

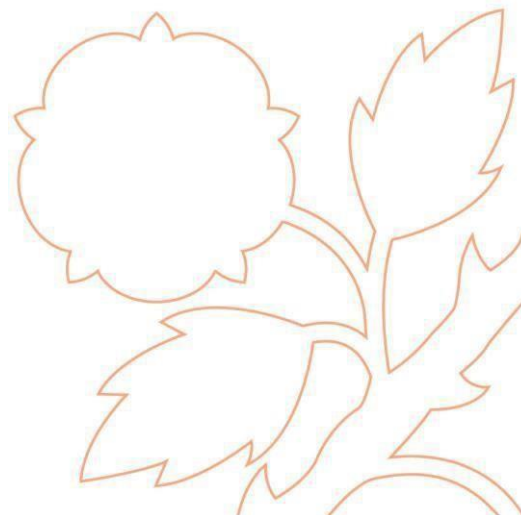
Organisations- og ledelses- grundlag



LANGELAND
KOMMUNE

1. Indhold

2. Baggrund	3
3. Fundamentet i Langeland Kommune.....	3
3.1. Tillid, ansvar og styrket fællesskab som værdigrundlag	3
3.2. Fokusområder ved organisering og opgaveløsning.....	4
• Tilgængelighed	4
• Kommunikation og en fælles forståelsesramme	4
• Skarp prioritering og effektiv opgaveløsning	4
• Central eller decentral service.....	4
• Samarbejde på tværs.....	4
• Opgaveløsning på rette niveau og tydeligt ansvar	4
4. Ledelsesgrundlaget.....	5
4.1. De fire ledelsesniveauer	5
4.2. De seks ledelseskompetencer	6
4.3. Anvendelse af ledelsesgrundlaget	7
5. Organisationens opbygning	7
5.1. De seks chefområder.....	8
5.2. Vækst	9
5.3. Velfærd	9
5.4. Inddragelse og medindflydelse	9
6. Processen hertil - det vi bygger på	10
7. Bilag: Overordnet organisationsdiagram i Langeland Kommune pr. 15. oktober 2020.....	11



2. Baggrund

Borgerne har stadig større forventninger til den offentlige service, og vi møder løbende nye muligheder for udvikling i form af bl.a. velfærdsteknologi, digitalisering, nye samarbejdsformer mv. Det kræver en organisation og ledere, der kan skabe helhedsorienterede og tværgående løsninger på tværs af sektorer med udgangspunkt i den enkelte borger.

Langeland Kommune arbejder med at justere og professionalisere vores organisation, så vi kan leve op til de aktuelle krav. Vi bliver dog aldrig helt færdige, for organisationer er levende og skal kunne tilpasse sig skiftende krav.

3. Fundamentet i Langeland Kommune

Kommunens planstrategi er rammen for visionen Levende Langeland – et godt sted at bo. Vi har udarbejdet en klimaplan, der lever op til Parisaftalens målsætninger, både i forhold til at reducere udledningen af drivhusgasser og tilpasning til klimaforandringerne. Vi er fuldt ud bevidste om, at mange af den kommende tids udfordringer som fx klima- og biodiversitetskrisen, kun kan løses ved samarbejde. Derfor skal organisationen fokusere på strukturer og rammer for et effektivt samarbejde.

Vi ønsker at være kendt for at gå nye veje og inddrage borgere, virksomheder og kommunens ansatte i udformningen af vores fælles fremtid. Det er noget, vi har tradition for på Langeland, og det bliver der kun mere af i fremtiden. Under mottoet ”Langeland Sammen” har en række borgere taget initiativ til at styrke Langelands og Strynøs sammenhold og sammenhængskraft. Branding af Langelands fællesskab skaber værdi.

Kommunen har en tydelig og bæredygtig strategi med fokus på vækst og velfærd. Det er vejen til at bevare vores samfund og skabe et bedre Langeland til os alle ~ sammen. Det kræver en stærk, bæredygtig organisering, tydelig ledelse og dygtige medarbejdere at lykkes med den dagsorden.

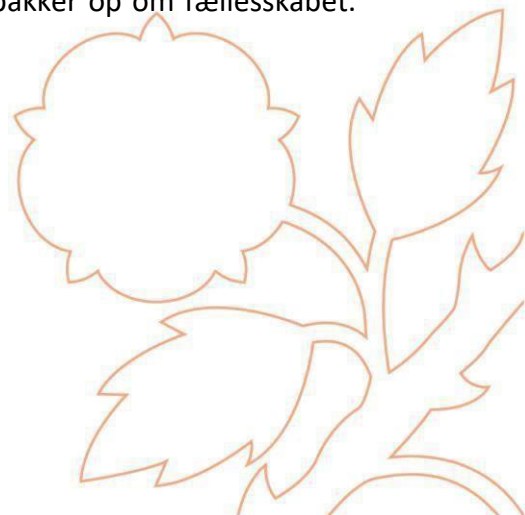
3.1. Tillid, ansvar og styrket fællesskab som værdigrundlag

Tillid, ansvar og fællesskab er nøgleord, vi vægter højt i hverdagen.

Vi skal sikre gennemsigtighed og fokusere på muligheder fremfor begrænsninger. Borgerne i Langeland Kommune må ikke være i tvivl om, at vi vil Langeland, og vi bakker op om fællesskabet. Ledelsen skal være ansvarlig, retningskabende og motiverende.

Vi vil have fokus på at styrke fællesskabet og tilliden til kommunen. Vi skal skabe mere sammenhængende løsninger for borgerne i deres møde med kommunen.

Der skal være fokus på de kommunale medarbejders trivsel og arbejdsglæde, som smitter positivt af på opgaveløsningen.



3.2. Fokusområder ved organisering og opgaveløsning

Det er vigtigt, at vores organisation er operationel og handlekraftig, men den skal også være gennemsigelig for borgere, virksomheder og medarbejdere. Vi har derfor udpeget en række principper, som skal danne baggrund for organisering og opgaveløsning:

- ***Tilgængelighed***

Vi skal sikre, at den rette information er tydelig og tilgængelig for borgere og virksomheder. Der skal arbejdes med fælles mål for, hvordan vi håndterer henvendelser for at sikre en professionel og rettidig service.

- ***Kommunikation og en fælles forståelsesramme***

Vi skal kommunikere den nødvendige information til hele organisationen, så alle har en fælles forståelsesramme i forhold til de opgaver og de udfordringer, vi står overfor.

- ***Skarp prioritering og effektiv opgaveløsning***

Det er et vilkår, at vi til stadighed skal kunne levere bedre kvalitet for færre ressourcer. Det kræver, at vi i organisationen har en sund kultur for en skarp prioritering og en effektiv opgaveløsning.

- ***Central eller decentral service***

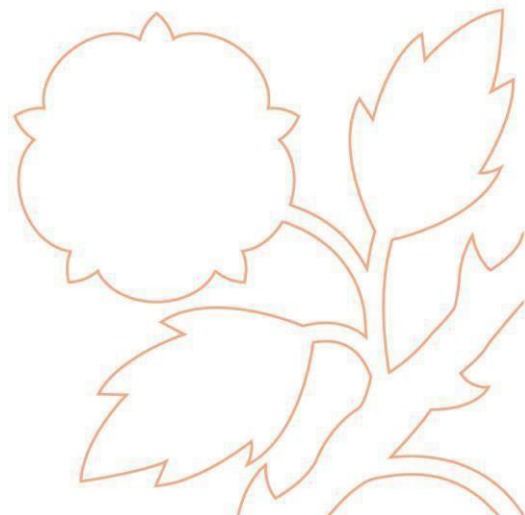
Vi skal arbejde med at finde de optimale snitflader for, hvor opgaverne løses mest hensigtsmæssigt mellem det centrale og det decentrale niveau i forhold til digitalisering, IT, økonomi, personaleadministration, mv.

- ***Samarbejde på tværs***

Vi skal arbejde med at styrke det tværgående samarbejde, så borgere og virksomheder oplever en sammenhængende og koordineret indsats. Der skal være respekt og opmærksomhed på den tværgående ledelsesopgave, som sikrer tydelig afklaring af snitflader i forhold til roller, ansvar og økonomi mellem de involverede områder.

- ***Opgaveløsning på rette niveau og tydeligt ansvar***

Vi skal sikre, at organisationen arbejder efter principperne i Leadership Pipeline. Det betyder, at opgaverne løses på det



rette niveau, og at ansvaret skal være tydeligt. Det handler ikke om at gå på tværs i ledelseslagene.

Vi ønsker en flad struktur, hvor afstanden mellem medarbejdere, ledere, chefer og direktion er kort, fordi det er med til at gøre arbejdspladsen mere fleksibel og opfordrer samtidig alle ansatte til at tage ansvar for opgaver og resultater. Det kræver en høj grad af synlighed, god intern kommunikation og sammenhængskraft.

4. Ledelsesgrundlaget

Det er helt afgørende, at vi udøver god ledelse i Langeland Kommune. Ledelsesgrundlaget bidrager til at skabe en fælles forståelsesramme og forventningsafstemning.

Langeland Kommune har forudsætningerne for at praktisere god ledelse. Vi sætter ord på de forventninger, vi har til vores ledere, medarbejdere og hinanden i relation til ledelsesopgaven. Ledelsesgrundlaget gør os bedre til at tale om, udvikle og skabe retning i vores ledelsesopgaver- og kompetencer, så vi:

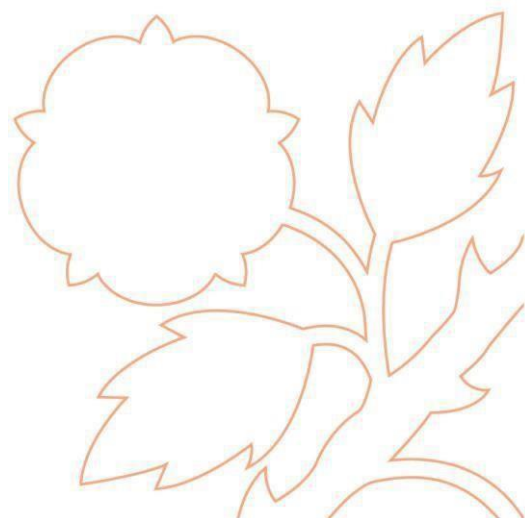
- styrker ledelsesrollerne og får et fælles sprog for og om ledelse
- har tydelige forventninger til hinandens roller og ansvar på alle ledelsesniveauer
- har fælles afstemte forventninger til ledernes ledelsesrum og beslutningskompetence på tværs.

Langeland Kommunes ledelsesgrundlag er bygget op omkring fire ledelsesniveauer/-roller og seks ledelseskompeterencer.

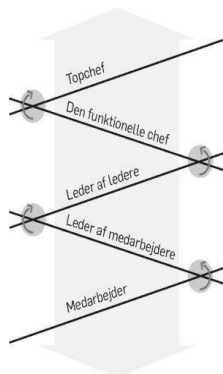
4.1. De fire ledelsesniveauer

Ledelsesgrundlaget beskriver en sammenhængende ledelseskæde for de fire tværgående ledelsesniveauer i Langeland Kommune (kommunaldirektør, chef, leder af ledere og leder af medarbejdere). Denne ledelseskæde tager udgangspunkt i, hvordan størstedelen af kommunen organisatorisk er bygget op; typisk er en chef leder af ledere, som leder medarbejdere.

Da vi er en mindre kommune, som skal rumme mange opgaver, vil der være undtagelser, hvor man som leder vil skulle finde sin rolle på flere niveauer. F.eks. er nogle chefer både leder af ledere og af medarbejdere. Ledelseskæden ændrer ikke ved, at alle ansatte på alle niveauer skal tage ansvar for opgaver og resultater.



De fire ledelsesniveauer i kommunen er:

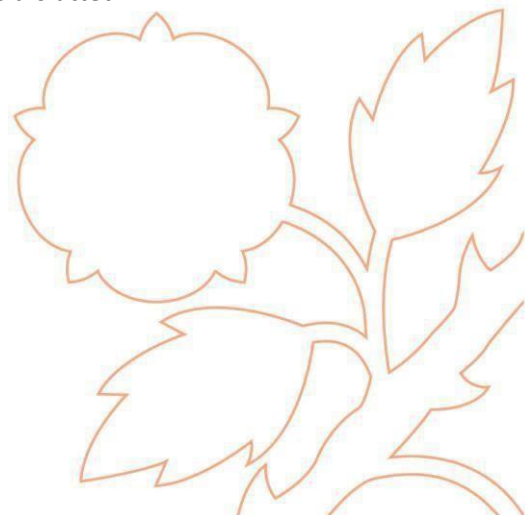


Leadership Pipeline i den offentlige sektor Dahl & Molly-Søholm 2012.

4.2. De seks ledelseskompetencer

Vi har identificeret seks kompetencer, det er særligt vigtigt at have fokus på for at lykkes som udviklende leder i Langeland Kommune. Til hver kompetence er beskrevet den tilhørende ledelsesmæssige opgave.

- **Bæredygtig ledelse** ○ Det betyder, at vi skal have borgerperspektivet for øje. Samtidig skal vi sikre, at vores organisation er så robust og fleksibel, at den kan klare de opgaver, der kommer. Det kræver, at vi tager hånd om alle ansatte, så de oplever, at opgaverne er tydelige og relevante, at deres kompetencer udvikles, og at arbejdsmiljøet er godt.
- **Retningssættende ledelse** ○ Udvikler, sætter retning og formulerer mål i tråd med kommunens overordnede politiske intentioner og skaber mening.
- **Tværgående ledelse** ○ Skaber helhedsorienterede løsninger og sammenhængskraft i kommunens opgaveportefølje og styrker samarbejdet på tværs i og udenfor organisationen. Det betyder, at sager og opgaver først er løst, når vi har tænkt på, om vores behandling løser problemet eller kun løser vores egen andel af problemet. Løsningerne skal være reelle og ikke skabe andre problemer for borgere og virksomheder eller for vores kolleger i andre enheder. Hvis det er tilfældet, så er opgaven ikke afsluttet.
- **Implementeringsledelse** ○ Afklarar strukturer og ressourcer til implementering og projekter. Gennem kommunikation tydeliggøres formål og forventninger, for at sikre motivation i forhold til opgaven.



- **Ledelse af samskabelse** ○ Kommer borgere, virksomheder og lokalsamfund i møde og inviterer dem ind til samarbejde om at udvikle bedre løsninger og mobiliserer ressourcer.
- **Sikker drift** ○ Handler på forandringer og sikrer et beslutningsgrundlag for at træffe gode og langsigtede beslutninger ud fra et prioriteret fokus på faglighed, økonomistyring, en løbende digital forandring og en agil organisering.

Ledelseskompetencerne kommer til udtryk på meget forskellig vis afhængig af, hvor i ledelseskæden lederen er.

Rollerne er defineret af, hvem man er leder for, og skal ikke forveksles med stillingsbetegnelsen. Tilsammen udgør de fire roller ledelseskæden. Hver rolle har en særlig opgave, afhængig af placeringen i ledelseskæden. De seks kompetencer er relevante på alle niveauer, men det er forskelligt, hvordan de kommer til udtryk. Der er f.eks. forskel på forventningerne til "Retningsættende ledelse" for en chef og for en leder af medarbejdere.

4.3. Anvendelse af ledelsesgrundlaget

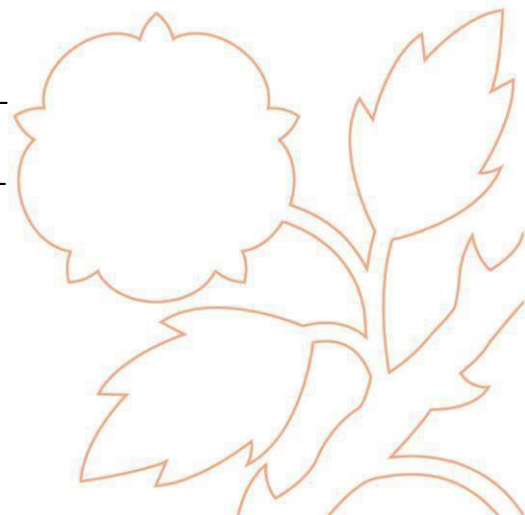
Ledelsesgrundlaget skal hjælpe os med at balancere de mange krav og fungere til at

- sætte fokus på udvikling af ledelse
- danne baggrund for den daglige forventningsafstemning mellem de forskellige ledelseslag og drøftelser om adfærd og ansvar
- gøre det tydeligt, hvad de forskellige ledelsesniveauer indebærer samt skabe legitimitet til at udøve den konkrete ledelse
- skabe rum til ledelse – ikke nødvendigvis mere tid, men en større klarhed over hvad ledelsesrummet er, og hvilke forventninger der er til de forskellige ledelsesniveauer
- vurdere og udvikle ledernes præstationer, hvor der kan udvælges elementer fra fokuspunkter fra ledelsesgrundlaget, som den enkelte leder skal arbejde med at videreudvikle eller forbedre
- sætte retning og spejle behov, når vi skal ansætte og udvikle nye ledere

Vi vil således tage udgangspunkt i ledelsesgrundlaget, når vi rekrutterer, evaluerer og udvikler vores nuværende og kommende ledere.

5. Organisationens opbygning

Den administrative organisation skal sikre og understøtte, at de politiske beslutninger realiseres. Borgmesteren er, foruden at være formand for Kommunalbestyrelsen og Økonomiudvalget, også den øverste ansvarlige for kommunens samlede administration.



Kommunaldirektøren varetager det administrative ansvar og den daglige ledelse af kommunen. Borgmesteren og kommunaldirektøren udgør kommunens øverste ledelse.

Chefforum består af direktionen og de seks funktionelle chefer (jf. terminologien i grafikken på side 6), der hver især er ansvarlig for et større fagområde. Chefforum udgør den øverste strategiske ledelse i kommunen.

Lederforum består af alle kommunens ledere, chefer og direktion. Fælles for medlemmerne er, at de alle har budget- og personaleansvar på et eller flere forskellige niveauer i organisationen.

Organisationen er bygget op med fokus på en flad struktur, hvor afstanden er kort fra medarbejder til leder og kort fra lederne til kommunens chefer og direktion. En anden grundsten er, at der skal være mindre fokus på, hvor snitfladerne ligger og mere fokus på, hvordan vi samarbejder om at løse opgaverne.

5.1. De seks chefområder

Den overordnede organisation i Langeland Kommune er bygget op om seks chefområder med reference til direktionen. Chefområderne består af fem centre og en administrativ stab, som det fremgår af bilaget.

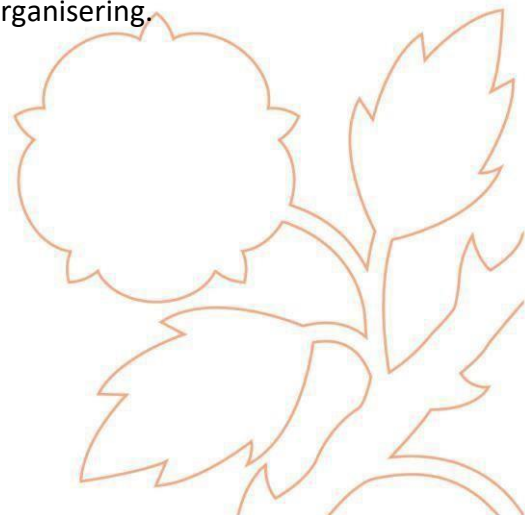
Navngivningen af centrene og staben er sket ud fra et ønske om tydeligt at signalere, hvilke opgaver der varetages indenfor de respektive områder.

- Teknik og Miljø
- Erhverv, Kultur og Turisme
- Borger, Social og Arbejdsmarked
- Skole og Dagtilbud
- Ældre og Sundhed
- Administrativ Stab

Teknik og Miljø, Erhverv, Kultur og Turisme samt Administrativ Stab refererer til kommunaldirektøren. Borger, Social og Arbejdsmarked, Skole og Dagtilbud og Ældre og Sundhed refererer til vicekommunaldirektøren.

Det er ikke et særskilt mål, at centrene og staben skal være lige store målt på budgetter, antal medarbejdere mv. Den politiske udvalgsstruktur afspejler ikke centerstrukturen. Derfor deles nogle chefer om opgaver på tværs af politikområder og den politiske organisering.

De fem centre ansues i to hovedområder - Vækst og Velfærd. De to hovedområder er ikke udtryk for en organisatorisk afgrænsning, men snarere udtryk for en måde at tænke i opgavefællesskaber på. Administrativ Stab understøtter hele organisationen.



5.2. Vækst

Hovedområdet dækker navnlig opgaver forbundet med kommunens bæredygtige udvikling. Det er med andre ord hele arbejdsmarkedsindsatsen og dialogen med virksomheder om arbejdskraftudbuddet og kompetenceudvikling, rekruttering mv. Kommunens fysiske planlægning, altså udviklingen af kommunens by, landsbyer, lokalsamfund og erhvervsarealer er også forudsætnin-
gerne for vækst. Det samme er vores natur-, miljø-, og klimaindsats, byggesagsbehandling og drift af havne og infrastruktur mv. Kommunens kultur, turisme- og erhvervsudviklingsindsats som omfatter vores museer, bibliotek, bosætningsindsatsen, driften af turismeknudepunkterne og vores iværksætterrådgivning er ligeledes en del af hovedområdet Vækst. Området udgøres hovedsageligt af de tre centre:

- Teknik og Miljø
- Erhverv, Kultur og Turisme
- Borger, Social og Arbejdsmarked (*Borgerservice og Jobcenter*)

5.3. Velfærd

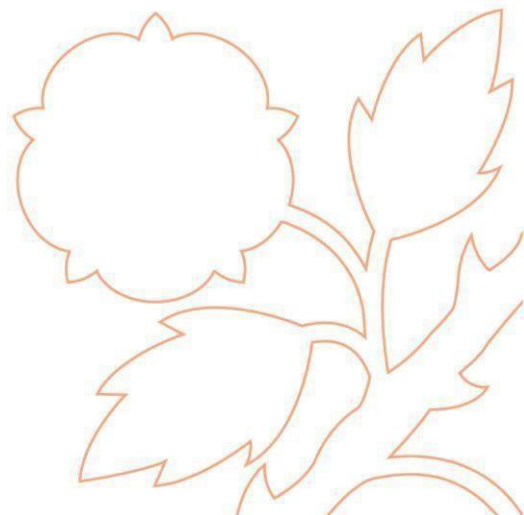
Hovedområdet dækker særligt vores udvikling og drift på de store velfærdsområder. Det er mange af de opgaver, som omfatter vores hjælp til borgerne gennem hele livet. Vi udvikler og leverer pasning, undervisning, forebyggelse, hjælp og sundhed til kommunens borgere. Dertil kommer, de mange myndighedsafgørelser kommunen træffer.

- Borger og Arbejdsmarked (Familieafdelingen, Institutioner, Ydelse og Myndighed)
- Skole og Dagtilbud
- Ældre og Sundhed

5.4. Inddragelse og medindflydelse

Den underliggende organisering og fremtidige ændringer i de enkelte centre/stab vil tage udgangspunkt i de samme fokusområder, som er beskrevet for den overordnede organisation.

Medarbejderinddragelse er et vigtigt element for at kunne lykkes med opgaveløsningen i Langeland Kommune. Og der er derfor et stort fokus på at informere og involvere alle relevante parter forud for større ændringer i opgaver eller organisering. Det er den enkelte chefs ansvar at håndtere tilpasninger i eget chefområde og tilhørende organisation. Hovedudvalget hører ved større ændringer, som vedrører to eller flere chefområder. For at bevare sammenhængskraft



og gennemsigtighed i organisationen drøftes alle forslag til organisatoriske ændringer i Chefforum forud for involvering af MED-systemet.

Hvis der opstår behov for ændringer i et chefområde, som ikke involverer andre centre eller staben, vil høringsprocessen være afgrænset af den underliggende MED-organisation. De seks chefer har ansvaret for at inddrage deres lokale ledergruppe, samt at involvere og høre den relevante MED-organisation.

6. Processen hertil – det vi bygger på

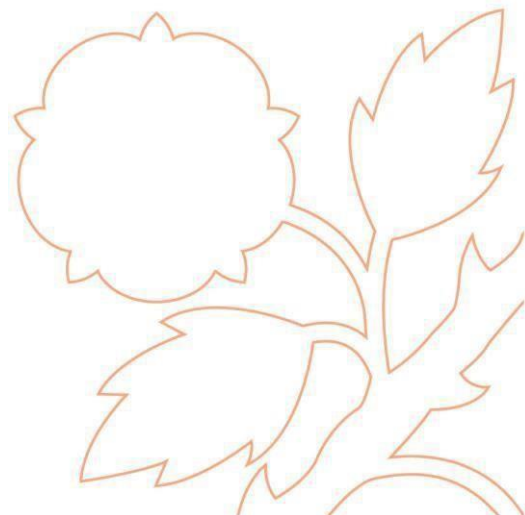
Organisations- og ledelsesgrundlaget er udarbejdet med bidrag fra såvel MED-organisationen, Økonomiudvalget og lederforum.

Vi håber, at grundlaget vil blive anvendt, drøftet, udfordret og gjort levende i hverdagen.

På vegne af Chefforum



Jani Hansen
Kommunaldirektør



7. Bilag: Overordnet organisationsdiagram i Langeland Kommune pr. 1. august 2024

Hierarkisk struktur

