



# Kommissorier for ledelsesfora

## Ramme for ledelsesorganisationen

Dato: 18. marts 2019  
Sags nr.: 00.15.00-A00-37-13  
Sagsbehandler: SFZ

Albertslund er kendt for en stor grad af borgerdeltagelse i den lokale udvikling og et stærk fællesskab som styrker kommunens sammenhold overfor nye udfordringer. Det fællesskab kan også i fremtiden skabe innovation, vækst og udvikling for kommunen. Disse styrker skal også reflekteres i ledelsen af Albertslund Kommune.

De enkelte fora har hver deres hovedansvar, og i samspillet mellem dem skabes den strategiske trækraft der er nødvendig for Albertslund kan være på forkant med udvikling og realisere de udviklingspotentialer der viser sig. Samtidig bindes ledelsesorganisationen sammen omkring driften og udviklingen af kommunen.

Direktørforum, som det ledelsesforum der har det tætteste samarbejde med det politiske niveau, har ansvaret for de store overordnede strategiske træk der skal udvikle kommunen. Dette sker i et tæt samspil med Chefforum, som har et medansvar for at identificere mulige strategiske handlerum.

Chefforum skal levere den stærke ledelseskraft der skal til for at gøre de overordnede beslutninger til virkelighed, og implementere de strategiske prioriteringer med motivation og faglighed.

Samarbejdet mellem Chefforum og Lederforum skal generere den nødvendige handlekraft<sup>1</sup> der sikrer at mål og strategier omsættes til konkrete handlinger på en måde så der skabes værdi for borgeren med både et kortsigtet og et langsigtet perspektiv.

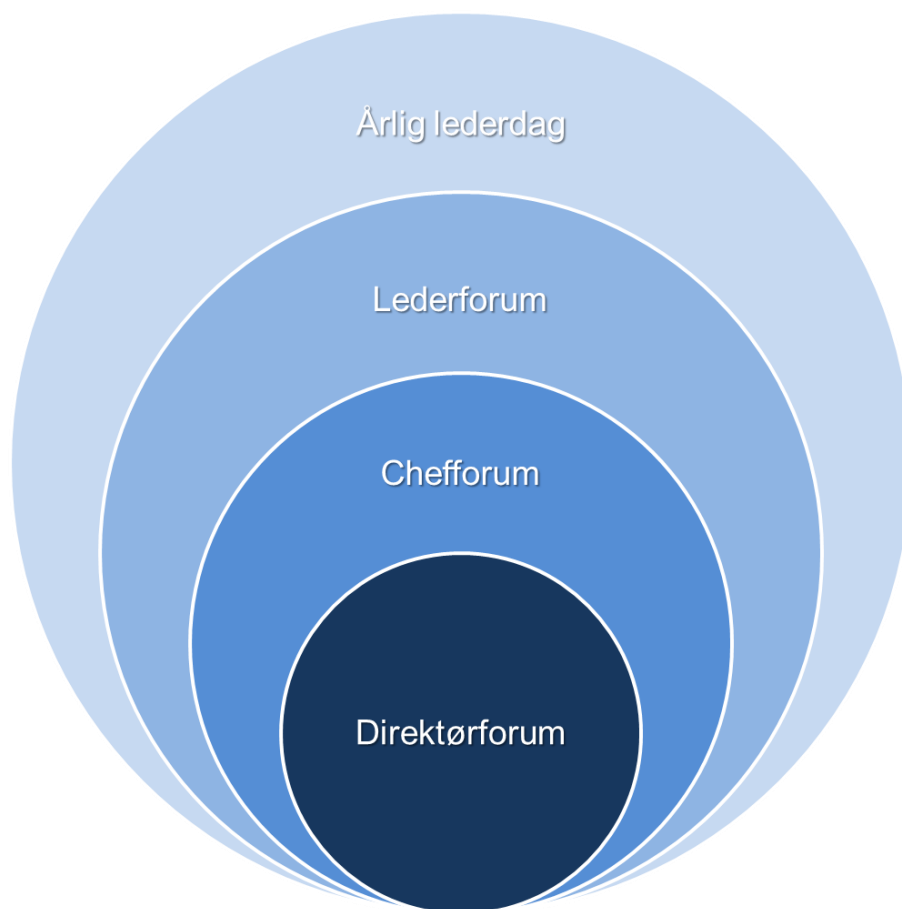
Det potentiale der ligger i strategisk ledelse kan kun realiseres ved et tæt samarbejde mellem flere ledere der driver udviklingen i fællesskab. Derfor skal samspillet mellem de enkelte ledelsesfora være dynamisk og præget af idéudvikling på tværs.

---

Opdateret marts 2019, første notat blev udarbejdet i 2013 og findes på samme sag i SBSYS.

Den årlige lederdag hvor alle ledere i kommunen samles, understøtter sammenhængen mellem de strategiske beslutninger og de konkrete handlinger i det yderste operationelle led.

Kommissorierne for de forskellige ledelsesfora skal ses som et arbejdsredskab, der skal bidrage til at skabe udvikling for Albertslund Kommune.



Figur 1: Illustration af ledelsesfora og deres primære snitflader til hinanden



## Kommissorium for Direktørforum

### Formål og opgaver

Direktørforum (DIF) har det overordnede ansvar for kommunens samlede udvikling med afsæt i de politiske beslutninger. Med udgangspunkt i de politiske prioriteringer og beslutninger, er det forummets opgave at sættes retning for den strategiske udvikling for kommunen med et helhedsperspektiv og et udpræget borgerfokus. Arbejdet i Direktørforum har tre omdrejningspunkter.

For det første skal forummet være bindeleddet mellem det politiske niveau og det administrative niveau, og har derfor ansvaret for at koordinere og træffe beslutning i sager med betydning for betjening af borgmesteren og de politiske udvalg, samt for den overordnede styring, organisering og prioritering af udviklingsindsatsen i almindelighed. Det betyder også at forummet skal understøtte det politiske niveau i udviklingen af langsigtede strategier, og bidrage til at realisere vækstpotentialet for Albertslund Kommune.

For det andet har forummet ansvaret for den tværgående økonomiske ressourcetildeling for kommunen som helhed. Da en solid økonomistyring er et afgørende afsæt for at udvikle og videreudvikle kommunen, har Direktørforum et stadigt fokus på de overordnede økonomiske rammer, og det indgår som en naturlig del af det strategiske arbejde.

Som det tredje omdrejningspunkt har forummet det overordnede ansvar for den strategiske fordeling af ressourcer i forhold til de relevante udviklingspotentialer på tværs af den kommunale organisation.

Tværkommunale samarbejder, som fx KKR og øvrige samarbejder med eksterne parter koordineres i forummet. Der følges på resultaterne af disse samarbejder ligesom der arbejdes med nye mulige samarbejdsformer der kan åbne op for nye udviklingspotentialer.

Direktørerne har hver især ansvaret for at bidrage med relevante dagsordenspunkter som kan skabe strategisk udvikling, samt at følge op på de vedtagne beslutninger.

### Medlemmer

Direktørforum består af kommunaldirektøren (formand), direktøren for Børn, Sundhed og Velfærd, direktøren for By, Miljø, Kultur & Beskæftigelse. Hvor det skønnes relevant kan forskellige medarbejdere deltage under enkelte dagsordenspunkter.

### Møder og form

Direktørforum mødes normalt hver mandag kl. 9.30-11.30. Én gang månedligt er der formøde til politiske møder og her forlænges mødet. Økonomi og Stab sender dagsorden ud torsdage inden afholdelse af møder mandage.

Medlemmerne af direktørforum kan hver i sær melde punkter ind på dagsordenen. Sagerne skal godkendes af den ansvarlige direktør forud



for mødet. Et dagsordenspunkt kan enten være et beslutningspunkt, et orienteringspunkt eller en temadrøftelse. Mødedeltagerne anvender Prepare til læsning af dagsordener, referater og øvrigt materiale. Mødedeltagerne modtager en mail, når mødematerialet er klar.

Økonomi og Stab udarbejder beslutningsreferater fra møderne, som videreformidles via dagsordenssystemet. Medlemmerne af direktørforum er hver især ansvarlige for at følge op på beslutninger truffet i forummet med relevans for deres område.

### **Sekretariatsbetjening**

Økonomi & Stab bistår med sekretariatsbetjening for Direktørforum, herunder forberedelse af møderne og referatskrivning under møderne. Økonomi og Stab bistår med sparring og koordination af dagsordenspunkterne.



## Kommissorium for Chefforum

### Formål og opgaver

Chefforum (CF) er omdrejningspunktet for det strategiske træk der foregår på tværs af faglige områder og implementering af tværgående initiativer og planer i organisationen. Medlemmerne af Chefforum har ansvaret for både sammen og hver for sig, at skabe og sikre helhedsperspektivet i udviklingen af Albertslund Kommune. Det betyder også at medlemmerne har et ansvar for at understøtte og udvikle hinandens faglige områder gennem interesse for hinandens arbejde og med fokus på den bedst mulige effekt for borgerne.

Chefforum arbejder ud fra tre forskellige spor. Et strategisk spor med fokus på innovation og idéudvikling, et administrerende spor hvor fokus er på at sikre helhed i beslutningerne og kvalitetsudvikling af kerneydelserne, og endelig et implementerende spor med fokus på at sikre sammenhæng mellem de strategiske beslutninger og den operationelle udførelse inden for den økonomiske ramme.

I Chefforum vil der løbende blive fulgt op på netværksorganiseringen, da netværksindsatsen med fordel vil kunne trække på den tværfaglighed der er indbygget i Chefforum.

Områderne og afdelingerne har ansvaret for at spille ind med relevante forslag der kan understøtte den strategiske helhedstænkning eller følge op på vedtagne politikker og strategier. Ligeledes skal områderne og afdelingerne være garant for sammenhængen mellem de strategiske beslutninger og den operationelle udførelse.

Områderne og afdelingerne har ansvaret for at bidrage med relevante dagsordenspunkter samt at følge op på beslutninger vedtaget på Chefforum indenfor deres ressortområder.

### Medlemmer

Forummet består af områdedirektørerne samt afdelingscheferne, og har kommunaldirektøren som formand. Hvor det skønnes relevant kan forskellige medarbejdere deltage under enkelte dagsordenspunkter.

### Møder og form

Chefforum mødes som udgangspunkt hver 1. og 3. torsdag i måneden kl. 09.00-12.00. Medlemmerne af forummet kan hver i sær melde punkter ind til dagsordenen, hvilket betyder at den formelle indstilling af punkterne laves af afdelingschefen. Dette skal ske senest torsdag kl. 12.00 i ugen før det møde hvor punktet skal drøftes. Dagsordenspunkter udarbejdes og stilles i kø til dagsordenen. Økonomi & Stab sender dagsorden ud senest fredag i ugen inden afholdelse af møderne. Mødedeltagerne anvender Prepare til læsning af dagsordener, referater og øvrigt materiale. Mødedeltagerne modtager en mail, når mødematerialet er klar.

Økonomi og Stab udarbejder referater fra møderne, som videreformidles via dagsordenssystemet.



Eventuelle afbud meldes skriftligt til sekretæren.

### **Sekretariatsbetjening**

Økonomi & Stab bistår med sekretariatsbetjening for Chefforum, herunder forberedelse af møderne, koordinering af dagsordenspunkter til de forskellige møder og referatskrivning under møderne.



## Kommissorium for Lederforum

### Formål

Lederforum består af de ledere der er tætte på borgerne og de kerneydelser vi leverer. De repræsenterer således det operationelle led af den kommunale administration. Samtidig giver forummet mulighed for at få forskellige fagligheder i spil i drøftelserne af sammenklagen mellem det strategiske og det borgernære led. Lederforum skal således spille ind med et sikkert borgerfokus og bidrage til at alle strategiske beslutninger også sikre kvalitet i kerneydelserne. Gennem et sådant samspil kan der sikres tæthed i organisationen, overfor borgere, byen og overfor eksterne samarbejdspartnere.

Møderne i lederforum er tematiserede og der drøftes maksimalt to temaer på hvert møde. Deltagerne i Lederforum har ansvaret for at foreslå temaer der har betydning for den samlede kommune, og hvor det kan være vigtigt at drøfte sammenhængen mellem de strategiske beslutninger og den operationelle udførelse. Ligeledes kan medlemmerne af Lederforum selv komme med inputs til relevante temaer der kan drøftes. Møderne i Lederforum kunne fx tage udgangspunkt i den overordnede strategi eller temaer der relaterer sig til det at være leder i Albertslund Kommune.

Kommunaldirektøren udvælger temaerne der sættes på dagsordenen til hvert møde, og ligger op til en tværgående dialog på mødet.

### Medlemmer

Forummet består af direktørerne, cheferne og lederne af de decentrale institutioner samt af enheder på rådhuset, og har kommunaldirektøren som formand.

### Møder og form

Forummet mødes en gang i kvartalet til et møde af 3-4 timers varighed. Møderne er temamøder hvor højst to temaer drøftes på hvert mødet. Økonomi og Stab sender dagsorden ud senest fredag i ugen inden afholdelse af møderne.

Det overvejes løbende om mødefrekvensen er den mest hensigtsmæssige.

### Sekretariatsbetjening

Økonomi & Stab bistår med sekretariatsbetjening for Lederforum, herunder forberedelse af møderne og opsamling på møderne.

## Kommissorium for den årlige lederdag

### Formål

En gang årligt inviterer kommunaldirektøren sammen med de øvrige direktører alle kommunens ledere med personaleansvar og netværksledere til leder-dag. Formålet med dagen(e) er at styrke sammenhængen mellem de strategiske beslutninger og de konkrete handlinger. Dermed skal dagen bruges til at understøtte den enkelte leders blik for helheden og den sammenhæng egen institution eller



enhed indgår i. Samtidig skal dagen bruges til at de decentrale ledere kan sparre med hinanden og danne relationer på tværs af den kommunale organisation.

Kommunaldirektøren udvælger det tema der drøftes på dagen.

### **Medlemmer**

Alle ledere med personaleansvar i kommunen samt alle netværksledere deltager i den årlige lederdag. Kommunaldirektøren er vært for dagen.

### **Møder og form**

Lederdagen finder sted én gang om året og varer 1-2 dag(e). Lederdagen er temabaseret og den nærmere form for dagen fastlægges fra gang i gang, afhængigt af temaet. Medlemmerne skal tilmelde sig dagen, og program samt materiale sendes ud senest 14 dage før afholdelsen.

Der evalueres på den årlige lederdag på det førstkommande møde i Direktørforum.

### **Sekretariatsbetjening**

Økonomi & Stab bistår med sekretariatsbetjening for lederdagen, herunder forberedelse og planlægning af dagen, gennemførelse samt opfølgning på drøftelserne.





## Samarbejdsflader mellem ledelsesfora

Som leder i Albertslund skal man hele tiden være på forkant med udviklingen, både fagligt og i det helhedsperspektiv som er afsættet for kommunens udvikling.

Den strategiske trækraft der etableres i hvert ledelsesfora udnyttes bedst gennem et dynamisk samspil i snitfladerne mellem de enkelte fora.

Direktørforum understøttes primært af Chefforum, som bidrager til at præcisere det operationelle handlerum for de strategiske beslutninger med udgangspunkt i et tværgående fokus. Samtidig bidrager Chefforum med inputs til mulige strategiske satsninger eller vækstpotentialer for kommunen.

Samspillet mellem Chefforum og Direktørforum er et dynamisk samspil, med en konstant veksling mellem de overordnede strategier og politiske beslutninger, og det operationelle handlerum der er for at forfølge dem. Det betyder at sagsgangen mellem de to fora ikke er statisk, men derimod en flydende proces hvor drøftelser og forslag kan frem og tilbage mellem i de to fora.

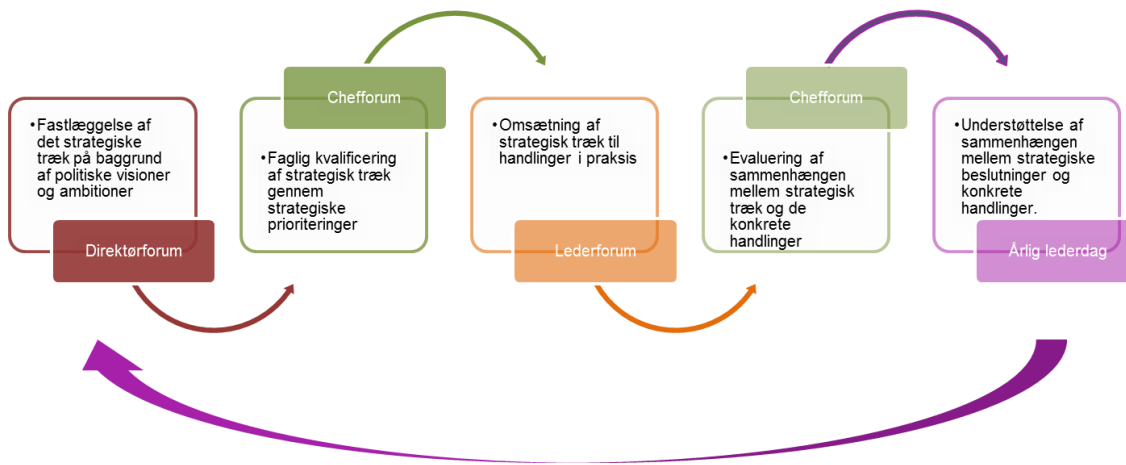
Chefforum fungerer som bindeled mellem Direktørforum og Lederforum, og har derfor ansvaret for at foreslå relevante temaer til drøftelse på de 4 årlige møder i Lederforum. I snitfladen mellem Chefforum og Lederforum omdannes de strategiske træk til konkrete handlinger og implementeres i det decentrale led af organisationen.

Samspillet mellem Chefforum og Lederforum bruges også til at drøfte effekten af de beslutninger der træffes, og hvorvidt de strategiske ambitioner opfyldes i de konkrete handlinger og hvorvidt de er meningsfulde. I den sammenhæng er det vigtigt måle på effekten af beslutningerne for at vurdere om de bidrager til at nå de strategiske prioriteringer og realisere kommunens udviklingspotentialer.

Den årlige lederdag for alle de decentrale ledere understøtter yderligere sammenhængen mellem de strategiske beslutninger og de konkrete handlinger. Dagen giver også mulighed for at identificere nye vinkler på de strategiske prioriteringer, som derfra spiller tilbage til en drøftelse af det overordnede strategiske træk i Direktørforum.

Når der opnås et tæt samspil mellem de enkelte ledelsesfora og en dynamik i snitfalde-samarbejdet sikres der en systematik i strategiarbejdet.

I nedenstående figur er samspillet mellem ledelsesforaene illustreret.



**Figur 2: Samspejlet mellem ledelsesforaene.**

Det overvejes løbende hvilket ledelsesfora der er det rette til drøftelse af en konkret sag. Ofte vil en sag være til drøftelse i flere fora, men vil have sit opdrag i ét sted. For eksempel vil drøftelser omkring de overordnede budgetrammer ofte starte i Direktørforum, mens budgetkataloget i høj grad drøftes i Chefforum.