

REFERAT Chefforum d. 21-09-2017

Mødedato Torsdag d. 21. september 2017 kl. 09:00

Mødested Mødelokale 1

Indholdsfortegnelse

CF - Godkendelse af dagsorden og referat.....	3
CF - Input til regeringens ledelseskommision.....	4
CF - Resultat af undersøgelsen af intern kommunikation.....	6
CF - Drøftelse af direktørforums indsatsområder 2018-2019.....	9
CF - Trivsels- og APV undersøgelse i AK 2018.....	10
CF - Etablering af ambassadørnetværk med borgerrepræsentanter.....	12
CF - Orientering om budget.....	13
CF - Evt.....	14

Punkt 1: CF - Godkendelse af dagsorden og referat

00.01.00-A00-3-17

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at dagsordenen for mødet godkendes
2. at referatet fra mødet af 7. september godkendes.

Beslutning

Dagsordenen for mødet blev godkendt.

Referatet fra mødet den 7. september blev godkendt.

Punkt 2: CF - Input til regeringens ledelseskommision

00.01.00-A00-41-17

Anledning

Kommunen har modtaget en henvendelse fra regeringens ledelseskommision der anmoder om input til ledelsesudfordringer.

Sagsfremstilling

Regeringen har nedsat en ledelseskommision der har til formål at kortlægge og analysere offentlig ledelse og komme med konkrete anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse i fremtiden – såvel i kommuner, regioner og staten, herunder uddannelsesområdet.

På den baggrund skal kommissionen:

- Afdække gruppen af offentlige ledere, herunder hvad der karakteriserer dem, deres vilkår og udfordringer. Herudover kortlægge et relevant udsnit af ledere i forhold til karrieremønstre samt forhold omkring rekruttering og ledelsesudvikling. Beskrivelsen skal blandt andet vise bevægelser af viden og erfaringer på tværs af den offentlige sektor samt mellem den offentlige og private sektor.
- Vurdere styrker, udfordringer og rammevilkår for offentlig ledelse, herunder analysere de udfordringer offentlige ledere står over for aktuelt og fremover samt identificere mulige ledelsesmæssige årsager til variationer i resultatskabelse og effekt. Herudover vurdere i hvilket omfang og med hvilken værdi erfaringer med ledelsesindsatser deles og spredes på tværs af den offentlige sektor såvel som mellem den private og offentlige sektor.
- Komme med konkrete anbefalinger til hvilke indsatser, der kan fremme og understøtte en styrkelse af ledelseskvaliteten i den offentlige sektor, så der skabes konkrete resultater til gavn for borgere og virksomheder. Anbefalingerne kan blandt andet pege på, hvordan koblingen mellem styring og faglighed kan kvalificeres gennem ledelse, hvordan mobilitet og erfaringsudveksling mellem sektorerne kan øges, hvordan ledelse kan skabe endnu større fokus på resultater, og hvordan ledelse kan gøres mere helhedsorienteret mv.

Kommissionens anbefalinger skal kunne realiseres inden for de nuværende økonomiske rammer, herunder midler der i dag anvendes til rekruttering, ledelsesudvikling, efteruddannelse mv. Kommissionen skal inddrage relevante udviklingstendenser i den generelle styring af den offentlige sektor i sit arbejde. Kommissionen kan endvidere i sit arbejde indhente inspiration fra andre relevante lande.

Som et led i dette arbejde har ledelseskommisionen bedt om input til ledelsesudvikling fra kommuner, regioner og staten. De tre spor der efterspørges input til er:

1. Ledelsesrekruttering
2. Ledelsesudvikling
3. Interventions- og exitmuligheder

På mødet gennemføres en proces der sikrer at der samles input ind til alle spor. Efterfølgende laves et sammenskriv der sendes til ledelseskommisionen på vegne af Albertslund Kommune.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at chefforum giver input til regeringens ledelseskommision som sendes på vegne af Albertslund Kommune.

Beslutning

Chefforum arbejdede med at give inputs til de tre spor ledelseskommisionen havde spurgt til. Der laves efterfølgende et sammenskriv af plancherne som sendes til ledelseskommisionen og til chefforum til orientering. I det omfang der viser sig temaer som er relevante at drøfte videre i chefforum, lægges disse ind i planlægningen af de kommende møder.

Bilag

Brev fra regeringens ledelseskommision

Punkt 3: CF - Resultat af undersøgelsen af intern kommunikation

83.07.00-A00-1-17

Anledning

Drøftelse af resultaterne af undersøgelsen af den interne kommunikation.

Sagsfremstilling

I starten af 2017 besluttede Direktørforum, at den interne kommunikation i Albertslund Kommune skal styrkes. Som et første led i dette arbejdet godkendte Chefforum i marts 2017 et design for en undersøgelse af den interne kommunikation, som efterfølgende skal udgøre fundamentet for at styrke den interne kommunikation. I denne sag præsenteres Chefforum for:

- Resultaterne af undersøgelsen af den interne kommunikation i AK
- Forslag til næste skridt i indsatsen for at styrke den interne kommunikation

Undersøgelses- design og gennemførsel

Undersøgelsen af den interne kommunikation består i tre dele.

1. Et elektronisk spørgeskema sendt ud til halvdelen af de ansatte på Rådhuset og Jobcenteret fordelt ligeligt mellem alle afdelinger. Derudover en analog udgave af spørgeskemaet sendt til fælles besvarelse på de decentrale ArbejdspladsMED.
2. To fokusgruppeinterviews med deltagelse af i alt 11 medarbejdere (fra Rådhus og Jobcenter) der tilsammen repræsenterede en lang række fagligheder og afdelinger. Begge interviews havde fokus på at nuancere og kvalificere svarene fra den elektroniske spørgeskema.
3. Seks korte semistrukturerede interviews med tre nye ledere i AK og tre medarbejdere der nyligt er stoppet i AK. Fokus var her på at få et udefrakommende blik på den nuværende interne kommunikation samt at få inspiration til udviklingen af den interne kommunikation.

Nedenfor præsenteres hovedtendenserne i den samlede undersøgelse kort. En mere detaljeret gennemgang af resultaterne er vedlagt i bilag 1-4.

Hovedtendenser i undersøgelsen af den interne kommunikation

Resultatet af undersøgelsen af den interne kommunikation viser ikke overraskende, at mens dele af den interne kommunikationspraksis virker efter hensigten, så er der andre dele, der opleves som frustrerende eller som medarbejder intentionen bag den interne kommunikation. I denne sag holdes fokus på den del af den interne kommunikation, som med fordel kan styrkes.

Undersøgelsen peger på tre hovedelementer i den interne kommunikation, som med fordel kan styrkes. Det første handler om Medarbejdersiden og Pippet. Det andet handler om kommunikation mellem topledelse og medarbejdere. Det tredje handler om uafklarede forventninger og ansvar i den nuværende kommunikationspraksis.

1. Medarbejdersiden og Pippet:

Det er en udbredt oplevelse, at Medarbejdersiden, som den ser ud i dag, ikke indfrier de behov, som organisationen har. Kommentarerne går primært på, at siden er uengagerende, at man ikke kan stole på de oplysninger, der står på siden, og at man ikke kan finde det, man har brug for. En del peger på, at de aldrig bruger siden. I stedet søger de den viden de leder efter hos kollegaer, erfarne medarbejdere fra andre afdelinger eller deres leder. I modsætning til Medarbejdersiden, så viser undersøgelsen at Pippet ikke skaber den store frustration i organisationen. Til gengæld skaber den heller ikke megen begejstring eller sammenhængskraft (da læserskaren er begrænset).

2. Ledelseskommunikation

Undersøgelsen viser en generel tilfredshed med linjekommunikationen. Dog opleves afstanden fra medarbejder til direktør som for stor. Der udtrykkes behov for mere face to face kommunikation, med mulighed for dialog og med fokus på hvor vi er, hvor vi skal hen og hvad vi skal lykkes med. Afstanden til Chefforum opleves ligeledes som uhensigtsmæssig stor. Der peges særligt på, at en del af de drøftelser og beslutninger der finder sted i Chefforum, ikke når de berørte ledere og medarbejdere.

3. Kommunikationspraksis i Albertslund Kommune

Ifølge undersøgelsen er den interne kommunikationspraksis i AK, præget af uklarhed i forhold til den enkeltes og kollektivets ansvar. Hvor opsøgende, delende og deltagende skal man være som medarbejder/leder i AK – set i forhold til intern kommunikation? For eksempel mener nogle medarbejdere, at man har pligt til at læse og besvare alle mails, mens andre udtrykker det således: ”Hvis jeg skal vide noget, så regner jeg med at min leder siger det til mig. Jeg har ikke tid til at læse alle de mails, der bliver sendt ud (fra centralt hold)”. På samme måde er der usikkerhed om, hvornår man skal reagere på de beslutninger, som træffes centralt. En medarbejder giver et eksempel på tendensen, når hun siger: ” Vi ved egentlig godt, at vi har en telefonpolitik, alligevel følger vi den ikke hos os”.

Fra undersøgelse til nye løsninger; Et forslag til proces

Direktørforum har haft den indledende drøftelse af undersøgelsen og er blevet præsenteret for to forskellige spor i det videre arbejde med at komme fra analyse af undersøgelsen til de løsninger, der skal styrke den interne kommunikation:

1. Det første spor handler om at finde løsninger på de udfordringer og behov, som er kommet til udtryk under temaet Medarbejdersiden og Pippet. DIF foreslår, at en bredt sammensat gruppe af medarbejdere indkaldes til en workshop, der skal resultere i min. to idéoplæg til relevante og realistiske løsninger indenfor dette tema. Forslag til workshopdeltagere: Janus Enemark, Pernille Frandsen, Birgitte Lund, Galina Ianchina, Uwe Wollin, Victoria Feldstedt, Nicolai Schubart, Anne Line Mortensen, Julie Von Magius samt en repræsentant fra KommuneMED.
2. Andet spor handler dels om kommunikation fra øverste ledelse til medarbejdere, dels om den kommunikationspraksis, som præger Albertslund Kommune. DIF foreslår at indtænke kommunikation i DIF's kommende indsatsområder samt at arbejde bredt med strategisk kommunikation i chefforum, som tilbagevendende tema.

Projektgruppen præsenterer de overordnede resultater af undersøgelsen, og chefforum drøfter undersøgelsen samt hvordan der kan arbejdes videre med at styrke den interne kommunikation.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at Chefforum drøfter resultatet af undersøgelsen og hvordan der arbejdes videre med at styrke den interne kommunikation

Beslutning

Hovedtrækkene fra undersøgelsen af intern kommunikation blev præsenteret. Undersøgelsen viser at der er mange steder hvor kommunikationen opleves som stærk, men det fokus der blev lagt i præsentationen var på de områder hvor der er forbedringsmuligheder. Mange medarbejdere har haft lyst til at bidrage med deres tanker omkring hvordan de oplever kommunikationen, og har haft mange ideer og tanker til hvordan den kan blive bedre.

Chefforum drøftede undersøgelsens resultater, og bemærkede bl.a.;

- Det er tydeligt at det er vigtigt for kommunikationen fra topledelsen at vi satser mere på fysisk tilstedeværelse især blandt besvarelsene fra rådhuset, men vi skal også være opmærksomme på at aktivere hele ledelsesstrengen, så der er et kommunikationsansvar og en kommunikationsopgave for ledere på alle niveauer.
- I forhold til kommunikationen fra chefforum og ud i organisationen, kan vi blive tydeligere omkring hvad vi har haft af punkter og hvad der skal kommunikeres og hvordan.
- Vi skal gøre noget særligt i forhold til medarbejdersiden så den bliver relevant og ordentlig. Men så må vi også insistere på at den bliver brugt, og at den enkelte medarbejder har et ansvar for at følge med.
- Det kan være relevant at arbejde med andre fora for kommunikation, men vi skal også huske at bruge de formelle strukturer der er for nogle former for kommunikation, fx vores MED-struktur.
- I det videre arbejde kan det være vigtigt at vi skelner mellem form og fora for information, og form og fora for kommunikation.
- Det er bekymrende at det ikke er klart at man skal tage imod noget af den kommunikation der kommer. Vi bliver nødt til at insistere på at vores medarbejdere læser det der bliver skrevet ud, svarer på deres mails osv. Det betyder fx at når der er vedtaget en telefonpolitik, så skal medarbejderne selvfølgelig følge den, og det skal lederne sørge for.
- Til det videre arbejde er det nok vigtigt at holde sig for øje, at det der efterspørges ikke nødvendigvis er mere kommunikation, men derimod den rette kommunikation.

På baggrund af inputs fra chefforum udarbejder arbejdsgruppen en plan for det videre arbejde. Planen vil skitsere det videre arbejde med Medarbejdersiden og Ledelseskommunikation, hvor sidstnævnte sammentænkes med DIF's indsatsområder.

Undersøgelsens materiale på afdelingsniveau udleveres til den enkelte chef og chefens direktør som afsæt for den løbende dialog.

Bilag

Bilag 1 fokusgrupper_chefforum sep 2017

Bilag 2 semistrukturerede interviews_CF sep 2017

Rapport Decentrale Enheder_sendes til CF.pdf

Rapport Rådhus og Jobcenter_sendes til CF.pdf

Punkt 4: CF - Drøftelse af direktørforums indsatsområder 2018-2019

00.01.00-A00-39-17

Anledning

Chefforum drøfter og kvalificerer direktørforums indsatsområder for 2018 - 2019.

Sagsfremstilling

Hvert andet år udpeger direktørforum de strategiske indsatsområder, som de mener er særligt vigtige at fokusere på, hvis vi skal indfri de politiske mål for kommunens fremtidige udvikling. Det er områder, hvor vi spidser vores indsats til, og hvor vi styrker den tværgående indsats. Indsatsområderne indarbejdes efterfølgende i de enkelte afdelingers aktiviteter og planer for det kommende år.

De eksisterende indsatsområder for direktørforum udløber med udgangen af året.

Direktørforum har derfor haft en indledende drøftelse af de nye indsatsområder for 2018 - 2019 og har gjort sig følgende overvejelser:

De nuværende indsatsområder lægger sig i høj grad op af Vision og Strategi - disse forholder afdelinger sig i forvejen til i deres virksomhedsplaner. De nuværende indsatsområder er:

1. Visionen for Albertslund skal foldes ud
2. Albertslund skal være en attraktiv bosætningsby
3. Flere borgere skal leve godt og længe
4. Vores børn skal rustes til fremtiden
5. Organisationens skal tilpasses en ny virkelighed

Der er behov for, at de nye indsatsområder også understøtter organisationen i forhold til ledelse, og det peger på nogle indsatsområder som retter sig mere indad.

Samtidig er der fortsat behov for, at der i hele organisationen er et fokus og et helhedsblik på byens udvikling.

Direktørforum har foreløbig gjort sig tanker om to spor, der bør adresseres i indsatsområderne:

1. Et organisationsspor hvor ledelse er det bærende
 - Hvordan kan direktørforum bedst understøtte den interne ledelse?
2. Et byudviklingsspor med fokus på Midtby og Hersted Industripark
 - Hvordan understøtter direktørforum, at vi alle understøtter transformationen i byen?

Direktørforum præsenterer de indledende overvejelser og lægger op til en åben drøftelse i chefforum om kvalificering af temaer til de kommende indsatsområder – hvad har I behov for og hvad efterspørger I som chefer, at Direktørforum understøtter - og hvordan kan vi gøre det konkret?

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at chefforum drøfter direktørforums indsatsområder

Beslutning

De nuværende indsatsområder har i høj grad lænet sig om af vores Vision og Strategi. Fremadrettet er der et behov for noget der understøtter organisationen og ledelsen og peger på noget der retter sig indad. Samtidig er der fortsat et behov for fokus og et helhedsblik på byens udvikling.

Chefforum drøftede oplægget til direktørforums indsatsområder. Chefforums inputs tages med i det videre arbejde, og indsatsområderne bliver endelig behandlet på direktørforum den 9. oktober, hvorefter de sendes i mailhøring hos chefforum.

Punkt 5: CF - Trivsels- og APV undersøgelse i AK 2018

87.00.00-A26-2-17

Anledning

D. 28. juni godkendte Chefforum rammen omkring den kommende trivsels- og APV måling, med få tilføjelser og kommentarer. En arbejdsgruppe med repræsentanter fra KommuneMED og ØS- HR har arbejdet videre med at designe undersøgelsen. I denne sag præsenteres det foreløbige design med tids- og procesplan, spørgeramme og rapportdesign.

Sagsfremstilling

I foråret 2018 gennemføres en ny Trivsels- og APV undersøgelse i Albertslund kommune. Spørgeskemaet sendes ud til besvarelse i slutningen af februar og i midten af april bliver rapporterne leveret. Rapporterne følges op med en dialogbaseret proces i slutningen af april, hvor trivselskompasset benyttes. HR vil udarbejde et ”kit” til brug af trivselskompasset, som udleveres ved afholdelse af workshop for de medarbejdere, der skal facilitere den dialogbaserede proces. Leder skal sammen med AMR/TR udpege den person, der skal stå for faciliteringen. Dialogen udmøntes i en handleplan, der skal være overført til IPL indenfor en nærmere bestemt deadline.

Der kommer en ny sag på Chefforum med et detaljeret forslag til en opfølgningsplan i forlængelse af målingen og handleplanerne, der beskriver HRs rolle, Chefers rolle og ledernes rolle.

En detaljeret tids- og procesplan fremgår af bilag 1

Spørgeramme:

Spørgerammen (bilag 2) er delvist bygget op omkring NFA's nyeste model for social Kapital. Herudover undersøges også klassiske trivsels/psykisk APV temaer, med samme spørgsmål som i 2015.

Spørgerammen lægger vægt på, at målingen er sammenlignelig med målingen fra 2015 og der lægges ligeledes vægt på muligheden for, at de enkelte arbejdspladser efterfølgende kan foretage løbende målinger af den sociale kapital, som besluttet på Chefforum d. 28. juni.

Der er på denne baggrund foretaget to ændringer i spørgerammen:

1. Spørgerammen omkring den sociale kapital er ændret, så den er identisk med NFA elektroniske spørgeskema, som allerede benyttes til at lave ”temperaturmåling” i organisationen.
2. Som følge af ovenstående ændring, er punktskalaen ændret fra 7 til 5 punkter.

Ændringerne har ikke indflydelse på muligheden for benchmark, da resultaterne kan konverteres. Interresearch vil i udarbejdelsen af rapporterne sørge for, at beskrive samt foretage konvertering, så det bliver nemt og overskueligt for læseren. Se en detaljebeskrivelse af ændringerne i bilag 3

Nyt rapportdesign:

Rapporten (Bilag 4) ligner den fra sidst, men forsiden har ændret sig og som noget nyt, samles en række nøgletal i et ”Dashboard”, der hjælper læseren med at få et overblik over trivslen og den sociale kapital i enheden. Benchmark indgår desuden i alle grafer og tabeller, som inkludere afdelingen/enhedens og organisationens resultat fra 2018 samt afdelings/enhedens resultat fra 2015.

Den 31. oktober vil et samlet undersøgelsesdesign, hvor evt. kommentarer og tilføjelser fra Chefforum er indarbejdet, blive præsenteret på KommuneMED. Nedenfor gennemgås:

- Tids- og procesplan
- Spørgeramme
- Rapportdesign

Indstilling

Afdelingschefen for Økonomi og Stab indstiller:

1. at Chefforum godkender det foreløbige design for Trivsels- og APV undersøgelsen 2018

Beslutning

Chefforum godkendte det foreløbige design for Trivsels- og APV undersøgelsen 2018.

Bilag

Tids- og Procesplan (CF bilag)

Albertslund - spørgeskema_endelig

Notat_ændring i spørgeramme

Total rapport - Nyt design

Punkt 6: CF - Etablering af ambassadørnetværk med borgerrepræsentanter

00.00.00-A00-21-17

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at ambassadørnetværket etableres.

Sagsfremstilling

Netværket Bo i Albertslund og Kommunikationsenheden ønsker at etablere et ambassadørnetværk med 15-20 borgerrepræsentanter.

Netværksdeltagerne skal være borgere i Albertslund Kommune. Netværket sammensættes af borgere med forskellig alder og nationalitet, men med en overvægt af mødre/fædre fra børnefamilier, da det er denne målgruppe kommunen primært ønsker at tiltrække.

Tanken er at ambassadørnetværket skal kvalificere idéerne på profileringsfronten i forhold til bosætning, men det vil også være relevant at bruge netværket til input på andre områder som fx affaldssortering, kunst i byrummet og strategiudvikling eller lign. emner.

Desuden skal netværksdeltagerne fungere som ambassadører for kommunen, de skal fortælle de gode historier i deres omgangskreds både i og udenfor kommunen. Forhåbentlig får vi lov at dele deres hverdagsfortællinger på de sociale medier, for vi holder af hverdagen i Albertslund. (En kommende bosætningskampagne bygges op omkring hverdagen).

Deltagere til ambassadørnetværket

Der ansøges efter borgerrepræsentanter henover efteråret, og det forventes at første møde i ambassadørnetværket kan afholdes i 1. kvartal 2018.

Netværksmøderne

Netværket mødes ca. en gang i kvartalet, så der holdes liv i gruppen men uden at det bliver for stor en byrde at deltage (og planlægge). Netværksmøderne tilrettelægges, så der er et relevant indhold, der giver borgerne lyst til at møde op til næste møde.

Det kan være relevant at kontakt hele eller dele af gruppen imellem møderne, hvis der ønskes en hurtig reaktion fra borgere på et givent emne.

Beslutning

Chefforum godkendte at ambassadørnetværket etableres.

Punkt 7: CF - Orientering om budget

00.01.00-A00-41-17

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller,

1. at orienteringen tages til efterretning.

Sagsfremstilling

Der gives på mødet en mundtlig orientering om budgetprocessen.

Beslutning

Chefforum tog den mundtlige orientering til efterretningen.

Punkt 8: CF - Evt.

00.01.00-A00-3-17

Beslutning

Intet.