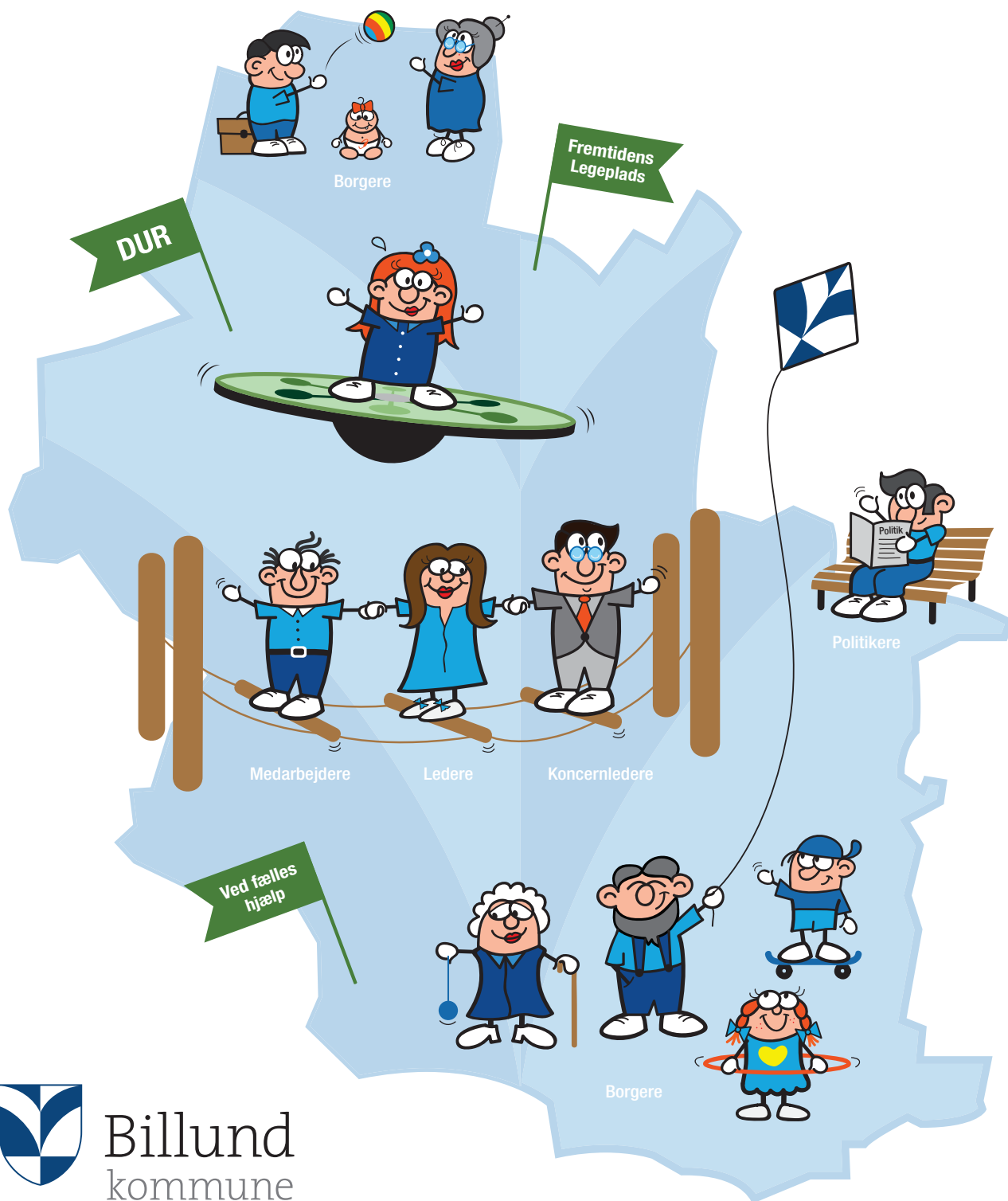


# Leder- og medarbejder

# grundlag

April 2020



Billund  
kommune

# Indhold



<b>Indledning</b> .....	3
<b>Vores fælles fundament og retning i arbejdet</b> .....	4
<b>Balancer og paradokser</b> .....	5
· De tre vigtigste balancer .....	6
· Balancen i både at sikre ensartethed og differentiering .....	7
· Balancen i både at skabe sikker drift og fornyelse .....	8
· Balancen i både at sikre egen faglighed og sikkerhed på tværs .....	9
· Fokus i balancerne .....	10
<b>Roller og samarbejde</b> .....	11
· Tre forskellige roller .....	11
· Medarbejdernes fokus .....	13
· Ledernes fokus .....	13
· Koncernledernes fokus .....	14
· Samarbejdsrelationer .....	15
· Yderligere informationer .....	16

# Indledning

Vores omverden forandrer sig konstant og med stigende hastighed. Arbejdsopgaverne i kommunerne bliver mere og mere komplekse. Det kræver en fleksibel og tilpasningsdygtig organisation, der kan skabe helhedsorienterede, tværgående løsninger med udgangspunkt i den enkelte borger. Samtidig er der fortsat behov for, at der er styr på økonomien, at alle behandles retfærdigt, og at de regelbaserede opgaver automatiseres. Denne udvikling og forandring styrker behovet for et revideret leder- og medarbejdergrundlag.

**Formålet** er, at vi alle – både ledere og medarbejdere:

- Har en klar forståelse af vores fælles fundament, kan navigere i og håndtere forskellige balancer og paradokser, og kender forventningerne til samarbejdet internt og på tværs i organisationen.
- Sammen løser vores kerneopgave med afsæt i borgernes perspektiv.

**Indholdet** i leder- og medarbejdergrundlaget er ikke tilfældigt. Det er resultatet af en proces, hvor ca. 120 ledere og medarbejdere har drøftet, hvad der kendetegner Billund Kommunes vigtigste balancer og fokus.

Det består af disse **tre dele**:

**Fælles fundament og retning:** De værdier og det strategiske fundament, vi har i mødet med borgerne, virksomhederne, kollegerne og medarbejderne.

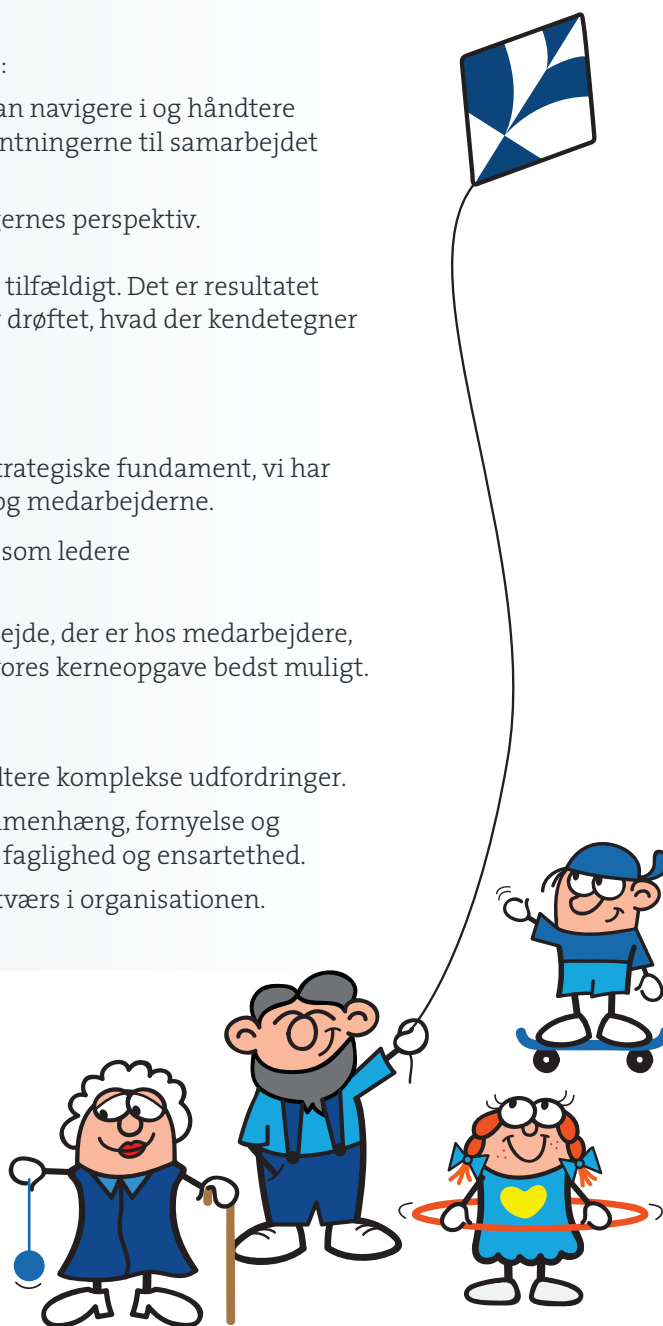
**Balancer og paradokser:** De modsatrettede krav vi som ledere og medarbejdere dagligt møder.

**Roller og samarbejde:** Det fokus, ansvar og samarbejde, der er hos medarbejdere, ledere og koncernledere for, at vi sammen kan løse vores kerneopgave bedst muligt.

**Succeskriterierne** er, at ledere og medarbejdere:

- Naturligt anvender balancerne til at forstå og håndtere komplekse udfordringer.
- Sikrer balancen mellem at sætte øget fokus på sammenhæng, fornyelse og differentiering – uden at glemme sikker drift, egen faglighed og ensartethed.
- Sikrer sammenhæng og samarbejde internt og på tværs i organisationen.

Denne pjece får kun værdi, og succeskriterierne bliver kun opnået, når vi gennem dialog, refleksion og hverdagens praksis arbejder med det og omsætter det til konkrete eksempler i det enkelte område. Der er derfor indsat dialogspørgsmål undervejs, og på Kommunettet findes værktøjer, der kan hjælpe jer med at drøfte og konkretisere leder- og medarbejdergrundlaget.



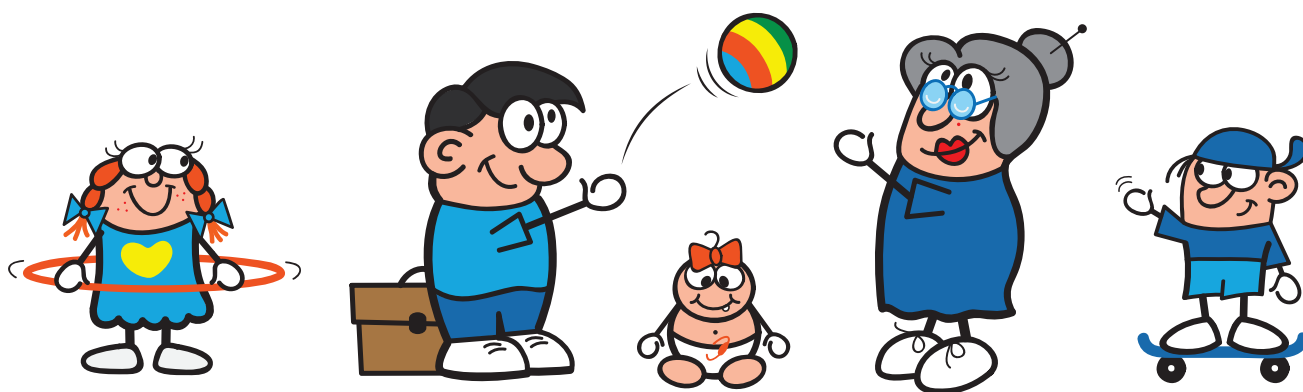
## Vores fælles fundament og retning i arbejdet

Billund Kommune er hjemsted for Børnenes Hovedstad, og vores overordnede vision er at være **Fremtidens Legeplads**. Det forpligter. Vi skal derfor alle finde vores indre barn frem – ikke kun når vi udtænker nye løsninger, men i endnu højere grad når vi i dagligdagen er undersøgende og kreative, ser muligheder frem for begrænsninger, og tør prøve noget nyt.

Vores personalepolitiske værdier – **Dialog, Udvikling og Respekt (DUR)** – er stadig pejlemærker i vores daglige arbejde. Vi anerkender hinandens styrker. I et trykt og inspirerende arbejdsmiljø spiller vi hinanden gode, når vi hver især gør vores bedste, så vi i fællesskab løser kerneopgaven til gavn for borgerne.

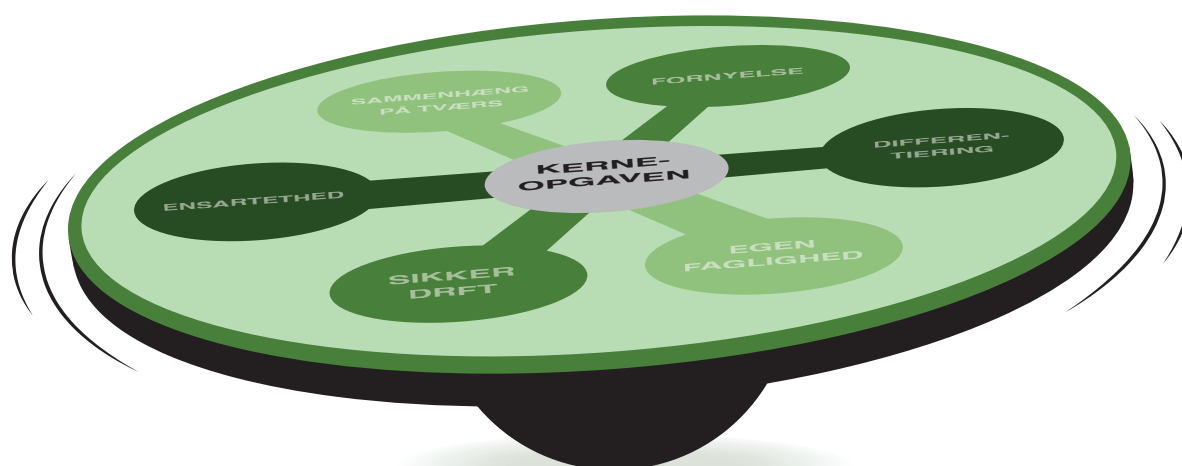
At arbejde og samarbejde tværgående er et centralt omdrejningspunkt for os. **Ved fælles hjælp** inddrager vi derfor borgeren/kollegaen aktivt og samskabende. Vi møder alle med tillid, fokuserer på hinandens styrker og lytter til andres perspektiv. Vi bruger ikke kun vores egen faglighed og viden, da vi organiserer os borgervendt, og tværgående arbejder for at skabe det gode liv for borgerne.

Fundamentet for, at vi løser vores kerneopgave bedst muligt, er derfor Fremtidens Legeplads, DUR og Ved fælles hjælp. Det er vores fælles værdier og retning, hvor vi på tværs af faglige og organisatoriske skel leger og spiller sammen – ved at være nysgerrige, samskabende og kreative. Kort sagt spiller vi hinanden gode – både borgere, kolleger, medarbejdere og ledere.



## Balancer og paradokser

Ledere og medarbejdere skal håndtere en række komplekse udfordringer med modsatrettede krav – vi skal fx **BÅDE** arbejde tværgående ud fra et helhedsorienteret fokus, **OG** overholde vores egen økonomiske ramme. Vi skal **BÅDE** tage udgangspunkt i borgerens perspektiv, og derudfra i samarbejde finde den bedste løsning for den enkelte **OG** sikre en ensartethed i de tilbud, vi giver. Vi skal **BÅDE** skabe fornyelse ved hele tiden at være på forkant med den nyeste udvikling **OG** sikre en optimal drift, der både er omkostningseffektiv og med høj faglig kvalitet.

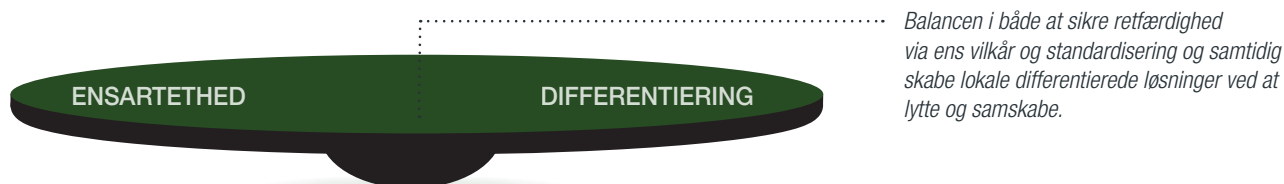


En vigtig kompetence er derfor at kunne holde balancen på det balancebræt, som disse modsatrettede krav danner. Vi skal både i den enkelte situation tage et valg og finde en balance, men også generelt have fokus på flere elementer på én gang. Man kan fint fokusere mere på et område end på et andet, uden at det har en negativ effekt, så længe man er bevidst om vægtfordelingen og konsekvensen heraf.

Målet er ikke  
ligevægt i vores  
balancer, men at vi  
reflekteret lægger vægt  
der, hvor der i den  
konkrete situation  
er størst behov.

## De tre vigtigste balancer

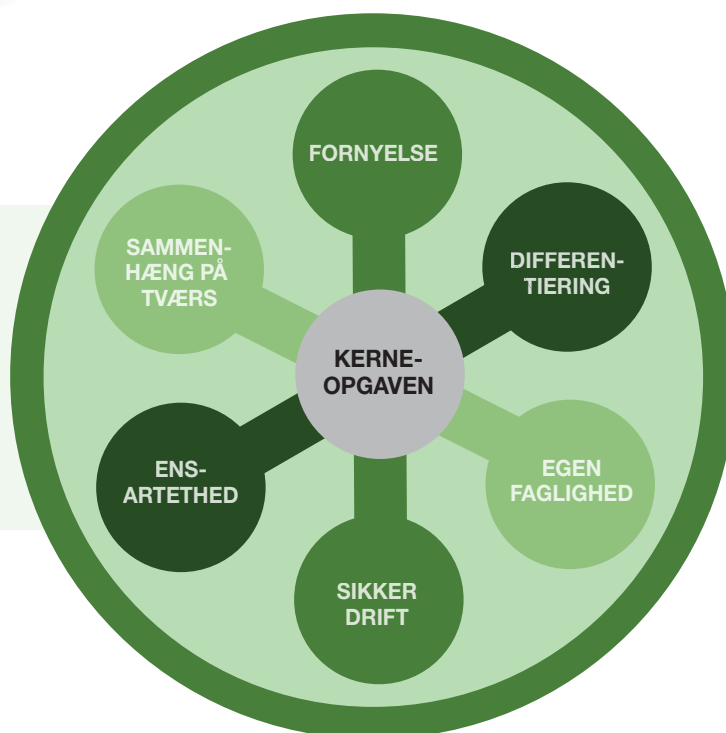
For at kunne lykkes i den borgervendte organisering er der 3 centrale balancer. Derudover findes der selvfølgelig andre balancer, som du også skal håndtere.



*Balancen i både at styre og afvikle den daglige stabile drift effektivt og samtidig at udvikle og implementere nye tiltag.*



De 3 balancer kan ikke anskues isoleret fra hinanden. De bør ses i en sammenhæng, da de også påvirker hinanden, og til tider også overlapper.

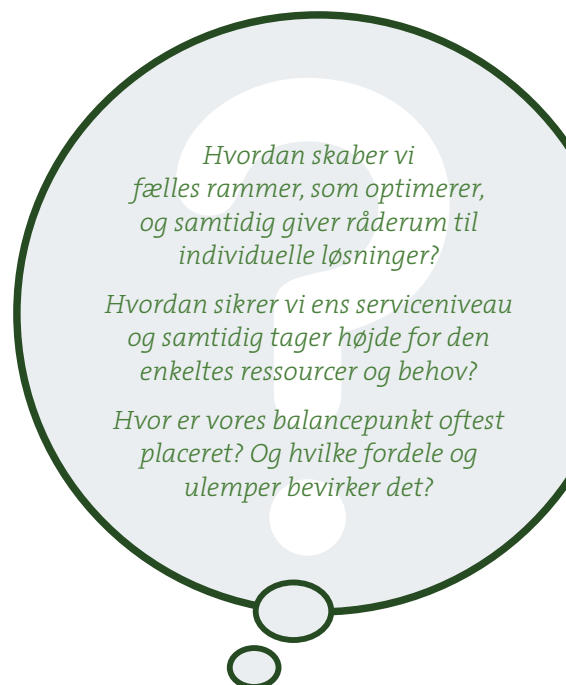


## Balancen i både at sikre ensartethed og differentiering

Ledere og medarbejdere har behov for at kunne mestre balancen mellem **BÅDE** at sikre ens regler, standardisere og optimere arbejdsgange – **OG** at tage højde for de individuelle behov via dialog, tillid og samskabelse.



*Balancen i både at sikre retfærdighed via ens vilkår og standardisering og samtidig skabe lokale differentierede løsninger ved at lytte og samskabe.*



### Ensartethed

Ensartethed betyder, at ansatte i dialogen med borgere, virksomheder, kolleger, medarbejdere og ledere sikrer ens regler, rammer og serviceniveau.

Formålet er at behandle alle lige og retfærdigt. Alle har ikke ret til samme hjælp, men til samme muligheder ud fra deres forudsætninger. Regler, rammer, dokumentation og opfølgning er derfor nødvendige, for at sikre at fællesskabets ressourcer bliver brugt på den bedste måde. Metoderne hertil er standardisering, fælles retningslinjer, automatisering og digitalisering for derigennem at frigøre tid til de komplicerede opgaver, der kræver vurdering og personlige relationer.

### Differentiering

Differentiering betyder, at ansatte lytter, reflekterer og går i dialog med borgere, virksomheder, kolleger og medarbejdere, for at få skabt den løsning, der bedst passer til den enkelte, og som giver den bedste langsigtede effekt.

Det er borgeren/virksomheden/kollegaen, der er eksperten på egne behov, mens den ansatte skaber rammerne. Svarene er ikke givet på forhånd, men ved fælles hjælp bliver der skabt en langtidsholdbar løsning, som den enkelte kan se mening i at gennemføre. Afsættet er derfor en undrende og nysgerrig tilgang, hvor der er fokus på den enkeltes muligheder frem for de strukturelle begrænsninger.

Ensartethed	Differentiering
<b>Formål</b> – Behandle alle lige, retfærdigt og ligeværdigt – Ressource-optimering	<b>Formål</b> – Løsninger der passer til borgernes perspektiv – Langsigtet effekt
<b>Metoder:</b> – Regler, principper, dokumentation og opfølgning – Digitalisering og standardprocesser	<b>Metoder:</b> – Lytte, reflektere, coache – Samskabe med den enkelte borger/kollega

## Balancen i både at skabe sikker drift og fornyelse

Forandringshastigheden har i de sidste mange år været fortsat stigende. Det stiller krav til ledere og medarbejdere om i endnu højere grad at mestre balancen mellem **BÅDE** at sikre høj kvalitet, stabil drift og hurtige resultater – **OG** at eksperimentere og forankre nye tiltag, og skabe en langsigtet udvikling.



*Balancen i både at styre og afvikle den daglige stabile drift effektivt og samtidig at udvikle og implementere nye tiltag.*



### Sikker drift

Sikker drift betyder, at man effektivt gør det rigtige. Målet er på kort sigt at sikre høj kvalitet og evidensbaserede resultater.

Den gode kvalitet opnås ved at fokusere på det der virker, og gøre mere af det. At blive god til sit arbejde og opnå rutine og bruge sine erfaringer, resulterer i kendte løsninger, der skaber forudsigelighed hos borgere, virksomheder og samarbejdspartnere. En god drift er samtidig effektiv, da man løbende optimerer og forbedrer de eksisterende arbejdsgange og processer.

### Fornyelse

Fornyelse betyder, at ansatte igangsætter og implementerer både små og store forandringer ud fra et lærende, legende og eksperimenterende perspektiv. Formålet er både at kunne udføre kerneopgaven endnu bedre fagligt og ressource-mæssigt, men også at være på forkant med borgernes fremtidige ønsker.

Fornyelse tager afsæt i en reflekteret praksis, hvor erfaring, nye tendenser og fremtidige behov kombineres. Opgaven består både i at forstå den nuværende situation, dernæst at udfordre vanetænkningen, og først til sidst at skabe og virkeliggøre noget nyt. Det kræver både en nysgerrig og nytænkende tilgang, men i lige så høj grad en forståelse for, hvordan det kan blive implementeret i praksis.

Sikker drift	Fornyelse
<b>Formål</b> – Gøre det effektivt og rigtigt (kortsigtet) – Forudsigelighed	<b>Formål</b> – Smartere brug af ressourcer (langsigtet) – Udvikle, implementere og forankre
<b>Metoder:</b> – Gøre mere af det, der virker – Optimere og korrigere – Evidens	<b>Metoder:</b> – Eksperimentere – Projektstyring og implementering



## Balancen i både at sikre egen faglighed og sammenhæng på tværs

Jo mere vi tager udgangspunkt i borgernes perspektiv, og skaber løsninger i fællesskab, desto større er behovet for at mestre balancen mellem **BÅDE** at være fagpersonen, der arbejder efter områdets lovgivning og fagprofessionelle mål, og som overholder sin egen økonomiske/ressourcemæssige ramme – **OG** have et helhedsblik på, hvad der samlet set er bedst for borgeren uden detaljeret at kende alle faglige elementer fra flere områder.



*Balancen i at udføre opgaverne ud fra egen faglighed og samtidig have fokus på den tværgående sammenhæng.*

*Hvad skal vi prioritere?  
Vores 'egne' opgaver, eller  
indgå i et tværgående samarbejde  
som tager mere tid?*

*Hvordan sikrer vi os, at vores  
(mono-) faglige perspektiver  
ikke 'drukner' i mængden?*

*Hvornår bør vi vælge det  
tværgående samarbejde, og  
hvornår løser vi  
opgaven selv?*

### Egen faglighed

Egen faglighed betyder, at ansatte bruger deres faglige uddannelse, viden og erfaring på området. Målet er at sikre, at borgeren, virksomheden, kollegaen og/eller medarbejderen får den bedst mulige hjælp, rådgivning og sparring.

Opgaven udføres oftest som funktionsopdelte borgerforløb/sagsbehandling. Der er en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, hvor det på forhånd er fastlagt, hvem der er ansvarlig for opgaven og forbruget af ressourcer.

### Sammenhæng på tværs

Sammenhæng på tværs betyder, at komplekse problemstillinger og tværfaglige udfordringer håndteres ved, at ansatte samarbejder på tværs af faglige og organisatoriske skel. I det tværgående samarbejde bringer den enkelte sin faglighed og erfaringer med ind i samarbejdet, og gennem koordinering og fokus på helhed og sammenhæng udarbejdes fælles løsninger til gavn for den enkelte borger. Samarbejdet forudsætter, at den enkelte ikke kun forholder sig til sit eget faglige felt og de opgaver som man personligt er ansvarlig for, men i lige så høj grad har fokus på helheden.

Egen faglighed	Sammenhæng på tværs
<b>Formål</b> – Den rigtige hjælp ud fra et fagligt perspektiv – Høj faglig kvalitet	<b>Formål</b> – Håndtere komplekse/ tværfaglige problemstillinger – Bygge bro på tværs
<b>Metoder:</b> – Faglig viden – Tydelig rolle- og ansvarsfordeling – Funktionsopdelte forløb	<b>Metoder:</b> – Koordinering og helhedssyn – Relationel koordinering – Sammenhængende forløb

## Fokus i balancerne

For at lykkes med vores mål om at tage udgangspunkt i borgerens perspektiv, have en nysgerrig og legende tilgang, og skabe løsninger ved fælles hjælp er det centralt, at vi sikrer balancen mellem de modsatte krav og hensyn. Fremtidens Legeplads, DUR og Ved fælles hjælp skal derfor gennemsyre de 3 balancer.

Vi har fokus på sammenhæng og tværgående samarbejde, når vi skaber løsninger ved fælles hjælp. Vi har et differentieret blik på opgaverne, hvor vi nysgerrigt og undersøgende finder individuelle løsninger, der tager afsæt i hinandens styrker. Vi har blik for udvikling og fornyelse, når vi kreativt og nytænkende prøver nyt af sammen.

Vi har fokus på den langsigtede effekt, der ikke nødvendigvis kan måles ud fra aktiviteter og kortsigtede resultater, og som foregår ved at være undersøgende, nysgerrige, lyttende og legende.



*Hvordan finder vi løbende den rigtige balance, så vi både skaber sammenhæng, fornyelse og differentiering, og samtidig sikrer stabilitet, klare rammer og retfærdighed?*

*I hvilke situationer bør vi vælge fx at fokusere på sammenhæng og differentiering? Og hvornår er det vigtigere at prioritere ensartethed og egen faglighed?*

Vi må dog på den anden side ikke glemme fokus på ensartethed, egen faglighed og det at udføre sikker drift. Der er også behov for at ensarte og standardisere opgaverne yderligere, vi skal fortsat have fokus på sikker drift og at bruge den enkeltes faglige viden til at yde den bedste hjælp. Hvis stabilitet, genkendelighed, styring og klare rammer ikke eksisterer, kan hverdagen ikke fungere effektivt og smidigt. Og i så fald vil der ikke være ressourcer til at være mere samskabende og eksperimenterende.

De 3 balancer og 6 positioner påvirker og er afhængige af hinanden. De er både hinandens modsætninger, men også samtidig hinandens forudsætninger. Det centrale er derfor at finde den rigtige balance i den enkelte situation, og samtidig være bevidst om, hvad man derved ikke fokuserer på.

## Roller og samarbejde

Ud over løbende at finde balancen i de modsatrettede krav er det også vigtigt at have et godt samarbejde – både internt i egen organisation, og på tværs i og udenfor organisationen. Et samarbejde hvor alle er bevidst om deres rolle, ansvar og opgaver i samarbejdet.

Gennem et godt samarbejde bidrager vi alle til at skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne. En stærk sammenhængskraft og derved et stærkt samarbejde mellem forskellige roller og dele af organisationen er derfor meget vigtigt. Hvis ikke, bliver det svært at arbejde tværgående og helhedsorienteret med udgangspunkt i borgernes perspektiv.

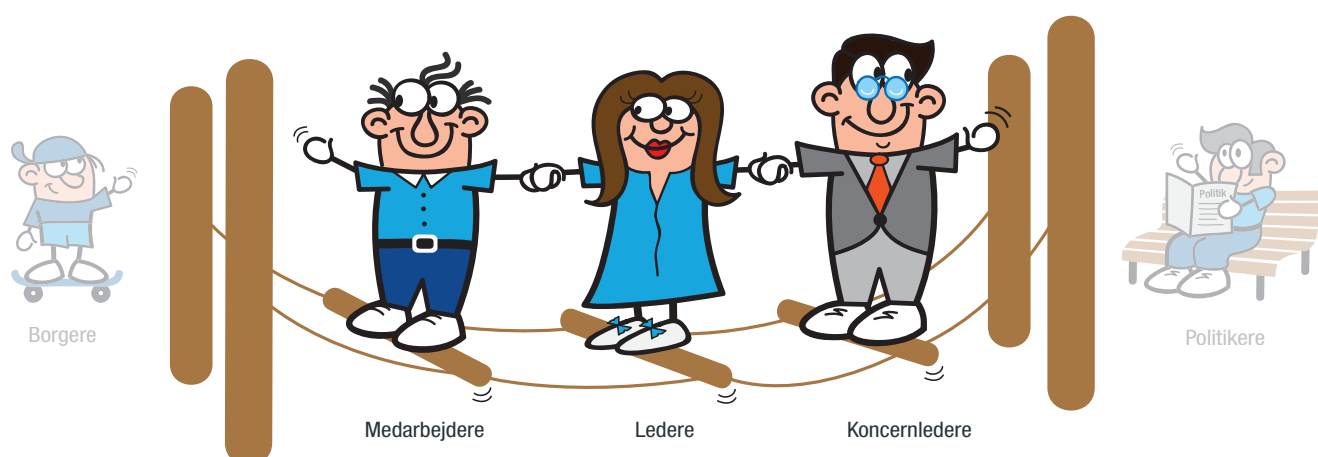
### Tre forskellige roller

På tværs af organisationen er der tre generelle roller, som kan genkendes i hele organisationen.

Lokalt kan der være flere ledelsesniveauer og funktioner:

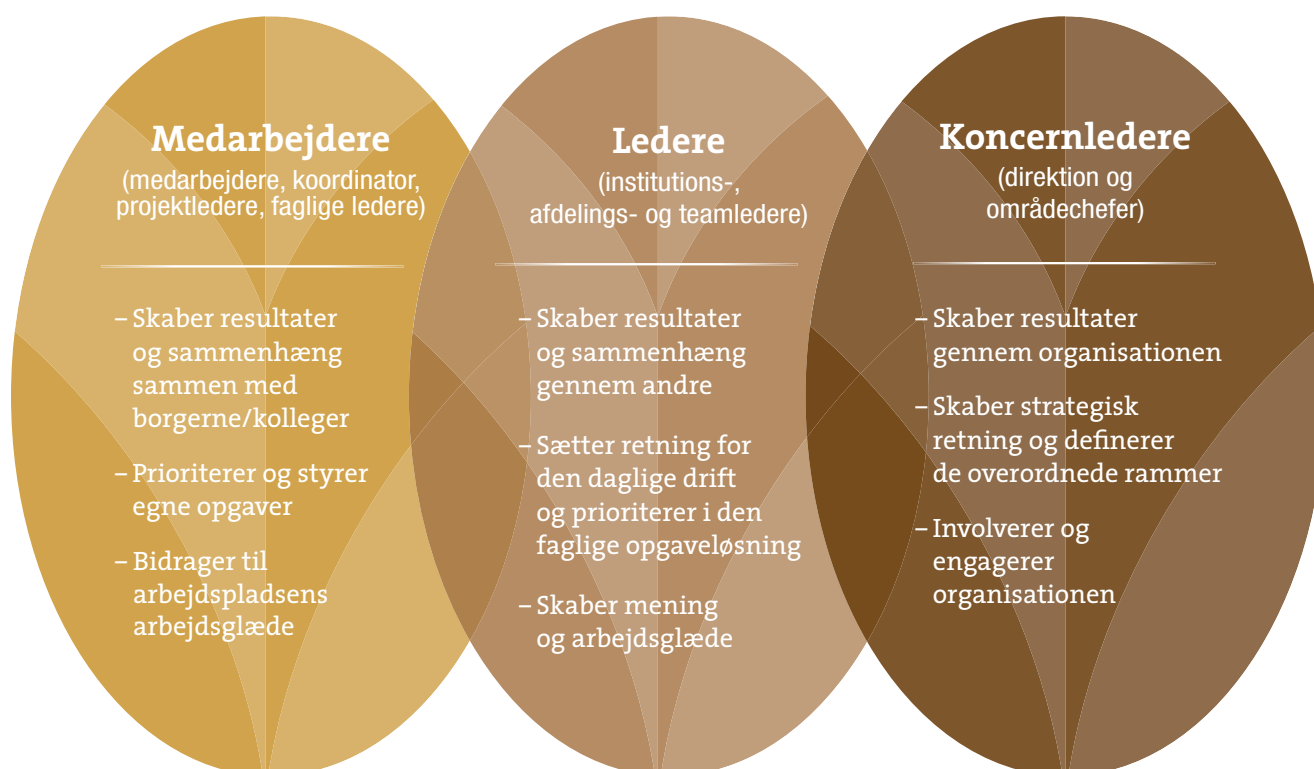
- **'Medarbejdere'** – medarbejdere, koordinatore, projektledere og faglige ledere uden personaleansvar
- **'Ledere'** – institutionsledere, afdelingsledere og teamledere
- **'Koncernledere'** – direktion og områdechefer

Enkelte kan sikkert se sig selv i flere af rollerne – fx kan en institutionsleder, som har mellemledere med fordel skele til både koncernleder- og lederrollen, og koordinatore/faglige ledere kan med fordel skele til både medarbejder- og lederrollen.



Når man står på en balancebro, er det centrale, at man samarbejder og er afhængige af hinanden både på tværs og hierarkisk - samtidig med at man hver især balancerer i de enkelte opgaver. Det er i samarbejdet og i sammenhængen mellem de tre roller, at vores fælles retning bliver omsat til praksis, og at vi lykkes med kerneopgaven. Det kræver et tæt samarbejde både internt og mellem rollerne, og at hver rolle hverken tager et større eller mindre ansvar end beskrevet.

Herunder er en forenklet opdeling, som viser de største overordnede forskelle mellem de tre forskellige roller. I virkeligheden er der et langt større overlap mellem de forskellige niveauer – især fordi der samtidig foregår meget samarbejde på tværs, men også fordi flere roller har det samme ansvar.



Fællestræk for alle rollerne er, at ambitionen er at gå mod mindre detailstyring og mere uddelegering. Via samskabelse og brug af borgernes ressourcer skal medarbejderne arbejde på at flytte et større ansvar ud til borgerne – selvom de ikke kender resultatet. Den samme proces bør også ske på ledelsesniveauerne. Vi skal derfor arbejde hen imod, at alle niveauer oplever et større råderum, mere indflydelse på eget arbejde og mindre detailstyring.

De enkelte fagområder og funktioner bør lokalt arbejde med at forventningsafstemme deres aktuelle og konkrete roller, fokus og adfærd. Hvis det giver mening, kan det enkelte område også fint udvide rollerne til også at inddrage fx 'leder af ledere', 'koordinator/faglig ledere'. På Kommunenettet findes dialogspørgsmål og skemaer til at understøtte dette arbejde.

## Medarbejdernes fokus

Medarbejdere skaber ved fælles hjælp og dialog individuelt tilpassede løsninger for og sammen med borgere, virksomheder, samarbejdspartnere og kolleger. De møder borgeren med åbent sind, og lytter til deres perspektiv.

De arbejder efter den retning, og indenfor de rammer og prioriteringer, som deres leder giver. De har råderum indenfor rammerne. De kender deres egne faglige begrænsninger og rammerne for deres kerneopgave.

Det er vigtigt, at medarbejderne har stor faglig viden på deres område, som de anvender til at finde de bedste og mest langsigtede løsninger for borgere/kolleger. De skal i høj grad kunne samarbejde, og de finder løsninger i fællesskab og på tværs af funktioner og specialviden. Det er vigtigt at være nærværende og lyttende i relationen med borgeren/kollegaen, og bidrage til arbejdspladsens arbejdsglæde.



*Hvilke balancer er vigtigst at håndtere?  
Og hvad kræver det af os?*

*Hvordan kan vi bedst samarbejde med lederen – så vi både udfordrer, og er loyale overfor leders/chefs/politikernes ønsker?*

*Hvordan får vi mobiliseret borgernes ressourcer? Uden at vi bliver for styrende?*

*Hvordan får vi skabt et pragmatisk tværgående samarbejde, uden at bruge for meget tid på koordinering?*

*”At skabe resultater for borgerne og samfundet skal fortrænge andre formål”, Ledelseskommissionen, #1*

## Ledernes fokus

Ledere skaber resultater gennem samarbejde med andre – både indenfor og på tværs af fagområdet, med medarbejdere, chefer, samarbejdspartnere, borgergrupper og frivillige. De møder alle med åbent sind, og lytter til deres behov – samtidig med at de kender deres faglige begrænsninger og rammerne for kerneopgaven.

De definerer kerneopgavens rammer og vilkår, og bidrager derigennem til at skabe råderum for, at medarbejderne kan skabe individuelt tilpassede løsninger. De har tæt berøring med den daglige drift, hvor de især bruger tid på at planlægge, prioritere og følge op på ressourcer.

De skaber mening og arbejdsglæde for medarbejderne ved at give faglig sparring, motivere og udvikle den enkelte medarbejder og understøtte trivsel i hele enheden. Desuden ved at oversætte og operationalisere de strategiske tiltag, så det kan forstås i den enkelte personalegruppe og viser retningen for den daglige drift.



*Hvilke balancer er sværest at håndtere?*

*Hvor er mit største fokus i samarbejdet (hierarkisk, på tværs, eksternt)?  
Og er der områder, jeg overser?*

*Hvordan kan jeg samarbejde med min chef – så jeg både udfordrer og samtidig er loyal overfor chefs/politikernes ønsker?*

*Hvordan kommer jeg aktivt i dialog med borgere – ikke kun når der er problemer?*

”At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder” Ledelseskommisionen, #18

Det er vigtigt, at lederne har faglig viden på området, er gode til at give feedback og både kan udfordre og involvere medarbejderne ved nye tiltag. Det er også vigtigt med nærværende og præcis kommunikation, der skaber mening for den enkelte, og at kunne gribe ind i konflikter, der spærrer for de fælles mål.

## Koncernleders fokus

Koncernledere skaber resultater gennem hele organisationen. De er ansvarlige for at udarbejde og implementere strategiske tiltag. Deres opgave er derfor at udstikke klare visioner, rammer og retning i en kompleks organisation med flere forskellige afdelinger og faggrupper.

De skaber et ledelsesrum for deres ledere, så den enkelte leder har råderum til at finde lokale løsninger. De har uddelegeret ansvaret for de enkelte områder til deres ledere. De har derfor ikke en detaljeret indsigt i hver enkelt sag, men har tillid til, at den enkelte løser det bedst muligt.

Det er vigtigt, at koncernlederne har overordnet indsigt i de strategiske tiltag på området, helhedsperspektiv og politisk tæft, så de derudfra kan indgå i en konstruktiv dialog med politikerne, hvor de både kan give detaljerede svar, men samtidig kan udfordre politikerne på deres ideer. De skal have en troværdig kommunikation, der både favner bredden, og som samtidig er nærværende nok til at skabe mening for den enkelte.



*Hvilke balancer er sværest i dialogen med organisationen?*

*Hvordan kan jeg understøtte tværgående opgaveløsning og samtidig overholde egne servicemål.*

*Hvordan kan jeg både imødekomme og udfordre både politikernes og organisationens ønsker?*

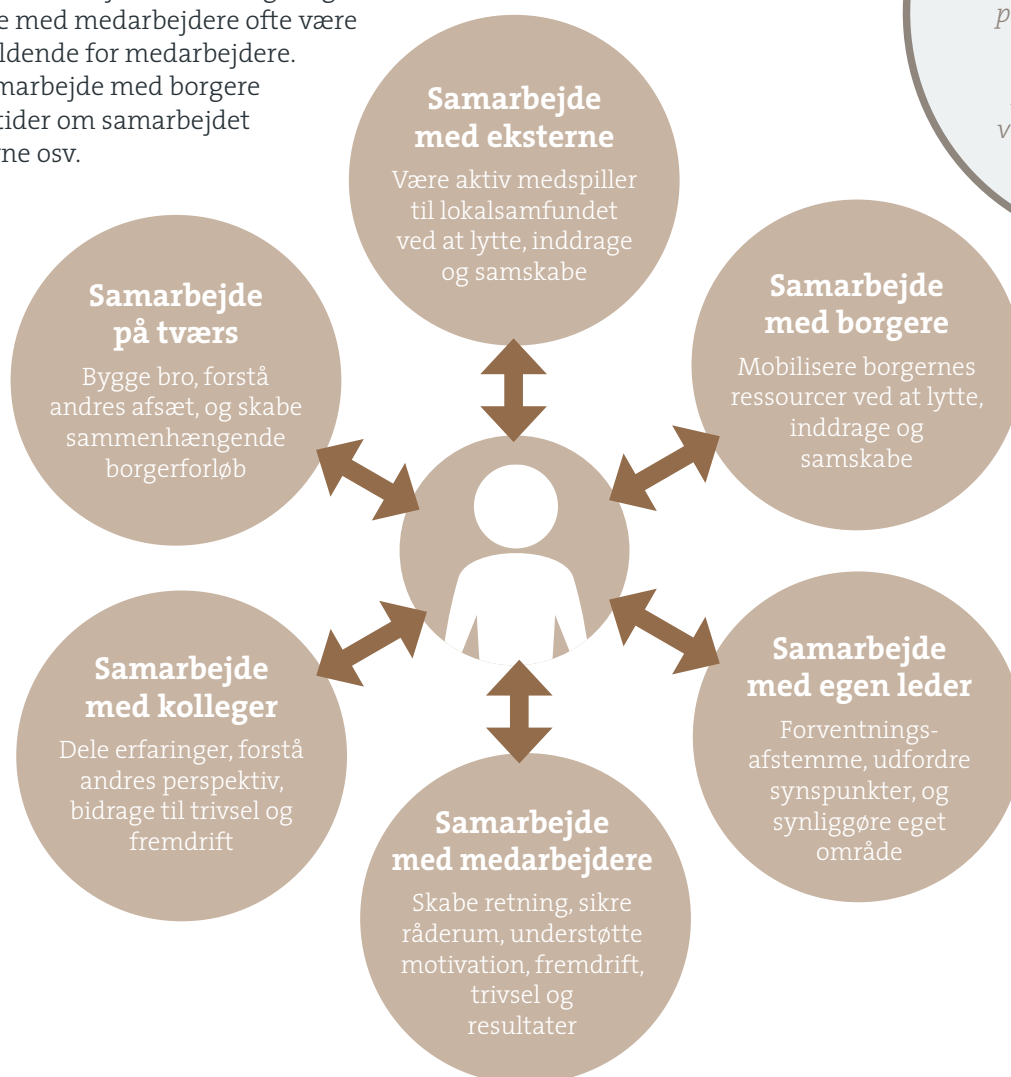
*Hvordan kommer jeg proaktivt i dialog med borgergrupper, frivillige m.m.?*

”Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.” Ledelseskommisionen, #14

## Samarbejdsrelationer

For at vi alle kan udføre vores kerneopgave bedst muligt, er det vigtigt, at vi på tværs af faglige og organisatoriske skel leger og spiller sammen. Ud over at have et godt samarbejde mellem medarbejdere, ledere og koncernledere er det derfor også vigtigt sideløbende at have fokus på det samarbejde, der foregår på tværs – både med kolleger, ansatte i andre afdelinger og samarbejdspartnere udenfor organisationen.

Herunder er en fælles model for de forskellige typer af samarbejde, der foregår. Den enkelte person/gruppe sætter sig selv ind i midten af cirklen, og kigger derudfra på de vigtige samarbejdsrelationer. Alle cirkler er ikke nødvendigvis relevante for alle – fx vil samarbejde med kolleger og samarbejde med medarbejdere ofte være sammenfaldende for medarbejdere. Lederes samarbejde med borgere minder til tider om samarbejdet med eksterne osv.



*Hvilke samarbejdsrelationer fungerer godt i dag?*

*Hvilke relationer bør vi prioritere fremadrettet? Og konkret hvordan?*

*Hvilken værdi skaber vores fokus for borgere/ virksomheder?*

Medarbejdere, ledere og koncernledere skal derfor alle have et fokus på samarbejdet både internt i egen organisation, og på tværs i og udenfor organisationen. Det er ved fælles hjælp, at vi nysgerrigt og undersøgende spiller hinanden gode, så vi derigennem har borgeren i centrum i alle vores opgaver.

## Yderligere information

For at omsætte ordene og  
begreberne i denne pjece findes  
der flere værktøjer på  
**Kommunettet**  
*[klik her]*