forskellige metoder i denne ud-bredelsesproces. Nøgledarbejdere er bl.a. ansvarlige for at uddanne 'metodespecialister' gennem såkaldte implementeringsrul, så der sikres et større antal specialister i alle de relevante afdelinger. Der er ligeledes fokus på aktions og sidemandsoplæring i de centrale redskaber.

Som led i implementeringen er Ungeenheden – der også indgår i arbejdet med helhedsløsninger – flyttet fra Glamsbjerg til Assens for at sikre et fysisk fællesskab, der kan understøtte dialogen om den fælles metodeudvikling. Assens Kommune har også indgået en samarbejdsaftale med UC SYD, hvor Assens bidrager med praksisviden om helhedsorienterede indsatser i undervisningen af socialrådgiverstuderende.

Direktør Jan Præstholt:

” Der er mange eksempler på, at der i udviklingsprojekter skabes gode resultater, når nye faglige metoder kan afprøves, men den store ledelsesmæssige opgave kommer, når projekter med gode resultater skal omsættes til fuld drift og faglige rutiner, og tradition derfor skal ændres i større skala. Her er det nødvendigt, at hele ledelseskæden involverer sig i at udvikle vores praksis og tit også ændre den faglige kultur.

Kontaktpersoner:

Teamleder Theis Emil Hjelmsted, tehje@assens.dk

Direktør Jan Præstholt, janpr@assens.dk

AARHUS KOMMUNE: KOMPETENCE UDVIKLING I HELHEDSINDSATSER

I "Opgang til Opgang" projektet i Aarhus, blander medarbejderne roller for at møde borgerne med et helhedsblik. Derfor er kompetenceudvikling integreret i arbejdet med helhedsindsatser.

Omstilling mod bedre helhedsindsatser for borgerne handler om, at adskille indsatser i forskellige afdelinger med hver deres perspektiv på borgeren bringes i sammenhæng, og at det sker med afsæt i borgerens perspektiv.

I lidt større eller store kommuner er der også eksempler på at udvikle helhedsløsninger i geografisk afgrænsede boligområder. I Aarhus har der i en periode været arbejdet med det såkaldte "Opgang til Opgang" projekt, hvor en gruppe af medarbejdere fra forskellige myndigheder og afdelinger er fysisk lokaliseret i et boligområde.

OPGANG TIL OPGANG PROJEKTET

Der er i projektet arbejdet med 62 familier med 188 børn og 97 voksne, hvoraf 75 var ledige ved projektstart.

Kommunens medarbejdere er fysisk lokaliseret i boligområdet, og teamet består af 10 medarbejdere, der kommer fra 5 forskellige forvaltningsområder nemlig socialområdet, beskæftigelse, sundhed og omsorg, børn og unge, herunder også skoleområdet og fritidsområdet.

Der arbejdes efter seks principper, herunder at alle familier har én indgang til kommunen i form af et tværfagligt makkerpar, der taler med familien om alle relevante livsområder som job, familie, sundhed, skole, foreningsdeltagelse m.v., men det er det samlede tværfaglige teams ansvar at løse de konkrete opgaver i fællesskab.

Resultaterne fra projektet er meget positive. Der er gennemført en detaljeret kvantitativ evaluering, hvor hovedresultaterne er, at beskæftigelsesandelen for de

voksne er øget, børnenes skolefravær er reduceret, de unges beskæftigelse i fritidsjob er øget markant, og i gennemsnit er kommunens udgifter reduceret med ca. 100.000 kr. pr. familie om året på socialområdet.

Efter en 5årig forsøgsperiode i Gellerup skaleres projektet nu op til andre boligområder, herunder Tilst og Viby Syd.

KOMPETENCER TIL HELHEDSLØSNINGER

Når kommunerne omstiller fra en specialiseret søjleopdelt praksis henimod sammenhængende helhedsindsatser, stiller det store krav til medarbejdernes kompetencer, men også til deres faglige robusthed og tolerance for at arbejde med usikkerhed omkring egen rolle og opgaveløsning.

Det betyder, at sådanne omstillinger dels bør kobles sammen med muligheder for kompetenceudvikling og dels bør have afsæt i et fælles sæt af værdier, der understøtter sammenhæng og retning.

I Opgang til Opgang projektet står 3 fælles tilgange helt centralt, nemlig (1) Relationel velfærd med fokus på borgerens eget perspektiv og ressourcer, (2) Helhedsorientering med fokus på det tværfaglige og (3) JobFirst med fokus på, at borgeren hurtigst muligt kommer i arbejde, typisk med den rette støtte koblet på. Ofte med få timer til en opstart.

Med afsæt i disse fælles tilgange er der i projektet arbejdet med at beskrive, hvad der forventes af teamets enkelte medarbejdere indenfor deres kernefaglighed, og hvad der forventes i forhold til tværgående kompetencer, herunder evnen til at skifte perspektiv fra eget faglige og personlige ståsted til borgerens perspektiv.

UNDERSTØTTENDE AKTIVITETER

Det er en generel erfaring fra mange kommunale omstillinger mod helhedsløsninger, at kompetenceudviklingen sker som en form for aktionslæring i forløbet. Derfor indbygges der ofte understøttende aktiviteter, og det har også været tilfældet i Opgang til Opgang projektet, hvor

en række mødefora har understøttet kulturændringer og kompetencer til faglig metodeudvikling, herunder:

- Familiereviewmøder, hvor situationen og indsatsen i hver familie løbende evalueres og kvalificeres med hjælp fra det samlede team
- Ledermøder, hvor hver medarbejder har individuel opfølgning hvert kvartal
- Trivselsrunder, hvor der månedsvis følges op på teamets trivsel
- Interne metodemøder, hvor alle typer af faglige metoder drøftes og evalueres
- Metodemøder med ekstern facilitering fx med fokus på lovende praksis andre steder samt forskningsbaseret viden
- Fælles oplæring og sidemandsoplæring i hinandens fagområder

LEDELSE AF HELHEDSLØSNINGER

Det er en hovedkonklusion fra både medarbejderne og teamlederen i Opgang til Opgang, at den helhedsorienterede indsats kræver tæt daglig og faglig ledelse i forhold til at støtte, hvordan tilgangene omsættes i praksis, og hvordan de mange dilemmaer i den forbindelse bedst kan håndteres.

Det er ligeledes en konklusion, at helhedsløsninger som Opgang til Opgang kun kan lykkes, når der er faglig og strategisk enighed og opbakning fra den øverste ledelse på tværs af forvaltningsområderne.

Direktør Vibeke Jensen:

” Vi har på baggrund af de gode resultater i Opgang til Opgang besluttet at anvende den tværgående og helhedsorienterede model i andre boligområder. Succesen har flere årsager først og fremmest den helhedsorienterede samarbejdsform med familierne, hvor medarbejderne og den faglige ledelse er lykkedes med at udvikle den tværfaglige arbejdsform. Samtidig har der på tværs af den øverste ledelse i kommunens forvaltninger været et strategisk fællesskab om projektets realisering.

VIBORG KOMMUNE: REDUKTION I LEDELSESPÆNDET

De faglige ledere er kommet tættere på medarbejderne i Viborg efter en markant reduktion af ledelsesspændet. Kvaliteten i kommunens service er vokset, og medarbejdertilfredsheden er øget. Samtidig er der fjernet administrativt bøvlgang fra skrivebordene.

LEDELSESPÆNDET OG KVALITET FOR BORGERNE

Social, Sundhed og Omsorg kortlagde i forbindelse med en organisationsomlægning i 2017 ledelsesspændet for at vurdere og drøfte, om der var mulighed for at udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne.

Konklusionen var, at ledelsesspændets størrelse havde negative konsekvenser for kvaliteten og værdien for borgerne. Ledelsesspændet var så stort, at det ikke var muligt i tilstrækkeligt omfang at yde medarbejderne faglig sparring og støtte og sikre fagligt niveau.

Derfor blev der igangsat en proces på ældre og sundhedsområdet – herunder i MEDsystemet – med den målsætning at reducere ledelsesspændene. Første skridt var en beslutning i 2018 om at forøge antallet af lederstillinger med 22, vel at mærke indenfor den eksisterende økonomiske ramme, og det er efterfølgende forøget til 30 stillinger. Finansiering af stillingerne er sket ved omprioriteringer. Tidligere var der eksempler på ledelsesspænd i størrelsesordenen 7090 medarbejdere. Nu tilstræber Social, Sundhed og Omsorg et ledelsesspænd i størrelsesordenen 30.

Parallelt med udviklingen i Social, Sundhed og Omsorg har direktionen taget andre opgaveområder op til vurdering og arbejdet med en ændring af ledelsesspændene.

Erfaringerne med ændringen i ledelsesspændet kan sammenfattes i følgende kommentarer fra direktøren, en faglig leder og en medarbejder.

Direktør Mette Andreassen:

” Flere ledere er i sig selv ikke en garanti for mere kvalitet og værdi for borgerne. Det handler om, hvad lederne laver, og derfor har vi haft en bred proces med medarbejdere og alle lederne om ledelsesroller og værdiskabelse i det faglige arbejde. Resultatet er blevet en bedre kvalitet for borgerne.

Afdelingsleder Jette Hingebjerg:

” Medarbejdernes tilgængelighed til lederen er blevet meget nemmere, og i komplicerede og komplekse sager er der hurtigt en leder, der kan hjælpe, supervisere og guide hen til de rigtige løsninger. Det er også blevet lettere for borgerne og deres pårørende at komme i dialog med en leder, og det har stor betydning for deres oplevelse af kvalitet.

Plejer Jane Buchholzer fællestillidsrepræsentant:

” Efter at det mindre ledelsesspænd har fungeret 1½ år, tror jeg, at medarbejderne er rigtig glade for den nye model. De kan mærke, at det har givet mere faglighed i ledelsen, og det skaber også en mere ensartet holdning til opgaverne. Hvis noget kører lidt ud af et spor, så er lederen der med det samme, og derfor styrker nærledelse også vores faglige metoder.

VÆK MED ADMINISTRATIVT BØVL

I arbejdet med at reducere ledelsesspændene har direktionen også sat fokus på, hvordan der i de faglige ledelsesjobs kan skabes mere rum til ledelse af det faglige.

De faglige ledere tilkendegav i foråret 2022 selv, at der var mange eksempler på administrative, praktiske og andre opgaver, der kunne fjernes fra deres bord. Derfor igangsatte direktionen en undersøgelse, hvor alle faglige ledere blev bedt om at komme med eksempler på sådanne opgaver, og det resulterede i 247 forslag.

Forslagene fordeler sig på temaerne: administration, it, indkøb, teknisk service og også graden af centralisering/decentralisering af visse opgaver. Der er blevet taget

systematisk stilling til alle forslag, og det har fjernet mange opgaver fra lederens bord og skabt mere rum til at lede det faglige.

Et eksempel er udfordringerne ved brug af iPads. Social sundheds og omsorgsområderne er afhængig af it-hjælperedskaber, og derfor er der stort tidsspild, når udstyr ikke virker, eller der er tekniske problemer. Disse udfordringer er søgt imødegået både gennem indsatser i itafdelingen, kompetenceudvikling i afdelingerne og ved opdatering af udstyr.

Kommunaldirektør Lasse Jacobsen:

” *Det er direktionens ansvar at rydde bordene for administrativt bøvler hos de faglige ledere, og vi skal gribe i egen barm, for direktionens og chefniveauet er i nogle tilfælde også medvirkende til, at faglige ledere får opgaver, der tager tid fra ledelse af det faglige og dermed svækker indsatsen for borgerne. Det er vores fornemste opgave at have blikket rette mod driften og resultaterne for borgerne, og det skal vi gøre ved at skabe gode rammevilkår for de faglige ledere.*

Afdelingsleder Jette Hingebjerg:

” *Det var et godt initiativ fra direktionen at bede os om forslag til at fjerne administrativt bøvler og endnu bedre, at de har gjort noget ved dem. Noget af det der hjælper os mest, er velfungerende it-redskaber, fx ny teknologi til håndtering af hele ansættelsesprocessen. Det har aflastet mange manuelle opgaver. Nu ligger det hele digitalt, og det er ordnet hurtigt ved bare at trykke på nogle knapper.*

Kontaktpersoner:

Kommunaldirektør Lasse Jacobsen, laj@viborg.dk

Direktør Mette Andreassen, mean@viborg.dk

AALBORG KOMMUNE: FRIGØR TID TIL FAGLIG LEDELSE I DAGTILBUDDENE

Aalborg har arbejdet med at fjerne nogle af de opgaver, der trækker de pædagogiske ledere væk fra ledelse af det faglige, og som øger det faglige handlerum.

Aalborg Kommunes byråd vil kun have regler, der giver værdi i dagtilbuddene. Derfor besluttede byrådet, at alle kommunalt vedtagne dokumentationskrav og regler inden for dagtilbudsområdet i Aalborg Kommune skulle ophæves 1. juli 2022. Her er der også kigget på, hvordan de pædagogiske ledere på dagtilbudsområdet får mere rum til at lede det faglige.

Det er ikke første gang, at et byråd beslutter at afbureaukratisere. Det nye er, at byrådet i Aalborg vedtager at "vende bevisbyrden", så alle de regler og krav, som kommunen selv har indført gennem tiden, skulle gives et eftersyn. Kun hvis politikerne nåede frem til, at en regel eller et krav "har en særlig begrundelse i at skabe værdi for kerneopgaven", skulle den fastholdes.

EN GRUNDIG PROCES MED FOKUS PÅ MERE TID TIL KERNEOPGAVEN

Aalborg igangsatte en grundig proces, hvor alle parter på dagtilbudsområdet fik mulighed for at byde ind. Forældre, samarbejdspartnere, medarbejdere, ledere, interesseorganisationer m.v. fik via et åbent link mulighed for at svare på mere overordnede spørgsmål om, hvad der kan skabe mere tid til kerneopgaven. Det gav dog også mulighed for at svare på mere specifikke spørgsmål om nogle af kommunens strategiske fokusområder og iværksatte tiltag.

Et eksempel på en omstilling af interne regler er, at alle kommunens dagtilbud tidligere trivselsevaluerede alle børn to gange årligt. Dette blev som led i projektet i stedet lagt op til i højere grad at stole på pædagogernes faglighed og lade dem nøjes med at trivselsevaluere de 35årige en gang årligt. Det vil frigøre ressourcer og give mulighed for at fokusere mere på udvikling af lærings-

miljø og børnefællesskaber, som også gør en forskel for udsatte børn.

Via processen blev der også peget på arbejdsopgaver, rutiner mv., som ikke blev oplevet værdifulde for borgerne. Her blev der bl.a. entydigt peget på, at de pædagogiske ledere og dagtilbudslederne bruger alt for meget tid på bygningsdrift og vedligehold, fx hvem man skal ringe til vedr. tagrenden, forsikringer mv. Dette på bekostning af tid til ledelse af det faglige.

FLERE AFLEDTE EFFEKTER

Udover de konkrete fund af regler mv. opleves processen at have flere afledte effekter. Eksempelvis opleves processen også at have en langsigtet effekt forstået på den måde, at den bidrager til at skærpe hele organisationens opmærksomhed, ift. hvad man sætter i værk både fra politisk side og forvaltningens side.

Der har været en række positive tilbagemeldinger på processen og ikke mindst en følelse af anerkendelse af medarbejdere og lederes faglige dømmekraft.

Lederen af Fagcenter Børn og Unge – Dagtilbud, Rikke Beha, udtaler:

” Vi skal tage lederne og medarbejderne alvorligt. I processen oplevede de, at der blev lyttet til dem, og nu er det næste skridt om end endnu vigtigere, hvor vi skal vise dem, at vi også handler på det.

Mange af de interne regler vil blive justeret mhp. at få et øget fagligt handlerum til medarbejdere og ledere. Det vil i mange tilfælde betyde større metodeansvar lokalt. Men med større metodeansvar efterspørges som modvægt systematik i form af fælles faglig retning og faglige fællesskaber. Dette hænger også sammen med kvalitetsdagsordenen, som ikke har været en del af processen, men som behovet for en fælles faglig retning kræver, bliver løftet.

Lederen af Fagcenter Børn og Unge – Dagtilbud, Rikke Beha, udtaler i den forbindelse:

” *Man skal være varsom med at sætte kerneopgaven på formel. Man kan ikke sætte tal på, hvor mange timer man har frigivet ved regelforenklingerne. Det skal også løftes ind i kvalitetsdagsordenen. Kerneopgaven omhandler såvel tid sammen med børnene som tid sammen om børnene for at sikre kvaliteten. Det kræver begge dele for at løfte kvalitet.*

Et vigtigt næste skridt for Aalborg er at arbejde videre med at realisere værdien af regelforenkling med fokus på at styrke kvalitet og værdi for børnene.

Kontaktperson:

Leder af Fagcenter Børn og Unge – Dagtilbud
Rikke Beha, rbefb@aalborg.dk

KØGE KOMMUNE: STÆRKERE FAGLIGT LEDELSES FÆLLESKAB PÅ ÆLDREOMRÅDET

Køge har brugt en negativ medieomtale af kvaliteten på ældreområdet som en katalysator for udvikling af et stærkt fagligt ledelsesfællesskab på langs og tværs af ledelseskæden. Kvalitet og forandring er et omdrejningspunkt for ledelsesfællesskabet.

I 2022 fik et plejecenter i Køge negativ medieomtale, fordi det ikke levede op til den faglige standard, og det gav anledning til både tilsyn og påbud.

Konklusionen i kommunens egen evaluering af forløbet pegede entydigt på, at den faglige personaleledelse havde været for svag, og at der var behov for at styrke den og udvikle et stærkere ledelsesfællesskab på tværs af ældreområdet. Derfor er der på ældreområdet igangsat et ledelsesudviklingsforløb, der nu har kørt i hele 2023, og det omfatter også en reduktion af ledelsesspændet.

Kommunaldirektør Peter Frost:

” Der er ingen tvivl om, at der er en direkte sammenhæng mellem god faglig ledelse og kvalitet i den kerneopgave, der skal skabe værdi for borgerne. Vi må i vores prioritering ikke betragte ressourcerne til de faglige ledere som en del af de administrative udgifter, men derimod som en afgørende forudsætning for at skabe værdi for borgerne. Derfor skal vi investere i faglig ledelse og give de faglige ledere højere prioritet i ledelseskæden, og derfor har vi også besluttet at reducere ledelsesspændet på ældreområdet.

STÆRKERE LEDELSESFÆLLESKAB

Evalueringen af forløbet i 2022 førte til en beslutning om, at der skulle udvikles et stærkere fagligt ledelsesfællesskab for hele ledergruppen på ældreområdet, på det tidspunkt ca. 2224 ledere og teamledere. Et tal der nu forøges som led i en reduktion af ledelsesspændet.

Hele ledergruppen drøftede behov og formål for et fælles program, og det resulterede i en model, hvor alle ledere på ældreområdet nu mødes én gang om måneden i et program med følgende formål:

- At styrke den enkelte leders faglige ledelsesarbejde
- At være en mere samstemt og koordineret gruppe, der er fæles om at finde løsninger og drøfte muligheder
- At skabe psykologisk tryghed i lederens roller og funktioner, både individuelt og sammen.

Ledergruppen mødes hver måned om et fagligt indhold, der skal inspirere til nye faglige tilgange og metoder, og der indgår hjemmeopgaver, hvor lederne arbejder med egen praksis.

FOKUS PÅ FAGLIGE INDSATSOMRÅDER

Ledergruppen har gennem 2023 arbejdet med både individuelle og fælles faglige udfordringer.

Alle lederne har fx gennemført en analyse af, hvor der i deres egen afdeling eller team er behov for indsatser både i forhold til de konkrete valg af faglige metoder, og i forhold til om den faglige kultur understøtter målene i kommunens ældrepolitik.

Ledernes analyse omfatter også, hvor der er behov for et stærkere tværgående samarbejde på ældreområdet for at styrke sammenhængende borgerforløb.

Disse fælles drøftelser mellem lederne omsættes både til indsatser hos den enkelte leder og til fælles indsatser for hele ældreområdet i Køge Kommune.

FÆLLES UDDANNELSESFORLØB TIL DIPLOM I LEDELSE

Det er også en del af programmet for ledelsesudvikling, at alle ledere inklusive kommunens chef på ældreområdet indgår i et fælles forløb med sigte på at gennemføre et modul til diplom i ledelse.

Hovedtemaet i dette uddannelsesforløb er forandringsledelse. Relationelt kendskab og fælles metodeafsæt skal gøre det lettere at forankre nødvendige forandringer. Herudover er der fokus på motivation og ledelse af medarbejdere i relation til faglig ledelse.

Udviklingsforløbet kobler således formel lederuddannelse direkte sammen med de konkrete faglige udfordringer, som Køge Kommune arbejder med på ældreområdet. Det er med andre ord et formelt uddannelsesforløb, der både tager afsæt i de praksisnære udfordringer i organisationen, og som understøtter det ledelsesfællesskab, der har betydning for kvalitet i indsatserne.

Chef for ældre og sundhedsafdelingen Camilla Meyer:

” *Det er ledernes fornemste opgave at sikre kvalitet og værdi for borgerne, og derfor skal de faglige ledere være helt tæt på den faglige praksis og tilbyde faglig støtte og sparring med medarbejderne. Vi arbejder derfor med at udvikle en ledelsesstruktur, hvor der alle steder er mulighed for faglig ledelse tæt på medarbejderne, men også en kultur, hvor den enkelte leder tager ansvar for at lede det faglige og involverer sig i arbejdet med faglige løsninger og indsatser og selvfølgelig på en måde, der understøtter motivation og et godt arbejdsmiljø.*

Faglig leder Jannie Lisa Lindberg
og faglig leder Maria Marding Pedersen:

” *Vores fælles udviklingsprogram har været anledning til mange faglige drøftelser, men vi vil især fremhæve, at det styrker vores fællesskab om de faglige løsninger og tilgange. Borgerne er ikke tjent med, at vi arbejder med hver vores tilgang, for det kan skabe usikkerhed og forvirring. Et stærkere ledelsesfællesskab om vores faglige metoder har direkte konsekvenser for borgerne, der vil opleve mere sammenhæng og større kvalitet.*

Kontaktperson:

Afdelingschef for Ældre- og sundhedsafdelingen
Camilla Meyer, camilla.meyer@koege.dk

HERNING KOMMUNE: VIRKSOMHEDER OG KOMMUNEN DELER ARBEJDSKRAFT

Det lokale arbejdsmarked udvikler sig i konkurrence og samspil om arbejdskraften, hvor medarbejdernes ønsker og arbejdspladsernes behov kobles på nye måder. I Herning samarbejder medarbejdere, kommunen og virksomheden om en årskadence for beskæftigelsen.

I Herning tænker de ud af boksen, når det gælder fastholdelse af medarbejdere. Drivkraften for initiativet er først og fremmest et ønske om at kunne imødekomme sæsonansattes ønske om fuldtidsarbejde, men også at afhjælpe den generelle mangel på arbejdskraft.

Flere af arbejdsopgaverne i afdelingerne Vej og Park er sæsonbetonede, hvilket betyder, at der hvert år hjemsendes et antal medarbejdere fra det grønne område i vinterperioden. Vinterhjemsendelserne fylder en del hos nogle af de berørte medarbejdere, selvom det er en procedure, der foregår hvert eneste år, og som er afstemt ved ansættelse. Og flere af medarbejderne har et ønske om fuldtidsarbejde.

Kommunen har derfor afsøgt, hvilke virksomheder i lokalområdet der har travlt og mangler arbejdskraft i vinterperioden, og som derfor kunne have glæde af arbejdskraften fra de hjemsendte medarbejdere fra Vej og park.

FRA DELTIDSJOB TIL FULDTIDSJOB

Den lokale virksomhed Dilling, der producerer uldunder-tøj og derfor er præget af særlig travlhed i vinterperioden, viste sig at være et godt match for et samarbejde om arbejdskraften i Herning. Virksomhedens DNA er bl.a. *åbenhed og nysgerrighed*, og dette udgangspunkt blev startskuddet for samarbejdet om at gøre deltidsjobs til fuldtidsjobs.

Konkret er årskadencen for medarbejderne skruet sådan sammen, at de er fast tilknyttede til Herning Kommune i perioden 1. april til 31. oktober, mens de er

tilknyttet Dilling i perioden 1. november til 31. marts. Medarbejderne er således både ansat i Herning Kommune og i Dilling, og ansættes og aflønnes i de to perioder efter de overenskomstmæssige rammer og regler, som er gældende i hhv. kommunen og virksomheden. Ansættelsesforhold m.v. er således særskilt og uafhængig mellem kommune og virksomhed.

FLERE GEVINSTER

Samspillet om arbejdskraften mellem kommune og virksomheder er banebrydende i måden, medarbejdernes ønsker og arbejdspladsernes behov koordineres på og imødekommes. Initiativet forventes ikke blot at forbedre arbejdsmiljøet for de berørte medarbejdere, hvilket også øger chancen for at fastholde medarbejderne. Samtidig udgør dette samarbejde en effektiv løsning på den presserende mangel på arbejdskraft.

På lidt længere sigt forventes samarbejdet at kunne åbne op for, at kommunen kan blive bedre til at se bredere på den måde, kommunen arbejder på.

Der opleves mulighed for en stor værdi, ved at medarbejderne bliver vidensbærere på tværs af kommune og virksomhed. Forstået på den måde at medarbejderne udvikles og får ny indsigt, som kan bringes i spil i et gensidigt læringsog udviklingsperspektiv.

Chefen i Drift og Service, Peter Dalsgaard, siger i den forbindelse:

” *Jeg tror på, at vi skal se hinandens styrker og se, hvad vi kan samarbejde omkring. Der er meget at vinde for medarbejderne, men også for os som kommune. Medarbejderne får nye perspektiver og ny viden med sig, og på den måde kan vi berige hinanden på tværs.*

Kontaktperson:

Chef i Drift og Service Peter Dalsgaard,
dpvpd@herning.dk

HORSENS KOMMUNE: LÆRING FRA KLASSELOKALE TIL VIRKSOMHED

I Horsens er samspil med virksomhederne indbygget i læringsforløbene i folkeskolens 7., 8. og 9. klasse, der samarbejder med mere end 50 virksomheder om faste besøg. Det forudsætter administrativ opbakning og tætte samarbejdsrelationer mellem kommune og virksomheder.

Erhvervspraktik er en naturlig del af folkeskolen, og alle elever har ret til en uges erhvervspraktik i 8. og 9. klasse. Men erhvervspraktikken er meget forskelligt tilrettelagt i kommunerne, og samarbejdet med virksomheder varierer derfor også meget på tværs af kommunerne.

Horsens Kommune skiller sig ud ved at give virksomhedskontakten ekstraordinær høj prioritet og ved et vidtgående samarbejde med en stor gruppe af virksomheder. Samarbejdet mellem skoler og virksomhederne finder sted under overskriften 'Samspil', der er et redskab i de læringsforløb, der arbejdes med på alle folkeskolens årgange.

SAMSPIL

I skoleåret 2023/24 deltager ca. 45 lokale virksomheder i Samspil, der er et stærkt samarbejde mellem grundskoler, virksomheder og ungdomsuddannelser om alle folkeskolens elever.

Samspilsmodellen er udviklet i Horsens, fordi kommunen giver elevernes uddannelsesvalg meget høj prioritet gennem hele skoleforløbet. Virksomhedernes deltagelse er en afgørende forudsætning for kommunens høje ambitionsniveau.

Det stiller derfor også store krav til virksomhedssamarbejdet både til skolerne, til virksomhederne og til forvaltningens backup.

Der er årligt ca. 130150 klassebesøg og ca. 7501000 individuelle praktikforløb i virksomheder i Horsens Kommune. Det kræver en betydelig administrativ opbakning centralt fra skoleforvaltningen både til løbende

kommunikation med virksomhederne, i understøttelse, men også i sikring af de spilleregler, der aftales, så de gensidige interesser i samarbejdet respekteres.

Det er også en forudsætning, at de enkelte skoler og lærerne går aktivt ind i samarbejdet, herunder prioriterer forberedende besøg i virksomhederne og efterfølgende evaluering.

Samtidig arbejder virksomhederne i Samspil med indholdet i det gode virksomhedsbesøg og praktikforløb både i forhold til at lade eleverne prøve kræfter med virksomhedens arbejdsfunktioner og med at møde eleverne i børnehøjde.

Virksomhedssamarbejdet stiller derfor store krav til både kommunen og skolerne og til virksomhederne. Det er et samarbejde, der sigter mod at forny arbejdet med folkeskolens kerneopgave, og det sker ved et tæt samspil med lokalsamfundet.

LÆRINGSFORLØB PÅ ALLE ÅRGANGE

Alle klasser på alle årgange i Horsens Kommune arbejder hvert år 25 timer med Samspil og på 5., 6., 7. og 9. årgang deltager klasserne i obligatoriske virksomhedsbesøg.

Der er for hver årgang fra 0. til 9. klasse udarbejdet undervisningsforløb, som den enkelte lærer kan tage afsæt i og tilpasse til sin klasse. Hensigten er gennem hele skoleforløbet at eleverne møder en bred vifte af arbejds og uddannelsesmuligheder der styrker dem i at foretage et kvalificeret valg.

Virksomhederne i Samspil er en afgørende forudsætning for, at folkeskolen i Horsens Kommune kan give disse læringsforløb høj prioritet. Det er ikke en forudsætning, der automatisk er til stede i alle kommuner. Den er i Horsens skabt gennem et langvarigt samarbejde, der bygger på gensidig respekt og fælles engagement i at give de unge bedst muligt grundlag for valg af job og uddannelse.

Chef for ungeområdet Birgitte Salling:

” Vi Folkeskolens læringsforløb i Horsens Kommune og vores model 'Samspil med virksomhederne' sigter målrettet på at støtte alle elever til at komme i job eller uddannelse, og vores model bidrager til at udvikle folkeskolens indhold, så eleverne bliver bedre rustede og forberedte på det erhvervsliv, de på et tidspunkt bliver en del af. Virksomhedssamarbejdet er en afgørende forudsætning for at realisere kommunens mål, og derfor har det meget høj prioritet.

Tine Valente, medstifter og ejer af virksomheden Steel Products:

” De fleste unge/børnene har ikke mange muligheder for at undersøge potentielle karrieremuligheder, før de er så gamle, at de skal tage en beslutning om retning. Derfor er det vigtigt at knytte de private og offentlige arbejdspladser sammen med folkeskolerne, for eleverne skyld, men også for at lærerne kan få et bredere indblik i jobmulighederne. De fleste vil gerne bidrage til folkeskoleelevernes adgang til viden om danske arbejdspladser, men de skal have lidt hjælp. Samspil danner strukturen, som faciliterer virksomhedernes adgang til folkeskolerne og omvendt, og Samspil er med til at sikre kvaliteten af samarbejdet.

Kontaktperson:

Chef for ungeområdet Birgitte Salling,
bsalling@horsens.dk

FAABORG-MIDTFYN KOMMUNE: VÆRDI FOR VIRKSOMHEDERNE OG FLERE I JOB

Kommunalbestyrelse og erhvervsråd skaber løsninger i fællesskab, der har værdi for virksomhederne og borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Det forudsætter omstilling af mindset i jobcenter og involvering af hele ledelseskæden.

FaaborgMidtfyn Kommune har brugt utilfredsstillende resultater omkring samarbejdet med virksomheder som drivkraft til at udvikle en stærk fællesskabsånd blandt de lokale virksomheder og kommunen.

Kommunen har arbejdet målrettet med at omstille mindset og tilgange i Jobcenteret og har etableret et partnerskab mellem FaaborgMidtfyn Erhvervsråd, Jobcenteret og virksomheder med det fælles mål, at virksomheder og kommunen samarbejder om at finde småjobs, som kan klares på færre timer end fuld tid.

I fællesskab er parterne lykkedes med at få over 200 mennesker på kanten af arbejdsmarkedet i job i FaaborgMidtfyn siden 2020. De mange småjobs er skabt på tværs af det private arbejdsmarked og det kommunale. Resultatet er en lav ledighed på fleksjobområdet.

OMSTILLING AF MINDSET OG TILGANG I JOBCENTERET

Afsættet for partnerskabet var en nysgerrighed om, hvordan Jobcenteret blev set af virksomhederne. Et udefraindblik gav således en retning for, hvordan Jobcenteret skaber en virksomhedsservice, der imødekommer virksomhedernes behov og ønsker.

Alle medarbejdere i Jobcenteret har på en eller anden måde kontakt til virksomhederne og repræsenterer FaaborgMidtfyn Kommune. I den funktion skal alle medarbejdere have øjne og øre med sig, således at Jobcenteret løbende kan være på forkant og imødekomme virksomheder med deres behov. Alle medarbejdere i Jobcenteret er således blevet klædt på til at møde virksomhederne med dette mindset.

Ét af de budskaber, der er kommet fra virksomhederne, er et ønske om at få en "ven i kommunen". Jobcenteret tilbyder derfor virksomhederne, at de kan markere, hvis de kun ønsker at have én kontaktperson i kommunen. Så uanset om det handler om et nyt projekt eller en aftale om at få en ansat i fleksjob, vil det være den samme person, som kontakter virksomheden. Ligesom virksomheden altid kan ringe til den ene person, som enten kan svare på spørgsmål med det samme eller hjælpe videre til, hvor svaret er.

Tilsvarende har flere virksomheder peget på, at borgere som fx er ansat i fleksjob, og som har andre udfordringer end ledighed, ofte har et reelt behov for støtte for at kunne fastholdes i job. Jobcenteret har således etableret forskellige former for støtteordninger, som kan målrettes den konkrete borgers behov. Eksempelvis kan kommunen tilbyde efterværn ved ansættelse i småjobs, opfølgning op til flere gange, hvor det giver mening m.v.

AT LØFTE I FÆLLESSKAB KRÆVER FORANKRING OG EJERSKAB

En væsentlig forudsætning for partnerskabet er en stærk opbakning fra kommunens topledelse og erhvervsforeninger. Såvel kommunaldirektør som borgmester er stærkt engageret i partnerskabet, ligesom styregruppen består af tre virksomhedsledere og Jobcenteret.

Forankringen og ejerskabet løftes desuden af en *taskforce*, der består af virksomheder og repræsentanter fra kommunen. Der afholdes taskforcemøder fire gange årligt, hvor 120 virksomheder inviteres til dialog om, hvordan der i fællesskab kan skaffes småjobs til mennesker på kanten af arbejdsmarkedet. Møderne er en blanding af oplæg, tid til at virksomhederne kan netværke og dele erfaringer samt en mulighed for at møde borgere, der er kommet i arbejde eller som gerne vil have et arbejde.

Endelig afholder kommunen *netværksmøder* for virksomhederne. På disse møder tages der forskellige temaer op, som virksomhederne oplever vanskelige,

eksempelvis handicapkompenserende tiltag. Temaer kan eksempelvis være italesat under taskeforcemøderne.

MERE TID TIL VIRKSOMHEDERNES KERNEOPGAVER

Partnerskabet med erhvervsråd og virksomheder giver en åbenlys gevinst for kommunen og for borgerne, men også hos virksomhederne er der stor værdi at hente i samarbejdet.

For virksomhederne har det først og fremmest stor betydning, at de herigennem kan påtage sig et socialt medansvar.

Indehaveren af Ryslinge Tagdækning og formand for FaaborgMidtfyn Erhvervsråd, Johnny Poulsen, fortæller i den forbindelse:

” Når man oplever, hvor stor en betydning det har for de her mennesker at komme ud og være en del af et arbejdsliv, overskygger det stort set alt andet.

Dernæst kan virksomhederne også se en værdi i, at de kan bruge kræfterne bedre i en tid med rekrutteringsvanskeligheder og derved være mere effektive. Virksomhederne har skabt flere nye småjobs med afsæt i opgaver, der førhen har ligget hos medarbejder, der pga. travlhed har måttet nedprioritere disse opgaver. Etableringen af småjobs har således frigivet mere tid hos specialiserede medarbejdere og øget produktiviteten.

Ifølge borgmester Hans Stavnsager er det et godt eksempel på, hvad vi kan opnå, når flere aktører arbejder sammen om en opgave:

” Derfor håber jeg, at endnu flere virksomheder vil få øjnene op for, at man gennem Code of Care ikke alene løfter en social opgave, men at man også gennem småjobs kan frigive mere specialiserede ressourcer i sin virksomhed, som kan øge både arbejdsglæde og produktivitet.

ET GODT SAMARBEJDE HAR AFSMITTENDE EFFEKT

Startskuddet for det gode samarbejde mellem Erhvervsråd, virksomheder og kommunen var et initiativ omkring Erhvervsrygsækken og praktikpladsgarantien i 2020. *Erhvervsrygsækken* er målrettet elever i 4. til 9. klasse. Her kommer eleverne ud til virksomhederne, oplever dem indefra og får en vigtig forståelse for, hvordan matematik og naturfag bruges i den enkelte virksomhed og i samfundet omkring os. *Praktikpladsgarantien* skal sikre, at lokale unge, der ønsker en erhvervsuddannelse, kan få en læreplads i en lokal virksomhed. Læs mere om initiativet her: [Erhvervsrygsækken hjemmeside \(fmk.dk\)](#)

FaaborgMidtfyn er én af de kommuner, der ligger allerhøjest i forhold til, hvor mange unge der tager en erhvervsuddannelse. I 2022 valgte 27,6 % af de unge i kommunen at søge ind på en erhvervsfaglig uddannelse. Det er langt højere end landsgennemsnittet på 20 %.

MERE OM FAABORGMIDTFYN KOMMUNES INITIATIVER OG RESULTATER

Læs mere om, og se videoer med nogle af de handlinger, som FaaborgMidtfyn Kommune har gennemført via linket: [FaaborgMidtfyn – Code of Care](#)

Eller kontakt:

Chef for Arbejdsmarked Mette GaardeFink,
mgaar@fmk.dk

Afdelingsleder Jobcenter Lene Oleander Møller,
leolm@fmk.dk

ESBJERG KOMMUNE: VIRKSOMHEDER SOM FUNDAMENT I INDSATSEN

Esbjerg har i projektet "Energi til hinanden" skabt gode resultater for unge ved at arbejde med tætte relationer og fællesskab som faglig metode, men hele forudsætningen for at lykkes har også været et godt virksomhedssamarbejde.

Det har været ambitionen i projektet "Energi til hinanden" at tilbyde de unge en indsats med afsæt i den unges egne ønsker og i en anden ramme end det kommunale jobcenter.

Projektet har omfattet 200 unge, og det er foregået i Vindmøllen, der har til huse i et moderne kultur og medborgerhus, hvor der er gode rammer for de unge til at opbygge nye relationer og gode muligheder for at udvikle dialogen mellem de unge og kommunens medarbejdere.

Resultaterne er meget positive, men også helt afhængige af, at der er en gruppe af virksomheder, der har sagt ja til at være tilknyttet projektet. Målet er at bringe de unge i tættere kontakt med det lokale erhvervsliv, og det er lykkedes.

EN SOCIALFAGLIG METODE I HELHEDS-INDSATSER

Der er i de seneste år på tværs af kommunerne kommet øget opmærksomhed om de socialfaglige metoder, der har afsæt i borgerens eget perspektiv og egne ressourcer, og hvor der arbejdes tålmodigt med livsmestring som vejen til arbejdsmarkedskontakt eller uddannelse. Denne tilgang er dominerende, når der arbejdes med at udvikle helhedsorienterede indsatser for udsatte unge og voksne.

Der benyttes forskellige overskrifter for denne tilgang, herunder også begrebet "Relationel velfærd", der er introduceret af Hilary Cottam, og som har inspireret projekt "Energi til hinanden".

I arbejdet med denne og tilsvarende indsatser er det nødvendigt med stor fokus på medarbejdernes faglige

og personlige kompetencer, idet dialogen med borgeren adskiller sig markant fra den sædvanlige jobcenterindsats eller sagsbehandling i en socialafdeling.

Det er derfor naturligt, at der kommer stor fokus på, hvordan der samarbejdes med borgeren, og at der skabes forudsætninger herfor, men det er samtidig en forudsætning, at virksomhedssamarbejdet fungerer. Uden tæt samspil med bl.a. virksomhederne kan en ellers frugtbar faglig metode komme til kort. Derfor er samspillet med virksomhederne en forudsætning for at lykkes.

20 LOKALE VIRKSOMHEDER DELTAGER I "ENERGI TIL HINANDEN"

Varig selvforsørgelse er perspektivet for indsatsen i "Energi til hinanden", og derfor spiller kontakten med lokale virksomheder en afgørende rolle. Ikke blot kan virksomhederne ansætte nogle af de unge. De kan også bidrage med praktikforløb, besøg eller oplæg.

Derfor er der samlet 20 lokale virksomheder om projektet. Hovedparten af virksomhederne begrundede deres deltagelse med, at det er vigtigt at tage et socialt ansvar. Samtidig er det for nogle af virksomhederne også et argument, at det kan give en ekstra rekrutteringskanal til ny arbejdskraft.

Virksomhederne har fået tilbud om at deltage i forskellige events og faglige netværksarrangementer samt få individuel rådgivning med erfarne forretningsudviklere fra den Sociale Kapitalfond. Ambitionen er at kombinere forretningsmæssige mål og social ansvarlighed.

GODE RESULTATER

Evalueringen af projektet viser, at de unge i projekt "Energi til hinanden" har større sandsynlighed for at komme i job og uddannelse end den gruppe af unge, der modtager den normale indsats i jobcenteret. Tilsvarende vurderer både de unge selv og medarbejderne, at projektet bidrager til en progression i livsmestring, der også indgår i analysen.

Hertil kommer, at de unge i "Energi til hinanden" har en større sandsynlighed for at fastholde det job, de først får i forlængelse af projektet.

Derfor vil Esbjerg Kommune nu gøre projektet permanent, og samtidig vil jobcenterchef Pia Niemann Damtoft arbejde med at implementere metoderne fra "Energi til hinanden" i andre områder af jobcenterets arbejde.

Jobcenterchef Pia Niemann Damtoft:

” Vi har skabt gode resultater for de unge, der har deltaget i projektet i Vindmøllen, og det skyldes først og fremmest vores ambition om at bygge på de unges egne ressourcer og udvikle relationer, men fundamentet for at lykkes har været, at vi også har et godt samspil og samarbejde med en gruppe af virksomheder, der vil tage et socialt ansvar. Det er derfor mit råd til andre kommuner, at virksomhedssamarbejdet skal have høj prioritet, så der også kan udvikles en gensidig respekt for hinandens interesser i samarbejdet.

Kontaktperson: Jobcenterchef Pia Niemann Damtoft,
pind@esbjerg.dk