

REFERAT Direktionen d. 09-08-2016

Mødedato Tirsdag d. 09. august 2016 kl. 10:00

Mødested Mødelokale B105

Mødedeltagere Lars Holte, Jørgen Lerhard, Per Aalbæk Nielsen, Charlotte
Markussen, Kathrine Seier Skaastrup (sekretær)

Indholdsfortegnelse

Økonomiopfølgning 09-08-2016.....	3
Øvrige sager 09-08-2016.....	4
Lukket.....	5
Projektkulturen i HTK - øget fokus på implementering.....	6
Udkast til ny frivillighedspolitik.....	8
Håndtering af projektoverskridelse på Taxhuset i 2016 - Direktionen.....	10
Lukket.....	12
Lukket.....	13

Punkt 1: Økonomiopfølgning 09-08-2016

15/26452

Baggrund

Forslag til budgetanalyser

Vedlagt notat.

Beslutning Direktionen den 09-08-2016

Direktionen besluttede at fortsætte med følgende budgetanalyser:

- Bedre og billigere opholdssteder
- Gennemgang af budgettyper med fokus på serviceudgift
- Budgetanalyse af tandplejen.

Bilag

Oplæg til budgetanalyser til Budget 2018-21

Punkt 2: Øvrige sager 09-08-2016

15/26452

Baggrund

Ansøgning om §19 (§ 16) tilskud via Intast.dk
Vedlagt notat

Program til Chefforum seminar august
Vedlagt udkast til direktionens godkendelse.

Programstyregruppemøde m/ eksterne deltager 'Nyt fokus på udsatte boligområder' kl.10.30-11.30
Mødemateriale udsendt pr. mail.

Beslutning Direktionen den 09-08-2016

Program til chefforumseminar
Godkendt med enkelte rettelser som indarbejdes i programmet.

Programstyregruppemøde m/ eksterne deltagere
Der udarbejdes særskilt referat.

Bilag

Ansøgning om § 19 (§ 16) tilskud via Indtast.dk

Chefforums seminar august 2016

Punkt 3: Lukket

15/27039

Punkt 4: Projektkulturen i HTK - øget fokus på implementering

10/19826

Baggrund

Der er siden lanceringen af HTKs projektmodel i 2012 arbejdet løbende med at udvikle og implementere en fælles projektkultur i organisationen. Inden for de seneste par år har der været fokus på at udvikle kultur og værktøjer til at arbejde med innovative metoder i projekter, herunder projekter, samt øge professionaliseringen af vores styregruppearbejde. Endvidere er der i forbindelse med porteføljestyrelsen i HTK i Chefforum sat fokus på succeskriterier og ressourcetræk, dertil arbejdes der med projektet om øget fokus på effekter og resultater. Flere af aktiviteterne sigter mod øget implementering af vores projekter.

Der er dog stadig et udtalt behov i organisationen for sikre, at flere af vores projekter bliver implementeret, så de ønskede gevinster kan realiseres. Senest blev der på chefforum seminariet i april 2016 efterspurgt et øget implementeringsfokus i projekterne samt øget fokus på mål, effekt og ressourcer i gennemførelsen af projekter. Endvidere har der i juni været afholdt møde i det tværgående konsulentnetværk med temaet implementering. Der er bred enighed blandt kommunens konsulenter om, at der er et stort behov for et øget implementeringsfokus i projektarbejdet med at skabe mere succesrig udvikling af driften og en bedre udnyttelse af organisationens ressourcer. Behovet blev også fremhævet af projektlederne tilbage i sensommeren 2015 i forbindelse med workshop om projektledernes rolle i styregruppearbejdet.

Der er gode interne erfaringer med at have et skarpt fokus på implementering i driften at trække på. Fx i Morgendagens Børne- og Ungeliv og i den faglige omstilling i Social- og Handicapcenteret.

I følgende sag er der forslag til, hvordan der kan arbejdes med at få et øget implementeringsfokus i projektkulturen.

Indstilling

Byrådscenteret indstiller, at

- Der igangsættes en proces, som har til formål at udvikle et øget implementeringsfokus i vores arbejde med projekter og udvikling af driften. Første skridt afvikles på Chefforumseminariet i august.
- Udviklingsenheden videreudvikler/tilpasser projektmodellen, så den i øget grad fremmer og understøtter implementering og gevinstrealisering samt tilpasser den nuværende undervisning i projektmodellen og på God Ledelse herefter.

Beslutning Direktionen den 09-08-2016

Direktionen understregede, at det er en vigtig diskussion og tilsluttede sig, at der igangsættes en proces, som startes i centerchefgruppen på seminaret i august. Herefter vil direktionen tage stilling til evt. modeljusteringer i projektmodellen. Direktionen understregede desuden, at processen og drøftelserne skal have fokus på en bred diskussion om implementering og ledelse.

Beslutning Direktionen den 28-06-2016

Udskudt.

Sagsfremstilling

At sikre øget implementering og gevinstrealisering i forbindelse med projektarbejdet kræver at der bliver arbejdet bevist med at styrke projektkulturen i denne retning og at projektmodellen understøtter retningen.

Den ledelsesmæssige forankring er afgørende, hvorfor processen startes i Chefforum. På Chefforumseminariet i august er det således planen at sikre fælles forståelse af og sprog omkring den retning, som vi ønsker at præge kulturen i.

Følgende tiltag/fokusområder er mulige håndtag at dreje på:

- **Projektmodellen skal i højere grad understøtte en løbende kobling mellem projektet og driften.** Projektmodellen har pt. fokus på implementering, men handler først og fremmest om, hvad man gør, når projektet skal afsluttes. Implementeringsfokuset skal "trækkes frem" i processen, så implementeringen starter tidligere i projektførløbet, og der skal i øget grad tænkes helt frem til gevinstrealiseringen.
- Styregrupperne skal sikre de nødvendige ressourcer og kvalifikationer fra driften til at indgå i det nødvendige omfang i projekterne og implementeringsfasen. **Driften skal i højere grad indgå i udviklingen**, så der skabes ejerskab og løbende implementering, og så driften/basisorganisationen kan løfte ansvaret for den endelige gevinstrealisering. Projekter må med andre ord ikke "leve deres eget liv", men skal i stedet ledes i sammenhæng med den drift, som projektet har til formål at udvikle på.
- Styregrupperne har jf. principper for styregruppearbejde ansvaret for implementeringen – det vil sige, at **styregrupper bør følge implementeringsfaserne helt til dørs**. Også når det rækker ud over udviklingsprojekternes levetid. F.eks. ved at styregruppen aftaler, hvordan opfølgningen skal foregå og om styregruppen eventuelt skal mødes.

- **Projektledernes kvalifikationer skal i øget grad handle om at sikre inddragelse af driften/basisorganisationen i projektet.** Pt. er den interne uddannelse i projektmodellen først og fremmest præget af styringsfokus. Der er behov for projektlederne i højere grad bliver klædt på til at lede forandringer og understøtte koblingen mellem drift og projekt.

Punkt 5: Udkast til ny frivillighedspolitik

14/32196

Baggrund

Byrådet besluttede 28-05-2013, at der skulle udarbejdes en ny Frivillighedspolitik. Med denne sag præsenteres et forslag til Høje-Taastrup Kommunes nye Frivillighedspolitik.

Indstilling

At direktionen godkender, at udkastet til ny frivillighedspolitik sendes til politisk behandling i Fritids- og Kulturudvalget, Socialudvalget, Ældre- og Sundhedsudvalget og Byrådet på septembermøderækken.

Beslutning Direktionen den 09-08-2016

Direktionen godkendte indstillingen og udtrykte stor ros til, at politikken er lykkedes med at have et bredt perspektiv på frivillighed. Med hensyn til implementering ønskede direktionen, at der indtænkes drøftelser i de enkelte fagudvalg med fokus på, hvorledes de vil implementere politikken på deres område. Drøftelserne kan kobles til idekataloget fra udviklingsstrategien.

Sagsfremstilling

Høje-Taastrup Kommunes første frivillighedspolitik blev vedtaget i 2003. Siden da er sket en stor udvikling på frivillighedsområdet. Den nye frivillighedspolitik adskiller sig især indholdsmæssigt fra den gamle på følgende områder:

Fra frivilligt socialt arbejde til frivillighed i bred forstand

Den tidligere frivillighedspolitik tog primært udgangspunkt i frivillighed på det sociale område. Især var der fokus på tildelingen af økonomisk støtte efter Servicelovens § 18. Den nye frivillighedspolitik tager afsæt i et bredere frivillighedsbegreb. På foreningssiden favner den således både det frivillige sociale område, det folkeoplysende område, det kulturelle område og integrationsområdet. Udover foreningslivet favner den også de frivillige i kommunale institutioner og enheder. Herudover favner den frivillighed på tværs af alle kommunale fagområder. Den nye frivillighedspolitik sætter desuden fokus på det aktive medborgerskab og civilsamfundet som ressource og fællesskab.

Fra tildeling af støtte til samarbejde og samskabelse

I den tidligere frivillighedspolitik var samarbejdet mellem kommunen og foreningslivet primært beskrevet via retningslinjerne for tildeling af §18-midler og via kontaktgruppen for det frivillige sociale arbejde. Den nye frivillighedspolitik sætter fokus på flere forskellige og mere fleksible samarbejdsformer og inviterer til mere dialog mellem kommunen, foreninger, borgere og erhvervsliv. Desuden sætter den nye frivillighedspolitik fokus på, hvordan vi fremadrettet i højere grad kan åbne kommunen op og invitere de frivillige indenfor til samarbejde. Den understøtter således udviklingen hen imod kommune 3.0.

Foreningslivet suppleres med nye organiseringsformer

Siden den første frivillighedspolitik blev formuleret, er det traditionelle foreningsliv i tiltagende grad blevet suppleret af nye former for frivillighed og nye organiseringsformer. Det etablerede foreningsliv står fortsat stærkt, men suppleres i højere grad af løsere organiserede indsatser, aktiviteter og spontane tiltag, hvor frivillige er tilknyttet på ad hoc basis. Den nye frivillighedspolitik favner således både foreningslivet og den løsere organiserede og ad hoc baserede frivillighed.

Politikkens udarbejdelse

Politikken er blevet til i samspil mellem mange forskellige interne og eksterne parter. En tværfaglig arbejdsgruppe har stået bag udarbejdelsen af politikudkastet og afholdelsen af kick off-event. I løbet af processen har en række andre parter desuden været involveret og bidraget til politikken. For at sikre en bred og repræsentativ involvering, har følgende aktiviteter har følgende aktiviteter været gennemført:

- Kick off-event for kommunale medarbejdere, samarbejdspartnere, rådsmedlemmer og repræsentanter for det lokale frivilligområde
- Fokusgruppeinterview med 3 lokale frivillige sociale foreninger (der tilsammen repræsenterer ældreområdet, patientområdet, børne- og ungeområdet, kulturområdet og integrationsområdet).
- Inddragelse af Folkeoplysningsudvalget
- Inddragelse af Seniorrådet, Handicaprådet, Udsatterrådet og Integrationsrådet
- Inddragelse af skolebestyrelserne (kun to meldte tilbage på henvendelsen).

Høring

Såfremt udkastet til frivillighedspolitik vedtages, vil den blive sendt i høring. Høringsparterne er kontaktgruppen for det

frivillige sociale arbejde, frivilligcenteret, samt råd og nævn. Derudover vil høringen blive annonceret i kommunens nyhedsbrev, samt på kommunens hjemmeside og facebookside.

Når høringsperioden er overstået, vil høringsvarene evt. blive indarbejdet i politikken, inden den sendes til endelig politisk godkendelse.

Proces for implementering af frivillighedspolitikken

Det er forventningen at frivillighedspolitikken endeligt godkendes på udvalgmøderne i december 2016.

Når frivillighedspolitikken er endeligt vedtaget, vil der blive formuleret særskilte handleplaner, som knytter sig til hvert af politikken temaer. Der vil årligt blive fulgt op på politikken mål og succeskriterier, og 2 år efter politikken godkendelse vil der blive lavet en midtvejsevaluering, som ligeledes tager udgangspunkt i politikken mål og succeskriterier. Som led i politikken implementering vil den blive præsenteret på de forskellige fagområder og niveauer i kommunen (og blandt relevante samarbejdsparter/interessenter). Ligeledes vil den nye frivillighedspolitik blive lanceret i forbindelse med den lokale markering af Frivillig Fredag d. 30. september 2016. Frivillig Fredag vil udover at sætte fokus frivilligheden lokalt også være startskuddet på høringsperioden.

Bilag

Frivillighedspolitik - udkast

Punkt 6: Håndtering af projektoverskridelse på Taxhuset i 2016 - Direktionen

14/28000

Baggrund

Social- og Handicapcentret har i forbindelse med 1. og 2. budgetopfølgning konstateret økonomiske vanskeligheder på Taxhuset og har fulgt udviklingen nøje samt foretaget løbende opbremsninger. Det har vist sig ikke at være tilstrækkeligt og der forventes nu et mer-forbrug på 0,5 mio. kr. i 2016, såfremt der ikke foretages yderligere opbremsninger. Vanskelighederne kan – foruden en i forvejen anstrengt økonomisk situation på Taxhuset – henføres til, at Taxhusets budget er reduceret med ca 0,6 mio. kr. i 2016 som følge af ansættelsesstoppet og desuden er reduceret med 0,2 mio. kr. som følge af for højt sygefravær i 2015.

Social- og Handicapcentret ser to muligheder for at bringe Taxhusets budget i balance i 2016.

1) Der udarbejdes en sag, som præsenteres for Socialudvalget, Økonomiudvalget og Byrådet på augustmødet, hvor de skal tage stilling til to konkrete muligheder for at reducere udgifterne i indeværende år. Grunden til at sagen evt. bør forelægges politisk er, at tiltagene til at reducere udgifterne betyder, at borgerne og deres hjemkommuner får et lavere serviceniveau end de forventer i resten af 2016, og som deres hjemkommuner betaler for via taksten på Taxhuset.

2) Taxhuset dispenseres fra ansættelsesstoppet resten af 2016 og Taxhuset foretager yderligere effektiviseringer inden for eget ledelsesmandat

I denne sag skal Direktionen tage stilling til Social- og Handicapcentrets indstilling til at løse den økonomiske ubalance.

Indstilling

At Direktionen godkender at Taxhuset dispenseres fra ansættelsesstoppet resten af 2016 og at Taxhusets ledelse foretager yderligere effektiviseringer på området inden for eget ledelsesmandat.

Beslutning Direktionen den 09-08-2016

Godkendt.

Sagsfremstilling

Taxhuset er et højt specialiseret bo- og dagtilbud målrettet voksne med erhvervet hjerneskade med betydelige fysiske handicaps. Der er plads til 50 beboere og der er 107 ansatte svarende til 92 årsværk. Mange af beboerne har intet eller begrænset verbalt sprog, og de er meget afhængige af støtte fra medarbejderne i forhold til blandt andet personlig pleje, praktiske opgaver og i spisesituationer.

Administrationen vurderer ved en gennemgang af økonomien i Taxhuset, at der må forventes et mer-forbrug på 0,5 mio. kr. i 2016. Det forventede mer-forbrug er begrundet i udgifter i forbindelse med kommunens ansættelsesstop, samt bod for højt sygefravær.

Taxhuset har også i 2016 været ramt af et højt sygefravær og en høj personaleomsætning, særligt vedr. et hus, jf orientering på Socialudvalgets møde d. 1 december 2015 (meddelsessag). For at det ikke skulle resultere i øgede udgifter har der været bremset op for vikarforbrug og i stedet er der skåret ned på tilstedeværelsen af personale, ligesom en lederstilling lønsumsmæssigt har været holdt vakant siden juni

Da Taxhusets beboere er meget afhængige af støtte fra medarbejdere til daglig livsførelse, er det ikke muligt for Taxhuset at have vakante stillinger i et større omfang. Taxhuset har fastsat normer for hvor mange medarbejdere der skal være på vagt i de forskellige tidsrum for at tilgodese borgernes behov. Det betyder, at Taxhuset er nødsaget til at ansætte medarbejdere til tiltrædelse straks efter fratrædelse af anden medarbejder, samtidig med at de på grund af ansættelsesstoppet afgiver budget på en månedsløn pr. fratrådt medarbejder. I år har Taxhuset afgivet budget på 350.000 kr. for 14 fratrådte medarbejdere, og de forventer at afgive yderligere 240.000 kr. resten af året beregnet på 8 fratrædelser. Hertil kommer, at Taxhusets budget fra og med 2016 og varigt er reduceret med 180.000 kr. som følge af for højt sygefravær.

Situationen betyder, at Taxhuset skal finde 0,5 mio. kr. i budgettet resten af året.

Løsninger

Med henblik på at reducere forbruget øjeblikkeligt, har Taxhuset bremset op på en række områder. Vikarforbruget er stort set bragt til ophør i 2016, alle indkøb af inventar o.l. er udskudt, og den årlige sommerfest for beboere, pårørende og personale er blevet aflyst. Desuden foretager ledelsen løbende prioriteringer af, hvilke opgaver personalet skal prioritere højest i hverdagen med borgerne, når der ikke er medarbejdere nok. Eksempelvis har ledelsen i nogle af husene prioriteret, hvor mange ugentlige bade de enkelte beboere kan tilbydes.

Udgifterne skal dog fortsat reduceres med 0,5 mio. kr. resten af året.

Social- og Handicapcentret ser to muligheder for at reducere udgifterne yderligere i 2016. Begge forslag betyder et reduceret serviceniveau for beboerne og kan risikere at få opmærksomhed fra pårørende. De to forslag forventes at kunne

give en økonomisk effekt på ca. 350.000 kr. i 2016. De resterende 150.000 kr. vil Taxhuset forsøge at indhente ved yderligere tilbageholdenhed resten af året.

1) Fremmødet om aftenen i de enkelte huse reduceres fredag, lørdag og søndag fra 3 til 2 medarbejdere i hvert hus. Det vil samtidig kræve, at der ansættes husassistenter om dagen til at løse de praktiske opgaver, som aftenvagterne også løser om aftenen. Borgerne vil opleve mindre tilstedeværelsestid/samværstid om aftenen de tre dage. Dog vil de 2 medarbejderne, som er til stede om aftenen have mere tid til at støtte og være sammen med beboerne, da de ikke skal løse praktiske opgaver. Da medarbejderne vil gå ned i løn, vil den konkrete besparelse i 2016 afhænge af bl.a. forhandling af længde af høringsfase. Forventningen er, at det kan give en besparelse på ca. 200.000 kr. i 2016.

Reduktionen i fremmødet vil være økonomisk sårbart ved sygdom, da dyrt erstatningspersonale skal indhentes, i modsætning til i dag, hvor vagterne skal tåle første fraværsdag.

2) Antallet af medarbejdere i aktivitets- og samværstilbuddet Basen reduceres med én medarbejder. Det kan implementeres hurtigt, da den ene medarbejder kan flytte fra Basen til en ledig stilling i et hus. Samlet kan det give en besparelse på ca. 150.000 kr. i 2016.

Basen har hidtil været en aktivitet primært ud af huset. Reduktionen vil betyde at aktiviteterne i større omfang bliver hjemlige aktiviteter med færre oplevelsesture og nye indtryk. Hvis en aktivitet lægges ud af huset, vil én borger den pågældende dag ikke kunne komme med, da der ikke er medarbejdere nok.

Et alternativ til at reducere serviceniveauet kan være at fritage Taxhuset fra ansættelsesstoppen resten af året. Det vil ikke løse hele udfordringen, men Taxhuset vil kunne supplere med tiltag, som umiddelbart ikke kræver politisk godkendelse eller orientering af beboernes hjemkommuner. Dermed vil økonomien kunne bringes tæt på balance.

Punkt 7: Lukket

16/101

Punkt 8: Lukket

15/26452