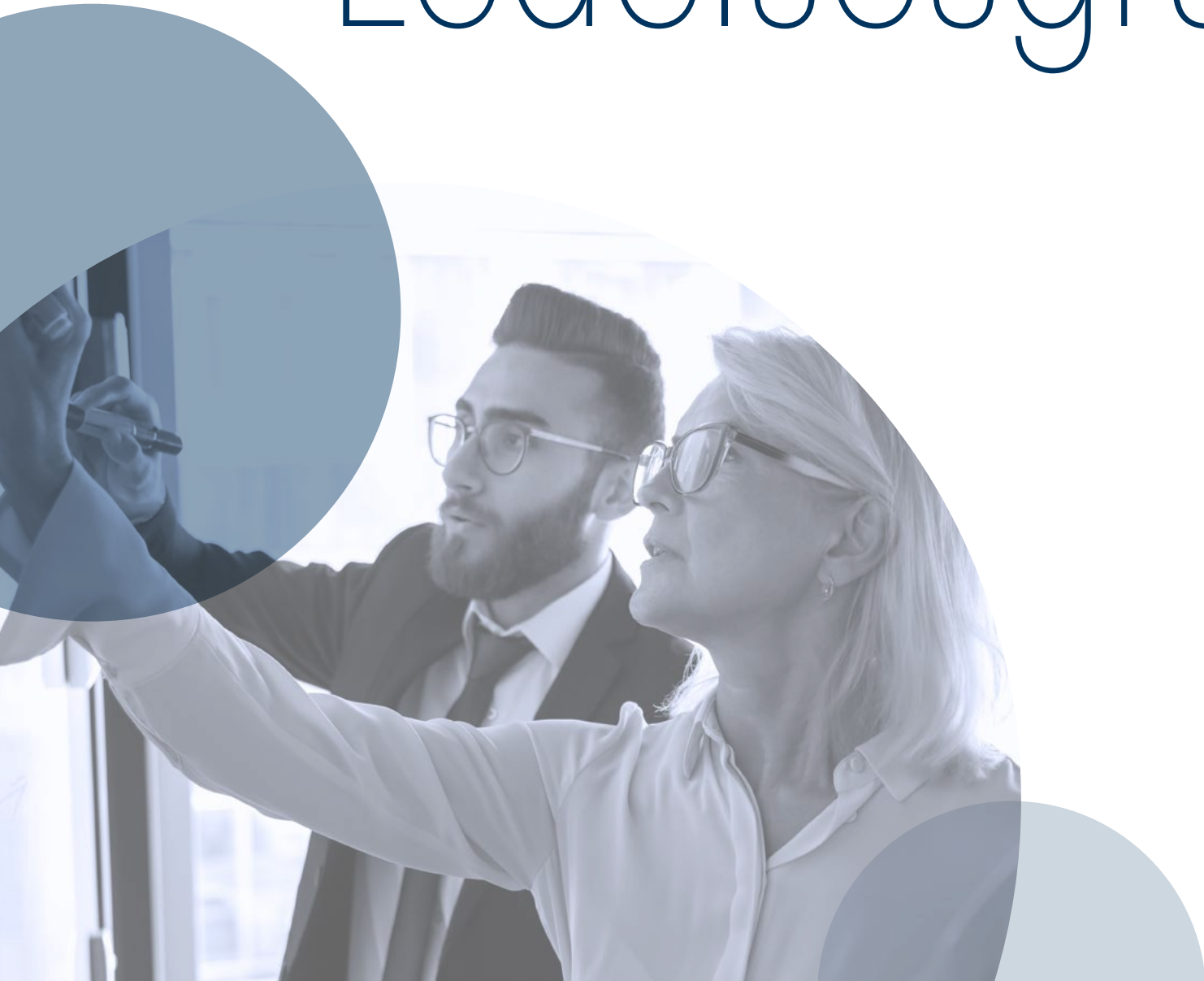


Ledelsesgrundlag



Silkeborg
Kommune

Indhold

Ledelsesgrundlag for Silkeborg Kommune	3
Rammerne for ledelse i Silkeborg Kommune	4
De ydre rammer for ledelse	4
De indre rammer for ledelse	5
Ledelse er forbindelsesleddet mellem politik og daglig drift.....	6
Ledelsesopgaven	7
Kommunens strategiske ledelsesforum	8
Forbindelsen mellem politiske og strategiske beslutninger og overordnede indsatser	9
Bindeleddet mellem det strategiske niveau og driften.....	10
Resultatskabelse i den daglige drift	11
Lederen – kvalifikations- og kompetencekrav	12
Lederudvikling	13

Ledelsesgrundlag for Silkeborg Kommune



Ledelsesgrundlaget er ledernes referenceramme i Silkeborg Kommune. Det definerer overordnet ledelsesrummet, og det beskriver de forventninger, der er til alle ledere og til ledere på forskellige niveauer – fra direktion og til yderste ledelsesled. Det giver det fælles udgangspunkt for dialog om ledelsesopgaven og for udvikling af ledelse og ledere. Ledelsesgrundlaget er ligeledes det, der forbinder Byrådets vision med de resultater, den enkelte leder skal skabe, og med opgaveløsningen og resultaterne i centrum for ledelsesgerningen. Derfor indgår ledelsesgrundlaget også i vurderingen af den enkelte leder.

Ledelsesgrundlaget omfatter alle ledelsesniveauer. Det er naturligt, at der vil være forskellige forventninger til ledere på niveauerne, og dermed vil der også være forskellige ledelsesopgaver tilknyttet niveauerne. Ledelsesgrundlaget beskriver overordnet hovedopgaverne, der er tilknyttet niveauerne og er ikke en udtømmende liste. Forventningen til lederne er, at opgaverne løses bedst muligt, så vi når i mål med den politiske vision og udviklingsstrategi for Silkeborg Kommune - og ledelsesgrundlaget indrammer forventningen.

Endelig danner ledelsesgrundlaget rammen for en lederevaluering, hvor alle ledere inden deres LederUdviklingsSamtale (LUS) skal spørge niveauet over og under dem, på hvilke områder de skal udvikle deres ledelse. Derudover vil ledelsesgrundlaget indgå som et vigtigt pejlemærke i rekrutteringen af nye ledere.

Vi ønsker, at ledelsesgrundlaget bliver drøftet i de enkelte afdelinger/stabe, og at det sker i sammenhæng med en drøftelse af de lokale ledelsesudfordringer. Alle ledere har dermed et særligt ansvar for, at ledelsesgrundlagets rammer bliver styrende for den ledelse, der udøves.

Direktionen i Silkeborg Kommune
Revideret februar 2020

Rammerne for ledelse i Silkeborg Kommune

Silkeborg Kommunes Byråd vedtog i 2018 en vision for Silkeborg Kommune. Visionen er:

- at sikre borgere og virksomheder de bedste rammer og føre en ambitiøs vækstpølitik
- at løse velfærdsopgaven, så alle kan leve et godt liv
- at benytte Outdoorhovedstad som springbræt til øget bevægelse, sundhed og livskvalitet for alle

De ydre rammer for ledelse

Silkeborg Kommune er en del af et fællesskab bestående af kommuner, der i vid udstrækning udgør det væsentligste led mellem "det offentlige" og borgere og erhvervsliv. Det betyder, at vi er underlagt et meget omfattende lovkompleks, der udgør grundlaget for kommunens virke. Det skal vi i vores ledelse tage udgangspunkt i.

Samtidig er kommunens aktiviteter styret af et demokratisk valgt byråd, der udmønter det kommunale selvstyre i beslutninger og opgaver. Det betyder, at vi som ledere skal sikre, at normer for, hvordan vi arbejder for og med det politiske niveau, overholdes. Det skal vores ledelse også tage udgangspunkt i.

Overordnet set skal ledelse i Silkeborg Kommune udøves i forhold til ledelsesgrundlag og personalepolitikker og medvirke til:

- at ledelsesansvaret fremstår entydigt
- at skabe sammenhæng mellem politiske beslutninger og opgaveløsning

Opgaven for Silkeborg Kommunes ledere og medarbejdere er at understøtte og indløse Byrådets vision. Det gør vi gennem en struktur, der kan udvikle gode servicetilbud til borgere og erhvervsliv og ved at tilpasse os i forhold til de forudsætninger og rammer, der til enhver tid gives kommunen. Den konstante balancering mellem udbud og efterspørgsel kræver ledelse, og den kræver en koordineret forståelse af ledelsesopgaven. Ledelsesgrundlaget er ikke et regelsæt eller et kodeks, der beskriver "god ledelse", men en rammesætning af lederens handlemuligheder og opgaver. Kontinuerlig forventningsafstemning mellem ledelseslagene er afgørende for, at vi lykkes med ledelsesopgaven.

- at sikre resultater og kvalitet i opgaveløsningen
- at der udvises den nødvendige økonomiske rettidige omhu i opgavevaretagelsen og fortsat arbejdes med at effektivisere og optimere driften af Silkeborg Kommunes servicetilbud.
- at skabe helhed og sammenhæng for borgere og virksomheder på tværs af organisationen.
- at der arbejdes ud fra den fælles overordnede strategi og dermed sikres en fælles identitet og loyalitet i måden hvorpå visioner og mål ledes og udmøntes.
- at alle ledere indgår i ledelsesfællesskabet Silkeborg Kommune
- at skabe attraktive arbejdspladser

De indre rammer for ledelse

Grundlæggende er vores DNA i Silkeborg Kommune, at vi er en værdibaseret organisation. Det betyder, at vores ledelse tager sit udspring i en værdibaseret tankegang, hvor dialogen er afgørende i ledelsesarbejdet. Dialogen udspringer af ønsket om at involvere hinanden i at nå byrådets vision og i at give alle en mulighed for at deltage i udviklingen af kommunen. For ledere betyder det f.eks. at involvere MED organisationen og medarbejderne i beslutningsprocesserne, og det betyder at inddrage de interessenter, der er væsentlige for at kunne udvikle og løse opgaverne.

I Silkeborg Kommune har vi en organisation opbygget efter en koncernmodel. Koncernmodellen er valgt for at kunne skabe og udvikle gode resultater baseret på dyb faglighed og kvalitet i opgaveløsningen og samtidig videreudvikle tværgående sammenhænge og helhedsorienterede løsninger. Vi har én samlet koncernstrategi, der lægger op til et tæt tværgående samarbejde både vertikalt i organisation og horisontalt mellem afdelinger/stabe.

Vi har et overordnet strategisk forum, koncernledelsen, der sætter retning og koordinerer de tværgående indsatser, herunder sætter rammen for ledelse i kommunen og fundamentet for den kommunale drift, som borgerne og erhvervslivet oplever. Endelig betyder det, at ledelse ikke blot skal tage udgangspunkt i at lede nedad, men også opad og på tværs gennem koordinering og kommunikation og udad gennem en koordinering med omgivelserne.

Ledelsesopgaven i Silkeborg Kommune funderes i byrådets vision, som er beskrevet i Udviklingsstrategien for vækst og velfærd 2018-2030. Planstrategi, sektorpolitikker og sektorstrategier er de veje, vi betræder for at nå visionen. Koncernstrategiens funktion er at medvirke til at løfte og understøtte den politiske vision, så organisationen bedst muligt sikrer, at borgernes forventninger til os indfries.

For at synliggøre rammerne for ledelse er der udarbejdet en række politikker. Politikkerne skal tegne stregerne for udmøntningen af visionen i praksis. For eksempel beskriver personalepolitikken holdninger og forventninger til medarbejdere/ledere og kommunen.

Til at nå visionen har vi en organisation, der ledes af en tværgående direktion, en koncernledelse og en række afdelings- og stabschefer. Direktionen har det overordnede strategiske ansvar og udvikler i samarbejde med koncernledelsen den overordnede koncernstrategi for kommunen. Koncernledelsen igangsætter de tværgående udviklingstiltag, og den enkelte afdelings- og stabschef har ansvaret for driften indenfor et nærmere defineret område.



Ledelse er forbindelsesleddet mellem politik og daglig drift

I Silkeborg Kommune ser vi resultater som målet med ledelse, og relationerne som væsentlige for at nå resultaterne. Ledelse er en proces og et middel til at indløse vores vision med at være kommune. Alle ledere skal forstå det politiske system, vi er en del af, og vigtigheden i at opfylde de krav og forventninger, der er til os. Dermed bidrager vi til at vedligeholde det lokale demokrati. Ledelsesopgaven er derfor også at videreformidle denne forståelse til medarbejderne og i sidste ende borgere og erhvervsliv.

Derfor er skabelsen af resultaterne i sammenhæng med de politiske beslutninger vores grundopgave. Vi tror på, at vi får de bedste resultater, hvis det sker i relationen mellem ledere, mellem ledere og medarbejdere og i samspil med borgere, frivillige og erhvervsliv.



Ledelsesopgaven

Ledelse i organisationen foregår på og imellem fire niveauer:

1. Et strategisk niveau,
2. Et niveau, der forbinder politiske beslutninger med overordnede driftstiltag
3. Et niveau, der forbinder strategi med drift
4. Et niveau, der arbejder med resultatskabelse i dagligdagen

Ledelsesopgaverne på de fire niveauer er forskellige, men fælles er den politisk besluttede vision og de ydre og indre rammer, vi arbejder under.

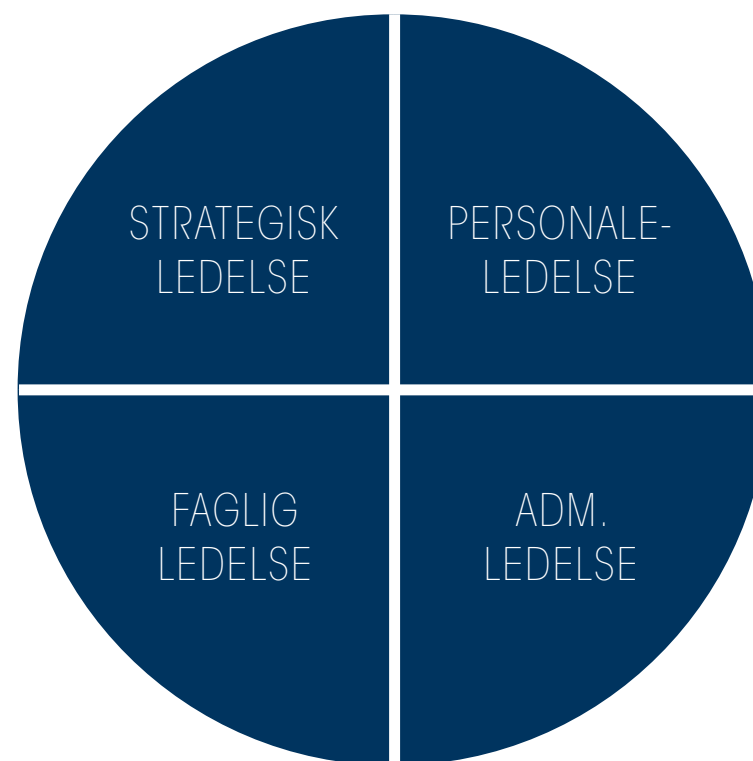
Fælles er også, at ledelse som fag udmøntes inden for fire ledelsesområder: Personaleledelse, faglig ledelse, administrativ ledelse og strategisk ledelse. Forskellen er, at vægtningen mellem de fire områder er forskellig på de respektive ledelsesniveauer.

I Silkeborg Kommune tror vi på, at vi får den bedste forbindelse mellem politik og daglig drift ved at fokusere ledelsesarbejdet og dermed ledelsesressourcerne på de fire ledelsesområder. Derfor definerer ledelsesgrundlaget også den overordnede ledelsesopgave samt de roller og det ansvar, der følger af at være leder på niveauerne. Det betyder ikke, at lederne ikke har opgaver i alle fire felter, men hovedopgaverne er forskellige fra niveau til niveau. Omdrejningspunktet skal altid være at skabe det bedst mulige grundlag for at leve og virke i kommunen for borgere, erhvervsliv m.fl. ved at implementere de politiske beslutninger til konkrete tiltag. Hvis dette skal være muligt, har vi som leder pligt til at informere niveauet over om væsentlige forhold, der kan have betydning for området.

I det følgende beskrives mål, opgaver og roller for de fire ledelsesniveauer. Det første ledelsesniveau, kommunens strategiske platform, er direktionen.

Det næste ledelsesniveau, forbindelsen mellem politiske og strategiske beslutninger og overordnede driftstiltag, er afdelings-/stabscheferne. Det tredje niveau, bindeleddet mellem det strategiske niveau og driften, kan både være ledere for medarbejdere og ledere af andre ledere. Det fjerde niveau, resultatskabelse i den daglige drift, er ledere af medarbejdere.

Man kan som leder således befinde sig på både det tredje og fjerde ledelsesniveau, ligesom der kan være flere ledelseslag indeholdt på disse ledelsesniveauer.



Kommunens strategiske platform



MÅL

Direktionen er kommunens overordnede strategiske ledelse.

Direktionen skal arbejde for at der er helhed og sammenhæng i kommunens udmøntning af de politiske målsætninger. Derfor skal direktionen styrke den administrative strategiske koordinering, styring og udvikling.

OPGAVER

Direktionens opgave er at forbinde det politiske niveau med driften sammen med afdelings- og stabschefer. Dette sker på den ene side via en rådgivning og servicering af byråd, borgmester og politiske udvalg og på den anden side ved, at varetage et overordnet tværgående ledelsesansvar for kommunens afdelinger og stabe. Det betyder, at direktionen skal sikre, at det politiske niveau serviceres i forhold til behov og ønske, og at byrådets vision implementeres.

Direktionen har yderligere en væsentlig opgave med at synliggøre Silkeborg Kommune både i forhold til kommunens lokale erhvervs- og kulturliv og ved at varetage Silkeborg Kommunes regionale og nationale interesser i f.eks. KL, Region Midtjylland og Staten.

ROLLER

Direktionen har det overordnede ansvar for at realisere de politiske beslutninger. Dette gøres i et tæt samarbejde med chefkredsen og med den enkelte afdeling/stab. Direktionen deltager desuden i implementeringsarbejdet af strategier og visioner, og særligt i forbindelse med tværgående initiativer både internt i kommunen i forhold til eksterne samarbejder eller ved større forandringer i en afdeling/stab.

Direktionen har et ansvar for via synlighed indad og udad at videreformidle grundlaget for de politiske beslutninger, kommunens rammebetingelser og udviklingstendenser af betydning for Silkeborg Kommune.

Direktionen er overordnet ansvarlig for, at Silkeborg Kommune er en god og effektiv arbejdsplads.

Direktionen betragtes som et ledelsesteam, hvor vægten er på én samlet opgavevaretagelse.

REFERENCER:

Direktionen udgør det øverste administrative ledelseslag i Silkeborg Kommunes organisation og består af en kommunaldirektør og to koncerndirektører. Kommunaldirektøren refererer til borgmesteren. Koncerndirektørerne refererer til kommunaldirektøren.

Forbindelsen mellem politiske og strategiske beslutninger og overordnede driftstiltag



MÅL:

Afdelings/stabscheferne udgør forbindelsesleddet mellem den fagpolitiske og strategiske platform og kommunens driftsområder. Dette sker via udmøntning af aftaler mellem fagpolitiske udvalg, direktion og den enkelte chef.

Afdelings/stabschefernes mål er at udarbejde og gennemføre strategier i overensstemmelse med og under hensyntagen til de politiske beslutninger og overordnede strategiske initiativer.

Sammen med direktionen udgør afdelings/stabscheferne koncernledelsen, som har til formål at sikre et konstruktivt og udviklende tværgående samarbejde mellem afdelinger/stabe

OPGAVER:

Afdelings/stabschefernes opgaver omfatter bl.a. at sikre overordnede udviklingstiltag, at sikre økonomistyringen gennem en løbende service- og ressourcetilpasning, at tage initiativ til løbende kvalitetsudvikling af afdelingens/stabens ydelser, at sikre organisationsudvikling, at fastsætte overordnede retningslinjer for udviklingen af ledere og medarbejdere i afdelingen/staben, at sikre, at afdelingen/staben funderer sit arbejde i lovgivningen og de politiske beslutninger, at sikre et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø og at sikre, at politiske beslutninger og strategier implementeres i driften af afdelingen/staben.

Afdelings/stabscheferne har også til opgave at sikre et godt samarbejde med samarbejdspartnere uden for Silkeborg Kommune.

ROLLER:

Afdelings/stabscheferne har ansvaret for at frembringe dagsordner til de politiske udvalg i tæt samarbejde med den koncerndirektør, der er tilknyttet fagområdet. Yderligere skal afdelings/stabscheferne yde faglig sparring og rådgivning og give relevant information om fagområdet til de politiske udvalg. Ligeledes er det afgørende at opfange og kommunikere succeser og udfordringer for driften til den tilknyttede koncerndirektør med henblik på en optimal servicering af det politiske udvalg.

Afdelings/stabscheferne har driftsansvaret, hvilket indebærer ansvaret for den økonomiske styring, ledelse, organisation, personale og faglig udvikling.

REFERENCER:

Afdelingscheferne refererer til koncerndirektøren med ansvaret for den pågældende afdeling. Stabscheferne refererer til Kommunaldirektøren. Derudover indgår afdelings-/stabscheferne i et samarbejde med de relevante politiske udvalg og yder dermed også sparring og rådgivning til både udvalgsformand og til udvalget i almindelighed.

Bindeleddet mellem det strategiske niveau og driften



MÅL:

Ledere på dette niveau udgør oftest forbindelsesleddet mellem de politiske beslutninger og de driftsmæssige tiltag for en gruppe enheder. Målet for ledere på dette niveau er at sikre den konkrete sammenhæng mellem de strategier, der er udarbejdet for afdelingen/staben, og det næste ledelseslags driftsmæssige tiltag. Sammenhæng mellem niveauerne er derfor et afgørende krav.

OPGAVER:

Kravet om sammenhæng afspejles også i de konkrete ledelsesopgaver, hvilket indebærer et betydeligt arbejde med at oversætte strategier og beslutninger til konkrete driftsmæssige initiativer. Det betyder, at opgaverne bliver centreret omkring at kunne lede i samspil med afdelings-/stabschefen, lederkolleger og ledere på niveauerne under. Det gælder f.eks. i forhold til at opstille operationelle mål, følge op på målene og korrigere mål og retning i fornødent omfang. Det gælder desuden i situationer, hvor tværgående initiativer skal koordineres både internt i afdelingen/staben og internt i kommunen mellem afdelinger/stabe. Det gælder også ekstern koordinering på både det udviklingsmæssige og det praktiske niveau. Det tværgående samarbejde mellem ledere på dette niveau er afgørende for, at borgere, erhvervsliv mv. oplever helhed og sammenhæng i kontakten med kommunen.

Ledelse på dette niveau handler om at udvikle og skabe en overordnet faglig udvikling, der kan gennemføres af lederne på de næste niveauer, gennem oversættelse af de strategiske beslutninger. Sammen med et økonomisk overblik og indblik i det pågældende område har denne opgave stor vægt på dette ledelsesniveau.

ROLLER:

Ledere på dette niveau har ansvaret for, at der er sammenhæng mellem det strategiske niveau og den daglige drift. Det skal ske i koordination med afdelings-/stabschefen og ved at sikre at strategierne omsættes til praksis. Ledere på dette niveau skal sikre og understøtte, at lederne på niveauerne under har de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer og understøtte, at disse ledere skaber resultater i forlængelse af de strategiske beslutninger.

En væsentlig rolle på dette niveau er også at opfange og kommunikere succeser og udfordringer for driften til chefniveauet med henblik på mulige behov for forandringer og eventuelle ændringer i strategier og mål.

REFERENCER:

Ledere på dette niveau refererer til afdelings-/stabschefen for den pågældende afdeling/stab.

Resultatskabelse i den daglige drift



MÅL:

Ledere på dette niveau udgør det operationelle niveau, og opgaven er at sikre, at medarbejderne løser arbejdsopgaverne på en effektiv måde og med høj kvalitet. Målet er således at optimere og effektivisere arbejdsprocesserne, så der er overensstemmelse mellem afdelingens/stabens strategier og mål og den efterfølgende konkrete udmøntning af disse strategier og mål.

OPGAVER:

Gennem koordination med lederen på niveauet over skal ledere på dette niveau arbejde med primært personaleledelse og faglig ledelse. Det er opgaven at sikre, at medarbejderne til stadighed har de faglige kvalifikationer og personlige kompetencer, der skal til for at udmønte målene i opgaveløsningen. Det betyder samtidig, at det er lederens opgave at stille de faglige konkrete målsætninger og resultatkrav for medarbejderne og at følge op på, om målsætningerne og resultaterne nås.

En anden væsentlig opgave er at videreformidle de konkrete udfordringer, som driften har til ledelsesniveauerne over, så disse udfordringer kan indgå i de strategiske beslutninger. Ligeledes er det opgaven at formidle de politiske og strategiske beslutninger til borgere og erhvervsliv.

For ledere på dette niveau er det tværgående samarbejde vigtigt for at opnå den bedst mulige brug af kompetencer og ressourcer og dermed den bedst mulige opgaveløsning. Desuden er et økonomisk overblik og udgiftsstyring ligeledes en vigtig ledelsesopgave på dette niveau.

ROLLER:

Ledere på dette niveau har ansvaret for, at sammenhængen mellem det strategiske niveau og den daglige drift effektueres hos den enkelte medarbejder. Dette skal ske gennem en rammesætning af arbejdsopgaverne og de rammer, hvorunder opgaveløsningen skal foregå.

REFERENCER:

Den direkte reference for ledere på dette niveau kan variere. I afdelinger vil referencen typisk være en leder fra niveauet over, mens det i mindre afdelinger og i stabene vil være afdelings-/stabschefen.

Kvalifikations- og kompetencekrav for ledere

Ledere på forskellige niveauer vil alt andet lige have forskellige udfordringer, og kompetencekravene vil derfor også være forskellige. Imidlertid er der tre områder, hvor vi i Silkeborg Kommune ser et fællestræk i kompetencerne.

FAGLIGHED

Når rammerne for opgaveløsningen skal sættes, og resultaterne efterfølgende skal vurderes, er faglig indsigt en vigtig ingrediens – også for at skabe den nødvendige legitimitet og respekt blandt de fagprofessionelle medarbejdere. Som følge heraf bliver de faglige kompetencer vigtigere for lederjobbet jo tættere på medarbejderne, opgaven foregår.

UDDANNELSE

Alle ledere i Silkeborg Kommune skal opnå ledelsesfaglig indsigt gennem lederuddannelse. Omfang og indhold af den ledelsesfaglige uddannelse afhænger naturligt nok af ledelsesfunktion/-niveau og ledelsessituation. Der er derfor ikke formelle uddannelseskrav til ledere på de forskellige niveauer.

PERSONLIGHED

For at kunne opnå resultater inden for rammen af Silkeborg Kommunes vision, lægges der vægt på en række personlige kompetencer. Det gælder i forhold til lederudvikling og i forhold til rekrutteringen af nye ledere. Vi lægger vægt på ordentlighed og evnen til at kunne agere og balancere i paradokser:

- o Helhedsorienteret - og samtidig have blik for detaljer
- o Resultatorienteret - og samtidig være orienteret mod fællesskabet
- o Udviklingsorienteret - og samtidig holde sig inden for rammerne
- o Tillidsfuld - og samtidig være bevidst om, at kontrol også kan være nødvendig
- o Beslutsomhed - og samtidig have tålmodighed
- o Selvtillid - og samtidig have ydmyghed
- o Vedholdenhed - og samtidig være pragmatisk

De personlige kompetencer er ikke nødvendigvis modsætninger, men i stedet er de forudsætninger for at være leder i Silkeborg Kommune.



Lederudvikling



Gennem arbejdet erhverver alle ledere sig erfaringer og kvalifikationer. Gennem samtaler og vurderinger evalueres lederens resultater med jævne mellemrum. Samtidig skaber det også kvalifikationer og erfaring at deltage i ledermøder, udviklingsprojekter, netværk mv. Fælles er imidlertid, at det kræver, at lederen mere bevidst reflekterer over den ledelse, der bliver udført af både en selv og ens kolleger. Ledere er ikke blot eksempler for deres medarbejdere, men er i lige så høj grad eksempler for hinanden.

I Silkeborg Kommune forventer vi, at ledere og ledergrupper både bidrager til og aktivt deltager i de lederudviklingstilbud og ledelsesfællesskaber, som er til rådighed, f.eks.:

- Lederudviklingssamtaler med nærmeste overordnede leder
- Interne og eksterne kursus- og netværkstilbud til ledere
- Diplom-, master- og andre lederuddannelser
- Lederevaluering
- Trivselsundersøgelser
- Silkeborg Kommunes årlige lederkonference

Det forventes også, at kommunens ledere og ledergrupper er opsøgende i forhold til viden og litteratur om ledelse.

Vigtigst af alt forventer vi, at lederne medvirker aktivt og loyalt til, at den politiske vision udmøntes, og at de løbende forholder sig til det ansvar, vi har ved at være ledere i en offentlig og demokratisk styret organisation.