

2013

Ledelse i Egedal Kommune



Egedal Kommune
Rådhusvej 2
3660 Stenløse

LW/BBE

Egedal Kommune

Oktober -2013

Indhold

Indledning: Lederskab i Egedal Kommune.....	3
Egedal Kommunes Ledelsesgrundlag	4
Ledelsesorganer og ledelsesprofiler	5



Indledning: Lederskab i Egedal Kommune

Egedal Kommunes samlede ledelseskæde bestående af direktører, centerchefer, rammeansvarlige ledere og andre ledere – på tværs af fag og organisatorisk placering - er det centrale omdrejningspunkt i kommunens organisation.

Ledelse i Egedal Kommune er mangfoldig, hver enkelt leder er unik, og vi skal i fællesskab arbejde på at styrke ledelsen på alle niveauer.

Retning, relationer, rammer, råderum og resultater er vigtige parametre for lederen, og vi vil i "Ledelse i Egedal" beskrive både det fælles ledelsesgrundlag, og sammenhænge mellem profilerne for forskellige ledelsesniveauer.

I Egedal Kommune definerer vi ledelse som en relationel proces, der udøves i et samspil mellem gensidigt involverede interessenter omkring driften og udviklingen af de kommunale kerneydelser, opgaveløsning og service, med borgere og brugere i fokus.

Samspillet i ledelsesprocesser udøves og udvikles således i gensidigt samspil mellem lederne selv, medarbejderne, brugerne, brugerbestyrelser, samarbejdspartnerne internt og eksternt, overordnede, politikere og andre beslutningstagere, og med lederne selv som vigtige katalysatorer og rollemodeller.

Ramme- og personaleansvarlige ledere sætter gennem ledelsesprocesser fokus på enhedens kerneydelser og udvikling af kerneydelserne. Lederen vil ofte ikke selv være den, der udøver og udvikler kerneydelserne, men opnår resultater via gensidige ledelsesprocesser og samspil med medarbejderne, brugerne og andre vigtige interessenter.

Kompetente og motiverede medarbejdere udøver en stor grad af selvledelse, hvor de gennem værdier, målsætninger, sparring, dialog og feedback langt hen ad vejen løser mange arbejdsmæssige opgaver og udfordringer selvstændigt, uden overvågen og indgriben fra lederen.

Vi ønsker at sætte fokus på ledelse i Egedal Kommune så vi styrker ledelsesprocesserne, lederne og medarbejdere.



Egedal Kommunes Ledelsesgrundlag

Ledelsesgrundlaget støtter op om udviklingen af en Styrket Kultur. Den styrkede kultur skal håndtere "den nye normal": at vi som kommune til stadighed skal levere flere og bedre ydelser til borgerne, for færre ressourcer. Det skal ske ved effektivisering, fornyelse og innovation gennem et styrket tværfagligt samarbejde i dialog i en tillidsfuld og anerkendende atmosfære og ved nysgerrighed overfor udviklingen i organisationens omgivelser og indenfor fagområdet. Vi ønsker en organisation, der er effektiv, med et godt arbejdsmiljø, der er attraktiv for nuværende og kommende medarbejdere.

UDADTIL

Med ledelse "udadtil" menes, hvordan du i din ledelsespraksis forholder dig til omverdenen. Omverdenen har gensidigt indflydelse på dit ledelsesdomæne.

Den gode leder

- 1. ... arbejder helhedsorienteret for at yde bedst service inden for givne rammer.**
- 2. ... inddrager brugerne/borgerne og sætter deres forståelse i spil i en respektfuld dialog.**
- 3. ... skaber og omtaler kommunen som en professionel, effektiv og innovativ samarbejdspartner.**

INDADTIL

Med ledelse "indadtil" forstås hvordan du forholder dig til dit eget ledelsesdomæne, dvs. egen enhed og medarbejdere.

Den gode leder

- 1. ... oversætter omverdenens krav og forventninger til en sammenhængende praksis.**
- 2. ... sætter egne og andres kompetencer i spil for at skabe effektivitet og kvalitet.**
- 3. ... skaber en læringskultur og understøtter medarbejderne i at samarbejde om tværfaglige, helhedsorienterede løsninger.**

DIG SELV

"Dig selv" forstås som det centrum, ud fra hvilke al din ledelse udspringer. Det er "personlige" kvaliteter, kvalifikationer og kompetencer

Den gode leder

- 1. ... er troværdig, autentisk og tør sætte sig selv og sin faglighed i spil.**
- 2. ... kommunikerer, viser respekt og sætter retning.**
- 3. ... er engageret, tager ansvar og viser handlekraft.**



Ledelsesorganer og ledelsesprofiler

Ledelse udøves kompetent på alle niveauer i organisationen efter princippet "decentral ledelse – central styring", den værdibaserede personalepolitik, MED-aftalen, det til enhver tid beskrevne ledelsesgrundlag, samt principper for økonomistyring – alt praktiseret i overensstemmelse med de hovedtemaer, vi kender fra en Styrket Kultur.

Ledelsesorganer med forskellige ledelsesroller:

Den strategiske, tværgående og koordinerende ledelse udøves i 3 strukturerede organer¹, som samles regelmæssigt:

- Direktionen
- Chefgruppen
- Ledersamlinger

De strukturerede ledelsesorganer skal sikre, at der sker koordination, kvalificering af beslutningsgrundlag, udvikling af gode relationer og vidensdeling. Dette skal skabe helhed i og mellem de forskellige ledelsesniveauer med synergi og sammenhængskraft på tværs i kommunen².

Direktionen består af Kommunaldirektøren og øvrige direktører. Direktionen indgår sammen med centercheferne i Kommunens Chefgruppe.

Direktionen:

Direktionens hovedfunktioner er:

- Øverste ansvarlige organ for den overordnede samlede ledelse, drift og udvikling af kommunen. Direktionen deler de forskellige ansvarsområder imellem direktørerne. Ansvarsfordelingen er flydende, hvilket hjælper Direktionen i at tage højde for blandt andet det strategiske fokus, Direktionens faglige kompetencer og spidsbelastninger.
- Direktionens fokus er primært på det strategiske niveau, på ansvarlighed i forhold til kommunens samlede økonomi, samt på den overordnede ledelse.
- Direktionen er ansvarlig for at sikre koordinering og helhedssyn i kommunens planlægning og opgaveløsning, samt at stimulere et godt samarbejde på tværs af organisationen med afsæt i grundelementerne under en Styrket Kultur.
- Direktionen er overordnet ansvarlig for, at der sker hensigtsmæssig og god betjening af Kommunalbestyrelsen, udvalg og råd, og yder rådgivning og sparring med Kommunalbestyrelsen.
- Direktionen sætter retningen og formidler samarbejdet mellem Kommunalbestyrelsen og administrationen.
- Sammen med det politiske niveau er Direktionen ansvarlig for, at der bliver opstillet politikker, mål, rammer og retningslinjer for kommunens udvikling, og

¹ Der findes også andre ledelsesorganer end de tre ovenfor beskrevne, som f.eks. ledelsesforaer/ledelsesmøder mellem rammeansvarlige/personaleansvarlige ledere og centerchefen indenfor forskellige centre. Disse beskrives ikke her, da mødeform og indhold kan variere meget.

² Disse indsatsforegår såvel mellem lederne i ledelsesorganerne og mellem ledere og medarbejdere i f.eks. MED-organisationen, i dette oplæg skitseres alene ledelsesorganerne.



at disse er kendte og efterleves i hele organisationen, således at retningen er tydelig for alle.

Direktionen initierer og understøtter initiativer, der udvikler og styrker sammenhæng i opgaveløsningen, fælles metoder, arbejdsgange og politikker.

Chefgruppen:

Chefgruppen består af Direktionen og centercheferne. I Chefgruppen sker en ledelsesmæssig og administrativ koordinering af sager, der har strategisk eller principiel betydning for Egedal Kommunes økonomi, drift, udvikling, personale og administration.

Formålet med Chefgruppens mødevirksomhed og aktiviteter er at skabe:

- Transparens i beslutninger omkring kommunens forskellige områder og funktioner.
- Kvalificering af beslutningsgrundlag og præmisskabelse/præmisklargørelse.
- Gode relationer i topledelsen som sikrer fundamentet for tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde med fokus på udvikling, innovation og effektivisering, samt helhedstænkning i opgaveløsningen i kommunen.

Chefgruppens møder er et indflydelsesorgan uden formel beslutningskompetence, som skal kvalificere beslutninger, der træffes f.eks. i de politiske udvalg, i Direktionen og i de enkelte centre.

Chefgruppens møder kan indeholde tre typer punkter:

- Punkter til gensidig sparring/kvalificering.
- Punkter til orientering.
- Punkter/oplæg med strategiske indhold – f.eks. udviklingsmæssige punkter med overordnet ledelsesmæssig og tværorganisatorisk karakter.

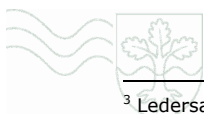
Ledersamlingerne:³

Ledersamlingerne består af Direktionen, centercheferne, de rammeansvarlige ledere, samt andre ledere med personaleansvar.

En ledersamling defineres som planlagte, regelmæssige og formelle møder mellem forskellige lederniveauer, med fokus på koordination, information, dialog, videndeling, samt eventuelle mulighed for påvirkning og kvalificering af forskellige processer og beslutninger.

Formålet med ledersamlingerne er at:

- Fremme samarbejdet, vidensdeling og koordinationen mellem forskellige lederniveauer, så der opstår størst mulig helhed i opgaveløsningen over for borgerne.
- Give mulighed for direkte information fra Direktionen til alle ledere med mulighed for dialog mellem lederniveauerne. Ligeledes får Direktionen mulighed for information og feedback, samt at tage "temperaturen" i organisationen direkte fra forskellige lederniveauer.



³ Ledersamlinger afholdes pt. to gange årligt i ca. tre fora for alle ramme- og personaleansvarlige ledere.

- Give mulighed for, at lederne kan medvirke til at kvalificere beslutninger og beslutningsgrundlag ved at gå i dialog med input til forskellige processer og beslutninger.
- Give lederne mulighed for at få viden om andre områder i kommunen, og efterfølgende trække på hinandens viden og ressourcer indbyrdes.

Ledelsesprofiler:

Ledelsesprofiler er beskrevet i forhold til de forskellige ledelsesniveauer:⁴

- Direktører
- Centerchefer
- Rammensvarlige ledere
- Andre personaleansvarlige ledere.



Ledelsesprofilerne beskriver forskellige funktions- og ansvarsområder i ledelsen, se fig. side 6, i praksis vil disse funktioner dog ikke være skarpt opdelte, men ofte overlappende.

Alle i ledelseskæden har funktioner og ansvar i forhold til disse ledelsesområder, men de udmøntes og vægtes forskelligt for de forskellige ledelsesniveauer. Direktionen og centerchefer har således stor vægt på overordnet strategisk og økonomisk ledelse, mens en personaleansvarlig leder typisk vil have en større vægt lagt på drift, faglig ledelse og personaleledelse.

Ledelsesprofilerne er generelle og overordnede og skal suppleres med en konkret jobprofil for den enkelte leder.

Direktør:

Organisatorisk placering:

- Refererer til Kommunaldirektøren.
- Medlem af Direktionen.



⁴ Der findes også andre former for ledere, som ikke er beskrevet her, f.eks. vice-/souschefer, projektledere, fagledere uden personaleledelse.

- Indgår sammen med den øvrige Direktion og centercheferne i kommunens Chefgruppe.
- Deltager i ledersamlingerne.

Den enkelte direktørs funktion og ansvar;

Den enkelte direktør har det overordnede strategiske, økonomiske og drifts- og udviklingsmæssige ansvar indenfor sit område, i tæt dialog og samarbejde med relevante centerchefer og andre efter behov. Direktionen, hhv. den enkelte direktør, har altid det endelige beslutningsmandat.

Den enkelte direktørs generelle funktion og overordnede ansvar er:

Strategisk og udviklingsmæssig ledelse:

- Sammen med Direktionen og centerchef ansvar for den overordnede strategiske udvikling og ledelse af sine områder.
- Det overordnede koordinerende ansvar for opgaveløsningen indenfor eget område samt ansvaret for en effektiv beslutningstagning i organisationen.
- Aktiv understøttelse og sikring af tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde, udvikling, innovation samt effektivisering.
- Sammen med centercheferne at sikre, at der i Chefgruppen sker en ledelsesmæssig og administrativ koordinering af sager, der har strategisk eller principiel betydning for Egedal Kommunes økonomi, drift, planlægning, personale og administration.
- At sikre og formidle samarbejdet mellem administration og kommunalbestyrelse, samt at yde rådgivning og sparring til kommunalbestyrelsen
- At ledelse sker i henhold til "Principper for økonomistyring", Ledelsesgrundlaget, Den Værdibaserede Personalepolitik og den lokale MED-aftale.

Økonomisk/administrativ ledelse:

- Overordnet opfølgning af budgetter i underliggende enheder, herunder eventuelle mængdemæssige forudsætninger bag budgettet.
- Andre opgaver og opfølgninger som fremgår af diverse retningslinjer, f.eks. omkring udarbejdelse af dagsordener til det politiske niveau, budgetudarbejdelse og – opfølgning mv.

Personaleledelse:

- Ansættelse og afskedigelse af centerchefer indenfor området, samt evt. andre medarbejdere/ledere, der ansættes med reference til Direktionen/direktøren jvf. ansættelsesregler og – retningslinjer, samt ansvar for personaleledelse og kompetenceudvikling af disse.

Direktørens ledelsesmæssige, faglige og personlige kompetencer:

Der forudsættes et generelt kendskab til hele den kommunale virksomhed og mere specifikt kendskab til fagområderne indenfor eget ansvarsområde.



En direktør i Egedal Kommune har:

- Politisk tæft, evner at skabe positive relationer mellem det politiske niveau og administrationen, samt forståelse for balancen i samspillet mellem det administrative og det politiske niveau.
- Dokumenteret ledelseserfaring med opnåede resultater, gerne fra forskellige typer af organisationer og forskellige ledelsesniveauer.
- Gode kommunikative evner, kan lytte og gå i dialog, og samtidig kan melde klart ud og stå ved beslutninger mv.
- Evner til at bevare overblikket og fokus på helheder, også under pres.
- Evner til at organisere og delegere, herunder at kunne koncentrere sig om det principielle niveau i forhold til konkrete enkeltsager.
- Beslutnings-, handlings- og gennemslagskraft.
- Evner at reflektere over og udvikle egen ledelsespraksis.

Centerchef

Organisatorisk placering:

- Refererer til Direktionen/direktøren for området.
- Indgår sammen med Direktionen og de øvrige centerchefer i kommunens Chefgruppe.
- Deltager i ledersamlingerne.

Centerchefens funktion og ansvar:

Centerchefen har strategisk, drifts- og udviklingsmæssigt, personale-, og økonomiske ansvar indenfor centerets fagområder. Centerchefen kan blive inddraget i løsningen af Direktionens opgaver.

Den enkelte centerchefs generelle funktion og ansvar er:

Strategisk, udviklings- og driftsmæssig ledelse:

- En effektiv beslutningstagning indenfor eget center, med loyalt efterlevelse af idégrundlaget bag Egedal Kommunes organisation samt de beslutninger der træffes i Direktionen og på det politiske niveau.
- Give retning og mål for centret og centrets enheder, og sikre at resultater skabes og synliggøres.
- At sikre at der er en god kontakt og dialog til brugerne af centerets kerneydelser med gensidig forventningsafstemning.
- At sikre samarbejde, koordinering og tilrettelæggelse af centerets opgaver, med fokus på både drift samt udvikling, innovation og effektivisering af ydelser og service i de forskellige enheder indenfor centeret.
- At sikre effektive arbejdsgange, herunder udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelser, effektivisering og digitalisering.
- At sikre koordinering af processer og opgaver med andre centre.
- At skabe og understøtte gode relationer, tværfagligt og tværorganisatorisk samarbejde indenfor eget center og med andre centre/enheder i kommunen og med eksterne samarbejdspartnere med afsæt i en Styrket Kultur.
- At sikre initiativer og medvirken til udvikling og innovation - indenfor centret og med sammenhængskraft til andre centre.



- Ledelse af forandrings- og transitionsprocesser⁵ indenfor eget center og i forhold til tværorganisatoriske processer.
- At arbejde strategisk med udvikling og innovation af opgaver og områder, i samspil med Direktionen. Centerchefen har medansvar for kommunens strategiske planlægning og, medvirker til, at der i Chefgruppen sker en ledelsesmæssig og administrativ koordinering af sager, der har strategisk eller principiel betydning for Egedal Kommunes økonomi, drift, planlægning, personale og administration
- Ansvarlig for servicering af udvalg, råd og nævn indenfor centerområdet.

Økonomisk/administrativ ledelse:

- Overholdelse af budgettet, løbende følge op på og agere i forhold til centerets økonomi, herunder de eventuelle mængdemæssige forudsætninger bag budgettet.
- Sikre at "Principper for økonomistyring" og øvrige administrative retningslinjer efterleves indenfor centret.
- Sikre at lovgivningen efterleves, og at ny lovgivning implementeres i arbejdsgange mm.
- Orientering af overordnede om forhold i enheden, når det vurderes nødvendigt.

Personaleledelse:

- Sikre at ledelse indenfor centret sker i henhold til "Principper for økonomistyring", Ledelsesgrundlag, Den Værdibaserede Personalepolitik og den lokale MED-aftale.
- Sætte mål og retning, delegerer opgaver og ansvar, og følge op.
- Faglig ledelse/faglig støtte og motivation af medarbejdere og ledere (viden om deres arbejdsområder).
- Ansættelse og afskedigelse af ledere og medarbejdere og decentrale ledere som refererer til centerchefen, jvf. ansættelsesregler og – retningslinjer. personaleledelse af egne medarbejder og ledere.
- Ansvarlig for kompetenceudvikling af egne medarbejdere og ledere.
- Ansvarlig for at der arbejdes med social kapital og medarbejdertrivsel i centret.
- Videreformidling af relevant information fra det politiske niveau og fra Direktions- og centerchef-niveauet til egne ledere og medarbejderne.

Centerchefens ledelsesmæssige, faglige og personlige kompetencer:

Der forudsættes et generelt kendskab til kommunal virksomhed og mere specifikt kendskab til fagområderne indenfor eget ansvarsområde.

En centerchef i Egedal Kommune har:

- En faglig generalistviden samt bredt opdateret omkring den faglige udvikling indenfor centrets områder.
- Dokumenteret ledelseserfaring fra flere forskellige typer af organisationer og forskellige ledelsesniveauer, herunder at lede synligt, situationsbestemt og værdibaseret.
- Evner at udvikle og vedligeholde gode relationer og et tillidsfuldt, helhedsorienteret og tværgående samarbejde til alle samarbejdsparter i organisationen.



⁵ Ledelse af de menneskelige forandringsprocesser

- Politisk tæft, evner at skabe positive relationer mellem det politiske niveau og administrationen samt forståelse for balancen i samspillet mellem det administrative og det politiske niveau.
- Administrativ og økonomisk indsigt, med fokus på effektiv ressourceudnyttelse.
- Evner til at kommunikere klart, lytte og drive en dialog frem mod konklusioner, samt indgå aktivt i konflikthåndtering.
- Evner til at skabe overblik, organisere, delegere, følge op og formidle resultater. Kunne vurdere hvornår en sag kræver egen involvering, og hvornår der er behov for at gå til områdets direktør med sagen.
- At sætte mål og retning for og skabe engagement og opbakning for centerets opgaver og mål blandt centerets medarbejdere.
- Beslutnings-, handle- og gennemslagskraft.
- Evner at reflektere over og udvikle egen ledelsespraksis.

Ledere:

Ledere med rammeansvar⁶

Stillingsbetegnelse:

Variere fra område til område⁷. Det kan være betegnelser som f.eks. afdelingsleder eller en specifik stillingsbetegnelse som PPR-leder, skoleleder, leder af sundhedsordning mv.

Organisatorisk placering:

- Refererer enten til centerchefen eller til en leder under centerchefen
- Deltager i ledersamlingerne.

Lederens funktion og ansvar:

Den rammeansvarlige leder er ansvarlig for enheden/afdelingen, hvilket omfatter faglig-, økonomisk/ administrativt- og personalemæssigt ledelse. Primært fokus er at sikre, at den daglige drift fungerer.

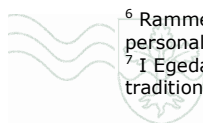
Den enkelte leders generelle funktion og ansvar er:

Drift, faglig og udviklingsmæssig ledelse:

- Ansvar for at sikre en god kontakt og dialog til brugerne af enhedens ydelser og eventuel bestyrelse med gensidig forventningsafstemning.
- Koordinering og tilrettelæggelse af enhedens kerneydelser og opgaver, med fokus på den daglige drift.
- Sikre initiativer og iværksættelse af udvikling, innovation og effektivisering af enhedens kerneydelser og service, med sammenhæng og koordinering til resten af centret og kommunen.
- Sikre koordinering af processer og opgaver til eventuelle samarbejdende enheder internt i kommunen og eksternt.

⁶ Rammeansvar er ift. den samlede ramme for enheden, hvormed følger hel ledelse: faglig ledelse ift. drift og udvikling, personaleledelse, samt økonomisk/administrativ ledelse for enheden.

⁷ I Egedal Kommune er det besluttet at stillingsbetegnelsen "chef" alene anvendes til centerchefer og de ledere som pr. tradition allerede har en sådan stillingsbetegnelse (f.eks. beredskabschef, indkøbschef, skolechef, bibliotekschef m.fl.).



- Understøtte og sikre gode relationer, tværfagligt og tværgående samarbejde indenfor egen enhed og med andre relevante enheder i kommunen.
- Synliggøre enhedens indsatser og resultater.
- Ledelse af forandrings og transitionsprocesser indenfor eget område.
- Medvirke i strategiske eller koordinerende opgaver efter oplæg fra centerchefen.
- Yde faglig og strategisk sparring til centerchefen, samt medansvarlig for løsning af centerets opgaver og centerets målopfyldelse efter de vedtagne visioner, politikker og mål for organisationen.
- Medvirke til at servicere udvalg, råd og nævn indenfor ledelsesområdet.

Økonomisk/administrativ ledelse:

- Sikre at "Principper for økonomistyring" og øvrige administrative retningslinjer efterleves indenfor egen enhed. Rammeansvarlige ledere følger løbende op på og agerer i forhold til afdelingens/enhedens økonomi, herunder de eventuelle mængdemæssige forudsætninger bag budgettet.
- Sikre at lovgivningen efterleves, og at ny lovgivning implementeres i arbejdsgange mm.
- Orientering af overordnede om forhold i enheden, når det vurderes nødvendigt.

Personaleledelse:

- Sætte mål og retning, delegerer opgaver og ansvar, og følge op.
- Faglig ledelse/faglig støtte og motivation af medarbejdere (viden om deres arbejdsområder).
- Ansættelse og afskedigelse af ledere og medarbejdere indenfor eget område, jvf. ansættelsesregler og – retningslinjer. Personaleledelse af egne ledere og medarbejdere, ledelse sker iht. principperne for den værdibaserede personalepolitik, ledelsesgrundlaget og MED-aftalen.
- Ansvarlig for kompetenceudvikling af egne medarbejdere og ledere.
- Ansvarlig for at der arbejdes med social kapital⁸ og medarbejdertrivsel i enheden.
- Videreformidling af relevant information fra det politiske niveau og fra Direktions-, centerchef- og lederniveauet til medarbejderne.

Andre ledere med personaleansvar:

Stillingsbetegnelse:

Variere fra område til område, det kan være stillingsbetegnelser som f.eks. gruppeleder, teamleder, daglig leder, eller en specifik faglig betegnelse.

Organisatorisk placering:

- Referer enten til centerchefen eller til en rammeansvarlig leder under centerchefen.
- Deltager i ledersamlingerne.



⁸ Se mere om socialt kapital på <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/Viden-om-arbejdsmiljoe/Social-kapital,http://www.amr.dk/Default.aspx?ID=1473>

Lederens funktion og ansvar:

Ansvarlig for en enhed/underenhed hvilket primært omfatter fagligt og personale-mæssigt ansvar.

Den enkelte leder har delvist rolle og ansvar som beskrevet for rammeansvarlige ledere med undtagelser, som beskrives specifikt for den enkelte stilling.

Begrænsningerne kan f.eks. være:

- Stillingen er uden rammeansvar, men kan være med begrænset budgetansvar eller ansvar for administration af økonomi indenfor et afgrænset område. Under alle omstændigheder medvirker lederen til at "Principper for økonomistyring" efterleves indenfor egen enhed.
- Stillingen kan være uden/med begrænset ansvar til ansættelse og afskedigelse af medarbejdere, uden ansvar/med begrænset råderum til lønfastsættelse af egne medarbejdere, uden/med begrænset råderum til økonomiske dispositioner i forbindelse med kompetenceudviklingsaktiviteter til medarbejdere der refererer til lederen.

Ramme- og personaleansvarlige ledes ledelsesmæssige, faglige og personlige kompetencer:

En ramme- og personaleansvarlig leder i Egedal Kommune har:

- En solid faglig viden forankret indenfor opgaveområdet, herunder opdateret viden om den faglige udvikling indenfor området.
- Dokumenteret ledelseserfaring – eller potentiale til at udvikle denne, herunder at lede synligt, situationsbestemt og værdibaseret.
- Forståelse for samspillet mellem det administrative og det politiske niveau.
- Evner at udvikle et tillidsfuldt helhedsorienteret og tværgående samarbejde og relationer til alle sider i organisationen.
- Evner til at skabe overblik, organisere, delegere, prioritere og følge op, samt formidle resultater.
- At kunne vurdere hvornår en sag kræver overordnede leders/centerchefens involvering.
- Gode kommunikative evner, kan lytte og gå i dialog, udføre mødeledelse med dialog og konklusioner, indgå aktivt i konflikthåndtering.
- Evner til at kunne sætte mål og retning, skabe engagement og opbakning om enhedens kerneydelser og udviklingen af disse blandt enhedens medarbejdere.
- Administrativ og økonomisk indsigt især for rammeansvarlige, fokusering på effektiv ressourceudnyttelse.
- Evner at reflektere over og udvikle egen ledelsespraksis.

