

# Sammen, på tværs og fremad

---

## *LOG - Odder Kommunes ledelses- og organisationsgrundlag*

### **Forord**

Odder Kommune er en politisk ledet organisation. Det vil sige, at alle beslutninger i princippet skal godkendes af byrådet. Respekten for det lokale demokrati er dermed en helt afgørende del af det fundament, som vores ledelses- og organisationsgrundlag bygger på.

En anden afgørende del af fundamentet er, at vi er sat i verden ikke kun for byrådet, men for alle borgere som byrådet repræsenterer. Altså borgerne i Odder Kommune.

Det er med det udgangspunkt at Odder Kommunes nye ledelses- og organisationsgrundlag er blevet til.

Ledelses- og Organisationsgrundlag - i daglig tale betegnet LOG - omhandler alle ledere og medarbejdere i Odder Kommune.

En "LOG" er også betegnelsen for den helt nødvendige dokumentation af alle vigtige hændelser, der finder sted f.eks. på et skib, i data-registre og i it-systemer. Her er LOG det fælles sprog, der muliggør, at en gruppe mennesker kan udvikle den virksomhed, de alle er en del af.

Odder Kommunes Organisations- og Ledelsesgrundlag er på samme måde vores fælles sprog for hvad god ledelse er i Odder Kommune, og hvordan vores organisation ser ud og dermed det grundlag, hvorpå vi kan udvikle den samlede virksomhed Odder Kommune. Lige nøjagtig derfor er Ledelses- og Organisationsgrundlaget afgørende at have på plads.

Ledelses- og Organisationsgrundlaget giver også et bud på retningen i hvilken, vi skal udvikle vores kommune, nemlig i form af de 3 strategiske spor: Identitet, Fællesskab og Effektivisering. For hvert af de 3 spor skal vi udvikle en fælles forståelse af det enkelte begreb, og vi skal omsætte det i vores måde at arbejde på. Det kræver et langt sejt træk og fordrer, at vi alle - så at sige - holder snuden i de 3 spor flere år frem.

Ledelses- og Organisationsgrundlaget står oven på de eksisterende ledelsesværdier ENHED, der dækker over engagement, nytænkning, helhed, effektivitet og dialog. Værdierne siger noget om, hvordan vi vil arbejde i Odder kommune. Vi skal derfor løbende holde vores gøren og laden op imod værdierne. Ellers vil de miste mening og betydning i organisationen. Derfor vil værdierne også indgå i det videre arbejde med ledelses- og organisationsgrundlaget.

Nu forestår arbejdet med at omsætte Ledelses- og Organisationsgrundlaget til virkelighed. Det er en proces, vi glæder vi os til at komme i gang med sammen, på tværs og fremad.

Med venlig hilsen

Henning, Jette og Karsten

## Udviklingsspor

Direktionen har udpeget følgende 3 strategiske udviklingsspor som væsentlig for organisationens udvikling i de kommende år.

1. **Identitet – vi rækker hånden lidt længere frem** – Direktionsansvarlig Henning Haahr
2. **Effektivisering – vi får mere for pengene til gavn for borgerne** – Direktionsansvarlig Karsten Poulsen
3. **Fællesskab – vi arbejder sammen med borgere, foreninger og virksomheder** – Direktionsansvarlig Jette Lorenzen

Direktionen har fordelt ansvaret for gennemførelsen af de 3 strategiske udviklingsspor mellem sig, således at der er udpeget en ansvarlig direktør for hvert spor.

### Identitet

Identitetssporet handler om, hvem vi er som kommune, og hvad vi gerne vil stå for. Odder Kommunes identitet er vigtig for omverdenen, men også for os selv som organisation.

Identitet handler om det image som borgere, brugere og samarbejdspartnere har af Odder Kommune. Identitet handler også om den måde, vi fremstår, når vi møder borgere og virksomheder.

#### Vi sætter fokus på identitet fordi:

- Vi vil arbejde aktivt for at række hånden lidt længere frem til borgere og virksomheder
- Vi vil i alle sammenhænge være ægte, troværdige og autentiske – vi siger, hvad vi gør, og vi gør, hvad vi siger
- Vi vil tage ambassadørrollen på os og i fællesskab bidrage til, at vi taler kommunen op

Læs uddybende beskrivelse af [identitetssporet her](#).

### Effektivisering

Effektiviseringssporet handler om at vi samtidig skal løse vores opgaver med færre ressourcer og med højere faglig kvalitet.

Effektiviseringssporet handler derfor om at vi skal være meget fokuserede på kerneopgaverne og på mulighederne for at løse opgaver på tværs i organisationen.

### **Vi sætter fokus på effektivisering fordi:**

- Vi vil skabe råderum til udvikling og nyinvesteringer, der gavner borgerne i Odder kommune
- Vi vil have et stærkt fokus på udvikling af de kerneopgaver vi skal løse
- Vi vil skabe fortsat udvikling sammen med de fagprofessionelle ledere og medarbejdere

Læs uddybende beskrivelse af [effektiviseringssporet her](#).

## **Fællesskab**

Fællesskabssporet handler om, hvordan vi skaber de bedste muligheder for, at alle borgere kan leve det gode liv som en del af et fællesskab. Det handler også om, hvordan vi som kommune samarbejder med aktive borgere og civilsamfund om fælles løsninger.

### **Vi sætter fokus på fællesskab fordi:**

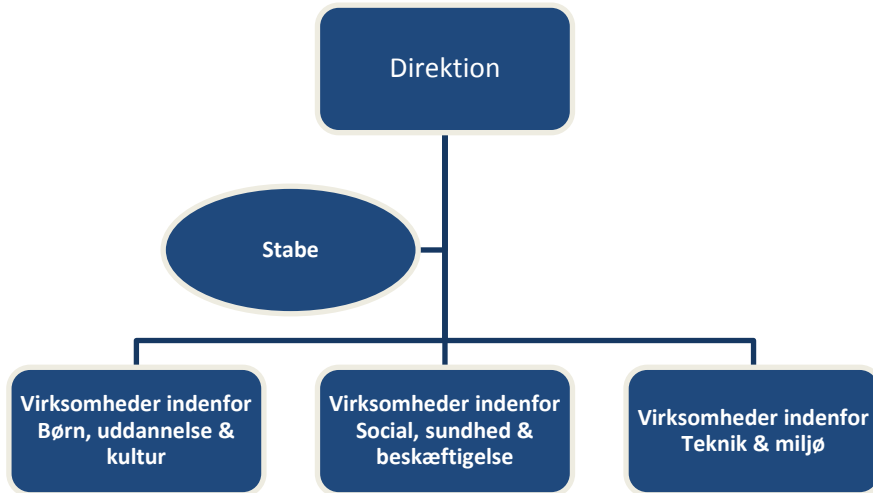
- Vi vil skabe samfundsmæssig sammenhængskraft, hvor borgere har et medansvar og er en del af helheden.
- Vi vil understøtte borgernes mulighed for at udvikle og udfolde sig.
- Vi opnår de bedste løsninger, når de udvikles sammen med borgere og virksomheder.

Læs uddybende beskrivelse af [fællesskabssporet her](#).

## **Organisation**

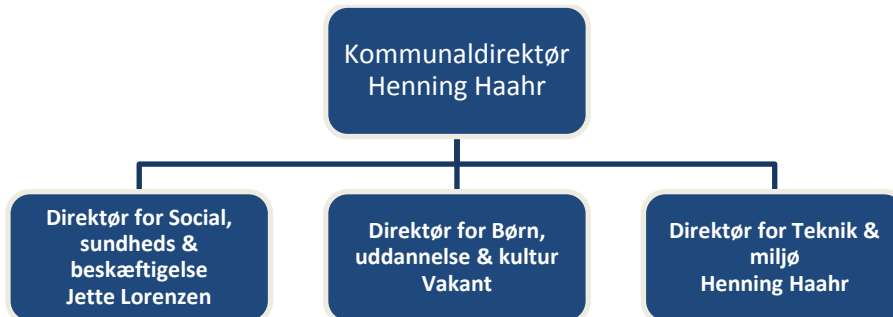
Odder Kommunes organisation er kendetegnet ved korte beslutningsveje med få ledelseslag mellem direktørerne og de decentrale institutioner (virksomheder). Den flade struktur og de korte beslutningsveje gør organisationen smidig og sikrer, at der ikke er langt fra tanke til handling.

Odder Kommunes overordnede organisation er også kendetegnet ved at være enkelt opbygget, bestående af en direktion med tilhørende stabe og et antal virksomheder.



## Direktion

Odder Kommunes direktion, der fungerer som et tværgående, strategisk og helhedsorienteret ledelsesteam, består af 3 medlemmer:



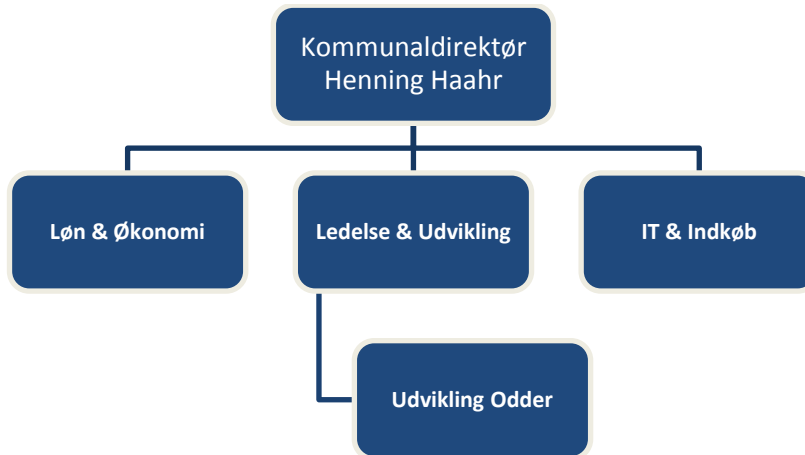
Direktionen har ansvaret for den overordnede styring, koordinering og udvikling af Odder Kommune. Det er således direktionens opgave at:

- sikre helhed og sammenhæng i den samlede organisation
- sikre at organisationen i et tæt samspil med det politiske niveau udarbejder oplæg til politikker og strategier
- sikre at de politiske mål efterleves i organisationen
- servicere og levere sparring og rådgivning til det politiske niveau
- understøtte sammenhængskraften i Lokalsamfundet Odder Kommune
- sikre effektiv styring og anvendelse af fællesskabets (Kommunens) ressourcer

## Stabe

Direktionen styrer og leder bl.a. gennem organisationens 3 stabe:

- Staben for Ledelse & Udvikling (S-LU)
- Staben for Løn & Økonomi (S-LØ)
- Staben for IT & Indkøb (S-II)

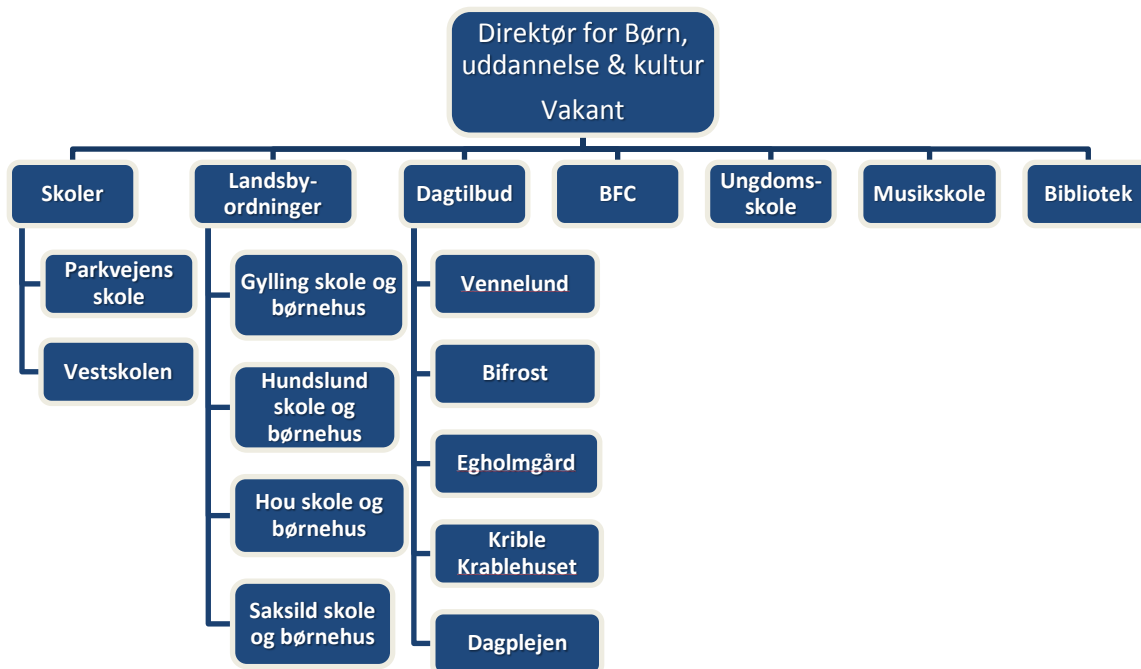


Stabenes arbejdsopgaver er centreret omkring de tværgående opgaver i organisationen m.h.p. at understøtte implementeringen af direktionens prioriterede indsatser og sikre, at organisationens ressourcer udnyttes optimalt. Stabene leverer endvidere rådgivning og vejledning til virksomhedslederne, så virksomhederne driftes og udvikles effektivt og innovativt.

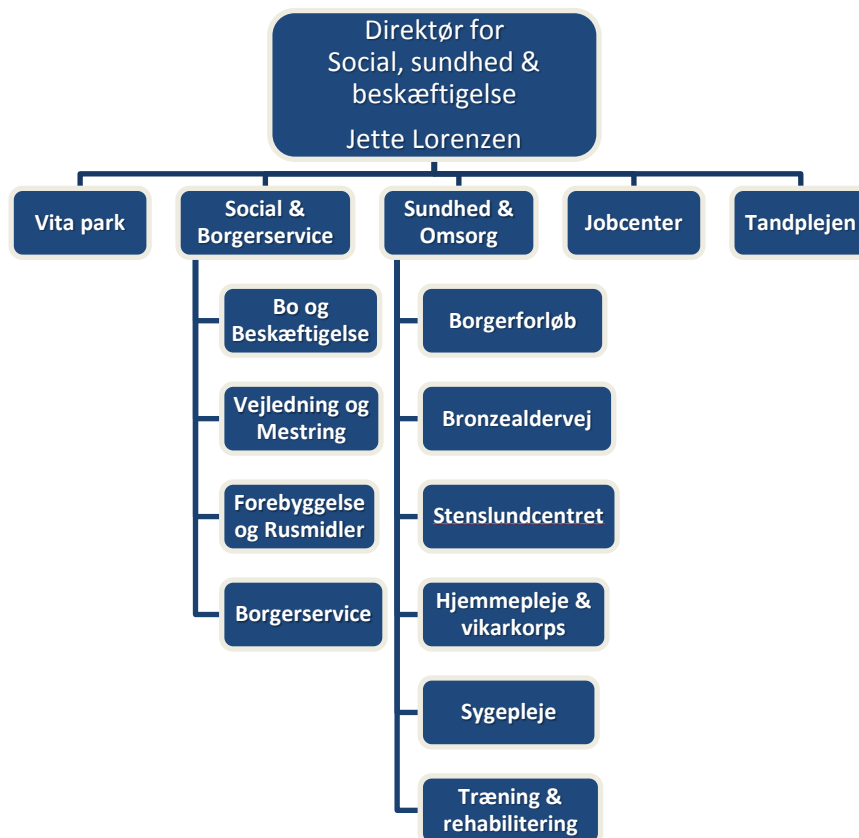
## Virksomheder

Helt centralt i Odder Kommunes organisation står en række virksomheder, som leverer den service og de ydelser, som byrådet har fastsat. Virksomhederne udgør hermed fundamentet i den borgerrettede opgaveløsning.

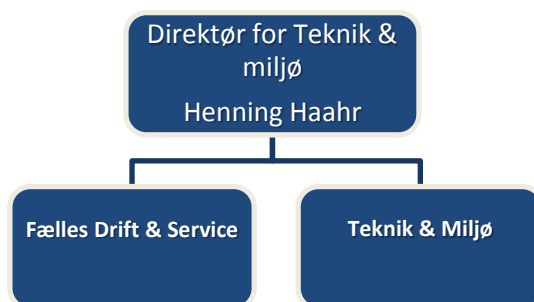
## Virksomheder på børn-, unge- og kulturområdet



## Virksomheder på social-, sundheds- og beskæftigelsesområdet



## Virksomheder på teknik- og miljøområdet



Virksomhederne er kendt for at løse opgaverne med fokus på sammenhæng, helhed og kvalitet i opgaveløsningen. Virksomhederne tager ligeledes afsæt i, at borgerne mødes med tillid og ligeværdighed, og at dialogen med borgerne er løsningsorienteret.

## Omverdenen

Odder Kommunens organisation interagerer på en række forskellige arenaer. Udviklingen i og af kommunen sker således ikke isoleret, men i stigende grad i samspil med omverdenen.

Organisationens evne til at samarbejde internt og eksternt med en række forskellige aktører, herunder virksomheder, foreninger, interesseorganisationer, andre kommuner, regionen og staten er afgørende for Odder Kommunes fortsatte vækst og udvikling.

Odder Kommunes interaktion med omverdenen kan i denne forbindelse defineres ud fra to forskellige roller:

- Den dagsordenssættende kommune (Business Region Aarhus, Region Midtjylland, nationalt, internationalt)
- Den samskabende kommune (borgere, virksomheder, foreninger m.v.)

## Ledelse

Odder Kommune er en politisk ledet organisation. Al professionel ledelse sker med det udgangspunkt og med respekt for det lokale demokrati.

Ledelse i Odder Kommune handler om at have fokus på kerneopgaven, om at sikre faglig kvalitet, om at løse opgaverne effektivt, om at skabe trivsel og et godt arbejdsmiljø og om at understøtte sammenhængskraften i Lokalsamfundet Odder Kommune. Ledelse handler således om at berede vejene til at skabe de gode resultater.

Ledelsesarbejdet i Odder Kommune skal endvidere ses som en naturlig ramme for at skabe sammenhæng mellem kommunens politiske målsætninger, den organisatoriske ramme og den ledelsesmæssige praksis.

For at dette kan lykkes, er det nødvendigt at ledelsesopgaven i Odder Kommune er tydeligt beskrevet og kendt af alle. Derfor har alle ledere i Odder Kommune en lederprofil også kaldet KAR-beskrivelse.

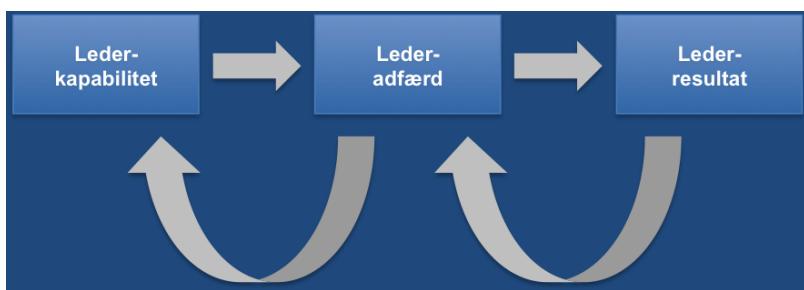
## Lederprofiler

KAR- beskrivelserne skal læses forfra, men forstås bagfra. Lederprofilerne tager således afsæt i en fælles forståelse af, at ledelse i udgangspunktet handler om at skabe **Resultater** sammen med andre.

Lederne forventes også at udvise en specifik **Adfærd** i samspillet med chefer, kolleger og medarbejdere - en adfærd, som er med til at sikre, at de ønskede resultater nås.

Endelig forventes det, at lederne besidder en række **Kapabiliteter**, som gør dem i stand til at udvise/udvikle netop den specifikke adfærd, der fremmer de ønskede resultater.

Beskrivelsen af henholdsvis de kapabiliteter lederne skal besidde, den adfærd de forventes at udvise, og de resultater de skal forfølge, er sammenfattet i en KAR- beskrivelse for den enkelte leder.



I Odder Kommune er der lavet KAR- beskrivelser for følgende 5 lederprofiler

- Kommunaldirektør
- Direktør
- Stabschef
- Virksomhedsleder
- Leder af medarbejdere

## Ledelsesværdier

I Odder Kommune arbejder lederne endvidere ud fra et fælles værdigrundlag formuleret med afsæt i følgende 5 overordnet værdier

- Engagement
- Nytænkning
- Helhed
- Effektivitet
- Dialog

Værdierne i ENHED er sammen med adfærdsdelen i KAR- beskrivelserne et spejl på den lederidentitet og - kultur, som vi gerne vil kendes på i Odder Kommune. ENHED bliver dermed et supplement til adfærdsdelen i den enkelte leders KAR- beskrivelse og fungerer som en fælles referenceramme for alle ledere i Odder Kommune.



## Lederaftaler

Samtlige ledere i Odder Kommune har en lederaftale med nærmeste leder:

- Kommunaldirektør (lederaftale med Borgmester)
- Direktør (lederaftale med KD)
- Stabschef (lederaftale med KD)
- Virksomhedsleder (lederaftale med KD, direktør eller stabschef)
- Leder af medarbejdere (lederaftale med virksomhedsleder)

Lederaftalen beskriver mål og indsatsområder for lederens arbejde. Lederaftalen udarbejdes dels på baggrund af en konkret og realistisk vurdering af lederens opgaver og udfordringer, dels de forventninger der er til den enkelte leder med afsæt i KAR- beskrivelsen for den pågældende lederprofil.

Lederaftalen er to-årig, men der sker en løbende opfølgning, dialog, og justering af aftalen efter behov. Minimum én gang årligt skal lederen vurdere, hvordan det går med målopfyldelsen i lederaftalen.

## Ledersamtaler

Lederaftalen skal gøre en forskel i praksis. Først og fremmest ved at være et brugbart værktøj til ledelsesopgaven og som afsæt for udviklingen af eget lederskab.

Lederaftalen forudsætter derfor en tæt dialog og forventningsafstemning leder og nærmeste leder imellem. Dette skal ske løbende, men én gang årligt rammesættes dialogen i form af en egentlig ledersamtale.

I samtalen drøftes lederens forslag til lederaftale. Målet med dialogen er, at få en fælles forståelse af de væsentligste indsatsområder som afdelingen eller virksomheden skal arbejde med i de kommende år.

I hvilket omfang, der skal ændres i den tidligere lederaftale, afhænger naturligvis af, hvor mange af indsatsområderne, der er nået i mål, og af hvilke ændringer der i øvrigt er sket siden sidste samtale.

## Lederevaluering

Lederaftalerne skal endvidere følges op med en egentlig lederevaluering. Lederevalueringen tager bl.a. afsæt i den KAR- beskrivelse, der er udarbejdet for den enkelte leders lederprofil.

Evalueringen består af to elementer; dels en tilbageskuende måling eller vurdering af lederne, dels en fremadrettet dialog om, hvordan der kan skabes og udvikles bedre ledelse.

Den fremadrettede dialog sker ifm. ledersamtalen og udmøntes i en revision af den enkelte leders lederaftale, som fornyes i umiddelbar forlængelse af lederevalueringen.

Lederevalueringen skal endvidere ses i sammenhæng med dels arbejdspladsvurderingen (APV'en) og trivselsmålingen i den enhed, lederen er leder for. Lederevalueringen gennemføres i lighed med arbejdspladsvurderingen og trivselsmålingen hvert andet år på samme tid..

Dette med henblik på, at der i de mellemliggende perioder arbejdes målrettet med udviklingsaktiviteterne, hvad angår henholdsvis ledelses kvalitet og trivsel i organisationen.

## Lederudvikling

Med de krav, der stilles til den enkelte leder, er det vigtigt, at alle ledere har mulighed for at blive klædt ordentlig på til ledelsesopgaven. Forudsætningen for at bedrive god ledelse og leve op til KAR-beskrivelserne er således, at vi som organisationen løbende arbejder med udvikling af lederskabet.

Lederevalueringen skal her medvirke til at identificere behovet for den enkelte leders udvikling og alle ledere har i tilknytning til lederaftalen en udviklingsplan, som forholder sig til behovet for lederudvikling.

Målet er at sikre at den enkelte leder har de kompetencer der skal til for at løse kerneopgaven og imødekomme de krav, omverdenen har til Odder Kommune. Lederudviklingen kan både ske gennem formel uddannelse og som udvikling i jobbet.

Arbejdet med lederudvikling i Odder Kommune handler også om at være på forkant med at spotte og udvikle kommende ledere, samt at give de nye ledere, der kommer til Odder Kommune, en god start i jobbet.

## Lederfora

Udover at udvikle den enkelte leders kompetencer er der på det organisatoriske niveau etableret en række lederfora, hvis formål bl.a. er at fremme videndeling om ledelsesarbejdet og sikre sammenhængskraften i kommunen. Som en understøttelse af den enkelte leders arbejde er der således etableret følgende lederfora i Odder Kommune.

Forum	Deltagere	Emner	Mødefrekvens
Direktionen	De tre direktører	Overordnede beslutninger af betydning for drift og generel udvikling i kommunen	Direktionsmøder hver 14. dag Koordinationsmøder én gang om måneden
Strategisk lederforum	Direktører, stabschefer og virksomhedsledere	Drøftelse af overordnede forhold der er relevante for udvikling af kommunen	5 gange årlig + et årligt seminar
Samlet ledergruppe	Direktører, stabschefer, virksomhedsledere, ledere af medarbejdere	Drøftelse af aktuelle ledelsestemaer og inspiration og sparring omkring ledelsesopgaven	Efter behov dog minimum 1 gang årligt i form af et heldagsseminar

Dertil kommer at der på flere fagområder og på enkelte lokationer også er etableret lederfora eksempelvis for skoleledere, daginstitutionsledere, rådhusledere osv. Mødefrekvens og emner varierer her de enkelte lederfora imellem.