

# REFERAT Chefforum d. 01-06-2017

**Mødedato** Torsdag d. 01. juni 2017 kl. 09:00

**Mødested** Mødelokale 2

## **Indholdsfortegnelse**

CF - Godkendelse af dagsorden og referat.....	3
CF - Oplæg ved ph.d. Mie Thorup.....	4
CF - Andet administrative udkast til budgetkatalog.....	6
CF - Albertslund kommunes deltagelse i det kommunale netværk for Social Innovation 2017.....	9
CF - Skriftlig orientering - Program for Lederforum d. 21.6.....	12
CF - Evt.....	13

## **Punkt 1: CF - Godkendelse af dagsorden og referat**

00.01.00-A00-3-17

### **Anledning**

Godkendelse af dagsorden og referat

### **Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at chefforum godkender dagsordenen for mødet
2. at chefforum godkender referat for mødet d. 18.maj 2017

### **Beslutning**

Chefforum godkendte dagsordenen for mødet

Referat for mødet af 18. maj er endnu ikke publiceret. Det indstilles til godkendelse ved næste møde.

## Punkt 2: CF - Oplæg ved ph.d. Mie Thorup

00.01.00-A00-25-17

### Anledning

Forskningsmæssigt oplæg ved ph.d. Mie Louise Kragh Thorup, Roskilde Universitet. Mie har forsket i hybride organiseringer og undersøgt de dilemmaer som opstår, når en hierarkisk organisering og tværgående organiseringer skal fungere og understøtte hinanden internt i den samme organisation.

### Sagsfremstilling

Mie Thorups ph.d. er et komparativt casestudie af offentlige lederes håndtering af en række dilemmaer, der opstår når forskellige styringslogikker skal sameksistere i en organisation.

Med udgangspunkt i Roskilde og Albertslund kommuners nye organiseringer har Mie undersøgt, hvordan de nye organiseringer både sameksisterer og spiller sammen med eksisterende styringslogikker. Her opstår der en række muligheder og begrænsninger for, hvordan samspillet kan optimeres, hvor især ledere har en vigtig rolle i at få hybridorganiseringen til at fungere optimalt. Mie vil præsentere sine konklusioner herom og komme med en række bud på hvordan man kan arbejde med dilemmaerne.

Tilbage ved chefforums møde d. 1. september 2016 afholdte Mie Thorup et oplæg omkring Roskilde Kommunes organisationsform og tværgående organisering. Oplægget beskrev dilemmaerne som de sås i Roskilde Kommune, og chefforum drøftede hvorvidt samme dilemmaer imellem hierarkisk og tværgående organiseringer kunne findes i Albertslund Kommunes organisation. Det blev diskuteret hvor og hvordan man bør sætte ind ift. tværgående indsatser, netværk, innovation mm. for at arbejde bedre med dilemmaerne.

Det blev tilbage i september 2016 besluttet, at når ph.d. afhandlingen var færdig, skulle chefforum igen præsenteres for et oplæg med de nye perspektiver. Ph.d. afhandlingen er endnu ikke forsvaret.

Chefforum vil bruge oplægget til en drøftelse af egen ledelse med udgangspunkt i hvordan man håndterer dilemmaerne.

Resumé for afhandlingen er vedhæftet som bilag.

### Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at chefforum drøfter de relevante ledelsesmæssige problemstillinger som præsenteres i oplægget

### Beslutning

Mie Thorup præsenterede sit oplæg med konklusioner fra sin ph.d. afhandling. Det indebærer bl.a. en forklaring af hvordan ledere i hybride organiseringer anvender forskellige håndteringsstrategier for at håndtere dilemmaerne mellem målstyring og målsøgning, faglighed og tværfaglighed, samt ledelse og tværgående ledelse.

For at håndtere dilemmaerne skal ledere kunne tilpasse organiseringernes forskellige forståelser og tilgange til konkrete situationer. Det gør lederne ved bl.a. ved:

- at være pragmatiske, så de ikke bliver låst til bestemte forståelser og tilgange
- at lave kompromisser gennem forhandling med andre
- kunne overskue forskellige muligheder og aktivt kombinere forskellige forståelser og tilgange

Chefforum drøftede i forlængelse af oplægget følgende:

- hvordan andre hybridorganiseringer også ses i Albertslund Kommune mere end blot ved samspillet mellem basisorganisationen og netværksstrukturen. Det kan fx også ses i organiseringen af Den Åbne Skole på skoleområdet. Heriblandt særligt hvordan viden og ressourcer fra netværksstrukturen kan og bør bæres over i de andre organiseringsformer.
- Det sproglige som opstår omkring etableringen af en ny organisering og hvordan det kan bringes videre i andre læringsbaner.
- Samspillet mellem organiseringerne i Albertslund og hvordan ledelsesbeslutninger kan misforstås når behovet fra et netværk møder behovet fra basisorganisationen.

- at man ledelsesmæssigt bør være tydelige på hvornår man ønsker at samskabe omkring noget og hvornår man bør styre i den mere klassiske forstand.

## **Bilag**

Mie Thorups resumé for ph.d. afhandling

## Punkt 3: CF - Andet administrative udkast til budgetkatalog

00.01.00-S00-6-17

### Anledning

På mødet den 2. maj behandlede chefforum første udkast til budgetkatalog. Chefforum skal behandle andet udkast til budgetkatalog før styregruppens møde den 6. juni.

### Sagsfremstilling

Budgetkataloget 2018 skal samlet indeholde besparelser for 27 mio. kr.:

- Besparelser på baggrund af analyser bestilt i budgetaftalen 2018: 12 mio. kr.
- Øvrige besparelsesforslag: 15 mio. kr.

Udarbejdelse af en del af besparelsesforslagene er fortsat igang. Andet udkast til budgetkatalog er udarbejdet.

Status på besparelserne på baggrund af analyserne bestilt i budgetaftalen 2017 er pt. følgende:

(mio kr.)	2017		2018		2019		2020		2021	
<b>Bestilling i budgetaftale 2017</b>	2		12		21		21		21	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Difference	1,999	3,789	1,548	1,548	-0,202	-0,202	4,871	4,871	4,871	4,871
<b>Status på fundne besparelse</b>	<b>3,999</b>	<b>5,789</b>	<b>13,548</b>	<b>13,548</b>	<b>20,798</b>	<b>20,798</b>	<b>25,871</b>	<b>25,871</b>	<b>25,871</b>	<b>25,871</b>

Status på øvrige besparelsesforslag er pt. følgende:

(mio kr.)	2018		2019		2020		2021	
<b>Budgetkatalog - øvrige forslag</b>	15		15		15		15	
	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
Difference	-1,775	0,225	-0,55	1,45	0,25	2,25	1,85	3,85
<b>Status på øvrige forslag</b>	<b>13,225</b>	<b>15,225</b>	<b>14,45</b>	<b>16,45</b>	<b>15,25</b>	<b>17,25</b>	<b>16,85</b>	<b>18,85</b>

Uddybende statusbeskrivelser er vedlagt som hhv. bilag 2 og 3.

Ansvar for udarbejdelse af besparelsesforslagene ligger hos afdelingscheferne. På sit møde skal chefforum drøfte budgetforslagene for at:

- Kvalificere forslagene ud fra et tværgående perspektiv
- Bidrage til færdiggørelse af budgetkataloget

På mødet præsenterer hver chef de forslag, vedkommende er ansvarlig for.

### Supplerende bilag

I forbindelse med analyserne har styregruppen bestilt en handleplan for implementering af indkøbsanalysen (forslag 1.3) og analysen af jobcentret (forslag 1.4), jf. hhv. bilag 4 og 5. Disse er vedhæftet. Desuden har styregruppen behandlet et idéoplæg med brug af netværksstrukturen til implementering af besparelsen på baggrund af den tværgående analyse. Chefforum har tidligere reserveret netværkstemaer til dette, og oplæg til konkrete netværk behandles i chefforum den 14. juni.

Som uddybning til forslag 2.12, Mindre løn- og prisregulering på "andre områder", er der udarbejdet en oversigt over økonomiske konsekvenser på institutionsniveau, jf. bilag 6.

I forbindelse med administrationsanalysen 2.14, Reduktion af pris- og lønfremskrivningen i administrationen, har borgmesteren bestilt en oversigt over ansatte i Miljø & Teknik, deres opgaver og finansiering, jf. bilag 7. Dette bilag afleveres til borgmesteren i forbindelse med aflevering af budgetkataloget.

Resten af processen for formulering af budgetkatalog 2018

	Aktivitet	Ansvarlig
7. juni	Aflevering af endelige forslag	Afdelingschefer
14. juni	Drøftelse af endelige forslag i budgetkataloget	Chefforum

## Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at forslagene i budgetkatalog 2018 kvalificeres

## Beslutning

Chefforums mål er at have et endeligt udkast til budgetkatalogets besparelsesforslag før sommerferien. Der kan stadig arbejdes på det tekstmæssige indhold af budgetkataloget efter sommerferien, men selve tallene for budgetkataloget skal foreligge før sommerferien. Det understreges at der er tale om et foreløbigt udkast til budgetkataloget, da vi også økonomisk bliver klogere over sommeren.

Budgetkataloget offentliggøres først efter budgetseminaret i august måned. Budgetanalyserne offentliggøres ved Kommunalbestyrelsens temamøde d. 6. juni. Analyserne gøres derefter tilgængelige i budgetmappen.

Chefforum drøftede følgende til kvalificering af de nuværende besparelsesforslag:

Forslag 1.3. Analyse af indkøb:

Det er væsentlig at chefforum konstant har compliance med i deres ledelsesdialog med niveau 4 og 5 ledere. Der skal indhentes minimum 3 mio. kr. på indkøb og der er potentiale for meget mere. Cheferne har ansvar for at det sker ude i organisationen og dermed sikre at der sker et effektivt og billigt indkøb i kommunen.

Der skal arbejdes med forståelsen af, særligt decentralt, at indkøbsaftaler kan opleves som værende dyrere fordi man ikke medregner arbejdstid når man sammenligner.

Der blev givet udtryk for at nogen på visse områder var kritiske overfor validiteten af analysens tal.

Forslag 2.12. Mindre løn og prisregulering på "andre områder"

Nicolai Schubart udsender et nyt bilag til chefforum om forslaget. Cheferne bedes beskrive konsekvenserne af forslaget og sende det til Nicolai, så det kan skrives ind i budgetkataloget.

Forslag 2.15 Central flådestyring

Der vil være store samlede omkostninger ved at centralisere og drive en fuldt professionel flåde i kommunen. Selve centraliseringen vil koste i det samlede budget.

Chefen for Drift og Service har iværksat et samarbejde med en innovationsvirksomhed om at udvikle en overordnet digital platform for flådestyring. En sådan bør udvikles før central flådestyring kan implementeres effektivt med synlig besparelser. Der er et udviklingspotentiale på sigt heri, hvor der formentlig kan spares. Ydermere er der tværgående potentialer i at kommunens institutioner kan dele deres biler som følge af etablering af et kørselskontor.

Forslaget skal yderligere kvalificeres til fremtidige budgetår.

Administrationsanalysen:

Der kan findes fejlagtige placeringer af medarbejderne i Albertslund Kommune ift. KORAs analyse. Fx. er 14 blandt de 74 ansættelser som ses i Social og Familie placeret forkert. 8 af disse medarbejdere er ikke ansat længere.

Samme billede kan findes på beskæftigelsesområdet, hvor virksomhedskonsulenter indgår i tallene for administration, selvom de ikke udfører administrative opgaver. Det er formentlig generelt og en oprydning kan ikke forventes at ændre det samlede billede.

## Bilag

2. udkast til budgetkatalog

Løbende status på analyser fra budgetaftale

Status på øvrige budgetforslag

Handlingsplan for indkøbsanalyse

Handleplan budgetanalyser

Beregninger på LP øvrige områder\_ver3\_samlet til præsentation

Beskrivelse af arbejdsopgaver i Miljø og Teknik

# Punkt 4: CF - Albertslund kommunes deltagelse i det kommunale netværk for Social Innovation 2017

81.04.00-A00-7-16

## Anledning

Chefforum vedtog i august 2016 "Plan for den tværgående kompetenceudvikling". I den forbindelse blev det besluttet, at tilmelde Albertslund Kommune "Det kommunale netværk for Social Innovation". På den baggrund har en gruppe på 10 ledere og medarbejdere fra de store velfærdsområder i AK deltaget i en række netværksmøder over det forgangne år. I nærværende sag samler vi op på udkommet af AK's deltagelse, og ligger op til en drøftelse af, hvorvidt Albertslund kommune skal tilmeldes netværket igen i den kommende sæson.

## Sagsfremstilling

"Det kommunale netværk for Social Innovation" faciliteres af Teknologisk Institut og i løbet af en sæson er der 5 netværksarrangementer, hvoraf det sidste afholdes d. 8. juni 2017. Netværkets erklærede formål er at inspirere og skabe viden i forhold til at gentænke velfærdsudfordringer og skabe smartere løsninger ved at gøre ikke-offentlige aktører til en aktiv del af løsningen.

Fordi det Kommunale netværk for social innovation er målrettet ledere og konsulenter valgte Chefforum at sende en leder og en konsulent fra de 5 store velfærdsområder (Borger og Arbejdsmarked, Skole og Uddannelse, Dagtilbud, Sundhed, Pleje og Omsorg og Social og Familie). Ud over at deltage i det kommunale netværk har de ti deltagere samtidig dannet et internt netværk faciliteret af Sekretariat for Netværksstrukturen og Økonomi og Stab. Den interne facilitering har haft fokus på at gøre det nemt og værdifuldt at deltage med det formål:

1. at skabe et tværgående blik blandt deltagerne
2. at omsætte viden og inspiration til en Albertslundsk kontekst og koble det til den enkeltes opgaver og til den centrale strategiske dagsorden i AK.

Ud over at sørge for praktikken (tilmelding, togbilletter, programmer etc.), har facilitatorerne planlagt og gennemført en fælles forberedelse og/eller opsamling på hvert enkelt netværksarrangement.

De fem netværksarrangementer

I 2017 har temaerne været følgende:

1. Samskabelse
2. Digital social innovation
3. Den innovative offentlige organisation
4. Gentænkning af velfærd
5. Århus som en deleøkonomisk forsøgsby (Bustur med fokus på deling, socio-økonomiske virksomheder m.m.)

Arrangementerne har alle budt på aktuelle og relevante oplægsholdere fra ind- og udland, inspirerende gruppearbejde og muligheder for networking (se bilag for opsamling på de 4 afholdte arrangementer). Deltagerne fra AK peger på, at indholdet har været inspirerende og relevant. De fremhæver at en stor del af den viden de har fået via netværket er ny, at deres deltagelse har været kompetenceudviklende, øget deres kendskab til- og forståelse for den samlede organisation samt de centrale dagsordener, der præger organisationen. Endelig er der mange af deltagerne der fremhæver, at deres deltagelse har skabt relationer på kryds og tværs af organisationen, som de gør aktivt brug af, når de løser opgaver i hverdagen.

Deltagerne har i forbindelse med hvert arrangement fået til opgave, at sætte den nye viden i spil lokalt i deres eget arbejde og centralt i forhold til strategiske dagsordener. Nedenfor er der en række eksempler på hvordan:

Ad1. Samskabelse:

Deltagerne fik til opgave at kortlægge den samskabelse de har deltaget i i AK og designe konkrete initiativer til øget samskabelse i Albertslund Kommune.

- Lokalt: fx inspirerede arrangementet Ulla Valentin, som er leder af et dagtilbud, til at forandre måden dagtilbuddet samarbejder med forældrene. Et eksempel er at forældrene i dag får langt mere indflydelse på, hvilke mål der sættes, og hvordan målene indfries. Der er gjort plads til det "ikke faglige perspektiv" i den samskabende proces ml. forældre og dagtilbud. Som opfølgning kortlagde netværket hvor de hver især havde og ville arbejde samskabende.
- Centralt: Netværket bidrog til arbejdet med at udforme en Fællesskabspolitik. Bidraget bestod i et skriftligt input med fokus på 1. hvordan vi bruger de demokratiske processer til at mægtiggøre / nyttiggøre borgerne på en ligeværdig måde og 2. hvordan vi gentænker vi vores roller og relationer, så de i højere grad understøtter fællesskab og samskabelse i byen.

## Ad 2. Digital social innovation

Deltagerne fik til opgave at omsætte inspirationen til konkrete initiativer:

- Lokalt: Alle gav udtryk for at de så et kæmpe stort potentiale, at deres horisont var blevet markant udvidet og at de blev inspirerede. Det stod dog også meget klart, at det var svært for gruppen at sætte denne nye viden i spil i egen praksis. Der er brug for stor organisatorisk kraft og vilje, hvis vi for alvor skal sætte gang i bevægelsen med digital social innovation. Til gengæld har vi nu en række ambassadører, der ved, hvad det handler om, og som derfor vil være i stand til at efterspørge og gribe muligheder når de opstår.
- Centralt: Netværket inviterede Smart City konsulenten med, og tanken var, at netværket kunne komme med input til Smart- City dagsordenen. Det lykkedes desværre ikke af logistiske grunde at få Smart City-konsulenten med og idéen faldt dermed på gulvet.

## Ad 3. Den innovative offentlige organisation

Deltagerne fik til opgave at forholde sig til innovation i deres praksis

- Lokalt: hver deltager arbejdede med: Hvad vil du fokusere på og arbejde videre med i jeres innovationsarbejde - og hvad, hvordan og med hvem vil du sætte det på dagsordenen? Fx vil Herstedvester skole opføre et udendørs og indendørs innovationsrum, hvor elever og medarbejdere i større omfang kan arbejde eksperimenterende. Og i SPO ønskes der at arbejde med fællesinteresser - fremfor egeninteresser. Og ikke mindst have fokus på borgernes interesser. Og et andet fokusområde er at huske visionen: Laver vi en vision, når vi arbejder med vores udfordringer? Alles tilbagemeldingerne vidner om et stort ønske om at arbejde innovativt og samskabende både ift konkrete tiltag og i forhold til vision og mindset.
- Centralt: gav netværket tilbagemelding på, hvilken støtte deres organisation har behov for i forhold til at arbejde med innovation i en offentlig organisation herunder med social innovation og samarbejde med ikke-offentlige aktører, hvilket bl.a. er båret ind i ØS's og Sekretariat for Netværksstrukturens arbejde. Et eksempel fra nogle af deltagerne er :

Emne

Kompetencer            Understøtte at "de rigtige" kompetencer er i organisationen, og hos de enkelte netværksledere og ledere - og at de understøttes/udvikles

Ressourcer            Økonomi til at gøre innovation  
 Innovationspulje vi kan søge  
 Goodwill  
 Tid: Ok, at i en periode at få frigivet tid nok til at forfølge en innovativ ide.

Ledelse og værdiskabelse    Fælles forståelse både praktisk og ledelsesmæssigt ift. værdier.  
 Ikke kun økonomi og besparelser, men også kvalitet.  
 Ledelse til at bære det igennem og understøtte at det tager tid.

Vidensdeling	Hvem ved hvad- og hvor kan man få råd, sparring, hjælp.
Værdiskabelse	Det skal være en fælles forståelse (politisk/ledelsesmæssigt), at værdibegrebet ikke kun knytter sig til økonomi, men også kvalitet.

#### Ad 4. Gentænkning af velfærden

Deltagerne fik til opgave at lytte efter noget særligt - og efterfølgende sætte det i spil i egen praksis

- Lokalt: Lederne havde til opgave at have fokus på hvilke nye ledelsespraksisser de nye velfærdsløsninger kalder på. Konsulenterne fra S&F og SPO havde til opgave at have fokus på hvilke nye (fag)kompetencer som nye velfærdsløsninger kalder på og hvordan dette kan inspirere til arbejdet med Implements segmentanalyse. Integrations- og daginstitutionskonsulent havde til opgave at relatere interegrationsindsatsen til det hørte.
- Centralt: Vi blev præsenteret for deleinitiativer, som vi blev inspireret af og som efterfølgende er blevet inkorporeret i det dele-arrangement, der skal afholdes af innovationsudvalgene d. 1.6

Ad 5. Dette arrangement er ikke afholdt endnu.

## Økonomi

Det koster 66.000 kr. at tilmelde 10 deltagere til netværket. Beløbet finansieres indenfor rammerne af de afsatte midler til tværgående kompetenceudvikling.

## Indstilling

Det indstilles,

1. at det drøftes, hvorvidt Albertslund Kommunen skal deltage i den kommende sæson af "Det kommunale netværk for social innovation"

Såfremt AK skal deltage indstilles det endvidere:

2. at chefforum aftaler kriterier for sammensætning af en ny deltagergruppen
3. at to netværksledere får til opgave at facilitere det interne netværk

## Beslutning

Chefforum besluttede at Albertslund Kommune i denne omgang ikke sender medarbejdere til deltagelse i netværket om social innovation, da der skal køre netværkslederuddannelse i efteråret og i øvrigt er mange indsatser som konsekvens af budgetanalyserne.

Chefforum ønsker at netværket om social innovation kommer på chefforum igen når et nyt hold oprettes.

## Bilag

Opsamling\_netværksarrangementer

## **Punkt 5: CF - Skriftlig orientering - Program for Lederforum d. 21.6**

81.00.00-A00-5-17

### **Indstilling**

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at programmet for Lederforum 21. juni 2017 tages til efterretning

### **Sagsfremstilling**

Albertslund Kommune har ligesom de øvrige kommuner i Københavnsområdet en relativ stor personaleomsætning. Det betyder, at arbejdet med at rekruttere nyt personale fylder hos mange ledere i kommunen. Oveni det er det langtfra nogen nem opgave at få en rekruttering til at lykkes. Tværtimod kan meget gå galt og konsekvenserne er store, når en rekruttering ikke går efter planen.

Alt efter hvilken type medarbejder/leder der er tale om, skønner eksperter, at en typisk fejlrekruttering koster ml. 300.000 og 500.000 kr.. Dertil kommer, at teamets effektivitet typisk daler i forbindelse med en nyansættelse eller i perioden frem til ansættelsens ophør. På samme måde er Arbejdspladsens omdømme i risiko for at lide skade, da det er sandsynligt, at den fejlansatte vil tale dårligt om sin arbejdsplads.

Når vi i Albertslund kommune ind imellem er udfordrede i forhold til rekruttering, så er det ikke fordi vi ikke gør os umage, men fordi det er svært. Oveni det viser nyere forskning i rekrutterings processer at en del af de rekrutteringsmetoder, der typisk anvendes i dag, er beviseligt ineffektive.

På den baggrund er programmet for Lederforum d. 21.6.17 sammensat på en måde, der skal give lederne kendskab til den generelle rekrutteringssituationen i AK, viden om hvad der virker, og ikke virker, når vi rekrutterer, samt inspiration til at arbejde anderledes med rekruttering. Hovedparten er programmet udfyldes af PhD og Direktør Lars Lundmann der vil holde et oplæg om udfordringerne ved personvurderinger og forudsigelse af andre menneskers jobadfærd, og hvad man så kan gøre ved dem. Herudover vil han komme ind på tiltrækning og fastholdelsesproblematikker.

### **Beslutning**

Navnet den eksterne oplægsholder skal rettes i programmet.

Programmet til lederforum kan give anledning til en række relevante problemstillinger inden for fx rekruttering på særlige fagområder og ansættelsesetik. Chefforum ønsker at personalekonsulenterne underretter Lederforum om den konkrete situation i kommunen, herunder hvor mange afskedigelser der finder sted, samt hvordan der bør rekrutteres korrekt.

Chefforum tog orienteringen til efterretning.

### **Bilag**

Invitation til Lederforum d. 21.6.2017

## **Punkt 6: CF - Evt.**

00.01.00-A00-3-17

### **Beslutning**

Intet at tilføje.