



Albertslund Kommune

Virksomhedsplan 2012-2013

Center for Ledelse og Personale

Center for Ledelse og Personale

Albertslund Kommune
Nordmarks Allé
2620 Albertslund

www.albertslund.dk
albertslund@albertslund.dk

T 43 68 68 68
F 43 68 69 28





Indhold

Indledning	5
Hvem er vi?	5
Hvorfor er vi her?	5
1. Vi vil have talentfulde, effektive og innovative medarbejdere	6
2. Vi vil have en professionelt ledet kommune	7
3. Vi vil have glade, trygge og sunde medarbejdere	7
4. Vi vil have åben og dynamisk kommunikation om Albertslund	8
5. Vi vil have enkle og effektive arbejdsgange	9
6. Vi vil "sætte strøm til" kommunen	10
7. Vi vil have tværfagligt samarbejde og partnerskaber	11
Opfølgning	12
1. Bedre trivsel og sundhed for medarbejdere i Albertslund Kommune	12
2. Professionalisering af ledelse	13
3. Smidig, tryk og driftssikker implementering af budgetbesparelser	14
4. Effektiv og brugerorienteret personaleadministration	16
5. Effektiv Kommunikation til organisation, borgere og omverden	17
6. Enkel og klar styring og administration samt betjening af politisk og adm. ledelse	19



”Vi vil have talentfulde, effektive og innovative medarbejdere”

”Vi vil have en professionelt ledet kommune”

”Vi vil have glade, trygge og sunde medarbejdere”

”Vi vil have enkle og effektive arbejdsgange”

”Vi vil sætte strøm til kommunen”



”Vi vil have åben og dynamisk kommunikation om Albertslund Kommune”

”Vi vil have tværfagligt samarbejde og partnerskaber”

Indledning

Center for Ledelse og Personale (CLP) samler en række tværgående stabsfunktioner for organisationen. Udviklingen af Albertslund Kommune sker i mange forskellige fora; Kommunalbestyrelsen, de forskellige udvalg, råd og nævn, på borgmesterens kontor, i den administrative ledelse, lokalt på de enkelte arbejdspladser og områder, i de frivillige foreninger og i byens omverden. CLP bidrager til udviklingen gennem koordination og tværgående indsatser i kommunen. Det meste af arbejdet foregår på de indre linjer i organisationen, men perspektivet for CLP er, at vores arbejde skal kunne mærkes af byens borgere.

Hvem er vi?

CLP er sammensat af medarbejdere med en bred vifte af kompetencer inden for bl.a. organisationsudvikling, sekretariatsbetjening, kommunikation og formidling, personalejura samt ledelses- og personaleudvikling. Vi er 16 faste medarbejdere og 4-6 studerende, elever og midlertidigt ansatte.

Vi er organiseret i 2 spor; 1) Politik og Ledelse med nøgleordene ledelsesbetjening, kommunikation og jura og 2) Personale og Udvikling med nøgleordene personale, organisation og kompetenceudvikling.

Vores ydelser og service omfatter bl.a. rådgivning, forhandling, sagsbehandling, sekretariatsbetjening, procesbistand, rekruttering, kommunikation og undervisning til kommunens ledere og medarbejdere.

Vi tror på, at en attraktiv arbejdsplads skaber og afhænger af glade og engagerede medarbejdere, der leverer bedre service til borgerne, at en klar og åben kommunikation styrker dialog og inddragelse af borgerne i byens udvikling, og at solid betjening af den politiske og administrative ledelse bidrager til at give klar retning for og styring af kommunen.

Hvorfor er vi her?

CLP skal både bidrage til en sikker drift og til fortsat udvikling i Albertslund Kommune. CLPs mål og indsatsområder gælder typisk bredt i kommunen og skal i praksis løses i mange forskellige enheder, forvaltninger og institutioner. Dokumentation for om målene bliver indfriet er så vidt muligt tilpasset den effekt, som CLP kan måle i forhold til centrets egen indsats, men i realiteten afhænger den fulde målopfølgning ofte af andre faktorer og parter. Derfor er samarbejde kernen for mange af CLPs mål, ligesom etableringen af samarbejder – eksternt såvel som internt – er et mål i sig selv. CLPs mål i virksomhedsplanen skal bidrage til at realisere *Forstad på forkant* og tager især afsæt i Direktørgruppens indsatsområder om den kompetente kommune, det aktive medborgerskab og sundhed og forebyggelse.

I 2012 og 2013 har CLP udpeget 7 overordnede målsætninger, som på forskellig vis bidrager til en stærk og enkel administration og en arbejdsplads i udvikling:

1. Vi vil have talentfulde, effektive og innovative medarbejdere
2. Vi vil have en professionelt ledet kommune
3. Vi vil have glade, trygge og sunde medarbejdere
4. Vi vil have åben og dynamisk kommunikation om Albertslund Kommune
5. Vi vil have enkle og effektive arbejdsgange
6. Vi vil sætte strøm til kommunen
7. Vi vil have tværfagligt samarbejde og partnerskaber

1. Vi vil have talentfulde, effektive og innovative medarbejdere

Medarbejdernes kompetencer er nøglen til godt arbejde. CLP vil bidrage til at udvikle og styrke de kompetencer, der giver borgerne gode ydelser fra kommunen, og som giver ledere og medarbejdere de bedste forudsætninger for at finde de bedste løsninger, hvad enten det er for at skabe sikker drift eller innovation. Antallet af formelle ledere er faldet de seneste år. Samtidig er kravene til velfærdsydelser og effektivitet blevet mere komplekse, og det stiller krav til medarbejderne om at kunne stå alene, tage beslutninger, håndtere konflikter, drive udvikling og arbejde på tværs af faglighed og sektorer. Medledelse og selvledelse giver en smidigere struktur og øget indflydelse på eget arbejde og kan dermed også være et bidrag til effektivisering og øget trivsel.

Mål: Der er iværksat særlig kompetenceudvikling (valgfag) i innovation, og mindst halvdelen af ledere og medarbejdere der deltager i forløb oplever, at de er blevet bedre til at forestå innovationsprojekter

Dokumentation: Skriftlig evaluering efter endt kompetenceudvikling (valgfag 2013)

Mål: Der er iværksat forskellige former for ny kompetenceudvikling for administrative medarbejdere i kommunen, og 75 pct. af de medarbejdere, der deltager i forløb eller kursus vurderer, at de har de rette kompetencer til at løse deres opgaver

Dokumentation: Skriftlig evaluering efter endt kompetenceudvikling (udannelse eller kursus)

Mål: Der er skabt konkrete projekterfaringer og -kompetencer med innovation blandt medarbejdere i mindst en forvaltning i samarbejde med CLP, og de deltagende medarbejdere oplever at de er blevet bedre til at forestå innovationsprojekter

Dokumentation: Læringsnotat efter endt projekt (ultimo 2012)

Mål: Talentfulde og kompetente ledere og medarbejdere rekrutteres til og bliver i Albertslund, og der udpeges årligt mindst 5 talenter, der får en særlig udviklingsplan inden for forskellige områder i kommunen

Dokumentation: Kommunens talentprogram fortsætter, og der er kvalificerede ansøgere til alle stillinger

Mål: Albertslund Kommune er et uddannelsessted og bidrager til det overordnede mål om at 85 pct. af Albertslunds unge skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Der er i 2012 et værktøj, der gør det muligt løbende at følge antallet af elever og studerende i

Dokumentation: Opgørelse af antallet af elever og studerende for 2013.

kommunen.

2. Vi vil have en professionelt ledet kommune

CLP understøtter god ledelse gennem kompetenceudvikling, rådgivning og ledelsessparring. Lederne i Albertslund skal opleve at få hurtig, professionel hjælp fra CLP til at håndtere personaleområdet, hvad enten det drejer sig om rekruttering, ansættelse, lønforhold, udvikling, afskedigelser eller konkrete forhandlinger. Derudover vil CLP bidrage til at styrke personaleadministrative kompetencer generelt i kommunen. Kommunen har i 2010-2011 haft fokus på digital ledelse og økonomisk ledelse. De kommende år bliver der et øget fokus på innovationsledelse og på samarbejde med det private, med foreninger, med borgere og på tværs af faglige og organisatoriske rammer. I løbet af 2012-13 undersøger vi muligheden for at etablere et nyt AK-academy for en målgruppe af især ledere i kommunen, frivillige foreninger og erhvervsliv i Albertslund.

Mål: 75 pct. af nye ledere uden lederuddannelse påbegynder kommunens lederuddannelse inden for første ansættelsesår, 90 pct. inden andet år.

Dokumentation: Registrering af deltagere på lederuddannelse og opgørelse af nyansatte ledere

Mål: Alle ledere indgår i ledelsesevaluering i 2012 og derved kan der blandt andet ske en afdækning af styrker og udviklingspunkter i Albertslund Kommune.

Dokumentation: Ledelsesevaluering for alle ledere afleveres til CLP i november 2012 og rapport til Økonomiudvalget om styrker og udviklingspunkter i ledelse i Albertslund Kommune i maj 2013.

Mål: Mindst 15 ledere og medarbejdere har gennemført et særligt uddannelsesforløb om økonomisk ledelse og vurderer, at de har fået bedre kompetencer til økonomisk ledelse

Dokumentation: Registrering af deltagere på valgfag i 2013 samt skriftlig evaluering efter endt uddannelse (valgfag)

Mål: Lokal løn anvendes som strategisk ledelsesværktøj og udgør 9,5 pct. af lønnen i januar 2013 og kommer ikke under 8,5 pct. i perioden 2012-2013

Dokumentation: Månedlig opfølgning på Medarbejdersiden samt status til Økonomiudvalget medio 2012 og ultimo 2012

3. Vi vil have glade, trygge og sunde medarbejdere

Et godt arbejdsmiljø, psykisk såvel som fysisk er et fundament for de gode ydelser, medarbejderne hver dag præsterer. CLP vil arbejde for at øge kommunens sociale kapital, og dermed på samme tid arbejde for øget trivsel, lavere fravær, stor gennemsigtighed og

bedre kvalitet. Omsorg, nærhed, tillid, retfærdighed og samarbejde er nøgleord, og forebyggelse i forhold til både sikkerhed og sundhed skal være med at grundlægge gode vaner i arbejdslivet.

Mål: Faldet i det samlede sygefravær i Albertslund Kommune følger faldet på landsplan og er på højst 4,7 pct.

Dokumentation: FLDs årlige fraværstatistik for kommuner og regioner (medio 2013)

Mål: Sikkerhedskulturen på udvalgte arbejdspladser er styrket, og antallet af anmeldte arbejdsskader er faldet med 50 pct. i gennemsnit de første 3 kvartaler i 2013 i forhold til gennemsnittet af anmeldelser i 2010

Dokumentation: Statistik over anmeldelser for de første 3 kvartaler i 2013 og årsrapport for risikostyring 2012/13

Mål: Mindst 10 pct. af medarbejdere i Albertslund Kommune deltager i et sundhedstiltag for at få nye vaner i forhold til KRAM-faktorerne og oplever en effekt på en eller flere af KRAM-faktorerne.

Dokumentation: Evaluering af effekten for deltagere i forhold til fx BMI, kost, fysisk aktivitet, vægt, rygestop mv.

Mål: Der bliver defineret og iværksat tværgående aktiviteter på baggrund af trivselsmåling og APV 2012, og der arbejdes målrettet med indsats på 3-5 arbejdspladser med særlige udfordringer i kraft af trivselsmåling/APV.

Dokumentation: Trivselsmeter 2012 samt status på aktiviteter 2013

Mål: CLPs eget sygefravær er blandt de laveste i kommunen og kommer ikke over 2,5 pct. fraregnet evt. langtidssygemeldinger

Dokumentation: Sygefraværredegrørelse 2013

4. Vi vil have åben og dynamisk kommunikation om Albertslund.

Borgerne skal have gode muligheder for at deltage i byens liv og udvikling. Derfor skal der også være en åben og klar kommunikation om både indsats, muligheder og beslutninger i kommunen. Samtidig skal kommunikationen vise de mange muligheder, Albertslund byder på: Private virksomheder skal se, hvorfor det er en spændende by at drive erhverv i, børnefamilier skal se, hvorfor det er en spændende by at bo i og jobsøgende skal se, hvorfor det er en spændende kommune at være ansat i. Kommunikation kan dermed både være et middel til at sikre borgerne god viden om deres by og til at opnå kommunens strategiske mål om flere arbejdspladser, nye tilflyttere og kvalificeret arbejdskraft.

Mål: Antallet af positive presseklip om Albertslund stiger med 5 pct. fra 2011 til 2013 inden for områder, der

Dokumentation: Statistik fra leverandør af presseklip med en særlig "børneagent"

appellerer til børnefamilier (indeks 100)

Mål: De politiske beslutninger er synlige i byen og i organisationen i form af 5 pct. flere presseklip i Albertslund-Posten om temaer, der vedrører de politiske beslutninger og antallet af klik på nyheder om politiske beslutninger på kommunens hjemmeside stiger fra 2012 til 2013

Dokumentation: Statistik fra leverandør af presseklip samt status på besøgstal på kommunens hjemmeside ultimo 2012 og ultimo 2013

Mål: Målrettet kommunikation på forskellige medier – især kommunens hjemmeside - er med til at engagere borgerne i Albertslund

Dokumentation: Statistik over besøgende på hjemmesidens information om borgerinddragelse

5. Vi vil have enkle og effektive arbejdsgange

Kommunen skal løbende effektivisere sine arbejdsgange og indfri målsætningen i budget 2012 om at de administrative udgifter falder med ca. 2 pct. årligt. Effektiviseringen skal samtidig bruges til at fjerne overflødige arbejdsgange og hele tiden forsøge at skabe de enkleste og letteste arbejdsgange uden unødigt bureaukrati. Vi vil skabe en kultur, hvor løbende effektivisering giver mulighed for investering i udvikling og innovation, og hvor vi arbejder smartest.

Mål: Kommunens arbejdsgange og procedure er smarte, kendte og ensartede, og mindst 95 pct. af lederne vurderer, at der er klare procedurer for opgavevaretagelsen.

Dokumentation: Administrative procedurer er tilgængelige på Medarbejdersiden, og der gennemføres måling af administrative benchmark i 2012 og/eller specifik forespørgsel i tværgående chefgruppe om procedurer.

Der er endvidere gennemført mindst et fælles projekt med en forvaltning for at analysere og effektivisere administrative arbejdsgange.

Læringsnotat som afslutning på projekt (2013)

Mål: Der bruges færre ressourcer på decentral lønadministration, fordi kompetencerne er blevet styrket, og alle fejl opdaget ved årligt tilsyn i 2013 er rettet ved første lønkørsel efter tilsynet.

Dokumentation: Intern løntilsynsrapport 2013

Mål: Vi har generelt korrekt løn til tiden, og alle evt. fejl opdages og rettes med rettidig omhu

Dokumentation: Kontraktopfølgning med SLA-mål samt fejlstatistik på kvartalsvise styregruppemøder

Mål: Udkast til dagsorden til konstituerende KB møde, er udarbejdet og kvalitetssikret senest 14 dage før kommunal valget og alle berørte parter er inddraget i processen.

Dokumentation : Udkastet foreligger på valgdagen

Mål: Der er udarbejdet og udsendt introduktionsmateriale til alle medlemmer af Kommunalbestyrelsen samt holdt intromøder for alle nye medlemmer i perioden mellem det konstituerende møde i december 2013 og medlemmernes tiltræden 1. januar 2014, herunder til digital betjening.

Dokumentation: Opfølgning med nye kommunalbestyrelsesmedlemmer efter konstituerende kommunalbestyrelsesmøde. De nye medlemmer oplever at være "klædt godt på" til opgaven

Mål: Information til borgerne om valghandling/korrekt udfyldelse af stemmeseddel reducerer antallet af ugyldige stemmesedler til Kommunalvalget 2013 i forhold til Kommunalvalget 2009

Dokumentation: Sammenligning af Valgbogen 2009 med 2013

6. Vi vil "sætte strøm til" kommunen

Digitalisering kan være et redskab til at spare såvel tid som papir og forenkle arbejdsgangene. CLP vil med inspiration i selvbetjeningsløsninger for borgerne bidrage til at sætte strøm til flere af kommunens interne arbejdsgange. Udover at lette arbejdsgange og gøre værktøjer og informationer bredt tilgængelige, kan det også være med til at løfte medarbejdernes digitale kompetencer generelt og dermed i sidste ende bidrage til en mere digital arbejdsform, hvad enten det er i forhold til borgerne eller internt i organisationen.

Mål: I 2013 udsendes alle lønsedler digitalt til kommunens medarbejdere, og der er dermed sket en reduktion på ca. 24.000 udsendelser om året i forbindelse med lønproduktion

Dokumentation: Leverandør af lønadministration bekræfter, at der ingen udsendelser af papirlønsedler er i 2013

Mål: Den digitale kommunikation har øget muligheden for videndeling blandt medarbejderne, og der er mindst 6 konkrete indlæg årligt på Medarbejdersiden med "gode historier" eller erfaringer fra organisationen.

Dokumentation: Optælling af indlæg og artikler på Medarbejdersiden og opgørelse af antal klik på indlæg om erfaringer i organisationen

Mål: Medarbejdersiden er tilgængelig for alle medarbejdere i Albertslund Kommune

Dokumentation: Medarbejdersiden kan tilgås hvor som helst, og besøgstal følges parallelt med opfølgning på besøgende på kommunens hjemmeside

Mål: Rekrutteringer i og til Albertslund Kommune sker i videst muligt omfang digitalt, både i forhold til annoncering og den administrative arbejdsgang i ansættelsesprocessen, og ledere vurderer, at nye værktøjer har professionaliseret rekrutteringsprocessen

Dokumentation: Ledere og medarbejdere er oplært i og bruger et digitalt rekrutteringssystem (ultimo 2013)

Mål: Mødesagsbetjening af Kommunalbestyrelse, Økonomiudvalg og de stående udvalg er papirløs, og der arbejdes for videst muligt digitalisering af øvrige møder

Dokumentation: Der udsendes ikke papirmateriale til møder i Kommunalbestyrelse, Økonomiudvalg og stående udvalg og kun i begrænset omfang til øvrige udvalg

Mål: Vi vil arbejde for at blive digitale i kommunikation med ledere og medarbejdere. I første omgang reduceres CLPs kopiforbrug med 20 pct. i 2012 og 25 pct. i 2013 for på længere sigt at blive papirløse

Dokumentation: Digitaliseringscenterets årsopgørelser over kopiforbrug

7. Vi vil have tværfagligt samarbejde og partnerskaber

CLP vil både bidrage til at kommunen skaber nye samarbejdsflader, og at CLP selv etablerer nye samarbejder. Det skal styrke den tværfaglige tænkning, fremme innovation og give en mere effektiv brug af de fælles ressourcer. Borgere, virksomheder, andre kommuner, organisationer mv. har hver især noget at bidrage med og kan kvalificere CLPs arbejde med fx kompetenceudvikling og udvikling af kommunens ydelser.

Mål: Albertslund Kommune gennemfører mindst et projekt, hvor jobbytte indgår på tværs af kommunegrænser, og medarbejdere der har byttet job vurderer, at det styrker deres kompetencer til tværfagligt arbejde

Dokumentation: Evaluering af projekt, hvor jobbytte indgår

Mål: Der er indgået offentlig-privat partnerskab inden for et af CLPs arbejdsområder

Dokumentation: At der foreligger en formel/ uformel aftale/kontrakt med fx en udbyder af uddannelse.

Mål: Der er klarhed over aftaler om MEDindflydelse og MEDbestemmelse og en revideret MEDaftale og MEDhåndbog er et godt afsæt for samarbejdet mellem ledere, medarbejdere, MEDrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

Dokumentation: Ny MEDaftale og MEDhåndbog er tilgængelig på Medarbejdersiden 3. kvartal 2012

Referat af KommuneMEDs møde medio 2012

Mål: Albertslund Kommune deltager i mindst ét

Dokumentation: Kommunen har deltaget i projekt med

tværkommunalt initiativ i forbindelse med overenskomst '13

andre kommuner eller KL inden for det personalejuridiske og/eller –politiske område

Mål: Borgerne oplever muligheder for at blive inddraget i innovation og beslutninger, og der er gennemført mindst et projekt i 2012 om borgerinddragelse og samskabende innovation, der bidrager med nye løsninger og kompetencer i organisationen til at inddrage borgerne i kommunens service og udvikling

Dokumentation: Evaluering af projekt ultimo 2012 med fokus på opnåede erfaringer og resultater og status på implementering af politik for borgerinddragelse til Kommunalbestyrelsen (2013).

Opfølgning

Center for Ledelse og Personale har overordnet set opfyldt sine mål for perioden 2010-2011. Der er bl.a. gennemført budgetreduktioner i 2010 på en åben og professionel måde, arbejdet målrettet for at reducere sygefraværet med et fald svarende til 30 fuldtidsårsværk. Der er gennemført et folketingsvalg og etableret og afsluttet politisk udvalg om borgerinddragelse. Og der er stabil drift på lønområdet, et stort omfang af rådgivning og samtaler på personaleområdet, arbejde med strategisk kommunikation, styring og kompetenceudvikling. I alle indsatser har CLP bidraget og samarbejdet med kommunens ledere, medarbejdere, institutioner mv. Neden for er givet en kort status på de enkelte mål i virksomhedsplanperioden.

1. Bedre trivsel og sundhed for medarbejdere i Albertslund Kommune

CLP arbejder for at skabe et godt arbejdsmiljø og understøtte arbejdsglæde og trivsel. Der er mange forskellige vinkler og indsatsmuligheder i forhold til arbejdsmiljø og trivsel, og i 2011 vil det være et stort fokusområde at få nedbragt sygefraværet blandt kommunens medarbejdere. Et stort sygefravær har både store økonomiske og menneskelige omkostninger, og derfor arbejder CLP på at understøtte at fraværet nedbringes. Der er et stort potentiale for at tilføre organisationen ressourcer og derved også forbedre trivslen ved at nedbringe fraværet.

Mål: Reduktion i sygefravær med 1%-point ift. 2006 = 4,7%

Dokumentation: Strategi for nedbringelse af sygefravær er vedtaget og udbredt i organisationen

Der er iværksat konkrete initiativer, som støtter op om reduktion af sygefravær, fx udbud af anonym, gratis

Opfølgning: Det forventes, at sygefravær i forhold til FLD-tal for Albertslund Kommune ligger på 4,8% for hele 2011, mens de nuværende tal opgjort via kommunens egne statistikker ligger på 5,3 pct. med ny opgørelsesmetode (inkl. arbejdsskader). Der er arbejdet i hele organisationen med aftaler og konkrete projekter og i alt opnået ca. 30 årsværk i kraft af fald i sygefraværet de seneste år.

krisehjælp til medarbejdere, lokale arbejdspladsmål for at nedbringe sygefravær mv.

Der arbejdes videre med at reducere sygefraværet i kommunen.

Differentieret fraværstatistik giver ledere og organisation overblik over udvikling de enkelte år.

Mål: Forbedring af trivslen i forhold til trivselsundersøgelsen i 2009

Opfølgning: Trivselsmåling og arbejdspladsvurdering (APV) afvikles i marts 2012 som en samlet, digital måling, og det er derfor ikke muligt at kvantificere evt. forbedringer af trivslen de seneste år. Trivselssitet er blevet gjort tilgængelig for alle medarbejdere.

Dokumentation: Der er udsendt materiale til arbejdspladsvurdering og trivselsundersøgelse 2012 med mulighed for sammenligning med tidligere undersøgelser

Der er afviklet brugerundersøgelse af 7 lederes brug af trivselssitet på kommuneintra og revideret i henhold til resultat af brugerundersøgelsen

Artikler som sætter fokus på trivselssitet og dermed også gode eksempler og erfaringer er udbredt gennem Hanen

Trivselssitet er kendt i organisationen og bruges i MED-organisationen.

Mål: Minimere sygefravær i forbindelse med evt. afskedigelser

Opfølgning: Fraværet steg ikke ved afskedigelsesrunden i forbindelse med budget 2011, og MEDorganisationen har vurderet, at ledere og tillidsrepræsentanter generelt var klædt godt på til at klare processen.

Dokumentation: Differentierede sygefraværsopgørelser gør det muligt at følge fraværsudvikling lokalt

Lederne er blevet klædt på til at holde fratrædelsessamtaler og træffe individuelle aftaler med afskedigede medarbejdere og til at føre en åben kommunikation med øvrige medarbejdere.

2. Professionalisering af ledelse

Den forpligtende dialogstyring giver rammer for, hvordan ledere og medarbejdere handler og samarbejder i organisationen og over for borgerne. Med den forpligtende dialogstyring skabes der et ledelsesrum, som lægger vægt på kommunikation, den nære relation og prioriteringen af at kunne arbejde efter fælles mål. Derfor fokuseres på evnen til at lede på afstand, selvledelse samt medledende medarbejdere.

CLP understøtter god ledelse i form af kompetenceudviklingsinitiativer, der bidrager til at realisere organisationens politiske, økonomiske og faglige mål. Kommunen har i 2010 haft fokus på digital ledelse. Afledt af kommunens økonomiske vilkår, vil CLP i den kommende periode særligt understøtte god økonomisk ledelse.

Mål: Balance mellem økonomi og faglighed igennem god økonomisk ledelse

Økonomisk ledelse skal understøtte udvikling af organisationens faglige opgaveløsning.

Dokumentation: Budgetoverholdelse ift. områdebevillingen

Ledere tilvælger valgfaget "økonomisk ledelse" og det ses i evaluering af de oplever styrkede kompetencer til økonomistyring

Valid løbende rapportering af budget og regnskab

Mål: Udvikling og fastholdelse af kvalificerede ledere og medledende medarbejdere, som imødegår den demografiske udvikling, der forventes at gøre det svært at rekruttere og fastholde de bedste medarbejdere i fremtiden

Dokumentation: Lederne har tilgængelige værktøjer til udviklingssamtaler og alle ansatte har en udviklingsplan

Der er igangsat et program for talenter indenfor ledelse, projektledelse og administration

Albertslunds lederuddannelse bidrager til gode ledelsesnetværk på tværs af kommunen og til at styrke selvledelse og medledelse blandt medarbejderne.

Mål: Serviceydelser tilvælges og har legitimitet hos borgerne og den professionelle ledelse skal bidrage til at skabe lydhøre og effektive institutioner

Dokumentation: Borgerne inddrages i dialog om udvikling af serviceydelserne og Albertslunds lederuddannelse styrker lederens fokus på borgerinddragelse og effektmål, der kan kommunikeres klart

Opfølgning: Offentlige ledere der har taget en lederuddannelse på diplomniveau, oplever at de er blevet bedre til at tage svære beslutninger, agere strategisk og nytænke løsninger inden for deres arbejdsfelt. Og så har de fået et større indblik i deres egne styrker og svagheder som leder. Det fremgår af Danmarks Evalueringsinstituts (EVA) undersøgelse af lederuddannelsernes betydning for ledelsespraksis fra 2012. Der er udviklet og gennemført et valgfag om "økonomisk ledelse" i Albertslund Kommune med 22 deltagere.

Opfølgning: Der er gennemført 2 netværksarrangementer for kommunens ledere og etableret et talentprogram hvor de første 7 talenter har deltaget i et forløb om "smag for ledelse". Der er adgang til forskellige ledelsesværktøjer i lederhåndbogen på kommunens intranet, herunder skabelon for personaleudviklings- og lønsamtaler samt lederudviklings- og lønsamtaler, og der er sendt remindere til lederne om at sikre udviklingsplaner for medarbejderne.

Opfølgning: Kommunalbestyrelsen har vedtaget en politik for borgerinddragelse og et metodekatalog, som giver eksempler til medarbejderne på metoder, som kan øge borgerinddragelsen. Der er arbejdet med ledelsens rolle i borgerinddragelse i kommunens lederuddannelse.

3. Smidig, tryk og driftsikker implementering af budgetbesparelser

Kommunalbestyrelsen vedtog den 12. oktober et budget for 2011 med besparelser over de næste 2 år for omkring 73

mio. kr. En væsentlig del af besparelserne er udmøntet i kommunens lønsum, og igennem 2010 er der derfor gennemført en afskedigelsesproces for at implementere budget 2011. Implementeringen af den 2-årige budgetaftale fortsætter i 2011. Afskedigelser skal ske professionelt og med respekt for medarbejderne, og vores værdier om den nære relation og det professionelle råderum er rettesnore for de ledere, der i praksis skal løfte opgaven. CLP vil bidrage til en stadig styrkelse af den ledelsesmæssige indsats og en åben og inddragende tilgang.

Mål: Arbejdspladsen og medarbejderne er kommet godt videre efter budgetbesparelserne

Dokumentation: Trivselsmålingen for Albertslund Kommune er ikke forringet (på kommuneniveau).

Der er udbudt tilbud til arbejdspladser, fx i form af processtøtte til personalemøder, trivselsvejledning e.lign., og der er konkret ydet hjælp til dem, der efterspørger det.

Mål: De afskedigede er blevet korrekt behandlet og har fået støtte til at komme videre og om muligt tilbudt omplacering.

Dokumentation: De konkrete afskedigelsessager er gennemført i overensstemmelse med gældende regler og har, som konsekvens heraf, ikke påført kommunen væsentlige udgifter i form af godtgørelser eller forlig.

Afskedigede medarbejdere har fået tilbud om kursus i jobsøgning, karriereplanlægning eller lign.

De opslåede stillinger i jobbanken er, så vidt det har været muligt, genbesat med afskedigede medarbejdere som er blevet omplaceret.

Mål: Lederne har fået den støtte og information, de har brug for ift. at køre en god proces

Dokumentation: Ledere som skal afskedige medarbejdere har fået generel og konkret rådgivning/træning om personalejura, den svære samtale mv.

Der er lagt tids- og procesplaner for evt. afskedigelser som følge af skolesammenlægninger og andre strukturændringer i lighed med 2010-processen

Mål: Åbenhed og inddragelse er kernefokus i hele budgetimplementeringen

Opfølgning: Der er gennemført de planlagte besparelser med høj grad af åbenhed i forhold til medarbejdere, og MEDorganisationen vurderer, at processen er forløbet som planlagt og med den aftalte åbenhed.

Opfølgning: Der har 2010 og over halvdelen af 2011 været en jobbank, hvor medarbejdere så vidt muligt er blevet omplaceret til andre arbejdspladser i kommunen.

Opfølgning: Der er udarbejdet en håndbog til ledere om processen, gennemført kurser i svære samtaler, rådgivning om juridiske forhold, uddannelse af tillidsrepræsentanter og ledere og tillidsrepræsentanter har bidraget konstruktivt i processen og vurderet, at de har været klædt på til opgaven.

Opfølgning: Hele processen er gennemført med åbenhed og høj grad af kommunikation til organisationen.

4. Effektiv og brugerorienteret personaleadministration

Dokumentation: MED-udvalg er inddraget og har fået rettidig information og der er løbende informeret åbent om processen på intranettet, i mails til ledere, i Hanen og i udvalgte eksterne medier.

Albertslund Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejdere og ledere indgår i aktiv og forpligtende dialog med hinanden. Hvis de basale personaleadministrative forhold er i orden, så kan lederne og medarbejdernes energi og dialog bruges på opgaveløsning og udvikling. CLP vil bidrage til, at organisationen oplever så få fejl som muligt, så lidt administrativt "bøvl" som muligt og så hurtig reaktion på fejl som muligt. Samtidig vil CLP bruge ressourcer på læringen og kompetenceudvikling i organisationen, så personaleadministration sker på en professionel måde. I 2011 kommer der formentlig en række overenskomstændringer, som CLP vil arbejde med at implementere, så de bakker op om kommunens mål og om en god arbejdsplads. Samtidig skal processen med evt. overenskomstændringer kommunikeres tydeligt til ledere og MED-organisation, og der skal i løbet af året lægges en plan for, hvordan og hvornår ændringerne er implementeret.

Mål: Effektiv kommunikation med lederne om personaleadministration

Dokumentation: Lederne oplever, at den relevante information er let tilgængelig, og at de gennem undervisning og rådgivning er klædt på til selvstændigt at varetage de personaleadministrative opgaver på en kompetent måde.

Tidsforbrug på uddannelse og rådgivning er øget, mens tidsforbrug på forhandling og rettelse af fejl er reduceret.

Mål: Korrekt administration af lønnen

Dokumentation: Der sker løbende opfølgning med leverandør af både leverandørens og kommunens evt. fejl, og der kan ses en reduktion i antallet af fejl set over året.

Mål: Rettidig og omhyggelig imødegåelse af fejl og svigt ved lønudbetaling.

Dokumentation: Revisionsgodkendt kontrolproces er introduceret og udbredt, fx med intern revision og procedurebeskrivelser og der er ingen bemærkning i revisionsrapporten i fremtiden.

Opfølgning: Lederhåndbogen er tilgængelig for alle ledere på intranettet og er blevet revideret i perioden. Der er gennemført undervisning i personaleadministration af lederne, herunder gennemgang af overenskomst 2011 på alle ledermøder.

Der bruges fortsat meget tid på både rådgivning og forhandling.

Opfølgning: Vi har generelt korrekt løn til tiden.

Vi kan ikke dokumentere, om antallet af fejl er reduceret, da vi ikke havde det præcise udgangspunkt, men der er indført en mere stram opfølgning på fejl med leverandøren, ligesom der er udarbejdet procedurer for lønadministration.

Opfølgning: Der er introduceret et årligt internt løntilsyn samt udarbejdet procedure for den løbende lønkontrol. Der er ikke bemærkninger i revisionsrapporten om lønkontrol.

5. Effektiv Kommunikation til organisation, borgere og omverden

Alle medarbejdere og borgere i kommunen er med til at kommunikere Albertslund. Når vi skriver et brev til en borger, har den daglige dialog med forældrene i børnehaven, publicerer en tekst på intranettet, betjener borgerne i borgerservice, når borgmesteren holder tale for eleverne, dagbladene bringer artikler om Albertslund, TV2 Lorry viser indslag om Albertslund, og når vi har forpligtende dialog i MED-organisation og på arbejdspladserne. Der er mange forskellige

former for kommunikation, der skaber fortællingen om Albertslund som by og kommunen som arbejdsplads.

Derfor er en del af kommunikationsopgaven at gøre medarbejdere bevidste om, at vi alle præger og udfører kommunikation, og det kræver, at vi i stigende grad har fokus på god kommunikation. Effektiv kommunikation kan skabe sammenhæng mellem visioner, mål og konkrete handlinger og skabe forståelse og accept af kommunens service og give feedback til forandring.

CLP fokuserer i 2011 på den strategiske kommunikation og Albertslund Kommunes profil - internt og eksternt. Der samarbejdes samtidig med øvrige aktører i kommunen om at styrke den borgernære, digitale information.

Mål: Kommunikationsstrategi for 2011 kvalificerer den interne og eksterne kommunikation.

Dokumentation: En kommunikationsstrategi der er godkendt af Direktørgruppen primo 2011

Kommunikationsstrategiens hovedbudskaber er kendt i organisationen.

Mål: Organisering på kommunikationsområdet understøtter effektiv kommunikation.

Dokumentation: Der udarbejdes kommunikationsplaner i samspil med større projekter, og budskaberne støtter op om kommunikationsstrategien

Kommunikationsorganiseringen bakker op om på den ene side en fælles tilgang til borgerinformation, digitalisering, web og selvbetjening og på den anden side en fælles tilgang til presse og overordnet kommunikation i og ud af kommunen

Mål: Effektivisering, styrkelse og modernisering af den interne kommunikation.

Dokumentation: Et oplæg om brug/udvikling af interne kommunikationskanaler, der er godkendt af direktørgruppen ultimo 2011

Mål: Professionalisering af rekrutteringen med mindst muligt ressourcetræk på organisationen

Dokumentation: Der er implementeret et digitalt rekrutteringssystem, evt. gennem aftale med en ekstern systemudbyder

Opfølgning: Kommunikationsstrategi er vedtaget i tværgående chefgruppe i maj 2011 og er under implementering. Der er generelt øget fokus på kommunikation via forskellige medier og kanaler i organisationen.

Opfølgning: Der er udarbejdet kommunikationsplaner bl.a. ifbm. skolesammenlægninger, mestring af eget liv, den fælleskommunale tandregulering og hjemløsestrategien.

En netværksgruppe arbejder med og prioriteret ud fra kommunikationsindsatser vha. hovedbudskaber i kommunikationsstrategien. Der etableret en arbejdsdeling om udvikling og vedligeholdelse af internet og intranet

Opfølgning: Kommunikationskonsulenten har givet orientering i direktørgruppen om, at det trykte personalebladet Hanen erstattes af ny digital medarbejderpublikation.

Opfølgning: Ny aftale med Jobindex blev etableret pr. 1. nov. 2011: Den giver billigere og mere målrettet annoncering for Albertslund Kommune og reducerer ressource-trækket i CLP.

Den nye aftale indeholder en standardpakke, der har en skarp pris, og som har medført, at annonceprisen i

gennemsnit er reduceret med over 50%.

I februar 2012 er lavet en aftale med en virksomhed om at afprøve et pilotprojekt ift et e-rekruteringsystem, der vil kunne reducere det administrative ressourcetræk i forbindelse med ansættelser – og skabe en mere ensartet håndtering af ansøgere.

6. Enkel og klar styring og administration samt betjening af politisk og adm. ledelse

Med de folkevalgte som Albertslund Kommunes øverste ledelse, har vi fokus på, at politikerne skal betjenes godt og have oplyste sager at træffe beslutninger på baggrund af, analyser og modeller at vælge i mellem og en tillidsfuld dialog med administrationen. Derfor er politikerbetjeningen en af CLPs kerneopgaver både med fokus på politikerne og i form af udvikling af den politiske betjening på tværs af forvaltninger og centre.

På baggrund af Forpligtende dialogstyrings ord om enkle og klare rammer understøtter CLP desuden ledere centralt at såvel som decentralt vedr. strategi og styring. Strategier og styringsdokumenter skal give mening og gøre en forskel i praksis, og det er CLPs ambition at oversætte de politiske mål til organisatoriske mål, som kan støtte kommunen i samlet set at nå sine mål.

Mål: Optimering af dagsordensproduktion med høj kvalitet og lav organisatorisk sårbarhed.

Dokumentation: En ny organisering af dagsordensproduktionen er godkendt af direktørgruppen og implementeret i kommunen.

Dagsordner og referater udsendes til Kommunalbestyrelse og udvalg til aftalt tid.

Mål: Albertslundstrategien er et fælles styringsdokument for den politiske og administrative ledelse.

Dokumentation: Kommunalbestyrelsen benytter en ny Albertslundstrategi som et fælles styringsdokument.

Tværgående chefgruppe og direktørgruppen oplever, at afløseren for Albertslundstrategien er et fælles styringsdokument, og det afspejles i udkast til virksomhedsplaner 2012-2013

Der er sket aktiv borgerinddragelse i udviklingen af

Opfølgning: Sekretariatsforum har godkendt en supportstruktur blandt dagsordenssamlerne. Ordningen er implementeret.

Opfølgning: "Forstad på forkant" er godkendt som fælles strategi for byens udvikling, og godkendes endeligt i april 2012.

Direktørgruppens indsatser bærer ind i strategien.

Der har været afholdt en camp med borgerdeltagelse vedr. udarbejdelse af Forstad på Forkant.

Albertslundstrategiens afløser

Evt. organisationsændringer understøttes af CLP og spiller sammen med Albertslundstrategien

Mål: Virksomhedsplaner giver afbureaukratisering og sammenhængen mellem politiske mål og arbejdet i de enkelte enheder.

Dokumentation Kursusevaluering viser, at 75% af deltagerne på kursus om virksomhedsplaner vurderer, at de har fået inspiration til afbureaukratisering af dokumentationsformer og til sammenhæng mellem politiske mål og arbejdet i deres enhed med virksomhedsplanen som værktøj

Udkast til forvaltnings- og centervirksomhedsplaner 2012-2013 indeholder afbureaukratiseringstiltag

Mål: Betjeningen af politikere og direktørgruppe er professionel og rettidig

Dokumentation: Vejledninger og beskrivelser af arbejdsgange i den politiske og ledelsesmæssige betjening er tilgængelige på intranettet.

Opfølgning : Deltagerne på kursus om virksomhedsplaner vurderer, at de har fået inspiration til målsætninger og dokumentationsformer og at de har fået inspiration til sammenhæng mellem politiske mål og arbejdet i deres enhed med virksomhedsplaner som værktøj.

Der er udarbejdet ét værktøj til politisk og administrativ opfølgning på Forstad på Forkant, som binder strategien og virksomhedsplanerne sammen.

Der er fokus på løbende effektiviseringer i organisationen.

Opfølgning: Der er udarbejdet arbejdsgangsbeskrivelser vedr. borgmestertaler, svar på læserbreve og foreløbige udvalgsdagsordener. De er alle godkendt af SeFo og tilgængelige på intranettet.

Der er iværksat et projekt om klare procedurer mhp. at skabe klare tværgående administrative arbejdsgange.

Albertslund Kommune

Center for Ledelse og Personale

T 43 68 68 68

M albertslund@albertslund.dk

www.albertslund.dk

ESDH: 12/1111