

# Job- og personprofil for arbejdsmarkeds- og socialdirektøren i Høje-Taastrup Kommune

## **Indledning**

Stillingen, organisationen, ledelsesmiljøet og værdierne side 2

## **Jobprofil**

Medlemskabet af direktionen side 3

Ledelse af de indre samspil i forvaltningen side 4

Ledelse af de ydre samspil side 6

## **Personprofil**

Faglige kompetencer side 7

Ledelsesmæssige kompetencer side 7

Personlige kompetencer side 8

## **Stillingens besættelse**

Profilens formål og tilblivelse side 9

Ansøgernes vurdering af arbejdspladsen side 9

Arbejdspladsens vurdering af ansøgerne side 10

Tidsplan for ansættelsen side 10

## 1. Stillingen, organisationen, ledelsesmiljøet og værdierne

### 1.1. Formalia mv.

Den nuværende arbejdsmarkeds- og socialdirektør har fået en stilling som kommunaldirektør i Hvidovre Kommune fra 1. maj. Kommunaldirektøren – suppleret af to af de øvrige direktører - fordeler ledelsesansvaret for områderne i overgangsperioden indtil den nye direktør tiltræder.

Arbejdsmarkeds- og socialområdet har ca. 850 medarbejdere og et bruttobudget i 2009 på 1.267 mia. kroner.

Arbejdsmarkeds- og socialdirektøren har overordnet ansvar for følgende områder, der ledes af center- og afdelingschefer:

*Arbejdsmarkedsområdet:* Jobcentret - Jobafklaring – Ydelsesservice – Sprogcentret.

*Social- og sundhedsområdet:* Social- og handicapcentret – Pensions- og omsorgscentret – Sundhedscentret.

Lønnen er ca. 1.030.000 (incl. åremålstillæg) + pension.

Direktøren refererer til kommunaldirektøren og er medlem af Høje-Taastrup Kommunes direktion. Direktionen har i alt fem medlemmer: kommunaldirektøren, økonomidirektøren, børne- og kulturdirektøren, teknisk direktør og arbejdsmarkeds- og socialdirektøren. Arbejdsmarkeds- og socialdirektøren har det overordnede ansvar for betjeningen af følgende politiske udvalg: Social- og Sundhedsudvalget, Ældreudvalget, Arbejdsmarkedsudvalget og Boligsocialt Udvalg. Udvalgene holder et møde pr. måned. Dette ansvar forvaltes i samspil med centercheferne.

### 1.2. Organisationsidé og ledelsesmiljø

I Høje-Taastrup Kommunes organisationsidé lægges afgørende vægt på et klart ansvar hos centercheferne som i princippet "øverste chefniveau" på de faglige områder. Således at direktørerne kan fokusere på netop det strategiske perspektiv, den politiske bane, det helhedsorienterede/tværgående og den overordnede ledelse på fagområderne. Derfor er det også helt naturligt, at direktørerne – som supplement til de faglige ansvarsområder – på direktionens vegne kan få tillagt tværgående projekt/udviklingsopgaver etc. med fokus på den samlede organisation.

Direktøren arbejder med de 7 chefer, der har reference til pågældende, i 2 grupperinger. Dels i et ugentligt møde med lederne for arbejdsmarkedsområdet og et tilsvarende møde med lederne på social- og sundhedsområdet. Hver 14. dag samles hele ledelsesteamet.

Der er i Høje-Taastrup Kommune et godt politisk samarbejds miljø og kollegaskab. Der er et tydeligt politisk fællesskab om, at "vi vil vores kommune det allerbedste".

Den uformelle og gode tone opleves også i samspillet mellem politikere og direktion/ledere. Der er en tydelig gensidig respekt. Det er et rigtigt stærkt ledelsesvilkår i HTK.

Det er selvsagt også præget af en velfungerende direktion, hvor fælles menneskesyn og respekt for arbejdet i en politisk ledet organisation er bærende hele vejen rundt. Hvordan kan vi hele tiden styrke opgavevaretagelsen overfor borgerne på den ene side og styrke mulighederne for politisk ledelse på den anden side, er det fælles fokus.

Ordentlighed og ægte respekt for hinanden på de indre linjer opleves sjældent bedre på en offentlig arbejdsplads. Det er noget, der mærkes hos politikerne - og det smitter af på det gode samarbejde mellem det administrativt/faglige og politiske, der er nævnt ovenfor.

Den nye direktør får energi fra den positive kultur – og det er der så også brug for. Nede på jorden er der masser af udfordringer i en kommune præget af det multikulturelle, af sociale udfordringer, udgiftskritisk demografi, sårbarhed overfor konjunkturerne på arbejdsmarkedet etc.

### **1.3. Værdierne**

I 2000 vedtog byrådet i Høje-Taastrup Kommune 4 værdier, der er fundamentet i kommunens opgaveløsning. De 4 værdier er:

- Menneskelighed og et positivt livssyn
- Engagement
- Professionalisme
- Helhed

Det er nu besluttet, at de 4 værdier også skal være fundamentet for den nye personalepolitik. Den er netop under udarbejdelse og forventes godkendt og præsenteret på kommunens hjemmeside i løbet af maj 09.

## **2. Jobprofil**

### **2.1. Medlemskabet af direktionen**

#### **2.1.1. Ansvar**

I forhold til medlemskabet af direktionen er det direktørens ansvar:

- At bidrage aktivt i direktionens strategiske, helhedsorienterede ledelse og styring af den kommunale organisation
- Personligt og gennem andre at deltage aktivt i den tværgående projektorganisering i forbindelse med planlægning, udvikling og koordination
- I alle sammenhænge at fungere som en god rollemodel i forhold til kommunens ledelsesgrundlag
- At repræsentere direktionens helhedssyn – også i forhold til egne centre og i samspillet med byråd og udvalg
- At repræsentere kommunens værdier og interesser ud fra et helhedssynspunkt i samspillet med omgivelserne

## 2.1.2. Udfordringer

I direktionen er udfordringen bl.a.:

- Hele tiden at fastholde det fælles ansvar for helheden samtidig med, at man som direktør har ansvar og loyalitet i forhold til "mine" centre
- At fastholde det fælles ansvar for den måde, man hele tiden ønsker at organisationen, ledelsesværdier og værktøjer udvikles på
- Løbende at holde hinanden fast på den rigtige balance mellem strategisk format/årsplanlægning på de store linjer og dagligdagens principielle og ofte politisk initierede udfordringer
- At give tid til at fastholde det virkelig gode kollegaskab, hvor man giver og tager på den gode måde

## 2.2. Ledelse af de indre samspil i centrene/områderne

### 2.2.1. Ansvar

I forhold til centre/områder er det direktørens ansvar:

- At stå i spidsen for den overordnede ledelse i forhold til ansvarsområderne på arbejdsmarkeds-, social- og sundhedsområdet – i samspil med kompetente, selvkörende centerchefer
- At sikre synlige visioner, værdier samt mål og resultatkrav for alle dele af de borgerrettede tilbud og forvaltningen af dem

- At sikre implementering og opfølgning af ny lovgivning, politiske mål og politiske beslutninger i øvrigt – herunder formidle trufne beslutninger, så de giver mening og engagement i organisationen
- At foretage løbende opfølgning på budgettet og udmøntningen heraf
- At sikre, at centre og afdelinger er effektive, udviklingsorienterede og åbne for nye tendenser og strømninger og nye måder at gøre tingene på
- At sikre, at områdernes interne budgetlægning og økonomistyring fungerer optimalt efter de udmeldte spilleregler
- At sikre, at der overalt i centrene/områderne er fokus på og dialog omkring arbejdet med ledelses- og medarbejderudvikling, der matcher de opgaver og forventninger, som fagområderne møder
- At sikre et godt samarbejde på grundlag af de værdier og principper, der er beskrevet i MED-aftalen
- At sikre lovlig forvaltningsudøvelse

## 2.2.2. Udfordringer

På det kortere sigt forventes det, at direktøren bl.a. tager initiativer og opnår resultater med hensyn til:

- At køre en række nye politikplaner ind i et handleplanforløb, hvor det bliver omsat til praksis og kommer til at fungere. Det gælder det samlede voksen/ psykiatri/socialområde
- Herunder at sikre flere nybygninger – bl.a. på ældre- og handicapområdet
- At fastholde den seriøse udvikling, der blev forankret på ældreområdet i 2008 med moderniseret organisering, ledelse, standarder etc. Det er et område, der er i fin udvikling – og hvor centerchef og direktør mv. derfor har mulighed for at tænke langt frem for hele tiden at sikre fornyelse/højt niveau
- At sikre markant fokus på beskæftigelsesområdet. Man var i bund med nøgletallene i 07-08. Det er der rettet fint op på gennem det sidste års tid, hvor området har fået tilført mange ressourcer. Man opnår nu gennemsnitstal blandt pilotcentre. På de indre linjer skal der fortsat arbejdes behårdt på at udvikle en ledelses- og medarbejderkultur, der skaber synergi og optimale rammer og løsninger. Det vil være et område, som direktøren kommer til at følge forholdsvis tæt, jf. også nedenfor

- At fokusere på center- og afdelingschefer, der oplever stærkt arbejdspress. Der skal hele tiden sættes fokus på coaching – herunder sikring af støtte i prioriteringer etc.
- At sikre, at innovationskraften og evnen til at se nye måder spilles ind på banen – i god balance med "sikker drift"
- At den økonomiske styring fortsat er i fokus. Krydspresset mellem flere ældre, flere psykisk syge, flere sårbare på arbejdsmarkedet og de økonomiske vilkår er også i HTK en meget synlig udfordring
- At fastholde fokus på det gode samarbejde mellem ledelse og medarbejdere via MED etc.

## 2.3. De ydre samspil

### 2.3.1. Ansvar

Som øverste leder af arbejdsmarkeds- og social-/sundhedsområdet er det direktørens ansvar i det ydre samspil

- At sikre, at forvaltningen giver en god servicering af borgere og institutioner
- At rådgive og betjene Byrådet/udvalgene inden for de faglige felter
- At sikre, at områder og afdelinger er organisationens vidensbank på det faglige felt og sikre udsynet, således at Høje-Taastrup Kommune afstemmer sin indsats efter konjunkturer og behov og altid er ajour med den nyeste viden og de nyeste strømninger på de faglige områder
- I vigtige sager at fungere som kommunens ambassadør over for borgere, erhvervs- liv og andre interessenter – herunder foreningsliv/frivillige organisationer etc.
- At repræsentere kommunen udadtil over for bl.a. stat, region og andre kommuner

### 2.3.2. Udfordringer

Inden for det første år forventes det, at direktøren tager initiativ og opnår resultater i det ydre samspil med hensyn til:

- At omsætte de mange nye tiltag på voksen/psykiatri/socialområdet til drift/daglig funktion i tæt samspil med brugere, interessenter etc.
- At man offensivt forholder sig til den i vidt omfang bekymrende udvikling på beskæftigelsesområdet i lyset af de nye økonomiske tider for virksomhederne, uddannelsesniveauer og arbejdsstyrkesammensætning etc. Herunder også udnytte den

fordel der ligger i, at Høje-Taastrup Kommune var pilotcenter og derfor har overstået alle indkøringsudfordringerne mellem det statslige og kommunale område

- At skabe løsninger på bl.a. ældreområdet, der afspejler den multikulturelle borgersammensætning

## 3. Personprofil

### 3.1. Faglige kompetencer

Der må selvsagt gerne være ledelsesarbejde fra arbejdsmarkeds- og/eller social-/sundhedsområdet i bagagen – men det er ikke en betingelse. De generelle lederevner kombineret med et engagement omkring mennesker med vanskelige livsvilkår er det vigtigste. For der er mange kompetente fagfolk i organisationen, og den rette ansøger vil forholdsvis hurtigt sætte sig ind i lovområderne og de nationale dagsordener.

Det forventes derfor, at den kommende direktør:

- Har en generalistbaggrund inden for politisk ledet virksomhed, spidskompetencer vedr. styringsudfordringer i store organisationer, økonomianalytisk tyngde – med afsæt i en solid uddannelsesbaggrund
- Evner at omsætte politiske mål på fagområderne til inspirerende og motiverende processer, der kan sikre implementering, opfølgning, tilbagemelding, evaluering og fornyelse af indsatserne
- Har stærke kompetencer som politisk rådgiver - og har opnået gode resultater med at udvikle redskaber og processer til styrkelse af politikernes indsigt og indflydelse på det faglige område
- Har opnået gode resultater med tilrettelæggelse af dialog mellem fagfolk, ledere og politiske beslutningstagere
- Er stærk på det administrative og organisatoriske felt. Har blik for optimering af arbejdsgange og effektiv ressourceudnyttelse

### 3.2. Ledelsesmæssige kompetencer

Det forventes, at den kommende direktør:

- Er værdibærer og rollemodel og er kendt for en lederadfærd, der kan understøtte HTK's værdier
- Bruger tid og kræfter på ledelse af ledere - har opnået gode resultater med ledelse og udvikling af ledere, lederteams og projekter

- Formår - og har erfaring i - at formidle et tillidsfuldt og udviklende samarbejde i dagligdagen med ledere/medarbejdere/MED
- Er optaget af og har opnået gode resultater med at arbejde på tværs af hierarkiets søjler
- Har et godt overblik over nyere ledelsestænkning og formår at omsætte ny viden i ny ledelsespraksis
- Er god til at lede sig selv - og er modtagelig for ledelse fra andre og feed back fra andre
- Er en god holdspiller - er som teammedlem god til at sprede gejst og styrke kollegernes motivation
- Understøtter en lærings- og evalueringskultur
- Er god til at skitsere alternative løsningsmuligheder over for det politiske system og har fokus på hurtig implementering af de politiske beslutninger
- Formår i sin formidling at gøre det komplicerede enkelt og at smitte med sit engagement
- Er god til at sætte mål og retning - forstår at delegere og følge op
- Ser økonomistyring som en opgave, der kræver særligt direktørfokus
- Er god til at kommunikere med mange forskellige faggrupper
- Har klart blik for at administrationens møde med borgeren er serviceminded, fleksibelt, med sammenhæng på tværs og foregår på en for borgeren logisk og forståelig måde
- Har et fint overblik og tænker i helheder

### 3.3. Personlige kompetencer

Det forventes, at den kommende direktør:

- Er et åbent, udadvendt, uhøjtideligt og kommunikerende menneske, der i kraft af sin personlighed og sin personificering af værdierne er i stand til at påvirke alle inden for egne ansvarsområder og på tværs af organisationen



- Er reflekterende og lyttende – har en god relationel forståelse og kan yde tillidsfuld sparring
- Har en anerkendende tilgang til andre og præger andre med et positivt livssyn og en smittende energi
- Har gennemslagskraft, men er samtidig ledertypen, der inviterer til dialog
- Udviser rettidig omhu og griber fat om problemerne, inden de udvikler sig
- Er visionær – gerne ved at samle input fra andre og herudfra skabe nytænkning og innovation

Ingen ledere scorer højt hele vejen igennem denne personprofil – men den er rygraden, når ansøgerne vurderes.

## 4. Stillingens besættelse

### 4.1. Profilens formål og tilblivelse

Succes i lederjobbet forudsætter, at arbejdspladsen og den nyansatte har et fælles billede af de forventninger, der skal indfries. Derfor er udarbejdelsen af job- og personprofilen en vigtig del af Lundgaard Konsulenternes ansættelsesproces. Gennem samtaler med den kommende topleders vigtigste samarbejdspartnere sikrer vi, at succeskriterierne er veldefinerede, og at de forskellige interesser i, hvad den nyansatte skal præstere, er forenelige.

Denne job- og personprofil er udarbejdet efter samtaler med politikere, ledere og medarbejdere omkring jobbet i april 09.

### 4.2. Ansøgernes vurdering af arbejdspladsen

Alle interesserede er velkomne til at kontakte os med spørgsmål om stillingen og en eventuel drøftelse af personlige kvalifikationer i forhold til stillingen. Alle henvendelser behandles fortroligt. Henvendelse kan rettes til:

Partner Lars Lundgaard  
Lundgaard Konsulenterne  
Tlf. 7542 4233 / 4021 7037

Kommunaldirektør Hugo Pedersen  
Høje-Taastrup Kommune  
Tlf. 4359 1801 / 4030 7570

Under de to samtalerunder, der indgår i ansættelsesproceduren, vil der som udgangspunkt ikke være anledning for ansøgerne til at stille spørgsmål. De ansøgere, der går

videre til sidste samtalerunde, opfordres i stedet til at aftale et møde med borgmester og kommunaldirektør for at få mulighed for at danne sig et personligt indtryk af arbejdspladsen og få svar på eventuelle spørgsmål inden sidste runde.

### 4.3. Arbejdspladsens vurdering af ansøgerne

Ansættelsesudvalget sammensættes af politikere, ledere og medarbejderrepræsentanter.

Ansættelsesudvalget vurderer ansøgerne ud fra de faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer, der er beskrevet her i profilen.

Ansættelsesudvalget har efter sidste samtalerunde følgende grundlag for vurderingen af de sidste ca. tre ansøgere:

- Den skriftlige ansøgning
- Det personlige indtryk fra første samtalerunde
- Et skriftligt resumé af en dialogtest hos en af Lundgaard Konsulenterne. Resumeet udarbejdes på baggrund af en dybtgående, struktureret samtale om ansøgerens faglige, ledelsesmæssige og personlige kompetencer. (Resumeet sendes også til ansøgeren, der får mulighed for at kommentere det ved anden samtalerunde)
- Et skriftligt resumé af ca. fire referencer, som konsulenten indhenter telefonisk fra ansøgerens leder, kolleger og medarbejdere. Referencerne indhentes umiddelbart før anden samtalerunde og kun efter aftale med ansøgeren. (Referencerne er fortrolige og forelægges ikke ansøgeren)
- Det personlige indtryk fra anden samtalerunde

Du kan læse mere om bl.a. dialogtesten og vores etik i ansættelsessager på [www.lundgaard-konsulenterne.dk](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk)

### 4.4. Tidsplan for ansættelsen

Hos Lundgaards sekretariat i Ribe er kontorleder Dorit Bech tovholder på ansættelsen og kan træffes på tlf. 7542 4233.

Ansøgning sendes til [post@lundgaard-konsulenterne.dk](mailto:post@lundgaard-konsulenterne.dk). Den skal være fremme senest den **19. maj 2009 kl. 09.00**.

Lundgaards sekretariat sender kvittering for modtagelsen af ansøgningen til den mailadresse, ansøgningen er sendt fra. Det forudsættes, at denne mailadresse kan anvendes til den fortrolige kommunikation mellem ansøger og sekretariat i resten af ansættelsesprocessen.

Den **26. maj** beslutter ansættelsesudvalget, hvilke ca. seks ansøgere, der inviteres til første samtalerunde.

Første samtalerunde for de ca. seks ansøgere afvikles den **3. juni kl. 8-16**, og ansættelsesudvalget afgør, hvilke ca. tre ansøgere, der går videre til anden runde. Alle ca. seks ansøgere kontaktes telefonisk senere samme dag med tilbagemelding på første runde.

Dialogtesten for ansøgerne, der går videre, afvikles af en af Lundgaards øvrige konsulenter den 4. juni.

Anden samtalerunde afvikles **10. juni kl. 12-17**. Ansættelsesudvalget foretager indstilling til Økonomiudvalget, der indstiller til byrådet. Alle deltagere i anden samtalerunde får telefonisk tilbagemelding senere samme dag.

Den **10. juni** træffer byrådet endelig beslutning om ansættelse. Tiltrædelse forventes 1. august eller ifølge aftale.

For den ansøger, der udvælges til stillingen, tilbyder konsulenten en opfølgende samtale straks efter, at beslutningen om ansættelse er truffet. I samtalen vil der bl.a. blive lejlighed til sparring omkring, hvordan den nye direktør kommer godt i gang med jobbet.

Tre-fire måneder efter den nye direktørs tiltræden vender konsulenten tilbage og holder opfølgende samtaler med kommunaldirektøren og med den nye direktør for at evaluere, hvordan samspejlet er kommet fra start.

April 2009  
Lars Lundgaard  
Konsulent i ansættelsessagen