

KAN VI YDE SERVICE SMARTERE?



SØGES: NYE MÅDER FOR SERVICERING AF BORGERE

Masterafhandling på MBA studiet udarbejdet af:

Marie Fleischer

Hold 2013

November 2014

Vejleder: Christian Richter Østergaard, Aalborg Universitet

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	3
DEL 1 - INDLEDNING OG METODE	4
KAPITEL 1 – INDLEDNING OG PROBLEMFORMULERING	4
1.1 Indledning	4
1.2 Problemstilling	5
1.3 Problemformulering	7
1.4 Afgrænsning	7
1.5 Masterafhandlingens struktur	8
KAPITEL 2 - SAMFUNDSDVIDENSKABELIG ANALYSEMETODE	9
2.1 Anvendt teori	10
2.2 Empirisk indsamling	11
2.3 Kildekritik	14
DEL 2 - TEORI	15
KAPITEL 3 - NETVÆRK	15
3.1 Typer af netværk	18
3.2 Netværksrelationer	19
KAPITEL 4 – INNOVATION	22
4.1 Dimensioner af innovation	22
4.2 Forhold for håndtering af innovation	23
4.3 Building the innovation case	25
KAPITEL 5 - CSR	26
KAPITEL 6 – OUTSOURCING	29
KAPITEL 7 – FORANDRINGSLEDELSE	30
DEL 3 - ANALYSE	31
KAPITEL 8 – MULIGHEDEN FOR ERHVERVSLIVETS DELTAGELSE I OPGAVELØSNINGEN	31
8.1 Politisk tilkendegivelse vedr. samarbejder med eksterne instanser	32
8.2 Direktionens vurdering af muligheden for ekstern deltagelse i opgaveløsningen	33
8.3 Virksomhedernes syn på deltagelse i opgaveløsningen	38
8.4 Outsource dele af værdikæden?	43
KAPITEL 9 - DEFINERING AF KOMMUNENS NETVÆRKSBEHOV	45
9.1 Adgang til virksomheders kapabilitet	45
9.2 Minimering af kommunens administration	46
9.3 Graden af integration med eksterne	49
KAPITEL 10 - TILGANGEN TIL INNOVATION	49
10.1 Inddragelsesforløb i Aarhus Kommune	51
KAPITEL 11 – INDDRAGELSE AF INTERESSEENTER	53
11.1 Graden af innovation i opgaveudførelsen	56
DEL 4 – AFSLUTNING	57
KAPITEL 12 - KONKLUSION	57
KAPITEL 13 - PERSPEKTIVERING	59
KAPITEL 14 - LITTERATURLISTE	60
KAPITEL 15 - BILAG	62
15.1 Spørgeramme til virksomhedsledere	62
15.2 Spørgeramme til direktionen	64
15.3 Evalueringen fra Aarhus Kommune	66

ABSTRACT

This master's thesis questions how the citizen service is structured today by examining how local private companies in the Sermersooq region can contribute to the community servicing. Before we answer the questions, it is important to get the baseline of how the picture is today. The question to be answered is, if there's any cooperation today – and if there is, what kind of cooperation that exists. The main companies in Greenland who has headquarters in the Sermersooq region have all – almost – answered questionnaires. The directors in the municipality of Sermersooq have also answered the questions and have given an insight into the vision of the possible forms of cooperation and outsourcing.

Besides knowledge about the companies' experience and cooperation with the municipality of Sermersooq, it was important for this thesis to get the opinion of the directors in the municipality – and how the directors look at the cooperation with companies in the community. Are there any comparisons? Maybe there are different understandings of citizen servicing? The analysis was positive in relation to the possibility to do some more cooperation between the municipality and the companies in the future.

In addition to the CSR perspective, the outsourcing concept was an important part and often cited by the responses. Further, outsourcing was a comprehensive concept in the analysis.

The analysis in this thesis is based on network theory as well as innovation theory.

The aim was also to get some headlines of what kind of cooperation's the companies and the municipality could start with. To that, there is one huge challenge that has to be addressed and managed; both parties mention the lack of competent workforce in the frame of the municipality of Sermersooq, to monitor and manage external cooperation's.

On short-term this thesis's outcome about possible outsourcing areas and voluntary work hours by the companies can be initiated immediately. On the long-term, the municipality of Sermersooq has to make up its mind, if it dares to take the steps of outsourcing parts of the value chain of services. If the municipality takes the steps – the companies are ready.

DEL 1 - INDLEDNING OG METODE

Kapitel 1 – Indledning og problemformulering

1.1 Indledning

Den grønlandske økonomi er udfordret – med blandt andet et fastfrosset bloktilskud, der årligt mister værdi¹ grundet inflation og et muligt udeblevet råstofeventyr, der i landstingets finanslov 2014 ellers forudsås som den langsigtede løsning på en finanslov i underskud².

Lokalt er Grønlands hovedstadskommune, Kommuneqarfik Sermersooq også udfordret.

Kommuneqarfik Sermersooq er den største kommune i Grønland, målt i indbyggertal.

Kommuneqarfik Sermersooq har for år 2014 et budget pålydende kr. 1.358 mio. fordelt over byerne Nuuk, Paamiut, Ittoqqortoormiit og Tasiilaq, hvortil der er 8 bygder. Der er 22.000³ indbyggere i Kommuneqarfik Sermersooq, ud af ca. 56.000⁴ i hele Grønland. Der er afsat kr. 400 millioner til boligbyggeri i perioden 2014 – 2017.

I starten af 2014 kom kommunen under skærpet tilsyn, grundet niveauet af kommunens likviditet, der ultimo 2013 udgjorde 23 mio.⁵ – hvor kravet er 6 % af drifts- og anlægsudgifterne (omtrent 100 mio.)⁶. Mange års manglende likviditetsstyring og manglende økonomistyring havde årligt reduceret pengebeholdningen i kommunekassen. Manglende indfrielse af anlægsplaner finansierede årligt budgetoverskridelserne – ultimo 2013 var kassen næsten tom.

I kølvandet på den økonomiske situation, har kommunalbestyrelsen vedtaget en genopretningsplan⁷ der skal få Kommuneqarfik Sermersooq på ret kurs hvad angår likviditet, bedre økonomistyring og realistisk budgettering. Det er således en meget alvorlig situation Kommuneqarfik Sermersooq befinder sig i, og som gør, at alle serviceydelser kigges igennem – men henblik på at skære fra, hvor en serviceydelse ikke er højest nødvendig. Der var ligeledes en rammebesparelse i budget 2014 pålydende kr. 35 mio., som ikke er gået ubemærket – bl.a. på folkeskoleområdet⁸.

¹ <http://da.wikipedia.org/wiki/Grønland>

² <http://sermitsiaq.ag/foreslaar-underskud-finansloven>

³ Pr. 1. juli 2014. www.stat.gl

⁴ Pr. 1. juli 2014. www.stat.gl

⁵ <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommuneqarfik-sermersooq-under-skærpet-tilsyn>

⁶ <http://sermersooq.gl/politik/kommunens-budgetter/2014/>

⁷ <http://sermersooq.gl/nyhed/laes-kommunens-genopretningsplan/>

⁸ <http://sermitsiaq.ag/kl/node/164299>

Udover likviditetsudfordringen for kommunen, er Kommuneqarfik Sermersooq udsat for endnu en væsentlig udfordring, som går på, at de 3 andre storkommuner og Naalakkersuisut⁹, kræver flere penge af hovedstadskommunen - med baggrund i, at hovedstadskommunen nyder godt af alle medarbejderne på de selvstyregenererede virksomheder, der med en omsætning mellem kr. 719 mio. - 5.312¹⁰ mio. for de flestes vedkommende har hovedsæde i Nuuk¹¹. I forbindelse med udligningsreformen er oplægget fra Naalakkersuisut, at Kommuneqarfik Sermersooq skal betale yderligere kr. 54 mio. i forbindelse med udligningsreformen. Kommuneqarfik Sermersooq yder med den eksisterende udligningsordning som den eneste kommune allerede kr. 86 mio. til de andre kommuner - ud over de 6 % i fælles kommunal skat som alle fire storkommuner betaler til landskassen. Efter massiv kritik fra erhvervslivets parter lægger Naalakkersuisut nu op til, at de kr. 54 mio. i yderligere udligning kun er for år 2015 til start, da grundlaget er for usikkert. Den endelige beslutningstagen sker i Inatsisartut, der skal behandle udligningsreformen i forbindelse med behandlingen af finanslov 2015¹².

Jævnfør den økonomiske situation i Kommuneqarfik Sermersooq er spørgsmålet, om det er tidspunktet hvor der må foreligge en erkendelse af, at kommunen skal søge andre løsninger i forhold til at yde borger service.

1.2 Problemstilling

I forbindelse med udmøntning af rammebesparelsen pålydende kr. 35 mio., var der en række af upopulære beslutninger politikerne måtte gennemføre. Koalitionen i Kommuneqarfik Sermersooq har været negativt omtalt i medierne med vinklen, at kommunen sparede på bekostningen af børnene – ved at reducere i bl.a. folkeskolelærernes efteruddannelser¹³.

Genopretningsplanen forpligter kommunen til flere besparelser og tegner nye måder at løse opgaveudførelsen på. Udligningsreformen kommer også alt andet lige, til at have konsekvenser for Kommuneqarfik Sermersooq. I forlængelse af udspillet fra Naalakkersuisut omkring yderligere kr.

⁹ Naalakkersuisut er navnet på regeringen i Grønland

¹⁰ Nettoomsætning i 2013 tal for henholdsvis ral.gl samt royalgreenland.gl

¹¹ De selvstyregenererede virksomheder har afdelinger i hele GL og halvdelen af RG's arbejdsstyrke er uden for GL – ligesom størstedelen af koncernens omsætning er uden for Grønland.

¹² <http://naalakkersuisut.gl/da/Naalakkersuisut/Departementer/Finanser-og-Indenrigsanliggender/Finanslov>

¹³ <http://sermitsiaq.ag/kl/node/164299>

54 mio. i udligning har kommunalbestyrelsen udtrykt, at skatteprocenten ikke forhøjes ligesom anlægsbudgettet ikke reduceres¹⁴. Der er således igangsat en medarbejderreduktion, hvor den kommunale administration reduceres med 75 stillinger. Når man ser bort fra vakante stillinger og løse timelønstimer er der konkret 47 medarbejdere der er blevet opsagt. Der er tale om den største offentlige afskedigelsesrunde i Grønland.

Set i lyset af, at den kommunale administration er i færd med at reducere de faste omkostninger er der et spørgsmål der søges besvaret. Herunder om hvordan man kan yde en acceptabel borger service for færre midler.

Der står i samarbejdsaftalen 2013-2017¹⁵ for koalitionen i Kommuneqarfik Sermersooq:

'Vi skal turde en ny og anderledes ansvars- og opgavefordeling mellem kommune og civilsamfund. Når vi bliver stillet over for spørgsmål og krav om at løse udfordringer, så må svaret til borgerne i lokalsamfundet være: hvordan kan I samarbejde med det offentlige system og tackle situationerne sammen? Sammen er vi stærkest.'

I og med, at den økonomiske situation i kommunen er som den er, er det et væsentligt spørgsmål, om hvorvidt det politiske ønske om et styrket civilsamfund kan bidrage til at reducere de offentlige udgifter yderligere og tilmed yde en acceptabel service for borgerne. Herunder kan civilsamfundets deltagelse i beslutningsprocesser også resultere i, at eksempelvis mulige besparelser modtages mindre negativt blandt borgerne, eftersom de selv har bidraget til beslutningen.

Spørgsmålet er, om der kan opnås konsensus om hvilken form for inddragelse af virksomheder og civilsamfund der kan være i opgaveløsningen? Tør den kommunale administration at udlægge dele af nuværende offentlige opgaver ud til private ved eksempelvis outsourcing? De selvstyregererede virksomheder i Kommuneqarfik Sermersooq har hver især CSR målsætninger inden for uddannelse, velfærd, trivsel blandt børn og unge m.v. Kan kommunen inddrage virksomheder og borgere i kommunens opgaveløsning – og sammen udvikle en smartere måde at servicere borgerne på?

¹⁴ <http://sermersooq.gl/nyhed/reform-koster-job/>

¹⁵ www.sermersooq.gl

1.3 Problemformulering

Del 1: Hvordan kan virksomheder i Kommuneqarfik Sermersooq involveres [yderligere](#) i kommunens servicering af borgerne.

- Herunder inddragelse ift. de tilbud kommunen har til borgerne, samt inddragelse ift. hvilke anlægsaktiviteter kommunen skal prioritere – samt muligheden for medfinansiering af nyanlæggelser?

Del 2: [Hvordan kan man inddrage andre interessenter og civilsamfund i opgaven med servicering af borgerne?](#)

1.4 Afgrænsning

Masterafhandlingens problemformulerings første del vil ikke omfatte myndighedsopgaver som sagsbehandling af socialsager, forvaltning af fangstlicenser m.v., der ikke kan udliciteres - eller udføres med indblanding af udefrakommende interessenter¹⁶. Den kommunale fuldmagt giver – med undtagelse af myndighedsopgaver, mulighed for eksterne enheders løsning af kommunale opgaver. Der vil i opgaven udelukkende være fokus på ikke lovpligtige aktiviteter som bl.a. skrankefunktion, fritids- og kulturaktiviteter, anlægsinvesteringer, erhvervsudvikling, byudvikling, kundeservice m.v. Det skal her bemærkes, at afhandlingen ikke har til hensigt at fjerne ledelsesrummet fra ledelsen og politikerne – men at hensigten er at kvalificere indsatserne og søge alternative løsninger for valg af service for borgerne.

I forhold til 2. del af problemformuleringen vedrører det hvilke værktøjer der kan arbejdes med omkring inddragelse af interessenter og civilsamfund i kommunens opgaveløsning. Her antages det, at kommunen har haft en minimal inddragelse af kommunens interessenter inklusiv egne medarbejdere og civilsamfund. Analysen vil udarbejdes som en benchmark mod en enkelt kommune i Danmark, som har gjort sig nogle erfaringer med interessant inddragelse.

Udmøntningen af det i problemstilling nævnte udfordringer er ikke givet på forhånd. Herunder i hvor stor en grad mulige besparelser kan identificeres eller hvordan alternative løsningsforslag kan implementeres. Der vil i opgaven ikke blive analyseret på, hvor stor grad besparelsesomfanget skal være – men fokuserer på samarbejdet med eksterne og interne parter med henblik på en smartere

¹⁶ <http://www.udbudsportalen.dk/Strategi-og-Politik/Udvalge-opgaver/>

service for borgerne.

1.5 Masterafhandlings struktur

Figur 1: Afhandlingens opbygning

DEL 1 – INDLEDNING OG METODE	
Kapitel 1	I dette indledende kapitel åbnes der op for rammen af afhandlingen, hvor indledning, problemstilling og problemformulering beskrives. Heri er afgrænsningen ligeledes beskrevet – ligesom denne figur over strukturen på opgaven står.
Kapitel 2	Som fundamentet for den videnskabelige undersøgelse i forhold til problemformuleringen, er kapitel 2 basis i form af, at der i denne er beskrevet anvendt teori, empirisk indsamling og kildekritik.
DEL 2 - TEORI	
Kapitel 3	Netværksteori er én af de bærende teorier i afhandlingen. I kapitel 3 behandles netværksteorier med relevans for problemformuleringen.
Kapitel 4	Ligesom netværksteorier, så er innovationsteori én af de bærende teorier i afhandlingen. I kapitel 4 behandles innovationsteorier med relevans for problemformuleringen.
Kapitel 5	Kapitel 5 består af teorier inden for CSR samt interessenthåndtering med henblik på illustrering af, at der ikke kun er tale om kommunens interesser – ligesom forskelligheden af interesser illustreres.
Kapitel 6	Outsourcing
Kapitel 7	Forandringsledelse
DEL 3- ANALYSE	
Kapitel 8	I forhold til at afdække første del i afhandlingens problemformulering, analyseres muligheden for erhvervslivets deltagelse i kommunens servicering af borgerne.
Kapitel 9	For at kunne definere kommunens netværksbehov, er dette søgt analyseret ved et selvstændigt kapitel. Herunder spørgsmål omkring adgang til virksomhedernes kapabiliteter samt muligheden for kommunens integration med eksterne enheder.
Kapitel 10	Tilgangen til innovation beskrives i nærværende. Der tages eksplicit udgangspunkt i erfaringerne fra Aarhus Kommune, som har kørt en inddragelsesproces med dele af kommunens interesser.
Kapitel 11	Kapitel 11 vedrører anden del af afhandlingens problemformulering. Herunder, hvordan man kan inddrage interesser og civilsamfund i opgaveløsningen.
DEL 4 - AFSLUTNING	
Kapitel 12	I kapitel 12 behandles konklusion, som laver en opsamling over væsentligste dele af analysen samt søger at besvare problemformuleringen.
Kapitel 13	I perspektiveringsafsnittet ses der tilbage på processen, ligesom udfordringer med problemstillingen diskuteres.
Kapitel 14	Det i metodenævnte teorier beskrives nærmere, ligesom der kommer en optegnelse af samtlige figurer og kildehenvisninger der løbende er skrevet ind i afhandlingen.
Kapitel 15	Der er tre bilag til afhandlingen. Bilag er skrevet ind i opgaven.

Kapitel 2 - Samfundsvidenskabelig analysemetode

Som Thomas Presskorn-Thygesen skriver¹⁷, så afgør de metodiske tilgange, om hvilke resultater der opnås ved undersøgelse af et bestemt emne. Dette med baggrund i, at hver tilgang afgør om hvilke aspekter af virkeligheden opgaveskriver vil interessere sig for – herunder hvilke områder vedkommende vil interessere sig mindre for. Ifølge Claus Nygaard¹⁸ er udfordringen, at gøre sine antagelser bevidste og reflektere over konsekvenserne heraf – både hvad angår processen og resultatet.

Fremgangsmåden i forhold til masterafhandlingen er, at der tages udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme, eftersom der er tale om løsninger for borgerne der nødvendigvis ikke munder ud i en konkret $2 + 2 = 4$. Derimod vil der indsamles empirisk data fra de forskellige sociale konstruktioners ”sandheder” på løsninger til givne udfordringer og mulige prioriteringer.

Eksempelvis, at tømmerne finder det mest hensigtsmæssigt at spare på eksempelvis kulturområdet, da det ikke giver tømrebranchen med dertilhørende medarbejdere opgaver – eller at der er en borgergruppe der er imod al byfornyelse og som ønsker at bevare alt som det var før - uden hensyntagen til, at der er et stort behov for by udvidelse grundet 23 års ventetid på en almen bolig i Grønlands hovedstad, Nuuk¹⁹.

Ontologien i konstruktivisme er relativistisk, da opfattelsen af hvad der opleves afhænger af den videnskabelige iagttagelse. Eksempelvis, at en anden iagttager nødvendigvis ikke vil frembringe samme resultater ud fra et interview med givne sociale konstruktioner. Dette bringer afhandlingen videre til epistemologien der er subjektiv. Objektiv viden er ifølge Thomas Presskorn-Thygesen umulig, eftersom videnskaben skabes af forvrængede sociale konstruktioner²⁰. Metodologien i masterafhandlingen vil bygge på empiriske studier, hvor primære data vil indsamles kvalitativt af udpegede meningsdannere inden for erhvervslivet samt af direktionen i Kommuneqarfik Sermersooq. Metoden søger en dybdegående indsamling af interessenters holdninger til den kommunale opgaveløsning. Metodologien med indsamling af kvalitativ viden kombineres med sproglige og diskursanalytiske data, for at afdække de sociale konstruktioner bag de kommende interviews.

¹⁷ Nygaard, C. (2012): Samfundsvidenskabelige analysemetoder (2. udg.). Samfundslitteratur.

¹⁸ Nygaard, C. (2012): Samfundsvidenskabelige analysemetoder (2. udg.). Samfundslitteratur.

¹⁹ <http://www.knr.gl/da/nyheder/mange-%C3%A5rs-ventetid-p%C3%A5-ini-bolig>

²⁰ Nygaard, C. (2012): Samfundsvidenskabelige analysemetoder (2. udg.). Samfundslitteratur.

I forhold til inddragelse af interessenter og civilsamfund, vil sekundære data tage udgangspunkt i et evalueringsdokument fra Aarhus Kommune, der har arbejdet med en større inddragelsesproces af kommunens interessenter. Sekundære data vil ligeledes have udgangspunkt i en række nyhedsartikler af relevans for problemformuleringen – samt kommunalbestyrelsens samarbejdsaftale 2013-2017 i Kommuneqarfik Sermersooq mellem Inuit Ataqatigiit og Demokraterne²¹. Derudover vil der også være et udsnit af udvalgte virksomheders CSR politikker.

Med afsæt i de anvendte teorier vil indsamlet empiri analyseres i forhold til det i problemformuleringen opstillede spørgsmål.

2.1 Anvendt teori

Interessenter – både eksternt og internt - spiller en væsentlig rolle i forhold til at analysere, i hvilken omfang disse kan involveres i opgaveløsningen. Eftersom der er tale om eksterne interessenter, vil tiltag inden for delagtiggørelse af eksterne interessenter, begrænse det formelle ledelses rum der er internt i organisationen. Der skal således analyseres på, hvilke strukturelle overvejelser ledelsen kan gøre sig i forhold til at lede eksterne parter.

En anden faktor i forhold til at inddrage eksterne og interne interessenter er, i hvilken grad magtafgiver fortsat kan have en form for kontrol med opgaveløsningen. Hvis en virksomhed eksempelvis påtager sig kundeservicebetjeningen i en bygd, eller fritidsaktiviteter i en by – hvordan sikres borgernes retssikkerhed og fremdrift på det mellem kommunen og virksomhed aftalte opgaver – og hvordan sikres, at det, der leveres svarer til det aftalte?

Teori vedrørende netværksledelse, innovationsformer og interessenthåndtering anses som mulige løsninger på hvordan virksomheder og interessenter kan involveres yderligere i kommunens servicering af borgerne. Teori vedrørende forandringsledelse anses som det bærende element i så fald at ovenstående teorier skal lykkes. På baggrund af ovennævnte, vil den anvendte teori i analysen omhandle netværksledelse, innovationsformer, interessenthåndtering, outsourcing samt forandringsledelse.

Der vil tages udgangspunkt i bøgerne 'Fundamentals of Strategy', Johnson et al.(2012)²² samt 'Cooperative Strategy: Managing Alliances, Network, and Joint Ventures', Child et al.(2005)²³. Til

²¹ www.sermersooq.gl

²² Johnson, G. et al. (2012): Fundamentals of strategy (2nd ed.). Pearson.

innovationsteorien benyttes bogen 'Managing Innovation', Tidd og Bessant (2012)²⁴. Vedrørende emnet omkring forandringsledelse, vil der tages udgangspunkt i 'I spidsen for forandringer', Kotter(1999). Hver teoriafsnit afsluttes med en opsamling.

2.2 Empirisk indsamling

Den empiriske indsamling af primære data vil ske via 2 spor, jf. problemformuleringen:

Del 1: Hvordan kan virksomheder i Kommuneqarfik Sermersooq involveres yderligere i kommunens servicering af borgerne.

- Herunder inddragelse ift. de tilbud kommunen har til borgerne, samt inddragelse ift. hvilke anlægsaktiviteter kommunen skal prioritere – samt muligheden for medfinansiering af nyanlæggelserne?

Del 2: Hvordan kan man inddrage andre interessenter og civilsamfund i opgaven med servicering af borgerne??

Empiri – del 1

Vedrørende empiri til det 1. spor vil indsamlingen af empirisk data ske ved primære og sekundære data. Sekundære data vil indhentes via grønlandske virksomheders hjemmesider samt artikler i medierne. I forhold til primære data vil interview af følgende nøglepersoner ske:

Figur 2: Interview personer

Interessenter	Personer
Direktion i KS	- Søren Valbak, Direktør i Børn, Familie og Skole - Mike Kristensen, Direktør i Anlægs- og Miljøforvaltningen - Lars Møller Sørensen, Direktør for Økonomi og Personaleservice
Erhvervslivet	- Michael Binzer, Daværende adm. Direktør i Tele Greenland.

²³ Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford.

²⁴ Tidd, J. & Bessant, J. (2012): Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change (4th ed.). John Wiley.

	- Michael Pedersen, Fg. Adm direktør i Nukissiorfiit. - Jens K. Lyberth, Direktør, corporate relations, Royal Greenland - Peter Grønvold Samuelsen, adm. direktør, KNI - Mads B. Christensen, HR direktør, Air Greenland - Martin Ben Shalmi, formand for Sermersooq Erhvervsråd
--	--

Der er i alt 5 forvaltningsdirektører samt 1 administrerende direktør i Kommuneqarfik Sermersooq. De i ovenstående nævnte kommunale direktører vedrører tre forvaltninger. De fem forvaltninger i kommunen varetager myndighedsopgaver samt back-office til borgerservice for bl.a. arealtildeling, skoleområdet og erhvervsområdet. Det fjerde fagområde der vedrører Velfærd, Arbejdsmarked og Erhverv er ikke medregnet som respondent, da pågældende direktør ikke har besvaret spørgeskema. Den administrerende direktør har ingen selvstændige ansvarsområder, hvorfor denne ikke er indregnet som respondent. Opgaveskriver har Fælles Service som ansvarsområde, hvorfor denne ligeledes ikke er indregnet. De kommunale direktører tilbagesendte spørgeskema inden for ca. 1 uge fra fremsendelsen.

Direktionen i kommunen – udtagen den administrerende direktør der ikke har selvstændige ansvarsområder, fik fremsendt et semistruktureret spørgeskema med 12 undersøgelsesspørgsmål der er opdelt i:

- Del 1: Det generelle samarbejde
- Del 2: Inhouse – eller eksternt
- Del 3: Anlæg og byudvikling

En semistruktureret spørgeramme med undersøgelsesspørgsmål er blevet fremsendt til direktørerne for de samfundsvitale helt eller delvist selvstyregenererede virksomheder, der enten selv skulle besvare eller henvise til én der kunne. Der er tale om følgende virksomheder; Nukissiorfiit, Air Greenland, Tele-Post, Grønlands Arbejdsgiverforening, Sermersooq Erhvervsråd, KNI, Royal Greenland og Royal Arctic Line.

Svarprocenten har været høj. Der var ingen frist og svarene blev tilbagesendt ca. 1 uge efter fremsendelse. Følgende virksomheder har udfyldt spørgerammen i forhold til muligheden for deres respektive virksomheders inddragelse i opgaveløsningen; Royal Greenland, Telepost, Air

Greenland, Nukissiorfiit og KNI. Royal Arctic Line har ikke besvaret spørgeskemaet. Derudover er spørgerammen sendt til Sermersooq Erhvervsråd samt Grønlands Arbejdsgiverforening, om hvorvidt dennes medlemsvirksomheder kan bidrage til kommunens servicering af borgerne. Sermersooq Erhvervsråds svar er inddraget i besvarelserne. Grønlands Arbejdsgiverforening har ikke fremsendt besvarelse af spørgeskema. Vedrørende KNI, så er det datterselskabet Pilersuisoq, der har alle bygdebutikkerne, der refereres til. KNI har i øvrigt hovedsæde i Sisimiut der er hjemmehørende i nabokommunen Qeqqata Kommune²⁵. Hovedparten af virksomhederne er aktieselskaber, hvor en enkelt er en nettostyret virksomhed – ligesom en enkelt er en erhvervsdrivende fond. For forståelsen benævnes både selskaber, fonde, organisationer og virksomheder som virksomheder i det følgende – ligesom benævnelserne A/S eller lignende selskabsform ikke er nævnt ved ovenstående optegnelse af virksomhederne.

Spørgeskemaet til virksomhederne har 15 spørgsmål og er opdelt i:

- Del 1: Det generelle samarbejde
- Del 2: Et muligt CSR samarbejde
- Del 3: Anlæg og byudvikling
- Del 4: Sammenkørsel af services i bygder (Pilersuisoq og Nukissiorfiit)

Den politiske tilkendegivelse i forhold til problemformuleringen tager udgangspunkt i samarbejdsaftalen mellem Inuit Ataqatigiit og Demokraterne 2013-2017, der tegner koalitionen i Kommunalbestyrelsen i Kommuneqarfik Sermersooq²⁶.

De kommunale direktørers svar samt erhvervslivets svar vil illustrere en baseline i forhold til parternes samarbejde i dag, samt om der er mulighed for udbygning af samarbejde. Herunder benyttes samarbejdsaftalen i kommunalbestyrelsen med henblik på, om denne skaber mulighed for alternative samarbejder mellem kommune og erhvervslivet.

Empiri – del 2

I forhold til inddragelse af interessenter, var det hensigten, at bl.a. medlemmerne i administrationens områdeudvalg skulle interviewes. Herunder, at empirisk data vil indsamles kvalitativt ved en semistruktureret spørgeramme besvaret af medarbejderne i kommunen.

²⁵ www.qeqqata.gl

²⁶ www.sermersooq.gl/politik

Opgaveskriver er samtidig formand for områdeudvalget for administrationen, hvorfor der er store risici for påvirkning af indsamlet data. Alternativt havde det været interessant med forskellige borgergrupper i forhold til øvrige interessenter, men lokaludvalg er først nu i færd med at blive oprettet. I stedet er der taget udgangspunkt i en lignende proces med inddragelse af interessenter der er gennemgået i Aarhus Kommune, hvor man har inddraget medarbejdere og interessenter i kommunens fremtidige organisering. [I Aarhus Kommune indgik virksomheder også i interessant inddragelsesforløbet. I nærværende er interessenterne opdelt i problemformuleringen, eftersom muligheden for virksomhedernes konkrete varetagelse af kommunale opgaver søges analyseret, hvor del 2 i problemformuleringen vedrørende inddragelse af interessenter mere ses som processer hvor interessenter har en medindflydelse i kommunens servicering af borgerne.](#)

2.3 Kildekritik

Jf. konstruktivisme er ontologien relativistisk og vil således fremstilles ud fra iagttagelser, hvor virkeligheden består i iagttagers sociale konstruktion af virkeligheden. Herunder også, at virkeligheden består i den interviewedes subjektive fortolkning af virkeligheden.

Der er udvalgt en række centrale nøglepersoner til interviews. Eftersom virkeligheden er en social konstruktion for meningstilkendegiveren, er det nødvendigvis ikke den samme virkelighed som en anden menings tilkendegiver vil udtrykke. Der er således en øget mulighed for en skævvridning af virkeligheden – afhængig af hvem der interviewes. Dette gælder både de kommunale direktører samt repræsentanter fra erhvervslivet.

Den faktuelle baggrund til brug for både problemformuleringen og de hensigtserklæringer som nævnes af de enkelte påstande i opgaven, bygger på wikipedia samt nyhedsartikler i enten kommunens egen hjemmeside eller fra artikler i de grønlandske medier. Der er nødvendigvis ikke tale om det aktuelle billede men et billede der jævnfør opgaveskrivers 'sandhed' og verdensbillede tegner argumenterne for at føre en bestemt linje i forhold til besvarelsen af problemformuleringen. Der kunne i princippet være artikler der sagde det modsatte, som ikke er medregnet i opgaven.

I forhold til illustreringen af størrelsen på de i kommunen hjemmehørende virksomheder, angives virksomhedernes omsætning med henblik på at illustrere i hvor stor grad virksomhederne bidrager

til samfundsøkonomien. Omsætning i 2013 var for Royal Arctic Line kr. 719 mio., kr. 830 mio. for Nukissiorfiit, kr. 1.181,6 mio. for Air Greenland samt 5.312 mio. for Royal Greenland. Selvom virksomhederne har hovedsæde i Nuuk, er der for samtlige af nævnte virksomheder tale om afdelinger i de større byer i Grønland, ligesom alle de nævnte virksomheder undtagen Nukissiorfiit har væsentlige aktiviteter og medarbejdere uden for Grønland.

2.3.1 Validitet

Trods muligheden for en skævvridning af virkeligheden ved at have udpeget en række nøglepersoner i forhold problemformuleringen, så er det højest sandsynligt at de samme interview personer vil deltage i arbejdet, i så fald at Kommuneqarfik Sermersooq går hele vejen og ved en nærmere defineret form inddrager forskellige interessenter i det omgivende samfund i forhold til opgaveløsningen. De interviewede direktører tegner det eneste erhvervsliv der er i mange bygder, hvor Kommuneqarfik Sermersooq også har medarbejdere og filialer.

Et væsentligt forhold er validitet i forhold til den anvendte teori i opgaven. Den anvendte teori vedrørende netværk samt teori om innovation berører nødvendigvis ikke forholdet virksomhed/offentlig forvaltning – men alene netværk og innovation for virksomheder. Målsætninger for virksomheder går på bundlinjen i form af indtjening, hvor målsætninger for offentlige instanser sandsynligvis går på bedre service for borgerne – uden budgetoverskridelser.

DEL 2 - TEORI

Til brug for den teoretiske løsning af problemformuleringen vil der i det følgende være behandling af netværksteori, innovationsteori, interessentledelse, outsourcing samt teori i forandringsledelse. Teorierne vil efterfølgende benyttes i analysen.

Kapitel 3 - Netværk

Spørgsmålet om hvorvidt den kommunale administration tør at udlægge dele af nuværende offentlige opgaver ud til private virksomheder ved eksempelvis outsourcing skal besvares. Før dette kan ske, er der brug for at se på hvilke typer af netværk kommunen med fordel kan benytte sig af.

Strategiske netværk mellem virksomheder skabes ud fra forskellige motiver. Hvilke motiver har Kommuneqarfik Sermersooq i forhold til etableringen af strategiske netværk? Som Johnson et al. (2012) skriver, så er der 4 mulige strategiske alliance motiver:

Figur 3: Strategiske alliance motiver

Strategiske alliance motiver	
1. Scale alliance	Scale alliance omhandler en alliance mellem to eller flere virksomheder med begrænset kapacitet, der eksempelvis byder på en større opgave sammen. En opgave som de hver i sær ikke vil kunne løfte – eller at flere virksomheder har samme indkøbsfunktion for at have adgang til rabatter m.v.
2. Collusive alliance	Collusive alliance dækker over karteldannelser, hvor eksempelvis konkurrerende virksomheder forsøger at aftale prislejen i et givent marked – eller forsøger at holde andre konkurrenter ude.
3. Acces alliance	Acces alliance omhandler virksomheder der indgår strategiske alliancer med henblik på at få adgang til en anden virksomheds kapabilitet eller markedsadgang. Som eksempel nævner Johnson et al. (2012) virksomheder, der for at entrere et marked i Kina, indgår et strategisk samarbejde med en distributør for kunne få adgang til det kinesiske marked.
4. Complementary alliance	Complementary alliances sammenligner Johnson et al. (2012) med acces alliance – men at der er tale om virksomheder med sammenlignelig værdi kæde, hvor det strategiske samarbejde gør, at de udligner hinandens svagheder og sammen står stærkt.

Set i lyset af, at hverken den ene eller anden part har kontrollen, samtidig med at den strategiske alliance proces over tid skal ledes, fremhæver Johnson et al. (2012) to vigtige temaer:

- Samudvikling (Co-evolution)
- Tillid

Samudvikling, da alliancer jf. Johnson et al. (2012) aldrig foregår nøjagtigt som planlagt, hvor begge parter løbende må skabe harmoni i hver lejr, når det planlagte fejler. Tillid, da hverken den ene eller anden part kan have fuld kontrol – og derfor hver især er afhængige af, at den anden udøver tillidsfuldt samarbejde. Tillid er noget man ifølge Johnson et al. (2012) løbende gør sig fortjent til. Konkret nævner Johnson et al. (2012), at alliancer mellem private og offentlige er særligt skrøbelige, hvor profit motivet er på den ene side og hvor skift i den politiske agenda kan have konsekvens på den anden side. Child et al. (2005) identificerer, at magt og tillid er de bærende elementer i så fald et netværk mellem virksomheder skal lykkes.

Jævnfør Jarillo (1993)²⁷ er strategiske netværk andet end tilfældigt oprettede netværk grundet deltagernes usikkerhed om fremtiden. Ifølge Jarillo (1993) giver dét at kende differentierede handelspartnere godt, en øget kapabilitet for virksomheder der vælger at indgå i strategiske partnerskaber. Strategiske netværk mener Jarillo (1993) således blot er en anden og ofte bedre måde at drive en virksomheds forretningssystem på – der nødvendigvis ikke indebærer større økonomiske investeringer, som vil være tilfældet med eksempelvis en vertikal integration. Eftersom strategiske alliancer er en form for outsourcing fra den ene af virksomhederne, beskrives hermed definitionen af outsourcing:

”Outsourcing er et økonomisk begreb, der dækker over, at en virksomhed vælger at købe varer/ydelser, den tidligere selv har produceret, hos en underleverandør. Begrundelsen for at gøre dette kan være, at

- opnå bedre kvalitet ved at benytte sig af en specialist frem for selv at gøre tingene
- opnå lavere pris
- opnå en højere forrentningsgrad for den investerede kapital”²⁸

²⁷ Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford.

²⁸ <http://da.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

I så fald, at en virksomhed er utilfreds med en given outsourcet vare, vil det umiddelbart være lettere, at skille sig af med ydelsen, end hvis man havde kompetencen og de dertilhørende faste omkostninger selv.

3.1 Typer af netværk

Child et al. (2005: 151) henviser til Davis et al.(1994: 565) der ved analyser har konkluderet, at der er en stigende tendens til at virksomheder går fra at være store mastodonter til at blive mindre og drive virksomhed ved etablering af et netværk uden bindinger. Konklusionerne deles af Snow et al.(Child 2005), der har identificeret tre forskellige typer af netværk:

Figur 4: Typer af netværk

Typer af netværk		
The internal network	The stable network	Dynamic networks

I det følgende kommer en kort gennemgang af de tre netværk Snow et al.(Child 2005) har identificeret.

The internal network

I den interne netværk har man indført markedet i den interne organisation af virksomheden. En vare eller ydelse sælges mellem dele af værdikæden til markedspris, hvor køberen har muligheden for at købe varen eksternt, i så fald at den interne leverance ikke kan konkurrere med eksterne leverandører. Den interne netværksopdeling gør også, at dele af værdikæden kan sælge leverancer til eksterne kunder uden for virksomheden. Eksempelvis, hvis kommunens IT afdeling var exceptionel og fik de andre kommuner - eller eksterne virksomheder som kunder.

The stable network

Det stabile netværk dækker over en delvis outsourcing. Virksomheden råder over en mindre base af fastansatte, hvor store dele af værdikæden er outsourcet for at øge fleksibilitet og have en bedre performance. Eksempelvis Nike, der ikke selv ejer fabrikkerne hvor deres sko laves. Man er ikke afhængige af en stor lagerbinding og kan gå et andet sted, i så fald man ikke er tilfreds med en given ydelse/vare.

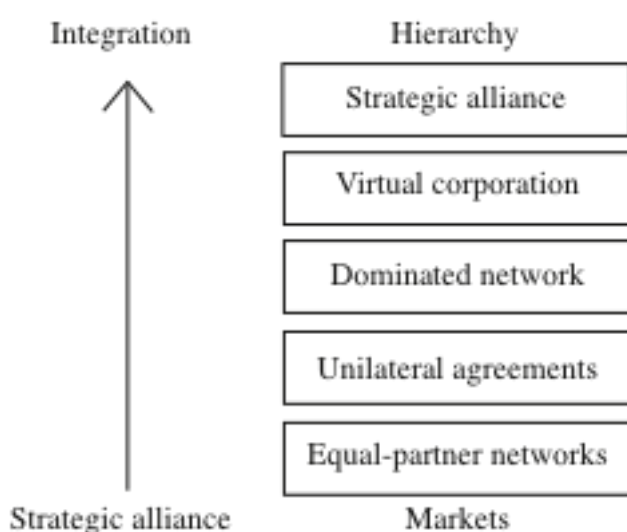
Dynamic networks

Dynamiske netværk er virksomheder der identificerer nye muligheder, og derefter samler et netværk af komplementære virksomheder med aktiver og kapaciteter til at give det økonomiske system, for at opfylde identificerede behov på markedet. Dynamiske netværk er også virksomheder der åbner op for åben innovation i forbindelse med deres produkt, hvor de ikke selv binder den fornødne økonomiske kapacitet til at udvikle en teknisk løsning - men giver SMV'er mulighed for at entrere et marked²⁹.

3.2 Netværksrelationer

Der er forskellige afhængighedsformer mellem deltagerne i et netværk. Child et al. (2005: 153) peger på to yderfløje i form af det fuldstændige marked på den ene side uden nogen former for relationer og hvor der sandsynligvis ikke bliver genkøb, til et hierarkisk virksomhed, hvor alt løses internt i virksomheden – uden samarbejder eller handler med eksterne alliancer.

Figur 5: Hierarki modellen³⁰



Equal-partner networks

Som det første skridt i forhold til det fuldt integrerede strategiske alliance med en virksomhed, er "equal-partner networks". Netværksformen er kendetegnet ved gensidigt støttende funktioner fra

²⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation

³⁰ Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford: Figur 8.1.

begge sider. Ifølge Child et al. (2005) er der i denne type af netværk fravær af noget-for-noget opførsel. I netværksformen equal partner eksisterer virksomhederne ikke alene men i relation til andre virksomheder.

Unilateral agreements

På vejen mod større indbyrdes afhængighed kommer unilateral agreements, der går på ensidige aftaler. DeFillippi and Reed (1991)³¹ betegner netværksformen som et forhold mellem to virksomheder, hvor den ene part kommer tæt ind på den anden virksomhed. Ydelsen kan eksempelvis være eksterne konsulenter i forbindelse med strategi, uddannelse, HR eller lignende. Ydelsen betales af den modtagende part som et konkret salg mellem to parter.

Unilateral agreement kan ligeledes godt være en større virksomhed der køber en minoritetsandel i en mindre virksomhed.

Dominated network

Dominated network sammenlignes i følge Gerlach (1992)³² ofte med den japanske keiretsu, der illustreres ved en central virksomhed, der får sine dele af sit produkt ved en række eksterne leverandører. Uden den centrale virksomhed vil de virksomheder der leverer til 'moder-virksomheden' ikke eksistere. Modervirksomheden har typisk pladser i leverandørernes bestyrelser, hvor kvalitet på leverancer sikres og hvor tillid ligeså sikres.

Virtual corporation

Løst koblede virtuelle netværk er kendetegnet ved samarbejder der tager udgangspunkt i en teknisk løsning som en virksomhed yder en anden. Netværksformen ses som en overgangsfase på virksomhedens vej til fuldstændigt indbyrdes afhængighed jævnfør hierarki modellen. 'Virtual corporation' kan være en del af 'equal partner' eller 'dominated network' ifølge Snow et al.(Child 2005).

Strategic alliance

Den højeste form for indbyrdes afhængighed før en fuldstændig integration mellem to virksomheder er den strategiske alliance. Strategiske alliancer udføres typisk ved én af følgende

³¹ Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford.

³² Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford.

netværksformer; equal joint ventures, konsortium eller samarbejdet mellem virksomheder med begrænsede midler og ingen bindinger i kapacitet. Jf. Thorelli (1986)³³ fusionerer virksomheder afgrænsede områder af deres virksomhed med en anden part, hvor der mellem parterne forsøges at opnå fordele ved sammenlægning af dele af værdikæden. Fordele, der ikke ville kunne være opnået uden den strategiske alliance.

Netværksteori – opsamling

Hvilke motiver har Kommuneqarfik Sermersooq i forhold til etableringen af strategiske netværk?

Der blev i kapitel 3 gennemgået 4 mulige motiver for etableringen af strategiske netværk; scale alliance, collusive alliance, acces alliance og complementary alliance.

2 forhold anses i teorien som de vigtigste, i så fald strategiske netværk skal lykkedes og det er samudvikling og tillid. For de gennemgåede teoretikere som eksempelvis Jarillo (1993) og Child et al. (2005) anses strategiske netværk som en anden og ofte bedre måde at drive en virksomhed på. Omkring hvilken type af netværk der er mest hensigtsmæssig for Kommuneqarfik Sermersooq, illustreres der i kapitlet tre typer af netværk; the internal network, the stable network samt dynamic network. Kapitlet afsluttes med afhængighedsformen ved hierarkimodellen. Optegnelsen af motiver for indgåelse af netværk og hvilke typer af netværk virksomheder sædvanligvis indgår, illustrerer ikke et klart billede af hvilken form der for Kommuneqarfik Sermersooq er mest hensigtsmæssig. Hvor meget vil forvaltningerne tillade, at eksterne virksomheder får indblik i kommunens daglige drift? Er der virksomheder der kan løse opgaverne bedre end kommunen? Eksempelvis i form af The stable network, hvor en ekstern vicevært virksomhed kan byde ind på viceværtsopgaven i kommunen, hvorefter at kommunen vil spare faste lønudgifter på en vicevært hvert sted hvor der drives institution. Eller, at eksempelvis Royal Arctic Line der er grønlands nationale rederi med egen flåde og mandskab samt drift af havne i Grønland, udskiller fragt skibene i Aalborg, hvor efter at der eksempelvis indgås samarbejder med et rederi i Aalborg, der kan udnytte kapaciteten til andre destinationer, når disse ikke benyttes til at servicere Royal Arctic Line.

Den konkrete netværksanalyse i forhold til kommunen gennemgås under analysedelen.

³³ Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford.

Kapitel 4 – Innovation

I indledningen benyttet sætning fra samarbejdsaftalen i Kommuneqarfik Sermersooq udtrykker politikerne, at den gældende service for borgerne skal ændre form. Heri udfordrer politikerne, at det altid er kommunen som serviceyder og borgerne som modtagere. Konkret skriver politikerne, at når den kommunale administration 'bliver stillet over for spørgsmål og krav om at løse udfordringer, så må svaret til borgerne i lokalsamfundet være: hvordan kan I samarbejde med det offentlige system og tackle situationerne sammen.' I så fald, at den kommunale service skal ændres i form, er det nødvendigt at se på hvilke typer af innovation der kan bistå den kommunale udfordring.

Innovation defineres af Tidd og Bessant (2012) som processen med at oversætte ideer til en ydelse, der skaber værdi, eller som kunderne vil betale for. For at defineres som innovation må en idé kunne gentages i produktion og opfylde et bredt behov.

Som Tidd og Bessant (2012) skriver, så vedrører innovation ikke kun at åbne nye markeder. Innovation kan ifølge forfatterparret også skabe nye måder at yde en tjeneste på for etablerede og modne virksomheder. Tidd og Bessant (2012) benytter flyselskaberne Ryanair og Easyjet som eksempler. Nævnte flyselskaber skabte en hel anden prisklasse for flybilletter ved at reducerede de faste omkostninger ved skalering af de services ombord, der tidligere blev taget for givet.

4.1 Dimensioner af innovation

Væsentligt i forhold til innovation er, at der sker en forandring. En forandring der kan tage flere former og som Tidd og Bessant (2012) har delt op i fire brede kategorier; de såkaldte 4 P'er:

Figur 6: De fire P'er.

Produkt innovation	Proces innovation
Position innovation	Paradigm innovation

De 4 P'er gradueres i forhold til en trinvis eller radikal innovation.

Produkt innovation

Produktinnovation er betegnelsen for innovation der går på ændringer i de serviceydelser eller produkter som en virksomhed tilbyder. Ved trinvis innovation kan der være tale om en

softwareændring på en eksisterende produkt, der giver produktet en væsentlig merværdi for kunden. Som eksempel for radikal produktinnovation kan overgangen fra de første mobil telefoner til smartphones nævnes.

Proces innovation

Proces innovation betegner Tidd og Bessant (2012) som ændringer i formen serviceydelser eller produkter produceres eller leveres på. En trinvis proces innovation kan illustreres ved, at ikke-personfølsomme breve fra kommunens forvaltning ikke længere blev sendt med brevpost som tilfældet er i dag til, at borgerne begynder at få breve som mails. At gøre det man gør bedre. Hvad angår en radikal proces innovation, at borgerne i stedet for fysisk henvendelse hos kommunen på begrænsede tidspunkter, kan få samme service på alle tider af døgnet på borgerportalen³⁴.

Position innovation

Position innovation dækker re-positionering af en eksisterende produkt eller serviceydelse til et nyt marked. Ved en trinvis position innovation kan de førnævnte lavprisflyselskaber nævnes. De nye services åbnede op for et helt nyt marked af rejsende, der før tog med andre transportmuligheder som tog, bil og færge. Som en radikal version af position innovation nævner Tidd og Bessant (2012) mikrolån, som Grameen Bank åbnede op for i de fattige udviklingslande.

Paradigm innovation

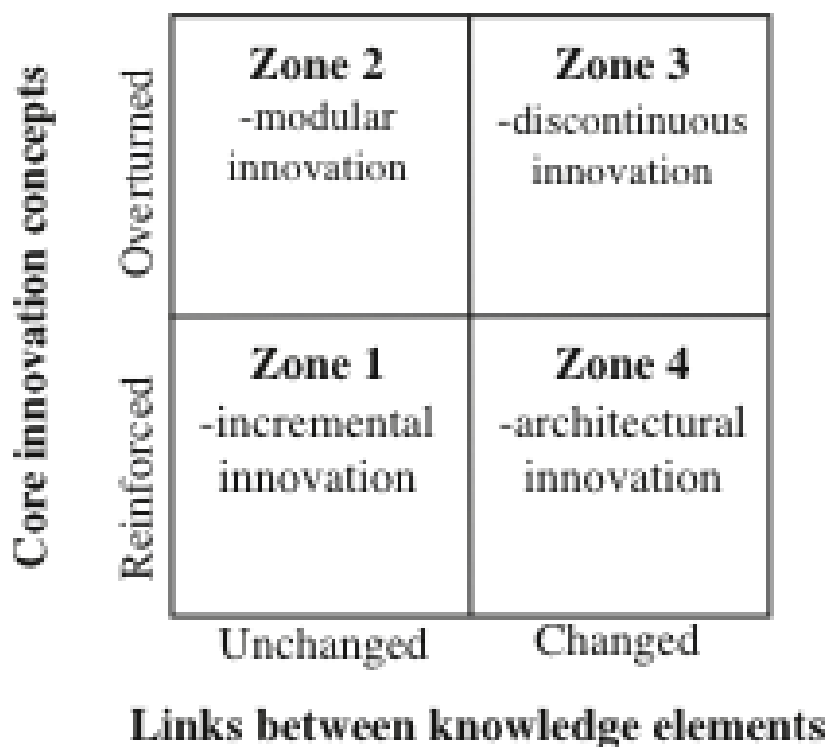
Den sidste innovationskategori er paradigme innovation der går på ændringer i det sæt af mentale 'briller' og verdensforståelse som forbrugeren ser virksomheden og dens produkter eller serviceydelser på. Et eksempel på en trinvis paradigme innovation, er når en kommune ændrer betegnelsen af borgerne fra klienter til kunder. En ændring af betegnelse der samtidig udleveres i handling, hvorved borgerne oplever en bedre service. Som illustration til en radikal paradigme innovation kan nævnes internettet, der kobler hele omverdenen til hjemmet. Hvor man før indkøbte hele cd-er i den lokale musikbutik, køber man nu enkelte numre via nettet.

4.2 Forhold for håndtering af innovation

Der er ifølge Tidd og Bessant(2012) flere grader af innovation. Tidd og Bessant(2012) nævner fire grader for håndtering af innovationer.

³⁴ www.sullissivik.gl

Figur 7 – Komponent og arkitektonisk innovation³⁵



Zone 1 – trinvis innovation

Det første forhold betegner Tidd & Bessant (2012) som trinvis innovation. Her er der ifølge forfatterparret tale om mindre forbedringer der eksempelvis er baseret ud fra forbedringer i de teknologiske færdigheder i miljøet for kernekompetencen.

Zone 2 – modulær innovation

Ved modulær innovation er der tale om ændringer i komponenter, hvor der ikke sker ændringer i arkitekturen. Som eksempel benytter forfatterparret det digitale kamera samt overgangen fra analog til digital. Inden for etablerede rammer læres der nyt.

Zone 3 – diskontinuerlig innovation

Ved minimum af kontrol over hvad der skal innoveres, findes diskontinuerlig innovation. Her kendes resultatet ikke – ligesom vejen dertil heller ikke er kendt. I processen ændres spillereglerne ligeledes konstant, hvor der er grobund for entré af nye aktører.

³⁵ Tidd, J. & Bessant, J. (2012): Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change (4th ed.). John Wiley. Figur 1.5.

Zone 4 – arkitektonisk innovation

Hvad der også sammenlignes med disruptive (forstyrrende) innovation, har vi arkitektonisk innovation. Her er der tale om det emergente med nye kombinationer og arkitekturer. Der kan eksempelvis være tale om lavere performance men med en lavere pris. At benytte eksisterende viden på en ny måde, der åbner op for nye markeder.

4.3 Building the innovation case

Der er ingen klar defineret plan for en forretningsplan, men en forretningsplan for en innovations case skal ifølge Tidd og Bessant (2012) indeholde følgende:

1. Detaljer om produkt eller service
2. Vurdering af markedsmulighed
3. Identifikation af målgrupper
4. Entre barrierer og konkurrentanalyse
5. Erfarings – og ekspertise engagement fra ledelsesteam
6. Strategi for prisleje, distribution og salg
7. Identifikation og planlægning af kerne risikofaktorer
8. Cash-flow beregning, inkl. breakeven point
9. Finansielle og andre ressource behov til projektet

Mange forretningsplaner i den kommercielle verden har i følge E. B Roberts³⁶ for meget fokus på det tekniske, hvor fokus på andre forhold er minimal. Ifølge Roberts er der for lidt fokus på marketingplan, management team og finansiell plan. Fokus går på teknikken, hvor der eksempelvis sjældent er en salgsplan i forretningsplaner der skal skabe indtjening til projektet. Indtjening er ligeledes et skrøbeligt emne i en opstartsfasen, da iværksættere typisk starter ud med en enkel kunde – og dermed selv stiller sig i en skrøbelig position, med svækket forhandlingsposition og manglende incitament til at udvikle virksomhedens marked.

Innovationsteori – opsamling

Hvilke dele af borgernes serviceydelser er det, at der vil innoveres på? Er det selve serviceydelser, eller er det på den måde serviceydelser 'produceres' på? I kapitlet gennemgås de i teorien 4 mulige

³⁶ Tidd, J. & Bessant, J. (2012): Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change (4th ed.). John Wiley. Side 338.

innovationstyper; produkt-, proces-, positions- og paradigme innovation. Teorien illustrerer fire grader for håndtering af innovationer; trinvis, modulær, diskontinuerlig samt arkitektonisk innovation. Kapitlet afsluttes med en procesbeskrivelse for en innovations case.

I forhold til, at kommunen ønsker at ændre serviceydelserne – er det væsentligt, at interessenter inddrages jf. det i indledning nævnte problematikker omkring besparelser på skoleområdet. Er man ved inddragelse af interessenter i de innovative processer klar til diskontinuerlig innovation ved en radikal ændring i forhold til eksempelvis breve fra det offentlige kun sker via NemID, eller skal man overdrage samtlige museer og skindsyer, så foreninger og andre sammenslutninger selv kan køre enhederne? Innovation i forhold til problemformuleringen vil behandles under analysen.

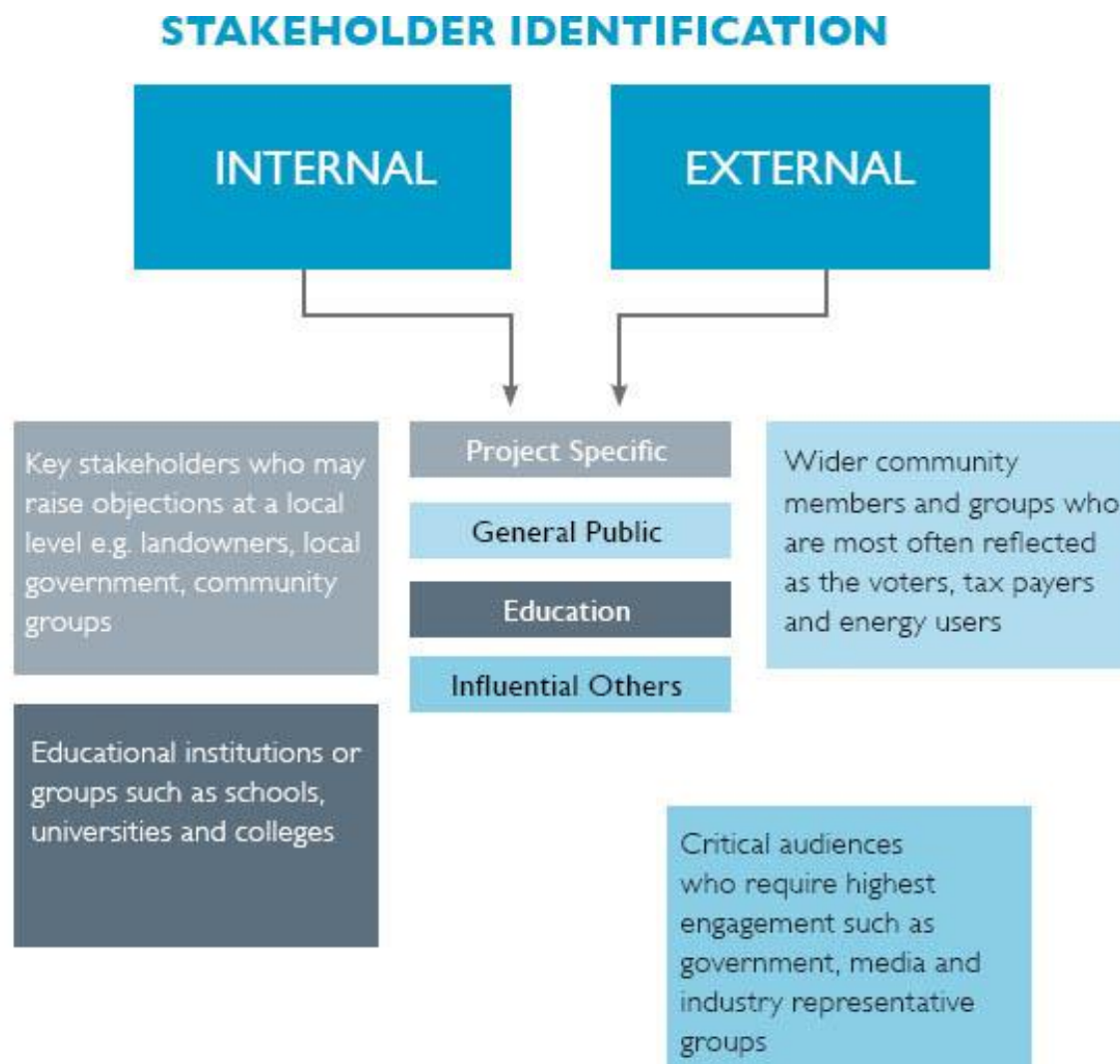
Kapitel 5 - CSR

Ud fra et CSR perspektiv, så er CSR aktiviteter for den enkelte virksomhed en del af dennes branding i samfundet, om det være sig internt i organisationen eller eksternt organisationen. CSR politikker udføres per definition med kommerciel logik. At de indsatser som den enkelte virksomhed udøver kommunikerer ud til interessenterne i virksomhedens omverden. Ud fra et CSR perspektiv, kan man sammenligne det med forbrugernes boykot af virksomheder der benytter børnearbejdere i udviklingslande, der i forbrugernes paradigme er forkert. Dette uden hensyntagen til, at stop for produktion de pågældende steder vil resultere i endnu højere grad af sult hos børn i udviklingslandene³⁷. Eller, at stop for indførsel af sælskind til Europa ønskes af forbrugerne dér, eftersom Canadierne slår sæler ihjel med køller, uden hensyntagen til, at denne drabsform er mest human. Som virksomhed skal alle interessenter der kan være en trussel eller mulighed kortlægges. Virksomhedens interessenter indeholder et internt og eksternt perspektiv.

Figur 8³⁸: Interessent identifikation

³⁷ <http://www.kristeligt-dagblad.dk/kirke-tro/boykot-af-børnearbejde-rammer-fattige-børn>

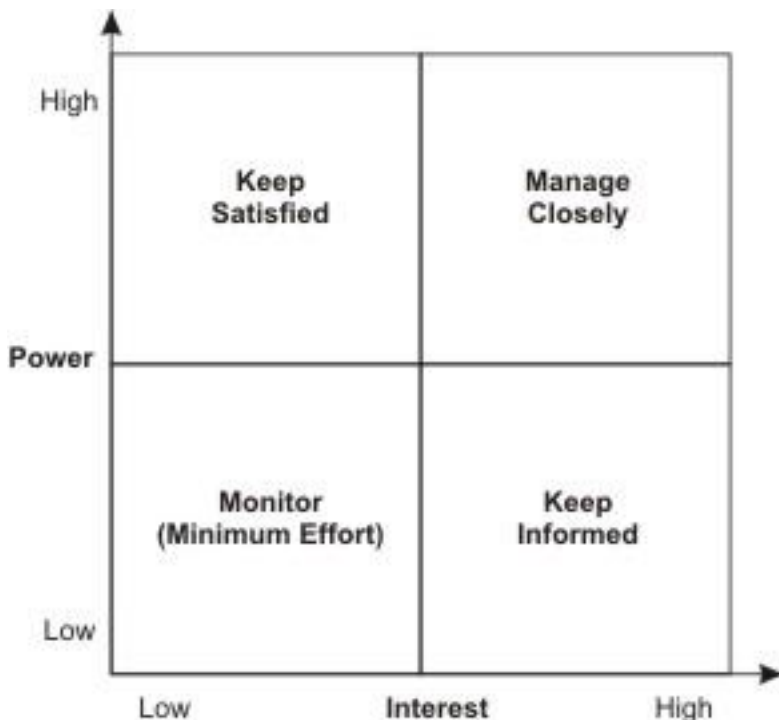
³⁸ <http://decarboni.se/publications/communication-and-engagement-toolkit-ccs-projects/identifying-stakeholders>



Som det illustreres på ovenstående figur, så er der nøgleinteressenter der sandsynligvis kan have indsigelser på et lokalt niveau. Ligeledes bredere grupper eller medlemmer af lokalsamfundet som eksempelvis forbrugere, vælgere m.v. – ligesom der muligvis kan være kritiske publikums som eksempelvis regeringen og medierne.

Figur 9³⁹: Interessent håndtering

³⁹ Mendelow (1991)



I forhold til håndteringen af interessenterne, opdeles interessenter i fire grupper jf. Mendelow (1991). Opdelingen illustrerer i hvor høj grad interessen er til stede samt hvor stor en magt interessenten har.

Ved lav interesse og lav magt fra interessenten, skal indsatsen løbende monitoreres. Ved høj interesse men minimal magt, flyttes indsatsen på at holde interessenten løbende informeret. Hvis interessent har meget magt men lav interesse, flyttes indsatsen på at holde interessenten tilfreds. Til sidst, hvis interessenten har meget magt og meget interesse for indsatsen, håndteres denne tæt.

På baggrund af ovenstående, skal virksomhedernes deltagelse i kommunens opgaveløsning således ikke kun tilfredsstille kommunen. Sandsynligvis er det begrænset, hvad virksomhederne vil engagere sig i, i så fald indsatsen kun skulle tilfredsstille kommunens interessenter.

Virksomheder drives som kommercielle enheder, hvorfor mulige CSR aktiviteter fra virksomhederne skal give kommerciel logik, herunder ligeledes tilfredsstillelse af den enkelte virksomheds interessenter.

CSR - Opsamling

I så fald, at Kommuneqarfik Sermersooq skal drage nytte af CSR samarbejder med de virksomheder der er hjemmehørende i kommunen, er det for kommunen hensigtsmæssigt at se samarbejdet fra den anden parts side, da det ikke kun er kommunens interessenter der skal tilfredsstilles. Ligeså er

der forskellige former for interessenter der hver især skal håndteres - afhængigt af deres magt og interesse.

Kapitel 6 – Outsourcing

Der er fordele og ulemper ved outsourcing. Der er store risici ved at outsource dele af værdikæden. Tør en virksomhed at outsource dele af produktionen der påvirker virksomhedens performance? De faste omkostninger minimeres i form af, at virksomheden ikke selv har ydelsen inhouse – men virksomheden giver afkald på kontrollen. Sidstnævnte er der således forskellige mekanismer til at søge at sikre.

Figur 10⁴⁰: Inhouse VS. Outsource

INHOUSE	
Fordele	Ulemper
- Kontrol over medarbejdere og ressourcer - Ansvarlig for egen skæbne - Fleksibilitet i opgaveløsningen - Organisatorisk smidighed	- Manglende tiltrækning af kompetente medarbejdere - Manglende ekspertise - Ineffektiv medarbejderstab - Gamle systemer - Tungt med faste omkostninger ift. medarbejdere
OUTSOURCING	
Fordele	Ulemper
- Høj sandsynlighed for succes - Hastighed til markedet - Adgang til specialiseret viden	- Begrænset kontrol over medarbejdere - Lang tids kontraktbinding - Risiko for statisk løsning

⁴⁰ <https://www.hashdoc.com/documents/7441/database-management-insource-vs-outsource#>

- Etablerede og testede produkter - Adgang til talenter - Lettere tilgang til innovation	- Outsourcer partiskhed - Tab af kompetencer
--	---

Vedrørende outsourcing af offentlige ydelser til private virksomheder skriver Andersson og Jordahl (2011)⁴¹, at fokus ved outsourcing historisk ofte har gået på tiden, hvortil der er en risiko omkring effekterne af outsourcing. Herunder, at eftersom det skal gå hurtigt og billigt, at medarbejdere eller organisationer ikke tænker i innovation. I den anden yderlighed har vi eksempelvis det selvstyrejede aktieselskab NunaOil.gl, hvor der i dag er diskussioner om hvorvidt enheden skal indlemmes i den offentlige administration. Debatten går bl.a. ud på, at medarbejderne i enheden har for høj løn i forhold til andre virksomheder i Grønland. I så fald, at selskabet indlemmes i den offentlige forvaltning, er det sandsynligvis ikke den samme løn den offentlige administration kan tilbyde, som har været gældende i NunaOil.gl. Det kan således tænkes, at medarbejdere i NunaOil.gl søger andet steds i forbindelse med øvelsen. Når og hvis, at medarbejderne i den pågældende virksomhed ikke flytter med til den offentlige administration, skal man i den offentlige administration så starte helt fra bunden med at opbygge viden? Har man kompetencen inhouse til at opbygge viden inhouse? Omkring hvordan det konkrete samarbejde mellem virksomheden og den offentlige myndighed er, er ikke kendt, men jf. teorien omkring netværk, vil det være hensigtsmæssigt, at skabe en netværksform, der med tiden opbygger viden ved begge enheder – i så fald man ønsker at sikre en forankring af viden før enheden lukkes ned.

Kapitel 7 – Forandringsledelse

Der er jf. John P. Kotter(1999) otte trin i en forandringsproces der er nødvendige hvis en forandringsproces skal lykkes:

1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed
2. Oprettelse af den styrende koalition
3. Udvikling af en vision og en strategi

⁴¹ <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp874.pdf>

4. Formidling af forandringsvisionen
5. Styrkelse af medarbejdernes kompetence til at handle
6. Generering af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af kortsigtede gevinster
8. Konsolidering af resultater og produktion af endnu mere forandring, og institutionalisering af nye arbejdsmåder i kulturen

Uanset hvilken netværksform der vælges for samarbejde med eksterne enheder, hvilke typer af innovation der skal vise nye veje for servicering af borgerne samt hvilke områder der fremadrettet skal outsources, så er det nødvendigt at nøglepersoner i kommunens administration oplever nødvendigheden af forandring. Politikerne og det øverste ledelses lag kan have nok så mange hensigter men hvis dem der skal bære projektet ud ikke kan se meningen eller nødvendigheden heraf, lykkes projektet aldrig. Jævnfør kommunens historie med stor gennemstrømning i direktionsgangen, er det sandsynligvis ikke samtlige mellemledere der udlever forandringerne medmindre at dele af mellemlederne indgår i koalition med direktionen og andre ledelses lag. Forandringsledelse i forhold til problemformuleringen vil behandles under analysen.

DEL 3 - ANALYSE

Som beskrevet under metoden, indhentes empirisk data i to spor. Indhentet empirisk data vil efter hvert afsnit diskuteres i forhold til det i teori afsnittet benævnte teorier inden for netværk og innovation. I så fald, at der i empirien og teorien åbnes op for forslag til løsninger for service for borgerne, vil der ske en opsamling under konklusionen. Kapitel 8, 9 og 10 omhandler analyse i forhold til besvarelse af del 1 i problemformuleringen der går på, hvordan virksomhederne kan inddrages i opgaveløsningen til serviceringen af borgerne. Sidste kapitel i analysedelen kapitel 11 omhandler del 2 i problemformuleringen der går på, hvordan man kan inddrage interessenter og civilsamfund i opgaveløsningen. Sidstnævnte starter dels i kapitel 10.

Kapitel 8 – Muligheden for erhvervslivets deltagelse i opgaveløsningen

CSR politikkerne for de helt eller delvist selvstyregenererede virksomheder udtrykker alle et ansvar i forhold til lokal engagement.

Alt andet lige, er der ved virksomhedernes CSR politikker ressourcer at hente, eftersom politikkerne kommer ind på et ønske om bidrag til de lokalsamfund virksomhederne er en del af.

Eksempelvis skriver Royal Arctic Line⁴² i virksomhedens CSR politik, at Royal Arctic Lines størrelse giver et særligt ansvar for at sikre positiv udvikling i de samfund de betjener. Herunder, at Royal Arctic Line gerne stiller sig til rådighed ved projekter indenfor børn & unge, kultur, sport og socialt udsatte.

Royal Greenland skriver noget lignende⁴³ i deres CSR politik. Royal Greenland går endnu længere og konkret tilbyder støtte til kompetencegivende uddannelser og kurser i dansk, matematik, engelsk samt støtte til AFS- og efterskoleophold.

KNI A/S, der har alle bygdebutikkerne samt butikker i de mindre byer udtrykker ligeledes i virksomhedens CSR politik⁴⁴, at de har fokus på medarbejderes faglige og personlige udvikling, da de ikke udelukkende ser dem som en del af erhvervslivet, men også som en del af uddannelsessystemet. KNI's CSR initiativer søger de løst via CSR Greenland.

Ved gennemgang af ovenstående CSR politikker for de selvstyregenererede virksomheder, er der flere forhold der går igen – og disse vedrører uddannelse af børn og unge, at hjælpe socialt udsatte samt områderne kultur og sport.

8.1 Politisk tilkendegivelse vedr. samarbejder med eksterne instanser

Koalitionen i Kommuneqarfik Sermersooq har indgået en samarbejdsaftale, hvor overskriften lyder 'Det hele menneske i et forpligtende, solidarisk og nyskabende fællesskab'. I samarbejdsaftalen er det private engagement hovedkraften i de politiske målsætninger. Herunder, at borgerne skal bidrage i opgaveløsningen. Der er således også igangsat et arbejde med at etablere lokaludvalg, der etableres i alle af byerne i Kommuneqarfik Sermersooq⁴⁵.

I samarbejdsaftalen udtrykkes det, at der skal skabes rammer for en aktiv og forpligtende folkelig deltagelse. En deltagelse, der skal sikre forankring, hvor borgerne har indflydelse på deres

⁴² <http://www.ral.dk/om-os/samfundsansvar/politik-for-csr/>

⁴³ <http://www.royalgreenland.gl/da/CSR/Sponsorater>

⁴⁴ <http://www.kni.gl/da/kni/vores-samfundsansvar/>

⁴⁵ <http://sermersooq.gl/nyhed/sermersooq-klar-til-lokaludvalg-1/>

nærmiljø. Der søges i samarbejdsaftalen, at magten til forandringer flyttes fra færre til flere og i langt højere grad definerer den offentlige sektor som tjenere, der stiller deres ekspertise til rådighed, hvorved ansvarlige borgere kan gøre deres indflydelse gældende.

Politisk lægger man dermed op til, at man sætter spørgsmålstejn ved den gængse arkitektur med at kommunen selv skal løse alt, til en anderledes ansvars- og opgavefordeling mellem kommunen og det omgivne samfund. Som koalitionen i Kommuneqarfik Sermersooq i deres samarbejdsaftale også udtrykker det:

’Den offentlige økonomi, også kommunernes økonomi, er under hårdt pres. Den demografiske udvikling og det stigende forventningspres på velfærdsydelserne skaber betydelige udfordringer. Vi ønsker at rette blikket fremad og begynde reelle politiske drøftelser om at gøre Kommuneqarfik Sermersooq til en innovativ kommune der tør udfordre vanetænkning og sammen skabe en velgennemtænkt udvikling med for eksempel nye velfærdsløsninger og nye institutionstyper - ”mere af det samme” er ikke en mulighed på længere sigt.’

8.2 Direktionens vurdering af muligheden for ekstern deltagelse i opgaveløsningen

I efteråret 2013 startede et helt nyt direktørkollegium, med både en ny administrerende direktør samt 4 nye direktører⁴⁶. Den sidste stilling som direktør blev genopslået og besat 1. november 2013⁴⁷. I foråret stoppede den daværende nye økonomidirektør. Der er fundet en ny økonomidirektør pr. 1. september 2014⁴⁸. De nye direktører kommer alle fra stillinger uden for Kommuneqarfik Sermersooq, og er således ikke historiebærere. Det var således en hel ny ledelse der tiltrådte – uden nogen historiske magtkampe eller intrigerer. Den nye ledelse konstaterede kort efter tiltrædelse, at kassen snart var tom. Der er således påbegyndt et stort oprydningsarbejde, som stadig er i gang⁴⁹. Her indgår bl.a. de 75 stillinger som den kommunale administration reduceres med.

I det følgende, er sammenskrivningen af de kommunale direktørers svar på det fremsendte kvalitative semistrukturerede spørgeskema.

⁴⁶ <http://sermitsiaq.ag/fire-nye-direktoerer-praesenteret>

⁴⁷ <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommuneqarfik-sermersooqs-direktorkabale-er-gaaet-op>

⁴⁸ <http://sermitsiaq.ag/sermersooqkendt-konsulent-ny-direktoer>

⁴⁹ <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommuneqarfik-sermersooq-under-skarpet-tilsyn>

Del 1: Det generelle samarbejde

Det første spørgsmål omhandler hvor meget de enkelte forvaltninger har af samarbejde med virksomheder i Kommuneqarfik Sermersooq dags dato. Generelt udtaler direktionen, at der dags dato eksisterer meget lidt samarbejde og at det samarbejde der er, er ustruktureret.

Som en direktør udtaler: ”Samarbejdet” begrænser sig ofte til et kunde-leverandørforhold. Der er et stort uudnyttet potentiale.’

Kunde-leverandørforhold for de enkelte forvaltninger strækker sig fra arkitekter og byggerådgivere til banker, revisionsselskaber, rekrutteringsvirksomheder, hardware og software leverandører til indkøb af mad og bleer.

Omkring forbedringsmuligheder for samarbejder med virksomheder vurderes, at der altid er plads til forbedringer. Der er ifølge en direktør kun én måde at forbedre samarbejdet på - og det er at føre en åben og ærlig dialog. En anden efterlyser forventningsafstemning, herunder, at kommunen skal blive bedre til at være præcis og klar omkring hvad kommunen ønsker – samt at følge op og evaluere. Denne udtrykker også, at der skal være ressourcer internt, i så fald at samarbejdet med eksterne parter skal styrkes. I én af forvaltningerne vurderes ressourcen ikke at være til stede på nuværende tidspunkt. Som pågældende direktørerne udtrykker: ”flere virksomheder har brugt kommunen som en pengemaskine uden de helt store krav. Det er nødvendigt med en mere realistisk tilgang til vores rådgivere. Ved evaluering af et projekt kan vores evaluering også omhandle rådgivernes indsats.”

En direktør giver udtryk for, at Kommuneqarfik Sermersooq mangler at afklare egne motiver og målsætninger for at indgå i samarbejdsrelationer med virksomheder uden for kommunen. Herunder spørgsmål som: Hvad vil vi? Hvor vil vi? Hvor meget vil vi? Hvorfor vil vi?

Del 2: Inhouse – eller eksternt

Generelt er der udtryk for ingen til minimal CSR aktivitet med virksomheder i Sermersooq regionen.

Omkring eksterne parters mulige varetagelse af opgaver, der i dag håndteres i forvaltningerne, er direktørerne hovedsageligt positive. Direktørerne kan se muligheder inden for såvel pasnings- som

skoleområdet, hvor der er masser af muligheder for samarbejde med virksomheder, frivillige og private. Ifølge direktørerne, er det kun fantasien og den politiske vilje der sætter grænser.

Ifølge familiedirektøren er der plads til forbedringer: ”Såvel pasningsområdet, som den traditionelle undervisning i skolerne kunne trænge til at komme tættere på det virkelige liv – det kan evt. lægges ind i et CSR samarbejde.”

Ovenstående mulighed for inddragelse af eksterne parter i opgaveløsningen vurderer familiedirektøren ikke direkte vil resultere i en besparelse - men et væsentligt kvalitetsløft. Omkring hvilke konkrete opgaver der kunne lægges ud, maner familiedirektøren til besindighed i form af, at opgaverne ikke ligefrem skal løses eksternt, men at eksterne virksomheder kan løse opgaver i den interne kommunale struktur.

Økonomidirektøren går i den helt modsatte retning og foreslår, at alt undtagen myndighedsopgaver skal udliciteres. Økonomidirektøren foreslår følgende:

- Outsource IT afdeling.
- Salg af Nuup Bussii⁵⁰ - for hvorfor skal kommunen drive busselskab – når det givetvis vil kunne drives i privat regi.
- Salg af jolleværksteder⁵¹, brætsalg⁵², skindsystuer⁵³.
- Udlicitering af driften af børnehaver – direktøren påstår, at der i kommunen er private børnehaver, der fungerer godt eller bedre end de kommunale. Han spår minimum bedre service til samme pris – men angiveligt vil kommunen kunne spare penge, samtidig med at servicen bliver bedre. Der er ifølge direktøren en enorm personaleudskiftning i børnehaverne.
- Udlicitering af fritidshjem etc.
- Udlicitering af folkeskolen og plejehjem.
- Udlicitering af arbejdsmarkedskontor. Bedre service og kvalitet til samme penge (er netop gjort i Sisimiut pr. 1/7-2014).

⁵⁰ 100 % kommunejet busselskab, www.bus.gl

⁵¹ Kommuneqarfik Sermersooq har i alle byer og næsten alle bygder jolleværksteder til rådighed for fiskere og fangere.

⁵² http://www.sullissivik.gl/Emner/Erhverv/Braettet/Braettet--Saerligt-for-fiskere-og-fangere.aspx?sc_lang=da-DK&mupid=Kujalleq

⁵³ <http://sermersooq.gl/borger/kultur/systuen-kittat/>

- Udlicitering af Piareersarfik. Bedre service og kvalitet for samme penge (er netop gjort i Sisimiut pr. 1/7-2014).
- At udnytte, at der er private/institutionelle investorer, der gerne vil investere i sikre projekter. Eksempelvis:
 - Bygningen af 800 boliger, som borgmesteren gik til valg på⁵⁴ – kan ifølge direktøren gennemføres og finansieres privat. En forudsætning vil dog ifølge direktøren være, at kommunen garanterer en lejeaftale på minimum 10 år, angiveligt 20 år. Engagementet vil ifølge direktøren kunne starte et opsving – der skaber optimisme. Fordelen her er ifølge direktøren, at kommunen ikke skal have anlægspengene op af kassen – men kun til den løbende leje – hvor der så gerne skulle komme nogle leje indtægter den anden vej, fra dem der flytter ind i lejlighederne. Ifølge direktøren vil det angiveligt give en manko i en mindre skala ved huslejerestancer. Dette skal sammenholdes med situationen i dag, hvor kommunen selv skal 100 % finansiere opførslen af 800 boliger - og så ”kun” få lejeindtægterne ind.
 - Kommunalbestyrelsens beslutning om at bygge 800 boliger inden for de næste år – a 100 m2. vil ifølge økonomidirektøren koste kr. 1,6 mia. – penge vi ifølge økonomidirektøren ikke har. Skal kommunen give et indirekte lejetilskud på eksempelvis 25.000 pr. lejemål pr. år for at holde lejeprisen nede – vil det ”kun” koste kommunen 20 mio. pr. år – på 20 år vil det være 400 mio. Det vurderer økonomidirektøren som en win-win.
 - Ovenstående vil ifølge økonomidirektøren også kunne etableres som OPP – regnestykket vil være lidt anderledes – men tendensen er det samme. Kommunen får aktivitet nu hvor der er brug for den.
- Derudover mener økonomidirektøren, at Kommuneqarfik Sermersooq skal ud af de offentlige overenskomsters åg, så kommunen i stedet for middelmådige medarbejdere kan tiltrække kvalificerede ansatte. Ifølge økonomidirektøren kan én motiveret kvalificeret ansat erstatte 2-3 middelmådige. Skal de pågældende have 1/3 mere i løn – giver det alt andet lige en besparelse.

⁵⁴ <http://sermitsiaq.ag/node/151023>

- Antallet af ansatte er ifølge økonomidirektøren ikke lig kvalitet. Der skal være de (motiverede og engagerede) ansatte der skal til – men kommunen skal ifølge direktøren ikke have funktioner der reelt er overnormeret – bare for at holde folk i arbejde. Det har ifølge direktøren i virkeligheden den effekt, at motivationen i hele organisationen holdes nede.
- Økonomidirektøren foreslår, at al simuleret service i bygderne indstilles, hvorefter at kommunen indgår serviceaftale med KNI Pilersuisoq – som i forvejen er til stede og leverer service for alle andre. Dette vil ifølge økonomidirektøren reducere omkostningerne til 1/3-del.
- Entreprenør afdelingerne går heller ikke forbi. Økonomidirektøren foreslår, at disse udliciteres hvorved at der kan ske en 20 % besparelse af omkostningerne til disse. Det er ifølge økonomidirektøren alene historisk, at kommunen har den type af aftaler. Direktøren for anlægsområdet foreslår ligeledes selv muligheden for at kunne udlicitere: asfaltering, materielgården, affaldshåndtering, brættet og jolleværkstederne. Denne spår dog tvivl om hvorvidt ekstern varetagelse af opgaven vil blive billigere.
- Hele kultur- og fritidsområdet konstaterer økonomidirektøren ikke er en lovbunden aktivitet - men en aktivitet som giver god livskvalitet til borgerne. Her forestiller økonomidirektøren sig, at der bliver lavet driftsaftaler for museer etc. i stedet for at kommunen selv driver dem.
- Generelt mener økonomidirektøren, at alle ikke myndighedsmæssige servicefunktioner skal udliciteres som eksempel betjente, kantine, tolkning, telefonomstilling og pedelfunktion. I stedet for interne afdelinger, foreslår han services uden for kommunen. Bl.a. rådgivende ingeniører/arkitekter der er i Sermersooq regionen, i stedet for selv at varetage en række opgaver internt. Udlicitering af bogholderi, HR og lønafdeling m.v. Aktiviteter, der i følge økonomidirektøren ikke kun vil betyde en driftsmæssig besparelse og højere effektivitet men ligeledes en mindre fejlprocent.

I forhold til organiseringen af den kommunale ledelsesstruktur mener økonomidirektøren afslutningsvist, at organisationen skal strammes op, hvor mindre enheder bør sammenlægges. Eksempelvis, at ingen afdelings/institutionsleder har under 10 ansatte.

Del 3: Anlæg og byudvikling

I tillæg til ovenstående liste over mulige outsourcingsmuligheder i kommunalt regi, foreslår direktøren for anlægsområdet, at ISERIT⁵⁵ får overdraget vedligeholdelsen af kommunens bygningsmasse. Anlægsforvaltningen ser muligheden for, at eksterne rådgivere og entreprenører fremadrettet kan udføre kommuneplantillæg samtidig med anlæggelse af projekterne for området. Samtidig vil forvaltningen undersøge mulighederne og er i gang med at se på udlicitering af nogle serviceydelser ved eksempelvis asfaltering, materielgården, brættet og jolleværkstederne. Til opgaven kan anlægsområdet udarbejde en udvidet design manual til brug for de eksterne parter. Direktøren for anlægsområdet stiller samtidig spørgsmålstejn ved, om en ekstern løsning vil gøre opgaveløsningen billigere og bedre.

Om hvorvidt Kommuneqarfik Sermersooq dyrker offentligt/privat samarbejde og sammenfinansiering omkring nyanlæg som eksempelvis boliger svarer direktøren for anlægsområdet, at sådanne samarbejder ikke eksisterer i dag. Direktøren oplyser samtidig, at forvaltningen er i gang med at undersøge mulighederne for OPP omkring boligbyggeri eller ved nyanlæg af institutioner. Direktøren oplyser, at andre lande med succes ved OPP har opført anlæg i forbindelse med fængselsbyggeri og skoler. Direktøren oplyser endvidere, at Grønlands Arbejdsgiverforening og entreprenørerne er åbne for ideen.

Direktøren for anlægsområdet oplyser, at forvaltningen skal have indarbejdet, at der i forbindelse med udbud og licitationer bliver et krav om brug af grønlandsk arbejdskraft og lærlinge. Dette har direktøren i sit tidligere virke har haft succes med at kræve af entreprenørerne. Direktøren beretter afslutningsvist, at krav om oplæring og inddragelse har været gældende i forhold til asfalteringen i Tasiilaq.

8.3 Virksomhedernes syn på deltagelse i opgaveløsningen

I det følgende er sammenskrivning af virksomhedernes svar på det fremsendte kvalitative semistrukturerede spørgeskema.

Del 1: Det generelle samarbejde

⁵⁵ Kommunens ejendomsselskab, der administrerer udlejningen af kommunens udlejningsboliger.

Flere af selskaberne meddeler, at samarbejdet med Kommuneqarfik Sermersooq er minimal – og kun drejer sig begrænset omkring rekruttering via arbejdsmarkedskontoret. Der er tre samarbejdspartnere der skiller sig positivt ud i forhold til samarbejdet med kommunen – og det er Royal Greenland, energiforsyningen Nukissiorfiit og Sermersooq Erhvervsråd. Virksomhederne udtrykker, at de har et godt og nært samarbejde med Kommuneqarfik Sermersooq inden for følgende emner:

- Byggemodning – byudvikling.
- Gadebelysning.
- Affaldsforbrænding – nedkøling af affaldsforbrændingsanlæg. Aftagelse af varme til Nukissiorfiits fjernvarmenet.
- Arealplanlægning, arealtildeling, byggeri, revalidering, licitationer, bygherre/entreprenør, snerydning, tilkaldt arbejdskraft.

Derudover oplyser Nukissiorfiit, at denne er kunde hos kommunen, hvor virksomheden til kommunen afleverer affald der opstår i forbindelse med produktionen af Nukissiorfiits kerneprodukter (el, vand og varme).

Samme virksomhed efterspørger øget samarbejde med kommunen på følgende områder:

- Fælles udlicitering af en række anlægsopgaver.
- Byplanlægning. Koordinering af udviklingstiltag – eksempelvis at etablering af nye vandledninger til huse samordnes med planer for kloakering.

En anden virksomhed eftersøger større beslutningskompetence lokalt inden for anlægs- og miljøområdet samt mere udlicitering af serviceopgaver såsom affaldshåndtering.

Som et forbedringsforslag vedrørende samarbejdet med kommunen foreslår flere virksomheder, at Kommuneqarfik Sermersooq kan gå i dialog med virksomhedernes HR afdelinger og CSR ansvarlige for at konkretisere, hvor der kan gøres reelle indsatser og ikke bare skåltaler. En enkelt udtrykker, at kommunen har for meget fokus på problemer frem for løsninger.

Som en af direktørerne udtrykker:

- Samarbejdet med kommunen er lidt trægt. Der er lange svartider og ikke ofte særlig kvalificerede svar. Især kniber det med at få reelle kandidater frem i lyset til f.eks. CSR programmer, så som aktivering eller elevpladser.

Del 2: Et muligt CSR samarbejde

Emnet startede ud med at identificere i hvor stort omfang virksomhederne har CSR aktiviteter i byer og bygder inden for Sermersooq regionen.

Generelt udtrykker virksomhederne at det er minimalt - nærmende sig intet - hvad der er af CSR aktiviteter i Sermersooq regionen. Nogle enkelte CSR aktiviteter nævnes af et par virksomheder. Blandt andre nævnes aktivering i Filatelia og Post i Tasiilaq. Et samarbejde som ifølge den administrerende direktør for pågældende virksomhed også godt kunne ske i Nuuk og Paamiut, hvor virksomheden også har filialer der er store nok.

Royal Greenland skiller sig markant ud blandt de andre virksomheder, ved at være meget aktive i Kommuneqarfik Sermersooq regi. Ud over miljøoprydningsprojektet Saligaatsoq som Royal Greenland indgår i, så har virksomheden en fiskerikonsulent ansat til at rådgive fiskere og hjælpe dem i gang med at knytte kontakter til relevante offentlige institutioner. Rådgiveren afholder ligeledes seminarer for fiskerne. Royal Greenland kører Royal Greenland Academy, hvor diverse uddannelsestiltag afholdes typisk ved produktionspauser i fabrikkerne. Royal Greenland har ligeledes en samarbejdsaftale med Børnetalsmanden MIO, hvor Royal Greenland Academy bruges som platform til udbredelsen af børns rettigheder. Ud over faste årlige sponsoraftaler med Grønlands Idrætsforbund, Arctic Circle Race, Ivalo & Minik Fonden samt støtten til eliteidrætsudøvere sponsorerer Royal Greenland børn og unges skolegang og uddannelse i fagene dansk, engelsk, matematik og naturfag, hvor efterskoleophold, sprogophold, kurser m.m. støttes.

Et par virksomheder oplyser, at de har en lang tradition for at påtage sig et ansvar inden for uddannelse og kompetenceudvikling. Herunder brugen af lokal arbejdskraft, opkvalificering af medarbejdere og ved at indgå i samarbejde med frivillige velgørenhedsorganisationer. Blandt andet nævnes samarbejder med kommunens ungdomsprogrammer Piorsaavik og Piareersarfiit også.

Eksempelvis støtter Sermersooq Erhvervsråd børneidræt og landsindsamlinger med fokus på børns vilkår ligesom Nukissiorfiit støtter projektet ”Ringe i Vandet”, som Meeqqat Inuunerissut står bag. Nukissiorfiit støtter også Arctic Winter Games (AWG)⁵⁶ med el, vand og varme til AWG’s

⁵⁶ www.awg2016.gl – En uges unge-træf a la vinter OL med deltagelse af de arktiske lande, der afholdes i samarbejde med Grønlands Selvstyre, hvor kommunen har budgetteret omtrent 50 mio. i alt.

sekretariat. Derudover oplyser Nukissiorfiit, at virksomheden desuden har fokus på børn og unge og undervisning med fokus på miljø, vedvarende energi og naturvidenskab. Nukissiorfiit er desuden ved at færdiggøre klassetrinsbaseret undervisningsmateriale, som kan anvendes i fysik og kemitimer, der har berøring med Nukissiorfiits kerneprodukter el, vand og varme.

Til spørgsmålet om, hvorvidt virksomhederne i forbindelse med deres CSR arbejde giver et nærmere defineret timetal til medarbejdernes engagement til eksempelvis at arrangere borgerarrangementer i kommunens medborgerhuse, udtrykker hovedparten af de adspurgte virksomheder sig positivt. Nogle af virksomhederne som bl.a. Air Greenland og Tele-Post har allerede defineret, hvor mange timer medarbejderne kan bruge årligt – mens andre virksomheder som Nukissiorfiit og Sermersooq Erhvervsråd overvejer, hvorvidt medarbejdere ud fra en fælles pulje kan frigøres til frivilligt arbejde indenfor virksomhedernes fokusområder. Hovedparten benytter formen 1 dag pr. medarbejder om året. At donation i form af medarbejdertimer til CSR indsats skal ske i henhold til virksomhedernes egne målsætninger, CSR strategier og fokusmål er et krav fra alle de adspurgte virksomheder.

Der blev brugt eksempler som ældre-IT undervisning, e-learning eller uddannelse i borgerservice via Tele-Post centrene.

I forhold til hvilken støtte virksomhederne skal have fra kommunen for at kunne engagere sig lokalt, udtrykker virksomhederne generelt, at der er behov for en aktiv, kompetent og kontinuerlig indsats fra Anlægs- og Miljøforvaltningen, arbejdsmarkedskontoret, skoleafdelingen, IT afdelingen samt kultur- og fritidsområderne.

Som en virksomhed udtrykker det vedrørende hvilke støttefunktioner denne har brug for af kommunen: ”Gennemsigtighed og ens behandling af virksomheder. At kommunen stiller kvalitetskrav og håndhæver dem i forbindelse med udførelse af anlægsopgaver og serviceopgaver.”

Vedrørende andre muligheder virksomhederne kunne samarbejde med Kommuneqarfik Sermersooq om, nævnes elevpladser, aktivering og opkvalificering lokalt.

Del 3: Anlæg og byudvikling

Virksomhederne blev spurgt til i hvor stort omfang de havde tid og ressourcer til at deltage i arbejdet omkring byplanlægning. Her meddeler virksomhederne næsten sammenstemmende, at de

ønsker at deltage – i form af fællesmøder, hvor de diskuterer konkrete planer – og ikke selve processen med at udarbejde lokalplaner. Der var en enkel nettostyret virksomhed, der så det som et helt naturligt samarbejdsområde for virksomheden.

Omkring muligheden for at indgå i et offentligt/privat samarbejde inklusiv medfinansiering af nyanlæg som eksempelvis boliger, er det kun en ikke-selvstyregenereret virksomhed, der udtrykker velvilje – bortset fra Royal Greenland der også er positiv. Her udtrykker størsteparten af de offentligt ejede virksomheder, at de har deres formålsparagraffer at følge. En enkelt har en stram regulering, som ikke levner mulighed for at medfinansiere eksempelvis boliger samt at dennes servicekontrakt årligt reduceres og dermed overordnet betyder endnu større fokus på en effektiv produktion, distribution og levering af virksomhedens kerneydelser. Herunder at drive elværk, posthuse, havne m.v. De fleste havde i øvrigt deres egen boligpulje. Royal Greenland nævnte, at denne havde haft et samarbejde med en anden kommune i Grønland omkring overtagelse af et anlæg, hvor formålet blandt andet drejede sig om øget beskæftigelse i kommunen. I forhold til Kommuneqarfik Sermersooq oplyser Royal Greenland, at denne var med til at medfinansiere fiskernes arbejdshal i Nuuk, i forbindelse med Royal Greenlands overtagelse af fiskernes daværende lokaler.

Virksomhederne udtrykker sig generelt positivt i forhold til at kunne finde andre samarbejdsmuligheder med Kommuneqarfik Sermersooq. Det blev dog udtrykt, at det skulle være i overensstemmelse med både kommunens og de enkelte virksomheders strategier. Der er en enkelt, der ikke har vurderet om denne kunne tage revalidender ind med begrundelsen, at hovedparten af de ansatte var i produktionsdelen og kun en mindre del i de administrative funktioner. En anden præciserede, at opgaven med at tage revalidender ind kræver, at der er tilgængelige opgaver, da vedkommende virksomhed ikke afskediger gode medarbejdere den ene dag for at tage ustabile revalidender ind den næste.

Royal Greenland efterlyser bedre tilpasning af planer, med henblik på at skabe en sammenhængende prioritering af anlægsprojekter særligt i forhold til infrastrukturen, hvor virksomheden er afhængig af gode el-, vand- og havneforhold.

Del 4: Sammenkørsel af services i bygder

De fleste bygder i Grønland lever af fangst og fiskeri. Dette er dog på et meget begrænset plan jævnfør indhandlede mængder. Resten er - generelt udtrykt - på overførselsindkomst af en mindre eller større grad. De eneste stillinger der typisk er i en bygd, er en bygdeskole, en butiksbestyrer, en håndfuld viceværter til snerydning og lettere vedligehold, en børnehave eller dagpleje afhængig af størrelse på bygd samt filialleder, der varetager kommunens borgerservice⁵⁷.

Ved gennemgang af telefonbogen for Kommuneqarfik Sermersooqs bygder, er der kun to virksomheder der er repræsenteret i alle af kommunens bygder. Det drejer sig om Nukissiorfiit, der er energitjenesten i Grønland – samt KNI Pilersuisoq, der på servicekontrakt med Grønlands Selvstyre driver alle de små bygdebutikker og butikker i mindre byer i Grønland. I sagens natur, er det derfor kun de to virksomheder der har besvaret spørgerammens del 4.

Vedrørende muligheden for at kunne samarbejde med mandskab i Kommuneqarfik Sermersooqs bygder, der har mellem 80-250 indbyggere - eller i alt 1.430 borgere fordelt på 8 bygder⁵⁸, oplyser først KNI, at der allerede pågår et samarbejde mellem KNI Pilersuisoq og Mittarfeqarfiit, Grønlandsbanken, Royal Arctic Line, Tele-post samt Air Greenland. KNI Pilersuisoq oplyser, at rollen som den ene mand der varetager de forskellige offentlige services til tider kan være udfordret, tæt på social service med dertilhørende sociale udfordringer i en by/bygd, hvor der er tætte relationer.

Nukissiorfiit har, for at imødegå det faldende tilskud på finansloven, foretaget en række organisatoriske tilpasninger. Det har ifølge virksomheden bl.a. indbefattet oprettelse af et centralt kundeservicecenter / callcenter, automatisering, standardisering og fjernovervågning af en række anlæg, herunder bygdeanlæg, som samlet set medfører behov for færre medarbejdere i bygder. Dette er sket over en årrække. Samlet set er der således lav kapacitet til at påtage sig andre opgaver end Nukissiorfiits kerneopgaver i bygderne.

8.4 Outsource dele af værdikæden?

Både virksomhederne og direktionen i Kommuneqarfik Sermersooq nævner muligheden for outsourcing i ovenstående sammendrag af respondenternes besvarelser. Blandt andet nævnes muligheden for at outsource bygdefilialerne samt alle ikke forvaltningsmæssige opgaver såsom lønafdelingen, HR-afdelingen, jolleværkstederne mv. Der er dog både fordele og ulemper ved en

⁵⁷ www.sermersooq.gl

⁵⁸ <http://www.stat.gl/epub/temp/t20-07-2014181235.pdf> - 2013 tal

mulig outsourcing. Som et par direktører i Kommuneqarfik Sermersooq skrev, så er det nødvendigvis ikke en billigere løsning.

I så fald, at Kommuneqarfik Sermersooq outsourcer dele af værdikæden, vil kommunen alt andet lige kunne skære de tunge løndele fra kommunens administration, ligesom mange erhvervslejemål der er i Nuuk by vil kunne opsiges. Ved outsourcing betyder det samtidig, at kommunen ikke længere vil have kompetencerne inhouse – samt at viden inhouse vil gå tabt. Ved outsourcing får du adgang til mere kompetente medarbejdere, eftersom eksterne virksomheder ikke er bundet til de rigide overenskomster som kommunerne er. Når det er sagt, så er der med kun 17.000 borgere i hovedstaden og små 14 % af en årgang i 2011⁵⁹ der har påbegyndt en gymnasial eller brancheuddannelse, nødvendigvis ikke den kritiske masse i forhold til at hverve yderligere kompetente lokale medarbejdere til at løse opgaverne. Der er stadigvæk stillinger i det private erhvervsliv, der skal besættes. Ved outsourcing har opdragsgiver krav på at kunne stille specifikationer og drage konsekvenser heraf, i så fald at kravene ikke kan imødekommes. Ved outsourcing kan der udskiftes leverandører i så fald man ikke er tilfreds. Udfordringen i Grønland vil gå på begrænset antal af virksomheder der beskæftiger sig med de konkrete områder, der kan outsources.

Hvis man modsat bibeholder opgaverne inhouse, så har man den fleksibilitet, at der ikke skal tilgå en tillægsaftale, i så fald der skal laves noget ud over det sædvanlige. Den organisatoriske læring og hukommelse er også intakt – i så fald at organisationen har sikret sig denne, ved processer der underbygger processen med at omdanne implicit viden til eksplicit viden – ligesom ansvaret for egen skæbne ligger i organisationen. Hvis opgaverne bliver internt, er ulempen de "tunge" medarbejdere, der har en høj anciennitet og som i teoribøgerne er kendt som dem der bevæger sig langsomt i en forandringsproces.

Det er ikke en let beslutning. Et forkert valg kan koste dyrt i forhold til lokalsamfundet ved manglende servicering af borgerne, manglende kompetence inhouse og manglende organisatorisk know how.

⁵⁹ <http://www.ga.gl/LinkClick.aspx?fileticket=0iDes11d%2Ft0%3D&tabid=2033&language=da-DK>

Kapitel 9 - Definerings af kommunens netværksbehov

9.1 Adgang til virksomheders kapabilitet

Jævnfør masterafhandlingens kapitel 3 der omhandler netværk, er der forskellige motiver for strategiske alliancer. Økonomidirektøren i Kommuneqarfik Sermersooq lægger op til, at store dele af den kommunale forvaltning outsources, hvor det fremadrettet kun er de forvaltningsmæssige opgaver der bliver tilbage. Blandt andet kommer han ind på, at mængde ikke er lig kvalitet og dermed siger, at kommunen i dag ikke har medarbejder ressourcen til at kunne løfte de opgaver som vedrører forvaltning. Anlægsdirektøren påpeger de samme ting. Denne er ligeså i gang med en analyse for outsourcing af store dele af anlægsområdet. Jf. Johnson et al. (2012) er motivet for Kommuneqarfik Sermersooq "access alliance", eftersom kommunen søger andre virksomheders kapabilitet i forhold til at kunne servicere borgerne. Der er ligeledes tale om samme motiv ved, at kommunen søger KNI Pilersuisoq som mulig fremtidig løsning for serviceringen af borgerne i kommunens bygder.

Som virksomhederne illustrerer, er der i hver virksomhed CSR ressourcer i form af en CSR dag pr. medarbejder pr. år. Kommuneqarfik Sermersooq er godt nok hovedstadsregionen, men dækker ikke hele Grønland, hvorfor det ikke er realistisk at kunne indgå samarbejde omkring samtlige CSR timer hos kommunens selvstyregenererede virksomheder, der typisk dækker hele Grønland. Når det er sagt, så er virksomhederne som udgangspunkt positive for at kunne indgå samarbejde med kommunen. Spørgsmålet er så, om der er ressourcer i kommunen til at indgå aftaler med virksomhederne.

De opgaver/ services som kommunen vælger at outsource, vil "scale alliance" være motivet i så fald enkelte virksomheder så sig nødsaget til at indgå samarbejder mellem hinanden for at kunne løfte opgaven. I byer uden for hovedstaden, hvor der typisk ikke er flere virksomheder end du kan tælle på to hænder, kan der være risiko for "collusive alliance" (karteldannelse), hvor to eller flere virksomheder kan aftale priser internt og dermed holde priserne kunstigt oppe.

Der er to forhold som Johnson et al. (2012) nævner. Temaerne samudvikling og tillid påpeges som de to væsentligste forhold der kræves for en succesfuld samarbejde mellem to parter. Dette fordi samudviklingen aldrig foregår som planlagt. Samtidig skal man være opmærksom på, at profit er agendaen for den private, hvor der modsat er politiske agendaer i den offentlige administration.

9.2 Minimering af kommunens administration

Som de tidligere refererede artikler udtrykker, så er kommunens administrationsudgifter på administrationsansatte steget voldsomt de senere år. Som direktionen i kommunen udtrykker, så konstateres det, at der er mange ansatte i kommunen – uden en tilsvarende stigning i kvaliteten på arbejdet. Tværtimod, så udtrykkes der utilfredshed omkring serviceniveauet som kommunens direktionen vurderer, kan løftes kvalitetsmæssigt ved at lægge opgaverne eksternt kommunen. Davis et al. (1994:565) har ved analyser konkluderet, at der er en stigende tendens til at virksomheder går fra at være store koncerner med alle led af værdikæden inhouse, til helt at skære ind til en mindre kerneforretning, hvorefter at de andre dele af værdikæden tilkøbes – og dermed sikrer kernevirksomheden fleksibilitet, hvor de store koncerner hænger fast i høje faste omkostninger til både løn, husleje m.v..

Grundet særlige grønlandske forhold, så er der ikke flere virksomheder og borgere end de der er i dag. Det kan således være en øvelse, at finde virksomheder med kapaciteten. Det kunne tænkes, at de medarbejdere som kommunen afskediger i forbindelse med en outsourcing får stillinger i de aftagende virksomheder. Det er dog højst usandsynligt at det vil gælde alle de afskedige, eftersom flere har sat spørgsmålstejn ved kvaliteten af kommunens medarbejdere.

Snow et al.(Child 2005) identificerer tre typer af netværk; det interne netværk, det stabile netværk samt det dynamiske netværk. I så fald direktionen i Kommuneqarfik Sermersooq ønsker et internt netværk, kan det illustreres ved at man eksempelvis gjorde alle enhederne internt i kommunen til separate enheder, som sælger ydelser til hinanden og andre - eksternt. Det er dog ikke tilfældet i Sermersooq jævnfør det indhentede empiri fra direktionen. Hovedparten af de adspurgte direktører i kommunen var på den stabile netværksform, hvor der sker en delvis outsourcing. Øvelsen med en delvis outsourcing vil teoretisk åbne op for, at kommunen efter en nærmere angivet tidsramme kan vælge at afslutte en indgået aftale, hvor man til sammenligning dags dato har ansættelsesretlige forpligtelser med typisk flere måneders opsigelsesvarsler jf. funktionærloven⁶⁰. Som flere af direktørerne nævner, vil en outsourcing nødvendigvis ikke betyde færre udgifter til en bedre service. Outsourcing kan resultere i, at omkostningerne til eksterne konsulenter stiger mere end beregnet, hvortil der også er risiko for at kontrollen mistes.

⁶⁰http://naalakkersuisut.gl/~media/Nanoq/Files/Kundgoerelser/DK/2013/nr_11_%20291113_DK.pdf

Som økonomidirektøren foreslår, og som også udtrykkes af formanden for Sermersooq Erhvervsråd, så er der muligvis interesserede entreprenører til selv at finansiere og bygge boliger. Blandt andet foreslås, at kommunen kan indgå 10-20 årige lejeaftaler med bygherrer. Der åbnes ved dette op for, at kommunen ikke nødvendigvis selv skal bygge de 800 boliger som kommunens borgmester er gået til valg på⁶¹. Problemet for borgmesteren er dog, at der pt. ingen byggegrunde er tilgængelige⁶². Den mulighed, der tegnes op illustrerer den tredje type af netværk, der er identificeret; dynamiske netværk (Child et al. 2005). Der er her tale om en række virksomheder, der identificerer nye muligheder og derefter samler et netværk af komplementære virksomheder med aktiver og kapaciteter til at kunne løfte en opgave.

Et spørgsmål, der opstår er, at når hænder aktiveres uden for organisationen – betyder det færre hænder internt i organisationen?

Vedrørende det mulige scenarie med at outsource Kommuneqarfik Sermersooqs borgerservice i bygderne til KNI Pilersuisoq må det være et dilemma for kommunen. Skal man fjerne én af de eneste lønmodtagere i pågældende bygd? Hvis vedkommende har en medforsørger, der eksempelvis arbejder i bygdens skole eller børnehave. Afgående filialleder vil sandsynligvis ikke kunne finde andet arbejde i bygden. Hvis de beslutter sig for at rejse til en by, hvor der er flere jobs at få. Der er kvalificeret ansættelsesstop i Kommuneqarfik Sermersooq⁶³. Det betyder, at alle stillinger vurderes om de er højest nødvendige før de opslås. Hvis der er blevet færre børn i bygden, slås medforsørgerens stilling sandsynligvis ikke op. Det er således ikke kun kr. 300.000⁶⁴ der forsvinder fra bygdens indkomst – men muligvis kr. 600.000.

Alternativt, vil filiallederen fortsat bo i bygden men fremadrettet blive socialmodtager. Socialmodtagere får udbetalt kr. 800 hver 14. dag, efter at de offentlige har betalt modtagernes husleje, forbrug og evt. daginstitutioner.

I bygderne er der en omfattende naturalie-økonomi, hvor man giver og får fisk, kød, bær m.v., afhængig af hvem der har overskud pt.

⁶¹ <http://sermitsiaq.ag/node/151023>

⁶² <http://www.scribd.com/doc/50797740/2011-11-Nuuk-Ugeavis>, side 19

⁶³ <http://www.knr.gl/da/nyheder/sermersooqs-direktør-vi-er-i-gang-med-rydde-op>

⁶⁴ Ca. tal ud fra det højeste lønninger på handel/kontor overenskomsten

I Danmark vurderes, at 10-20 % af indkomsten benyttes til mad og drikke⁶⁵. Alt andet lige, er der ikke meget andet der kan bruges penge til, ud over den ene butik der er i bygden. Den ene butik har ud over mad og drikke også tøj, husholdningsudstyr, jagtudstyr som rifler m.v.⁶⁶. Det antages at der ikke er meget internethandel grundet betalingsmiddelkravet om VISA dankort. Ud fra ovenstående, er der en businesscase, der eksempelvis lyder, at filialleder benytter 1/4 af sin indkomst på 300.000 på indkøb i bygden.:

Indkomst	300.000
Personfradrag ⁶⁷	-48.000
	= 252.000
42% personskat	- 105.840 (flad skat) ⁶⁸
	<u>= 194.160</u>

Ved at fjerne en filialleder i en bygd er der en mistet indtægt på minimum 1/4 af 194.160 = kr. 48.540 årligt. Konsekvensen for den familiemæssige sammensætning for filialleder gør, at resultatet af ovenstående beregning kan blive højere.

En faktor i forhold til at outsource borgerservice i bygderne er, hvad det koster at få en borger på overførselsindkomst. Når borgerne er på offentligt hjælp, betaler kommunen for de faste omkostninger i bolig, el og vand samt institutionspladser. Dette vil ikke blive undersøgt nærmere. Derudover, er det væsentligt at identificere, i hvor stort omfang de ansatte filialledere trækker på centrale medarbejdere. Herunder hvad de centrale medarbejdere fremadrettet vil have af arbejdsområder – eller om deres arbejdsgrundlag også er væk.

⁶⁵ <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-36674132:danskerne-bruger-færre-penge-på-mad.html>

⁶⁶ <http://www.kni.gl/da/vores-virksomheder/om-pilersuisoq/pilersuisoq-i-dag/>

⁶⁷

<http://aka.gl/~media/Skattestyrelsen/Vejledninger/DK/Vejledning%20for%20tilflyttere/I1%20mars%202014.pdf>

⁶⁸

<http://dk.vintage.nanoq.gl/Service/Job/Information%20til%20jobsøgere/Oplysninger%20til%20brug%20i%20dagligdagen/Skatteforhold.aspx>

9.3 Graden af integration med eksterne

Som Child et al. (2005) skriver, så er der forskellige former for integration og afhængighed mellem deltagerne i et netværk. Den ene yderlighed i forhold til integration med betegnelsen 'markedet' illustreres ved tidligere udtalelse fra en direktør i kommunen, der beskrev samarbejdet med eksterne virksomheder som et typisk kunde-leverandørforhold. Her er der typisk ikke tale om genkøb og vedrører et salg uden relationer. Grundet lovgivningskrav, er det ikke muligt for virksomheder at drive alle dele af den kommunale opgave. Det synes således også begrænset, i hvor stort omfang der kan indgås en fuldbyrdet strategisk alliance som defineret af Child et al. (2005), hvor der er tale om indbyrdes afhængighed før total integration. Herunder illustrerer Child et al. (2005) at to parter forsøger at opnå fordele ved at fusionere to afgrænsede områder. I så fald, at der var mulighed for privat varetagelse af forvaltningsopgaver, ville fusion af afgrænsede dele af forvaltningen være et oplagt emne mellem kommunen og en virksomhed.

Som tidligere beskrevet, så nævner Johnson et al. (2012) tillid som en væsentlig faktor til succes i samarbejdet. Når der er penge i et samarbejde, er der risiko for, at parterne ikke vil det samme. Det er endnu skrøbeligere, når der er tale om et samarbejde mellem en privat og en offentlig instans. Der er således på integrationsstigen en risiko for, at der bliver tale om en unilateral agreement(ensidig aftale), hvor den ene virksomhed kommer tæt ind på den anden og får betaling fra den anden for at løse en konkret opgave. Ud fra de indhentede empiriske data, vurderes dominated network som det ønskede netværksintegration fra hovedparten af direktionen samt et par af respondenterne fra erhvervslivet. Ved det dominerende netværk er der en central virksomhed der får sine dele af værdikæden løst ved eksterne enheder/virksomheder.

Kapitel 10 - Tilgangen til innovation

Tidd og Bessant(2012) beskriver fire former for innovation, de såkaldte 4 P'er;

- Produkt innovation,
- Position innovation,
- Proces innovation
- Paradigme innovation.

På baggrund af de indhentede empiriske data efterspørges der blandt de interviewede ikke produktinnovation, hvor innovation vil gå på ændringer i selve de serviceydelser som kommunen tilbyder i dag.

Eftersom borgerne eller interne afdelinger vil finde ændringer i hvordan servicen leveres på, i så fald at der var services der outsources til eksterne enheder – om det være sig i forhold til borgerservice i bygdefilialer eller en ekstern bogholderfunktion, er der tale om proces innovation. At gøre det man gør – bare bedre. Vedrørende outsourcing af bygdefilialer er der nødvendigvis ikke tale om en forbedring af servicen, eftersom den kritiske masse typisk ikke er til stede i forhold til uddannet personale i bygderne. Dette om du er en kommune eller virksomhed. Her er det bedste for kommunen nødvendigvis ikke en bedre borgerservice i bygderne, men kan omhandle omkostningsminimering som et succes kriterium.

Hvis de virksomheder som udtrykker vilje til at samarbejde med kommunen omkring deres CSR, seriøst engagerer sig i en række aktiviteter, er der en væsentlig ressource at hente. Eksempelvis har Tele-Post 460 medarbejdere i hele Grønland⁶⁹, Air Greenland 648 medarbejdere i 2013 i hele Grønland⁷⁰, Royal Greenland der har 1.000 medarbejdere i Grønland samt Nukissiorfiit der har 400 medarbejdere i hele Grønland i 2013⁷¹. Det blev af respondenterne illustreret, at hovedparten af virksomhederne benytter formelen 1 dag pr. medarbejder om året til CSR aktiviteter. Bare de fire ovenstående virksomheder har tilsammen 2.508 medarbejdere. Ud fra den udstukne formel udgør de 2.508 medarbejdere 2.508 CSR dage. Der er for en medarbejder 218 arbejdsdage i 2014. Hvis man deler de to tal med hinanden, er der 11,5 heltidsstillinger på et år. Der er her ikke medregnet hvad Royal Arctic Line gør med deres 784 medarbejdere i 2012 tal. I så fald, at virksomhederne går ind i kommunens opgaveløsning vil der være tale om paradigme innovation, eftersom billedet ændres fra, at det altid er det offentlige, der sikrer nærmere definerede opgaver, til eksempelvis at medarbejderen i Tele-Post – for virksomhedens egen omkostning - arrangerer aftenundervisning i IT for ældre. Kommunens interesser og virksomhedens interesser vil sandsynligvis være tilfredse.

At donation i form af medarbejdertimer til CSR indsatser skal ske i henhold til virksomhedernes egne målsætninger, CSR strategier og fokus mål er et krav fra alle de adspurgte virksomheder. Eftersom enhederne hver især har deres paradigme omkring verdensbilledet og hvad der er behov for i lokalsamfundet, er det væsentligt at få flere meningsdannere i spil, som Aarhus Kommune

⁶⁹ <http://www.telepost.gl/da/job-og-uddannelse>

⁷⁰ <https://www.airgreenland.dk/media/730150/190314-version-ENDELIG.pdf>

⁷¹ <https://www.nukissiorfiit.gl/nukissiorfiit/?lang=da>

eksempelvis har gjort ved at inddrage borgere, virksomheder, foreninger og medarbejdere i forhold til at deltage i arbejdet omkring at strukturere organiseringen i Aarhus Kommune⁷².

10.1 Inddragelsesforløb i Aarhus Kommune

Byrådet i Aarhus Kommune har i december 2012, for at kvalificere den fremtidige organisering af kommunen, besluttet at inddrage borgere, foreninger, virksomheder og medarbejdere i processen. I nærværende bilag 3 ”Dokumentation af og erfaringer fra inddragelsesforløbet om anbefalingerne fra Styreforms- og Strukturudvalget” er erfaringerne beskrevet. De ovennævnte interessentgrupper er i inddragelsesforløbet opdelt, hvor møderne med grupperne er sket individuelt – efter ét fællesmøde.

Temaerne der har været genstand for borgerinddragelse vedrørte følgende:

Figur 11: Temaer og målgrupper for borgerinddragelse

Tema	Målgruppe
Styring, samarbejde og kultur	Borgere Foreninger Virksomheder Medarbejdere
Inddragelse af borgere, foreninger og virksomheder	Borgere Foreninger Virksomheder
Organiseringen af servicen til borgerne	Borgere Foreninger Medarbejdere
Organiseringen af servicen på erhvervsområdet	Virksomheder
Organiseringen af hjælpefunktioner	Medarbejdere

Aarhus Kommune havde til hver målgruppe udarbejdet informationsmaterialer.

Informationsmaterialerne indeholdt beskrivelse af baggrunden for inddragelsesforløbet, beskrivelse

72

http://www.aarhus.dk/sitecore/content/Subsites/OrganiseringAAK/Home/Borgerinddragelse.aspx?sc_lang=da

af temaerne samt relevante fakta om de enkelte temaer. Informationsmaterialer blev uddelt til borgere, foreninger og virksomheder på informationsmøder, og de fik også tilsendt materialer på mail. Informationsmaterialer til medarbejdere blev dem tilsendt på mail.

Erfaringsdokumentet beskriver, hvad enkelte 'afvigere' har stemt. Det er således vanskeligt at analysere, hvad der virker i forhold til indhold, sværhedsgrad og form. Evalueringskrivener påpeger, at enkelte borgere efterlyste flere eksempler og mere baggrundsviden samt at en enkelt borger fandt temaet styring, samarbejde og kultur for meget svært overskueligt.

Blandt foreningerne blev der efterspurgt materialer før møde, hvorved at deltagerne fik muligheden for at forberede sig. Både foreninger og virksomheder har efterfølgende efterspurgt resumeer af konsulentrapporter. Enkelte udtrykte, at materialer havde været for lange samt omfattende og svært tilgængelige.

Evalueringskrivener erkender, at der er sammenhæng mellem hvor nærværende temaerne var for deltagerne, samt de konkrete forslag og anbefalinger der kom herfra. Altså, at temaer der ikke var konkrete men mere abstrakte og komplekse resulterede i løsere anbefalinger.

Omkring hvilke af borgerne der skulle deltage i inddragelsesprocessen var der blevet udvalgt en række borgere fra forskellige befolkningsgrupper. Bl.a. tosprogede borgere, børnefamilier, forskellige indkomstgrupper m.v. Man havde i planlægningen lagt lidt til, eftersom erfaringen var, at der vil ske frafald. Tosprogede og børnefamilier er ifølge teknologirådet svære at få til sådanne arrangementer, hvorfor de to grupper var i overtal. I stedet for annoncering i aviser blev der sendt et personligt invitation fra borgmesteren, samtidig med at borgmesteren afholdte pressemøde. ¾ del af de tilmeldte, tilmeldte sig via hjemmesiden. Resten telefonisk.

Foreninger i Aarhus fik en åben invitation og alle tilmeldte foreninger blev tilbudt en plads i inddragelsesforløbet. Brancheopdelte virksomheder blev inviteret med i processen. Under halvdelen af de adspurgte takkede ja. I forhold til medarbejderne blev der tilfældigt udpeget 500. Ud af de 500 tilmeldte 90 sig, hvoraf 60 blev udvalgt. Erfaringskrivener sætter spørgsmålstegn ved om det er hensigtsmæssigt med tilfældigt udtrukket deltagere, hvor dele havde været kommunalbestyrelses medlemmer samt borgmesteren. Derudover, så havde det givet øget interesse fra modtagerne, at brevet var personligt fra borgmesteren. Erfaringskrivener konstaterer, at invitationerne ikke må fylde mere end én side og skal være meget klar omkring hvad man inviterer til. Eksempelvis havde man på side to, der var bagsiden af side 1 skrevet kontaktemail. Borgere ringede og spurgte om

mailadresse. Omkring selve tilmeldingen, havde man brugt relativt mange administrationsressourcer på at være i dialog med borgere, foreninger, virksomheder og medarbejdere.

Grupperne, der hver havde 5-8 deltagere kom med ideer og anbefalinger. Efterfølgende arbejdede grupperne videre og kogte det ned til en til to anbefalinger. Procesledelsen blev af alle deltagerne noteret som god – ligesom deltagerne havde tilkendegivet det positive i at få et indblik i og forståelse for kommunens opgaver – samt det netværk der var blevet opbygget blandt deltagerne.

Evalueringsskriver anbefaler, at det er vigtigt med god tid til at få ideer og skrive anbefalinger – samt at kunne besvare spørgsmål undervejs. Det blev ligeledes nævnt det positive ved, at der var deltagelse af politikere.

Slutdokumenterne fra grupperne blev behandlet af byrådet, hvor der var to deltagere med fra hver af grupperne. Deltagerne fremlagde forslag og besvarede spørgsmål fra politikerne. I den politiske aftale indgår flere af anbefalingerne fra grupperne. Det var vigtigt at få kommunikeret ud til deltagende grupper, at den endelige beslutningstagning lå hos politikerne.

For at sikre åbenhed i processen, var der under hele inddragelsesforløbet intensiv kommunikation med pressen samt løbende opdateringer på processen samt processens dokumenter i en særskilt hjemmeside til projektet (www.aarhus.dk/organisering).

Afslutningsvist påpeger evalueringsskriver, at forudsætningen for succes med inddragelsesforløb afhænger af en effektiv projektorganisering, eftersom processen består af mange delopgaver.

Kapitel 11 – Inddragelse af interessenter

I forbindelse med, at Kommuneqarfik Sermersooq ultimo 2011 fik udarbejdet det første strategiske arbejde efter kommunesammenlægningen i 2008, blev 80 medarbejdere inddraget i, hvordan kommunen bedst kunne struktureres⁷³. Anbefalingerne heri omkring en ny struktur for kommunens administration blev politisk godkendt ultimo 2012, med virkning fra 1. februar 2013⁷⁴. Det var samtidigt perioden, hvor både den administrerende direktør stoppede i sin funktion ultimo januar

⁷³ [http://www.lundgaard-](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk/media/18766/projekt%20ny%20organisationsstruktur.pdf)

[konsulenterne.dk/media/18766/projekt%20ny%20organisationsstruktur.pdf](http://www.lundgaard-konsulenterne.dk/media/18766/projekt%20ny%20organisationsstruktur.pdf)

⁷⁴ <http://sermersooq.gl/nyhed/ny-organisationsstruktur-i-kommuneqarfik-sermersooq-3/>

2013 samtidig med, at direktøren for Børn, Familie og Skoleforvaltningen fratrådte sin stilling⁷⁵. Måned efter fratrådte direktøren for anlægsforvaltningen⁷⁶. Der var to direktører tilbage, hvor kommunikationsdirektøren fungerede som administrerende direktør samt, at direktøren for Velfærd varetog direktørstillingen for Børn, Familie og Skole, hvorefter stabschefen i Velfærd varetog stillingen som fungerende direktør for Velfærd.

Eftersom Kommuneqarfik Sermersooq er hovedstadskommunen i Grønland med dertilhørende hovedparten af borgerne, virksomhederne og arbejdsstyrken i Grønland – har der sandsynligvis ikke været meget tid til at arbejde med den nye strategi og struktur for de to fungerende direktører for kommunens 2.200 medarbejdere.

Den nye direktion i Kommuneqarfik Sermersooq indledte primo 2014 et nyt strategiarbejde, hvor næste ledelseslag er blevet inddraget i processen. Denne proces vil vare til 2017. De første strategiske indsatsmål er konsolidering og økonomi, hvor der er identificeret en række områder under hver fagforvaltning der skal styrkes eller strammes op. Jævnfør teorien fra Kotter (1999) omkring forandringsledelse, så skal medarbejderne i de nederste lag også inddrages, i så fald at indsatserne skal kunne leves ud i organisationen.

Jævnfør inddragelsesmetoden i Aarhus Kommune, er det muligt at inddrage interessenter – når forholdet taler for det, i form af en konkret tema/problemstilling interessenterne skal tage stilling til. Jævnfør problemformuleringen, efterlyses værktøjer til engagere kommunens interessenter og civilsamfund i kommunens servicering af borgeren. Hvis man ser på Aarhus Kommunes model, så har man i forhold til hvordan kommunens organisation fremadrettet skal organiseres inddraget interessenter. Først med et intromøde og efterfølgende facilitering af endnu et møde, hvorefter at interessenterne kunne komme med anbefalinger. Som beskrevet i starten af dette kapitel, så har medarbejderne i Kommuneqarfik Sermersooq tidligere været inddraget i en strategiproces. En omfattende én af slagsen, hvorefter at denne blev lagt på hylden og efterfølgende lanceret 1 1/2 år efter. Jævnfør fastholdelsesudfordringen af direktørerne i kommunen, så er der nødvendigvis ikke meget der var ændret i det daglige i januar 2013 – hvor ny strategi og organisationsstruktur trådte i kraft. Hvis man jf. trin 6 i John P. Kotters (1999) 8-trins forandringsteori⁷⁷ skal kunne sikre engagement blandt medarbejdere og interessenter, skal deltagerne også se at deres ressourceforbrug

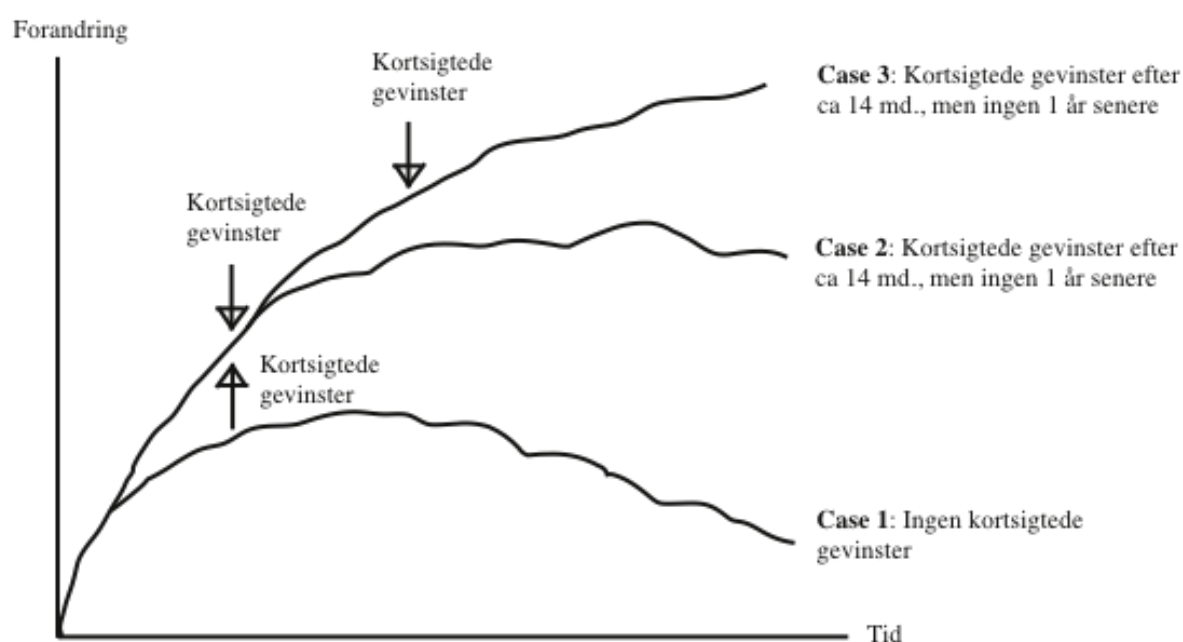
⁷⁵ <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommunale-topchefer-tr%C3%A6der-tilbage>

⁷⁶ <http://sermersooq.gl/nyhed/afskedsreception-for-thorkild-moerk-roenboel-lauridsen/>

⁷⁷ Kotter, John P. (1999): I spidsen for forandringer (1. udg.). Peter Asschenfeldts nye forlag.

virkelig gør en forskel. At der i slutresultatet er elementer fra deres inputs – og at nogle af resultaterne heraf på kort sigt er synlige. Kotter (1999) påpeger ligeledes anerkendelse af resultaterne og belønning til interessenter, som muliggjorde sejrene.

Figur 12: Effekten af kortsigtede gevinster⁷⁸



I øvrigt skriver Kotters (1999) to sidste trin i 8 trins forandringsteorien, at systemer, strukturer og politikker som ikke understøtter den nye forandringsvision skal ændres. Ligeledes, at medarbejdere der er med på forandringsvisionen udvikles og forfremmes. Som det sidste trin nævner Kotter (1999) forankring af nye arbejdsmetoder i kulturen, ved fremhævelse af forbindelsen mellem ny adfærd og organisatorisk succes.

Jævnfør påstanden om, at der sandsynligvis ikke er sket meget primo 2013, hvor den dengang nye organisationsændring trådte i kraft, så kan det jævnfør ovenstående figur begrundes med, at de kortsigtede effekter i kommunens organisation ikke har været synliggjorte. En masse arbejde fra medarbejdernes side i processen – og så blev planen lagt på hylden i et 1 ½ år. Engagering af medarbejderne til en anden gang en strategiproces skal igangsættes, kan være udfordrende med manglende engagement fra medarbejdernes side. [Når det er sagt, så er medarbejderne i kommunen](#)

⁷⁸ Kotter, John P. (1999): I spidsen for forandringer (1. udg.). Peter Asschenfeldts nye forlag. Figur 20.

kun en del af interessentinddragelsen, eftersom civilsamfundet ligeså ønskes inddraget – og de har nødvendigvis ikke behov for samme overbevisning som medarbejderne, der har prøvet at deltage i en forandringsproces, som ikke har ført noget med sig.

11.1 Graden af innovation i opgaveudførelsen

Er det enkelte komponenter der skal innoveres på, eller er det arkitekturen der skal innoveres på? Der er parallelle overvejelser omkring hvilken tilgang der skal stiles efter. Omkring servicering af byggerne, vil tilgangen til innovationsprocessen nødvendigvis ikke gå på arkitekturen af opgaveudførelsen. Herunder vil der sandsynligvis være tale om modulær innovation jf. Tidd og Bessant (2012).

I så fald, at processen med at innovere opgaveudførelsen i forhold til servicering af borgerne ikke skal kontrolleres af opgave stilleren – i det her tilfælde Kommuneqarfik Sermersooq – kan der være tale om diskontinuerlig innovation. Jævnfør processen med Aarhus Kommune, kan man indlede en proces, hvor hver interessent gruppe – eller en sammenblandet gruppe af borgere inklusiv virksomhedernes CSR ansvarlige – kan få stillet en opgave der hedder, hvilke services og hvilken kvalitet skal der være til borgerne. Hertil kan nøglepersoner i kommunens opgaveudførelse være tilstede med informationer om forpligtelser i forhold til lovgivningen – eller i forhold til know how. Grupperne bærer ikke på historik og har en antagelse omkring, hvordan arbejdet løses i kommunen. De har sandsynligvis sågar selv haft erfaringen med kommunens personale. Borgerne kan til møderne medbringe egne erfaringer fra eget bagland. Problemstillingen hertil kan gå på ledelsesrummet, hvor der ikke er større muligheder for påvirkning af resultaterne, herunder anbefalingerne fra grupperne. Herunder hvis gruppernes anbefalinger ligger for langt fra beslutningstagerne i Kommuneqarfik Sermersooqs tanker omkring en forandringsproces, der måske kun var til en modulær innovation – om nogen. Hvis deltagerne ikke kan genkende deres bud i slutdokumentet, står de der sandsynligvis ikke til rådighed næste gang muligheden byder sig jævnfør Kotters (1999) teori med kortsigtede gevinster.

DEL 4 – AFSLUTNING

Kapitel 12 - Konklusion

I afhandlingen forsøges behandlet spørgsmålet om hvorvidt de lokale virksomheder kan inddrages yderligere i den kommunale opgaveløsning. Herunder ligeledes i forhold til, om hvordan man kan inddrage interessenter og civilsamfund i serviceringen af borgeren.

For at besvare om hvorvidt der kunne initieres yderligere samarbejde med de lokale virksomheder, var det nødvendigt med en baseline om hvordan det stod til.

Der var to yderligheder i respondenternes svar. Den ene gik på, at der ikke pågår væsentligt samarbejder med erhvervslivet i opgaveudførelsen. Denne er kun delvist sand, eftersom at flere af direktørerne i Kommuneqarfik Sermersooq udtrykte væsentlige samarbejder med erhvervslivet. Samarbejde blev bekræftet af et par respondenter fra erhvervslivet. Svar fra respondenterne fra erhvervslivet illustrerede samtidig, at der var stor rum til forbedring inden for området.

Tilgangen til hvordan virksomhederne kan involveres yderligere i kommunens servicering af borgerne, er tilgangen til spørgsmålet forskelligt fra virksomhederne og direktionen i Kommuneqarfik Sermersooq. Spørgsmålenes form taget i betragtning, er spørgsmålene til virksomhederne muligvis fokuseret på CSR, hvor spørgsmålene til direktionen i kommunen har fokus på mulige outsourcingemner. Det er i hvert fald hvad svarene fokuserer på; CSR for virksomhederne og outsourcing fra kommunens direktionens side. Virksomhederne vil muligvis svare direkte omkring kommunens outsourcing muligheder, hvis de havde fået spørgsmålet stillet direkte.

I opgaven blev der beregnet et eksempel, hvor en filialleder bliver afskediget. Beregningen viser, at der ca. er kr. 50.000 i mistet omsætning for den lokale butik alt andet lige at filiallederen ikke handler andre steder. I så fald, at kommunen gennemfører outsourcing af ikke forvaltningsmæssige opgaver i de større byer, vil det alt andet lige betyde flere på social overførselsindkomst. I de større byer er der mindre af naturalieøkonomi, hvorfor leveomkostninger er højere. Den mistede omsætning betyder i større omfang noget for byens butikker, der muligvis også kan mærke konsekvenserne – medmindre at løsningen indebærer 1 til 1 ved outsourcing. Dette er dog højest usandsynligt eftersom de kommunale lønninger ligger væsentligt lavere end på det private arbejdsmarked, hvorfor omkostning pr. medarbejder vil stige. Når det er sagt, så udtrykker

økonomidirektøren i kommunen, at der kræver 1 god medarbejder til at løse opgaverne for 2-3 middelmådige medarbejdere, som han mellem linjerne siger at der er i kommunen. En væsentlig faktor hertil er også, at Grønland ikke råder over den kritiske masse af kompetente ledige hænder, hvorfor der til stadighed i stor stil importeres akademisk arbejdskraft fra hovedsageligt Danmark.

Hvis beslutningstagerne lægger op til en outsourcing og samtidig laver en inddragelsesproces, som man i den politiske samarbejdsaftale har udtrykt som en målsætning, skal der så være tale om en diskontinuerlig innovation, hvor vejen ikke kendes – ligesom resultatet ikke gives på forhånd? Det er højest sandsynligt, at der vil være stemning for arkitektonisk innovation, hvor der lægges op til nye kombinationer og arkitekturer – under en kontrolleret proces.

Direktionen i Kommuneqarfik Sermersooq udtrykker, at der er minimal CSR i Sermersooq regionen. De adspurgte virksomheder udtrykker en bred vifte af aktiviteter i Sermersooq regionen. Den manglende kobling viser, at der pågår en masse uden om kommunen – men med aktiviteter der til forveksling minder om kommunens tilbud til borgerne. En del af forklaringen kan skyldes, at samarbejdet med virksomheder er forankret i Velfærd, som ikke har besvaret spørgeskemaet. Et par virksomheder skriver udtrykkeligt, at de ser sig selv som en del af uddannelsessystemet. Spørgsmålet går på, om kommunen skal sætte lignende aktiviteter i bero med henblik på, at de private løfter? Eller gå helt modsat og selv stå i spidsen med én CSR dag pr. medarbejder pr. år? Virksomheder stiller konkrete forslag om mulige samarbejdsmuligheder som blandt andet elevpladser, aktivering og opkvalificering lokalt. Har vi råd til ikke at tage imod muligheden? I den sammenhæng er det væsentligt at bemærke, at både virksomheder og direktionen i kommunen bemærker, at der mangler kompetente ressourcer internt kommunen i forhold til at kunne interagere og løbende monitorere eksterne samarbejder. Nogen skal definere og løbende monitorere opgaverne der løses eksternt.

Der blev fra direktionen i kommunen nævnt mange muligheder for outsourcing. Det første sted at starte kan være de private virksomheders anlæggelse af 800 boliger, der fra dag 1 sætter gang i samfundets hjul. Som Økonomidirektøren udtrykker, så er det et faktum at kommunen ikke har råd til at bygge de 800 boliger. At finde ekstern finansiering stemmer således også godt i tråd med koalitionsaftalen omkring en ny definering af, hvad kommunen skal løse og hvad civilsamfundet kan løse. Om hvorvidt det er en god idé med outsourcing af alle de nævnte forslag, er det nødvendigt at lave separate business cases på, i hvor stort et omfang det kan betale sig med outsourcing vs. salg eller fortsat inhouse. En væsentlig faktor her er, at ledelsesrummet for ledelsen

i Kommuneqarfik Sermersooq begrænses, eftersom opgaverne lægges uden for huset. Det kan have den risiko, at udgifterne løber løbsk – uden at organisationen kan stille et alternativ, eftersom organisationen ikke længere har kompetencen inhouse.

Jævnfør del 2 i opgaveformuleringen om hvordan man kan inddrage interessenter og civilsamfund i opgaveløsningen, er der indhentet empiri fra Aarhus Kommune der har forestået en proces med at inddrage interessenter inklusiv medarbejderne. Netop erfaringerne fra Aarhus Kommune søges som baggrund i forhold til, at udleve det af politikerne ønskede skridt mod mere inddragelse af borgerne i opgaveløsningen. At man gør det til en praksis, at ved større eller væsentlige ændringer der skal ske i kommunen – eller i forbindelse med yderligere besparelser i det kommunale budget, inddrager interessenter ved 2 til 3 møder, hvor de fremkommer med forslag eller andre former for inputs. Fordelen er, at du får engagerede borgere og ikke mindst medarbejdere der tager medansvar og engagerer sig til den nye retning – vel at mærke, hvis de kan se deres arbejde i slutresultatet. Netop sidstnævnte må beslutningstagerne overveje nøje før en endelig beslutning, da det er spild af gode kræfter, hvis man sætter det store arbejde i gang – uden at ville bruge de resultater der kommer heraf.

Kapitel 13 - Perspektivering

Udspillet fra Naalakkersuisut om kr. 54 millioner i yderligere udligning fra Kommuneqarfik Sermersooq til de andre kommuner kom i forbindelse med, at afhandlingen blev skrevet – og i den forbindelse tegnede den brændende platform sig yderligere op. Kravet om innovative løsninger har for længst nået Sermersooqs nabokommuner, som en direktørkollega, der har haft sit virke i en af dem udtrykker. Et eller andet sted, har det tidligere Nuup Kommuneas tunge kommunekasse gjort, at der ingen brændende platform var for at finde innovative løsninger. Det gjorde det nødvendigvis ikke lettere, at Kommuneqarfik Sermersooq har en personaleomsætning på 25 % årligt, hvorved det må antages at der går en masse viden tabt.

I forhold til opgaveskrivningen, har der fra start været et forhold i relation til det lovgivningsmæssige vedrørende den offentlige forvaltning. Herunder, om hvorvidt kommunale opgaver kunne varetages af eksterne parter ved enten oprettelse af borgerservices i den lokale butik, eller at udbud af kulturelle eller fritidsaktiviteter blev løftet af virksomheder i forbindelse med de pågældende virksomheders CSR aktiviteter. Det har samtidig været en øvelse at berøre en mulig

udvikling af hele paletten af Kommuneqarfik Sermersooq's services for borgerne, når så mange forhold endnu ikke kører optimalt. Opgaven opfattes som en alternativ løsning på de forhold, som endnu ikke er rettet op på. Ikke sagt, at alt vil blive perfekt når opgaveløsningen bliver lagt uden for kommunen. Som Tidd og Bessant (2012) skriver i deres bog, så går den innovative proces også på det ledelsesmæssige. Opgaverne skal defineres, monitoreres og løbende innoveres til glæde for borgerne. Udlicitering af samtlige mulige udliciteringer anbefales ikke at ske på samme tid.

Udgangspunktet for masterafhandlingen skulle have gået på, at virksomheder frivilligt bidrog til de blødere ting i opgaveudførelsen såsom at stå for arrangementer. Ud fra svarene – især fra kommunens direktion - flyttede fokus på outsourcing. Virksomhedernes vinkel er jo selvfølgelig på det kommercielle og økonomiske, mens kommunens er den bløde tilgang til at alle skal have det godt og trives i Kommuneqarfik Sermersooq. I forhold til, at fokus hen ad vejen gik mere på outsourcing savnes private ikke selvstyrejede virksomheder i opgaven. De private ikke selvstyrejede virksomheder er dem der vil byde ind på de opgaver som kommunen udliciterer, eftersom de ikke har en formålsparagraf at følge.

Spændende om beslutningstagerne vil tage nogle af konklusionerne med i den fremadrettede organisering af kommunen jævnfør problemstillingen omkring yderligere udligning. Status quo synes ikke som en mulighed, så noget skal der ske – spørgsmålet er, om kommunen tager føringen i processen.

Kapitel 14 - Litteraturliste

- Johnson, G. et al. (2012): Fundamentals of strategy (2nd ed.). Pearson.
- Child, J. et al. (2005): Cooperative Strategy: Managing alliances, Networks, and Joint Ventures (2nd ed.). Oxford.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2012): Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change (4th ed.). John Wiley.
- Kotter, John P. (1999): I spidsen for forandringer (1. udg.). Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Nygaard, C. (2012): Samfundsvidenskabelige analysemetoder (2. udg.). Samfundslitteratur.

Links:

- <http://da.wikipedia.org/wiki/Grønland>
- <http://sermitsiaq.ag/foreslaar-underskud-finansloven>
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommuneqarfik-sermersooq-under-skærpet-tilsyn>
- <http://www.sermersooq.gl/Budgetter>
- <http://sermersooq.gl/nyhed/laes-kommunens-genopretningsplan/>
- <http://sermitsiaq.ag/kl/node/164299>
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/udligningsplan-millionbet-kommuneqarfik-sermersooq>
- <http://sermitsiaq.ag/kl/node/164299>
- <http://www.udbudsportalen.dk/Strategi-og-Politik/Udvalge-opgaver/>
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/mange-%C3%A5rs-ventetid-p%C3%A5-ini-bolig>
- http://sermersooq.gl/fileadmin/user_upload/composite/Sermersooq/Politik/Kommunalbestyr elsen/samarbejdsaftale%202013-17.pdf
- <http://da.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation
- <http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
- <http://www.sullissivik.gl>
- <http://www.ral.dk/om-os/samfundsansvar/politik-for-csr/>
- <http://www.royalgreenland.gl/da/CSR/Sponsorater>
- <http://www.kni.gl/da/kni/vores-samfundsansvar/>
- <http://sermersooq.gl/nyhed/sermersooq-klar-til-lokaludvalg-1/>
- <http://sermitsiaq.ag/fire-nye-direktoerer-praesenteret>
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommuneqarfik-sermersooqs-direktørkabale-er-gået-op>
- <http://sermitsiaq.ag/sermersooqkendt-konsulent-ny-direktoer>
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommuneqarfik-sermersooq-under-skærpet-tilsyn>
- http://www.sullissivik.gl/Emner/Teknik_og_miljoe/Offentlig-baadvaerksted/Offentlig-baadvaerksted--Generelt-om.aspx?sc_lang=da-DK&mupid=Kujalleq
- http://www.sullissivik.gl/Emner/Erhverv/Braettet/Braettet--Saerligt-for-fiskere-og-fangere.aspx?sc_lang=da-DK&mupid=Kujalleq
- <http://sermersooq.gl/borger/kultur/systuen-kittat/>
- <http://sermitsiaq.ag/node/151023>
- <http://www.awg2016.gl>
- <http://www.sermersooq.gl>
- <http://www.stat.gl/epub/temp/t20-07-2014181235.pdf>
- <http://www.kristeligt-dagblad.dk/kirke-tro/boykot-af-børnearbejde-rammer-fattige-børn>
- <http://decarboni.se/publications/communication-and-engagement-toolkit-ccs-projects/identifying-stakeholders>
- <http://blog.syscomservices.com/web-technology/how-to-be-a-successful-project-manager>
- <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp874.pdf>
- <http://www.ga.gl/LinkClick.aspx?fileticket=0iDes11d%2Ft0%3D&tabid=2033&language=da-DK>
- http://naalakkersuisut.gl/~media/Nanoq/Files/Kundgoerelser/DK/2013/nr_11_%20291113_DK.pdf
- <http://sermitsiaq.ag/node/151023>
- <http://www.scribd.com/doc/50797740/2011-11-Nuuk-Ugeavis>, side 19
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/sermersooqs-direktør-vi-er-i-gang-med-rydde-op>
- http://vbn.aau.dk/files/75326539/Elektronisk_version_final_1_.pdf
- <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php/id-36674132:danskerne-bruger-færre-penge-på-mad.html>

- <http://www.kni.gl/da/vores-virksomheder/om-pilersuisoq/pilersuisoq-i-dag/>
- <http://aka.gl/~media/Skattestyrelsen/Vejledninger/DK/Vejledning%20for%20tilflyttere/I1%20marts%202014.pdf>
- <http://dk.vintage.nanoq.gl/Service/Job/Information%20til%20jobsøgere/Oplysninger%20til%20brug%20i%20dagligdagen/Skatteforhold.aspx>
- <http://www.telepost.gl/da/job-og-uddannelse>
- <https://www.airgreenland.dk/media/730150/190314-version-ENDELIG.pdf>
- <https://www.nukissiorfiit.gl/nukissiorfiit/?lang=da>
- http://www.aarhus.dk/sitecore/content/Subsites/OrganiseringAAK/Home/Borgerinddragelse.aspx?sc_lang=da
- <http://www.knr.gl/da/nyheder/kommunale-topchefer-tr%C3%A6der-tilbage>
- <http://sermersooq.gl/nyhed/afskedsreception-for-thorkild-moerk-roenboel-lauridsen/>

Figurer benyttet i afhandlingen er illustreret i det følgende:

- Figur 1: Afhandlingens opbygning
- Figur 2: Interview personer
- Figur 3: Strategiske alliance motiver
- Figur 4: Typer af netværk
- Figur 5: Hierarki modellen
- Figur 6: De fire P'er.
- Figur 7 – Komponent og arkitektonisk innovation
- Figur 8: Interessent identifikation
- Figur 9: Interessent håndtering
- Figur 10: Inhouse VS. Outsource
- Figur 11: Temaer og målgrupper for borgerinddragelse
- Figur 12: Effekten af kortsigtede gevinster

Kapitel 15 - Bilag

I det følgende kommer bilagene i nedenstående rækkefølge.

15.1 Spørgeramme til virksomhedsledere

SPØRGESKEMA ANALYSE: KAN VI YDE SERVICE SMARTERE?

Hvis udkast til udligningsreformen godkendes til august, står Kommuneqarfik Sermersooq til at miste yderligere kr. 56 mio. i udligning til de andre kommuner i Grønland.

Udmøntningen af besparelsen vil ramme alle områder. Kommuneqarfik Sermersooq kan ikke komme uden om, at borgerne vil mærke besparelsen.

Spørgsmålet er, om vi ved samarbejde med kommunens virksomheder kan yde en smartere service for borgerne – vel at mærke for færre penge.

Kommuneqarfik Sermersooq har 2.200 medarbejdere i byerne; Ittoqqortoormiit, Tasiilaq, Paamiut og Nuuk samt bygderne Kapisillit, Qeqertarsuatsiaat, Arsuk, Kulusuk, Kuummiut, Isortoq, Tiniteqilaaq og Sermiligaaq.

Ud over medarbejdere i administrationen og filialerne i vores bygder, driver kommunen jolleværksteder, brætsalg, alderdomshjem, børne institutioner, skindsystuer, museer, biblioteker, Piareersarfiit m.v.

Spørgeskemaet har 15 spørgsmål og er opdelt i:

- Del 1: Det generelle samarbejde
- Del 2: Et muligt CSR samarbejde
- Del 3: Anlæg og byudvikling
- Del 4: Sammenkørsel af services i bygder (Pilersuisoq og Nukissiorfiit)

Del 1: Det generelle samarbejde

1. Hvor meget samarbejde har jeres selskab/organisation med Kommuneqarfik Sermersooq i dag? (kom gerne med eksempler)
2. Hvordan vurdere i samarbejdet med kommunen? (kom gerne med eksempler)
3. Har i forslag til forbedringsforslag omkring samarbejdet med kommunen? (kom gerne med eksempler)

Del 2: Et muligt CSR samarbejde

4. Hvilke CSR aktiviteter har jeres selskab/organisation i byer og bygder inden for Sermersooq regionen?

Fremadrettet er der sandsynligvis færre penge til kultur og fritid i kommunens budget. Vi er alle interesseret i, at tage part i den generelle lokaludvikling i de byer og bygder vi er repræsenteret.

5. Kan du forestille dig, at jeres virksomhed/organisation i forbindelse med CSR arbejdet gav **jeres** medarbejdere mulighed for at arrangere borgerarrangementer i kommunens borgerhuse x antal timer om måneden?
6. I bekræftende fald, hvilke typer af arrangementer kan jeres virksomhed bidrage med?
7. I bekræftende fald, hvor mange timer kunne jeres virksomhed lægge i opgaver i lokalsamfundet.
8. I bekræftende fald, hvilke støttefunktioner ønsker i fra kommunens side, for at kunne løfte jeres del?
9. Er der andre forhold i med fordel kunne samarbejde med kommunen om?

Del 3: Anlæg og byudvikling (Kom gerne med eksempler og forslag på løsninger.)

10. I hvor stort omfang har i – eller jeres medlemsvirksomheder, tid og ressourcer til at deltage i arbejdet omkring byplanlægning?
11. I hvor stort omfang har i - eller jeres medlemsvirksomheder, mulighed for at indgå i et offentligt/privat samarbejde inkl. medfinansiering omkring nyanlæg som eksempelvis boliger?
12. I hvor stort omfang har i – eller jeres medlemsvirksomheder, mulighed for at tage revaliderter ind?
13. Er der andre forhold man med fordel kunne samarbejde om?

Del 4: Sammenkørsel af services i bygder (Nukissiorfiit og Pilersuisoq)

Kommuneqarfik Sermersooq er repræsenteret i samtlige byer og bygder i Kommuneqarfik Sermersooq. I bygderne (5 bygder i Tasiilaq, 2 ved Nuuk og 1 ved Paamiut) er der ansat en filialleder. Det er begrænset med henvendelser. Arbejdsopgaverne er ca. normeret til 1/3 stilling.

Filialleder udfører typisk følgende opgaver:

- Blanketudlevering til senere sagsbehandling i forvaltningerne
- Postmodtagelse og kvittering
- Tidsbestilling for sagsbehandling, primært på social og arbejdsmarkedsområdet.
- Modtagelse af timesedler fra institutioner som skal sendes til løn

Når sagsbehandleren – typisk fysisk placeret i Nuuk, Tasiilaq eller Paamiut - først har opgaven og sagen, tager de den direkte kontakt med borgerne.

14. Kunne du forestille dig, at jeres selskab kunne varetage denne funktion ved jeres lokale repræsentant i bygderne?
15. Hvad skulle i have for at løfte ydelsen i følgende bygder; Kapisillit, Qeqertarsuatsiaat, Arsuk, Sermiligaaq, Tiniteqilaaq, Kuummiut, Kulusuk og Isortoq.

15.2 Spørgeramme til direktionen

SPØRGESKEMA ANALYSE: KAN VI YDE SERVICE SMARTERE?

Hvis udkast til udligningsreformen godkendes til august, står Kommuneqarfik Sermersooq til at miste yderligere kr. 56 mio. i udligning til de andre kommuner i Grønland.

Udmøntningen af besparelsen vil ramme alle områder. Kommuneqarfik Sermersooq kan ikke komme uden om, at borgerne vil mærke besparelsen.

Spørgsmålet er, om vi ved samarbejde med kommunens virksomheder kan yde en smartere service for borgerne – vel at mærke for færre penge.

Kommuneqarfik Sermersooq har 2.200 medarbejdere i byerne; Ittoqqortoormiit, Tasiilaq, Paamiut og Nuuk samt bygderne Kapisillit, Qeqertarsuatsiaat, Arsuk, Kulusuk, Kuummiut, Isortoq, Tiniteqilaaq og Sermiligaaq.

Ud over medarbejdere i administrationen og filialerne i vores bygder, driver kommunen jolleværksteder, brætsalg, alderdomshjem, børne institutioner, skindsystuer, museer, biblioteker, Piareersarfiit m.v.

Spørgeskemaet har 12 spørgsmål og er opdelt i:

- Del 1: Det generelle samarbejde
- Del 2: Inhouse – eller eksternt
- Del 3: Anlæg og byudvikling
- Del 4: Sammenkørsel af services i bygder

Del 1: Det generelle samarbejde

1. Hvor meget samarbejde har jeres afdeling/forvaltning med virksomheder i Kommuneqarfik Sermersooq i dag? (kom gerne med eksempler)
2. Hvordan vurdere i samarbejdet med virksomheder? (kom gerne med eksempler)
3. Har i forslag til forbedringsforslag omkring samarbejdet med virksomheder? (kom gerne med eksempler)

Del 2: Inhouse – eller eksternt

4. Hvilke CSR aktiviteter med virksomheder, har jeres afdelinger/forvaltning i byer og bygder inden for Sermersooq regionen?
(Kom gerne med eksempler der også beskriver hvilke CSR opgaver jeres samarbejdspartnere har ifm projektet).

Fremadrettet er der sandsynligvis færre penge til ikke lovpligtige aktiviteter i kommunens budget. Vi er alle interesseret i, at tage part i den generelle lokaludvikling i de byer og bygder vi er repræsenteret.

5. Kan du forestille dig, at jeres afdeling/forvaltning gav virksomheder mulighed for at løse konkrete dele af de opgaver jeres forvaltning løser i dag? (Argumenter besvarelse)
6. I bekræftende fald, hvilke typer af opgaver kan du forestille dig, med fordel kunne blive løst eksternt?
7. Ser du muligheder i andre forvaltninger, hvor man med fordel kunne lægge opgaveudførelsen uden for kommune regi billigere?

Del 3: Anlæg og byudvikling (Spørgsmål til AMF kun)

8. Hvordan inddrager i virksomheder i arbejdet omkring byplanlægning og kunne man styrke inddragelsen mere?
9. I hvor stort omfang dyrker jeres forvaltning offentligt/privat samarbejde inkl. medfinansiering omkring nyanlæg som eksempelvis boliger?
10. Ved bestilling af større opgaver eksternt, har i nogle krav til virksomhederne omkring praktikanter eller brug af revalidenter? (Begrund svar)
11. Er der andre forhold inden for anlægs- og miljøområdet man med fordel kunne samarbejde med virksomhederne om?

Del 4: Sammenkørsel af services i bygder

Kommuneqarfik Sermersooq er repræsenteret i samtlige byer og bygder i Kommuneqarfik Sermersooq. I bygderne (5 bygder i Tasiilaq, 2 ved Nuuk og 1 ved Paamiut) er der minimum ansat en filialleder. Det er begrænset med henvendelser. Arbejdsopgaverne er ca. normeret til 1/3 stilling.

Filialleder udfører typisk følgende opgaver:

- Blanketudlevering til senere sagsbehandling i forvaltningerne
- Postmodtagelse og kvittering
- Tidsbestilling for sagsbehandling, primært på social og arbejdsmarkedsområdet.
- Modtagelse af timesedler fra institutioner som skal sendes til løn

Når sagsbehandleren – typisk fysisk placeret i Nuuk, Tasiilaq eller Paamiut - først har opgaven og sagen, tager de den direkte kontakt med borgerne.

12. Kan du forestille dig, at der er forhold som filiallederen udfører af opgaver for jeres forvaltning, der ikke vil kunne løses af en virksomhed som eksempelvis KNI Pilersuisoq ?

15.3 Evalueringen fra Aarhus Kommune

Emne: Dokumentation af og erfaringer fra inddragelsesforløbet om anbefalingerne fra Styreforms- og strukturudvalget

MBA-Byrådsservice

8100 Aarhus C
Sagsnr. 12/014689-98
Sagsbeh. Birgit Møller
Telefon 8940 2000

Dokumentation af og erfaringer fra inddragelsesforløbet om anbefalingerne fra Styreforms- og strukturudvalget

Styreforms- og strukturudvalget afleverede sin betænkning til byrådet den 30. januar 2013. Byrådet havde besluttet på sit møde den 19. december 2012, at der skulle gennemføres et inddragelsesforløb for borgere, foreninger, virksomheder og medarbejdere. Inddragelsesforløbet skulle give input til byrådet, inden en byrådskonference og politiske forhandlinger om kommunens fremtidige organisering i marts.

I denne opsamling fra inddragelsesforløbet vil der være en

- 1) beskrivelse af forløbet,
- 2) opsamling af erfaringer fra forløbet,
- 3) samling af centrale dokumenter i et bilag.

På baggrund af erfaringerne fra inddragelsesforløbet er der lavet en guide til denne type inddragelsesforløb.

1. Formålet med inddragelsesforløbet

Ifølge indstillingen, som byrådet tiltrådte den 19. december 2012, var formålet med inddragelsesprocessen at give mulighed for, at borgere, virksomheder, foreninger og medarbejdere kunne give input til Aarhus Kommunes fremtidige organisering. Dette ville dels give borgere, virksomheder, foreninger og medarbejdere mulighed for at komme til orde, dels give byrådet et bedre grundlag at træffe beslutning på.

Dette ville endvidere have den effekt, at beslutningsprocessen omkring kommunens fremtidige organisering ville være mere åben og gennemsigtig. Det ville kunne øge tilliden til kommunens fremtidige organisering.

Inddragelsesprocesserne ville også kunne bidrage med læring om, hvordan inddragelsesprocesser fremadrettet kan foregå i Aarhus Kommune. Inddragelsesprocessen kunne dermed bidrage til kommunens arbejde med medborgerskab og inddragelse af civilsamfundet.

2. Overblik over inddragelsesforløbet

Inddragelsesforløbet bestod af følgende arrangementer:

- 18. februar 2013: Informationsmøde for borgere, foreninger og virksomheder.
- 25. februar 2013: Dialogmøde for virksomheder.
- 27. februar 2013: Medarbejderdag.
- 2.-3. marts 2013: Dialogmøde for borgere og foreninger.

Teknologirådet leverede konsulentbistand til inddragelsesforløbet for borgere, foreninger og virksomheder. Forløbet for medarbejderne stod Aarhus Kommune selv for. Arbejdsdelingen mellem Teknologirådet og Aarhus Kommune fremgår af boksen i afsnit 8.

3. Indholdet i inddragelsesforløbet

Inddragelsesforløbet omhandlede Styreforms- og strukturudvalgets betænkning. Blandt anbefalingerne blev der udvalgt de temaer, som rettede sig mest direkte mod de enkelte målgrupper og styringen af kommunen som helhed.

Tema	Målgruppe
Styring, samarbejde og kultur	Borgere Foreninger Virksomheder Medarbejdere
Inddragelse af borgere, foreninger og virksomheder	Borgere Foreninger Virksomheder
Organiseringen af servicen til borgerne	Borgere Foreninger Medarbejdere
Organiseringen af servicen på erhvervsområdet	Virksomheder
Organiseringen af hjælpefunktioner	Medarbejdere

Til hver målgruppe udarbejdede Aarhus Kommune med sparring fra Teknologirådet et informationsmateriale. Det indeholdt en beskrivelse af baggrunden for inddragelsesforløbet, en beskrivelse af hvert tema og relevante fakta om temaet. Informationsmaterialet blev layoutet og trykt. Det blev uddelt til borgere, foreninger og virksomheder på informationsmødet, og de fik det også tilsendt på mail. Medarbejderne fik informationsmaterialet tilsendt.

Erfaringer

Deltagerne

I alle fire deltagergrupper var det omkring tre fjerdedele, som var tilfredse med informationsmaterialet.

Der var forslag til forbedringer eller ændringer af informationsmaterialet. Blandt borgerne var der enkelte, som efterspurgte flere eksempler og mere baggrundsviden. Der var en enkelt borger, som fandt, at temaet om styring, samarbejde og kultur var meget svært overskueligt. Blandt foreningerne og virksomhederne var der enkelte, som efterspurgte et resume af konsulentrapporterne. Blandt foreningerne var der enkelte, der gerne ville have, at arbejdschemaet fra mødet var en del af informationsmaterialet, så man kunne have forberedt sig hjemmefra. Blandt virksomhederne var der en enkelt, som fandt, at materialet var for langt. Flere af medarbejderne fandt, at informationsmaterialet var for omfattende og svært tilgængeligt.

Tabel 1. Er der noget, du har savnet ved det materiale, Aarhus Kommune har udarbejdet til dig i forbindelse med mødet? Procent

	Borgere	Foreninger	Virksomheder
Ja	23	13	27
Nej	77	80	73
Både ja og nej	-	3	-

Ubesvaret	-	3	-
Antal besvarelser	22	30	22

Tabel 2. Hvor tilfreds har du været med informationsmaterialet om og til medarbejderdagen?
Procent

	Medarbejdere
Meget godt	29
Godt	44
Hverken / eller	27
Antal besvarelser	48

Egne erfaringer

Der er sammenhæng mellem, hvor nærværende temaerne var for deltagerne, og hvor konkrete anbefalinger der kom i slutdokumenterne.

For de temaer, som deltagerne kunne relatere sig direkte til, kom der de meste konkrete og implementerbare anbefalinger, mens temaerne, som var mere abstrakte og komplekse, resulterede i mere løse anbefalinger.

4. Udvalgelse af deltagere

Aarhus Kommune varetog opgaverne i forhold til at finde deltagere med sparring fra Teknologirådet.

Borgere

Der blev lavet et tilfældigt udtræk af 2.000 borgere via CPR-registret. Der blev lavet en oversampling af børnefamilier, således at der blev udtrukket 500 borgere, som havde hjemmeboende børn. Der blev også udvalgt ekstra borgere med tosproget baggrund med hjælp fra Integrationsrådet. Dette skyldtes, at Teknologirådet har erfaring med, at børnefamilier og tosprogede i mindre grad end andre borgere tilmelder sig denne type arrangementer.

Der blev sendt en invitation til de 2.000 udvalgte borgere med borgmesteren som afsender. Invitationen bestod dels af et brev, dels faktasider. Det blev valgt at sende personlige breve direkte til de udvalgte borgere, da det forventedes at give flere tilbagemeldinger end ved fx annoncering i avisen. Invitationen indeholdt en beskrivelse af emnet, og hvordan anbefalingerne ville blive brugt i den videre proces.

Borgerne fik ca. 4 uger til at tilmelde sig. Samtidig med, at brevene blev sendt ud, holdt borgmesteren et informationsmøde for den lokale presse, som resulterede i omtale af inddragelsesforløbet i dagspressen. Der blev ligeledes udsendt en pressemeddelelse omkring tilmeldingsfristens udløb med henblik på at øge opmærksomheden omkring forløbet og tilmeldingsfristen.

Borgerne kunne enten tilmelde sig via hjemmesiden eller telefonisk. Ud af de 2.000 borgere tilmeldte 207 sig. Godt en fjerdedel (54) tilmeldte sig telefonisk. Derudover var der knap 20 telefonisk henvendelser, hvoraf hovedparten var fra borgere, som ikke kunne deltage. Ved

tilmeldingen skulle borgerne oplyse køn, alder, uddannelse, beskæftigelse osv. samt en begrundelse for, hvorfor de ønskede at deltage.

Blandt de tilmeldte borgere udvalgte Teknologirådet 34 borgere. Gruppen af udvalgte borgere er bredt sammensat i forhold til køn, alder, uddannelse, beskæftigelse, børnefamilie osv. Målet var, at omkring 25 borgere skulle deltage i dialogmødet. Der blev udvalgt ekstra borgere, da det er Teknologirådets erfaring, at der er borgere, som melder afbud op til mødet på grund af sygdom mv.

Foreninger

Der blev lavet en åben invitation til alle foreninger i Aarhus Kommune, idet der ikke findes en oversigt over alle foreninger i kommunen. Invitationen blev dels lagt på hjemmesiden, dels sendt ud til alle foreninger, som kommunen havde mailadresser på. Foreninger, særligt paraplyforeninger, blev opfordret til at sende invitationen videre til medlemsforeninger.

Tilmeldingen for foreningerne foregik på samme måde som for borgerne.

35 foreninger tilmeldte sig. Alle de tilmeldte foreninger blev tilbudt at deltage i inddragelsesforløbet.

Virksomheder

Udvælgelsen af virksomheder blev lavet i samarbejde med Erhverv Aarhus. Der blev sendt en invitation ud til 72 virksomheder. Invitationen blev sendt til virksomheder i forskellige brancher (advokater, arkitekter, rådgivere, developere, virksomheder inden for produktion, IT, transport, engroshandel, kultur, detailhandel og håndværk, iværksættermiljøet, restauranter og hoteller, pengeinstitutter og revisorer), politiet og erhvervskontaktudvalget.

Der var 34 virksomheder, som tilmeldte sig. Alle de tilmeldte virksomheder blev tilbudt at deltage i inddragelsesforløbet.

Medarbejdere

Udvælgelsen af medarbejdere tog afsæt i et tilfældigt udtræk på 500 medarbejdere og ledere af hjælpefunktioner og ledere af medarbejdere med borgerkontakt. Dataudtrækket indeholdt navn, adresse, alder, ansættelsessted og overenskomst.

De 500 tilfældigt udvalgte medarbejdere og ledere fik en skriftlig invitation, hvori det fremgik, at de aktivt skulle tilmelde sig medarbejderdagen.

Af de ca. 90 tilmeldte blev udvalgt 60 deltagere, fordelt på de ovennævnte kategorier, for at sikre repræsentativitet i forhold, alder, køn, magistratsafdeling og faggruppe.

Erfaringer

Det tilfældige udtræk kan med fordel gennemgås i forhold til, om modtagere af anbefalingerne er blevet trukket ud, fx borgmesteren og byrådsmedlemmer.

En personlig invitation fra borgmesteren øger interessen for at deltage, frem for at der var blevet inviteret via annoncer i avisen eller lignende.

Invitationerne skal være meget tydelige omkring, hvad man inviterer til. Brevene må gerne kun fylde en side, da der var flere, som ikke læste bagsiden, og dermed ikke fandt frem til kontaktoplysningerne på side to, men i stedet ringede til borgmesterens sekretariat.

Der skal være opmærksomhed omkring, at det kræver relativt mange administrative ressourcer at udarbejde og sende invitationer, modtage tilmeldinger og være i dialog med borgerne, foreninger og medarbejdere, udarbejde og sende afslag og tilsagn.

Flere medarbejdere var blevet temmelig nervøse over at modtage et brev fra Borgmesterens Afdeling på en fredag.

5. Afvikling af arrangementerne

Teknologirådet varetog opgaverne med den indholdsmæssige planlægning af arrangementerne, og de var ansvarlige for afviklingen af dem. Aarhus Kommune stod for den praktiske tilrettelæggelse samt udarbejdelse og afholdelse af oplæggene på dialogmøderne i forlængelse af informationsmaterialet. Aarhus Kommune varetog selv alle opgaver i forbindelse med medarbejderdagen.

Der blev afholdt følgende arrangementer:

- Informationsmøde den 18. februar 2013 kl. 17-19 for borgere, foreninger og virksomheder.
- Dialogmøde den 25. februar 2013 kl. 17-22 for virksomheder.
- Dialogmøde den 2. marts kl. 9.30 til 3. marts kl. 16.00 for borgere og foreninger.
- Medarbejderdag den 27. februar 2013 kl. 8.30-16.00.

Informationsmøde

Formålet med informationsmødet for borgere, foreninger og virksomheder var at introducere dem til indholdet af dialogmødet og give praktiske oplysninger om det.

Borgere og foreninger havde fået at vide, at de alle forventedes at deltage i informationsmødet. Stort set alle tilmeldte borgere og foreninger mødte op. Det var frivilligt for virksomhederne at deltage, da det var forventningen, at det var de færreste virksomheder, som ville prioritere at deltage i to møder. Godt en tredjedel af de tilmeldte virksomheder deltog i informationsmødet.

Informationsmødet startede med en fælles introduktion ved borgmesteren og stadsdirektøren for alle tre grupper. Mødet blev herefter delt mellem borgere og foreninger på den ene side og virksomheder på den anden side. Borgere og foreninger fik en introduktion til emnerne, som de skulle arbejde med på dialogmødet. De drøftede også, hvorfor de ønskede at deltage. Virksomhederne gik et skridt videre og drøftede udfordringer i samarbejdet med Aarhus Kommune. Udfordringerne, som kom frem på informationsmødet, blev brugt i introduktionen på dialogmødet for virksomhederne.

Dialogmøde for virksomheder

Dialogmødet for virksomhederne blev afholdt på en hverdag fra kl. 17-22. Efter at have været i dialog med Erhverv Aarhus blev denne løsning valgt frem for, at virksomhederne deltog som en tredje gruppe i weekenden den 2.-3. marts. Det var vurderingen, at flere virksomheder ville deltage i et aftenarrangement på en hverdag. Teknologirådet vurderede endvidere, at processerne for virksomhederne kunne afvikles på kortere tid end for borgere og foreninger.

På mødet fik deltagerne indledningsvis en kort introduktion til emnerne. Derefter arbejdede deltagerne i grupper med tre temaer. Grupperne var på 5-8 deltagere. Det sikrede, at der på den ene side var plads til, at alle kom til orde, og på den anden side at der kom forskellige synspunkter frem. I hver gruppe var der en ordstyrer og en referent. Ordstyreren var som udgangspunkt et medlem af Magistraten eller Styreforms- og strukturudvalget, mens referenten var en medarbejder fra Borgmesterens Afdeling.

For hvert tema kom grupperne med ideer og anbefalinger, som blev skrevet ind på en blog. Efterfølgende blev ideer og anbefalinger klumpet, og grupperne arbejdede videre med en til to anbefalinger. Mødet blev afsluttet med en prioritering af anbefalingerne. Deltagerne fik et print af anbefalingerne med hjem.

Dialogmøde for borgere og foreninger

Dialogmødet for borgere og foreninger blev afholdt i weekenden 2.-3. marts på Helnan Marselis Hotel. Der deltog 25 borgere og 32 foreninger. Især fra borgerne kom der flere afbud op til weekenden.

Arrangementet startede med fælles introduktion for borgere og foreninger ved borgmesteren og oplæg til det første tema. Derefter gik de to grupper i hvert sit lokale. Grupperne arbejdede hver for sig om de tre temaer. Der var fælles afslutning om søndagen, hvor borgmesteren deltog.

Borgerne og foreningerne blev inddelt i grupper med 5-6 deltagere, som de arbejdede i i hele weekenden. For hvert tema kom grupperne med ideer, som blev skrevet ind på en blog. Der blev udvalgt ideer, som grupperne arbejdede videre med, og som de selv skrev anbefalinger for på bloggen. Om søndagen prioriterede borgerne og foreningerne deres respektive anbefalinger.

Fra sidst på eftermiddagen lørdag deltog medlemmer af Magistraten og Styreforms- og strukturudvalget. Ved foreninger deltog enkelte af politikerne både i et panel og i gruppearbejdet, mens de hos borgerne deltog i gruppearbejdet.

Inden middagen optrådte Rejsescenen med situationer, som skuespillerne havde fået ud af at overvære dialogen hos borgerne og foreningerne i løbet af eftermiddagen.

Teknologirådet var procesansvarlig for afvikling af dialogmødet. De havde en konsulent, som stod for processen i hver gruppe. Derudover havde de en konsulent og en praktikant med, som bistod i de to grupper. Fra Aarhus Kommune deltog 3 chefer og en medarbejder. De holdt oplæg om temaerne, besvarede spørgsmål om temaerne og kommunen generelt samt varetog praktiske opgaver.

Medarbejderdag

Medarbejderdagen blev afholdt den 27. februar fra kl. 8.30-16 i Musikhuset. Der deltog 60 medarbejdere og ledere.

Medarbejderdagen startede med en introduktion af temaerne, hvorefter borgmesteren bød velkommen og takkede for deltagelsen og engagementet.

Herefter blev deltagerne fordelt i syv grupper blandet på tværs af faggrupper og magistratsafdelinger. Der var fem grupper med medarbejdere og to grupper med ledere.

Hver gruppe drøftede to temaer ud fra erfaringer, ideer og anbefalinger.

Gruppedrøftelsen blev styret af en konsulent, som på forhånd var blevet orienteret om konsulentrollen, som ”neutral” og faciliterende”. Hver gruppe havde derudover en referent, som skrev et kort referat direkte i slutdokumentskabeloner. Gruppernes råskitser til slutdokumenter blev sammenskrevet i et samlet slutdokument, som efterfølgende blev sendt til deltagerne.

Erfaringer

Ved dialogmødernes afslutning udfyldte deltagerne et evalueringsskema. Resultaterne fremgår dels af nedenstående tabeller, dels i en sammenfatning af deltagernes bemærkninger.

Tabel 3. Hvordan synes du overordnet arbejdet på mødet har fungeret? Procent

	Borgere	Foreninger	Virksomheder
Meget godt	64	40	41
Godt	36	57	55
Nogenlunde	-	-	-
Dårlig	-	3	-
Meget dårlig	-	-	-
Ved ikke	-	-	5
Antal besvarelser	22	30	22

Tabel 4. Hvordan vurderer du indsatsen fra Aarhus Kommunes side? Procent

	Borgere	Foreninger	Virksomheder
Meget god	41	47	36
God	59	43	59
Nogenlunde	-	7	5
Dårlig	-	3	-
Meget dårlig	-	-	-
Ved ikke	-	-	-
Antal besvarelser	22	30	22

Tabel 5. Hvordan vurderer du indsatsen fra Teknologirådets side? Procent

	Borgere	Foreninger	Virksomheder
Meget god	77	43	9
God	18	43	64
Nogenlunde	-	3	18
Dårlig	-	3	5
Meget dårlig	-	-	-
Ved ikke	5	7	5
Antal besvarelser	22	30	22

Tabel 6. Vil du deltage i et lignende arrangement en anden gang? Procent

	Borgere	Foreninger	Virksomheder
Ja	95	87	86
Nej	-	7	-
Ved ikke	5	3	9
Ubesvaret	-	3	5
Antal besvarelser	22	30	22

Virksomhederne

Omkring to tredjedele af virksomhederne udfyldte evalueringsskemaet ved mødets afslutning. Med undtagelsen af en enkelt virksomhed, syntes alle, som svarede, at arbejdet på mødet havde fungeret godt eller meget godt (jf. tabel 3), og at Aarhus Kommunes indsats havde været god eller meget god (jf. tabel 4). Knap tre fjerdedele fandt, at Teknologirådets indsats havde været god eller meget god (jf. tabel 5). Knap 90 pct. tilkendegav, at de gerne ville deltage i et tilsvarende arrangement en anden gang (jf. tabel 6).

Blandt de uddybende bemærkninger blev det bemærket, at der var en god dialog i grupperne, som havde en passende størrelse, og at det var en god proces. I forhold til Teknologirådets indsats var der ønske om en tydeligere instruktion til opgaven, og den afsluttende afstemning blev oplevet rodet. Derudover blev det bemærket, at mødet havde givet god indsigt i kommunens arbejdsmetoder og udfordringer, og at kommunen lyttede til budskaberne, som kom frem på mødet.

Borgerne

Omkring 90 pct. af deltagerne udfyldte evalueringsskemaet ved dialogmødets afslutning. Alle, som svarede, syntes overordnet, at arbejdet på mødet havde fungeret godt eller meget godt (jf. tabel 3), og at kommunens og Teknologirådets indsats havde været god eller meget god (jf. tabel 4 og 5). 95 pct. tilkendegav, at de gerne ville deltage i et tilsvarende arrangement en anden gang (jf. tabel 6).

Deltagerne gav udtryk for, at dialogmødet var godt tilrettelagt, at der var god procesledelse, gode oplæg og hjælp undervejs. Det blev også fremhævet, at arbejdet i grupperne havde fungeret godt. Der var ét ønske om oplæg fra politikerne. Der var også ét ønske om mere tid til arbejdet med anbefalinger, så man i grupperne også selv kunne søge information, fx ved selv at have en computer med.

Deltagerne pegede desuden på, at det, de havde fået ud af at deltage, var, at de havde fået en god indsigt i, hvordan arbejdet i kommunen foregår og en bedre forståelse for kommunens udfordringer. Flere deltagere havde endvidere haft en god oplevelse af, hvordan gruppearbejdet havde fungeret med deltagere, som ikke kendte hinanden, og at de sammen kunne udvikle ideer og forslag. Dertil kommer, at mange gav udtryk for, at de havde været glade for at deltage, og at de følte, at de var blevet hørt.

Foreningerne

Knap 90 pct. af deltagerne udfyldte evalueringsskemaet ved mødets afslutning. Med undtagelsen af en enkelt forening, syntes alle, som svarede, at arbejdet på mødet havde fungeret godt eller meget godt (jf. tabel 3). Knap 90 pct. syntes, at henholdsvis Aarhus Kommunes og Teknologirådets indsats havde været god eller meget god (jf. tabel 4 og 5). Knap 90 pct. tilkendegav, at de gerne ville deltage i et tilsvarende arrangement en anden gang (jf. tabel 6).

Deltagerne gav udtryk for, at der var god processtyring, og at dialogmødet var veltilrettelagt. Flere deltagere pegede på, at arbejdsmetoden var velegnet til udredningen af ”tunge” emner. Flere fandt dog også, at specielt lørdagen var for lang, og at der gerne måtte have været flere pauser. Flere deltagere gav udtryk for, at der var gode oplæg, og at embedsmændene var lyttende og nærværende. Flere pegede på, at udvælgelsesdelen i forhold til anbefalingerne ikke fungerede hensigtsmæssigt og burde have været grebet anderledes an.

Deltagerne pegede desuden på, at de havde fået bedre kendskab til kommunen og nyt netværk. Flere mente endvidere, at de havde fået indflydelse på arbejdet med kommunens organisering. Flere deltagere var overraskede over, hvor stor enighed der havde været omkring udfordringerne, og at det var lykkedes at komme frem til anbefalinger på tværs af foreningernes egne interesser.

Medarbejderne

Medarbejderne var generelt meget tilfredse med arrangementet. I forhold til udbyttet af dagen, udtrykte mange stor tilfredshed over at have fået indsigt i andre opgaveområder og møde nye kolleger fra andre steder af organisationen.

Medarbejderne udtrykte stor tilfredshed med konsulent- og referentholdene på dagen. Flere medarbejdere mente, at informationsmaterialet bar præg af de svære temaer, som skulle drøftes, men at gennemgangen på dagen gav en rigtig god præcisering af temaerne og opgaven.

Omkring 90 procent af deltagerne ville deltage i et lignende arrangement, hvis de fik muligheden.

Tabel 7. Medarbejdernes vurdering af arrangementet. Procent

					
Hvordan var dit samlede udbytte af dagen?	60	40	-	-	-
Hvordan har jeres gruppearbejde fungeret?	73	27	-	-	-
I hvor høj grad har dagen levet op til dine forventninger?	71	29	-	-	-

Antal besvarelser = 48

Egne erfaringer

Det er vigtigt ved komplekse temaer, at der er god tid til at få ideer og skrive anbefalinger, samt at der er tid til at få besvaret spørgsmål undervejs. Der skal også være tid til pauser.

Den tidligere og mere dialogorienterede inddragelse skaber et rum – særligt for foreningerne, som varetager gruppens interesser – hvor de kan træde ud af de positioner og roller, som de plejer at være i.

Det er motiverende og anerkendende for deltagerne, at der deltager politikere i dialogmødet. Samtidig giver det ejerskab til inddragelsesforløbet og anbefalingerne fra det blandt politikerne.

Det har en god indvirkning på arbejdet i grupperne, hvis der er gode fysiske rammer - god plads, god forplejning osv.

Hvis der er kort tid til inddragelsesforløbet som ved virksomhederne, er det vigtigt med introduktion til temaerne på mødet, da der er mindre tid til at være søgende under mødet.

Når der bruges ordstyrer og referenter internt fra kommunen, skal der på forhånd være en grundig instruktion til opgaven. I forhold til politikere skal der være en særlig opmærksomhed omkring forventningsafstemning i forhold til deres rolle og deltagelse.

Anvendelsen af en blog til opsamling af ideer og anbefalinger fungerede godt både under mødet, da alle kan følge med i hinandens forslag, og til den efterfølgende bearbejdning af anbefalingerne.

Prioritering af anbefalinger i dialogmødets afsluttende del kan give konflikt blandt deltagerne, som har fået ejerskab til egne anbefalinger, men en prioritering er vigtig for at få skærpede anbefalinger, som er brugbare i det videre forløb.

Der skal være opmærksomhed omkring, at det kræver relativt mange administrative ressourcer at holde styr på tilmeldinger, lave navneskilte, deltagerlister, have dialog med stedet om mad og overnatning, sikre hjælpemidler til deltagere med særlige behov, materialesamling til deltagerne osv.

Det er erfaringen fra medarbejderdagen, at blandede grupper virker rigtig godt til drøftelse af temaer, der har tværgående karakter. Temaerne skal formuleres så enkelt som muligt og præsenteres på dagen.

6. Output fra inddragelsesforløbet

Alle dialogmøderne mandede ud i, at der blevet lavet slutdokumenter med anbefalinger. Deltagerne fik slutdokumenterne med hjem ved mødernes afslutning. Efterfølgende satte Teknologirådet slutdokumenterne op med billeder, overskrifter mv.

Slutdokumenterne blev sendt til byrådsmedlemmernes til byrådskonferencen, som blev holdt den 7.-8. marts. På byrådskonferencen deltog to deltagere fra hver af grupperne. De præsenterede anbefalingerne og besvarede spørgsmål fra byrådsmedlemmerne.

I den politiske aftale om styring, struktur og samarbejdskultur indgår flere af anbefalingerne fra slutdokumenterne. Det drejer sig særligt om anbefalingerne i forhold til:

- kommunikation og borgerinddragelse
- koordinering af service til borgerne
- track and trace
- erhvervsservice
- Aarhus A/S
- hjælp til klager

Erfaringer

I deltagerne evaluering gav flere udtryk for, at de håbede, at deres anbefalinger ville indgå i det videre arbejde. Efterfølgende udtalte flere borgere til aviserne, at de kunne genkende deres anbefalinger i aftalen. En overskrift lød: "Borgerne: det er 'vores' forlig".

På både byrådskonferencen og i byrådsdebatten ved behandling af indstillingen "Borgersamarbejde version 2.0" gav flere byrådsmedlemmer udtryk for, at inddragelsesforløbet havde været en god inddragelsesmetode, som havde resulteret i brugbare forslag.

Det skal kommunikeres tydeligt til deltagerne, at deres anbefalinger skal kvalificere beslutningsgrundlaget for politikerne, og at det er politikerne, som efterfølgende træffer beslutningerne, og dermed vurderer, hvilke forslag som de vil gennemføre.

7. Kommunikation

I tråd med idéen for hele inddragelsesforløbet var udgangspunktet for kommunikationen, at processen skulle forløbe med maksimal åbenhed både i forhold til dokumenter og arrangementer. Eksternt blev dette forfulgt gennem intensiv nursing af pressen og etablering af en særskilt hjemmeside om processen (www.aarhus.dk/organisering). Internt via en udbygning af de sider på medarbejderportalen, som blev lanceret under den indledende proces med Styreforms- og strukturudvalget.

Indledningsvist blev pressen inviteret til en uformel briefing om den forestående proces. Her blev de præsenteret for det overordnede koncept og ønsket om åbenhed fra kommunal side.

Valget af at etablere en særlige hjemmeside skete af hensyn til at signalere processens signifikans over for offentligheden, idet indholdet godt kunne være rummet inden for kommunens egentlige hjemmeside. Konkret blev den brugt dels til at oplyse om processens historik, dels til løbende at publicere nyheder om processen og offentliggøre processens dokumenter. Endelig havde den også en funktion i forbindelse med, at de udvalgte borgere skulle melde sig til.

Der blev lavet billed- og videodokumentation fra dialogmøderne. Billederne blev dels brugt til slutdokumenterne, dels til hjemmesiden. Videoptagelserne blev klippet sammen til en stemningsvideo, som blev lagt på hjemmesiden, og som blev vist på byrådskonferencen.

Deltagerne i inddragelsesforløbet modtog efter informationsmødet en mail med program og informationsmateriale. Efter dialogmødet fik deltagerne en mail med slutdokumenterne i den endelige version og link til videoen. Efter de politiske forhandlinger fik deltagerne den politiske aftale tilsendt med et brev fra borgmesteren.

Erfaringer

Den indledende pressebriefing var en solid succes. Briefingen gav både mulighed for at gå i dialog om servicering af pressen og præsentation af en gennemgående kontaktperson, der kunne anvendes som indgang, samtidig skabte den overblik over kredsen af journalisterne som materiale og information efterfølgende kunne målrettes til. Sidstnævnte blev efterfølgende brugt systematisk for at holde journalisterne ajour om processen, ligesom journalisterne selv flittigt benyttede sig af at have en etableret indgang til kommunen.

Den særlige hjemmeside var uden tvivl med til at signalere projektets betydning, og den var også pænt besøgt undervejs i perioden. Den gav også friheden til at strukturere stoffet præcist, som det blev fundet mest hensigtsmæssigt. Omvendt skabte den også en smule forvirring blandt brugerne – mest registreret blandt journalisterne, der lige skulle finde ud af, at de primære informationer ikke ”som normalt” lå på kommunens egentlige hjemmeside – hvorfra der dog blev linket til subsitet fra forsiden.

Det er oplevelsen, at deltagerne har taget positivt imod den opfølgende kommunikation med slutdokumenter, politisk aftale, brev fra borgmesteren mv.

Video- og billeddokumentationen har været et godt supplement til den skriftlige dokumentation på hjemmesiden og i slutdokumenterne.

8. Projektstyring

Inddragelsesforløbet var organiseret som et projekt. Styregruppen bestod af chef for HR og Jura Christian Mølgaard (formand), udviklingschef Lars Kloppenborg og projektchef Per Jensen, som også var projektleder.

Der var tilknyttet følgende til projektet:

- Projektleder Per Jensen, som stod for dialogen med styregruppen, stadsdirektør og borgmester, Teknologirådet, politikerne som deltog, økonomistyring samt ledelse og koordinering af alle opgaver i relation til projektet.
- Konsulent Tobias Dalager, som stod for udvælgelse af og kommunikation med deltagere, invitationer, tilsagns- og afslagsbreve, deltagerlister, hjælpemidler til deltagere med særlige behov, referater fra projektmøder mv.
- HR konsulent Mie Lundgaard, som stod for planlægning og gennemførelse af forløbet for medarbejderne, herunder invitationer, drejebog, program, deltagerlister, dialog med proceskonsulenter mv.
- Specialkonsulent Birgit Møller, som stod for den indholdsmæssige del i forhold til temaerne, herunder informationsmateriale, oplæg, byrådsindstilling samt koordinerende opgaver i forhold til afvikling af arrangementerne.
- Konsulent Lars Petersen, som stod for kommunikation med pressen og offentligheden via hjemmeside, oplæg til borgmesteren samt bistand til den indholdsmæssige del.
- Chefkonsulent Thomas Fensten, som stod for billed- og videodokumentation fra dialogmøderne.
- Kommunikationskonsulent Peder Andersen, som stod for udarbejdelse og vedligeholdelse af hjemmesiden.
- Konsulent Kirsten Bertelsen og praktikant Maibritt Egedal Falkenberg Rasmussen, som stod for bestilling af lokaler, forplejning, udarbejdelse af navneskilte og pakning af materialer til deltagere.
- Administrative medarbejdere i byrådservice, som stod for opsætning og fletning af breve, pakning af breve mv.
- Proceskonsulenter og referenter til gennemførelse af medarbejderdagen fra alle magistratsafdelinger (14 i alt).

I forhold til dialogmøderne for borgere, foreninger og virksomheder var der nedenstående arbejdsdeling mellem Teknologirådet og Aarhus Kommune.

Tabel 9. Arbejdsdeling mellem Teknologirådet og Aarhus Kommune

Teknologirådet	Aarhus Kommune
• Udarbejdelse af koncept og konkret proces • Skriftlig drejebog for proces • Facilitering af inddragelsesforløb, både	• Udarbejdelse af informationsmateriale med bistand fra Konsulenten • Invitation til deltagere ud fra de besluttede kriterier

formøde 21.februar og selve inddragelsen 2-3.marts • Udarbejdelse af første udkast/skabelon til invitationsbrev, bekræftelsesbrev og afslagsbrev • Feedback på Århus kommunes kriterier for udvælgelse af deltagere • Udvalgelse af deltagere på baggrund af registrerede tilmeldinger • Support og feedback på udarbejdelse af indhold for inddragelsen (baseret på Struktur og Styreformudvalgets præsentation) • Support på temaformulering efter opdrag fra Århus kommune • Spørgsmålsformulering (i samarbejde med Århus kommune) • Support og feedback på udarbejdelse af informationsmateriale • Levering af skriftlige resultater (3 slutdokumenter), deadline 5.marts • Support ved præsentationer på byrådskonference samt egen præsentation • Generel rådgivning om praktiske aspekter af organiseringen af forløbene. Dette foregår primært på to forberedende møder i hhv. København og Århus.	• Registrering af ansøgere efter rådgivning fra Konsulenten og afleverer bruttoliste til Konsulenten i Excel-fil • Udarbejdelse af breve i form af invitation, bekræftelses- og afslagsbreve på baggrund af udkast/skabelon udarbejdet og udleveret af Konsulenten • Lokaler, forplejning samt alle andre udgifter i forbindelse med gennemførelse af inddragelsesforløb til rådighed • Varettagelse af praktik i forbindelse med afholdelse af informationsmødet og inddragelsesforløbene for de 3 grupper i form af print af deltagerliste, navneskilte, praktisk assistance ved selve afholdelsen af inddragelsesforløb, underholdningsindslag samt særligt tilbud til børnefamilier • Deltagelse af mindst 3 personer i workshops det vil sige en person i hvert rum, der kender konsulentrapporterne samt mindst 1 person til at koordinere praktik med Hotel Marselis • Varettagelse af layout, tryk og print af slutdokument
---	--

Erfaringer

Inddragelsesforløbet bestod af mange delopgaver og inddragelse af medarbejdere med mange forskellige kompetencer. En effektiv projektorganisering er således en forudsætning for en vellykket gennemførelse af inddragelsesforløbet.

Der skal være et rigtigt match mellem opgaver og kompetencer. Det gælder både i forberedelsesfasen og ved afviklingen af dialogmøderne.