

## Møde med Odense Kommune

<b>Referat</b> udarbejdet af: LEAL
Mødedato: 25. august 2017 Institution/organisation: Odense Kommune Mødedeltagere fra Odense Kommune: <ul style="list-style-type: none"><li>• Stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen, Borgmesterforvaltningen</li><li>• Adm. direktør Anne Velling, By- og Kulturforvaltningen</li><li>• Adm. direktør Gitte Østergaard, Ældre- og Handicapforvaltningen</li><li>• Adm. direktør Poul Anthoniussen, Børn- og Ungeforvaltningen</li><li>• Adm. direktør René Junker, Beskæftigelses- og Socialforvaltningen</li><li>• HR chef, Mads Bundesen, HR &amp; Personale</li><li>• Kontorchef, Dan Bonde Nielsen, Fællesekretariatet</li></ul> Mødedeltagere fra kommissionen: Formand Allan Søgaard Larsen, fra sekretariatet kontorchef Thomas Molin og chefkonsulent Lene Alkjær sig
<b>Noter og vigtige pointer fra mødet</b>
<p>Odense Kommune har været igennem en stor omstilling siden reformen i 2007, hvor udgangspunktet var en traditionelt producerende kommune i økonomisk krise. Udviklingen er gået via NPM til Public Community Building, hvor borgere betragtes som medlemmer og medskabere i stedet for som kunder i butikken. De senere år er der arbejdet intenst med det, som kaldes "Effektledelse" (i modsætning til "effektstyring"), og dette er nu implementeret i en 2. generationstilgang, der tager udgangspunkt i faglighed og data koblet med udvikling af en systematik.</p> <p>Konkret er der udarbejdet en grundfortælling om byens udvikling og transformation, som reducerer kompleksiteten og formidler politikernes vision for byen. Der er fastlagt 8 helt overordnede mål, som er vigtigere end alt andet, og som sammen med en håndfast tilgang til dokumentationskrav danner udgangspunkt for en oversættelse ned gennem ledelsesniveauerne for at sikre resultater og udvikling.</p> <p>Ambitionen er at opnå en frisættelse på et databaseret grundlag, hvor såvel kvantitative som kvalitative data indgår i ledelsesarbejdet. Et eksempel på sidstnævnte er unges frafald på uddannelser, hvor viden om sociale og personlige kompetencer indgår.</p> <p>Den databaserede styring blev eksemplificeret ved hjælp af et eksempel fra skoleområdet. Her benyttes den databaserede tilgang med udgangspunkt i ét datasæt – en pakke, som trækkes 1 gang årligt og danner udgangspunkt for den årlige</p>

ge effekt- og kvalitetssamtale der fungerer som dialogværktøj. Effekt- og kvalitetssamtalen mellem forvaltningschef med skolelederen rammesætter det videre arbejde med at udvikle fagligheden og skolen som helhed. På den møde kommer forvaltningen tæt på praksis og der anvendes distribueret ledelse, idet fagspecialister indgår i dialogen.

Der er mange erkendelser forbundet med den tilgang der benyttes på skoleområdet, fx at en bestemt placering i en national test i 5. klasse fastholdes for 97% vedkommende til afgangsprøven i 9. klasse. Det giver evidens for at udvikle og fastholde en tidlig indsats via kontinuerlighed i børnenes læring fra 0.-6. klasse.

Odense Kommune ønsker desuden at koble økonomi og effekt, hvilket er vanskeligt, men i praksis kan ses ved, at man fx har foretaget en politisk prioritering af udmøntning af midler, så eksempelvis en skole med store udfordringer har fået flere midler end en skole i et mere privilegeret optageområde.

Det er en selvstændig pointe i kommunen, at alle ledere skal kende den politiske vision og bidrage til at skabe samfundsnytte. Ledelsesudvikling er et essentielt element heri.

Den ofte omtalte udfordring med at skabe konsensus i et byråd og fastholde politikerne på en indsats, der rækker ud over valgperioden løses ved at skelne mellem den store langsigtede fortælling og den lille fortælling. Den store er lettere at skabe konsensus om, og så kan man sparre med politikerne om deres konkrete idéer indenfor den større ramme. Der er således tale om en faglig fastholdelsesdagsorden overfor en politisk udviklingsdagsorden.

Det stærke fokus på effekt sætter til tider MED-samarbejdet under et vist pres. Til daglig er ledelsesretten ikke udfordret, men ofte er oplevelsen, at MED-aftalen ikke er smidig nok, hvorfor der er brug for at finde løsninger på tværs af fagligheder.

#### **Opsummering – vigtigt at tage med i det videre arbejde**

- Fokus på effekt har medført en stigende kontakt mellem forvaltning og ledere af institutioner – samarbejde og dialog om data er helt centralt for at skabe sammenhæng i kommunens ledelseskæde – både politisk og administrative
- Der er behov for at prioritere i ledelsesarbejdet – derfor stærkt fokus på de overordnede mål og udvalgte indikatorer, som kan være både kvantitative og kvalitative
- De årlige kvalitetssamtaler på skoleområdet er et eksempel på, at fokus på effekter sætter retningen for udviklingen af den enkelte institution og indgår i et større årshjul, som skal sammenhæng mellem den politiske vision og den daglige ledelse

- Fokus på effekt og evidens skal være driver for den faglige udvikling – og når den ønskede effekt er veldefineret er der basis for et pres, som understøtter organisationen i at udvikle sig
- Interaktionen mellem politikere og embedsmænd er under forandring, således at der er mere fokus på prioriteringsdimensionen. Når politikerne er ambitiøse skaber det til gengæld dynamik i ledelsen
- Strukturen omkring MED-samarbejdet stammer fra industrisamfundet, og der er brug for at inddrage medarbejderne i endnu højere grad, men på en mere nyskabende måde