

# 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 bøvls 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 70-90 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](mailto:laj@viborg.dk)

Direktør Mette Andreassen, [mean@viborg.dk](mailto:mean@viborg.dk)