



Strategisk samarbejde mellem Aarhus Kommune og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Institut for Statskundskab, Aarhus BSS, Aarhus Universitetet, omkring forankring af Aarhuskompasset

16. marts 2022
Side 1 af 5

Overordnet samarbejdsaftale 2022-2024

Byrådet har d. 28/4 2021 vedtaget 'Aarhuskompasset – Aarhus Kommunes nye forståelsesramme'. Aarhuskompasset beskriver en ny, samlet tilgang til ledelse, styring og velfærdsudvikling, som over de kommende år skal forankres bredt i Aarhus Kommune (se [Aarhuskompasset](#)).

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har været en vigtig bidragsyder i tilblivelsen af den nye forståelsesramme, bl.a. via deltagelse i konferencer, seminarer og temadrøftelser for Byrådet, Strategisk Ledelsesforum og de faglige organisationer hen over perioden 2019-2021.

Jf. byrådsindstillingen (bilag 1.1), videreføres dette samarbejde i perioden 2022-2024, hvor opgaven er at komme fra politisk beslutning til forankring i praksis – dvs. en kulturforandring, der både handler om kommunens tilgang til ledelse, styring og velfærdsudvikling. En fornyelse, der skal smitte positivt af på den værdi, kommunen skaber for – og ikke mindst sammen med – borgerne og samfundet.

Med denne samarbejdsaftale sættes der lidt flere ord på, hvad samarbejdet mellem Aarhus Kommune og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse vil kredse om. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse er forankret ved Institut for Statskundskab, Aarhus BSS på Aarhus Universitet. Samarbejdsaftalen genbesøges og revideres ca. halvårligt, efterhånden som vi bliver klogere på, hvor de største potentialer ligger.

Nedenstående oversigt over, hvad samarbejdet rummer, er senest opdateret d. 16. marts 2022:

1) Samarbejde omkring politisk ledelse med afsæt i Aarhuskompasset
Aarhuskompasset kræver en fornyet tilgang til ledelse på alle niveauer i Aarhus Kommune – også i den politiske ledelse.

I byrådets politiske ledelse af Aarhus som bysamfund fordrer Aarhuskompasset bl.a. en fornyelse af måden, man tilrettelægger samspillet mellem politikere, borgere, virksomheder og foreningsliv, samt måden man sætter politisk retning og følger op. Byrådets visionsledelse skal handle endnu mere om at formulere ståsteder i dilemmaerne mellem konkurrerende værdier, og om at træffe politiske beslutninger med et stærkt fokus på, hvilken værdi der skal skabes for borgerne og samfundet. Med de politiske beslutninger skal byrådet

AARHUSKOMPAS-
NETVÆRKET
Aarhus Kommune

Rådhuspladsen 2
8000 Aarhus C

Direkte telefon: 24 96 09 26

Direkte e-mail:
irbe@aarhus.dk

Sagsbehandler:
Ina Bøge Eskildsen



også sætte bedre rammer for, at velfærd er noget, kommunen skaber sammen med borgere, virksomheder, foreningsliv og andre samarbejdspartnere. Endelig fodrer Aarhuskompasset, at byrådet arbejder endnu mere vidensinformeret – både når der sættes politisk retning og når der følges op på, om de politiske beslutninger har gjort den forskel for borgerne og samfundet, som var intentionen.

16. marts 2022
Side 2 af 5

Som politisk arbejdsgiver for *Aarhus Kommune som organisation* handler fornyelsen bl.a. om, at medarbejdere og ledere i endnu højere grad oplever en politisk ledelse, som viser tillid og indgyder mod til at turde prøve at gå nye veje – og *hvis* man fejler: bakker op om at man lærer af det og prøver på ny.

Arbejdet med at forny tilgangen til politisk ledelse er igangsat via temadrøftelser med det afgående byråd hen over perioden 2019-2021, hvor Aarhuskompasset blev til. Det bliver fortløbende et vigtigt fokusområde i samspillet internt i byrådet og i samarbejdet mellem forvaltningen og byrådet, startende med introduktionsforløbet for det nye byråd i perioden december 2021-maj 2022.

En væsentlig del af initiativet til denne fornyelse af politisk ledelse skal naturligvis komme *fra politikerne selv*, men *forvaltningen har en understøttende funktion* ift. den politiske ledelse – både af bysamfundet Aarhus og af organisationen Aarhus Kommune. Denne samarbejdsaftale handler først og fremmest om, hvilket samarbejde *forvaltningen* og ledelsescenteret kan have omkring forbedring af forvaltningens understøttelse af den politiske ledelse. Det udelukker dog på ingen måde et direkte samspil mellem politikere og ledelsescenter, såfremt dette ønske opstår i den kommende byrådsperiode.

I samarbejdet omkring **politisk ledelse med afsæt i Aarhuskompasset** vil Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse både kunne bidrage med viden fra nyeste forskning i kommunalpolitisk ledelse og inspiration fra den fornyelse af politisk ledelse og understøttelse af samme, der pågår i landets øvrige byråd og i samarbejde med Kommunaldirektørforeningen og det nystiftede Politikerforum. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse vil i denne del af samarbejdet primært indtage en rolle som **'kritisk ven' og sparringspartner** for forvaltningen, samt evt. en facilitator-rolle ved udvalgte lejligheder.

Sparringerne kan enten tage form af gruppesparringer med Direktørgruppen og/eller Magistraten omkring politisk ledelse med afsæt i Aarhuskompasset, eller 1:1 sparringer med de konsulenter, der fx planlægger konkrete temadrøftelser for byrådet. De første sparringer er allerede afholdt i forbindelse med tilrettelæggelsen af introduktionen for nyvalgte byrådsmedlemmer til Aarhusmål og Aarhuskompasset i december 2021, samt i forbindelse med introduktionsseminaret for det samlede byråd i januar 2022.



Et eksempel på en potentiel fælles aktivitet kunne være et Aarhusbaseret arrangement i Politikerforum med fokus på politisk ledelse ift. de største tværgående udfordringer/vilde problemer og med Aarhuskompasset som bagtæppe.

16. marts 2022
Side 3 af 5

2) Samarbejde omkring **organisationens ledelse og styring med afsæt i Aarhuskompasset**

Internt i organisationen Aarhus Kommune kræver Aarhuskompasset en fornyet tilgang til ledelse og styring – såvel på det strategiske som det praksisnære niveau.

Den strategiske ledelse skal understøtte den fornyelse af politisk ledelse, som er beskrevet ovenfor, og skal samtidig – i tæt samspil med lokale ledere og medarbejdere – fremme, at Aarhus Kommunes samlede drift har kapacitet og mod til den kulturudvikling, som Aarhuskompasset fordrer.

At lykkes med dét kræver både stærke ledelseskompetencer, et anderledes samspil i MED-organisationen og mellem ledelse og medarbejdere generelt, ændrede styringsmekanismer og nye redskaber til fx mål- og økonomistyring.

I samarbejdet omkring **organisatorisk ledelse og styring med afsæt i Aarhuskompasset** vil Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse kunne bidrage med viden fra nyeste danske og internationale forskning i offentlig ledelse og styring, samt inspiration fra den fornyelse af ledelse og styring, der pågår i andre dele af den danske offentlige sektor.

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse vil i denne del af samarbejdet både indtage en rolle som **'kritisk ven' og sparringspartner** for forvaltningen, en **facilitator-rolle** ved udvalgte lejligheder, samt bedrive egentlig **vidensproducerende følgeforskning** på strategisk vigtige dele af arbejdet med at forankre Aarhuskompasset.

Rollen som **'kritisk ven' og sparringspartner** vil bl.a. have relevans i drøftelserne af, hvilke ledelseskompetencer der er mest centrale for, at man på de forskellige ledelsesniveauer / i de forskellige ledelsesroller kan bedrive ledelse med afsæt i Aarhuskompasset. Disse drøftelser vil være afsættet for at modne den nødvendige fornyelse af Aarhus Kommunes forskellige tilbud om ledelsestræning. Tilsvarende relevante drøftelser kunne vedrøre fornyelsen af MED-samarbejdet samt af forskellige styringsmekanismer, styringsredskaber og opfølgningsprocesser.

Facilitator-rollen vil især være relevant på større lederkonferencer som fx Strategisk Ledelsesforum. Her har Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse over de seneste år spillet en vigtig rolle i forbindelse med tilblivelsen af Aarhuskompasset, samt i de indledende drøftelser af, hvad byrådsbeslutningen kræver af direktører og forvaltningschefer. Det vil være af stor værdi



for Aarhus Kommune, at Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse også fortløbende bidrager til at holde denne samtale i gang.

16. marts 2022
Side 4 af 5

Det første egentlige **følgeforskningsprojekt** i regi af denne samarbejdsaftale vil handle om, hvordan Aarhus Kommunes ledelse påvirkes af 1) de komplekse samfundsproblemer, som Aarhuskompasset især skal bidrage til at løse, og 2) den nye styringstænkning, som Aarhuskompasset giver anledning til. Følgeforskningsprojektet er beskrevet nærmere i vedlagte bilag 2. Som en del af følgeforskningsprojektet vil Aarhus Kommune og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse samarbejde om at udveksle og opdatere de informationer, som er nødvendige for dataindsamling.

3) Samarbejde omkring værdiskabelse for borgerne og samfundet

Den grundlæggende ambition med Aarhuskompasset er, at Aarhus Kommune skal forny sig *med henblik på at skabe større værdi* for og sammen med borgerne og samfundet.

Dels er der et potentiale i at forny varetagelsen af konkrete kommunale kerneopgaver, hvor man i den lokale drift kan ændre sit samspil med borgere, virksomheder, foreningsliv og andre samarbejdspartnere omkring velfærdsudvikling og værdiskabelse. Det kan fx handle om børns trivsel og faglige udvikling, rehabilitering af ældre eller socialt udsatte, udviklingen af et mere mangfoldigt arbejdsmarked, lokalplan-udvikling eller demokratisk dannelse.

Desuden er der et potentiale i arbejdet med de komplekse samfundsudfordringer, som fx klima, ensomhed, ulighed i sundhed, udsatte bydele, mangel på arbejdskraft eller tilsvarende vilde problemer. Her kan ansvaret ikke naturligt placeres i én kommunal afdeling fremfor en anden – der er snarere behov for et særligt mandat, en særlig organisering og nye partnerskaber, hvis man skal lykkes med reel værdiskabelse.

Endelig kan der være betydelige potentialer for større værdiskabelse, hvor initiativet ikke kommer fra kommunen, men fra borgere, virksomheder, foreningsliv, frivilligorganisationer og andre samfundsentreprenører, og hvor kommunens rolle først og fremmest er at skabe rammerne.

At arbejde med disse potentialer for større værdiskabelse kræver et anderledes samspil mellem Aarhus Kommune og omverdenen generelt.

I samarbejdet omkring **større værdiskabelse med afsæt i Aarhuskompasset** vil Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse kunne bidrage med viden fra nyeste danske og internationale forskning i, hvilke tilgange til offentlig velfærdsudvikling der tegner mest lovende og hvilken ledelse og styring, der er mest befordrende herfor. Desuden vil centret kunne bidrage med inspiration fra den fornyelse af værdiskabelsen, der pågår i andre dele af den danske offentlige sektor.



16. marts 2022
Side 5 af 5

Der pågår allerede forskellige projekter i MBU, MSB og MKB omkring større værdiskabelse for borgerne og samfundet, hvor Aarhus Universitets forskere i forskellige konstellationer er involveret i egentlig **vidensproducerende følgeforskning**. Det drejer sig bl.a. om MBUs arbejde med at styrke børns tidlige sprog- og læseudvikling via nye typer samspil med forældrene (READ), MKBs arbejde med at fremme unges demokratiske deltagelse samt MSBs forsøg med at styrke borgernes forståelse af egne rettigheder ved at lette den administrative byrde for borgerne.

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse vil i denne del af samarbejdet indtage en rolle som **'kritisk ven' og sparringspartner** for forvaltningen samt en mere generelt **vidensformidlende** rolle.

En central del af samarbejdet i 2022 vil således handle om proaktivt at **modne og inspirere** flere til at igangsætte forsøg med nye tilgange til fx kommunikation, inddragelse eller samskabelse, der har til formål at skabe større værdi fra et borger- og samfundsperspektiv. Aarhus Kommune og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse kan fx afholde inspirationsworkshops, hvor deltagerne kan dele forskningsbaseret viden om virkningsfulde tiltag samt eksempler på lovende kommunal praksis.

Ambitionen er i løbet af 2022 og 2023 at sætte endnu mere fart på den allerede igangværende fornyelse af værdiskabelsen, samt gerne at etablere større forsøg med egentlig følgeforskning tilknyttet

4) Øvrige samarbejder

Foruden ovennævnte beskrivelse af samarbejdet mellem Aarhus Kommune og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, som justeres halvårligt, rummer samarbejdsaftalen også øvrige, konkrete samarbejder i mindre skala, herunder fx fælles deltagelse i konferencer, deltagelse på hinandens afdelingsmøder og mindre arrangementer, oplæg i forbindelse med træningsforløb, mv.

5) Underskrift

Samarbejdsaftalen er underskrevet d. 23. marts 2022 af

Peter Munk Christiansen
Institutleder, Aarhus BSS
Aarhus Universitet

Peter Pedersen
Konstitueret Stadsdirektør
Aarhus Kommune