

REFERAT Direktionen d. 24-11-2015

Mødedato Tirsdag d. 24. november 2015 kl. 10:00

Mødested Mødelokale B102

Indholdsfortegnelse

Økonomiopfølgning 24-11-2015.....	3
Tidsplan for politisk budgetstyring 2016.....	5
NY-NY Opgavefællesskaber.....	8
Resultatlønkontrakter 2016 for centerchefer.....	10
NY-NY Kommunikationsstrategi.....	12
Evaluering af "Gennemgang af styringsværktøjer" - resultater.....	15
Øvrige sager 24-11-2015.....	18
Lukket.....	20

Punkt 1: Økonomifølging 24-11-2015

14/32918

Punkt 2: Tidsplan for politisk budgetstyring 2016

15/11940

Tidsplan for politisk budgetstyring 2016

Baggrund

Administrationen har til brug for planlægningen af den politiske budgetstyring udarbejdet en tidsplan for 2016. Tidsplanen er beskrevet i denne sagsfremstilling.

INDSTILLING

ØDC indstiller at,

der i lighed med 2015 gennemføres 3 politiske budgetopfølgninger i 2016

budgetopfølgningerne i 2016 forelægges i april, juni og december måned. Halvårsregnskabet forelægges i august.

likviditetsoversigterne forelægges efter afslutningen af hvert kvartal

direktionen evaluerer processen for økonomitjek og drøfter, hvilket materiale de ønsker til den månedlige opfølgning i direktionen

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 24-11-2015

Sagen sammentænkes med den politiske behandling af budgetprocessen for 2017, idet budgetproces og budgetopfølgning skal ses i en sammenhæng. Der er stadig behov for, at Direktionen behandler regnskab i løbet af året, men der er opmærksomhed på det store ressourceforbrug, der er forbundet med de politiske budgetopfølgninger.

Sagsfremstilling

Det foreslås for 2016, at der i lighed med 2015 gennemføres 3 politiske budgetopfølgninger. Det foreslås, at disse forelægges i april, juni og december måned.

Ligesom i 2015 ligger 3. budgetopfølgning i december, for at undgå sammenfald med en række administrative opgaver i budgetlægningen. Rent praktisk betyder dette, at det administrative arbejde med 3. budgetopfølgning først påbegyndes, når budgettet for 2016 er vedtaget af Byrådet i oktober.

Når Byrådet behandler en budgetopfølgning, så pågår der en større administrativ proces forud. Som tommelfingerregel påbegyndes en budgetopfølgning ca. 1,5 - 2 måneder før den behandles af Byrådet. Tabel 1 illustrerer tidsplanen for udarbejdelsen af 3. budgetopfølgning 2015, hvor det administrative arbejde med budgetopfølgningen blev påbegyndt efter efterårsferien d. 19.10.2015. Processen afsluttes knap 2 måneder senere, hvor sagen endeligt behandles i Byrådet d. 15.12.2015.

Tabel 1: Eksempel - Tidsplan for 3. budgetopfølgning 2015

Administrativ opstart af 3. budgetopfølgning	Direktionsbehandling 3. budgetopfølgning	Fagudvalg	Økonomiudvalg	Byråd
19.10.2015	17.11.2015	1-2.12.2015	8.12.2015	15.12.2015

Når 3. budgetopfølgning fremlægges sent på året, så vil de politiske handlemuligheder i budgetåret være endog meget begrænsede. Evt. forbrugsbegrænsende handlinger skal iværksættes løbende i forbindelse med tidligere budgetopfølgninger eller i forbindelse med de månedlige økonomitjek, hvor der sker en administrativ afrapportering opad. I forlængelse af økonomitjek må der – hvis afvigelsesernes omfang tilsiger dette – fremmes særskilte sager i september, oktober eller november, hvor eventuelle problemer håndteres. Den 3. budgetopfølgning har primært til formål dels at orientere politisk om det forventede økonomiske resultat for budgetåret, dels at sikre at de politiske udvalgs økonomiske rammer stemmer i forhold til det forventede forbrug, herunder at der gives de relevante tillægsbevillinger.

Halvårsregnskabet forelægges i lighed med 2015 i august måned 2016. Halvårsregnskabet bygger videre på 2.

Budgetopfølgning suppleret med eventuel væsentlig ny viden, som opstår i løbet af juni og juli.

Likviditetsoversigterne forelægges for Økonomiudvalget i 2016 i samme måneder som i 2015, jf. krav fra [Social- og Indenrigsministeriet](#).

Tabel 2: Tidsplan politisk budgetstyring 2016

Politisk behandling	Budgetopfølgning	Likviditetsoversigt	Halvårsregnskab	Byrådsmøde
Januar		Likviditet pr. 31.12.2015		26.1.2016
April	1. budgetopfølgning 2016	Likviditet pr. 31.3.2016		19.4.2016
Juni	2. budgetopfølgning 2016			14.6.2015
August		Likviditet pr. 30.6.2016	Halvårsregnskab 2016	30.8.2016
Oktober		Likviditet pr. 30.9.2016		25.10.2016
December	3. budgetopfølgning 2016			13.12.2016

Månedlig opfølgning i direktionen

Budgetopfølgningsproceduren er tilrettelagt med et månedligt økonomitjek udført af den enkelte budgetansvarlige og 3 dialogmøder (+ 4. dialogmøde vedr. regnskabet). HTK-LIS skal anvendes i forbindelse med de månedlige økonomitjek, hvor der skal afrapporteres opad i linjen, såfremt der konstateres afvigelser, der ikke kan håndteres lokalt. I så fald vil der jo typisk være tale om et (ekstraordinært) dialogmøde mellem den budgetansvarlige og centerchefen. ØDC er som udgangspunktet ikke en del af denne afrapportering i forlængelse af økonomitjek, og ØDC hører således først om evt. afvigelser i forbindelse med dialogmøderne forud for budgetopfølgningerne, hvor ØDC laver referater.

Primo 2015 er den del af HTK-LIS, som er målrettet direktionen blevet udbygget (der henvises til sag 9. april 2015). Her kan hver direktør løbende se økonomi og forbrugsprocenter på de enkelte centre. Herved har den enkelte direktør mulighed for at reagere på afvigelser i de enkelte områders økonomi. Dermed er der skabt en sammenhæng mellem de enkelte institutioners økonomioverblik i HTK-LIS, og centerchefens økonomioverblik, samt videre til den ansvarlige direktørs økonomioverblik i HTK-LIS.

Det foreslås, at direktionen evaluerer processen for økonomitjek. Fungerer tilbagerapporteringen i linjen, eller har direktører oplevet "nye" afvigelser i forlængelse af dialogmøderne, som de ikke var bekendtgjort med løbende? (forudsat at afvigelsen har været undervejs). Afhængigt af om processen vurderes som velfungerende eller ej, er der brug for justeringer? Og hvilken understøttelse fra ØDC ønsker direktionen ift. direktionens løbende drøftelse af økonomien?

ØKONOMI

Ingen bemærkninger.

Punkt 3: NY-NY Opgavefællesskaber

15/4157

Bilag

Projektmandat opgavefællesskaber

NY-NY Opgavefællesskaber

Baggrund

Direktionen har nedsat programmet "Nye rammer – Ny administration", herunder delprojektet "Opgavefællesskaber". Der har været gennemført et inspirationsmøde med Claus juhl med henblik på at blive mere afklarede ift. hvad et projekt om opgavefællesskaber skal omhandle.

I dette projektmandat er der sondret mellem hhv. interne opgavefællesskaber og eksterne opgavefællesskaber, da det på inspirationsmødet blev meget tydeligt, at disse indsatser kræver to forskellige processer på nuværende tidspunkt.

INDSTILLING

Der lægges op til, at projektmandatet/rammesætningen af projektet i første omgang behandles i Direktionen, dernæst i Chefforum og efterfølgende i Styregruppen.

Direktionen bedes drøfte og beslutte:

- Hvem skal deltage i styregruppen for "Opgavefællesskaber"?
- Hvem skal deltage i arbejdsgruppen for "Opgavefællesskaber"?

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 24-11-2015

Projektmandatet skal tydeliggøres, i forhold til konkrete opgaver og proces, og genbehandles.

Sagsfremstilling

I projektmandatet lægges der op til at starte processen ift. interne opgavefællesskaber og afvente en nærmere afklaring ift. eksterne opgavefællesskaber.

It-fællesskabet/foreningen er så langt i processen, at det ikke vil indgå i den del af projektførelsen som forbereder de øvrige indsatser, men ift. statusmeldinger vil det indgå som en del af dette projekt og skulle projektet udvikle sig og der er behov for at kigge på at udvide aktiviteterne så vil det blive spillet ind i dette projekt. Gevinstrealiseringen ift. it-fællesskaber vil blive set som en del af Ny-Ny.

ØKONOMI

Projektet anmoder om at der afsættes 300.000 kr. til finansiering af ekstern konsulentbistand, som har til formål at identificere effektiviseringspotentialer i løsningen af de administrative opgaver (Der er ikke indhentet konkret tilbud på nuværende tidspunkt ovenstående må derfor betragtes som et skønsmæssigt overslag).

Punkt 4: Resultatlønkontrakter 2016 for centerchefer

15/22759

Bilag

Skabelon til resultatlønkontrakter for centerchefer 2016

Resultatlønkontrakter 2016 for centerchefer

Baggrund

Sagen fremlægges med henblik på en godkendelse af skabelonen til resultatlønkontrakter 2016 for centerchefer.

INDSTILLING

HR-Centret indstiller, at Direktionen tager stilling til hvorvidt der er behov for tilretning af skabelonen til resultatlønkontrakter 2016 for centerchefer – herunder om der er særlige indsatsområder, der skal medtages samt beløbsrammens størrelse.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 24-11-2015

Direktionen nikkede til skabelonen for resultatkontrakter. Beløbsrammen fastholdes.

Sagsfremstilling

Siden 2008 har der hvert år være indgået resultatlønkontrakt med den enkelte centerchef. Kontrakten er udarbejdet med udgangspunkt i en ensartet skabelon, som hvert år godkendes af Direktionen.

Med indgåelse af resultatlønkontrakter for centerchefer har direktionen ønsket at skabe en sammenhæng mellem bl.a. direktionens årlige strategibrev på den ene side og de konkrete indsatsområder og initiativer, som centrene sætter i gang inden for et budgetår, herunder aftalestyringen.

Inden skabelonen kan bruges til indgåelse af resultatlønkontrakter for 2016, skal Direktionen tage stilling til behovet for justeringer i forhold til eventuelle særlige indsatsområder, der skal medtages og beløbsrammens størrelse.

Forslag til særlige indsatsområder:

- Udviklingsstrategien – skal implementeringen afspejles i resultatlønkontrakten?
- HR-strategien – skal der være et tema om dette i resultatlønkontrakten?
- Ledelsesgrundlaget – skal der medtages noget fx i forhold til samstemt ledelse og organisatorisk sammenhæng?
- Leders arbejdsmiljø – skal dette være et tema i resultatlønkontrakten?

Forslag til overvejelser i forhold til beløb:

- Skal der ændres i den maksimale beløbsstørrelse, der har været gældende siden 2008 (uden P/L-reguleringer)?
- Skal beløbet fortsat være ikke-pensionsgivende?

Punkt 5: NY-NY Kommunikationsstrategi

14/31481

NY-NY Kommunikationsstrategi

Baggrund

"Nye rammer – ny administration" er et komplekst og omfattende program, som stiller store krav til formidlingen i organisationen. Derfor er der udarbejdet en række principper for kommunikation i programmet.

INDSTILLING

Det indstilles at Direktionen drøfter og vedtager, at:

- Der i statussagerne til NY-NY fremover vil være et afsnit om kommunikation.
- At HTKalle, ledernyt og medarbejdernyt er de primære kanaler i projektet, hvor vi drypvis formidler nyheder fra programmet og projekterne.
- Forandringskommunikation skal drøftes i programmets styregrupper.
- Det er vigtigt at se kommunikation som en motivationsskabende faktor, hvilket kræver en ærlig og balanceret formidling, hvor begreberne kvalitetsudvikling og effektivisering doceres passende.
- Det første budskab, der skal formidles fra programmet er fortællingen om det samlede program, hvor der arbejdes med en lang række gensidigt afhængige indsatser som har til formål at understøtte, at vi udvikler os ud af de udfordringer vi står overfor. Udviklingsindsatsen har fokus for at skabe mere tid til kerneydelsen, fremtidssikre kommunens service, bidrage til et kvalitetsløft og samtidig realisere de effektiviseringer, som programmet er sat i verden for.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 24-11-2015

Direktionen godkendte indstillingen, idet en efterfølgende drøftelse i Chefforum skal sætte retning for behovet for kommunikation i de enkelte projekter.

Sagsfremstilling

I NY-NY er der behov for at have en kommunikationsstrategi, så der dels er et overblik over hvilke budskaber programmet overordnet set formidler. Dels en samstemt tilgang til, hvordan kommunikationen times på tværs af projekterne. Derfor er der udarbejdet nogle principper for kommunikationen i programmet.

NY-NY handler overordnet set om kvalitetsudvikling, omstilling og effektivisering, og derfor er det vigtigt at se kommunikationen i en forandringsledelsesoptik. Forandringskommunikation handler om mere end blot at formidle de *funktionelle forandringer*, det er vigtigt at tænke i *procesformidling* og være tydelig på *målgruppen* og de konsekvenser som en forandring bevirker.

Principper for kommunikation i NY-NY

- Det er vigtigt, at bruge **visionen for NY-NY som referenceramme** til de fortællinger vi har i programmet. Ved at tydeliggøre koblingen i mellem projekterne kan vi understøtte den helhedsorienterede forandringsproces. Det er dog helt afgørende, at visionen beskrives i et 'hverdags-sprog', således at alle målgrupper har mulighed for at sætte sig ind i, hvad programmet handler om.
- Når vi **formidler visionen er det vigtigt at skabe motivation**. Vi skal derfor være opmærksomme på, at der for mange medarbejdere i formidlingen af effektivisering kan et motivationstab. Derfor vil det være vigtigt at balancere fortællingen i forhold til både kvalitetsudvikling og effektivisering. Vi skal kalde en spade for en spade, og det er nødvendigt for at blive oplevet troværdige i programmet.
- Når vi formidler skal det **visuelle tænkes ind**, da det ellers kan være vanskeligt at bevare overblikket og forstå indholdet i programmet.
- **Succeser skal fejres**. Når vi lykkes i programmet skal vi 'fejre' det og tydeliggøre hvordan indsatsen kommer borgere, virksomheder og organisation til gavn. Dette skal ligeledes kommunikeres ud.

Hvornår og hvordan

- Programmet arbejder med drypvis formidling. Dvs. vi laver ikke nyhedsbreve men lægger **information og nyheder på som perler på en snor**, hvor vi overvejer timing og vinklen i forhold til målgruppen.
- Fra programmet formidles både proces og resultater.
- De **kanaler** programmet formidler i er:
 - o Et **site på HTKalle**, hvor der står noget om det samlede program og hvor man kan klikke sig ind i de enkelte projekter. Projektlederne vurderer, hvor ofte der skal uploades relevant information som fx leveranceoversigt, aktiviteter, midtvejsresultater, implementeringsplaner, fotos, mv. Læseren inviteres til give input til projektet.
 - o **Medarbejdernyt**: Her vil vi kommunikere nyheder fra de enkelte projekter, som er eksempelbarne, således at det er tydeligt for den relevante medarbejdergruppe "hvordan det berører mig".
 - o **Ledernyt**: Her vil vi trække på den samme historie som formidles i medarbejdernyt, men koble den til dilemmaer, strategiske overvejelser som er relevante at beskæftige sig med som leder og vi kan efterspørge bud på konkrete udfordringer/potentialer vi står overfor.
- I de **enkelte projekter** vil der være for behov for at afklare, hvilken kommunikation, der er behov for for at skabe tryghed, motivation og ejerskab til forandringerne. Programlederne opfordres til at tage drøftelsen i styregrupperne.

Når der lægges statussager op til direktionen indgår der samtidig en status på kommunikation ift. hvad der har været kommunikeret siden sidst samt hvilke budskaber der skal formidles fremadrettet. Det giver mulighed for løbende at forventningsafstemme med direktionen om budskaberne fra programmet, samt sikre timing ift. relaterede aktiviteter i organisationen.

Punkt 6: Evaluering af "Gennemgang af styringsværktøjer" - resultater

12/24447

Bilag

Evalueringsnotat - Gennemgang af styringsværktøjer (2015)

Evaluering af "Gennemgang af styringsværktøjer" - resultater

Baggrund

Direktionen besluttede i august 2012, at igangsætte en gennemgang af Kommunens styringsværktøjer.

Gennemgangen havde **via forenkling med fokus på få og klare mål samt styrket implementering** til formål at bidrage til, at de enkelte styringsværktøjer og sammenhængen mellem disse giver mening for den enkelte leder og skaber et velfungerende grundlag for delegering af ansvar og udvikling af organisationen.

En arbejdsgruppe på i alt 11 rådhusledere og eksterne ledere udarbejdede en række konkrete anbefalinger til justeringer, som blev behandlet dels af Direktionen og på Strategisk Lederforum. I juni 2013 godkendte Direktionen de endelige justeringer af Kommunens styringsværktøjer.

I maj 2015 godkendte Direktionen en evalueringsplan, herunder at arbejdsgruppen for *Gennemgang af styringsværktøjer* skulle indkaldes til evalueringsmøde. I denne sag fremlægges resultater fra arbejdsgruppens evalueringsmøde samt arbejdsgruppens forslag til yderligere justeringer af udvalgte styringsværktøjer.

INDSTILLING

Byrådscenteret indstiller, at Direktionen drøfter og godkender resultater samt forslag til justeringer i forlængelse af arbejdsgruppens tilbagemelding.

1. Der skal arbejdes videre med at få tværgående mål og indsatser ind i centrens og enheders aftaler. Der skal i den forbindelse opmærksomhed på budget og personaleressourcer til tværgående mål og indsatser.
2. Udviklingsenheden indsamler gode erfaringer med medarbejderinddragelse, som publiceres til inspiration.
3. Centre (som har eksterne enheder, der afventer centerets aftale, før de kan påbegynde udarbejdelse af egen aftale) opfordres til at færdiggøre deres aftale medio november (i stedet for ultimo), så de eksterne enheder får mere tid til medarbejderinddragelse i udarbejdelsen af aftaler.
4. Der igangsættes et arbejde med henblik på, at få løst de udfordringer, som opleves i forbindelse med dele af økonomistyring og ledelsestilsynet.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 24-11-2015

Sagen drøftes i Chefforum og genbehandles i Direktionen.

Sagsfremstilling

I nedenstående fremlægges hovedresultater og forslag til justeringer fra arbejdsgruppens evaluering samt eventuelle vurderinger/kommentarer fra administrationen. Evalueringen omfatter styringsværktøjerne: Aftalestyring, kvalitetsudvikling – KVIK, økonomistyring, ledelsestilsyn og budgetopfølgning samt Direktionens strategibrev.

Aftalestyring og kvalitetsudvikling (KVIK)

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at justeringerne i styringsværktøjerne *aftalestyring* og *KVIK* har ført til en *stor forenkling og afbureaukratisering* af værktøjerne. Arbejdsgruppen oplever i forlængelse heraf en *større fleksibilitet og øget sammenhæng* mellem flere styringsværktøjer. Endvidere er det deres opfattelse, at der er *øget dialogstyring* i forbindelse med udformningen og opfølgningen på aftalestyring. I forhold til eventuelle fremadrettede justeringer foreslog arbejdsgruppen:

- tydeligere krav samt mere tid og inspiration til medarbejderinddragelse i udarbejdelsen af aftalerne,
- at aftalerne i højere grad bruges som strategisk værktøj til at initiere og prioritere det tværgående arbejde ved at udvikle tværgående mål og budgetter,
- at det overvejes, at gøre aftalerne flerårige.

Byrådscenteret vurderer: Der allerede er mulighed for at arbejde med flerårige mål i aftalerne.

I forhold til kvalitetsudvikling anbefaler arbejdsgruppen, at Direktionen sætter mere retning for brugen af brugerborgerinddragelse i kvalitetsudviklingen samt metoder til samme.

Byrådscenteret vurderer: Der vil i forbindelse med programmet Resultater og effekter blive sat fokus på brug af bruger- og borgerinddragelse samt udviklet metoder. Der undervises i (vigtigheden af) kvalitetsudvikling på kurset for nye ledere "God ledelse".

Økonomistyring, ledelsestilsyn og budgetopfølgning:

Arbejdsgruppen tilbagemeldinger på den nye udgave af PØSen er meget positive. Der er kommet godt gang i *dialogmøder* mellem centerchef, lederne og ØDC - på enkelte områder mangler den optimale mødeform dog at falde endeligt på plads.

I forhold til udfordringerne med manglende orientering ved ændringer i budgettet, så oplever arbejdsgruppen, at det er blevet bedre, men at det stadig forekommer.

Arbejdsgruppen oplever store udfordringer i dele af økonomistyringen/ledelseskontrollen i it-systemerne, f.eks. ledelsesinformationssystemet Target og Silkeborg Data (personale sager, løn, mv.). Arbejdsgruppen foreslår til, at der igangsættes et arbejde med henblik på at få løst udfordringerne.

Økonomi- og Digitaliseringscenteret vurderer: Der er allerede igangsat et arbejde med HTK-LIS, idet dette indgår i implementering i bund under NY-NY. Der arbejdes i øvrigt med at sikre, at lederne får besked hver gang, der foretages ændringer i budgettet. ØDC vil gerne samle op på dialogmøderne, forudsat udfordringerne beskrives konkret.

HR vurderer (Silkeborg Data): Arbejdsgruppens tilbagemeldinger i forhold til SD er relevante. Der arbejdes pt. på dels at forbedre de forhold, som HTK kan håndtere internt, dels at udfordre Silkeborg Data på relevante begrænsninger i systemet. Herud over er der behov for at afdække, hvad nogle af tilbagemeldinger mere konkret går på.

Direktionens strategibrev

I forbindelse med *Direktionens Strategibrev* efterlyser arbejdsgruppen tydeligere kommunikation om Direktionens prioriterede projekter. Derudover forslås det at gøre strategibrevet flerårigt.

BYC vurderer: Der arbejdes på at gøre Direktionens arbejde med porteføljelisten og de tilhørende projekter mere gennemsigtig. I strategibrevet for 2016 udmeldes der ikke projekter som tidligere år, men henvises til porteføljelisten.

Den videre proces

Chefforum samt Strategisk Lederforum informeres om evalueringens resultater og Direktionens behandling. I første kvartal 2016 drøftes evaluering og Direktionens behandling i ledernetværkene.

Punkt 7: Øvrige sager 24-11-2015

14/32918

Øvrige sager 24-11-2015

Baggrund

Direktionens puljer

Der henvises til direktionssagen fra mødet 02-11.

Proces for den videre drøftelse af IT budget

Aktuelle politiske/strategiske sager

Fast punkt på dagsordenen til direktionens drøftelse.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 24-11-2015

Direktionens puljer

Direktionen ønsker en særskilt sag om finansiering og gevinstrealisering i programmet 'Nye rammer ny administration'. Efter nytår forelægges en ØU sag.

På de kommende direktionsmøder afsættes tid til drøftelse af It-strategien og koblingen til IT-portefølje samt mulighed for finansiering af drift og investeringer.

Endelig ønsker Direktionen en sag om udmøntning af budgetbeparelsen vedrørende brug af eksterne konsulenter.

Opsamling på seminar i Strategisk lederforum

Det er oplevelsen, at det generelt set gik godt, samt at fællesskabsånden er stigende blandt andet pga. ledernetværk. Processer om fælles mål er vellykkede og bør fastholdes. Direktionen skal se forslag til en opfølgning, blandt andet vedrørende arbejdsmiljø, ledelsesgrundlag og ledernetværk. Dernæst på Strategisk lederforum.

Præsentation af Nærheden A/S

Nærheden A/S har præsenteret deres udviklingsplan, som nu er offentlig tilgængelig.

Samarbejdsprojektet inQvation

Samarbejdsprojektet blev drøftet. Erhvervsservicechefen drøfter sagen videre med den enkelte direktør.

Punkt 8: Lukket

14/32918