



BORNHOLMS REGIONSKOMMUNES LEDELSKONCEPT

02 INDHOLDSFORTEGNELSE

03 Forord

04 Hvorfor et ledelseskoncept – og hvordan skal det bruges?

06 Vores tilgang til styring og ledelse

08 Fælles Ledelsesværdier

09 Kerneopgavebeskrivelser

011 Det personlige ledelsesgrundlag

013 Organisation – roller, ansvar og opgaver

014 Kommunikation

015 Støtte til dit strategiske og personlige lederskab

018 Værktøjer til din daglige ledelse

020 Efterskrift

03 FORORD

Kære leder i Bornholms Regionskommune

Lederopgaverne i Bornholms Regionskommune er mangfoldige, alsidige og vigtige. Vi har ansvaret for, at alle tandhjul i regionskommunens store organisation er velsmurte, og hver dag spiller vi en helt afgørende rolle, når det handler om at skabe gode rammer om bornholmernes hverdagsliv og attraktive arbejdspladser for vores mange medarbejdere.

Midt i hverdagen skal vi alle også fra tid til anden kunne løfte blikket, være med til at hjælpe udvikling og forandring på vej og have et skarpt øje for visioner og mål for Bornholm som samfund.

Vi er næsten 40.000 børn og voksne, som allerede ved, at det er godt at bo og leve på Bornholm. I disse år har vores ø masser af vind i sejlene, og dén udvikling skal vi som ledere i regionskommunen være med til at understøtte og hjælpe yderligere på vej. Både når vi med stor gejst og glæde brager derudad, og når modstand rammer os og noget må ændres for at blive bedre.

Ledelseskonceptet sætter scenen for vores fælles ledelsesopgave. De visioner for ledelse, vi sammen navigerer efter. Vores værdier og ambitioner. De forventninger og krav vi er enige om at stille til hinanden, og som trods forskelligheder samler os som ledergruppe.

Bornholms Regionskommune skal være en attraktiv lederarbejdsplads. En arbejdsplads med tid til og fokus på, at ledelse er en kerneopgave. Med ledelsesrum til den enkelte leder. Med handlerum for at udøve daglig ledelse tæt på medarbejdere og borgere. En arbejdsplads, hvor en sund balance mellem arbejdsliv og fritidsliv kan gå hånd i hånd med forventning om fleksibilitet og dedikation. En arbejdsplads, hvor vi værner om og fortsat udvikler en ledelseskultur med rum til opbakning, støtte og læring.

Med vores ledelseskoncept sætter vi ledelse tydeligt på dagsordenen og spiller hinanden bedre som ledere. Så vi – alt imens vi holder hjulene rullende på Bornholm – fortsætter med at gøre det attraktivt, berigende og motiverende at være leder i Bornholms Regionskommune.

Venlig hilsen

Johannes Nilsson
Kommunaldirektør

18. maj 2021

Hvorfor et ledelseskoncept – og hvordan skal det bruges?

Ledelseskonceptet er kort fortalt en ramme om og retning for det at være leder i Bornholms Regionskommune: hvad forventes der af dig, og hvad kan du forvente af din leder og kollegaer?

Som kommunal leder bliver du hver dag mødt af forventninger fra politikere, borgere, medarbejdere, lederkollegaer og samarbejdspartnere. Samtidig skal du tage hånd om den daglige ledelse af dine medarbejdere, sikre at opgaverne løses og forholde dig til små og store udfordringer på én eller flere af regionskommunens mange adresser.

Bornholms Regionskommunes Ledelseskoncept giver dig en hånd i ryggen som leder. Vores ledelseskoncept hviler på en stålsat ambition om kontinuerligt at udvikle og styrke ledelse som faglig disciplin i Bornholms Regionskommune. Ledelseskonceptet giver også plads til, at ledelse er en dynamisk størrelse. Vores tilgang til ledelsesopgaven påvirkes hele tiden af, hvem vi er som individer og som organisation, og af hvad der sker i vores omgivelser.

Når vi er enige om vores udgangspunkt for ledelse, har vi langt bedre muligheder for at lede Bornholms Regionskommune sammen. Møde borgernes og virksomhedernes forventninger i det bornholmske samfund og høste de gevinster, der ligger i at samarbejde på tværs af centre og afdelinger.

Ledelseskonceptet er også på vores intranet Dragenettet. Der finder du de aktuelle værktøjer, aftaler, vejledninger og modeller, som understøtter dine aktuelle behov i hverdagen som leder. Den håndgribelige og praksisnære side af ledelseskonceptet.



Spørgsmål eller kommentarer?

HR og kommunikation
ajourfører løbende
ledelseskonceptet i
dialog med koncern-
ledelsen. Alle input er
altid mere end velkomne.
Skriv til os på:
hr@brk.dk.



Mit job giver mening, fordi jeg godt kan lide at have det samspil som leder - sætte retning og sørge for, at mine medarbejdere og kollegaer lykkes bedst muligt. Så får jeg total optur! Og så er jeg super optaget af at lykkes med, at vi bare har den fedeste ø! Det, vi gør, er med til at bidrage både indadtil og udadtil til verden.

Ledercitat, Fokusgruppeinterview, BRK som attraktiv arbejdsplads, december 2020



Vores tilgang til styring og ledelse

En kommune er en politisk drevet organisation, hvor kommunalbestyrelsen har det samlede ansvar for styring, udvikling og økonomi. Bornholms Regionskommunes styringsmodel er baseret på central styring med en decentral ledelse samt mål- og rammestyring.

Kommunalbestyrelsen fastsætter for hver valgperiode de politiske visioner og langsigtede mål og dermed retningen for de næste fire års arbejde. De politiske udvalg bruger politikker, strategier og handleplaner som en del af deres arbejde med at indfri visionerne.

Læs mere på brk.dk under Mål og visioner.

Vi kender de politiske visioner og prioriteringer for vores fagområde, Vi forstår både at oversætte og omsætte dem til mening og handling i en forpligtende alliance med vores medarbejdere og til gavn for og sammen med borgerne på Bornholm. Med decentral ledelse har vi handlerum til daglig ledelse tæt på medarbejdere, virksomheder og borgere og til at koordinere vores ledelsesbeslutninger så vi samarbejder på tværs.

Vi har en løbende dialog om, hvorvidt regler og koncepter er nødvendige, eller om det skaber mere mening med handlerum til at lede med udgangspunkt i værdier og ambitioner. Vi genbesøger og tilpasser løbende vores styringsmiks, fordi vi inspireres og påvirkes af de forventninger og behov vi møder.

Ledelse baseret på værdier skaber sammenhængskraft. De værdier, vi navigerer efter, er udtrykt ved de tre fælles ledelsesværdier og ved vores værdigrundlag



En række ledelsesrelaterede styringsdokumenter er rammesættende for dit daglige arbejde som leder og helt centrale for din lederrolle: Fælles ledelsesværdier, Kerneopgavebeskrivelser og Det personlige ledelsesgrundlag. De er gennemgået på de følgende sider. Alle gældende styringsdokumenter finder du på Dragenettet.

I hverdagen har du fokus på kerneopgaven og din lederopgave og skal ikke slå op i manualen. Vores udgangspunkt er størst muligt ledelsesmæssigt handlerum. Få regler, men til gengæld stærke forventninger. Samtidig har vi kvalitetssikring og kontrolmekanismer de steder, hvor vi ikke kan tåle at misse noget. Vi er reguleret af lovgivning og bestemmelser, og har vedtagne regler, procedurer og aftaler for, hvordan vi agerer i specifikke situationer. Du har som leder opbakning og rygdækning, hvor bølgerne går højt.



Fælles Ledelsesværdier



Vi vil borgerne

Det er tydeligt i vores måde at arbejde på, at vi som ledere i Bornholms Regionskommune samarbejder med borgerne og involverer dem i løsningerne. Det er udgangspunktet for vores dialog, vores samarbejde og vores afgørelser, især i de tilfælde hvor borgeren ikke er enig.



Vi sætter retning

Kerneopgaven er et pejlemærke for alle. Samarbejdet, internt som eksternt, bæres af afstemte forventninger til hinanden. Vi tager ansvar ved at være tydelige om retning og rammer for at skabe mening, der giver følgeskab til både drift og forandringer.



Vi leder sammen

Vi bedriver bedre ledelse sammen, gennem lydhørhed, tilgængelighed og dialog på og mellem alle niveauer. Derfor mødes vi om vores ledelsesrum, og de resultater vi skal nå – for og med borgerne. Vi inspirerer hinanden til samspil og prioriterer tydeligt de områder, hvor et tæt samarbejde giver mening for borgeren og fællesskabet.

Kerneopgavebeskrivelser

At skabe værdi for borgere og samfund er det centrale omdrejningspunkt for enhver offentlig organisation. Kerneopgaven er derfor eksistensberettigelsen.

Vores kerneopgavebeskrivelser sikrer samling og ejerskab. En skarpt formuleret beskrivelse af kerneopgaven bidrager til, at alle på arbejdspladsen trækker i samme retning. Den hjælper os til at løse vores opgaver bedre, fordi alle handlinger kan føres tilbage til kerneopgaven. I kerneopgavebeskrivelsen skal alle kunne finde motivation, hente fokus og skabe ambition.

Bornholms Regionskommunes model til kerneopgavebeskrivelser tager udgangspunkt i fire centrale spørgsmål, når formål og opgaver skal beskrives:



Alle centre og afdelinger i Bornholms Regionskommune har formuleret en kerneopgavebeskrivelse, der kan bruges i hverdagen. Modellen finder du på Dragenettet.

Hvorfor er vi her?

Hvad vil vi være anerkendt for?

Hvad skal vi være gode til?

Hvordan arbejder vi?

//

Det der motive-
rer mig til at gå på
arbejde er, at det
bare er så komplekst
hele tiden. Det går
aldrig efter planen.
Det er spændende,
men også noget af
dét som udfordrer.
Jeg vil rigtig gerne
de ledelsesmæssige
opgaver, men jeg har
også rigtig meget
ad hoc. Jeg skal have
styr på en pedel.
På rotter. Ting, hvor
jeg tænker: "hvad
har det med min
ledelse at gøre?"

*Ledercitat, Fokusgrup-
peinterview, BRK som
attraktiv arbejdsplads,
december 2020*

KONGESKÆRSKOLEN

Det personlige ledelsesgrundlag

Med afsæt i fælles visioner og mål for Bornholm som samfund og for Bornholms Regionskommune som arbejdsplads, skal hver leder finde sin egen vej. Sin motivation. Sin ledelsesfaglige begejstring og ambition.

I Bornholms Regionskommune har alle ledere et personligt ledelsesgrundlag, som tydeliggør og giver gennemsigtighed omkring, hvordan den enkelte leder selv bedriver god ledelse. Hvad kan dine kollegaer forvente af dig – og hvad forventer du af dem? Det har vi for at:

- øge selvindsigten og reflektere over egen ledelsespraksis
- gøre ledelse nærværende og eksplicit – ledelse er noget vi taler om
- fremme forståelse, relationer og samarbejde mellem leder og medarbejder

Det personlige ledelsesgrundlag er et værktøj til ledelsesudvikling. Dine ord om din egen ledelse vil skulle genbesøges, fordi du flytter dig som leder. Hvis du er nysgerrig og dialogsøgende, drøfter du dine formuleringer med din egen leder, dine lederkollegaer og dine medarbejdere. Og dit ledelsesgrundlag kan bidrage til at personliggøre den arbejdsplads, du er leder for, hvis du bruger det i stillingsopslag.

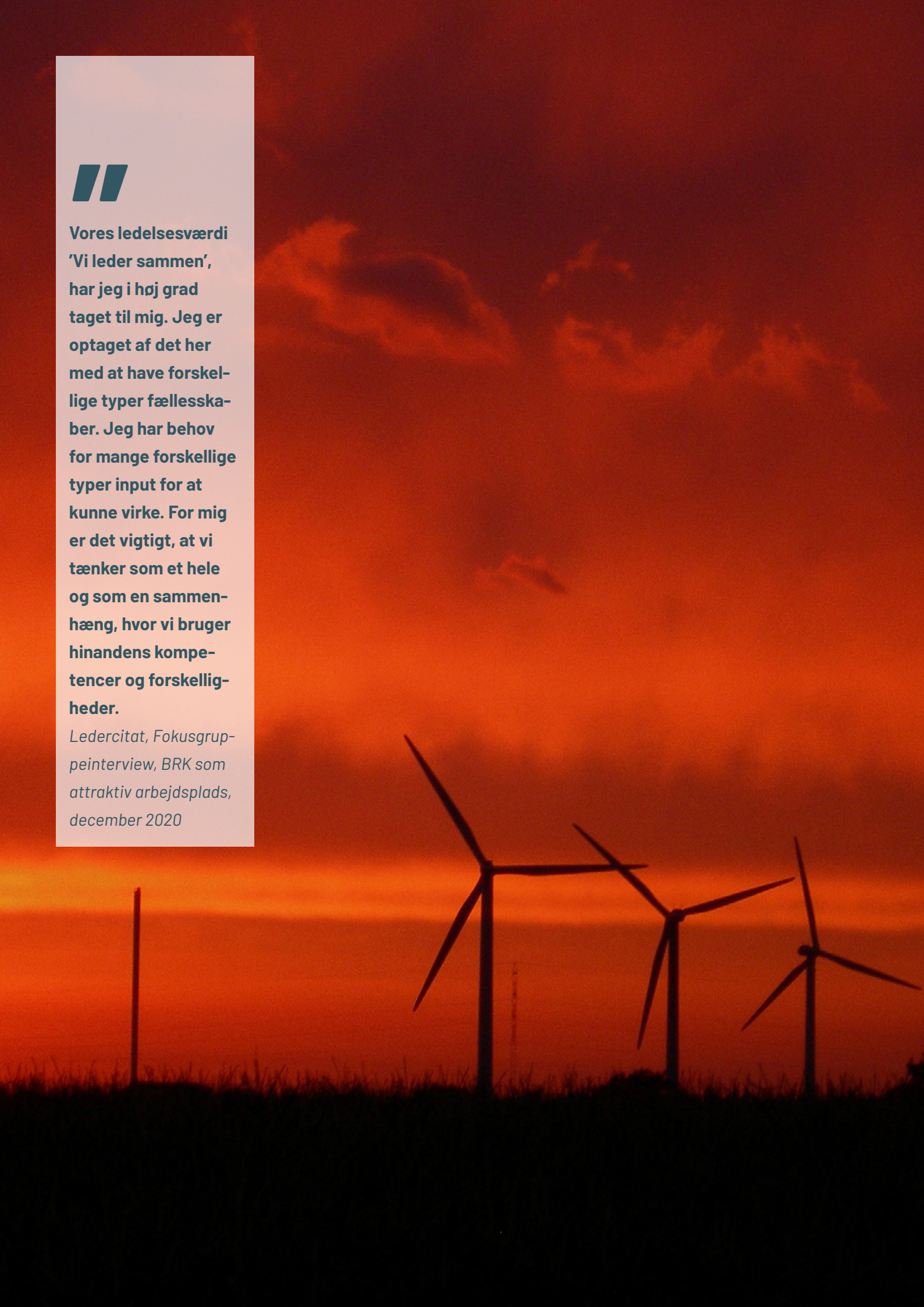


Er du ny leder, skal du formulere dit personlige ledelsesgrundlag inden for de første tre måneder af din ansættelse. Snak med din nærmeste leder om, hvordan I kontinuerligt vælger at arbejde med ledelsesgrundlaget.



**Vores ledelsesværdi
'Vi leder sammen',
har jeg i høj grad
taget til mig. Jeg er
optaget af det her
med at have forskel-
lige typer fællesska-
ber. Jeg har behov
for mange forskellige
typer input for at
kunne virke. For mig
er det vigtigt, at vi
tænker som et hele
og som en sammen-
hæng, hvor vi bruger
hinandens kompe-
tencer og forskellig-
heder.**

*Ledercitat, Fokusgrup-
peinterview, BRK som
attraktiv arbejdsplads,
december 2020*



Organisation – roller, ansvar og opgaver

Bornholms Regionskommune er en politisk styret organisation. Kommunalbestyrelsen er øverste instans og sætter retning for direktionen og centrene. Ambitionen med organisering i en centermodel er helt overordnet, at regionskommunen som organisation skal kunne løfte kerneopgaverne i det bornholmske samfund med størst mulig faglighed og samtidig håndtere tværfaglige opgaver gennem smidigt og præcist at sætte de rette faglige kompetencer i spil.



Direktionen er øverste, ansvarlige, dagsordens- og retningsættende forum og udgør sammen med centercheferne koncernledelsen i Bornholms Regionskommune – i daglig tale ofte omtalt chefgruppen.

Koncernledelsen er kommunens strategiske og operationelle forum, hvor ambitiøse, langsigtede og svære beslutninger modnes for så at blive omsat til handlinger og løsninger. Det er her klar og rettidig strategisk retning møder stærk og sikker drift.

Direktionen har ansvaret for den politiske betjening. For kompetent rådgivning af beslutningsgrundlag samt loyal eksekvering af beslutninger. Direktionen har den taktiske initiativforpligtelse i forhold til det tværgåen-

de og langsigtede og har ansvar for at sikre en sund balance i regionskommunens økonomi, organisering, ledelse og ressourcer.

Centrene i Bornholms Regionskommune er sammensat, så beslægtede fagligheder er samlet i de enkelte centre eller afdelinger. Centrene løser driftsopgaver inden for de enkelte fagområder og samarbejder med øvrige centre om udvikling og løsninger for borgere og virksomheder. Nogle centre har foruden egne opgaver i forhold til borgere, virksomheder og den politiske organisation også en række tværgående, understøttende servicefunktioner i forhold til de øvrige centre og derfor i forhold til dine opgaver som leder.

Kommunikation

Rettidig, nærværende og let forståelig kommunikation har stor betydning for, om vi når vores mål, om den strategiske retning er forstået og om vi trives med hinanden i vores teams, afdelinger og centre.

Gennem vores ord og handlinger skaber vi kulturen i Bornholms Regionskommune. Vi hjælper positive tiltag på vej og giver gode historier plads - og vi tager medansvar og støtter op, når noget ikke fungerer og må ændres for at blive bedre.

I Bornholms Regionskommune forventer vi, at vores ledere har gode kommunikationskompetencer. Stærk kommunikation, skriftlig som mundtlig, er en væsentlig, naturlig og integreret del af opgaven som leder.

Som ledere har vi ansvaret for, at kommunikationen inden for vores ansvarsområde er bevidst og planlagt. Vi har en åben, dialogbaseret kommunikation baseret på vores tre ledelsesværdier. Vi viser mod til at udfordre og håndtere uenigheder og svære sager professionelt ud fra ambitionen om at være uenige sammen.

Vi agerer proaktivt og på forkant med vores egne udmeldinger internt og

eksternt. Som ledere tager vi ansvaret på os for at kommunikere om det, der ligger inden for vores team – afdeling – center. Vi sørger for at koordinere med lederkollegaer, hvis vi udtaler os eksternt om emner, der også berører dem. Vi er bevidste om at interagere – spille sammen med hinanden og vores omgivelser.

Koncernledelsen har ansvaret for løbende at orientere alle øvrige ledere om væsentlige begivenheder, beslutninger og tiltag, som er centrale og går på tværs.

I alvorlige krisesituationer, der kræver central styring af Bornholms Regionskommunes kommunikation, overgår ansvaret for al kommunikation til direktionen.

Vi giver og modtager kollega-sparring og konstruktiv feedback i dagligdagen. Vi kigger indad og vurderer med mellemrum, om vores kommunikationskompetencer trænger til en faglig opgradering, og vi benytter os af mulighederne for at udvikle os.

Støtte til dit strategiske og personlige lederskab

Bornholms Regionskommune skal være en attraktiv lederarbejdsplads. Med konkrete tiltag værner vi om og udvikler en ledelseskultur, hvor der er rum til støtte og opbakning og til at være nysgerrig og blive klogere.

Lederforum

To gange årligt – forår og efterår – mødes alle ledere til Lederforum. Lederforum er et forum for strategisk ledelseskommunikation og en platform for drøftelse af ledelse. Her styrker vi sammenhængen mellem ledelsesniveauerne og netværk og relationer hinanden imellem.



Som leder skal du være bekendt med:

- Kommunikationspolitik
- Kommunikationsguides/værktøjer
- Designmanual
- Sprog- og skrivepolitik
- Retningslinjer ved udsendelse af pressemeddelelser

Ledernetværk

Vi ønsker dialog om ledelse. Vi leder sammen og vi udvikler os sammen som ledere. Det skal være udbytterigt og givende og samtidig forpligtende og udfordrende at være leder i Bornholms Regionskommune. Derfor er alle ledere med i et ledernetværk med 10-15 lederkollegaer på tværs af organisationen.

Introplan for nye ledere

Vi vil tage godt imod nye lederkollegaer og sikre, at nye ledere får en oplevelse af at være en del af et arbejdsfællesskab. Den ambition understøtter vi gennem en introplan.

Alle nye ledere indbydes som en del af introplanen til intromøder i Center for Økonomi og Personale, Center for Regional Udvikling, It og Sekretariat og Center for Ejendomme og Drift. Formålet er at skabe et generelt overblik og kendskab til de tværgående, understøttende servicefunktioner i de tre centre og viden om, hvor man som leder skal henvende sig om hvad.

Uddannelsen "Leder i BRK"

Alle nye ledere i Bornholms Regionskommune skal deltage i den interne lederuddannelse. "Leder i BRK" understøtter den fælles ramme og retning. Uddannelsen er modulbaseret, så noget er obligatorisk og andet valgfrit. Den er koblet til "Før-leder i BRK" (afklaringsforløb for allerede ansatte, potentielle ledere) og til diplomuddannelserne i ledelse.

Mentorordning

Nye ledere får tilbudt en mentor. Det afvejes altid individuelt ud fra ledelseserfaring, kendskab til organisationen, og om en ny leder er tilflytter til øen eller ej, om en mentorordning er relevant samt i hvilket omfang og hvad fokus for relationen så i givet fald skal være.



Jeg synes det har været et hårdt år. Men det, der har været med til at holde modet oppe er, at ligegyldigt hvor jeg har henvendt mig henne i organisationen og bedt om hjælp, så har jeg bare fået det. Også selv om jeg ikke havde ansigter på folk og bare skrev mails. Det har bare været så fedt at opleve.

Ledercitat, Fokusgruppeinterview, BRK som attraktiv arbejdsplads, december 2020



Værktøjer til din daglige ledelse

Som leder i Bornholms Regionskommune har du en værktøjskasse til opgaverne omkring daglig ledelse af dine medarbejdere:

Samarbejde på tværs

Det er en naturlig del af vores ledelseskultur at se hinanden på tværs af fagområder, budgetter og organisation. Vi arbejder kontinuerligt på at gøre det enkelt, logisk og uundgåeligt at lede sammen i hverdagen.

På Dragenettet finder du vores pitchskabelon, du kan bruge til at sikre dig, at du kommer omkring alle aspekter i forbindelse med løsning af en konkret opgave eller udfordring på tværs af vores organisation. Du kan også se eksempler på allerede udfyldte pitches, som kan være med til at give inspiration.

Personalepolitikker

Hoved MED har udarbejdet en række politikker med afsæt i at fastholde og fremme trivsel på arbejdspladsen. De fælles personalepolitikker er samlet i et katalog, og findes også enkeltvis, hvor der er links til værktøjer og procedurer.

Trivselsmåling

Vi gennemfører en trivselsmåling i lige kalenderår. Trivselsmålingen giver et øjebliksbillede af, hvordan medarbejdere og ledere oplever trivslen på arbejdspladsen. Hvad går godt, og hvad skal vi arbejde med at gøre bedre?

Arbejdspladsvurdering (APV)

I ulige kalenderår kortlægger vi vores arbejdsmiljø. En APV er lovpligtig og skal omfatte både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø samt sygefravær. Formålet med en arbejdspladsvurdering er at sikre, at vores sikkerheds- og sundhedsarbejde omfatter alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer, og

at vi alle arbejder systematisk og løbende med at løse de problemer, der måtte være.

LUS og MUS

Er også i Bornholms Regionskommune de mundrette betegnelser for lederudviklingssamtaler og medarbejderudviklingssamtaler. Det kan gøres på mange forskellige måder, og vi bruger HR-systemet Innomate til håndtering af de to ledelsesopgaver.

Sygefraværsrapporter

Vi ved at præcise og korrekte data er en nøgle til at blive klogere på og kunne handle på sygefravær. Hver måned modtager du som leder en oversigt over dine medarbejderes sygefravær.

I ledelsesinformationssystemet kan du selv trække andre rapporter, som er relevante for netop din afdeling eller team. Så kan du få mere viden, der kan hjælpe dig til at mindske sygefraværet eller sætte spot på, hvordan I kan fortsætte allerede gode takter.

Efterskrift - Sådan gik det til

Ledelseskonceptet står på skuldrene af Ledelseskommisionens anbefalinger til, hvad der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse.

Budskaberne fra Ledelseskommisionen om, at offentlig ledelse skal skabe værdi for samfundet og sætte borgeren i centrum, var startskuddet til at skærpe vores eget fokus på fælles visioner, ambitioner og aftaler for ledelse i netop Bornholms Regionskommune.

Syv arbejdsgrupper

Alle ledere i Bornholms Regionskommune var med i én af de syv arbejdsgrupper, som var optakten til ledelseskonceptet. Arbejdsgrupperne afsluttede deres arbejde i foråret 2021.

Styringsdokumenter

Netværksgrupper, inspiration til ledelse og Lederforum

Nytænkning af trivselsmålingen

Rammer og vilkår for ledelse

Intro til nye ledere

Samarbejde på tværs af centre

Kommunikation

Koncernledelsen prioriterer og ajourfører løbende de aktiviteter og initiativer, hvormed vi sammen understøtter og udvikler ledere og ledelse i Bornholms Regionskommune. Alle input er velkomne - skriv til hr@brk.dk.



Ledelseskommisionens anbefalinger

Ledelseskommisionen var nedsat af regeringen til at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor. Kommisionen afsluttede sit arbejde i juni 2018.

Anbefalingerne kan læses på ledelseskom.dk/publikationer.

KOLOFON:

Udgivet af Bornholms Regionskommune maj 2021

Foto: Andreas Lund-Povlsen, René Bjørn Hansen og Steebergs Tegnestue

Design: Sidekick Design