

# 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 jobkritisk 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.