

DIREKTIONENS UDVIKLINGSSPOR 2026



Skanderborg
Kommune

FORORD

Med DUS 2026 bygger vi videre på det fundament, der er lagt med DUS 2024-25. Vi har taget vigtige skridt i arbejdet med de fælles svære problemer, der er favnet af de to udviklingsspor i DUS: Fælles ansvar for bæredygtig velfærd og Fremtidens attraktive arbejdsfællesskab.

Det har vi gjort i organisationen som helhed og i regi af de klynger, der har arbejdet missionsorienteret med udvalgte af de fælles svære problemer. Men vi er ikke i mål endnu. I 2026 holder vi fast i retningen og prioriterer samtidig den udviklingskraft, vi har i organisationen.

Vi står midt i implementering af en række omfattende reformer på ældre-, sundheds-, social-, beskæftigelses- og skoleområdet samt på klimaområdet med den Grønne Trepert. Og i januar tiltræder et nyt byråd, som også vil sætte retning for kommunens udvikling.

Derfor er det afgørende, at vi sikrer de nødvendige ressourcer til både at realisere reformerne og understøtte det nye byråds politiske ambitioner – samtidig med, at vi fortsætter arbejdet med de fælles svære problemer.

Heldigvis kan vi se, at der på lange stræk er god sammenhæng mellem de tiltag og prøvehandlinger, der foregår i og uden for klyngerne op imod de fælles svære problemer, og intentionerne i flere af reformerne. De synergier skal vi dyrke og høste frugterne af.

Vi har også gjort fremskridt i arbejdet med frisættelse og forenkling, både på politisk initiativ, og via forslag fra kontraktholdere og MED-organisationen. Den flerårige ret og pligt til at udfordre, når f.eks. en arbejdsgang opleves unødigt eller bøvlet, er taget godt i brug.

Med DUS 2026 forventer vi fortsat, at der gøres aktivt brug af udfordringsretten som et redskab til at forenkle vores administration og frigøre ressourcer, der kan skabe mere værdi tæt på borgerne. Det er en vigtig del af at omsætte både reformernes og Byrådets ambitioner til konkret, borgernær velfærd og opgaveløsning. Men vi dropper proceskrav og afrapportering i forhold til udfordringsretten, da den har vist sig unødigt bureaukratisk.

DUS 2026 er ikke en ny strategi, det er en fortsættelse og prioritering. Vi skal fortsat have fokus på kvalitet i opgaveløsningen blandt andet via god økonomistyring og lavt sygefravær. Vi skal fortsætte det missionsorienterede arbejde med de fælles svære problemer, som favnes i de to udviklingsspor, samtidig med at vi prioriterer de nødvendige ressourcer til at implementere reformer og det nye Byråds ambitioner.

Vi ser frem til det vigtige samarbejde med jer om det hele.

Venlig hilsen Direktionen



UDVIKLINGSPOLITIK OG DE FÆLLES SVÆRE PROBLEMER

Skanderborg Kommunes Udviklingspolitik sætter retning med visionen:

”Mennesker møder mennesker i Danmarks smukkeste kommune” og præsenterer fire strategispor for kommunens udvikling.

I første halvår af 2026 vil det nye Byråd forny politikken, men indtil da er det den nuværende Udviklingspolitik, der sammen med øvrige politikker og budgettalter danner det politiske afsæt for DUS 2026.

Med DUS 2024-25 introducerede vi begrebet *fælles svære problemer* – komplekse problemer, der spænder ben for realiseringen af Byrådets ambitioner og for vores evne til at levere velfærd af høj kvalitet tæt på borgerne. Det er problemer, vi ikke kan løse hver for sig, men som kræver nye løsninger og nye stærke, tværgående fællesskaber.

I DUS 2026 har vi skærpet fokus og arbejder målrettet med fire fælles svære problemer:

- Pres på trivslen blandt børn og unge
- Pres på de specialiserede socialområder
- Et klima i krise
- Mangel på arbejdskraft

Særligt på de specialiserede socialområder er der i 2026 behov for at styrke både indsatsen og det tværgående samarbejde, så vi kan bremse udgiftsudviklingen og samtidig fastholde kvalitet i indsatsen.

Erfaringer fra DUS 2024-25

I perioden med DUS 2024-25 har vi bl.a. gennem arbejdet i de fem missionsklynger gjort os vigtige erfaringer, som danner grundlag for, at vi nu fokuserer på fire – frem for syv – fælles svære problemer. Baggrunden for, at tre problemer udgår, er:

- Borgernes forventninger er høje, og de er også nye og anderledes. Forventningen hos borgerne om at blive inviteret mere ind i kommunens processer er et vilkår, der både rummer udfordringer og muligheder. Det er helt i tråd med grundpillen i Skanderborgmodellen om, at beslutningerne træffes tæt på borgerne. Det stiller krav til os som kommune. Derfor skal klyngen og andre enheders viden om og erfaringer med virksomme måder at møde borgerne på også deles bredt. Men temaet udgår som selvstændigt fælles svært problem i DUS 2026.
- Ulighed og negativ social arv har i praksis været tæt forbundet med arbejdet omkring børn og unges trivsel. Derfor samles de to problemer nu under overskriften *Pres på trivslen blandt børn og unge*. Det betyder ikke, at f.eks. ulighed i sundhed eller andre uligheder ikke er vigtige – det er de fortsat, og de adresseres i arbejdet med Sundhedspolitikken og andre relevante politikker.
- Ubalanceret demografisk vækst har ændret karakter. Væksten i Skanderborg Kommune er for nuværende mere afdæmpet og kontrolleret end tidligere, og derfor udgår dette som fælles svært problem i DUS 2026. Arbejdet med at følge, påvirke og planlægge væksten fortsætter i andre sammenhænge.

Udviklingsspor i DUS 2026

De fire fælles svære problemer adresseres – som i DUS 2024-25 – gennem to udviklingsspor: Fælles ansvar for bæredygtig velfærd og Fremtidens attraktive arbejdsfællesskaber. Udviklingsspor som vi alle er forpligtet til at arbejde med.

Mennesker møder mennesker i Danmarks smukkeste kommune			
1 Balanceret vækst - Bæredygtig udvikling	2 En kommune hvor alle er med	3 Det gode liv i fællesskabet	4 Grøn Skanderborg

FÆLLES ANSVAR FOR EN BÆREDYGTIG VELFÆRD

Vi skal fortsat kunne skabe velfærd tæt på borgerne – i god kvalitet og inden for de økonomiske rammer. Det kræver, at vi forstår og afstemmer borgernes forventninger, og at vi inviterer dem, deres pårørende, civilsamfundet og erhvervslivet med i løsningerne. Kun i fællesskab kan vi skabe en bæredygtig velfærd.

Samtidig skal vi udnytte de muligheder for frisættelse og forenkling, som reformerne bringer med sig. Det skal vi gøre klogt og i respekt for, at mulighederne er forskellige fra område til område, og ved at bringe det stærke fundament, vi står på med Skanderborgmodellens grundpiller og vores særlige organisationskultur, i spil.

På de store velfærdsområder erstattes en del regler og krav om dokumentation med fælles faglige formål og en tillidsbaseret kultur for at frisætte borgere og den kommunale faglighed. På andre områder er der andre bevægelser.

Fælles for alle områder er det, at alle er udstyret med en udfordringsret og -pligt, hvis vi kan skabe mere værdi i den borgernære velfærd og i vores administration ved at arbejde på en smartere måde. Ved at dyrke og styrke det fælles ansvar for bæredygtig velfærd, klog frisættelse og forenkling kan vi bevæge os i en bedre og mere balanceret retning mod en ”kommune hvor alle er med”, og hvor ”det gode liv i fællesskabet” kan udfolde sig.

I dette spor arbejder vi særligt med de fælles svære problemer:

- Pres på trivslen blandt børn og unge
- Pres på de specialiserede socialområder
- Et klima i krise



FREMTIDENS ATTRAKTIVE ARBEJDSFÆLLESSKAB

Vi ved, at dygtige medarbejdere og ledere er nøglen til at skabe velfærd af høj kvalitet og realisere de potentialer, der er i de mange reformer. Derfor skal vi fortsætte med at udvikle arbejdsfællesskaber, der motiverer og engagerer vores medarbejdere og ledere.

Vi forstår ledelse som den kurs, den koordinering og det commitment, som vi skaber sammen. Her skal vi turde sætte en tydelig kurs og samtidig have mod til at frisætte opgaveløsningen i tiltro til, at alle tager medansvar for koordinering og bakker op. Vi skal ad den vej sikre, at alle oplever, at deres kompetencer anvendes meningsfuldt, og at alle kan have tillid til, at nytænkning og vovemod bliver værdsat – også når vi fejler undervejs. På den måde skal vi styrke motivationen og forstærke begejstringen over at være ansat i Skanderborg Kommune.

Vi har med Ledertræf 2025 som kickoff sat fokus på ledertrivsel som en strategisk arbejdsmiljøindsats. Det handler både om at tage godt vare på vores ledere – og om at sikre, at deres trivsel smitter positivt af på hele organisationen. For uden god ledelse kan vi hverken tiltrække eller tilknytte de medarbejdere, vi har brug for.

Sidst, men ikke mindst så skal vi fortsætte med at udvikle vores rekrutteringsindsats og blive endnu bedre til at fortælle, hvorfor Skanderborg Kommune er et attraktivt sted at arbejde.

I dette spor arbejder vi særligt med det fælles svære problem:

- Mangel på arbejdskraft



MISSIONSORIENTERET TILGANG — ET STÆRKT VÆRKTØJ

Med DUS 2024-25 introducerede vi også den missionsorienterede tilgang som et nyt redskab til at tage fat på de fælles svære problemer.

Kernen i tilgangen er enkel – og ambitiøs: vi skal tænke nyt, handle modigt og skabe prøvehandling i samarbejde med aktører, vi ikke plejer at arbejde sammen med.

Det har vi øvet os på de seneste to år i de fem missionsklynger, og vi ser også, at tilgangen anvendes andre steder i organisationen.

Uanset om arbejdet foregår i en klynge eller i en anden ramme, har den missionsorienterede tilgang vist sit værd: Den skaber nye samarbejder, styrker den fælles forståelse og baner vejen for virksomme prøvehandling op imod de fælles svære problemer.

I DUS 2026 holder vi fast i den missionsorienterede tilgang som en del af værktøjskassen til at tackle de fire fælles svære problemer. Det gør vi, fordi vi ved, at vi kun kan løse op for de fælles svære problemer, hvis vi tør gå nye veje og gøre det sammen med andre, end dem vi plejer at arbejde samme med.

Det gælder for det missionsorienterede udviklingsarbejde med Pres på trivslen blandt børn og unge og Mangel på arbejdskraft, som de seneste år har været organiseret i klynger. Og det gælder Pres på det specialiserede socialområde og Et klima i krise, hvor der også arbejdes missionsorienteret, men i regi af de styre- og arbejdsgrupper, der er nedsat for at udmønte henholdsvis Udviklingsplanen Nyt Perspektiv på det specialiserede socialområde og Klimaplanen.

Frihed til at organisere – med faste pejlemærker

Fordi vi ser, at den missionsorienterede tilgang anvendes og virker – både i og uden for klyngerne – giver vi med DUS 2026 frihed til, at de ansvarlige for de fælles svære problemer kan organisere det missionsorienterede udviklingsarbejde, som det giver bedst mening. Det kan fortsætte i klynger eller i andre former, så længe vi følger disse seks missionsorienterede pejlemærker:

- Vi arbejder tværfagligt
- Vi involverer eksterne parter
- Vi mobiliserer de borgere og virksomheder, det handler om
- Vi igangsætter prøvehandling
- Vi opsamler relevant læring af prøvehandling
- Vi deler læringen i relevante fora og udbreder dem i praksis

Der vil også i 2026 være facilitatorer, der understøtter arbejdet med de fælles svære problemer. Der vil desuden være tværgående facilitatorressourcer, som kan hjælpe med at understøtte prøvehandling og bidrage til, at vigtig læring bliver samlet op og delt – både fra klynger og fra andre samarbejdsfora, der arbejder med de fælles svære problemer.

DUS 2026 FORPLIGTER OS ALLE

DUS 2026 sætter kursen og giver os en fælles ramme for, hvordan vi tackler de fælles svære problemer. Ambitionerne er høje – og kræver, at vi fortsætter med at styrke samarbejdet på tværs af organisationen og ud mod det civil- og lokalsamfund, som vi er en del af.

Det er ikke noget, vi kan løfte hver for sig. DUS 2026 forpligter os alle – både ledere og medarbejdere. Vi skal tage ansvar – også for det fælles, være modige og eksperimentere sammen, hvis vi skal lykkes med at løse op for de fælles svære problemer.

Alle i ledelseskæden har en vigtig rolle. Som ledere skal vi gå forrest, engagere os i og lede arbejdet – på den måde der giver mest mening. Det kan være ved at:

- Deltage aktivt i de forskellige fora om de fælles svære problemer
- Sætte gang i og følge op på prøvehandling, der adresserer de fælles svære problemer
- Prioritere leder- og medarbejderressourcer til – med et tydeligt mandat – at indgå i og drive prøvehandling op imod de fælles svære problemer.

Der er masser at tage fat på, og vi har brug for alle gode kræfter, hvis vi skal lykkes med opgaven.

Nysgerrig på mere?

På **DUS-siden** på intranettet kan du læse mere om, hvorfor vi har sat fokus på de fælles svære problemer (grundfortællingen), de fem missionsklynger og deres medlemmer, den missionsorienterede tilgang og de igangværende prøvehandling.

