

# Ledelsesgrundlag

Allerød Kommune

Forvaltningen  
Byrådssekretariatet

Bjarkesvej 2  
3450 Allerød  
Tlf: 48 100 100  
kommunen@alleroed.dk  
www.alleroed.dk

## Baggrund

Allerød Kommune gennemførte 1. januar 2011 en organisationsændring for at tilpasse den administrative organisation til de politiske mål og økonomiske rammer, som udtrykkes i budget 2011-2014. De organisatoriske ændringer skal styrke og tydeliggøre ledelse, økonomistyring og tværgående indsatser i den administrative organisation.

Dato: 7. juni 2011

Sagsnr. 11/ 10972

Allerød Kommune er organiseret efter hovedprincippet om *"Central styring, decentral ledelse"*. Det betyder, at der i kommunens organisering er lagt vægt på, at der indenfor de fastlagte mål og rammer er et lokalt råderum i de udførende led – det gælder i Forvaltningen og i de enkelte virksomheder.

Allerød Kommune ønsker med dette ledelsesgrundlag at indkredse og formidle et fælles billede af, hvad det er for værdier og pejlemærker for ledelse, som kommunens ledere vil være kendt for. Ledelsesgrundlaget understøtter udviklingen af en fælles lederidentitet og lederkultur og er det første skridt på vejen mod en endnu bedre ledelse af Allerød kommune.

Ledelsesgrundlaget i Allerød Kommune er udarbejdet for:

- At gøre det klart hvad der forventes af ledere i Allerød Kommune
- At styrke sammenhængskraften i kommunen fra Forvaltningen til de enkelte virksomheder
- At styrke den interne dialog om ledelse på tværs i kommunen
- At skabe et fælles grundlag og sprog for ledelse
- At give medarbejdere et billede af de forventninger man kan have til sin leder.

Afsættet for kommunens ledelsesgrundlag er kommunes værdigrundlag og de gensidige krav og forventninger, der er til ledelse i Allerød Kommune.



## **Værdigrundlag**

(= *Kommunens nuværende værdigrundlag. Afventer eventuel opdatering i MED*)

Vi skaber resultater gennem dialog med vore brugere.

Derfor skal vi være

- åbne
- professionelt imødekommende
- troværdige

**Åbne** fordi vi skal forstå deres situation og være lydhøre over for deres udlægning af sagerne.

**Professionelt imødekommende** fordi vi skal handle ud fra at vi har to sider at tage hensyn til. Vi er her på den ene side for at betjene vores brugere. Vi er her på den anden side for at sikre at love, byrådsbeslutninger og faglige vurderinger sætter grænser som de skal.

**Troværdige** fordi de skal kunne regne med os. Vi skal gøre det vi siger og sige det vi gør.

Værdigrundlaget kendetegner den måde, vi arbejder på – både i forholdet til vores brugere og borgere, men også i forholdet mellem ledere og medarbejder. At være leder er at være rollemodel. Værdigrundlaget er derfor også grundpillen i Allerød Kommunes ledelsesgrundlag.

## **Gensidige krav og forventninger**

Allerød Kommune stiller som arbejdsgiver store krav og forventninger til sine ledere. Lederne har ansvaret for at overholde de budgetmæssige rammer der er fastlagt af Byrådet, at sikre at borgerne serviceres i overensstemmelse med lovgivningen og det fastlagte serviceniveau, og at sikre at personalet inddrages i henhold til MED-aftalen om medindflydelse og medbestemmelse.

For at kunne leve op til disse krav og forventninger arbejder Allerød Kommune på, at lederne har de bedst mulige forudsætninger og betingelser for at udfylde deres ledelsesrolle.

Som leder i Allerød kan du derfor forvente:

- at der er et ledelsesrum så dine kompetencer kommer i spil
- at der er mulighed for at deltage i relevante udviklingsforløb for at styrke dine ledelseskompetencer
- at du bliver fagligt udfordret, blandt andet ved at indgå i tværgående og strategiske opgaver.



- at du bliver evalueret som leder – både for at sikre individuel udvikling og for at udvikle organisationen som helhed

Til gengæld forventes du som leder i Allerød at være kendetegnet ved;

- at være veluddannet og løbende udvikle dine personlige ledelseskompetencer
- at arbejde systematisk med at indfri fastlagte mål og rammer
- at leve op til det ledelsesgrundlag, der er gældende for kommunen

### **Anbefalinger til god lederadfærd**

Ledelsesgrundlaget er ikke udtømmende for alle aspekter af ledelsesopgaven. Men det afspejler generelle og aktuelle krav og forventninger til kommunens ledere, og kan dermed bruges som pejlemærker i hverdagen, f.eks. til at udvikle egen ledelsesrolle og ledelsesstil, som afsæt for en fælles debat om ledelse, og som grundlag for tværgående samarbejde.

Ledelsesgrundlaget består af en række anbefalinger, der skal betragtes som pejlemærker for den ledelsespraksis vi ønsker i Allerød Kommune.

Udover de fem generelle kategorier for god lederadfærd, som beskrives nedenfor (strategisk ledelse, personaleledelse, faglig ledelse, økonomisk ledelse og kommunikation), er der aktuelt to særlige ledelsesområder, som også kræver fokus hos kommunens ledere:

- Det ene er *digital ledelse*, hvor lederen sikrer, at de teknologiske muligheder indgår som en integreret del af det samlede ledelsesarbejde for at sikre effektiv ressourceudnyttelse og større sammenhæng på tværs i forbindelse med varetagelsen af de kommunale opgaver.
- Det andet er *miljøledelse*, hvor lederen som bidrag til kommunens ambitiøse miljøarbejde og for at sikre bæredygtig udvikling af kommunen arbejder på at opnå en positiv miljøeffekt ved varetagelsen af de kommunale opgaver.

### **1. Strategisk ledelse**

God strategisk ledelse betyder, at lederen bidrager til at skabe sammenhæng mellem kommunens overordnede mål og rammer og arbejdet i de enkelte afdelinger og virksomheder, og at alle kommunens enheder - og dermed også de enkelte ledere og medarbejdere - indgår i en fælles helhed.



### **Det betyder for os som ledere:**

- At vi sikrer overensstemmelse mellem de politisk formulerede visioner og mål, personalepolitiske værdier og den ledelsesmæssige praksis.
- At vi afklarer vores ledelsesrum og dermed tager ansvar for at træffe beslutninger og lede medarbejderne.
- At vi har en veludviklet retningsans og ved hvor vi skal hen.
- At vi er bevidste om vores ansvar og vores rolle som kulturbærer og er i stand til at træffe beslutninger, når det er nødvendigt.

## **2. Personaleledelse**

God personaleledelse er at sammensætte og udvikle medarbejdergruppen til at varetage deres opgaver, løbende understøtte kompetenceudviklingen og sikre motivation og trivsel til gavn for både den enkelte og helheden.

### **Det betyder for os som ledere;**

- At vi er ordentlige mennesker med en høj faglig og personlig integritet, og i stand til at agere derefter. Der er overensstemmelse imellem det vi siger og det vi gør.
- At vi opnår resultater sammen med medarbejderne ved at skabe rum og kultur for udvikling af den enkeltes kompetencer.
- At vi udtrykker vores forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende.
- At vi som ledere lever os ind i medarbejdernes situation, udviser respekt for medarbejderne og giver anerkendelse af medarbejderne såvel menneskeligt som fagligt, således at vi kan give god respons på medarbejdernes indsats og resultater.

## **3. Faglig ledelse**

God faglig ledelse er at have fokus på den faglige kvalitet i ydelserne – inden for de politisk fastlagte rammer og med respekt for borgernes ønsker og behov. Faglig ledelse er også at delegere opgaver til rette medarbejder og understøtte, at medarbejderne kan levere en høj faglig kvalitet.

### **Det betyder for os som ledere;**

- At vi stiller høje krav og forventninger til os selv og andre om at levere høj faglig kvalitet inden for de givne rammer og vilkår.
- At vi inspirerer så medarbejderne kan tage del i ansvaret for udvikling af eget fagområde.



- At vi motiverer vores medarbejdere til faglig udvikling ved videndeling, motivation og læring, og understøtter, at de har adgang til viden på højt fagligt niveau.
- At vi har et fagligt overblik og ved, hvor der kan opsøges viden. Vi er ikke nødvendigvis faglige eksperter, men vi kan sparre med vores medarbejdere, så de kan levere den rigtige faglige kvalitet.

#### **4. Økonomisk ledelse**

God økonomisk ledelse er at sikre, at tingene gøres rigtigt og at de gøres effektivt. Dette er en afgørende forudsætning for at vi som ledere og medarbejdere fortsat har et lokalt råderum – såvel fagligt som økonomisk.

##### **Det betyder for os som ledere;**

- At vi anvender vores ledelsesrum med fuld råderet indenfor vores budgetramme, under hensyntagen til de økonomiske styringsprincipper i Allerød Kommune.
- At vi er pligtige til løbende at komme med forslag til og gennemføre effektiviseringer.
- At vi arbejder for, at alle medarbejdere løbende skaber bedre løsninger uden at bruge flere ressourcer.
- At vi synliggør over for borgere og politikere, hvad de får for pengene, og at vi løbende vurderer, hvor og hvordan indsatsen kan forbedres.

#### **5. Kommunikation**

Kommunikation er en integreret del af ledelsesopgaven. Vi kommunikerer derfor i både ord og handling om politiske og administrative beslutninger til borgere og medarbejdere. Tydelig kommunikation er en forudsætning for forståelsen af vores udfordringer og mulige løsninger.

##### **Det betyder for os som ledere;**

- At vi sikrer rammer for dialog både internt og eksternt, og er til rådighed for en løbende dialog med kollegaer og medarbejdere for at sikre nødvendig informationsflow og videndeling i organisationen.
- At medarbejderne kender indholdet af og baggrunden for væsentlige beslutninger, så de kan være trygge og agere handlekraftigt, og dermed være kommunens 'ambassadører'.
- At vi skaber sammenhæng mellem ord og handling, så vi fremstår som troværdige og tillidsvækkende hos medarbejdere, samarbejdspartnere og borgere.
- At vi synliggør og understøtter kommunen som en attraktiv arbejdsplads med engagerede og ansvarlige ledere og medarbejdere.

