

## Opsamling fra besøg i Gladsaxe Kommune

06. juli 2017  
ASGNA

**Mødedato: 27. juni 2017**

Deltagere fra kommissionen: Allan Søgaard Larsen

Deltagere fra Gladsaxe Kommune: Bo Rasmussen, kommunaldirektør; Thomas Berlin Hovmand, direktør for Børne- og Kulturforvaltningen; Margit Gleerup, afdelingschef på dagtilbudsområdet; Ditte Iversen, souschef på dagtilbudsområdet; Betina Larsen, områdeleder af dagtilbudsområdet Vadgaard; Charlotte Hørnbøll, leder af børnehuset Hyldegaarden; Tine Vedel Kruse, chef for Strategi, Kommunikation og HR; Laura Schmidt-Hansen, chefkonsulent i Strategi, Kommunikation og HR

**Formålet med mødet**

Gladsaxe Kommune ønsker at bidrage til Ledelseskommisionens arbejde med en fortælling om, hvordan kommunen kobler styring og ledelse fra Byrådet til de udførende enheder, herunder hvad det betyder for at skabe fagligt stærke løsninger for borgerne. På mødet deltog ledere fra forskellige niveauer på børne- og kulturområdet.

**Program for dagen:**

**09.00 - 09.10**

Velkomst, v. Bo Rasmussen

**09.10 - 09.30**

Præsentation af Ledelseskommisionens ambitioner, v. Allan Søgaard Larsen

**09.30 - 10.10**

Styring og Ledelse i Gladsaxe Kommune – hvad er vores dagsorden og initiativer, v. Bo Rasmussen

Sådan arbejder vi med ledelse og styring i Børne- og Kulturforvaltningen, v. Thomas Berlin Hovmand

**10.10 - 10.40**

Fælles refleksion – hvad giver oplæggene anledning til at fundere over?

**10.40 - 11.00**

Styring og Ledelse på dagtilbudsområdet, v. Margit Gleerup

**11.00 - 11.40**

Sådan ser verden ud for en områdeleder og en børnehusleder på dagtilbudsområdet, Betina Larsen og Charlotte Hornbøll.

**11.40 - 12.00**

Fælles refleksion og afslutning – det går vi hjem med, v. Bo Rasmussen og Allan Søgaard Larsen.

### Vigtige pointer fra besøget i Gladsaxe Kommune

#### Organisering

- Gladsaxe Kommune har en traditionel forvaltning opdelt i en række fagområder. "Vi har bevidst valgt denne model, fordi en kommune skal stå stærkt på sin faglighed. Hvis vi ikke kan levere god drift og høj faglighed, så har vi som kommune ingen eksistensberettigelse", siger kommunaldirektøren. Omvendt påpeger han, at organiseringen fortsat giver udfordringer med at håndtere *wicked problems*, der kræver et stærkt sammen på tværs af kommunen. Det forsøger man at håndtere via en række tværgående fora.
- I Gladsaxe Kommune er man ikke optaget af at gøre op med New Public Management eller ej. Man tilstræber en balance mellem ledelse og styring og har fokus på at frigøre de menneskelige potentialer, der skal til for at skabe værdi for borgerne. "styring gør ikke noget af sig selv, og derfor har vi fokus på, hvordan vi bedriver ledelse" siger kommunaldirektøren. Han suppleres af Betina, der er områdeleder: "Jeg oplever at ledelse som profession er tydelig i Gladsaxe Kommune. På daginstitutionsområdet skal du helst stå lige stærkt på et pædagogfagligt og et ledelsesfagligt ben".

#### Ledelse nedad og opad

- Ifølge kommunaldirektøren er Gladsaxe Kommune generelt gode til at lede nedad. For ham er det derfor vigtigt at have fokus på ledelseskulturen opad: "Vi øver os i at opadkæden virker stærkere - at vi får alt den viden som er derude op i styringskæden".
- Man har i en årrække arbejdet på styrke dialogen mellem lagene. På daginstitutionsområdet har man fx etableret 9 områdeledere. Hver områdeleder har kontakt til mellem 5-8 børnehuse, og er løbende derude, hvorfor de har en god fornemmelse af, hvad der rører sig. "Jeg ved meget mere om børnehuse nu, end jeg gjorde tidligere", siger Margit, der er afdelingschef på dagtilbudsområdet og som mødes med områdelederne hver 14. dag.

#### Ledelsesinformation

- I direktionen har man en gang i måneden møde i et "ledelsescockpit". Her ser direktionen på forskellige indikatorer for, hvorvidt man er på rette vej i forhold til målsætningerne i kommunestrategien. I forhold til målet 'alle børn skal lære mere' kigger man fx på tilstedeværelse og trivselsmålinger.
- Man arbejder desuden på øget digital understøttelse, hvor man bruger data, der i forvejen skabes på institutionerne (og dermed undgå at medarbejdere, institutionsledere mfl. bruger tid på registrering).
- Derudover afholder man hvert 2. år en ugelang workshop med fokus på børneområdet. I løbet af ugen deltager over 1000 mennesker, herunder politikere, medarbejdere og forældre. "Det handler om at få syn for sagen i forhold til den værdi, der skabes på børneområdet", siger afdelingschefen Margit. "På alle niveauer kommer man hjem med inspiration", siger områdelederen Betina.

#### *Resultatkontrakter*

- Tidligere havde man i Gladsaxe Kommune resultatkontrakter, der var ret omfangsrige. Mellem direktøren for Børne- og Kulturforvaltningen og kommunaldirektøren havde man fx 10-15 mål. Afdelingschefen, Margit, havde også et antal af kontrakt punkter - fx at ramme et sygefravær på 5,8 pct. Nu har hun kun 3 pejlemærker i sin aftale, der handler om henholdsvis børns trivsel og læring, tidlig indsats og øget samarbejde i organisationen.
- Flere af deltagerne er dog fortsat i tvivl om, hvor stor effekt resultatkontrakter har. "Bruger vi for meget krudt på noget der flytter for lidt? Resultatkontrakter er et rudiment af New Public Management – men var det nu et rigtigt værktøj?" spørger kommunaldirektøren. "Hvis det man gerne vil fremme er initiativ, mod og ambition – så sænker man som leder måske ambitionen, hvis man har fokus rettet mod målopfyldelse på papiret", siger afdelingschefen Margit.

#### *Målstyring*

- Afdelingschefen Margit fremhæver, at man på daginstitutionsområdet gør en del ud af at bryde lovgivningen ned til konkrete mål. Den nationale lovgivning omsættes til en pædagogisk læreplan med fem temaer. Temaerne bryder man så yderligere ned til en række konkrete mål, og endvidere har man oplistet en række metoder.
- Margit er bevidst om, at det udefra kan virke som et styringsmæssigt overgreb at opliste konkrete mål og metoder. Men ifølge Margit hjælper det pædagogerne at have nogle fælles læringsmål og en rammesætning. "Vi oplever ikke dette som indskrænkende for professionsfagligheden. Rammesætning, og tydelighed om hvad man gerne vil, er med til at skabe diskussion om hvorvidt forskellige indsatser skaber værdi", siger hun. "Det afgørende er, at metoderne udvikles i praksis. Man kan ikke komme med færdigplantede metoder oppefra, de skal komme nedefra".
- Institutionslederen Charlotte oplever ikke at hendes ledelsesrum er begrænset. "Det er afgrænset men ikke begrænset" siger hun. "Jeg ved hvor fokus skal være, og jeg føler, at jeg kan være kreativ i processerne".

#### *Medarbejdernes faglige niveau*

- Et centralt tema i forhold til ledelse og styring i Gladsaxe Kommune omhandler medarbejdernes faglige niveau. "Vores forventninger til medarbejderne er stigende", siger kommunaldirektøren og fortsætter: "Tillid er ikke der hvor kæden hopper af. Kæden hopper af ved at fagligheden ikke er stærk nok". I forlængelse heraf peger han på uddannelseskvaliteten. "Uddannelserne har ikke den kvalitet, vi har brug for. Mange er ikke gode nok fagligt", siger han og bakkes op af områdelederen: "Når vi får nye medarbejdere, skal vi starte med at uddanne dem. Der er et kæmpe gab mellem det de kan, og det vi har brug for", fremhæver hun. "De pædagoger man får ind i dag, de har meget brug for ledelse og styring", slutter institutionslederen Charlotte.