



Strategisk ledelse i HTK



**Høje-Taastrup
Kommune**

Indledning

I denne folder kan du læse, hvordan god ledelse understøttes i Høje-Taastrup Kommune, hvorfor god ledelse er vigtig og hvilke formelle fora, der understøtter en samstemt strategisk ledelse i kommunen. Folderen er udarbejdet på baggrund af drøftelser i en arbejdsgruppe i Chefforum, nedsat af direktionen med det formål at beskrive kommunens strategiske ledelse, herunder de formelle fora, hvori den samstemte strategiske ledelse bedrives.

Udvikling af godt lederskab

Ledere i Høje-Taastrup Kommune udvikler det gode lederskab ved at tage afsæt i kommunens ledelsesgrundlag. Ledere udvikler desuden deres lederskab gennem:

- En god introduktion af nye ledere i kommunen på den enkelte arbejdsplads (introduktionsprogram på arbejdspladsen med inddragelse af vigtige interessenter)
- En tilknyttet mentor, som nye ledere kan sparre med i deres første tid som leder i kommunen (leders leder har ansvaret for dette)
- På kurset "God Ledelse i Høje-Taastrup Kommune, introduceres nye ledere til kommunens krav og forventninger. Nye ledere deltager i kurset inden for det første halve år af deres ansættelse i kommunen
- Gennem egen praksisudvikling og refleksion over egen praksis sker der løbende udvikling af lederskabet
- Den Offentlige Lederuddannelse (DOL), der tilbydes til alle ledere i kommunen
- Systematiske ledelsesevalueringer, hvor ledere får afdækket andres oplevelser af deres lederskab
- Deltagelse i ledernetværk (gælder ledere, som er en del af Strategisk Lederforum, jf. nedenfor)



Hvorfor er god ledelse vigtig?

God ledelse i Høje-Taastrup Kommune skal bidrage til at sikre:

- At kvaliteten i kerneydelserne svarer til de fastsatte mål og politiske beslutninger
- At ressourcerne anvendes optimalt
- At der til stadighed er fokus på at skabe udvikling og innovation i ydelser og leverancer
- At driftsopgaver løses optimalt med brug af færrest mulige ressourcer
- At samarbejdet på tværs af organisationen foregår uden hensyn til organisatoriske grænser
- At ledelsen er samstemt, dvs. at kommunens ledelse "går i takt"

Sammenhængskraft i organisationen er en væsentlig forudsætning for at sikre disse elementer. En organisations sammenhængskraft handler bl.a. om dens "sociale kapital", dvs. tillid, samarbejde og retfærdighed i arbejdet med kerneydelserne og såvel horisontalt som vertikalt og internt i den enkelte enhed. Sammenhængskraften forudsætter derfor, at den enkelte enhed i organisationen ikke blot kigger indad, men at der til stadig er fokus på at pleje og optimere relationerne til såvel kunder/brugere/borgere som kollegaer internt i enheden og i andre dele af kommunen.

Strategisk ledelse

Direktionen

Direktionen udgør kommunens øverste strategiske ledelseslag og består af kommunaldirektøren og de tre direktører. Direktionen mødes én gang ugentlig og behandler temaer og sager af generel og principiel betydning. Desuden lægges de økonomiske linjer i direktionen ligesom direktionen tager stilling til, hvilke tværgående projekter, der skal arbejdes med i kommunen.



Chefforum

Chefforum består af direktører og centerchefer og har i fællesskab den strategiske ledelse af kommunen på næste niveau. Chefforum mødes én gang ugentlig af 1½-3 timers varighed. I Chefforum sættes retning, prioriteres og koordineres fx ift. aftalestyring og større tværgående indsatser/projekter og i budgetarbejdet. Der prioriteres temadrøftelser frem for dag-til-dag-ledelse og orientering. Når direktionen skal tage stilling til principielle spørgsmål, drøftes temaet oftest i Chefforum før direktionen træffer beslutning.

Formålet med Chefforum er at binde de øverste ledelseslag sammen i Høje-Taastrup Kommune med henblik på at sikre:

1. Strategisk ledelse (indsatser/beslutninger) – organisationen trækker i samme retning
2. Samstemt ledelse og organisatorisk sammenhængskraft
3. Tværgående og helhedsorienteret tilgang

Generelt skal Chefforum have overblik over organisationens store opgaver og årshjulet.

Arbejdsgangen i forbindelse med tværgående og principielle direktionsbeslutninger er typisk

1. Beslutningsoplæg drøftes i direktionen
2. Fælles refleksioner i Chefforum
3. Endelig beslutning træffes i Direktionen.

Dermed sikres en bred perspektivering af temaer af strategisk betydning for organisationen inden endelig beslutning træffes.

Strategisk Lederforum

Strategisk Lederforum består af følgende 100 ledere:

- Direktionen (niveau 1)
- Chefforum (niveau 2)
- Ledere med betydeligt personaleledelses- og/eller økonomiansvar, der reference til centerchefer (dvs. de fleste ledere på niveau 3)
- Ledere på niveau 4 med betydeligt ledelsesansvar (klubledere og områdeledere på daginstitutionsområdet)

Formålet med Strategisk Lederforum er at sikre, at organisationen trækker i samme retning i forhold til strategiske indsatser og beslutninger, herunder at skabe organisatorisk sammenhængskraft og understøtte samstemt ledelse.

Strategisk Lederforum er Direktionens platform for information til og dialog med strategiske ledere i kommunen. Det er her Direktionen fortæller om de større strategiske tiltag, og hvor også borgmesteren kan møde de centrale ledere i kommunen. Et vigtigt element i forummet er dialogen mellem top-ledelsen og forummets øvrige ledere. Endvidere giver forummet mulighed for netværk og erfaringsudveksling mellem ledere på tværs i organisationen – hvilket afspejles i mødeformen.

Der er mødepligt til møderne i Strategisk Lederforum.

Formen på møderne vil primært være:

- Orienteringspunkter og kortere oplæg (max 30-60 min)
- Workshop/arbejdsgrupper (evt. i eksisterende ledernetværk)
- Opsamling og evt. drøftelse i plenum

Der skrives og udsendes referat fra møderne, hvilket bl.a. skal bidrage til at ledernetværksgrupperne kan fortsætte drøftelserne om de enkelte temaer.

Emnerne på møderne vil primært være:

- Større strategiske indsatser og temaer, fx:
 - Innovation
 - Effektivisering
 - Store tværgående temaer (Sundhed og forebyggelse, Uddannelse Til Alle, Kommuneplan-strategi m.m).
- God ledelse i HTK
 - Nye ledelsestiltag i Høje-Taastrup Kommune, fx ledelsesevaluering, sygdom- og fraværs indsats mm.
 - Nyt inden for ledelse generelt



- Kortere orientering om diverse emner som fx:
 - Budgetproces
 - APV
 - Diverse ledelses-rapporteringer
 - Direktionens strategibrev

Der afholdes et møde hvert kvartal, hvoraf det ene er et seminar med overnatning. De øvrige kvartalsmøder er normalt ½ dage (12.30 – 15.30).

Det er overordnet direktionen, der er ansvarlig for indholdet i Strategisk Lederforum. HR-Centret er ansvarlig for den praktiske tilrettelæggelse og afvikling i dialog med kommunaldirektøren.

Ledernetværk

Der er oprettet et antal ledernetværk blandt deltagerne i Strategisk Lederforum. Sammensætningen er sket på tværs af faggrænser og ledelsesniveauer.

Formålet med ledernetværkene er at udvikle ledelse i Høje-Taastrup Kommune samt at give lederne større mulighed for at hente inspiration hos hinanden på tværs af organisatoriske grænser, give hinanden sparring samt at udvikle eget lederskab. Endvidere skal ledernetværkene kunne give input til Direktionen i forhold til temaer, som Direktion og/eller Chefforum er i overvejelser omkring.

Indholdet på møderne i ledernetværkene er:

- Ledelsestemaer, som medlemmerne tager med fra egen organisation.
- Temaer fra Direktionen som netværkene skal drøfte og melde tilbage på
- Udvikling af ledelsesfaglige kompetencer gennem fx input og sparring med en konsulent fra én af stabsfunktionerne eller eksterne oplægsholdere

Hvert netværk har en koordinator som sikrer indkaldelse, opdatering af deltagere m.v.



Der er mødepligt for deltagerne i ledernetværkene og disse forudsættes at mødes mindst én gang i kvartalet.

Opgaven med at drifte (sammensætning og praktisk tilrettelæggelse) og supportere netværkene varetages af Byrådscentret og HR-Centret i samarbejde.

Inspirationsmøder for alle ledere

Der afholdes løbende inspirationsmøder for alle ledere i kommunen med personale- og/eller økonomiansvar. Faglige ledere, dvs. ledere, som hverken har personale- eller økonomiansvar, men alene fagligt ansvar, defineres i udgangspunktet ikke som ledere.

Formålet med disse gå-hjem-/fyraftensmøder er at inspirere og give input til 'God ledelse' i Høje-Taastrup Kommune og til den enkelte leders eget ledelsesarbejde.

Møderne kan fx bruges til at:

- Præsentere nyere trends i tiden inden for ledelse ved eksterne oplægs- holdere
- Oplæg fra en privat eller offentlig virksomhed, som særligt har arbejdet med et relevant ledelsesfagligt tema
- En kombination af oplæg og debat blandt deltagerne om det aktuelle ledelsesfaglige tema

Der tilbydes mindst fire inspirationsmøder årligt eller efter behov. Det er frivilligt for lederne at deltage i disse arrangementer.

Arrangementerne annonceres via kursuskataloget eller ved kalenderbooking.

Stabscentercheferne har i fællesskab ansvaret for, at der planlægges en række inspirationsmøder og at fastlægge temaerne. Forslag til temaer kan i øvrigt komme fra såvel direktører som centerchefer og øvrige ledere. HR-Centret har ansvaret for den praktiske tilrettelæggelse.

