

Lundgaard Konsulenterne rekrutterer

## Direktør for Børn og Unge til Herning Kommune

Denne job- og personprofil indeholder følgende afsnit:

### Stillingen

1. Ansættelsesvilkårene
2. Organisationen
3. Værdierne
4. Arbejdsmiljøet

### Forventningerne

5. Direktørens ansvar
6. Direktørens udfordringer på kort og mellemlangt sigt
7. Direktørens faglige og personlige profil

### Ansættelsen

8. Ansøgerens vurdering af arbejdspladsen
9. Arbejdspladsens vurdering af ansøgere
10. Tidsplan for ansættelsen
11. Efter ansættelsen



## Stillingen

### 1. Ansættelsesvilkårene

Herning Kommune, der har 85.000 indbyggere, søger ny direktør for Børn og Unge. Stillingen bliver ledig, fordi børn- og ungedirektør, Knud Jensen efter 18 års indsats som direktør på området har besluttet at gå på pension.

Børn- og ungedirektøren er medlem af direktionen og leder forvaltningen, Børn og Unge. Børn og Unge har ansvar for sundhed, udvikling og undervisning af børn, familierådgivning, uddannelsesvejledning, specialtilbud til børn og specialundervisning af voksne. Børn og Unge har 3.500 ansatte og et årligt nettodriftsbudget på 1,5 mia. kr.

Direktøren refererer til kommunaldirektøren og har ansvar for betjening af to politiske udvalg.

Årslønnen er med udgangspunkt i cheflønsaftalen og med mulighed for individuel lønforhandling. Der vil være mulighed for at drøfte kontraktansættelse.

Det forventes, at den nye direktør tiltræder 1. august 2010.

### 2. Organisationen

Ingen kommunal sektor er tættere på borgerne end netop børn- og ungeområdet, der er i kontakt med de fleste af sine brugere hver eneste dag gennem en lang og afgørende periode af deres menneskelige udvikling. 19.000 af Herning Kommunes borgere er mellem nul og 16 år, og medarbejderne i Børn og Unge møder dem alle, resursetærke såvel som udsatte, og giver dem en meget væsentlig del af den ballast, der skal sikre dem viden, kunnen, sundhed, livsglæde og ansvarlighed i forhold til sig selv og andre gennem resten af livet.

Børn og Unge møder de unge borgere i deres eget lokalområde. De 1350 dagplejepladser, 79 daginstitutioner, 49 fritidshjem, otte SFO'er, 35 folkeskoler og de øvrige institutioner og skoler er fordelt over en stor geografi. Herning Kommune er landets tredje største, målt i areal med 80 km fra det ene yderpunkt til det andet. Børnetandpleje, sundhedspleje, PPR, familierådgivning og Ungdommens Uddannelsesvejledning mv. møder ligeledes børnene, de unge og deres forældre lokalt, men er organiseret med udgangspunkt fra Herning By.

I alt ni af Børn og Unges decentrale arbejdspladser er specialtilbud for børn, unge og familier. De omfatter en specialbørnehave, (herudover er der specialgrupper i flere af de øvrige dagtilbud) døgninstitutioner for børn og unge med sociale eller adfærdsmæssige problemer, autisme eller handicap, specielle undervisningstilbud for voksne med særlige behov, familiecenter, døgntilbud for familier og krisecenter for voldsramte kvinder.

Uddannelsesniveaueet blandt Børn og Unges medarbejdere er højt, og flertallet af medarbejderne har en professionsuddannelse eller en længere videregående uddannelse. Ansvar for den faglige kvalitet i arbejdet og medarbejdernes løbende udvikling ligger hos lederne, der er organiseret i tre ledergrupper, 85 skoleledere, 80 dagtilbudsledere og 11 ledere af specialtilbud.

Der er en fasttømret dialogstruktur, som også omfatter bestyrelserne, det vil sige skolebestyrelser, forældrebestyrelser i kommunale tilbud og bestyrelser i selvejende dagtilbud, som udgør 63 af de 79 daginstitutioner.

På centralt niveau løses Børn og Unges administrative, styringsmæssige og overordnede udviklingsmæssige opgaver af ca. 230 forvaltningsmedarbejdere, der er organiseret i:

- *Stabsafdelingen*, som står for den interne koordinering i Børn og Unge, herunder sekretariatsopgaver og budget og regnskabsopgaver. Hertil kommer den kommunale tandpleje
- *Afdelingen for Dagtilbud*, som står for udvikling og pasning af børn i dagpleje, daginstitutioner og klubber
- *Skoleafdelingen*, som står for folkeskoler, specialundervisning for handicappede børn, ungdomsskoler, og Ungdommens Uddannelsesvejledning
- *Børne- og Familieafdelingen*, som står for sundhedspleje, børne- og familierådgivning og pædagogisk psykologisk rådgivning
- *Afdelingen for Specialtilbud*, som står for driften af døgninstitutioner på børn og ungdområdet, familiecenteret, krisecenteret og specialundervisning for voksne

Cheferne for de fem afdelinger udgør sammen med direktøren Børn og Unges chefgruppe og indgår desuden i kommunens samlede lederforum.

Direktør, chefer og medarbejdere i Børn og Unge samarbejder i hverdagen og i den strategiske styring med de øvrige forvaltninger i Herning Kommune, som er:

- By, Erhverv og Kultur
- Økonomi, Personale og Borgerservice
- Social, Sundhed og Beskæftigelse
- Teknik og Miljø

Direktørerne for de fem forvaltninger udgør sammen med kommunaldirektøren kommunens øverste, strategiske ledelse, direktionen.

Samarbejdet med kommunens politiske ledelse sker gennem Børne- og Familieudvalget (Byrådets stående udvalg på området) og Børn- og Ungeudvalget (det lovbestemte udvalg, der behandler sager om tvangsfjernelser).

De vigtigste samarbejdsflader og netværk uden for kommunen udgøres af rammeaftale-samarbejdet i regionalt regi, direktørnetværk i fagligt regi, diverse samarbejdsrelationer i KL, ministerier og styrelser.

### 3. Værdierne

I perioden frem mod den nye Herning Kommunes dannelse – Herning er en fusion af fire kommuner – blev følgende vision formuleret for den nye kommune:

- Kommunen, hvor borgeren sættes i centrum gennem åbenhed, nærhed og en levende demokratisk dialog
- Kommunen, der udfolder sig livligt og dynamisk som et regionalt kraftcenter, der tør gå nye veje
- Den effektive kommune, som er kendetegnet ved udvikling, sikker drift, høj grad af fleksibilitet og et fokus på menneskelige værdier

De ca. 9.000 medarbejdere i Herning Kommunes samlede organisation arbejder efter et værdigrundlag bestående af fire kerneværdier, der hver især er forsynet med underpunkter. De fire kerneværdier er *udfoldelsesfrihed, økonomisk sans, professionalisme og god dømmekraft*.

Herning Kommunes direktion har i eftersommeren 2009 igangsat et ambitiøst projekt under overskriften *Vi har tillid – du har ansvar*. Formålet med projektet er at italesætte og forbedre de decentrale enheders rammer og muligheder for at sætte borgeren i centrum. Det er et stykke praktisk, værdibaseret ledelse, der skal bane vej for ændrede holdninger og vaner, hvad angår central styring og kontrol. Projektets rygrad er seks spørgsmål om, hvad det lokalt vil sige at sætte borgeren i centrum, men herudover har den enkelte afdelingsleder frihed til selv at forme projektet på en måde, så det får gennemslagskraft på alle kommunens arbejdspladser.

Der er også formuleret værdier for det politiske arbejde. På det første byrådsmøde nu i den nye valgperiode vedtog Byrådet et kodeks for godt politisk lederskab. Kodeks'et består af 11 punkter, som byrådsmedlemmerne selv har formuleret.

Herning-området har gennem et århundrede været iværksætter og mod til at tænke stort og overrumplende anderledes. Det er værdier, der fortsat kendetegner Herning, og som er parret med en rask beslutsomhed, der gør, at Herning ofte er i mål, før konkurrenterne er kommet helt på plads i startboksen. Denne særlige Herning-ånd er

velkendt for alle, og i det nye kodeks for godt byrådsarbejde er den beskrevet sådan her: "Herning Byråd lægger vægt på at have udsyn og være åben for nye ideer og turde hælde alle klodserne ud på gulvet".

#### 4. Arbejdsmiljøet

Den nye direktør for Børn og Unge vil møde et arbejdsmiljø, der er præget af:

- et tæt samarbejde med borgerne gennem de dialogfora, der er skabt på børn- og ungeområdet, hvor politikere, brugerbestyrelser og forvaltning mødes
- et samarbejde med borgerne, der får en særlig karakter i kraft af, at de fleste af kommunens dagtilbud er selvejende
- en velmotiveret og veluddannet medarbejderstab, centralt og decentralt
- en struktur og indretning på børn- og ungeområdet, der i de senere år er præget af decentralisering og lønsumsstyring, hvor der er indført en distriktsopdeling, men endnu ikke fællesledelser, og hvor der er en begyndende strukturændring på skoleområdet, hvor to små skoler formentligt nedlægges, samtidigt med at to nye, store skoler er under opførelse. De 17 mindste skoler i dag har under 140 elever i gennemsnit
- en harmonisk, velfungerende chefgruppe i forvaltningen, der i en lang periode har haft sikker drift som højeste prioritet, men fremover gerne ser sig selv som en del af en fornyende udviklingsproces for hele børn- og ungeområdet
- en 'ung' direktion, hvor der med den nye direktørs tiltræden har været generationsskifte på alle fagdirektørposter inden for få år. Direktionen arbejder aktivt både for at optimere de indre samspil og for at skabe helhedsbaseret og værdibaseret ledelse på tværs i den store organisation
- en længere periode, hvor økonomien lige som i alle andre kommuner vil være i fokus. Når den nye direktør tiltræder, vil budgetlægningen for 2011 være inde i de afgørende faser, og direktionens oplæg til politikerne vil være et sparekatalog på 120 mio. kr. (svarende til tre pct. af nettodriftsudgifterne). Der er lagt en langsigtet strategi for den økonomiske prioriteringsopgave, således at de umiddelbare besparelser gennemføres nu i første år af valgperioden. Samtidigt forberedes omlægninger af mere strukturel karakter, som kan danne basis for budgetforbedringer i andet og tredje år af valgperioden

- et byråd med en usædvanlig korpsånd kendetegnet ved, at der er rum til debat, derefter søgen efter konsensus og - når beslutningerne er truffet - loyalitet udadtil. Konsensus-holdningen og loyaliteten betyder bl.a., at der er en betydelig politisk handlekraft og evne til at reagere hurtigt, når nye muligheder opstår
- en forventning om, at kommunens topledere er udadvendte, præger udviklingen på regionalt og nationalt niveau og henter ideer og aktiviteter med hjem til kommunen. Herning er traditionelt godt repræsenteret i de forskellige chefforeningers ledelser og i KL-sammenhæng. Det gælder også på politisk niveau, hvor Herning gennem lange perioder har været – og også i øjeblikket er – repræsenteret i KL's bestyrelse

## Forventningerne

### 5. Direktørens ansvar

Direktøren har det overordnede ansvar for den strategiske ledelse i Børn og Unge og medansvar for den tværgående strategiske ledelse i Herning Kommune, det vil bl.a. sige ansvar for:

- med sin personlige adfærd at personificere og fremme forvaltningens og kommunens værdier
- at servicere de politiske udvalg og deltage i udvalgenes møder – og at sikre, at kvaliteten i Børn og Unges tilbud til enhver tid lever op til de politiske prioriteringer
- at bidrage aktivt og konstruktivt i den tværgående strategiske ledelse gennem medlemskabet af direktionen – herunder sikre, at alle projekter har tydelig forbindelse med politik, strategi og vision, og at der i alle forhold tænkes i helheder
- at sikre effektiv styring af resurserne, herunder sikre økonomistyring, sikre budgetoverholdelse og sikre, at de afsatte resurser udnyttes optimalt og meningsgivende
- at sikre en langsigtet, ambitiøs udvikling af Børn og Unge, både hvad angår ydelser, ledelse og organisering, således at Børn og Unge foregriber de krav og forventninger, der stilles udefra, og således at der indefra sættes fokus på den faglige udvikling og innovation
- at sikre forvaltningsmæssig korrekt myndighedsudøvelse

### 6. Direktørens udfordringer på kort og mellemlangt sigt

Det forventes, at den nye børn- og ungedirektør inden for de første 12-18 måneder tager initiativer og skaber resultater, bl.a. med hensyn til:

- at sætte fokus på mulighederne for bedre resurseanvendelse, så Børn og Unge kan yde sit bidrag til kommunens budgetforbedrende målsætning samtidig med, at det faglige og kvalitetsmæssige niveau holdes for øje
- at lede Børn og Unge på en måde, hvor værdier og strategier præger arbejdsglæden og resultaterne på hver eneste af de mange arbejdspladser, så alle føler sig som en del af koncernen
- at sætte kraftig fokus på udvikling af kvalitet og faglighed inden for Børn og Unge
- at give den selvfølgelig målsætning om tværfaglighed meget mere vind i sejlene internt i Børn og Unge, så tværfagligheden både bliver en oplevet realitet hos den enkelte familie og hos den enkelte medarbejder
- at basere de nye udviklingsinitiativer på stærke kompetencer i den decentrale organisation snarere end gennem opbygning af centrale konsulentfunktioner
- at udvikle samspillet i MED-organisationen, således at vægten forskydes fra information til tidlig involvering
- at formulere en markant og meningsfuld vision for *ledelsesudvikling* i Børn og Unge, så innovation bliver lige så kendetegnende for ledelsen som den sikre drift - herunder gerne en åbning mod nye, spændende partnerskaber med fx erhvervsliv og forskning
- at sætte et tilsvarende højt ambitionsniveau for *organisationsudviklingen* i Børn og Unge
- at levere en engageret indsats i direktionen, bidrage til idé-genereringen og til formidlingen af de fælles værdier og projekter
- at bidrage til udviklingen af de politiske ledelsesredskaber, der i dag består af mange og brede politikker, men fremover måske i højere grad skal bestå af få, politisk højt prioriterede specialindsatser

## 7. Direktørens faglige, ledelsesmæssige og personlige profil

Det forventes, at Herning Kommunes kommende børn- og ungedirektør er kendt blandt sine nuværende samarbejdspartnere for følgende kompetencer:

- En innovativ profil og en stor drivkraft, der kommer indefra - en insisterende holdning til det at gøre en positiv forskel og en ledelsesmæssig baggrund med markante resultater
- Et overordnet kendskab, analyseberedskab og økonomisk-styringsmæssig indsigt i forhold til den offentlige sektor, gerne i form af en videregående samfundsvidenskabelig uddannelse - generalistkompetencer vægtes højere end detailviden om børn- og ungeområdet
- En ledelsesstil, der dels bunder i teoretisk viden om ledelse som fag, en velreflekteret tilgang til det personlige lederskab og praktisk erfaring med ledelse i større, decentralt organiserede virksomheder
- En værdibåren ledelsesstil, hvor delegation og decentralisering er kerneværdier
- En god evne til hurtigt at gøre et nyt fagområde til sit eget - herunder evnen til at vise indlevelse i forhold til de mange små og større faggrupper, der findes på børn- og ungeområdet
- En god sans for, hvad det vil sige at arbejde i en politisk styret organisation
- En tydelig evne til at stille sig i spidsen for egen organisation, men en lige så tydelig evne til at indgå i et team og medvirke til at sætte fælles retning for en hel koncern
- En udpræget evne til at stikke fingeren i jorden og tage bestik af udgangssituationen, behovene og mulighederne
- En udadvendt og opsøgende personlig stil og et smittende, positivt livssyn

## Ansættelsen

### 8. Ansøgenes vurdering af arbejdspladsen

Som bilag til denne job- og personprofil kan du finde et planchesæt, der præsenterer Børn og Unge, oprindeligt udarbejdet til introduktionen af det nyvalgte Børn- og Familieudvalg. Dette kan rekvireres hos **lmj@lundgaard-konsulenterne.dk**.

Alle interesserede er velkomne til at kontakte os med spørgsmål om stillingen og en eventuel drøftelse af personlige kvalifikationer i forhold til stillingen. Alle henvendelser behandles fortroligt. Henvendelse kan rettes til:

Partner Lisbeth Binderup,  
Lundgaard Konsulenterne  
Tlf. 2049 5140

eller

Kommunaldirektør Ole Jespersen,  
Herning Kommune  
Tlf. 9628 2202

Under de to samtalerunder, der indgår i ansættelsesproceduren, vil der som udgangspunkt ikke være anledning for ansøgerne til at stille spørgsmål. De ansøgere, der går videre til sidste samtalerunde, opfordres i stedet til at aftale et møde med kommunaldirektøren for at få mulighed for at danne sig et personligt indtryk af arbejdspladsen og få svar på eventuelle spørgsmål inden sidste runde.

### 9. Arbejdspladsens vurdering af ansøgerne

Samtaleudvalget har borgmesteren som formand og består desuden af kommunaldirektøren og en afdelingschef.

Samtaleudvalget udvælger op til seks ansøgere til første samtalerunde og gennemfører herefter første og anden samtalerunde. Samtaleudvalget vurderer ansøgerne ud fra de faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer, der er beskrevet her i jobprofilen. Byrådet træffer den endelige beslutning om ansættelse.

Samtaleudvalget har efter sidste samtalerunde følgende grundlag for vurderingen af de sidste ca. tre ansøgere:

- Den skriftlige ansøgning
- Det personlige indtryk fra første samtalerunde

- Et skriftligt resumé af en dialogtest hos en anden af Lundgaard Konsulenterne, i dette tilfælde partner, Dorte Justesen. Resuméet udarbejdes på baggrund af en dybtgående, struktureret samtale om ansøgerens faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer. (Resuméet sendes også til ansøgeren, der får lejlighed til at kommentere det ved anden samtalerunde)
- Et skriftligt resumé af ca. fire referencer, som konsulenten indhenter telefonisk fra ansøgerens leder, kolleger og medarbejdere. Referencerne indhentes umiddelbart før anden samtalerunde og kun efter aftale med ansøgeren. (Referencerne er fortrolige og forelægges ikke ansøgeren)
- Det personlige indtryk fra anden samtalerunde

Du kan læse mere om bl.a. dialogtesten og vores etik i ansættelsessager på [lundgaard-konsulenterne.dk](http://lundgaard-konsulenterne.dk)

### 10. Tidsplan for ansættelsen

Hos Lundgaard Konsulenternes sekretariat i Ribe er sekretær Lisbeth Mie Johanson tovholder på ansættelsen. Lisbeth Mie Johanson kan træffes på tlf. 7542 4233.

Ansøgning sendes elektronisk til [post@lundgaard-konsulenterne.dk](mailto:post@lundgaard-konsulenterne.dk). Ansøgningen skal være fremme senest **onsdag den 28. april 2010 kl. 9.00**.

Lundgaard Konsulenternes sekretariat sender kvittering for modtagelsen af ansøgningen til den mailadresse, ansøgningen er sendt fra. Det forudsættes, at denne mailadresse kan anvendes til den fortrolige kommunikation mellem ansøger og sekretariat i resten af ansættelsesprocessen.

**Tirsdag den 4. maj 2010** træffer samtaleudvalget beslutning om, hvem der indkaldes til første samtalerunde. De udvalgte ansøgere får besked samme dag.

Første samtalerunde afvikles med op til seks ansøgere **fredag den 7. maj 2010**.

Dialogtesten for de ansøgere, der går videre til anden samtalerunde, afvikles af partner Dorte Justesen **mandag den 10. maj 2010**.

Anden samtalerunde afvikles med op til tre ansøgere **mandag den 17. maj 2010**.

## 11. Efter ansættelsen

For den ansøger, der udvælges til stillingen, tilbyder konsulenten en opfølgende samtale straks efter, at beslutningen om ansættelse er truffet. I samtalen vil der bl.a. blive lejlighed til sparring omkring, hvordan den nye direktør kommer godt i gang med jobbet.

3-4 måneder efter den nye direktørs tiltræden vender konsulenten tilbage og holder opfølgende samtaler med direktøren og kommunaldirektøren for at evaluere, hvordan samspillet er kommet fra start.

Lisbeth Binderup

Konsulent på ansættelsessagen

