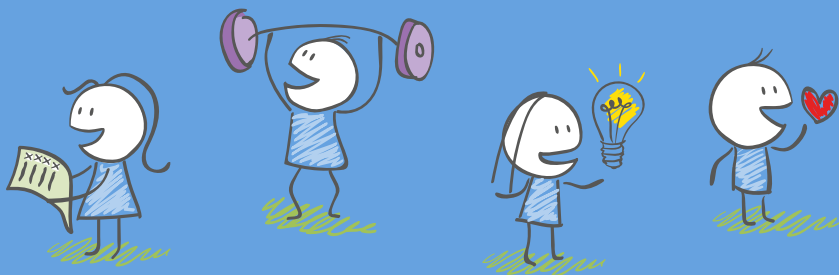


# **HVIDOVREVEJEN**

**Ledelses- og medarbejdergrundlag for  
Hvidovre Kommune**







# LEDELSES- OG MEDARBEJDERGRUNDLAG for Hvidovre Kommune

Hvidovre Kommune er en veldrevet organisation, der bygger på en anerkendende ledelsesstil og er kendetegnet af en kultur med 'højt til loftet', sammenhængskraft, engagement og ambitioner.

Vores omverden forandrer sig konstant og med stigende hastighed. Samtidig er arbejdsopgaverne i kommunerne over tid blevet mere komplekse. Det kræver en fleksibel og tilpasningsdygtig organisation, der kan skabe helhedsorienterede, tværgående løsninger med udgangspunkt i den enkelte borger, samtidig skal der være fokus på både sikker drift, udvikling og innovation. Dét kræver samarbejde og koordinering.

I maj 2017 indførte vi centerstruktur i Hvidovre Kommune, og formålet var netop at skabe en

organisation, der kunne klare fremtidens krav til en effektiv og omstillingsparat kommune. Det afgørende var at skabe en sammenhængende organisation, hvor alle enkeltcentre indgik i én fælles organisation og havde den samlede opgaveløsning som mål.

I efteråret 2017 tog vi det næste skridt på vejen. Vi satte gang i arbejdet med udvikling af et nyt ledelses- og medarbejdergrundlag – et arbejde, der samtidig har været en forventningsafstemning om, hvad det vil sige at drive ledelse og være medarbejder i Hvidovre Kommune. Direktionen, HovedMED og ca. 300 chefer, ledere og medarbejdere har på mange workshops i løbet af foråret 2018 drøftet, hvad der kendetegner god ledelse på forskellige ledelsesniveauer i vores organisation. Alle har

fået en stemme ind i arbejdet, og det færdige ledelses- og medarbejdergrundlag skal vi nu have ud at leve i vores organisation.

Det nye ledelses- og medarbejdergrundlag skal sikre, at alle – både ledere og medarbejdere – oplever, at der er klare forventninger til deres ledelses- og medarbejderroller. Det er nødvendigt for, at vi lykkes bedst muligt med vores opgaver, og for at sikre rammer, der gør det muligt at arbejde med nye effektive løsninger, der både er bedre og billigere.

Hvidovre Kommune skal fortsat være en attraktiv arbejdsplads. Det er i høj grad medarbejderne, der skal turde at afprøve nye arbejdsformer og udforske nye muligheder for at gribe velfærdsopgaven anderledes an. Det kan man kun, hvis man oplever arbejdsglæde, indflydelse, ser en mening med det daglige

arbejde og oplever klare forventninger og sammenhænge at indgå i.

Vi skal udfordre vores kernefortællinger om den gode velfærd, og vi skal bruge den nyeste viden. Vi skal holde fokus på, at det, vi gør, har den ønskede effekt, og vise handlekraft i forhold til de forskellige udfordringer, der altid vil være i en organisation som vores.

Vores værdier – dialog, åbenhed og engagement – er stadig pejlemærker i vores daglige ledelse og arbejde, og det er direktionens håb, at de sammen med ledelses- og medarbejdergrundlaget bliver fundamentet for, at vi står styrket sammen.

**God læselyst.**



Nich Bendtsen  
Kommunaldirektør



Susan Bjerregaard  
Direktør



Gert Stephan Nelth  
Direktør



## Sådan læser du ledelses- og medarbejdergrundlaget

På side 6-7 finder du en beskrivelse af, hvad de fire perspektiver overordnet set betyder i Hvidovre Kommune. Det er budskaber, som alle ansatte skal have fokus på i det daglige.

På side 8-17 kan du se, hvordan hver rolle eller funktion i organisationen forholder sig til de forskellige perspektiver. Først beskrives direktionens roller, opgaver og ansvar, dernæst centerchefens, lederens (både ledere af ledere og ledere af medarbejdere) og endelig medarbejderens roller, opgaver og ansvar.

På side 18-25 kan du læse det samme indhold, men på en anden måde. Her kan du se, hvem der har ansvar for hvad inden for et bestemt perspektiv. Du kan se hele kæden af roller, ansvar og opgaver – fra direktionen og centerchefen over lederen (både ledere af ledere og ledere af medarbejdere) til medarbejderen.

På side 26-27 finder du lidt uddybende information om Den Nye Syntese.

# HVIDOVREVEJEN og Den Nye Syntese

Arbejdet med Hvidovrevejen, ledelses- og medarbejdergrundlaget i Hvidovre Kommune, er inspireret af de fire perspektiver i modellen Den Nye Syntese. Der handler om arbejdet i den offentlige sektor og beskriver fire perspektiver – Compliance, Performance, Emergens og Resiliens. Alle er lige vigtige for, at den offentlige sektor fremover kan lykkes med sine opgaver og de stigende forventninger, der er fra borgerne.

Disse fire perspektiver er blevet oversat og overført til ledelses- og medarbejdergrundlaget, og her lyder de:

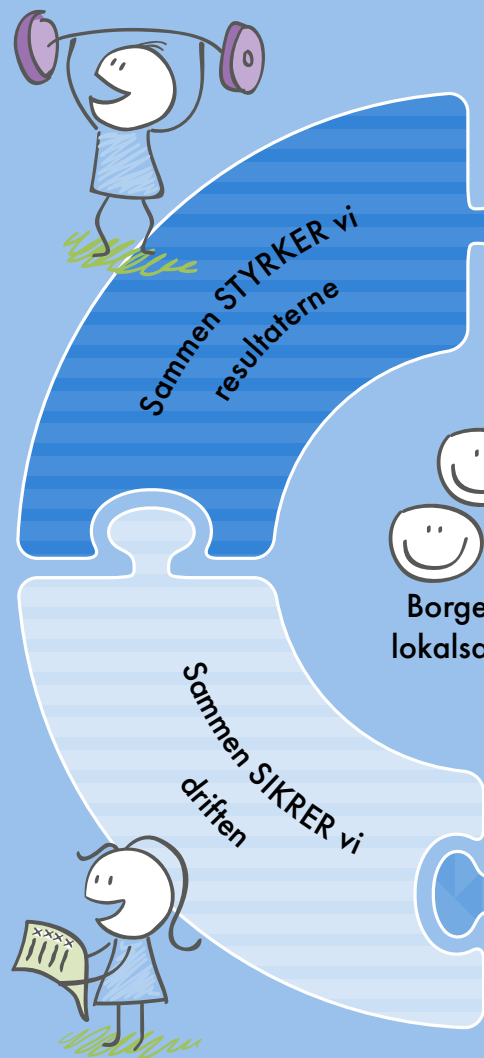
*Sammen sikrer vi driften (Compliance)*  
*Sammen styrker vi resultaterne (Performance)*  
*Sammen skaber vi velfærd (Emergens)*  
*Sammen udvikler vi en robust organisation (Resiliens)*

Du kan læse mere om Nye Syntese bagest i denne folder.

# DE FIRE PERSPEKTIVER

## som alle ansatte i Hvidovre Kommune skal have fokus på

- Vi opstiller klare mål, prioriterer og følger op på, om vi har den rette effekt.
  - Vi er åbne, risikovillige og lærer af vores fejl.
  - Vi udfordrer, optimerer og nytænker i samarbejde med borgere og virksomheder – mere for mindre.
- 
- Vi sikrer en tydelig opgave- og ansvarsfordeling, som sætter borgeren i centrum.
  - Vi skaber kvalitet i kerneopgaven med et højt fagligt niveau.
  - Vi fastholder vores evne til at overholde regler og implementerer nye procedurer.





- Vi går i dialog og samarbejder på tværs for at skabe sammenhæng og kvalitet i opgaveløsningen.
- Vi nytænker velfærdsydelser sammen med kolleger og borgere.
- Vi har udsyn mod borgere og lokalsamfund – og er klar til at gribe nye muligheder.

- Vi engagerer os, deler ansvar og opbygger tillid – det giver både arbejdsglæde og kvalitet i opgaveløsningen.
- Vi uddanner os med fokus på kerneopgaverne.
- Vi vedligeholder en organisation, der ser forandringer som udviklingsmuligheder.

# Rolle: DIREKTION

- Direktionen omsætter visioner og strategier til klare mål for kommunen og centrene.
  - Vi udfordrer, nytænker og optimerer løbende de overordnede kommunale strukturer og processer.
  - Vi understøtter en systematisk evalueringskultur, som vurderer den effekt, der skabes for borgerne.
  - Vi omsætter den politiske dagsorden til overordnede mål og sammenhængende, motiverende strategier i hele kommunen.
- 
- Direktionen går forrest med at skabe en kultur, hvor der er engagement og fokus på at opnå resultater i kerneopgaverne.
  - Vi fokuserer på kvalitet med et klart blik for politikeres og borgeres behov.
  - Vi sikrer sammenhængskraft og dialog i organisationen – også når vi arbejder på tværs.
  - Vi repræsenterer den kommunale helhed og professionalisme i kommunens ydelser.



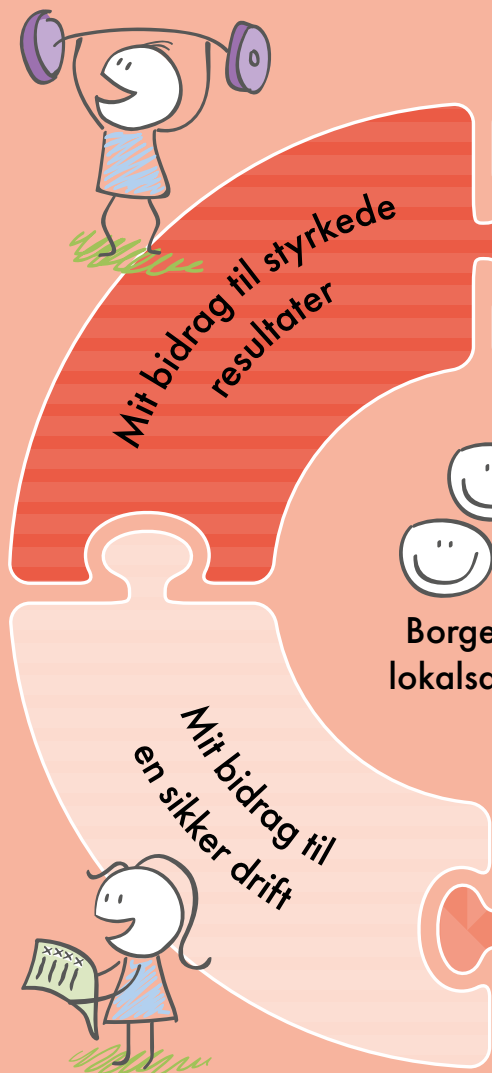


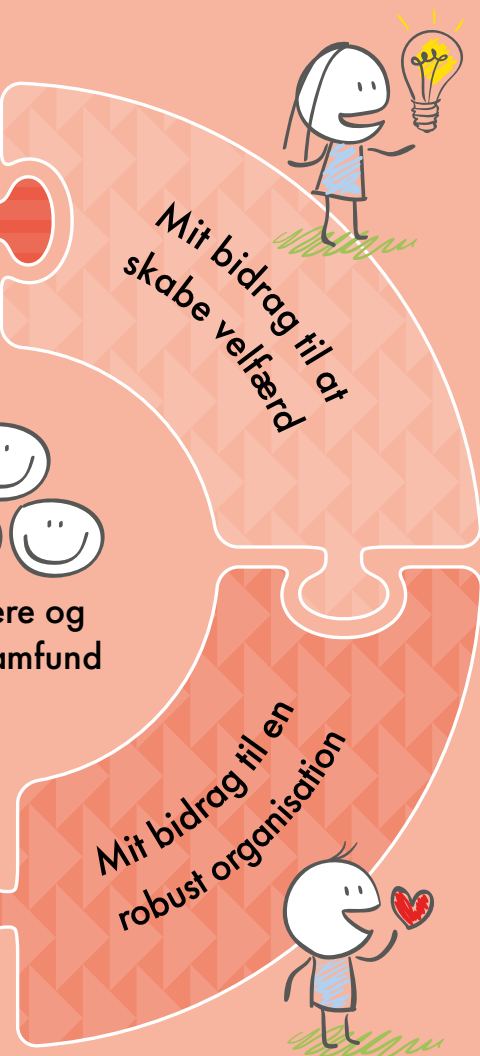


- **Direktionen sikrer sammenhæng mellem det politiske niveau og organisationen, og at de to samarbejder om fælles mål.**
  - **Vi inspirerer, rådgiver og samarbejder med politikere om rammerne for den kommunale udvikling og drift.**
  - **Vi skaber rammerne for et professionelt samarbejde mellem politikere, borgere, kommunen og virksomheder.**
  - **Vi sætter rammerne for involveringen af samfund og borgere i de kommunale processer og beslutninger.**
- 
- **Direktionen tager ansvar for trivsel, åbenhed, dialog og samarbejde i direktionen og med chefforum, samtidig med at vi understøtter tværgående projektarbejde.**
  - **Vi identificerer og sætter rammerne for strategisk kompetenceudvikling i kommunen.**
  - **Direktionen går forrest og er eksponent for strategiske forandringer og kommunale tiltag.**
  - **Vi iværksætter en fleksibel organisering, der muliggør løbende udvikling og tilpasning.**

# Rolle: CENTERCHEF

- Jeg sætter mål og formulerer centerets strategier med afsæt i kommunens visioner.
  - Jeg orienterer mig ud i verden for at nytænke og optimere centerets ydelser og processer.
  - Jeg har ansvar for og faciliterer en kultur, hvor fokus er på at opnå resultater i alle centerets kerneopgaver.
  - Jeg går i spidsen for at omsætte kommunens strategier til konkrete mål og handleplaner på fagområdet.
- 
- Jeg fokuserer på kvalitet med et klart blik for centerets mål og udsyn mod borgernes og virksomhedernes behov.
  - Jeg tager ansvar for den faglige kvalitet, og for at regler efterleveres i centerets ydelser.
  - Jeg har en udpræget politisk forståelse og er klædt på af medarbejderne til at svare på spørgsmål i faglige enkelt-sager.
  - Jeg fremmer åbenhed, dialog og en systematisk evalueringkultur, der vurderer den effekt, vi skaber for borgerne.

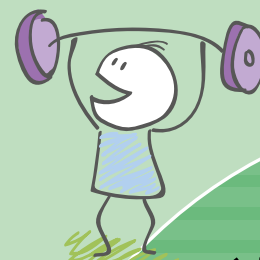




- Jeg følger op på og sikrer, at der er sammenhæng i kommunale ydelser på tværs af centre, og at de samarbejder tæt.
  - Jeg samarbejder med de politiske udvalg og rådgiver dem om rammerne for den faglige udvikling og drift.
  - Jeg skaber rammerne for et professionelt samarbejde mellem det politiske udvalg, borgerne og vores centre.
  - Jeg har et bredt udsyn og skaber rammerne for, at borgere og samfund involveres i centerets ydelser og opgaveløsning.
- 
- Jeg skaber et tillidsfuldt arbejdsmiljø og et engageret, effektivt lederteam.
  - Jeg tager ansvar for og understøtter tværgående projektarbejde.
  - Med klare processer og værktøjer opnår jeg nye standarder.
  - Jeg sikrer en fleksibel organisering af ressourcer og arbejder løbende med udvikling af kompetencer i centeret.

# Rolle: LEDER AF LEDERE

- Jeg bidrager til centerets strategier med faglige perspektiver og erfaringer fra egne kerneydelser.
- Jeg omsætter centerets strategier til konkrete planer og handlinger på min arbejdsplads og i min ledergruppe.
- Jeg overvejer løbende, hvordan jeg kan nytænke og optimere ydelser og processer og skabe åbenhed om fejl, så vi lærer af dem.
- Jeg fremmer en kultur, hvor der er fokus på arbejdspladsens mål og de resultater, der bliver skabt i kerneydelserne.
  
- Jeg skaber effektive, engagerede teams og en samarbejdskultur, der bidrager til stærke resultater.
- Jeg er ansvarlig for den faglige kvalitet og balancerer den mellem arbejdspladsens mål og ydelser og borgernes behov.
- Jeg sikrer, at reglerne bliver fulgt i alle vores ydelser og tilgangen til borgerne.
- Jeg har en stærk faglig forståelse og kan rådgive med faglige perspektiver i politiske spørgsmål.



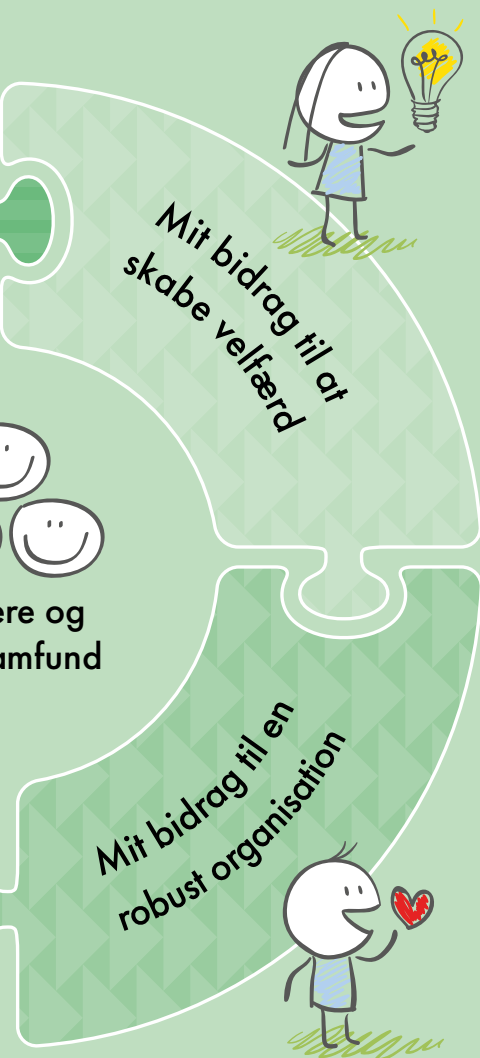
Mit bidrag til styrkede resultater



Borgerne  
lokalsoc

Mit bidrag til en sikker drift

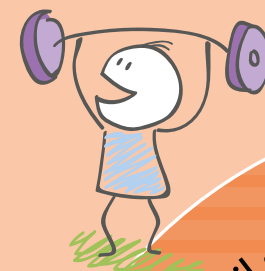




- Jeg skaber sammenhæng i ydelser og opgaveløsning på tværs af mit fagansvar.
  - Jeg fremmer videndeling på tværs af faggrupper og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation i tværgående projekter.
  - Jeg bidrager til et åbent, professionelt samarbejde mellem funktioner og enheder, samtidig med at jeg sikrer en helhedsorienteret løsning for borgeren.
  - Jeg identificerer og skaber muligheder for, at samfund og borgere kan samarbejde om at skabe løsninger og velfærdsydelser.
- 
- Jeg arbejder aktivt for at skabe et effektivt lederteam og et motiverende arbejdsmiljø, der understøtter tillid, trivsel og arbejdsglæde.
  - I dialog med mine ledere og medarbejdere identificerer jeg kompetencebehov og sikrer faglig kompetenceudvikling.
  - Med klare processer og værktøjer opnår jeg nye standarder.
  - Jeg arbejder med en organisering, der betyder, at ressourcer og kompetencer kan bruges fleksibelt.

# Rolle: LEDER AF MEDARBEJDERE

- Jeg skaber rum og strukturer, så medarbejderne kan udføre deres rolle – og bidrager til omsætning af strategier til planer og handlinger med fokus på kerneopgaven.
- Jeg afstemmer forventninger med medarbejderne, så opgaver og mål er tydelige – og sikrer sammenhæng mellem opgaver og ressourcer.
- Med hjælp fra medarbejderne udfordrer jeg praksis, reflekterer over processer og skaber rum til at afprøve nye metoder.
- Jeg nytænker og optimerer min enheds kerneydelser og fremgangsmåder.
  
- Jeg medvirker til at skabe engagerede teams og en arbejdskultur, der understøtter stærke resultater.
- Jeg bidrager til, at den faglige kvalitet balancerer mellem arbejdspladsens mål og ydelser og borgernes behov.
- Jeg tager min del af ansvaret for den faglige kvalitet og følger op på, om regler bliver fulgt i vores ydelser og tilgang til borgerne.
- Jeg bidrager til at formidle og dele ny faglig viden, så alle er opdaterede og kender gældende lovgivning.



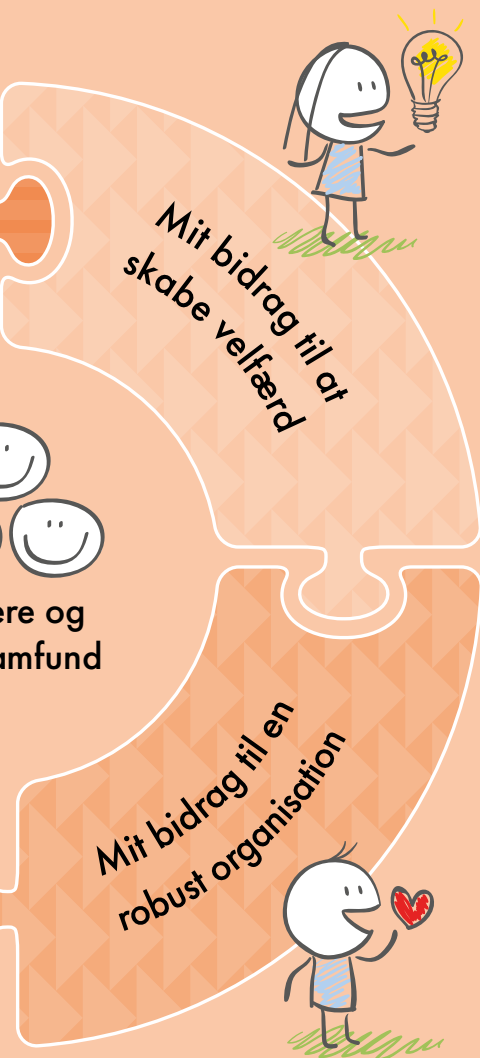
Mit bidrag til styrkede resultater



Borgere  
lokalsoc

Mit bidrag til en sikker drift

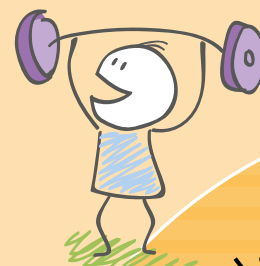




- Jeg skaber sammenhæng i ydelser på tværs af mit fagansvar.
  - Jeg videndeler på tværs af faggrupper og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation i tværgående projekter.
  - Jeg sætter rammen for samarbejde mellem forskellige fagligheder og bidrager til en helhedsorienteret løsning for borgeren.
  - Jeg inddrager og samarbejder med borgere om at skabe nye løsninger og velfærdsydelser.
- 
- Jeg inddrager mine medarbejdere og skaber rammerne for et tillidsfuldt arbejdsmiljø, hvor alle trives.
  - Jeg arbejder systematisk med at udvikle mine medarbejdere og handler, når der er brug for nye kompetencer i min enhed.
  - Jeg skaber mening og vejleder tydeligt, når faglig praksis skal opdateres med nye standarder.
  - Jeg organiserer min enhed fleksibelt, så opgaven sætter holdet, og medarbejderne kan byde ind med, hvem der bedst kan løfte opgaven i et samarbejde på tværs.

# Rolle: MEDARBEJDER

- Jeg opdaterer rutiner og adfærd og udfordrer 'sådan plejer vi at gøre'-tilgange, når jeg er med til at udvikle ydelser og arbejdsgange.
  - Jeg afstemmer forventninger med min leder, så jeg kender opgaver og mål og ved, hvad jeg skal levere.
  - Jeg giver min leder feedback og tager initiativ til dialog om mål, der ikke længere giver mening.
  - Jeg skaber resultater med min faglighed.
- 
- Jeg engagerer mig i mit team og bidrager til sikker drift gennem godt samarbejde.
  - Jeg navigerer mellem og balancerer mit fagområdes mål og standarder med borgernes behov og ønsker.
  - Jeg samarbejder med mine kolleger om at levere god service til borgere og virksomheder, og jeg er åben over for deres feedback.
  - Jeg er professionel og holder mig opdateret omkring lovgivning og regler på mit område og deler ny viden med kolleger.



Mit bidrag til styrkede resultater

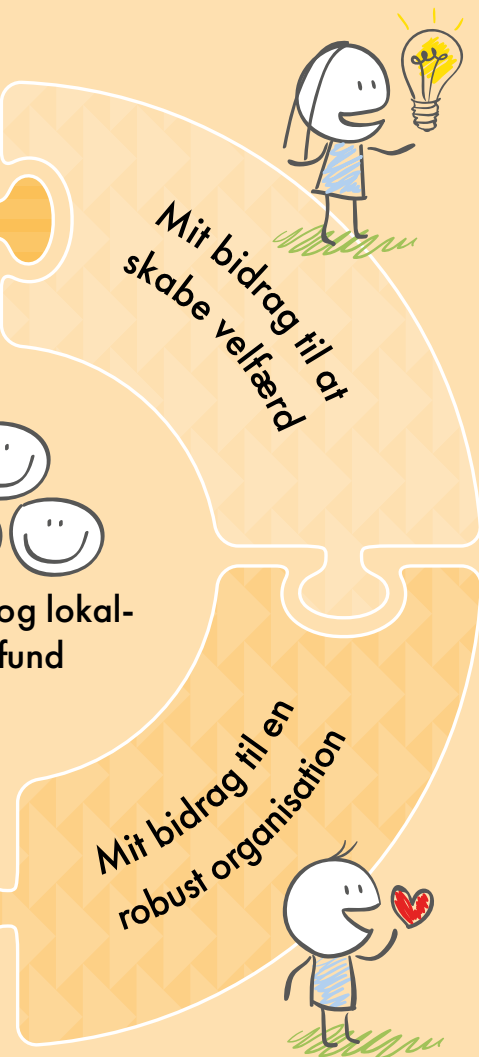


Borgere og samarbejdspartnere

Mit bidrag til en sikker drift







- Når jeg løser opgaver, tænker jeg på tværs af fag-ansvar for at bidrage til sammenhæng for borgerne.
  - Jeg bidrager til at skabe kvalitet, fleksibilitet og innovation i tværgående løsninger ved at dele viden på tværs af faggrupper og centre.
  - I samarbejde med kolleger bringer jeg borger- og virksomhedsressourcer i spil – og er åben over for feedback.
  - Jeg inkluderer borgere, lokalsamfund og virksomheder i at skabe løsninger og velfærdsydelser på mit fagområde.
- 
- Jeg byder ind med forslag og ideer til den gode opgaveløsning – og jeg tager medansvar for mine kollegers trivsel og et godt arbejdsmiljø.
  - Jeg engagerer mig i mit fagområde og deltager i kompetenceudvikling.
  - Jeg bidrager til, at vi indfører forandringer i vores praksis på en holdbar måde.
  - Jeg arbejder på tværs, da vi er en fleksibel organisation, hvor opgaven sætter holdet.



# Sammen SIKRER vi driften

## ALLE

Vi sikrer en tydelig opgave- og ansvarsfordeling, som sætter borgeren i centrum.

Vi skaber kvalitet i kerneopgaven med et højt fagligt niveau.

Vi fastholder vores evne til at overholde regler og implementere nye procedurer.

## DIREKTION

Direktionen går forrest med at skabe en kultur, hvor der er engagement og fokus på at opnå resultater i kerneopgaverne.

Vi fokuserer på kvalitet med et klart blik for politikeres og borgeres behov.

Vi sikrer sammenhængskraft og dialog mellem kommunen og centrene.

Vi repræsenterer den kommunale helhed og professionalisme i kommunens ydelser.

## CENTERCHEF

Jeg fokuserer på kvalitet med et klart blik for centerets mål og udsyn mod borgernes og virksomhedernes behov.

Jeg tager ansvar for den faglige kvalitet, og for at regler efterleves i centerets ydelser.

Jeg har en udpræget politisk forståelse og er klædt på af medarbejderne til at svare på spørgsmål i faglige enkeltsager.

Jeg fremmer åbenhed, dialog og en systematisk evalueringskultur, der vurderer den effekt, vi skaber for borgerne.



## LEDER AF LEDERE

Jeg skaber effektive, engagerede teams og en samarbejdskultur, der bidrager til stærke resultater.

Jeg er ansvarlig for den faglige kvalitet og balancerer den mellem arbejdspladsens mål og ydelser og borgernes behov.

Jeg sikrer, at reglerne bliver fulgt i alle vores ydelser og i tilgangen til borgerne.

Jeg har en stærk faglig forståelse og kan rådgive med faglige perspektiver i politiske spørgsmål.

## LEDER AF MEDARBEJDERE

Jeg medvirker til at skabe engagerede teams og en arbejdskultur, der understøtter stærke resultater.

Jeg bidrager til, at den faglige kvalitet balancerer mellem arbejdspladsens mål og ydelser og borgernes behov.

Jeg tager min del af ansvaret for den faglige kvalitet og følger op på, om regler bliver fulgt i vores ydelser og tilgang til borgerne.

Jeg bidrager til at formidle og dele ny faglig viden, så alle er opdaterede og kender gældende lovgivning.

## MEDARBEJDERE

Jeg engagerer mig i mit team og bidrager til sikker drift gennem stærkt samarbejde.

Jeg navigerer mellem og balancerer mit fagområdes mål og standarder med borgernes behov og ønsker.

Jeg samarbejder med mine kolleger om at levere god service til borgere og virksomheder, og jeg er åben over for deres feedback.

Jeg er professionel og holder mig opdateret omkring lovgivning og regler på mit område og deler ny viden med kolleger.



# Sammen **STYRKER** vi resultaterne

## ALLE

Vi opstiller klare mål, prioriterer og følger op på, om vi har den rette effekt.

Vi er åbne, risikovillige og lærer af vores fejl.

Vi udfordrer, optimerer og nytænker i samarbejde med borgere og virksomheder – mere for mindre.

## DIREKTION

Direktionen omsætter visioner og strategier til klare mål for kommunen og centrene.

Vi udfordrer, nytænker og optimerer løbende de overordnede kommunale strukturer og processer.

Vi understøtter en systematisk evalueringskultur, som vurderer den effekt, der skabes for borgerne.

Vi omsætter den politiske dagsorden til overordnede mål og sammenhængende, motiverende strategier i hele kommunen.

## CENTERCHEF

Jeg sætter mål og formulerer centerets strategier med afsæt i kommunens visioner.

Jeg orienterer mig ud i verden for at nytænke og optimere centerets ydelser og processer.

Jeg har ansvar for og faciliterer en kultur, hvor fokus er på at opnå resultater i alle centerets kerneopgaver.

Jeg går i spidsen for at omsætte kommunens strategier til konkrete mål og handplaner på fagområdet.



## LEDER AF LEDERE

Jeg bidrager til centerets strategier med faglige perspektiver og erfaringer fra egne kerneydelser.

Jeg omsætter centerets strategier til konkrete planer og handlinger på min arbejdsplads og i min ledergruppe.

Jeg overvejer løbende, hvordan jeg kan nytænke og optimere ydelser og processer og skabe åbenhed om fejl, så vi lærer af dem.

Jeg fremmer en kultur, hvor der er fokus på arbejdspladsens mål og de resultater, der bliver skabt i kerneydelserne.

## LEDER AF MEDARBEJDERE

Jeg skaber rum og strukturer, så medarbejderne kan udføre deres rolle – og bidrager til omsætning af strategier til planer og handlinger med fokus på kerneopgaven.

Jeg afstemmer forventninger med medarbejderne, så opgaver og mål er tydelige – og sikrer sammenhæng mellem opgaver og ressourcer.

Med hjælp fra medarbejderne udfordrer jeg praksis, reflekterer over processer og skaber rum til at afprøve nye metoder.

Jeg nytænker og optimerer jeg min enheds kerneydelser og fremgangsmåder.

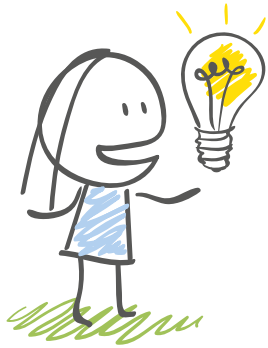
## MEDARBEJDERE

Jeg opdaterer rutiner og adfærd og udfordrer 'sådan plejer vi at gøre'-tilgange, når jeg er med til at udvikle ydelser og arbejdsgange.

Jeg afstemmer forventninger med min leder, så jeg kender opgaver og mål og ved, hvad jeg skal levere.

Jeg giver min leder feedback og tager initiativ til dialog om mål, der ikke længere giver mening.

Jeg skaber resultater med min faglighed.



# Sammen **SKABER** vi velfærd

## ALLE

Vi går i dialog og samarbejder på tværs for at skabe sammenhæng og kvalitet i opgaveløsningen.

Vi nytænker velfærdsydelser sammen med kolleger og borgere.

Vi har udsyn mod borgere og lokalsamfund – og er klar til at gribe nye muligheder.

## DIREKTION

Direktionen sikrer sammenhæng mellem det politiske niveau og organisationen, og at de to samarbejder om fælles mål.

Vi inspirerer, rådgiver og samarbejder med politikere om rammerne for den kommunale udvikling og drift.

Vi skaber rammerne for et professionelt samarbejde mellem politikere, borgere, kommunen og virksomheder.

Vi sætter rammerne for involveringen af samfund og borgere i de kommunale processer og beslutninger.

## CENTERCHEF

Jeg følger op på og sikrer, at der er sammenhæng i kommunale ydelser på tværs af centre, og at de samarbejder tæt.

Jeg samarbejder med de politiske udvalg og rådgiver dem om rammerne for den faglige udvikling og drift.

Jeg skaber rammerne for et professionelt samarbejde mellem det politiske udvalg, borgerne og vores centre.

Jeg har et bredt udsyn og skaber rammerne for, at borgere og samfund involveres i centerets ydelser og opgaveløsning.



## LEDER AF LEDERE

Jeg skaber sammenhæng i ydelser og opgaveløsning på tværs af mit fagansvar.

Jeg fremmer videndeling på tværs af faggrupper og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation i tværgående projekter.

Jeg bidrager til et åbent, professionelt samarbejde mellem funktioner og enheder, samtidig med at jeg sikrer en helhedsorienteret løsning for borgeren.

Jeg identificerer og skaber muligheder for, at samfund og borgere kan samarbejde om at skabe løsninger og velfærdsydelser.

## LEDER AF MEDARBEJDERE

Jeg skaber sammenhæng i ydelser på tværs af mit fagansvar.

Jeg videndeler på tværs af faggrupper og centre for at sikre kvalitet, fleksibilitet og innovation i tværgående projekter.

Jeg sætter rammen for samarbejde mellem forskellige fagligheder og bidrager til en helhedsorienteret løsning for borgeren.

Jeg inddrager og samarbejder med borgere om at skabe nye løsninger og velfærdsydelser.

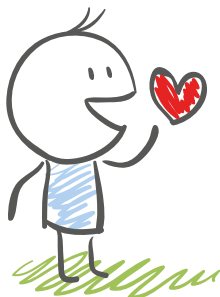
## MEDARBEJDERE

Når jeg løser opgaver, tænker jeg på tværs af fagansvar for at bidrage til sammenhæng for borgerne.

Jeg bidrager til at skabe kvalitet, fleksibilitet og innovation i tværgående løsninger ved at dele viden på tværs af faggrupper og centre.

I samarbejde med kolleger bringer jeg borger- og virksomhedsressourcer i spil – og er åben overfor feedback.

Jeg inkluderer borgere, lokalsamfund og virksomheder i at skabe løsninger og velfærdsydelser på mit fagområde.



# Sammen UDVIKLER vi en robust organisation

## ALLE

Vi engagerer os, deler ansvar og opbygger tillid – det giver både arbejdsglæde og kvalitet i opgaveløsningen.

Vi uddanner os med fokus på kerneopgaverne.

Vi vedligeholder en organisation, der ser forandringer som udviklingsmuligheder.

## DIREKTION

Direktionen tager ansvar for trivsel, åbenhed, dialog og samarbejde i direktionen og med chefforum, samtidig med at vi understøtter tværgående projektarbejde.

Vi identificerer og sætter rammerne for strategisk kompetenceudvikling i kommunen.

Direktionen går forrest og er eksponent for strategiske forandringer og kommunale tiltag.

Vi iværksætter en fleksibel organisering, der muliggør løbende udvikling og tilpasning.

## CENTERCHEF

Jeg skaber et tillidsfuldt arbejdsmiljø og et engageret, effektivt lederteam.

Jeg tager ansvar for og understøtter tværgående projektarbejde.

Med klare processer og værktøjer opnår jeg nye standarder.

Jeg sikrer en fleksibel organisering af ressourcer og arbejder løbende med udvikling af kompetencer i centeret.





## LEDER AF LEDERE

Jeg arbejder aktivt for at skabe et effektivt lederteam og et motiverende arbejdsmiljø, der understøtter tillid, trivsel og arbejdsglæde.

I dialog med mine ledere og medarbejdere identificerer jeg kompetencebehov og sikrer faglig kompetenceudvikling.

Med klare processer og værktøjer opnår jeg nye standarder.

Jeg arbejder med en organisering, der betyder, at ressourcer og kompetencer kan bruges fleksibelt.

## LEDER AF MEDARBEJDERE

Jeg inddrager mine medarbejdere og skaber rammerne for et tillidsfuldt arbejdsmiljø, hvor alle trives.

Jeg arbejder systematisk med at udvikle mine medarbejdere og handler, når der er brug for nye kompetencer i min enhed.

Jeg skaber mening og vejleder tydeligt, når faglig praksis skal opdateres med nye standarder.

Jeg organiserer min enhed fleksibelt, så opgaven sætter holdet, og medarbejderne kan byde ind med, hvem der bedst kan løfte opgaven i et samarbejde på tværs.

## MEDARBEJDERE

Jeg byder ind med forslag og ideer til den gode opgaveløsning – og jeg tager medansvar for mine kollegers trivsel og et godt arbejdsmiljø.

Jeg engagerer mig i mit fagområde og deltager i kompetenceudvikling.

Jeg bidrager til, at vi indfører forandringer i vores praksis på en holdbar måde.

Jeg arbejder på tværs, da vi er en fleksibel organisation, hvor opgaven sætter holdet.

# Den Nye Syntese

Hvordan leder vi den offentlige sektor, så vi kan blive ved med at levere samme eller bedre velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet?

Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse giver et svar på dette og udfordrer den måde, vi traditionelt tænker om den offentlige sektor.

Modellen beskriver, hvordan de fire perspektiver – Compliance, Performance, Emergens og Resiliens alle er lige vigtige og helt centrale for, at den offentlige sektor fremover kan lykkes med sine opgaver og de stigende forventninger, der er fra borgerne.

Den Nye Synteses udforsker og beskriver:

- Hvordan offentlige myndigheder, borgere og lokalsamfund kan samarbejde og dele ansvaret om at skabe velfærd med lavere omkostninger for samfundet (Emergens).
- Hvordan vi kan skabe og opbygge en robust organisation (Resiliens).
- Hvordan de offentlige myndigheder skal have styr på driften (Compliance) og fortsat skal effektivisere, optimere og styrke resultaterne (Performance).

En offentlig organisation, der kun arbejder med Compliance og Performance, vil over tid få svært ved at klare udfordringerne. Men hvis



man også fokuserer på Emergens og Resiliens, bliver der flere muligheder for at handle. Dette arbejde kræver dog også et nyt syn på borgerne og deres rolle.

Budskabet til lederne, medarbejderne og politikerne er altså: Sørg for at have alle fire strategiske fokusområder på bordet i strategi og opgaveløsningen. På den måde kan I finde nye og bedre løsninger.

## Vil du vide mere om Den Nye Syntese?

### Læs bogen:

”Den Nye Syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede”

af Jocelyne Bourgon og Kristian Dahl

(Dansk Psykologisk Forlag, 2017)



**HVIDOVRE  
KOMMUNE**