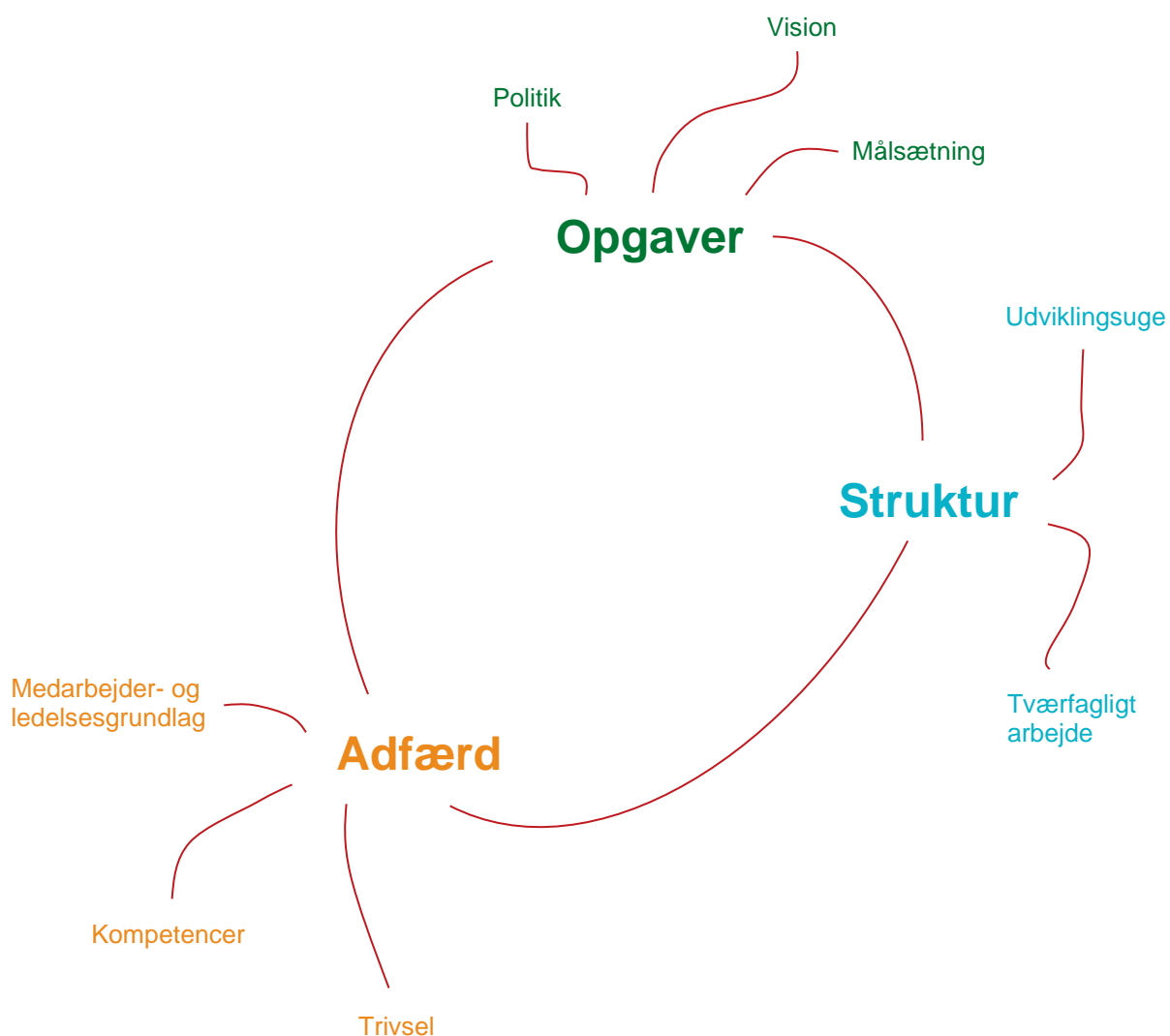


## Begreber til rejsen mod et nyt styringskoncept

Med et nyt styringskoncept i Albertslund Kommune bliver der præsenteret nye begreber og vendinger, der skal blive en del af vores hverdag i organisationen. Det skaber et behov for introduktion og forklaring af de mest centrale begreber, som vi har brug for at kende i vores opgaveløsning. Beskrivelsen af de nye begreber tager udgangspunkt i de tre perspektiver, der beskriver de enkelte dele af organisationens arbejde med det nye styringskoncept: opgaver, adfærd og struktur.



# Opgaver

<b>Vision</b>	"Den bæredygtige by for børnene, det grønne og fællesskaber" er navnet på vores vision, som vi skal navigere efter i organisationen. Visionen er overordnet og definerer den værdi, der er forbundet med at bo og leve i Albertslund Kommune. Visionen fungerer som en rettesnor for alle opgaveydelse i kommunen.
<b>Politik</b>	Vi har en række politikker, som konkret knytter direkte an til visionen. Vi har politikker for de forskellige fagområder. Det er kommunalbestyrelsens opgave og ansvar at udarbejde politikkerne. Politikkerne er fireårige, og det er den nyvalgte Kommunalbestyrelse, der reviderer politikkerne. Vi skal udelukkende anvende vores politikker som styringsdokumenter. Alle politikker skal udarbejdes ud fra samme kriterier til indhold: <ul style="list-style-type: none"><li>• Et ønsket fremtidsscenario for de borgere den vedrører, hvor der kobles til visionen. Det skal tydeligt fremgå, hvor vi gerne vil være om fire år. Fremtidssceneriet skal både relatere sig til visionen og til relevante fagområder</li><li>• Målsætninger som angiver den retning og ændring, vi gerne vil opnå. Tilsammen skal målsætningerne sikre, at både visionen og det ønskede fremtidsscenario indfris</li></ul>
<b>Politiklandskab</b>	Alle gældende politikker i Albertslund Kommune udgør det samlede politiklandskab.
<b>Målsætning</b>	Formulering af konkrete målsætninger sker på kommunalt niveau, der skal understøtte arbejdet med at indfri de ønskede fremtidsscenerier. Målsætninger angiver den retning og ændring, vi gerne vil opnå. Målsætninger udgør de byggeklodser, som tilsammen kan indfri fremtidssceneriet. Målsætningerne fremgår dels af budgetaftaleteksten og dels af politikkerne. Der skal arbejdes med alle målsætninger fra budgetaftaleteksten i det efterfølgende år. Da det ikke er muligt at indfri alle politiske målsætninger på et år, skal der foretages en prioritering og udvælgelse af de politiske målsætninger. Der skal dog arbejdes med alle de politiske målsætninger på de fire år, de er gældende. Udvælgelsen af de politiske målsætninger foretages af kommunalbestyrelsen efter dialog med organisationen, borgere og andre relevante aktører.
<b>Mål</b>	Mål er ønskede målbare og/eller mærkbare situationer, der er konkret handlingsanvisende og tidsbestemte. Mål skal tydeliggøre, hvordan vi vil indfri målsætninger inden for 1-4 år. Organisationens udarbejder, i dialog med borgere og andre relevante aktører, de konkrete mål, der skal arbejdes ud fra. Fordi alle har forskellige startpositioner i forhold til at indfri målsætninger, vil det være forskellige mål, der skal arbejdes med lokalt. Fx kan dagtilbud have forskellige mål, selvom de skal indfri samme målsætning. Målene skaber bevægelsen fra den aktuelle situation og hen til den ønskede situation.
<b>Målplan</b>	Målplaner er et fælles styringsredskab på lokalt niveau, der udarbejdes i organisationen. Målplaner tydeliggør, hvordan vi i praksis vil arbejde med målsætninger og mål fra budgetaftaletekst og politikker i løbet af året, herunder fx tegn der indikerer i hvilket omfang mål indfris, fastlæggelse af hvem der har hvilke opgaver i arbejdet med målene og milepæle der

dokumenterer arbejdet undervejs, når der arbejdes med målene. Fx skal en skole udarbejde en målplan, hvor det fremgår, hvordan de oversætter og konkretiserer udvalgte målsætninger. Skolens målplan vil tydeliggøre bevægelsen fra deres aktuelle situation til indfrielse af målsætninger.

## Prøvehandling

Mål skal følges op af prøvehandling. Prøvehandling tilkendegiver, at der er forberedelser og overvejelser bag vores handlinger, men at vi prøver noget nyt, hvor vi ikke kender udfaldet af handlingerne. Det er vigtigt, at vi tør fejle i bestræbelserne på at skabe forbedringer, men vi må ikke gentage og bruge ressourcer på handlinger, der ikke har den ønskede effekt hos borgerne. Prøvehandling vil gøre, at vi bygger læring op undervejs, både når vi har succes, og når vi fejler. Det er organisationens ansvar at beslutte hvilke prøvehandling, der skal igangsættes for at indfri mål og målsætninger. Der er både tale om prøvehandling, vi udfører hver for sig, og prøvehandling der udføres på tværs af arbejdspladser og afdelinger og sammen med borgere, foreninger og virksomheder.

## Evaluering

Der skal evalueres undervejs samt ved afslutning af prøvehandling. Evalueringen skal angive, hvilken effekt og værdi prøvehandling har haft for borgere, foreninger og virksomheder.

## Tegn

Da vi ikke kender udfaldet for vores prøvehandling, skal vi være nysgerrige på udfaldet, og vi skal reflektere over iagttagelser og drøfte hvilke tegn, vi vil kigge efter for at kunne vurdere effekten af prøvehandlingerne. Tegn angiver, om der sker de forandringer hos målgruppen, der tilsammen kan indfri målet. Der skal rettes et markant stærkere fokus på brug af data til at vurdere effekten og kvaliteten af vores prøvehandling i praksis. Vi må ikke gentage og bruge ressourcer på handlinger, som ikke har den ønskede effekt hos borgerne. Data kan både være kvantitativ og kvalitativ, og dermed både bestå af tal og af faglige observationer og vurderinger. Ved at hele organisationen rykker fokus hen på effekter, danner vi et fælles sprog og en fælles tilgang til, hvordan vi tilgår opgaver.

## Årshjul

For at sikre gode rammer for at der kan arbejdes målrettet og struktureret med målsætninger, og for at kommunalbestyrelsen får et godt indblik i graden af målopfyldelse, skal organisationen arbejde ud fra et årshjul. Årshjulet vil lette arbejdet med at koordinere og etablere tværfagligt samarbejde, så vi kan bruge hinandens kompetencer bedst muligt. Årshjulet er inddelt i fire faser, og starter i 4. kvartal:

- 4. kvartal: årshjulets første fase starter med, at kommunalbestyrelsen udvælger målsætninger fra gældende politikker, der skal arbejdes med det kommende år. Derefter vil målsætningerne blive oversat til mål og prøvehandling i målplanerne. Der afholdes en udviklingsuge, hvor medarbejdere og ledere kan koordinere og/eller samskabe
- 1. kvartal: organisationen arbejder videre med prøvehandling
- 2. kvartal: organisationen arbejder videre med prøvehandling
- 3. kvartal: kommunalbestyrelsen får i august status på arbejdet med målsætninger samt budgetvedtagelse

# Adfærd

## Medarbejder- og ledelsesgrundlag

Albertslund Kommune har ét fælles grundlag, som rummer alle medarbejdere og ledere. Med grundlaget sætter vi en fælles standard for vores tilgang til arbejdet og afklarer de forventninger, vi har til hinanden. Vi omsætter grundlaget i dialog om vores arbejde, og måden vi løser vores opgaver på. Medarbejder- og ledelsesgrundlaget indeholder i alt fire temaer:

- Vores opgave: det vi alle arbejder mod og med, og det er således det tema, der binder de øvrige tre temaer sammen
- Helhed: vores sammenhæng og indbyrdes afhængighed for vores fælles opgave
- Relationer: vores relationer, samarbejde og gensidige tillid
- Mod: hvordan vi med tillid, læring og mod ruster os selv og hinanden, både til at imødekomme forandringer og til at være åbne for nye perspektiver, samtidig med at vi står fast i vores faglighed

## Kompetencer

Medarbejdere skal i deres opgaveløsning bringe deres kompetencer i spil. Når vi arbejder i Albertslund Kommune, skal vores intention altid være, at vi skaber en værdi, som vi ville ønske at vores nærmeste kunne få. For at kunne indfri sådan en intention kræver det, at vi både anvender de faglige og menneskelige kompetencer.

## Modtagerfokus

Fokus på hvordan borgere oplever og profiterer af vores opgaveløsninger. Det skal være en naturlig tilgang til vores opgaveløsning at tænke i borgerinddragelse og have borgernes perspektiv med der, hvor det skaber merværdi. I mødet med borgerne skal vi ikke kun fokusere på lovgivning og regler. Det er afgørende, at vi også har fokus på det som borgerne oplever og finder meningsfuldt. Derfor skal vi prioritere at forholde os lyttende og være nysgerrige på deres perspektiver, for at vi sammen kan afsøge og forsøge at gøre det meningsfulde muligt. Vi skal gå fra idealet om at ville gøre en forskel for borgerne til at ville gøre en forskel med borgerne

## Trivsel og fremmøde

En forudsætning for at vi kan lykkes som organisation er, at vi har medarbejdere og ledere, der trives. En høj grad af trivsel medfører, at vi lettere kan fastholde medarbejdere og ledere, og at de vil anbefale os som arbejdsplads overfor andre, og at opgaver udføres med høj grad af motivation. En tilsvarende afgørende forudsætning er, at vi har lavt sygefravær. Vi skal derfor arbejde målrettet med både at sikre trivsel og fremmøde integreret med vores opgaveløsning. Når vi udarbejder og arbejder med handleplaner i forhold til Trivsels- og APV-målinger, skal det ske ud fra en ramme af, hvilke opgaver, der står foran at skulle løses.

# Struktur

- Organisationsdiagram** Organisationen består af to direktørområder med underliggende fagafdelinger samt en central stabsfunktion. Afdelingerne varetager en række store driftsopgaver, fx driver de jobcenter og skoler, mens stabsfunktionen understøtter den samlede organisation i forhold til fx økonomi og IT samtidig med, at de også varetager egne opgaver.
- Monofagligt arbejde** Når opgaver løses monofagligt i vores organisation, sker opgaveløsningen inden for den enkelte afdeling eller enhed.
- Tværfagligt arbejde** Mange opgaver løses bedst monofagligt, men når det gælder borgersager, der går på tværs, har vi brug for hinandens kompetencer og erfaringer, og vi må derfor orientere os på tværs af vores organisatoriske enheder og afdelinger. Det er ikke et mål i sig selv, at vi skal samarbejde tværfagligt, men ved borgersager, der går på tværs vil det skabe øget kvalitet at gøre det. Vi skal derfor sætte særligt fokus på at indrette organisationen, så der etableres gode betingelser for det tværfaglige samarbejde. Det tværfaglige arbejde kan konkret ske på tre niveauer:
- Vidensniveau: vi deler viden om vores respektive indsatser
  - Koordinationsniveau: vi koordinerer indsatser, men udfører dem hver for sig
  - Samskabelsesniveau: vi arbejder sammen på tværs af enheder og afdelinger om at løse samme opgave
- Model for tværfagligt samarbejde** For at understøtte gode rammer for det tværfaglige samarbejde, har vi udviklet model for tværfagligt samarbejde. Modellen skal sikre gode rammer for tværfagligt samarbejde i form af en forventningsafstemning om opgaven, en klar rollefordeling og i form af mål for samarbejdet. Model for tværfagligt samarbejde skal anvendes alle de steder i organisationen, hvor vi opstarter et samarbejde tværfagligt om at indfri mål og målsætninger. Samtidig understøtter modellen en løbende evaluering samt erfaringsudveksling på tværs af enheder og afdelinger, som især er nødvendig, når vi ikke på forhånd kender udfaldet af vores handlinger og derfor må bygge læring op undervejs. For at vi kan lykkes sammen, må vi vide, hvem der har ansvaret for hvad, når vi går sammen om det, der går på tværs. Model for tværfagligt samarbejde findes i tre udgaver, der afspejler de tre former for tværfagligt arbejde:
- Model for tværfagligt samarbejde på vidensniveau
  - Model for tværfagligt samarbejde på koordinationsniveau
  - Model for tværfagligt samarbejde på samskabelsesniveau
- Udviklingsuge** Der afholdes en udviklingsuge i januar, hvor medarbejdere og ledere på tværs af fagligheder mødes. For at sikre et fælles borgerfokus samles medarbejdere og ledere, der arbejder med samme borgergrupper for at drøfte, hvordan de kan koordinere og/eller samskabe indsatser. Formålet med udviklingsugen er at kvalificere målplanerne gennem tværgående perspektiver og konkrete aftaler for det fokus, der skal være i samarbejdet om udvalgte mål (vidensdeling, koordinering eller samskabelse). På baggrund af drøftelser og aftaler i udviklingsugen vil det være muligt at færdiggøre sine målplaner.