

Ishøj Kommune

Arbejdsgrundlag

for direktion og koncernledelse



Indhold

Vores tilgang til ledelse og styring	4
Direktionens formål og ansvarsområder	5
Direktionens ansvarsområder.....	5
Rollen som enhedsdirektion	7
Direktionens mødefora og arbejdsformer.....	7
Koncernledelsens formål og ansvarsområder	8
Koncernledelsens ansvarsområder.....	8
Rollen som centerchef.....	9
Koncernledelsens mødefora og arbejdsformer – rette mødefora til rette formål.....	10

Indledning

Ishøj Kommune er for alle – og vi har ambitioner på alles vegne. Derfor har vi en mission om at være til for borgeren og det kommunale fællesskab.

Både samfundsudviklingen, det siddende Byråd og lokale forhold i organisation og kommune betyder, at vi konstant skal gøre os umage for at indfri denne mission. Vi har mange kompetencer og en høj kapacitet i vores kommune, men udfordringerne vokser og bliver mere krævende at løse samtidig med, at vi har fremgang og kan se nye muligheder opstå. Direktionen og koncernledelsen spiller en vigtig rolle og har et stort ansvar i forhold til at løse udfordringerne og gribe mulighederne.

Dette arbejdsgrundlag beskriver direktionens og koncernledelsens roller, ansvar og funktioner. Det skal medvirke til, at de øverste ledelsesniveauer er målrettede og koordinerede og har en fælles bevidsthed om, hvordan vi fungerer og samarbejder om at udvikle Ishøj Kommune – både borgerrettet og som arbejdsfællesskab.

Vi er bygget op om en koncernstruktur med en direktion med tre direktører og ni centre med hver sin chef. Tilsammen udgør centerchefer og direktører koncernledelsen. Med arbejdsgrundlaget beskriver vi de roller og det ansvar, der ligger i de forskellige fora både i forhold til organisationen og det politiske niveau.

Arbejdsgrundlaget omhandler både:

- Enhedsdirektionen
- Direktørerne
- Koncernledelsen
- Centercheferne

Arbejdsgrundlaget er bygget op på følgende måde:

1. Først er der et generelt kapitel om, hvordan vi arbejder med styring og ledelse i Ishøj Kommune
2. Herefter er der en beskrivelse af direktionens og direktørernes formål, ansvarsområder, rolle og mødeform
3. Endelig er der en beskrivelse af koncernledelsens og centerchefernes formål, ansvarsområder, rolle og mødeform

Vores tilgang til ledelse og styring

I Ishøj har der altid været en stærk decentral organisationskultur. Et stort decentralt råderum har været kendetegnende for organisationen, og det har skabt grobund for stor lokal handlekraft og stærke driftsenheder. Dette kan samtidig udgøre en udfordring, når hele organisationen skal bevæge sig i samme retning, og centrale beslutninger skal implementeres ud i "yderste led".

Derfor ser direktionen og koncernledelsen et behov for en ændret balance mellem decentralt råderum på den ene side og tværgående styring på den anden side. Vi skal i højere grad arbejde med fælles og tværgående løsninger, når dét er mest effektivt og bidrager til en professionalisering. Andre gange findes de bedste løsninger decentralt. Vi vil have fokus på en balanceret tilgang til dette med henblik på at gøre organisationen mere bæredygtig og understøtte både effektivitet og udvikling.

Lederskab og følgeskab som rettesnor

I direktionens og koncernledelsens fælles ledelse af organisationen har vi en ambition om at være retnings-sættende og vise, hvilke forventninger vi har til vores medarbejdere, ledere, og hvordan vi arbejder sammen for at nå vores mål. Vi skal kommunikere og formidle tydeligt til alle dele af organisationen om de ledelsesmæssige og organisatoriske beslutninger. Vi har dygtige lokale ledere, som vi skal understøtte i deres udfoldelsesmuligheder, faglighed, initiativer og handlekraft.

Vi bygger på værdierne i vores fælles "Grundlag for lederskab og følgeskab". Her lægger vi vægt på, at ledelse bliver skabt i relationer. Både lederskab og følgeskab handler om at tænke, tale og handle til gavn for hele organisationen og arbejdsfællesskabet.

Styring skal være en hjælp

Styring skal være en måde at skabe udvikling i organisationen ved at hjælpe os til at gå i samme retning og sikre et fokus på målopfyldelse. Styring skal styrke organisationens evne til at eksekvere og implementere, følge op, skabe overblik og prioritere. Når vi anvender styringsværktøjer til dette, gør vi det samtidigt lettere for kommunens ledere og medarbejdere at se og fornemme, hvad der forventes, når opgaverne skal løses.

Arbejdsprogram og årshjul

For at nå ambitionen om mere styring som en hjælp til fælles udvikling vil direktionen fremover i samarbejde med koncernledelsen udarbejde et årligt arbejdsprogram. Arbejdsprogrammet vil indeholde de vigtigste strategiske og tværgående indsatser, som påvirker hele organisationen. Arbejdsprogrammet vil være ledsaget af et årshjul, som viser de vigtigste fælles milepæle i løbet af året.

Arbejdsprogrammet og årshjulet skal være et redskab til at sætte mere fokus på det tværgående og til at sikre, at vi som organisation bliver bedre til at koordinere og samarbejde på tværs. Arbejdsprogrammet skal på den måde være med at skabe en balance mellem det fælles og tværgående på den ene side og det decentrale handlerum på den anden side – og skabe en større tydelighed om forventningerne til kommunens ledere i forhold til dette.

Hen ad vejen kan ambitionen om mere tværgående styring også blive fulgt op med andre styringsredskaber, fx porteføljestyring og metoder til opfølgning på mål og indsatser.

Direktionens formål og ansvarsområder

Direktionen har det overordnede ansvar for den samlede ledelse af Ishøj Kommune.

Vores formål er:

- At understøtte og rådgive politikerne i deres arbejde for kommunen og det større samfunds mæssige fællesskab
- At sætte rammer og retning for organisationen med alle dens ansatte på en måde, så opgaveløsningen kan ske professionelt og borgerrettet
- At varetage kommunens interesser overfor de mange eksterne samarbejdspartnere og interessenter

Dette sker i et tæt samspil med centercheferne, der er direktionens nærmeste samarbejds- og sparringspartnere.

Direktionens ansvarsområder

Med dette formål som fundament er direktionens ansvarsområder følgende:

Økonomisk ansvarlighed, overblik og fremsyn

Vi skal have et blik for, at kommunens samlede økonomi er stabil og bæredygtig på sigt, hvilket bl.a. betyder, at den samlede direktion spiller en tydelig rolle gennem hele budgetprocessen.

En del af dette arbejde består også i, at vi løbende oversætter politiske ønsker til en realistisk og realiserbar fremtid med et blik for de rammevilkår, Ishøj Kommune er underlagt, fx som følge af den demografiske udvikling. Det betyder også, at vi har et løbende fokus på mulighederne for effektivisering og omstilling på tværs af organisationen med det formål at sikre en robust økonomi både nu og i fremtiden.

Vi oversætter politiske ønsker til en realiserbar fremtid

Vi har et fælles ansvar for oversættelse og implementering, når Byrådet udvikler og vedtager en vision, politikker, strategier og andre politiske tiltag, der er definerende for, hvilke prioriteringer og indsatser der skal sættes i gang i organisationen. Vi er samtidig undersøgende på behov og

udfordringer, der kan kræve tilpasninger og nye forbedringer. Dette sker på baggrund af relevante og velunderbyggede analyser, der giver vores politikere et solidt besluttelsesgrundlag.

Organisatorisk balance mellem udvikling og drift

Der sættes mange skibe i søen, når vi udvikler fremtidens velfærd. Initiativerne kommer mange steder fra, fx i form af national lovgivning, lokalpolitiske initiativer, strategier fra chefer og direktion og projekter på institutionerne. Som enhedsdirektion er vi opmærksomme på, at der skal være balance mellem udviklingstiltag på den ene side og en stabil og robust drift på den anden side. Vores opgave er derfor også at have opmærksomhed på, at de mange aspekter af ledelse, styring, økonomi, trivsel og opgaveløsning understøtter hinanden.

Oversættelse og implementering af lovgivning og andre udefra kommende initiativer foregår i vid udstrækning på centerchefniveau, men der er et direktionsfokus, hvis lovgivningen er af en sådan karakter, at den får strategisk og indgribende betydning for hele kommunen eller organisationen.

Helhed og tværfaglighed – på både faglige og politiske arenaer

Alle kan noget, men ingen kan alt, og mange af tidens problemstillinger er vilde. Derfor lægger vi vægt på tværfagligt samarbejde og ledelse til siden, hvor vi orienterer os ud over eget fagområde. Vi vil skabe rammer for at udnytte tværfaglige synergier. Derfor vil vi fremme, at der er sammenhæng og retning for forskellige faglige områder i hele organisationen. I forhold til den politiske arena fordrer det, at vi sikrer helhedsblikket, når politiske sager går på tværs af fagudvalg.

Et velfungerende lokaldemokrati

Som øverste administrative ledelse i en politisk styret organisation har vi i enhedsdirektionen et fælles ansvar for, at lokaldemokratiet får de bedste betingelser for at virke. Vi har et blik for at skabe gode demokratiske processer inden for de rammer, som kommunens ressourcer udgør. Dette gælder både i forhold til lokalpolitik, men også i forhold til at inddrage og involvere borgerne i udviklingen af Ishøj Kommune.

Ambassadører for Ishøj Kommune

Ishøj Kommune er en del af en større sammenhæng. Direktionen repræsenterer Ishøj i fx regional og national kontekst, og vi sikrer interessevaretagelse i tværkommunale samarbejder, ofte i et samarbejde med andre i organisationen. Som en del af dette arbejde understøtter vi også, at vores politikere er klædt på til at varetage Ishøj Kommunes interesser i eksterne samarbejder og beslutningsprocesser med flere parter involveret.

Ledelse og læring for alle

Direktionen har ansvar for at tage initiativ til organisationsudvikling, der bidrager til en robust, effektiv og moderne organisation. Medarbejderne skal have gode rammer for at løse opgaverne fagligt solidt og professionelt. Vi lægger stor vægt på at have et velfungerende MED-system med et fælles fokus på, at vi er til for borgerne.

Direktionen sætter retningen for den fælles ledelsesudvikling, der bygger på værdierne i "Grundlag for lederskab og følgeskab", og med til dette følger også, at vi har blik for, hvordan der arbejdes med kompetenceudvikling for både ledere og medarbejdere til gavn for hele organisationen.

Strategisk kommunikation

Direktionen spiller en central rolle, når der skal kommunikeres såvel internt som eksternt.

Vi har en vigtig oversættelsesopgave, når politik og strategi skal oversættes til handling og forståelse, uanset om det er fra toppen og ud eller omvendt, når borgere eller medarbejdere har vigtige opmærksomheder, som politikere har brug for at lytte til.

Vi skal gå forrest, når de gode historier skal deles, og vi skal kommunikere tydeligt og ærligt om de beslutninger, der træffes politisk, ledelsesmæssigt og organisatorisk. Vi går forrest i forhold til at være ambassadører for Ishøj Kommune som en god arbejdsplads, og vi spiller en aktiv rolle, når de gode historier om Ishøj Kommune som arbejdsplads skal fortælles.

Direktionen arbejder også med de større fortællinger om Ishøj kommune, når vi bidrager til at skabe positiv opmærksomhed om de muligheder, som borgere og virksomheder har, når de bor eller driver virksomhed i kommunen.



Rollen som enhedsdirektion

For at lykkes med direktionens formål og ansvarsområder er det afgørende, at vi i direktionen formår at samarbejde og involvere os i hinandens direktørområder. Derfor definerer vi os som en enhedsdirektion.

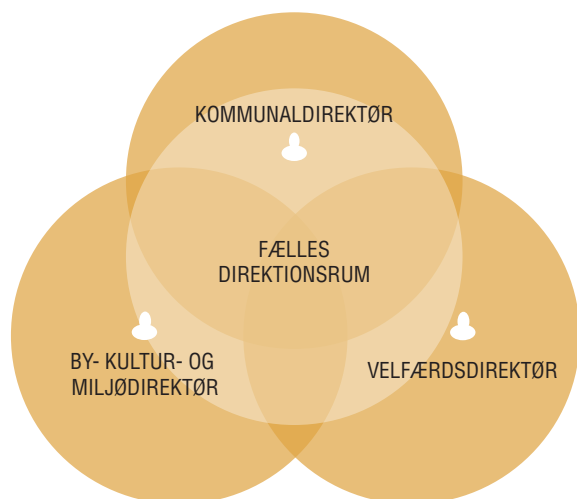
Vi ser vores forskelligheder som en styrke, der både tilfører perspektiv og udfordringsmulighed samtidig med, at vi giver plads til hinanden i dialogerne.

Vores samarbejde lykkes, når vi er koordinerede med en klar sammenhæng i vores handlinger. Samtidig har vi fokus på at få skabt følgeskab og forpligtelse hos dem, der skal føre beslutningerne ud i livet – og dermed skabe resultaterne. Vi sikrer derfor inddragelse af relevante fagligheder.

De tre direktører skal også varetage de respektive direktørrum. Her ligger opgaver og ansvar knyttet til sagsområderne, som hver direktør står i spidsen for.

Direktøren taler altid på direktionens vegne, men koordinerer og træffer beslutninger på eget område i tæt samarbejde med sine tilknyttede centerchefer.

Enhedsdirektionen arbejder også med betydelige sager på de enkelte sagsområder, hvor gensidig sparring og koordinering i direktionsrummet har betydning for opgaveløsningen.



Direktionens mødefora og arbejdsformer

Vores samarbejde om opgaveløsningen sker i vid udstrækning i forskellige mødefora. De vigtigste beskrives nedenfor.

Direktionsmøder

Vi har faste møder ca. hver 14. dag.

Første del af mødet med borgmesterens deltagelse omhandler emner af mere politisk karakter. Anden halvdel af mødet omhandler emner af administrativ og organisatorisk karakter, som ikke kræver borgmesterens deltagelse.

På mødet med borgmesteren er der et særligt fokus på:

- Politiske sager, hvor borgmesteren og direktionen med fordel kan have en dialog og fælles sparring samt en pejling af den politiske retning.
- Sager, der ligger udover Ishøj Kommunes egen beslutningsret, samt regionale og andre tværkommunale indsatser, hvor Ishøjs position eller stilling skal afklares.

Sager til direktionsmøderne ligger som udgangspunkt inden for vores formål og hovedopgaver, og dette vurderes og afgøres af de enkelte direktører.

Kommunaldirektøren ejer mødet og er mødeleder.

Strategidag med borgmester

Vi afholder 1-2 gange om året en strategidag med borgmesteren, hvor borgmester og direktion drøfter de større strategiske sigtelinjer og dagsordener.

Koncernledelsens formål og ansvarsområder

Koncernledelsen er det fælles ledelsesrum mellem direktører og centerchefer, og det er i dette rum, at vi har mulighed for de brede, strategiske drøftelser, der vedrører hele organisationen.

Koncernledelsens formål er:

- At være med til at træffe strategiske og helhedsorienterede beslutninger på hele organisationens vegne
- At binde organisationen sammen både strategisk, økonomisk, kulturelt og fagligt
- At fremme implementering og eksekvering af beslutninger af politisk, direktionmæssig og strategisk art
- At bidrage til kvalificering af direktionens beslutninger og udgøre et strategisk og praktisk sparringsforum for direktionen

Koncernledelsens ansvarsområder

Koncernledelsen spiller en nøglerolle, når det kommer til at koble kommunens forskellige faglige områder og de understøttende stabsområder sammen, så der sikres en organisatorisk sammenhængskraft. Derfor påhviler der også koncernledelsen en særlig opgave i at udvikle og viderebringe de strategiske pejlemærker, som enten er besluttet politisk, i direktionen eller i fællesskab i koncernledelsen.

Koncernledelsen har et særligt implementeringsansvar med både ret og pligt til at oversætte beslutninger og udviklingsønsker, der kommer fra såvel politisk niveau som fra direktionen.

Koncernledelsens ansvarsområder er:

- At skabe helhed og tværgående perspektiv på opgaveløsningen
- At sætte retning og mål indenfor rammer sat af direktionen
- At udvikle strategiske pejlemærker, som kan være fælles for hele organisationen
- At sikre opfølgning og koordinering på beslutninger
- At udvise rettidig omhu i forhold til økonomistyring og den samlede budgetproces
- At udvikle og beslutte tiltag af organisatorisk betydning, herunder løsninger og greb, der kan sikre implementering og eksekvering de relevante steder i organisationen
- At oversætte beslutninger og kommunikere disse klart og tydeligt ud i hele organisationen
- At udvikle Ishøj Kommune som arbejdsplads med fokus på trivsel og godt arbejdsmiljø

Samspil mellem direktionen og koncernledelsen

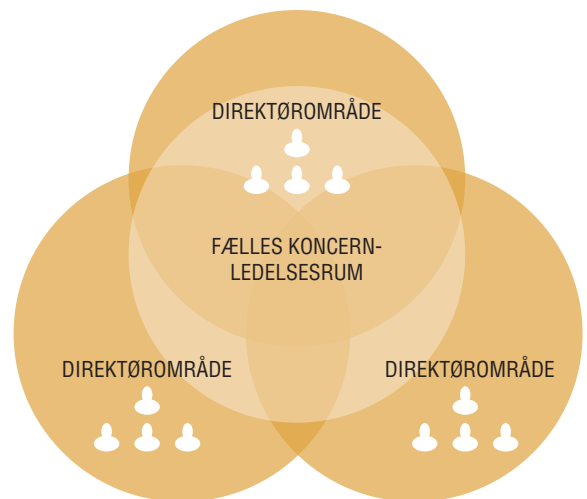
Direktionen er det øverste ledelsesniveau i organisationen. Samtidig er direktionen en del af koncernledelsen, og den kan bringe beslutninger ind i koncernledelsen til kvalificering. Koncernledelsen træffer beslutninger om organisatoriske tiltag, og hvordan tværgående indsatser og opgaver løses og implementeres i hele organisationen. Fokus for koncernledelsen er i høj grad på både drift og udvikling af organisationen, hvor direktionen har et stærkt fokus på de mere politisk orienterede sager og interessevaretagelsen udadtil.

Rollen som centerchef

Centercheferne har et dobbelt tilhørsforhold, dels som ansvarlig for drift og udvikling i eget fagcenter, dels som ansvarlig for de helhedsorienterede og tværgående forhold, som skal løftes i fællesskab i koncernledelsen.

Det betyder, at:

- Centercheferne leder deres eget centers fagområde(r), hvor de udvikler og implementerer politiske, fagrettede og tværgående mål/indsatser i forhold til den faglighed og opgaveløsning, centeret arbejder med
- Centercheferne indgår i koncernledelsen med ansvar for, at dette forum kan løfte sine ansvarsområder fælles for hele organisationen
- Centercheferne bringer fagspecifikke forhold fra eget center ind i koncernledelsen og tager samtidigt ansvar for helheden og beslutninger truffet i koncernledelsen
- Samarbejder mellem to eller flere centerchefer er et samarbejde med afsæt i arbejdsgrundlagets hensigter, hvor ansvaret for at sikre en organisatorisk sammenhængskraft skinner igennem



Koncernledelsens mødefora og arbejdsformer – rette mødefora til rette formål

For at lykkes med koncernledelsens formål om både at tænke strategisk og helhedsorienteret samt sikre fokus på opfølgning og implementering arbejder koncernledelsen løbende med forskellige mødeformer. Vi afholder og afprøver forskellige typer af møder for hele tiden at optimere vores muligheder for et meningsfyldt samarbejde, der gavner resten af organisationen.

Nedenstående er en beskrivelse af de stående møder i koncernledelsen (markeret med grønt) samt øvrige mødeformer, der kan anvendes ad hoc alt efter relevans eller behov:

Mødefora/mødeform	Formål og funktion	Øvrige bemærkninger
Faste møder i koncernledelsen	<p>På dette møde er der et særligt fokus på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Større tværgående projekter og indsatser, der kan have konsekvens for hele eller store dele af organisationen • Sager af driftsmæssig karakter, som kræver en fælles stillingtagen, så der sikres en ensretning og implementering, fx vedr. indkøb, anskaffelse af IT-udstyr mv. • Langsigtede udviklingsinitiativer af strategisk art 	<p>Afholdes hver 14. dag med deltagelse af alle centerchefer samt direktionen.</p> <p>Der er formel dagsorden og referat.</p> <p>Centercheferne skal byde ind med forslag til punkter til dagsordenen samt forberedelsen af punkterne.</p> <p>Direktørene skiftes til at være mødeledere.</p>
Seminar for koncernledelsen	<p>Form og indhold defineres ud fra, hvad der er af større dagsordener.</p> <p>Seminaret anvendes til refleksion og udvikling af større strategiske områder, der involverer hele organisationen.</p> <p>Der er ofte input/oplæg udefra.</p>	<p>Årligt 12-12 seminar med overnatning.</p>
Chefmøder på direktørområderne	<p>Mødet anvendes til at drøfte sager specifikt indenfor de enkelte direktørområder.</p> <p>Direktøren orienterer også her fra direktionsmøderne.</p> <p>Disse møder kan også anvendes som en mulighed for at drøfte større dagsordener i mindre fora, hvorefter der gives en tilbagemelding fra de tre direktørgrupper til en samlet koncernledelse eller tilbageløb til direktionen.</p>	<p>Afholdes for hvert direktørområde med fast mødekadence.</p>
1:1 møder med direktør-centerchef	<p>Et fast møde mellem direktør og centerchefer med fokus på den daglige ledelse og drift.</p> <p>Møderne kan også bidrage til at kvalificere og følge op på implementeringen og eksekveringen af tværgående beslutninger i de enkelte centre og deres driftsenheder.</p>	<p>Afholdes med alle centerchefer med fast mødekadence.</p>
Temamøder i koncernledelsen	<p>Temamøder afholdes i koncernledelsen ad hoc og efter behov, når der er brug for, at strategiske temaer bliver drøftet og udfoldet særskilt.</p>	
Møder i arbejdsgrupper/ad-hoc grupper under koncernledelsen	<p>Der kan nedsættes grupper under koncernledelsen med det formål at belyse et specifikt emne og evt. komme med løsningsforslag, der fremlægges i koncernledelsen. Deltagerne kan udpeges ift. specifik faglig viden og/eller ud fra et ønske om bred repræsentation.</p>	



Ishøj.dk



Ishøj Kommune