

11. august 2017  
LEAB

## Møde med Gentofte Kommune - opsamling

### Mødedato: 9. august 2017

Mødedeltagere:

**Fra Gentofte Kommune:** Kommunaldirektør Frank E. Andersen, HR-chef Ragnhild Christensen, afdelingschef Dorte McEwen, institutionsleder Ann-Christina Matzen Andreasen, næstformand i MED- Hovedudvalget (FTF (GKF)) Vibeke Bredsdorff Sørensen, medlem af Hovedudvalget (FTF (DSR)) Anne Lise Sparholt, leder af Next Job Camilla Birch, næstformand i MED-gruppen på JAC Ann-Marie Jensen og medlem af SHD MED på JAC Rikke Vigstrup Dalgaard.

Endvidere deltog borgmester Hans Toft kortvarigt.

**Fra kommissionen:** Formand Allan Søgård Larsen

**Fra kommissionens sekretariat:** Kontorchef Thomas Molin og chefkonsulent Lea Block

### Mødets formål og program

Gentofte Kommune ønsker at give Ledelseskommissionen indsigt i, hvordan en kommune via politisk og strategisk ledelse samt samarbejde i MED-systemet kan ændre fokus fra traditionel strukturorientering til mere fleksibel behovsorientering og samskabelse for at skabe værdi i kerneopgaven sammen med borgerne.

#### Kl. 8.00-8.45

Strategisk, styringsmæssigt blik på ledelse i Gentofte Kommune

- Oplæg v. Frank E. Andersen efterfulgt af fælles drøftelse

#### Kl. 8.45-9.30

Samarbejde i MED-systemet

- Oplæg v. Frank E. Andersen og Vibeke Bredsdorff Sørensen efterfulgt af fælles drøftelse

#### Kl. 9.30-9.45

Transport til JAC (Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret)

#### Kl. 9.45-11.00

Kort rundvisning på JAC

Hvordan samarbejde mellem ledere og medarbejdere skaber værdi for kerneopgaven og arbejdspladsen, og hvilke vilkår for ledelse, der er væsentlige

- Oplæg v. Ann-Christina Matzen Andreasen efterfulgt af drøftelse

### **Opsamling af centrale pointer fra mødet**

#### *Styring og ledelse i et helhedsperspektiv*

Styringen i Gentofte Kommune er de seneste år ændret fra lange, detaljerede strategiplaner, omfattende målhierarkier og resultatkontrakter på alle niveauer og ens strukturer uanset udfordringer og behov til en kort overordnet strategi med få fokuspunkter, netværksorganisering om konkrete opgaver ud fra mantraet "Opgaven sætter holdet" og fleksible mødestrukturer. Der sker en behovsorienteret transformation fra en traditionel hierarkisk struktur til netværk. Hierarkiets berettigelse er sikker drift.

Baggrunden var en erkendelse af ikke at kunne styre sig ud af stadigt stigende krav, men at der var behov for at lede sig ud af det, bruge den humane kapital.

Strategien hedder Bedre velfærd for færre ressourcer og robuste arbejdsfællesskaber. Det handler ikke om mere service, men netop bedre velfærd – med et nyt element af samskabelse, så velfærd bliver et fælles anliggende.

Politisk organisering: de stående udvalg er gået fra månedlige møder, styret af akutte og aktuelle sager, til kvartalsmøder ud fra en langsigtet årsplan, hvor opgaven er helhedsorienteret og langsigtet udvikling af ressortområdet gennem politikudvikling og –opfølgning. Politikerne bruger i stedet tid i ad hoc opgaveudvalg, hvor borgerne er med til at udvikle politikker og løsninger om vigtige og aktuelle udfordringer. Det skubber til forestillinger og vaner, det styrker den politiske ledelse i politikudviklingen og det sikrer forankring og legitimitet til nye løsninger.

Budgetmæssigt 2-års sigte hvor hele økonomien er i spil, ikke kun marginalerne, giver bedre plads til politisk prioritering og retning, til ledelse og innovation.

Administrativ organisering: politikudvikling sammen med borgerne er sammen med den overordnede strategi med til at give handlekraft tættere på borgerne - til ledere og medarbejdere i mødet med borgerne - til at sætte fokus på sammenhænge og effekter i samskabelse med borgerne på tværs og ud af organisationen.

En kort og rummelig strategi med få overordnede fokuspunkter stiller større krav til ledere og medarbejdere om både sikker drift og innovation, om at kunne arbejde på tværs og skabe sammenhæng for borgeren, tage udgangspunkt i den enkelte borgers behov og skabe en sammenhængende indsats med borgeren som central aktør uden at komme på kollision med retssikkerheden.

Det er en langsigtet omstilling, der kræver udvikling af den humane kapital og forankring i ledere og medarbejders mindset og i organisationens ånd. Ledere og medarbejdere skal undre sig og reflektere over opgaven og ressourcerne og prioritere indsatsen, så der kommer mest ud af det og det giver værdi for borgere-

ren!

Og det kræver omstillinger af forvaltningen, væk fra styringstiltag til i stedet at understøtte udviklingen af ledere og medarbejdere til at indtage det decentrale handlerum, bruge kræfterne der, hvor behovet er og løse udfordringerne sammen på tværs af organisationen.

Det er en oplevet problemstilling, at der er klagesager om proces, selv om resultatmålet er nået. En samskabende politikudvikling mellem stat og kommune kunne øge lydhørheden og skabe andre resultater fx i en beskæftigelsesreform.

Samarbejde i MED-systemet: Opgaven sætter holdet også i HU, fokus på den strategiske udvikling, færre faste møder, flere temamøder og møder uden dagsorden. Og alle ledere, TR'er og AMR'er er sammen 2 gange om året, så alle kender strategien, hører det samme og kan gå ud sammen og oversætte til kollegerne.

En omstillingsproces for medarbejdersiden til at gå ind i det strategiske samarbejde: at være med til at tage ansvar for, at det er godt for borgeren, handler i høj grad om at have en god arbejdsplads, at der er dialog og tillid, ikke om at fremme særinteresser. Samskabelse er en proces, ikke et projekt, og der skal være tillid til, at alle ønsker at gøre det godt, og ordholdenhed. Det har været en fælles beslutning mellem medarbejdere og ledelse, at man gerne vil gøre det sammen - samskabelsen.

Et frugtbart samarbejde mellem leder og MED er med til at øge det decentrale ledelsesrum, tiltrække ledelseskraft og øge forståelsen for kerneopgaven. Det handler om at spille hinanden gode. Ledelse er ikke forbeholdt lederen, MED-samarbejdet breder ledelse ud!

Konkrete mangler i relationen mellem kommune og stat v/ Borgmester Hans Toft:

Som kommune, der modtager forvaltningsafgørelser fra statslige styrelser fx i fredningssager, dødsbøbeskatningssager opleves til tider en mangelfuld og begrænsende dialog og kommunikation, herunder uforklarlige afgørelser uden indsigt i og forståelse den kommunale virkelighed. Som kommune kunne en mere samskabende tilgang være ønskelig, hvor parterne i højere grad indgår i dialog om at forstå hinanden.

*Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere på institutionen JAC*

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret JAC er et kommunalt tilbud til unge og voksne med psykiske og/eller fysiske funktionsnedsættelser eller sociale udfordringer, pt. ca. 400 borgere fra 20 forskellige kommuner. Institutionen er takstfinansieret med over 100 personaler, organiseret i områderne beskyttet beskæftigelse, aktivitets- og samværstilbud, specialterapi og Nextjob.

Den grundlæggende indstilling på JAC er, at alle kan lære noget, alle kan udvikle sig. Som noget helt unikt i Danmark bliver borgerne tilbudt kurser og læringsforløb med eksamen og dimissionsfest som en del af tilbuddet. JAC har i dag venteliste til flere tilbud.

Denne indstilling er opbygget og udviklet i samarbejdet mellem leder og medarbejdere via en flad ledelsesstruktur, en tydelig ledelse med en klar ambition og retning samt et tæt og involverende samarbejde med personalet om at lykkes. Helt centralt har desuden været, at ledelsen sammen med medarbejderne har skabt en fælles strategi og vision for organisationen.

Kun aktiviteter, der gør en forskel for borgerne, sættes i værk. Og med værktøjet "kompetencekompasset", som personalet har udviklet i fællesskab, er det muligt at følge op på og måle effekten for den enkelte borger: "*gør det, vi gør, at borgeren udvikler sine kompetencer?*" er hele tiden det fælles målepunkt.

Et andet fælles værktøj er måling af medarbejderinddragelse, ansvarsdelegering og tillid. Ansvarlighed giver stolthed og øger robustheden, der er altid nogen, der kan tage fat og man kan altid ringe til en ven.

JAC har etableret en flad ledelsesstruktur, MED-ledelse, hvor alle driftsbeslutninger træffes sammen i MED-ledelsen af både ledere og medarbejdere. Det sikrer fælles retning, bedre ideer, kvalificerede beslutninger og hurtigere eksekvering. Både ledermøder og MED-møder er åbne, så alle kan deltage. I sidste ende er det resultater for borgerne, der er målet.

Øvrige målekrav:

- Forvaltningens udviklingsplan om effekt for borgeren
- Registrering af indsatsplaner for borgerne i EKJ
- Procesmål i DUBU