

# REFERAT Direktionen d. 26-05-2015

**Mødedato** Tirsdag d. 26. maj 2015 kl. 08:30

**Mødested** Mødelokale A101

## Indholdsfortegnelse

Program for heldagsmøde i Direktionen 26-05-2015.....	3
Økonomiopfølgning 26-05-2015.....	5
Foreløbige prioriteringsforslag (Direktionsmøde den 26. maj 2015).....	7
Status på den økonomiske genopretning og udvikling af det specialiserede socialområde for voksne	9
Revisionsberetning nr. 10 - Sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv.....	14
Endelig godkendelse af regnskab 2014.....	16
Revideret model for ledelsesevalueringer.....	19
Revision af ledelsesgrundlaget.....	23
Evaluering af "gennemgang af styringsværktøjer".....	27
Skolehaver i NærHeden.....	30
Øvrige sager 26-05-2015.....	33

# **Punkt 1: Program for heldagsmøde i Direktionen 26-05-2015**

14/32918

# Program for heldagsmøde i Direktionen 26-05-2015

## Baggrund

Mødet holdes i A101 kl. 8.30-12.00, derefter forsætter mødet i B105.

Kl. 8.30 **Morgenmad - Indledning v/ Lars**

**Økonomiopfølgning**, herunder notatet 'PØS'

## Prioriteringsforslag

(Jane H deltager underpunkterne).

Kl. 10.30 **Forberedelse til Koordineringsmøde**

Kl. 11.00 **Koordineringsmøde**

Kl. 12.00 **Frokost, B105**

Kl. 12.30 **Orientering om mødesagen "Status på økonomisk genopretning' på området**, Susanne S. deltager under pkt.

SHC 's

Kl. 13.30 **Besøg af Revisionen med beretningerne for regnskab 2014**,

Fra Revisionen Torben Kristensen og Morten Weber. Der henvises til mødesagerne: (Jane H deltager under punktet).

-Revisionsberetning nr. 10 - Sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv.

-Endelig godkendelse af regnskab 2014

Kl. 14.00 -Revideret model for ledelsevalueringer

-Revision af ledelsesgrundlaget

(Hanne B. deltager under punkter)

Kl. 14.30 -Principper for styregruppearbejdet

-Evaluering af gennemgang af styringsværktøjer

-Skolehaver i Nærheden

Kl. 15.20 **Afslutning**

## **Punkt 2: Økonomiopfølgning 26-05-2015**

14/32918

### **Bilag**

Principper for økonomistyring (kort udgave)

## Økonomiopfølgning 26-05-2015

### **BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015**

---

Økonomiudvalgets sag om 2. budgetopfølgning samt Pixi-version af kommunens PØS blev drøftet.

## **Punkt 3: Foreløbige prioriteringsforslag (Direktionsmøde den 26. maj 2015)**

15/100

### **Bilag**

Foreløbig oversigt over prioriteringsforslag til Direktionsmøde den 26. maj 2015

# Foreløbige prioriteringsforslag (Direktionsmøde den 26. maj 2015)

## Baggrund

Administrationen har tilrettet og kvalitetssikret foreløbige prioriteringsforslag til budget 2016-2019.

### INDSTILLING

Det indstilles at direktionen tager stilling til, om der skal udarbejdes yderligere prioriteringsforslag.

### BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

Status på arbejdet med prioriteringsforslag blev drøftet. De sidste forslag skal færdigbearbejdes med henblik på endelig drøftelse i Direktionen den 23. juni. Der udarbejdes yderligere forslag fsva. lønpromillepuljen, prisfremskrivning og reduktion i pensionsindbetaling.

## Sagsfremstilling

Administrationen fremlægger efter tilretning og kvalitetssikring foreløbige prioriteringsforslag på netto -42,4 mio. kr. i 2016. Heraf udgør besparelser og effektiviseringer -44,7 mio. kr., mens investeringer udgør 2,3 mio. kr.

	2016	2017	2018	2019
Effektiviseringer	-31.149	-44.141	-44.069	-44.069
Investeringer	-13.530	-18.383	-18.395	-18.395
Besparelser	2.262	276	276	276
<b>I alt</b>	<b>-42.417</b>	<b>-62.248</b>	<b>-62.188</b>	<b>-62.188</b>

Syv centre samt Direktionen har leveret forslag, som sikre opfyldelse af måltal, mens fem centre endnu ikke opfylder måltallet for 2016.

På ISC's område er der ikke fuld målopfyldelse, hvilket til dels skyldes misforståelser. Området har leveret forslag svarende til ca. 9 mio. kr. i 2016 stigende til 19 mio. kr. i overslagsårene. Der vil blive lavet forslag til yderligere engangsbesparelser i 2016.

Prioriteringsforslagene er blevet tilrettet og kvalitetssikret, men der udestår fortsat justeringer på flere forslag.

Flere nye forslag er blevet udarbejdet og er inkluderet i oversigten, mens følgende tre forslag ikke indgår med beløb i oversigten:

- Reduktion af lønpromillepuljen
- Prisfremskrivning
- Reduktion af pensionsindbetaling

Ovenstående tværgående forslag kan anvendes som engangsbesparelser i 2016 til at forbedre måltalsopfyldelsen i fht. at opnå et samlet prioriteringskatalog på 48 mio. kr.

Som bilag vedlægges:

- Overordnet oversigt over prioriteringsforslag
- Oversigt over de enkelte prioriteringsforslag fordelt på center og type (besparelse, effektivisering og investering)
- Oversigt over udvidelsesforslag
- Oversigt over de tværgående prioriteringsforslag

De enkelte forslag omdales i papir.

## **Punkt 4: Status på den økonomiske genopretning og udvikling af det specialiserede socialområde for voksne**

15/10354

### **Bilag**

Bilag 1: Status på implementering af Finansministeriets anbefalinger vedr. styring af det specialiserede socialområde for voksne

Bilag 2: Inspiration fra økonomisk handleplan Fredensborg. April 2015

# Status på den økonomiske genopretning og udvikling af det specialiserede socialområde for voksne

## Baggrund

Social- og handicapcentret er i øjeblikket i en alvorlig økonomisk situation, hvor de forventede udgifter i 2015 overstiger budgettet på området med 38 mio. kr. Overskridelsen er på niveau med tidligere års afvigelser mellem regnskab og budget, som har været håndteret ved et-årige tillægsbevillinger. Men dette års afvigelse skal ses på baggrund af, at Byrådet har bevilget 30 mio.kr. til budgetopretning fra budget 2015 og derfor har haft en rimelig forventning om, at budgettet er varigt genoprettet, så der i år skulle være bedre balance mellem udgifter og budget. Samtidig med den alvorlige økonomiske situation synes det efter fire års genopretningsarbejde vanskeligt at pege på væsentlige nye udgiftsreduktioner, som kan bidrage til at skabe balance på området, og inspiration fra andre kommuner synes at være ved at være sparsomme.

Formålet med denne sag er, at give direktionen et fælles og samlet overblik over de væsentligste handleplansindsatser, som er gennemført på området siden 2010 med det formål, at genoprette balancen mellem udgifter og budget og opnå en forbedret styring af området.

Sammenlagt er der realiseret udgiftsreduktioner for mellem 35-40 mio. kr. i perioden 2010-2015, som fordeler sig på indsatserne neden for. Samtidig er der alene på bo-området sket en stigning i antal borgere på 6 pct i perioden 2010-2012 (kilde: Orientering om budgetanalyse på det specialiserede voksenområde, KPMG analyse, Socialudvalgsmøde, marts 2014) og tilsvarende igen en stigning på 6 pct fra 2013 til 2014 (kilde: 3. budgetopfølgning 2014). Fra 2014 til 2015 ses på bo-området yderligere en stigning i antal helårspersoner på ca 3 pct, og samtidig ses en større tyngde hos borgerne med deraf følgende tillægsvisitationer og udgiftsstigninger (kilde: 1. budgetopfølgning 2014).

En hovedkonklusion er altså, at selv om der er gennemført en stor omstilling af området over de seneste 4-5 år, og der er realiseret udgiftsreduktioner af en anseelig størrelse, så har der samtidig været en aktivitetsvækst, som ikke længere kan håndteres via faldende enhedsomkostninger.

## INDSTILLING

---

Det indstilles at:

- 1) Direktionen drøfter status på genopretning og omstilling af området.
- 2) Direktionen drøfter behovet for at iværksætte et tværgående strategiarbejde ift. tidlig og forebyggende indsats.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

---

Direktionen drøftede status på den økonomiske genopretning af det specialiserede område. Indstillingen blev godkendt.

## Sagsfremstilling

Som konsekvens af en kraftig udgiftsudvikling på det specialiserede socialområde for voksne i perioden 2008-2010, iværksatte Byrådet i 2010 en økonomisk genopretningsplan for området med støtte fra KPMG.

Selvom området har iværksat og gennemført mange handleplaner og har reduceret udgifterne på flere udgiftsområder er det ikke lykkedes, at nå de oprindeligt fastsatte mål om udgiftsreduktioner. Området har i perioden været omfattet af betydelig tilgang af nye borgere.

KPMG gennemførte i foråret 2014 en budgetanalyse af det specialiserede socialområde for voksne i Høje-Taastrup kommune. Undersøgelsen blev gennemført ud fra et ønske om at få belyst, hvorfor de samlede nettoudgifter på området ikke er faldet til trods for, at der gennem de senere år er gennemført en lang række handleplansinitiativer med henblik på at nedbringe udgifterne. Undersøgelsen kortlagde tilgang, afgang og ændringer vedr. borgere for at forklare udviklingen i nettoudgifterne for området i perioden 2011-2013 (1. halvår).

KPMGs analyse rettede sig mod den største enkeltstående effektiviseringsindsats nemlig en revisitation af samtlige de 119 borgere, som Høje-Taastrup Kommune havde placeret på foranstaltninger i andre kommuner. Analysen viser:

- at der er opnået en årlig besparelse på 10,5 mio. kr. i 2013 i forhold til 2011 for de nævnte 119 borgere
- at de gennemsnitlige udgifter pr. borger pr. døgn er faldet fra 1.118 kr. primo 2011 til 1.066 kr. ultimo 2012
- at der på den anden side har været en tilgang af borgere i perioden, svarende til en stigning på 6 pct.
- at stigningen i antallet af borgere primært kommer fra børne- og ungeområdet

KPMG konkluderede i analysen, at det samlet set var lykkedes at stabilisere udgifterne og bremse udgiftsudviklingen, men at det ikke var lykkedes at nedbringe nettoudgifterne i forhold til ambitionerne og det politisk vedtagne budgetniveau. Hvis gennemsnitsudgifterne imidlertid ikke var nedbragt, men var fortsat på samme niveau som primo 2011 ville tilgangen af borgere have betydet et merforbrug i 2012 på 10,5 mio. kr. mere end det reelt realiserede.

I denne sag gennemgås et udpluk af de øvrige væsentlige handleplaner, som er implementeret i perioden 2010-2014, hvor kommunen har arbejdet med genopretning af økonomien på området.

Desuden gennemgås effekterne af handleplanerne, hvor det er muligt. Nogle af handleplanerne retter sig mod samme grupper af borgere og dermed kan effekten af handleplanen ikke direkte henføres til et konkret udgiftsområde.

Handleplanerne retter sig mod to temaer:

- Indsatser der skal reducere udgiftsniveauet på et bestemt udgiftsområde – f.eks. udgifter til stofmisbrugsbehandling eller forsorghjem (indsatserne nr. 1-15)
- Indsatser der skal forbedre styringen af området og dermed administrationens evne til at forudse og forklare ændringer i udgifter og antal borgere (indsatserne nr. 16-26)

I forhold til punkt 2 har administrationen lagt sig op ad Finansministeriets 25 anbefalinger vedr. styring af området fra 2009 (se bilag 1, Status på implementering af Finansministeriets anbefalinger vedr. styring af det specialiserede socialområde for voksne).

Gennemgangen nedenfor opsummerer evalueringer, som Byrådet tidligere er præsenteret for:

- 1) Oprettelse af mindre indgribende bomiljøer og samtidig revisitation af 119 borgere i eksterne tilbud med henblik på evt. hjemtagning af borgere. De nye bomiljøer er Møllergården, Græshøjvej, Porsehaven, Sønderby Torv, Taastrup Torv, Kløverhuset og Thorsholm. Samlet effekt: Møllergården = 0,7 mio. kr. årligt, Græshøjvej/Porsehaven = 1,7 mio. kr. årligt, Thorsholm = 0,9 mio. kr. årligt, Taastrup Torv = 2,2 mio. kr. årligt, Kløverhuset = 2,0 mio. kr. årligt, Frøgaard alle = 0,8 mio. kr. årligt. I alt 8,3 mio. kr. årligt. Effekten er en delmængde af effekterne i punkt 2 neden for. Ikke alle bomiljøerne indfrier de oprindelige business cases, men de har alle en positiv budget effekt.
- 2) Revisitation af 119 borgere i eksterne botilbud. Alle borgere blev besøgt i løbet af 2011 med henblik på at identificere borgere, der kunne visiteres til mindre indgribende tilbud, at implementere det nye serviceniveau på dag- og klubområdet og at sikre overensstemmelse mellem borgerens støttebehov og prisen. Samlet effekt: KPMG har opgjort effekten til 10,5 mio. kr. årligt (se oven for). Der er således gennemført revisitation og prisforhandling for samtlige eksterne borgere i 2011.
- 3) Personalereduktion på Møllergården og Cirklen samt nedlæggelse af nattevagt på Møllergården. Reduktionen er blevet mulig i takt med at borgerne er blevet mere selvstændige og selvhjulpne. Samlet effekt: 1,6 mio. kr. årligt.
- 4) Reduktion af tilbud vedr. støtte i eget hjem og støttekontaktpersonsordningen i Socialpsykiatrien. Samlet effekt: 0,6 mio. kr. årligt.
- 5) Revisitation af borgere i dag- og klubtilbud jf. nye kvalitetsstandarder - herunder reduktion af antallet af dage på dagtilbud. Samlet effekt: I perioden 2010-2012 ses en udgiftsreduktion på 3,8 mio. kr. vedr. borgere i dagtilbud og klubtilbud efter §103 og 104.
- 6) Etablering af nyt dagtilbud til mennesker med udviklingshæmning og hjemtagning af borgere fra eksterne tilbud. Samlet effekt: 4 mio. kr. årligt.
- 7) Reduktion og omlægning af aftenklubben Fristedet for mennesker med udviklingshæmning. Samlet effekt: 1,1 mio. kr. årligt. Fra 2015 har Byrådet tilført området 0,5 mio. kr. til at rulle noget af besparelsen tilbage.
- 8) Særlig Tilrettelagt Ungdomsuddannelse (STU). Prisforhandlinger og etablering af samarbejde med andre vestegnskommuner. Der har været en stor aktivitets- og udgiftsudvikling vedr. STU i perioden, i takt med at loven er kommet til fleres kendskab. Der er tale om en ny lov fra 2007. Administrationen har i foråret 2014 gennemgået alle nye STU sager og konstateret at alle borgere er inden for den målgruppe, som loven definerer. Der er således ikke noget, der tyder på at UUV eller vores myndighedsafdeling har lagt et for højt serviceniveau – tværtimod var konklusionen, at der fx næsten ikke visiteres socialpsykiatri-brugere og at der må forventes en vækst her. Ved samme lejlighed opgjorde administrationen effekten af de gennemførte prisaftaler til at være en gennemsnitpris på 307 t. kr. årligt pr borger mod de tidligere 400 t. kr. årligt pr borger. Enhedsomkostningerne er altså faldet pga. en

god prisforhandling.

- 9) Specialundervisning. Hjemtagning af borgere til egne tilbud, prisaftaler, styrket målgruppeafgrænsning. Samlet effekt: I perioden 2010-2012 er udgifterne halveret fra 3,6 mio. kr. årligt til 1,8 mio. kr. årligt. Udgifterne har siden været fastholdt på ca 2 mio. kr. årligt siden.
- 10) Forsorghjem. Der er etableret fremskudt sagsbehandling med henblik på hurtig og koordineret udskrivning. Samlet effekt: Udgifterne til borgere på forsoreshjem er reduceret fra 11,3 mio. kr. i 2010 til 4,2 mio. kr. i 2014.
- 11) Stofmisbrugsbehandling. Ændret kvalitetsstandard til som udgangspunkt kun ambulante behandling og ikke døgnbehandling. Hjemtagning fra KABS til egne tilbud. Prisforhandling og "shopping" mellem leverandører. Samlet effekt: Udgifterne til stofmisbrugsbehandling blev reduceret fra 13,7 mio. kr. i 2010 til 11,7 mio. kr. i 2012. Siden er udgifterne steget på grund af en stor tilgang af borgere.
- 12) Merudgifter efter §100. Alle sager blev gennemgået med bistand fra eksternt konsulentfirma (KPMG) med henblik på at afgrænse målgruppen. Samlet effekt: Udgifterne var i 2010 3,4 mio. kr. og i 2014 2 mio. kr.
- 13) Nedlæggelse af støttelejlighed i Porsehaven. Samlet effekt: 0,4 mio. kr. årligt.
- 14) Hjemtagelse af forløb vedr. beskyttet beskæftigelse. Samlet effekt: 0,2 mio. kr. årligt.
- 15) Effektivisering vedr drift af egne tilbud i 2015, herunder er timeprisen for egne leverandører af §85 reduceret fra 419 kr/time til 375 kr/time. Alle budgetter på de botilbud, som kommunen driver, er gennemgået af KPMG og revideret ud fra gennemsigtige nøgletal. I den forbindelse er implementeret en effektivisering på 2 mio. kr.
- 16) Der er udarbejdet en Kvalitetshåndbog for området med beskrivelse af kvalitetsstandarder for hver paragraf og sagsbehandlingsfrister. Udgangspunktet er mindst indgribende tilbud.
- 17) Der er implementeret en ny national sagsbehandlingsmetode (VUM), som skal sikre en mere præcis udredning af borgerne behov og dermed at der visiteres til en mere målrettet indsats efterfølgende. HTK har været en af de første kommuner til at tage metoden fuldt i brug.
- 18) Der er etableret visitationsudvalg, så visitation af alle dyre tilbud efter §107, §108, §103, §104 samt §85 over fire timer/uge, visiteres af et visitationsudvalg bestående af myndighedschefen, centrets jurist og centrets fagkonsulent. Sagsbehandleren laver en indstilling til visitationsudvalget med afsæt i en grundig udredning af borgerens funktionsniveau og støttebehov og med afsæt i voksenudredningsmetoden. Øvrige sager (op til 1.500 kr/uge/borger visiteres på fagteam møder med deltagelse af fagkonsulent og sagsbehandlerne. Alle §108 sager godkendes af direktøren for området.
- 19) Det er nu centralt i visitationen og i medarbejdernes faglige tilgang, at borgerne skal tilbydes tilbud, som er mindst indgribende. Det er den udbredte opfattelse i blandt centrets medarbejdere i dag, at det mindst indgribende tilbud er det bedste for borgeren og medarbejderne betragter det som en vigtig del af deres faglighed at holde fast i det princip, for at borgerne kan bevare deres selvstændighed.
- 20) Der er udvekslet sager med andre kommuner for at få kendskab til bevillingsniveauet i andre kommuners sager og sikre harmonisering mellem kommuner.
- 21) Der er lavet omorganiseringer på området, som skal sikre en høj fleksibilitet og plads til at lave individuelle løsninger til borgerne, så borgerne hverken over- eller underkompenseres. I den forbindelse er der de sidste fire år nedlagt 3 lederstillinger på området. Stillingerne er dels indgået i de løbende besparelser og dels konverteret til udviklingskonsulenter, som er centrale for at implementere den faglige omstilling af området.
- 22) Der er etableret et disponeringssystem, som alle borgere er registreret i og hvor forventede udgifter til borgerne for de næste 12 mdr. er registreret, herunder kommende borger fra BURC. Systemet anvendes til at validere regninger for borgerne og til at forudse udgifterne for området, idet området er præget af en stor grad af køb og salg med andre kommuner og dermed af forsinkelser i betalinger for borgerne. Systemet er her i foråret 2015 ved at blive erstattet af et nyt system Calibra med større grad af automatisering af data fra Prisme og Incorp (økonomisystem og fagsystem) og med bedre udtræksmuligheder f.eks. vedr. antal borgere.
- 23) Der er etableret et samarbejde omkring nye borgere fra børneområdet med henblik på en tæt koordinering og med henblik på at forudse udgifterne til de nye borgere i god tid. Status nu er, at voksenområdet modtager sagerne ca. tre måneder før borgeren bliver 18 år. I forbindelse med budgetlægningen for 2015 er kommende borgere fra børneområdet indregnet i prognosen for voksenområdets udgifter. Der er udarbejdet en arbejdsgangsbeskrivelse, som skal bruges årligt ved budgetlægningen.
- 24) Der er etableret et kapacitetsstyringsoverblik, som anvendes til at holde styr på udnyttelsen af pladser i kommunens egne botilbud.
- 25) Der er lavet et klart overblik over, hvilke økonomistyringsmæssige initiativer der stadig udestår og en plan for arbejdet i tæt samspil mellem ØDC og SHC.

26) Der er etableret faglige netværk med andre kommuner med henblik på læring og udvikling. Det gælder på mange niveauer – centerchef, myndighedschefniveau, ledere af udfører-tilbud, jurist samt udviklingsenhed. Hvis man forsøger at give et samlet bud på, hvor meget indsatsene i alt har reduceret omkostningerne (sammenholdt med hvis man intet havde iværksat ift. at omstille området), så skønnes det til at være 35 - 40 mio.kr. årligt.

### **Vurdering og handlemuligheder fremadrettet**

#### **- Implementering af Planen**

Som det fremgår af ovenstående har området gennemført en lang række handleplaner og det er SHC's vurdering, at man skal være meget kreativ for at finde nye lavthængende frugter på området, som hurtigt kan høstes i forhold til at opnå udgiftsreduktioner. Der er derfor i 2014 vedtaget en strategi for den langsigtede faglige omstilling af området 2014-2020, som skal reducere udgifterne yderligere. Der er bred politisk opbakning til planen. Der er et dilemma mellem et kortsigtet behov for at reducere omkostningerne pga. budgetoverskridelsen her-og-nu og et ønske om at øge effekten af planen på det lange sigte.

#### **- Inspiration fra andre kommuner**

SHC har gennem tiden hentet megen inspiration fra andre kommuners tilsvarende forsøg på at reducere udgifterne på området. Senest har Fredensborg kommune i 2015 lavet en handleplan, som skal realisere udgiftsreduktioner for ca. 30 mio. kr. SHC har vurderet de enkelte tiltag i vedhæftede bilag (se bilag 2, Inspiration fra økonomisk handleplan Fredensborg, april 2015). Som det fremgår har Høje-Taastrup Kommune implementeret mange af Fredensborgs forslag og dermed høstet effekterne af dem i tidligere år – se gennemgangen oven for eller gennemgangen i bilaget. Der er dog nogle af forslagene fra Fredensborg, som HTK ikke har implementeret tidligere - dem vil vi analysere på og de vil indgå i budget 2016 forslagene.

#### **- Konkrete spareforslag i 2015 og 2016**

SHC har desuden lagt forslag om udgiftsreduktioner frem for 3,9 mio. kr. i forbindelse med 1. budgetopfølgning 2015. Endvidere vil der blive udarbejdet forslag til udgiftsreduktioner på 5 mio. kr. i forbindelse med budget 2016 arbejdet.

Udgiftsreduktionerne som følge af den langsigtede faglige omstilling er indregnet i budgettet med en stigende kurve frem til 2020, hvor der forventes at være realiseret en årlig effekt af den faglige omstilling på ca. 10 mio. kr. Der er tale om ambitiøse forventninger, idet udgiftsreduktionerne forventes at blive realiseret allerede fra 2014, mens mange af indsatsene for alvor først er implementeret i 2016/2017. Det vil være forbundet med usikkerhed, at øge forventningerne til effekten af den faglige omstilling på nuværende tidspunkt

#### **- Tilgang af nye borgere**

Den helt store trussel på området er de mange nye borgere, der visiteres til indsatser hvert år. Både KPMG's analyse af tilgangen i perioden 2010-2013 og de seneste analyser foretaget i forbindelse med 3. budgetopfølgning 2014 og 1. budgetopfølgning 2015 viser, at der er tale om unge, der overgår fra BURC i forbindelse med deres 18 års fødselsdag. Der er primært tale om to grupper:

- 1) Unge med store sociale problemer eller psykiske vanskeligheder, som skal have støtte en overgang for at komme godt i gang med botræning, beskæftigelse og uddannelse og
- 2) Unge med multiple handicaps, som vil have brug for støtte resten af deres liv.

Ud over nye borgere så udgøres aktivitetsvæksten også af borgere, som bliver dårligere og får behov for mere hjælp.

Det er vanskeligt at sætte ind ift. at begrænse antallet af borgere med multiple handicaps, da det ikke kan forebygges. Men gruppen af unge med sociale og psykiske problemer kan måske begrænses via en tidlig og tværgående indsats. Der er således behov for at iværksætte et tværgående arbejde i HTK om tidlig indsats (SHC, BAC, SUOC og BURC). AMU har bestilt et prioriteringsbidrag om dette til budget 2016 i forlængelse af de workshops KL faciliterer om "mere beskæftigelsespolitik i Byrådet".

BAC og SHC vil i løbet af 2015 tage initiativ til, at der laves en fælles strategi for, hvordan kommunen - ved at tilbyde borgerne tidligere forebyggende tiltag - kan reducere tilgangen til området. Direktionen bør drøfte dette.

## **Punkt 5: Revisionsberetning nr. 10 - Sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv.**

14/21699

### **Bilag**

Bilag: Administrationens kommentarer til beretning nr. 10 vedrørende revision af de sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv.

# Revisionsberetning nr. 10 - Sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv.

## Baggrund

Kommunens revisor (EY) har afgivet beretning om revision af de sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv. 2014 (revisionsberetning nr. 10). Revisionen har efterfølgende redegjort for revisionsforløbet og vurderet kommunens administration af det sociale område.

## INDSTILLING

---

At Økonomiudvalget og Byrådet

1. tager revisionsberetningen til efterretning
2. tager administrationens bemærkninger til efterregning jf. bilag
3. godkender at revisionsberetningen sendes til tilsynsmyndigheden og ministerierne efter Byrådets behandling

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

---

Direktionen godkendte indstillingen og udtrykte ros til administrationens arbejde med at følge op på revisionens bemærkninger fra tidligere beretninger.

## Sagsfremstilling

Revisionen af de sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion, har ikke givet anledning til bemærkninger. Beretningen indeholder tillige opfølgning på tidligere års afgivne bemærkninger på *Lån til beboerindskudslån*, hvor revisionen i 2014 vurderer, at området administreres på behøring vis.

Derudover er der i beretningen opfølgning på tidligere års opmærksomhedspunkter *Kommunens arbejde med at modvirke socialt bedrageri*. Revisionen har konstateret, at kommunen generelt har hensigtsmæssige procedurer. Herudover vil der blive udarbejdet en strategi for området i kommunen, som vil blive forelagt Byrådet.

Temarevisionen for 2014 er udført for tilbud om virksomhedspraktik og ansættelse med løntilskud. Revision vurderer, at kommunen i al væsentlighed efterlever gældende regler og retningslinjer, og at forretningsgange og ledelsestilsyn på områderne er betryggende og hensigtsmæssige.

Beretningen indeholder også en Forvaltningsrevisionen på *implementering af anbefalinger og lovændringer i forbindelse med overgrebspakken*, hvor revisionens gennemgang har vist et tilfredsstillende resultat og ikke givet anledning kommentarer og/eller bemærkninger.

Der er hermed i beretningen vedrørende sociale udgifter, der er omfattet af statsrefusion mv. ikke nogen bemærkninger eller opmærksomhedspunkter men blot en anbefaling om at fastholde fokus vedrørende arbejdet med at modvirke socialt bedrageri.

Revisionen deltager på Økonomiudvalgsmødet.

## **Punkt 6: Endelig godkendelse af regnskab 2014**

14/21699

### **Bilag**

Notat om rettelser i regnskab 2014 - KUN TIL DIREKTIONEN

Bilag: Administrationens kommentarer til beretning nr. 11 vedrørende revision af årsregnskab 2014

Regnskab 2014 - Endelig godkendelse

# Endelig godkendelse af regnskab 2014

## Baggrund

Høje-Taastrup Kommunes regnskab 2014 blev fremlagt Byrådet 17-03-2015 og efterfølgende oversendt til revisionen (EY). Revisionens beretning afgives senest 15-06-2015, hvorefter Økonomiudvalget og Byrådet foretager den endelige behandling af regnskabet. Hermed kan regnskab og beretning indsendes til tilsynsmyndigheden og ressortministerierne inden udgangen af august måned jf. fristen fra Økonomi- og Indenrigsministeriet.

### INDSTILLING

---

ØDC indstiller

1. at Direktionen drøfter forslag til emner for forvaltningsrevision i 2015.

At Økonomiudvalget og Byrådet

1. godkender regnskab for 2014 (inkl. ny note 4, 14 samt diverse fejlrettelser jfr. sagsfremstillingen)
2. tager revisionsberetningen til efterretning, idet administrationen allerede har igangsat tiltag, der skal imødekomme anbefalinger
3. tager administrationens bemærkninger, jf. bilag, til efterretning
4. godkender, at revisionsberetningen fremsendes til tilsynsmyndigheden og ressortministerierne efter Byrådets behandling

### BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

---

Sagen blev godkendt.

## Sagsfremstilling

Revisionen er af den opfattelse, at kommunen har sikret korrekt regnskabsaflæggelse, herunder at regnskabet er aflagt i overensstemmelse med formkravene udmeldt af Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Det fremgår af beretningen at revisionen vurdering er, at kommunen er meget opmærksom på behovet for, at driften skal generere et økonomisk råderum til afdrag på lån og til ikke-låneberettigede anlæg. Herudover er det revisionen opfattelse, at kommunen fører en stram og betryggende økonomistyring, der skal sikre budgetoverholdelse.

Samtidig vurderer revisionen, at kommunen har en god likviditet.

Revisionsgennemgangen bekræfter således, at den økonomiske styring af kommunen er sund.

I den afsluttende beretning (nr. 11) tilkendegiver revisionen, at årsregnskabet ikke har givet anledning til bemærkninger af en sådan væsentlig karakter, at det vil komme til udtryk i revisors påtegning af årsregnskabet, samt udtalelse om ledelsesberetning.

Beretningen indeholder en opfølgning på tidligere års bemærkninger vedrørende: *Oprævningsområdet (2011, 2012 og 2013)*: Revisionen anser bemærkningen på oprævningsområdet som afsluttet, idet gennemgangen i 2014 ikke gav anledning til bemærkninger og idet de har noteret, at der nu arbejdes med effektiviseringer på området i kommunen.

Herudover indeholder beretningen en forvaltningsrevision på *administrationen af boliger*, hvor revisionens vurderinger er, at kommunen overordnet set har en velfungerende administration af ejendomme med huslejeoprævning. Revisionen af området har medført anbefalinger til opmærksomhed på nogle af forholdene.

I vedlagte bilag fremgår administrationens øvrige kommentarer.

Da regnskabet blev forelagt første gang i marts måned manglede to noter. Det drejede sig om note 4 *Ubrugte bevillinger og rådighedsbeløb, der er overført mellem årene* der er baseret på sagen, som blev forelagt Byrådet i marts måned og note 14 *Personaleoversigt*, der er udarbejdet på baggrund af "Tal om personale" som forelægges Byrådet i juni måned. Begge noter er nu indarbejdet i regnskabet.

Herudover er der foretaget marginale korrektioner uden betydning for årets resultat.

Revisionen deltager på Økonomiudvalgsmødet.

## **Punkt 7: Revideret model for ledelseevalueringer**

15/9670

### **Bilag**

Evalueringsrapport - metode og proces i ledelseevaluering 2013/2014

Samlet oversigt over tilbagemeldinger

# Revideret model for ledelsesevalueringer

## Baggrund

I perioden marts 2013 til og med maj 2014 blev der gennemført dialogbaseret ledelsesevaluering af 240 ledere. HR-Centret har efterfølgende udarbejdet en evalueringsrapport, som blev forelagt Direktionen den 10. december. Direktionen besluttede at udsende evalueringsrapporten til ledernetværkene for at få yderligere feedback på modellen for ledelsesevalueringer.

Direktionen besluttede desuden, at HR-Centret skulle fremlægge en ny sag for direktionen med mulige løsninger på de udfordringer, som evalueringsrapporten pegede på.

Denne sag indeholder derfor en opfølgning med forslag til en revideret model for ledelsesevalueringer med det formål at justere i forhold til de fire opmærksomhedspunkter.

Direktionen skal den 4. juni informere Strategisk Lederforum om, hvad Direktionen har besluttet vedr. ledelsesevalueringerne fremadrettet. Med denne sag skal Direktionen derfor tage stilling til, hvad der skal ændres i kommunens model for ledelsesevalueringer.

## INDSTILLING

---

Det indstilles at direktionen godkender, at følgende elementer ændres i næste ledelsesevaluering:

1. Den sideordnede ledelsesevaluering gøres valgfri. Der, hvor den sideordnede evaluering gennemføres, faciliteres den ikke af en konsulent.
2. Det gøres valgfrit for leders leder, hvilken metode der anvendes i forhold til kompetenceudviklingsplanen (fx HR-systemet eller notat).
3. Chefforum inddrages i at sikre, at alle ledere får en reel opfølgning på ledelsesevalueringerne og at det tydeliggøres i modellen, at der er en kobling til LUS.
4. Medarbejderdialogen reduceres fra 3 til 2 timer.
5. HR-Centret skriver ikke referater fra evalueringerne. Det er op til lederne selv at gøre notat undervejs.
6. De spørgsmål, som lederne skal evalueres i forhold til, differentieres i forhold til de enkelte ledelsesniveauer.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

---

Det blev besluttet, at sagen skal drøftes i Chefforum, herunder tilbagemeldingerne fra ledernetværk og sammenhængen til LUS. Herefter genbehandles sagen i Direktionen.

## Sagsfremstilling

Evalueringsrapporten, som blev fremlagt for Direktionen i december 2014. I den forbindelse pegede HR-Centret på fire opmærksomhedspunkter i modellen, som ledernetværkene i særlig grad blev bedt om at melde tilbage på. De fire punkter var følgende:

1. Dialogen mellem **sideordnede** lederkolleger har ikke givet det optimale udbytte, og det bør derfor drøftes, hvordan denne delproces kan videreudvikles, hvis den fremadrettet skal indgå.
2. Anvendelsen af HR-systemet til udarbejdelse af **kompetenceprofiler og udviklingsplaner** fungerer ikke optimalt, og det bør drøftes, hvordan der fremadrettet kan skabes en mindre tung proces omkring arbejdet med ledelseskompeterer.
3. Dialogen mellem leder og dennes **nærmeste chef** har for et relativt stort antal ledere ikke givet optimalt udbytte, og derfor bør det drøftes, hvordan der kan skabes større værdi af dialogen.
4. Den dialogbaserede evalueringsform er meget **ressourcekrævende**, og det bør drøftes, hvordan metoden kan anvendes samtidig med, at evalueringerne ikke bliver for ressourcetunge.

Både evalueringsrapporten og tilbagemeldingerne fra ledernetværkene viser, at den dialogbaserede evalueringsmodel, som er faciliteret af en konsulent, bør fastholdes. Ledernetværkene har meldt tilbage, at de har været glade for denne form, som har bidraget til at give evalueringerne høj værdi.

Tilbagemeldingerne fra ledernetværkene har koncentreret sig om ovenstående fire temaer. I det følgende peges derfor på, hvordan modellen kan justeres i forhold til at imødekomme lederne på de fire temaer.

### *1. Sideordnede ledelsesevaluering*

73 % af lederne har i høj grad eller i nogen grad oplevet, at dialogen med sideordnede lederkolleger har givet input til den videre ledelsesudvikling. Netværkenes tilbagemeldinger samler sig om tre hovedpointer:

- Den sideordnede evaluering kan udelades eller der bør tages stilling til relevansen på de enkelte områder. Den bør kun gennemføres, der hvor man vurderer, at det giver mening.
- Processen gav en større forståelse for kollegernes ledelse.
- Rose-klub, som manglede konstruktiv kritik

De ledere der har tætte ledelseskollegaer (sideordnede ledere) vil kunne have fordel af at få input fra deres ledelseskollegaer, i form af feedback på hvordan deres ledelse opleves. For ledere der ikke har tætte ledelseskollegaer, giver det ikke på samme måde mening.

HR-Centret anbefaler derfor, at denne delproces i ledelsesevalueringen gøres valgfri. Det besluttet af centercheferne - i dialog med deres ledere - om denne delproces skal indgå i ledelsesevalueringen eller ej. Sideordnede ledelsesevalueringer gennemføres i givet fald på baggrund af en guide fra HR-Centret, men processen faciliteres ikke af en konsulent.

### *2. Kompetenceudviklingsplan*

Lederne er blevet spurgt, om brugen af kompetenceprofilen (GAP-analysen) har understøttet deres udvikling som leder. 17 % af lederne har svaret i høj grad, 56 % i nogen grad og 27 %, eller lidt mere end hver fjerde leder, har svaret, at kompetenceprofilen i mindre grad understøtter deres udvikling som leder.

Netværkene har givet følgende tilbagemeldinger både i forhold til kompetenceplan og HR-system:

- Efterlyser en bedre kobling mellem referaterne, GAP-analysen og udviklingsplanen.
  - Arkiveringen af dokumenterne må gerne blive lagt i SD-løn personalemappen og ikke kun i HR-systemet
  - Hvis GAP-analysen fortsat skal anvendes, bør arbejdet med den struktureres anderledes. Der er en oplevelse af, at indtastning af egen profil foregik lidt i blinde, da det ikke var muligt at se, hvilke kompetencekrav, der var indtastet
  - Vigtigt at være opmærksom på, at de autoriserede it-systemer (bl.a. de mange andre it-systemer) skaber bøvl.
- Metodefrihed (med åbenhed) er at foretrække.

Ledernetværkene og evalueringsrapporten viser at der har været nogle udfordringer i forhold til kompetenceprofilen og udviklingsplanen som skulle udarbejdes i HR-systemet.

HR-Centret forslår, at det bliver valgfrit, hvilken metode de enkelte ledere bruger. Dog er der fortsat et krav om, at der enten i HR-systemet eller på personalesagen ligger en udviklingsplan, da dette er et overenskomstkraft. HR-Centret vil samtidig sikre, at der optimeres på anvendeligheden af HR-systemet i forhold til kompetenceprofiler og udviklingsplaner.

### *3. Dialog med nærmeste leder*

81 % af lederne har i høj grad eller i nogen grad oplevet, at dialogen med deres nærmeste chef har givet dem input til deres udvikling som leder. 19 %, eller knap hver 5. leder, har oplevet, at dialogen med nærmeste chef i mindre grad eller slet ikke har givet input til deres udvikling. Ét af ledernetværkene skriver, at de ønsker bedre opfølgning fra egen chef. I flere tilfælde, har der slet ikke været dialog med egen leder og der er ikke udarbejdet en udviklingsplan.

HR-Centret foreslår, at Chefforum inddrages i at sikre, at der reelt gennemføres en opfølgningssamtale mellem lederen og dennes leder samt at der udarbejdes en udviklingsplan. Det foreslås, at det i modellen tydeliggøres, at dette er en integreret del af den årlige lederudviklingssamtale (LUS).

Hvis ledelsesevalueringen gennemføres på et tidspunkt, hvor der er lang tid til den årlige LUS, afholdes der en opfølgende samtale mellem leder og leders leder senest 1 måned efter den gennemførte ledelsesevaluering. På dette møde aftales det, hvad lederen skal arbejde med frem til næste ordinære LUS.

### *4. Mindre ressourceforbrug for lederen, medarbejdere og HR-Centret*

Ledernetværkene er enige om, at der er brugt meget tid på ledelsesevaluering. De er dog ikke enige om, hvorvidt ressourceforbruget står mål med udbyttet. Netværkene udtrykker:

- Den samlede mængde forbrugte timer står ikke mål med udbyttet. Der bør laves en beregning på, hvad den samlede omkostning i mandetimer i hele organisationen har været.
- Ressourceforbruget har været meget højt, og det er svært at opgøre værdien af evalueringen i forhold til ressourceforbruget.
- Stort ressourceforbrug – tidskrævende for både medarbejdere og ledere – men god og vigtig investering.
- Ressourcerne står ikke lig med målet. Usikker på effekten: Har evalueringen givet selvrefleksion, som har ført til forandringer?

I den gennemførte ledelsesevaluering er det dialogen med medarbejderne, der er brugt flest ressourcer på, da der både har været leder, medarbejdere og konsulenter til stede. Men det er samtidig den del af processen, som alle deltagere ønsker at bevare.

HR-Centret foreslår, at der justeres i det samlede ressourceforbrug til ledelsesevalueringerne på følgende områder:

- Medarbejderdialogen reduceres fra tre til to timer ved at reducere i omfanget af områder, der evalueres på. HR-Centret fremlægger inden sommerferien et forslag til en proces, der kan føre til et mere differentieret ledelsesgrundlag, der i højere grad fokuserer på, hvad der er centralt for de enkelte ledelsesniveauer. Hermed vil det samtidig blive muligt at fokusere spørgsmålene i ledelsesevalueringerne mere i forhold til den enkelte leder og dermed begrænse omfanget af spørgsmål. Desuden vil det kunne aftales med centercheferne, hvilke temaer, der i særlig grad er behov for at fokusere på, i forhold til den enkelte centerchefs ledergruppe.
- Medarbejderdialogen forsøges i højere grad placeres på arbejdspladsen frem for på rådhuset, så transporttid for ledere og medarbejdere fjernes.
- Hvis den sideordnede ledelsesevaluering gøres frivillig, vil det betyde en væsentlig reduktion i det samlede tidsforbrug for ledere og konsulenter.
- HR-Centret sørger ikke længere for at skrive referat fra evalueringerne. Lederen må fremadrettet selv sørge for at tage noter fra medarbejdernes evaluering og fra sideordnet evaluering, hvis en sådan gennemføres.
- Leder og leders leder sparer tid ved ikke længere at skulle udarbejde kompetenceprofil og GAP-analyse.
- Eventuelle sideordnede evalueringer faciliteres ikke af en konsulent.

HR-Centret anslår, at disse ændringer vil medføre følgende reduktioner i ressourceforbruget til ledelsesevalueringer:

- Lederne: Tidsforbruget reduceres med ca. 60%, hvis sideordnet evaluering fravælges. Hvis den sideordnede evaluering tilvælges, vil tidsforbruget kun blive reduceret med ca. 30%.
- Medarbejderne: Tidsforbruget reduceres med ca. 35% som følge af at evalueringen forkortes fra 3 til 2 timer og evalueringen primært foregår på arbejdspladsen.
- HR-Centret: Tidsforbruget reduceres med ca. 60% som følge af, at medarbejderdialogen reduceres i tid, den sideordnede evaluering ikke faciliteres, at der ikke skal administreres i HR-systemet, at der ikke skal skrives referat fra evalueringsmøderne og at logistikopgaven forenkles.

## **Punkt 8: Revision af ledelsesgrundlaget**

15/7815

### **Bilag**

Procesplan - revision af ledelsesgrundlag

# Revision af ledelsesgrundlaget

## Baggrund

I november 2011 vedtog Direktionen et ledelsesgrundlag, der bygger på Høje-Taastrup Kommunes fire værdier. Ledelsesgrundlaget er gældende for alle ledere i Høje-Taastrup Kommune.

Kommunaldirektøren har tilkendegivet et ønske om at ledelsesgrundlaget revideres og der har derfor været en drøftelse mellem Lars Holte, Charlotte Markussen og HR-Centret om systematikken i "Leadership Pipeline" kan bringes i anvendelse.

Denne sag indeholder forslag til model, proces- og tidsplan i forhold til revidering af ledelsesgrundlaget.

### INDSTILLING

---

HR-Centret indstiller, at Direktionen godkender model, tids- og procesplan for revidering af ledelsesgrundlaget.

### BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

---

Godkendt. Dog flyttes opstarten til efter sommerferien.

## Sagsfremstilling

### Revidering af ledelsesgrundlag

I november 2011 vedtog Direktionen et ledelsesgrundlag, der bygger på Høje-Taastrup Kommunes fire værdier. Høje-Taastrup Kommunes ledelsesgrundlag er gældende for alle ledere i organisationen. Det betyder, at det er det samme ledelsesgrundlag, den pædagogiske leder i daginstitutionen og direktøren skal lede ud fra. Det er imidlertid indlysende, at deres ledelsesarbejde adskiller sig fra hinanden på en lang række punkter.

I den sidste ledelsesevaluering blev alle ledere evalueret på baggrund af det nuværende ledelsesgrundlag. Ved ledelsesevalueringerne vidste det sig, at det ville have været mere hensigtsmæssigt, hvis evalueringstemaerne i højere grad differentierede de forskellige ledelsesniveauer.

Der har desuden ved flere lejligheder været rejst spørgsmål om ledernes arbejdsvilkår og forventninger til ledernes arbejdsopgaver.

På Chefforums seminar i august 2014 præsenterede Horsens Kommune deres arbejde med "ledelsesbjælker", som var systematiseret med inspiration fra "Leadership Pipeline". Chefforum tilkendegav interesse for at arbejde med revision af ledelsesgrundlaget ud fra denne systematik.

"Leadership Pipeline" definerer bl.a. en opdeling af, hvilket ansvar og forventninger, der er til den enkelte leder i forhold til ledernes ledelsesniveau.

Horsens Kommunes ledelsesbjælker præciserer ledelsesopgaven på de forskellige niveauer, så ledelsesopgaverne kan prioriteres og alle ledelsesniveauer ved, hvad der bliver forventet.

HR-Centret foreslår, at det reviderede ledelsesgrundlag kommer til at indeholde en differentieret beskrivelse af ledelsesopgaverne opdelt på fem ledelsesniveauer (kommunaldirektør, direktør, centerchefer, ledere af ledere og ledere af medarbejdere). Det skal være tydeligt, hvad det er for nogle forventninger, der er til lederne på de fem niveauer og hvilke færdigheder lederne skal besidde for at kunne opfylde deres ledelsesrolle.

I det nuværende ledelsesgrundlag er der fem fokusområder:

1. Samstemt ledelse – ansvar og kompetence
2. Retning
3. Fornyelse
4. Sikker drift
5. Personaleledelse og det personlige lederskab

HR-Centret foreslår, at revideringen af ledelsesgrundlaget sker med afsæt i de fem fokusområder.

Ledelsesbjælkerne kan opbygges med ledelsesniveauerne horisontalt og tre temaer vertikalt:

- Prioriteringer
- Færdigheder (ledelseskompetencer)
- Værdier

	Kommunaldirektør	Direktører	Center Chefer	Leder af ledere	Leder af medarbejdere
Prioriteringer					
Færdigheder					
Værdier					

Det er tanken, at ledelsesbjælkerne skal bruges af hver leder og ledelsesteam til en refleksion over egen ledelse. De skal samtidig skabe fælles sprog på ledelsesniveauerne og centrene i forhold til, hvad der skal prioriteres, samt hvad der forventes af den enkelte leder i forhold til ledelse.

Ledelsesbjælken skal således synliggøre og italesætte det forskellige og fælles på eget ledelsesniveau og på tværs af ledelsesniveauerne.

HR-Centret foreslår, at den foreslåede centrale model efterfølgende foldes ud på de enkelte sektorområder.

Centrene skal derfor efterfølgende oversætte de relevante ledelsesbjælker til egen praksis, dvs. fx hvad betyder det for skoleledere, plejecenterledere osv.

Da nogle ledere vil falde ind under flere ledelsesbjælker fordi de fx både kan være ledere af ledere og ledere af medarbejdere samtidigt, vil der også efterfølgende skulle forventningsafstemmes mellem leder og leders leder om prioriteringerne.

Ledelsesbjælkerne skal være synlige i forhold til alt arbejde med ledelsesudvikling.

#### Forslag til proces- og tidsplan

26. maj	Direktionen godkender proces- og tidsplan
3. juni	Chefforum drøfter de 5 temaer og tilføjer eller fjerner evt. et eller flere. Gruppedrøftelser om temaerne, grupperne nuancerer temaerne. Hver gruppe får et tema, som de kan nuancerer for eksempel kan der under Retning være underemner der drejer sig om politik eller kommunikation af mål og forventninger. Hver gruppe må også kommenterer på om der er andre temaer som skal med i ledelsesgrundlaget i forhold til de 5 temaer, der kommer fra det nuværende ledelsesgrundlag.
18.-19. august 2015	På Chefforumseminar arbejdes der med, hvordan prioriteringerne skal udmøntes på 5 ledelsesniveauer. Chefforum inddeles i grupper i forhold til hvor mange temaer, der er valgt. Arbejde skal synliggøre hvad de enkelte ledelsesniveauer skal prioriterer. Det er vigtigt at der er diversitet mellem de enkelte ledelsesniveaues prioriteringer, så det er tydeligt hvad der forventes af de enkelte ledelsesniveauer. Chefforum drøfter og træffer afgørelse om hvilke sektorområder, der skal arbejde med at oversætte ledelsesbjælkerne.
1. september 2015	Direktionen træffer endelig beslutning i forhold til Chefforums forslag til prioriteringer.
19.-20. november 2015	Strategisk Lederforumarbejder med færdigheder og hvad er god ledelse i praksis (arbejdsværdier). Efter Chefforum har arbejdet med prioriteringer, kan Strategisk Lederforum arbejde med hvilke færdigheder der skal til for at kunne møde prioriteringerne. Det forudsætter at der afsættes 2-3 timer på Strategisk Lederforums seminar.
2. december 2015	Fyraftensmøde for alle ledere om revidering af ledelsesgrundlaget. Herunder afklaring af hvem der hvem af

	lederne uden for Chefforum og Strategisk Lederforum der vil deltage i workshop.
10. december 2015	Workshop for repræsentanter for alle ledelsesniveauer, her arbejdes med at kvalificere formuleringerne og differentieringerne mellem ledelsesniveauerne.
16. og 17. december 2015	Workshoppens arbejde kommenteres i Chefforum og HU.
Januar 2016	HR-Centret arbejder med formuleringen af et samlet ledelsesgrundlag med afsæt i ledelsesbjælkerne.
26. januar 2016	Direktionen godkender ledelsesbjælkerne og det reviderede ledelsesgrundlag. Direktinen drøfter og godkender kommunikationsplan og formidling.
Februar 2016	Offentliggørelse i ledernyt.
Februar-april 2016	Sektor/ centerarbejder med oversættelse af ledelsesgrundlaget til egen praksis.
Maj 2016	Orientering af Sektor-MED i forhold til sektorenes oversættelse til egen ledelsespraksis.
2016-2017	Med afsæt i det reviderede ledelsesgrundlag og sektorenes oversættelser foretages der ledelsesevaluering af alle ledere.

Se bilag for procesplan inddelt i faser.

## **Punkt 9: Evaluering af "gennemgang af styringsværktøjer"**

12/24447

### **Bilag**

Gennemgang af styringsværktøjer - endelige beslutninger til forenkling og dialogstyring

# Evaluering af "gennemgang af styringsværktøjer"

## 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 (se evt. bilag for direktionssagen). Vurderingen var, at anbefalingerne:

- Vil føre til en forenkling af en række styringsværktøjer
- Vil skabe et godt udgangspunkt for dialogbaseret styring
- Vil skabe øget sammenhæng mellem relevante styringsværktøjer og politiske og administrative målsætninger
- Vil styrke fokus på opfølgning og dermed effekter af organisationens arbejde.

I denne sag fremlægges forslag til at evaluere på, hvorvidt de tiltag, som fulgte med anbefalingerne, har haft den ønskede effekt i form af forenkling, større sammenhæng, øget dialogstyring og styrket implementering.

## INDSTILLING

---

Administrationen indstiller, at Direktionen drøfter og godkender hovedaktiviteterne i evalueringsplanen for Gennemgang af styringsværktøjer.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

---

Godkendt.

## Sagsfremstilling

### Hovedaktiviteter i evalueringsplan

1)August 2015: Der afholdes en 2-3 times proces for den oprindelige arbejdsgruppe (9 ud af de 11 ledere er stadig ansat i HTK), hvor de oplevede effekter af de konkrete forslag drøftes/vurderes. Fordelen ved at indkald den oprindelige arbejdsgruppe er, at de har været involveret i processen og derfor (højst sandsynligt) vil have lettere ved at blive mind sat i forhold til opgaven – herunder huske hvordan det var før, og vurdere hvorvidt de ønskede effekter er opnået.

2)September 2015: Arbejdsgruppens tilbagemeldinger fremlægges til drøftelse i ledernetværkene på Strategisk Lederforum den 10. september 2015 (der afsættes ca. ½ time til drøftelsen).

3)Eventuelle forslag til yderligere justeringer/initiativer på baggrund af drøftelser i arbejdsgruppen og på Strategisk Lederforum fremlægges til godkendelse i Direktionen.

Anbefalingerne fra "Gennemgang af styringsværktøjer" omfattede følgende værktøjer/temaer:

Administrative styringsværktøjer:

- Aftalestyring
- Projektmodel
- KVIK

Værktøjer til økonomistyring:

- Ledelsestilby

- Budgetopfølgning/-styring
- Ledelsesinformation

Styringsværktøjer til leder- og medarbejderudvikling:

- MUS og GRUS
- LUS
- APV

Politiske og administrative målsætninger og rammer

- Udviklingsstrategien
- Kvalitetskontrakter
- Principper for økonomistyring (PØS)
- Ledelsesgrundlag
- Ad hoc styring

## **Punkt 10: Skolehaver i NærHeden**

14/25240

### **Bilag**

NærHeden - skolehavenotat til HTK

# Skolehaver i NærHeden

## Baggrund

Byudviklingsprojektet NærHeden har efterspurgt muligheden for etablering af skolehaver på NærHedens areal. Innovationsprojektet Lighed i Sundhed, som forelægges ÆSU og Byrådet i juni måned, omfatter et forslag om, at muligheden for skolehaver undersøges.

Nærværende sag til direktionen belyser kommunens rolle i et muligt samarbejde med NærHeden om skolehaver. Sagen ønskes drøftet i direktionen med henblik på beslutning om organisering og tildeling af ressourceforslag til projektet.

## INDSTILLING

Det indstilles, at

Direktionen afsætter i alt 766 timer til en kommunalt ansat person eller personer, som kan bistå skolehaveprojektet jf den foreslåede økonomiske model. Det forudsættes, at NærHeden etablerer og tilser faciliteter, som beskrevet under scenarie 1 i baggrundsnotatet.

Der udarbejdes et projektmandat for skolehaveprojektet med opstart og udvikling i efteråret 2015.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 26-05-2015

Flyttet til et kommende direktionmøde.

## Sagsfremstilling

Den overordnede vision for NærHeden er, at udviklingen af den nye bydel skal være med til at løfte hele Hedehusene og skabe mere social sammenhængskraft. Samtidig er bæredygtighed, sundhed og fællesskaber væsentlige temaer i byudviklingsprojektet. NærHeden vil derfor gerne skabe aktiviteter i området, der modner stedet, og som giver byens nuværende og fremtidige beboere, foreninger og andre aktører et tilhørsforhold til stedet i takt med, at den nye bydel udvikles.

NærHeden har derfor belyst mulige samarbejder om skole- og byhaver i NærHeden.

Skolehaver og byhaver i NærHeden tjener flere formål:

- Der skabes et attraktivt byrum for byens borgere og de kommende beboere
- Der skabes gode udendørs faciliteter for den nye skole i NærHeden og de to eksisterende skoler
- Det skabes grobund for midlertidige aktiviteter i NærHeden og nye fællesskaber
- Der skabes mulighed for, at forskellige brugergrupper kan mødes
- Haverne fremmer sundhed og bevægelse
- Haverne understøtter læring og skolereformen - og kan være en del af undervisningen i en lang række fag.
- Skolehaver i NærHeden kan understøtte den kommunale indsats for Lighed i sundhed jf Innovationsprojektet

Både Hedehusene skole og Charlotteagerskolen samt repræsentanter for den boligsociale helhedsplan giver udtryk for, at der er behov for skole- og byhaver i Hedehusene og har vist stor interesse for projektet.

NærHeden P/S har derfor besluttet at arbejde videre med ideen om anlæg af et byrum indeholdende udekøkken, byhaver og skolehaver for egne midler, inden for en på forhånd defineret økonomisk ramme, men at selskabet til gengæld ikke påtager sig driftsopgaver eller udgifter til drift af skolehaver. NærHeden vil dog tilse og vedligeholde udekøkken og toilet som en del af den almindelige drift af arealerne, indtil driften er overdraget til de kommende grundejerforeninger.

Skolerne meddeler NærHeden, at de som situationen er nu, hverken vil eller kan kaste ressourcer ind i et skolehaveprojekt og derfor har behov for ekstern faglig sparring omkring brugen af skolehaver og bistand til det praktiske i skolehaverne. Dette behov bekræftes af tilsvarende skolehaveprojekter, som har givet udtryk for, at en skolehave ikke kan fungere, med mindre én eller flere dedikerede personer har ansvaret for at drifte skolehaverne og forberede undervisningen samt bistå lærerne med selve undervisningen.

NærHeden opstiller 3 scenarier for deres arbejde med skole- og byhaver.

Scenarie 1: skolehaver med faglig ansvarlig og viceværtfunktion

Scenarie 2: skolehaver uden faglig ansvarlig og viceværtfunktion

Scenarie 3: Byhaver og byrum integreret med skolehaver (hvor etablering af skolehaverne forudsætter, at kommunen tilslutter sig scenarie 1 eller 2)

Følgende oplæg til økonomisk model, scenarie 1, for en kommunalt ansat medarbejder til skolehaveprojektet er beregnet for 10 deltagende klasser, timerne kan dog justeres ned, hvis man ønsker at færre klasser skal deltage. Fordelen ved flere klasser er dog, at der er bedre mulighed for synergi, inspiration og liv i skolehaverne. Scenarie 2, hvor der ikke tilknyttes en faglig ansvarlig + vicevært, kan ikke anbefales, da erfaringer viser, at skolehaverne forfalder pga manglende ressourcer og opsyn.

Til orientering kan den nuværende naturvejlederfunktion ikke tænkes ind i projektet, da det vil kræve en omprioritering af naturvejlederfunktionen. Dette er pt ikke muligt, da halvdelen af funktionen er tillagt Gadehaveskolen indtil videre frem til sommeren 2016. Der vil heller ikke være ressourcer til denne specifikke funktion indenfor den resterende ressource, der skal dække hele ISC's område fra 0-16 år.'

## ØKONOMI

### Økonomi - baseret på et 16 ugers forløb for i alt 10 klasser

Faglig person/underviser		
Aktivitet	Omfang	I alt
Forberedelse og planlægning	1 time pr klasse pr uge i 16 uger	160 timer
Vejledning/undervisning	3 timer pr klasse pr uge i 16 uger	480 timer
		640 timer

Vicevært		
Aktivitet	Omfang	I alt
Vedligehold og drift af køkken	1 time pr uge i 16 uger	16 timer
Diverse forefaldende opgaver i skolehaverne	3 timer pr uge i 16 uger	48 timer
Lugning, vanding, fræsning af jord	1 time pr uge i 16 uger	16 timer
Efterår- vintervedligehold	1 time pr uge i 36 uger	36 timer
		116 timer

Timer i alt til ekstern ansættelse: 766 timer fordelt på 16 uger i perioden maj til september samt 1 time pr uge til efterår- og vintervedligehold uden for sæsonen.

## **Punkt 11: Øvrige sager 26-05-2015**

14/32918

## **Øvrige sager 26-05-2015**

### **Baggrund**

#### **Effekter og resultater.**

Projektet tages ind i de etablerede foraer.

#### **Aftenens temamøder om frivillighed**

Blev drøftet i Direktionen.