



FREDESBORG  
KOMMUNE



# Bæredygtigt Lederskab

FÆLLES FOR FREDESBORG

LEDELSESGRUNDLAG 2021



ÉN KOMMUNE - FEM UNIKKE STEDER  
• FREDESBORG • HUMLEBÆK • NIVÅ • KOKKEDAL • LANDET

# Et ambitiøst og holdbart ledelsesgrundlag

I Fredensborg Kommune kender vi vores formål; Vi skal skabe de bedst mulige rammer for livskvalitet og udfoldelsesmuligheder for alle generationer, der lever deres liv i Fredensborg – hvad enten det er de unge, de ældre, børnene og deres forældre eller vores lokale erhvervsliv.



FN's verdensmål har de senere år sat en tydelig agenda for en bæredygtig omstilling. Byrådet har taget ansvaret på sig og formuleret en klar vision, der bidrager til den grønne omstilling i Danmark, bl.a. med etablering af et klimaråd og som DK2020 Kommune. Byrådet har ligeledes sat rammerne for, at kommunen er en bæredygtig arbejdsplads og et godt sted at leve og bo for alle generationer.

Formålet med vores lederskab har ikke ændret sig, men det har vores forudsætninger og den omverden, vi skal lede i. Vi har i direktionen derfor stillet os selv spørgsmålet: Hvordan leder vi Fredensborg Kommune ind i en fremtid, hvor vi fortsat leverer god kvalitet i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet samt forventninger om, at vi tager et ansvar for vores samfund og fællesskabet?

Svaret er ikke enkelt, men vi mener, det skal findes i et Bæredygtigt Lederskab. Bæredygtigt Lederskab forstået som, at skabe holdbare løsninger, der gør os i stand til at løfte udfordringerne, og med afsæt i, at vi er Fælles for Fredensborg.

Bæredygtigt Lederskab har tre sammenhængende fokusområder - social, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed. Med disse fokusområder bliver ledelsesopgaven at finde veje til, hvordan vi skaber en organisation, der bidrager positivt til at opbygge og udvikle mennesker og som leverer værdiskabelse til samfundet og udnytter både ressourcer, miljø og teknologi med et klart samfundsansvar for øje.

## **Et ledelsesgrundlag, der peger frem, med værdierne på plads**

Bæredygtigt Lederskab opstår ikke ud af ingenting, men bygger videre på den ledelseskultur, vi allerede har. Vi ønsker at værne om vores ledelseskultur og vores værdier samtidig med, at vi må udfordre os selv og hinanden på, at ledelsesopgaven forandrer sig.

Bæredygtigt Lederskab – Fælles for Fredensborg bygger derfor på en ledelseskultur med et udbredt decentralt ansvar samtidig med, at vi arbejder på tværs og sikrer sammenhæng. Vores stærke faglighed i alle ledelsesdiscipliner er fortsat en grundpille i et Bæredygtigt Lederskab



– lige fra nærheden til den faglige opgave og den daglige dialog med medarbejdere og borgere, til stram styring af budgetter og strategisk udvikling.

Værdierne, som har bragt os til der, hvor vi er i dag er også holdbare i fremtiden. Vi skal fortsat lede med **forskellighed og fællesskab** som hinandens forudsætninger, fordi et Bæredygtigt Lederskab bygger på mangfoldighed. I et Bæredygtigt Lederskab er ledelse at være **ambitiøse og fornyende** i udviklingen af vores organisation. Og de holdbare løsninger finder vi ved at være **fokuserede** på borgerne og **udadrettede** imod omverdenen.

Vi ser frem til at sætte Bæredygtigt Lederskab på dagsordenen.

Direktionen, marts 2021

  
Kim Herlev Jørgensen

  
Mads Toftegaard

  
Lina Thieden

  
Thomas Barfod

# 6

## Markante ledelsesopgaver i Fredensborg Kommune

Side 4

Forandringer af den offentlige sektor er ikke noget nyt. Dog må vi konstatere, at nok lyder problemstillingerne genkendelige, men har også fået en helt ny karakter.

Vi har kun set toppen af den digitale omstilling samtidigt med, at klimaforandringerne og det individualiserede samfund griber ind i måden, vi skal løse vores opgaver på de kommende år. Også generationsskiftet på arbejdspladserne og lysten til at være offentlig ansat stiller os over for nogle ledelsesmæssige udfordringer. Ledelsesgrundlaget bygger på seks markante ledelsesopgaver, vi sammen skal løse de kommende år.

# 12

## Ledelsesværdier

Side 6

Tiden er inde til at gentænke vores ledelseskultur. Derfor introducerer vi ledelse som 12 ledelsesværdier, der skubber til vores måde at lede på i dag.

Ledelse er ikke en eksakt videnskab, vi kan sætte på formel. Vi ønsker med Bæredygtigt Lederskab at igangsætte en bevægelse.

Målet er klart, men vejen derhen skal vi skabe sammen. Med lanceringen af Bæredygtigt Lederskab følger derfor også en invitation til at bidrage og involvere dig i debatten om ledelse blandt andet gennem dialogmøder med lederkolleger, direktion og chefer på tværs af organisationen og på eget fagområde.

# 6 Markante ledelsesopgaver i Fredensborg Kommune



## GRØN OMSTILLING OG VERDENSMÅL AMBITION.

Fordi det ikke kun handler om at opstille nogle mål, men at eksekvere effektivt på dem, og gøre resultaterne synlige for både borgere og medarbejdere. Fordi bæredygtighed og bestræbelserne på at fokusere på verdensmålene ikke kun skal være plusord på et stykke papir, men en levende strategi og en tænkning, som gennemsyner vores handlinger. I Fredensborg har vi ambitiøse mål som grøn arbejdsplads med handleplan for grønne indløb, klimavenlig transport, genbrug og energiritige bygninger.



## BORGERFORVENTNINGER TIL MERE INDIVIDUELLE LØSNINGER.

Større pres på kommunens service, fordi borgerne i de kommende år vil have individuelle forventninger til de kommunale tilbud, og vil forvente større frihedsgrader til selv at bestemme over egen livskvalitet. I Fredensborg er borgerne aktive og vil gerne inddrages. I byudviklingsprojekter, foreningsliv og i de mange bruger- og forældrebestyrelser og i den daglige sagsbehandling skal vi nytænke inddragelse og dialog.



## FINANSIERING AF VELFÆRDEN – ØKONOMISK ROBUSTHED.

I en årrække vil det demografiske pres og stigningen i antallet af ældre medføre et øget pres på de kommunale udgifter og udgifterne til velfærdsydelse i det hele taget. Samtidig vil den grønne omstilling og digitaliseringen betyde, at der skal foretages betydelige investeringer fremover. I Fredensborg fastholder vi stram styring og godt købmandsskab som fundament for finansiering af velfærden, samtidig med, at vi investerer for at effektivisere og gevinstrealisere.

Mere komplekse opgaver trænger sig på i de kommende år. Nogle af dem presser sig på udefra. Andre handler om, at vi skal forandre og udvikle os selv indefra for at møde de fremtidige opgaver på den rigtige måde.



#### **MERE DIGITAL TÆNKNING OG DATABASERET VIDEN I ALLE DELE AF ORGANISATIONEN.**

At tage digitaliseringen til dens fulde potentiale i kommunen og gøre kommunen til frontløber på området kræver ikke alene investeringer i teknologi, men i høj grad investeringer i nye kompetencer og en ganske betydelig ledelsesmæssig indsats i at etablere et digitalt mindset hos medarbejderne. I Fredensborg skal vi lykkes med at bringe teknologien på banen som medspiller til at nytænke kerneopgaven.



#### **MERE INNOVATION OG HELHEDSORIENTEREDE LØSNINGER. MINDRE SØJLETÆNKNING.**

Både de ændrede borgerforventninger, den digitale og den grønne omstilling forudsætter at organisationen arbejder sammen på nye måder med udgangspunkt i borgerne og ikke i, hvad der passer til systemet. Det bliver også en forudsætning for, at den kommunale organisation virkelig rykker på nytænkning og innovation. Det er et opgør med gamle processer og procedurer, der er brug for. I Fredensborg skal vi lykkes med at gøre de nye opgaver til fælleseje.



#### **TILTRÆKNING AF TALENT OG NYE MEDARBEJDERE.**

Der bliver kamp om talenterne og de bedste medarbejdere til den offentlige sektor i de kommende år med mindre ungdomsårgange frem til 2030 og en privat sektor, der også vil jage de bedste talenter. Vi skal indrette vores organisation og vores arbejdsplads, så den har en høj attraktionsværdi for medarbejdere med lyst til at udvikle vores kommune. I Fredensborg har Byrådet sat fokus på fastholdelse og rekruttering, fordi vi vil tiltrække og fastholde de dygtigste.

# 12

## Ledelsesværdier

Med Bæredygtigt Lederskab introducerer vi 12 ledelsesværdier, der beskriver en bevægelse. En bevægelse, hvor vi skal gøre mere af noget og mindre af noget andet. Det betyder ikke, at vi altid gør noget og aldrig gør noget andet, men at vi skruer op for noget og ned for noget andet. Vi kan ikke sætte ledelsesværdierne på formel eller opstille regler. Det handler om en ledelseskultur, vi alle skal bidrage til at skabe.

Vi er en kommunal myndighed og leverer dagligt lovbestemt, kommunale serviceydelser til borgerne i Fredensborg Kommune. Hvad enten det er leg og læring til børn og unge, støtte og udvikling til ledige og udsatte, pleje og træning til ældre, god borgerservice 24/7 eller klimasikring og byggesager, så har vi en pligt til at lede en effektiv drift, retssikkerhed for borgerne og udmøntning af lovgivning.

Men inde i mellem styringen, det regelbestemte som myndighed og serviceopgaven, så har vi også en pligt i mødet med den enkelte og lokalsamfundet. En pligt, hvor de klassiske ledelsesdyder om stram styring og retssikkerhed ikke er tilstrækkelige, men hvor vi i højere grad retter fokus mod værdier, som at lytte og skabe dialog med borgere og aktører, tænke kreativt og udvikle nye ideer og sikre resultater sammen med borgerne.

Ledelsesværdierne rejser dilemmaer, fordi et valg også er et fravalg. Det er heri ledelsesopgaven består - at vi står på mål for vores valg og prioritering.





## BORGERNE

1. **Mere** menneske **mindre** system.
2. **Mere** medborger **mindre** "klient".
3. **Mere** sammen med borgerne **mindre** på borgernes vegne.



## ARBEJDSPLADSEN

4. **Mere** fællesskab **mindre** silotænkning.
5. **Mere** motiverende og ambitiøs arbejdsplads **mindre** "sådan plejer vi".
6. **Mere** digitalt mindset **mindre** analoge processer og arbejdsgange.



## MILJØET

7. **Mere** bæredygtigt indkøb **mindre** spild.
8. **Mere** cirkulær affaldshåndtering **mindre** CO<sub>2</sub> udledning.
9. **Mere** af grøn energi **mindre** sort.



## ORGANISATIONEN

10. **Mere** handlerum til innovation **mindre** standard og tradition.
11. **Mere** tillid og digital ansvarlighed **mindre** digital utryghed.
12. **Mere** langsigtet økonomisk bæredygtighed **mindre** kortsigtet perspektiv.



# Ledelsesredskaber

Byrådet sætter retning gennem arbejdsgrundlag og politikker. I arbejdet med det Bæredygtige Lederskab er der en række ledelsesredskaber, der bidrager til og understøtter realiseringen. Fx vil indkøbsstrategien og den grønne handleplan sætte dagsordenen for, hvordan vi tænker bæredygtighed i vores indkøb, transport og bygninger. Ligesom guide til borgerinddragelse understøtter processerne i at samarbejde med borgere og aktører.

Ledelsesredskaberne støtter os i vores ledelsesopgave, men kan ikke stå alene. Det vigtigste redskab bliver vores evne til at lede kulturen og adfærden i hverdagen.

På [hosfrede.dk](http://hosfrede.dk) finder du et ledelsesunivers **Fælles for Fredensborg** hvor redskaber og eksempler fra organisationen giver input til det videre arbejde.



FREDENSBORG  
KOMMUNE

Fredensborg Kommune  
Rådhus, Egevangen 3B  
2980 Kokkedal

Telefon 72 56 50 00  
[fredensborg@fredensborg.dk](mailto:fredensborg@fredensborg.dk)  
[fredensborg.dk](http://fredensborg.dk)