

# Interview – **Claus Fjeldgaard**

DIREKTØR I VARDE KOMMUNE

## I stedet for at tale problemerne op, så skal vi begynde at tale løsningerne op

“Vi bliver nødt til at retænke vores velfærds-setup ude i yderste led. Men der er jo også et element i, at vi ledelsesmæssigt påtager os et ansvar i forhold til at prøve at dreje organisationen i nye retninger og mere omfattende forandringer af vores måde at tænke offentlig velfærd på.”



### **Claus Fjeldgaard**

Direktør i Varde Kommune siden 2017 med ansvar for Social-, Sundhed- og Ældreområdet og har 25 års ledelseserfaring fra både kommunale og regionale ansættelser bl.a. som personale- og socialchef i Viborg Kommune og intern konsulent på sygehusområdet i Region Midt. I Varde har CF ansvar for 1.400 fuldtidsstillinger fordelt på ca. 1.600 medarbejdere. Tre centerchefer for Ældre, Social og Sundhed har direkte reference til CF og har hver henholdsvis fire eller tre ledelsesniveauer under sig.



Vi har netop lavet en vision i Social- og Sundhedsudvalget, der blandt andet understøtter den politiske målsætning. ‘Det, du kan selv, det skal du selv’ som borger. Det er et statement, der også begynder at gennemsyre organisationen.

**AF KIM HERLEV JØRGENSEN**

“**R**ekruttering og fastholdelse af de rigtige kompetencer er de altoverskyggende udfordringer, vi har på ældreområdet og lige nu særligt på vores plejecentre”, konstaterer Claus Fjeldgaard, direktør i Varde Kommune for Social-, Sundhed- og Ældreområdet. Og det bliver på en måde en ond spiral, for afledt af de problemer følger et højt sygefravær og andre udfordringer.

“Vi må rekruttere medarbejdere med lidt alternative kompetencer i forhold til området. Det giver en særlig belastning på det eksisterende fagpersonale, som derved presses og bliver sårbare. Det får sygefraværet samlet set til at stige blandt såvel nye som erfarne medarbejdere i den del af organisationen, hvor vi har de største rekrutteringsudfordringer.”

*For at forstå det rigtigt, så siger du, at I godt kan få folk, men bare ikke dem med de rette kompetencer. Og at det faktisk er den allerstørste udfordring?*

Claus Fjeldgaard: “Man kan sige, at vi kan lige få hoveder nok, men problemet er, at andelen af uuddannede bliver større. Heldigvis kan vi stadig rekruttere medarbejdere med både østeuropæisk og anden etnisk baggrund til vores plejecentre, men for at vi kan nyttegøre de hænder, kræver det oplæring og uddannelse. En opgave, som er rigtig, rigtig stor derude. Dertil kommer, at nogle af de medarbejdere, vi kan rekruttere, også kan have andre og mere personlige udfordringer end kompetencer. Jeg synes, vi ser en større andel af lidt mere skrøbelige medarbejdere på vores arbejdspladser, som giver vores ledere større udfordringer i forhold til at få enderne til at nå sammen.”

*Men hvad så når I kigger længere frem?*

Claus Fjeldgaard: “Når vi ser ind i Varde anno 2030, kan vi se, at andelen af ældrebefolkningen stiger, og andelen af dem, der skal være med til at betale – de erhvervsdygtige – falder, ligesom børnetallet falder i kommunen. En udvikling, der

gør, at vi kommer til at mangle noget økonomi, når vi kommer frem i 2030, da indtægtsgrundlaget vil falde. Vi tænker derfor, at vi frem mod 2030 skal løse den samme opgave og kunne klare den demografiske udvikling med samlet set færre medarbejdere. Som jeg ser det, har vi ikke mulighed for at rekruttere medarbejdere i det nuværende omfang og får også sværere ved at få råd til at aflønne folk. Så det er en udfordring, der er til at få øje på, og noget, vi arbejder med lige nu.”

#### **Det, du kan selv, skal du selv**

*Med de udfordringer, som du skitserer, så er svaret ofte, at man skal skabe et større ledelsesrum til lederne, og at man skal frisætte institutionerne for ad den vej at reducere tid til administration og unødigt bureaukrati. Tilsvarende, at der skal arbejdes med at forventningsafstemme forholdet mellem det offentlige tilbud og de forventninger, som brugerne kan have. Hvordan ser du på de ting?*

Claus Fjeldgaard: “I hvert fald ser jeg en gensidig forventningsafstemning som et klart mål og sigte for os. Vi prøver at se på, hvad det er, borgerne skal kunne selv fremadrettet, og hvad kommunen skal understøtte fremadrettet. Byrådet i Varde har således en klar politisk målsætning: ‘Det, du kan selv, skal du selv’. Altså en tydelig definition af, hvad der er offentlig velfærd, og hvad der er eget ansvar. Det tænker jeg bliver endnu mere centralt i tiden, der kommer.”

“Mht. frisættelse af institutionerne, så ja og nej – forstået på den måde, at vi bliver nødt til at bemyndige medarbejderne i yderste led til at tage større individuelt ansvar for at løse en opgave i relation til en borger. Og nej, forstået på den måde, at vi ikke må miste grebet om vores generelle styring, både den økonomiske og faglige styring, men også styringen i forhold til de processer og prioriteringer, som er politisk bestemt lokalt eller i gældende lovgivning. Så jeg kan ikke se, at frisættelse er et enkelt svar på udfordringen.”

*Jeg vil udfordre dig lidt... Er det ikke et gedigent embeds-*



Jeg tror, at det grundlæggende er vores ærlige fortælling om de udfordringer, vi står med, og at vores ledere og medarbejdere spiller med

*mandssvar, eller er det også sådan, jeres politikere ser på det? Er det noget, I taler med dem om?*

Claus Fjeldgaard: "Vi taler om frisættelse som decentralisering af ansvar og kompetence i yderste led. Vi taler også om at arbejde mere tværfagligt på ældreområdet i mindre rehabiliterende teams osv. osv. Jeg tror bare ikke på, at det er det, der er det eneste greb."

"Vi bliver nødt til at retænke vores opgaveløsning og skabe gensidig forståelse mellem politikere, topledelse og medarbejdere. Det kræver ledelse, som ikke klares ved blot at overlade det til fagpersonerne på området og tro på, at så løser det hele sig bedre og billigere."

*Hvad siger politikerne til det perspektiv?*

Claus Fjeldgaard: "Det er de helt med på. Vi har netop lavet en vision i Social- og Sundhedsudvalget, der blandt andet understøtter den politiske målsætning. 'Det, du kan selv, det skal du selv' som borger. Det er et statement, der også begynder at gennemsyre organisationen inden for Social- og Sundhedsudvalgets område og med fuld politisk opbakning. Når jeg eksempelvis foreslår, at vi skal indføre skærmbesøg, hvor borgerne er mere aktive, og steppe op, i forhold til at det i kommunen ikke er firestjernet service, vi giver, så bakker politikerne fuldt op. På den måde skabes der en forståelse for, at vi ikke bare kan fortsætte ud af den linje, som vi ellers arbejder med. Vi bliver nødt til at retænke vores velfærdssetup ude i yderste led. Men der er jo også et element i, at vi ledelsesmæssigt påtager os et ansvar i forhold til at prøve at dreje organisationen i nye retninger og mere omfattende forandringer af vores måde at tænke offentlig velfærd på. Det synes jeg, vi lykkes med i Varde."

#### **Otte reformspor**

*Det lyder til, at dine politikere også er opmærksomme på, at rekruttering er en udfordring, men at hovedudfordringen snarere*

*er, at det ikke er muligt at opretholde det samme antal medarbejdere som i dag, fordi de er der ikke.*

Claus Fjeldgaard: "Vi har i de senere år ikke haft behov for større besparelser i forbindelse med budgetlægningen. I stedet har vi i topledelsen lanceret 'Varde 2030' for at få det lange lys på og for at få en bevidsthed om de udfordringer, der er i horisonten, herunder ikke mindst rekrutteringsudfordringerne, som kun bliver større i fremtiden. En udvikling, som vores politikere er med på, og derfor arbejder vi nu med en række tiltag navnlig i Social- og Sundhedsudvalget, hvor vi står med de største udfordringer, som er tæt på nu. Vi kalder det reformspor, hvor vi vil prøve at reformere vores måde at tænke velfærd på og har defineret otte-ni forskellige temaer, som det politiske udvalg arbejder med."

"Et reformspor er eksempelvis 'tilstrækkelig kapacitet', hvor vi sætter fokus på, hvad vi kan gøre for at rekruttere og fastholde medarbejdere og skabe interesse hos de unge mennesker for de kommunale velfærdsområder, og kan vi gøre endnu mere for at rekruttere udenlandsk arbejdskraft. Vi har således gode erfaringer fra et tidligere projekt om tiltrækning af østeuropæisk arbejdskraft. I samme reformspor kigger vi også på mulighederne for større udnyttelse af ny teknologi til erstatning for flere hænder."

"Et andet reformspor er 'pleje- og brugervenlig kapacitet'. Hvis vi skal kunne fastholde kompetenceniveauerne på vores plejecentre, kan vi så have så decentral en struktur, som vi har i dag? Det er et af de spor, der gør politisk ondt. Det spor lanceres på en temadrøftelse i byrådet i begyndelsen af det nye år, hvor vi vil drøfte de dilemmaer, der er i forholdet mellem en central og decentral plejer- og brugervenlig struktur. Social- og Sundhedsudvalget har taget hul på diskussionen."

"Et tredje reformspor er den 'rehabiliterende tænkning', hvor vi taler om små selvstyrende teams mhp. at frisætte

og bidrager til nye løsninger. Vi kommer ikke længere med gennemarbejdede og færdige forslag, men inviterer til dialog og drøftelse.

Claus Fjeldgaard

kompetencerne længere ud i organisationen og få myndighedsbehandlingen tættere på borgerne. Sådan har vi otte reformspor, som vi har en løbende drøftelse af i udvalget og sidenhen med hele byrådet. Samtidig hermed arbejder jeg nede i organisationen for at få medløb og forståelse hos medarbejdere.”

*Det lyder, som om det navnlig er samtaler mellem jer som topledelse og så jeres politikere. Hvor er medarbejderne og de faglige organisationer og MED-strukturen henne i arbejdet med reformsporene?*

Claus Fjeldgaard: “Det er rigtigt, at processen er startet i toppen, om man vil. Derfor er vi som nævnt ved at onbordere medarbejderne og dermed organisationen ind i arbejdet. Alle mine medarbejdere og ledere var derfor i sidste uge samlet, hvor vi arbejdede med nogle af reformsporene. I forlængelse heraf er vi ved at planlægge en rundtur, hvor jeg og mine nærmeste chefer kommer rundt i alle vores MED-udvalg for at drøfte de forskellige temaer og reformspor. Så det er den måde, vi vil inddrage medarbejderne på.”

“I forhold til inddragelse af borgere og brugere havde vi for nylig et stort borgermøde, hvor ‘Varde 2030’ var på dagsordenen, og hvor borgmester og kommunaldirektør introducerede de 500 borgere til i det, vi tænker om kommunens udfordringer nu og frem mod 2030. Generelt er det vores holdning, at vi i ledelsen skal have fast grund under fødderne, inden vi inddrager borgere, brugere og medarbejdere i processen.”

### 500 færre medarbejdere i 2030

*Det gode spørgsmål, som mange stiller sig er: Skal man starte processen nedefra, eller skal man starte oppefra? Jeg hører dig sige, at jeres erfaring er, at topledelsen og politikerne skal være på plads med deres overvejelser, inden man for alvor begynder at involvere organisationen, også for at kunne skabe noget konkret?*

Claus Fjeldgaard: “Ja, men vi har alligevel grebet den politiske proces an på en anden måde end den traditionelle, hvor forvaltningen kommer med forslag til beslutninger. Der har været en politisk dialog, hvor vi i fællesskab har arbejdet os ind i en fælles forståelse af udfordringerne og de problemstillinger, som vi står overfor. Det har været en lidt anden måde at arbejde på, men en for os ny arbejdsform, som vi har fået meget ud af. Vores tanke har været, at problemerne er så komplekse, at vi ikke kan hælde til at skitsere ét problem og én løsning. Vi bliver simpelthen nødt til at have en fælles forståelse af problemernes og udfordringernes kompleksitet. Det kræver dialog og procestid. Tid, vi bliver nødt til at investere.”

*Hvis du skal give din ledelsesfortælling videre til inspiration for andre, hvad har I så gjort, som gør, at folk lytter, og I får dem med?*

Claus Fjeldgaard: “Jeg tror, at det grundlæggende er vores ærlige fortælling om de udfordringer, vi står med, og at vores ledere og medarbejdere spiller med og bidrager til nye løsninger. Vi kommer ikke længere med gennemarbejdede og færdige forslag, men inviterer til dialog og drøftelser.”

“I stedet for at tale problemerne op, så skal vi begynde at tale løsningerne op. Og så skal vi begynde at sige ja, der er de her udfordringer, og i Vestjylland er vi eksempelvis begünstiget af østeuropæisk arbejdskraft, som er motiveret for at arbejde i velfærdssektoren. Vi er virkelig privilegerede. Samtidig står vi ikke overfor at skulle spare folk væk. En fantastisk situation for os. Vi begynder at lykkes med nogle ting. Vi skal tale sådanne løsninger op og få mere af det i stedet for hele tiden at have fokus på det, der er svært – det ‘dør’ vi af. Mig selv inklusive.”

*Det er jo meget centralt, men det skal vel også være en fortælling, som bygger på fakta og data?*

Claus Fjeldgaard: “Økonomisk ved vi nogenlunde, hvor



mange penge vi har til rådighed i dag, og kender også udviklingen i det faldende indtægtsgrundlag frem mod 2030. Derfor ved vi i Varde, at vi i runde tal skal være 500 medarbejdere færre, end vi er i dag, og vi ved nogenlunde, hvor stor en andel af befolkningen som bliver ældre og plejekrævende. Således kender vi den betydelige stigning i antallet af +85-årige. Vi kender også dækningsgraderne for vores daginstitutioner, skoler, plejehjem osv. Så vi står på en hel række fakta, som rækker flere år frem. Med andre ord – vi har rigtig mange data, som vi kan og bør lede på.”

### Fjern bureaukrati fra lederne

*Har I talt om ledelsesspændet, og kan der være en sammenhæng mellem, hvor tæt lederen er på den enkelte medarbejder, og så sygefraværet?*

Claus Fjeldgaard: “På ældreområdet har vi ansat nogle ledere uden portefølje, som kan støtte op, hvor det er specielt kritisk. Men ledelsesspændet taler vi om i forhold til vilkår for ledelse, og vi har i chefgruppen sat det på dagsordenen i 2024, men det handler også om de administrative opgaver og andre opgaver, som de egentlig varetager fremfor at kunne bruge mere tid på nærværende ledelse og følgeskab. Jeg tror, at vi har fået skubbet rigtig, rigtig mange opgaver ud til lederne – for som en leder har nævnt for mig, så er der 20 forskellige IT-systemer, som vedkommende skal forholde sig til. Komplexiteten for den enkelte leder er meget stor, og det tror jeg, vi skal hjælpe dem med at få reduceret. Det er et lige så vigtigt begreb som at kigge på ledelsesspændet.”

“Vi har analyseret på det i Varde Kommune, i forhold til hvad det egentlig er, at lederne bruger deres tid på, som er på kanten af deres kerneopgave, og hvad er det for opgaver lederne decentralt kan undlade at tage sig af. Eksempelvis har vi etableret et centralt ejendomscenter, hvor der er opgaver på plejecentrene, som lederne nu selv skal tage sig af. Pedellerne sætter ikke mere havemøblerne ind om vinteren. Det må lederne og andet plejepersonale tage sig af. Det giver jo ikke mening. Når en computer ikke virker, så skal den fragtes ind til den centrale IT-afdeling, fordi den centrale IT-afdeling ikke kan køre ud og hente den. Så er det lederen, der må køre. Det kan godt være, at opgaven isoleret set ikke fylder meget, men det fylder mentalt, når man er presset ledelsesmæssigt til at få sin egen organisation til at hænge sammen.”

“Dertil kommer, at de samme ledere skal onboarder medarbejdere, der ikke taler dansk, og måske også lidt sårbare

SOSU-elever. Derudover skal de håndtere utilsigtede hændelser og GDPR m.m. Vi er nødsaget til at tage de decentrale ledelsesvilkår alvorligt. Vi har nu ansat tre studentermedhjælpere, heraf to studentermedhjælpere i vores IT-afdeling, som helt banalt kører rundt til plejecentrene og spørger, hvad de kan hjælpe med i opdateringer og andre IT-udfordringer. De er kisteglade for det. Det er helt lavpraktisk, men mere skal der ikke til.”

*Hvis vi nu løfter os ind i ledelsesudfordringerne, hvordan ser du så på mulighederne for at rekruttere niveau 3-ledere i fremtiden?*

Claus Fjeldgaard: “Det er faktisk en udfordring. Dels aflønningsmæssigt, men også de faglige krav, som stilles, lægger et stort forventningspres på deres skuldre. Jeg kan se, at vi skifter alt for mange ledere ud, som af den ene eller anden grund kører sur i det. Jeg tror, kerneproblemet er at få reduceret kompleksiteten i den decentrale ledelsesopgave og ad den vej gøre det attraktivt.”

*Hvad tror du, man kan gøre for, at den enkelte synes, at det er interessant at få ansvar?*

Claus Fjeldgaard: “Det er måske her, hvor frisættelsen af institutioner kommer ind i billedet, og hvor der kan gives mere ansvar ud til den enkelte medarbejder. Men at tro, at frisættelse er lig med mindre ledelse, der tror jeg, man tager fejl. Selvstyrende teams, større ansvar til den enkelte og medledelse vil kræve mere ledelse og en anerkendelse heraf i medarbejdergruppen. Men det er klart, at fordelene kan være, at den enkelte medarbejdergruppe kan og vil påtage sig noget mere ansvar.”

*For at vende tilbage til rekruttering af nye ledere. Hvad gør I – har I eksempelvis et internt talentudviklingsforløb eller lignende forløb, hvor I prøver at skabe en opmærksomhed og en motivation hos den enkelte for at være klar til et lederjob, hvis muligheden byder sig?*

Claus Fjeldgaard: “Vi har et mere centralt forløb, som vi kører, som er rådhusstyret. Men vi er også lykkedes med at få en generel holdning til, at man som leder har et ansvar for at spotte talenter ude i organisationen. Vi har således i direktionen for tre uger siden haft en introduktion af nye ledere, som alle var blevet prikket på og var stolte af det. Og det er jo fedt. Som tidligere personalechef har jeg altid sagt, at ledelsesudvikling er for vigtigt til at overlade til en HR-afdeling. Fordi det ligger jo i ledelsesudviklingen, at man skal være med til at udvikle ledelse i ledelseskæden. Et ansvar for enhver leder.”