

## Opsamling fra besøg i Skanderborg Kommune

Mødedato: 3. maj 2017

Institution/organisation: Skanderborg Kommune

Deltagere fra kommissionen: Allan Søgaard Larsen og Emma Winther

Deltagere fra Skanderborg Kommune: Direktion (3), fagchefer (7) udvalgte ledere på institutionsniveau (5) samt et lederteam fra daginstitutionsniveauet

### Program for dagen:

#### KI 12.30 – 14.00 - Møde med kommunens centrale ledelse

Velkomst ved kommunaldirektør Lisbeth Binderup og frokost på Skanderborg Fælled med koncerndedelse, fagchefer og næstformand i HMU.

#### KI 14.15-15.10 – Møde med ledere af medarbejdere

Besøg i 'Børneriget Skanderborg Bakker' hos kontraktholder/dagtilbudsleder Lotte Brun Hansen med lederteam. Lotte Brun Hansen leder et dagtilbud, der består af en række børnehuse, og hendes lederteam består af daglige pædagogiske ledere fra de enkelte matrikler.

#### KI 15.30- 16.30 – Møde med nogle af kommunens decentrale ledere

Besøg på børne-døgninstitutionen Skovbo, hvor Skovbos kontraktholder/forstander Gunner Dalgaard tager imod. Til stede på Skovbo er også kontraktholderne for tre andre typer af decentrale enheder: - en folkeskole, et ældreplejedistrikt og entreprenørafdelingen. Plejedistriktsleder Jette Risager, skoleleder Jette Hedelund og driftschef Jens-Erik Dengsøe deltager.

#### KL. 16.30-17.00 – Opsamling og afsked

Direktionen kommer på besøg på Skovbo og mødes kort med gæsterne for at lytte til deres iagttagelser, svare på eventuelle spørgsmål og sige tak for besøget.

### Kort beskrivelse – Hvad er det særlige ved Skanderborgmodellen?

Skanderborg har en ledelsesmodel, hvor forvaltningscheferne er afløst af såkaldte **fagchefer**, som primært er facilitatorer/sparringspartnere for de såkaldte **kontrakt-holdere**. Kontraktholderne refererer direkte til direktionen og må selv beslutte, hvordan de vil organisere sig, hvilken ledelsesstruktur, de vil have, og hvordan de vil sikre, at de lever op til målene i deres udviklingskontrakt med direktionen.

**Kommunen 3.0** baserer sig på en lang tradition for tillid og uddelegering af ledel-

seskompetence til institutionerne – kendt som Skanderborgmodellen. De sidste 6 år har kommunen bestræbt sig på at bevæge sig fra styringbaseret servicevirksomhed (90'ernes model) til en kerneopgave, som handler om mestring af livet og det at være en del af et fællesskab. Denne bevægelse skal ledelsen afspejle og støtte.

Skanderborg Kommune har i alt 250 ledere. Der er stor forskel på, hvor mange ansatte der er indenfor et kontraktholderområde. I april 2017 var der fra 7 til 543 personer under hver kontraktholder. Ift. ledere af medarbejdere inden for kontraktholderområder varierer spændet også, men det typiske ledelsesspænd er på 34 hoveder (fastansatte, april 2017) pr. leder.

#### **Tematiseret referat:**

##### Fagchefernes rolle og oplevelsen af dem

Fagcheferne fungerer som sparringspartnere med pligt til at intervenere, hvis der er noget, som ikke fungerer. De kan tage initiativ til at mødes med kontraktholderen, men oftest deltager de i eksisterende mødefora eller inviteres til sparring af kontraktholderen. De opleves generelt som lydhøre og villige til at bringe feedback opad i systemet. Det er tydeligt, at det har taget lidt tid for fagcheferne at finde sig til rette med, at der refereres til direktionen, men de fleste har taget modellen til sig og arbejder på opbygning af relationer og tillid som bærende elementer i deres ledelse. Kontraktholderne giver udtryk for, at fagcheferne kommer ud i institutionerne og kender områderne godt.

##### Styring

Der er en udbredt holdning blandt ledere i Skanderborg om, at styring er overvurderet og ikke er nødvendig, hvis man virkelig vil fællesskabet og bakker op om de fælles visioner. Når der skrues op for sparring og ægte interesse, bliver styring mindre nødvendigt. Styring er noget, der skal ligge i de systemer, man alligevel skal indrapportere i (sygefravær, økonomi og fx kvalitetsrapporter på skoleområdet. Så kan dialogen handle om noget andet, nemlig ledelse og det, der motiverer og skaber udvikling.

Det fortælles, at man har en lav tolerancetærskel og griber ind, hvis der er kritisable forhold. Kommunaldirektøren pointerer at man ikke kan tillade sig at lade stå til, netop fordi der er så store frihedsgrader. I forhold til økonomi tillades en afvigelse på op til 3%, og der opgøres kvartalsvist

Det strategiske fokus kommer således til at ligge på det, man gerne vil opnå, i stedet for på tal og kontrol.

##### Organisering

Kontraktholderne bestemmer selv, hvordan de vil organisere deres område og hvordan ledelsesstrukturen under dem skal se ud. Det betyder, at der er variationer lokalt. Flere kontraktholdere fortæller, at de ikke føler sig forpligtede af strukturen med

"deres" fagchef. Hvis der er en anden chef som synes mere relevant at gå til eller drøfte med, er man fri til at gøre det – hvad enten det er fagligt begrundet eller man bare synes vedkommende har en mere spændende tilgang. Det skaber grobund for mere tænkning på tværs af siloerne, fremmer helhedsorientering og Det fælles vi, som er den nye vision. Blandt fagcheferne tales også om samskabelse med civilsamfundet og på tværs af kommunens fagligheder, som noget der kræver nedbrydning af de traditionelle søjler.

Citat Lisbeth Binderup: "Kommunen er ikke en organisation – kommunen er os alle sammen!"

#### Motivation og tillid

Stort set alle ledere giver udtryk for at føle sig meget motiverede af den tillid, de føler bliver dem vist via nysgerrighed fra direktionen samt frie rammer og støtte fra fagcheferne. De beskriver, at man har pligt til at gøre opmærksom opadtil på, hvis man har problemer, men da man er blevet bedt om at være eksperimenterende, kan man regne med at få hjælp – er aldrig "helt alene hjemme". Også mellem de enkelte kontrakt Holdere er tillid og udveksling af viden essentiel og baseret på tillidsfulde relationer.

#### Ledelsesrum og ledelseskultur/ledelsespraksis

Fagchefernes rolle som facilitatorer giver et meget større ledelsesrum til den enkelte leder. Dermed bliver den måde, lederrollen udfyldes på af kontrakt Holderen meget tydelig. Det kunne give anledning til at man følte sig meget alene og udsat som leder, men det ser ud til at man i stedet rykker sammen som ledergruppe, både lokalt (kontrakt Holdere med lederteam) og på tværs af kommunen med andre kontrakt Holdere. De sidste har formelle fora, hvor de mødes og drøfter udfordringer, hjælper hinanden med ressourcer, besøger hinanden med henblik på videndeling osv. Man bestemmer dog helt selv, hvad man vil tage med hjem.

#### Lederudvikling/faglig udvikling

Der er en vision om "bæredygtig arbejdskultur" i Skanderborg, hvor ingen bliver syge af at gå på arbejde. Der er stor søgning til et 9 dages forløb, som HR arrangerer for ledere med deres lederteams, hvor der er tid til at reflektere og arbejde med bæredygtig ledelse. Man ønsker dog ikke centrale tiltag, som alle skal deltage i. Der er et talentudviklingsprogram, men man søger lederstillinger i åben konkurrence, og der rekrutteres som oftest udefra.

Der lægges vægt på betydning af formel lederuddannelse, men det diskuteres om der nu i højere grad er brug for konteksttilpasset kommunal efteruddannelse, fx for skoleledere i at understøtte læring hos børn via sin pædagogiske ledelse.

Citat: "Ledelsesudvikling skal starte med den forandring, vi gerne vil skabe"

#### Ledelsesspænd

Ledelsesspændet er meget varieret – på spørgsmål om, hvor stort et ledelsesspænd, man maksimalt kan håndtere, svarer en af kontrakt Holderne på ældreområdet

det 40. Kontraktholderne har ofte store enheder under sig – vi møder fx en dagtilbudsleder, som har 6 teamleder og 120 medarbejdere under sig, men enheder kan være så store som nævnt i indledningen omkring 500 og typisk ledelsesspænd er ca. 35.

#### Dokumentation

I den afsluttende opsamling med direktionen udtrykker kommunaldirektøren, at organisering ikke er vigtig – lige som kpi'er ikke er det – det er råderum, motivation og ansvarlighed, der giver arbejdsglæde og gode resultater. Imidlertid er der ikke dokumentation på, at Skanderborgmodellen i sig selv gør en forskel for borgerne. Der refereres til, at man på skoleområdet i hvert tilfælde klarer sig lige så godt som før og lidt over. Udviklingskontrakterne er man ved at fase lidt ud, men erkender at de har meget stor værdi internt i forhold til medarbejderne, som deltager i formuleringen af dem.

#### Syn på forvaltningen fra lederne

Man føler sig tæt på forvaltningen, fordi der ikke er så mange led, der skal oversættes igennem. Den åbenhedskultur, som beskrives, gælder også forvaltningen, som er lydhør overfor feed-back og samtidig tilgængelig – både fagcheferne og specialister, som gerne kommer ud og hjælpe med deres ekspertise, så man ikke skal opfinde den dybe tallerken alle steder.