

# **REFERAT Direktionen d. 11-02-2014**

**Mødedato** Tirsdag d. 11. februar 2014 kl. 10:00

**Mødested** Mødelokale B105

## **Indholdsfortegnelse**

Økonomiopfølgning 11-02-2014.....	3
Lukket.....	5
Workshopforløb for niveau 1, 2 og 3 ledere vedr. styregrupperarbejde og tværgående ledelse.....	6
Radikal innovation på 'Ulighed i sundhed', direktionssag 1.....	10
Øvrige sager 11-02-2014.....	14
Lukket.....	16

## **Punkt 1: Økonomifølging 11-02-2014**

14/867



## **Punkt 2: Lukket**

13/19345

## **Punkt 3: Workshopforløb for niveau 1, 2 og 3 ledere vedr. styregruppearbejde og tværgående ledelse**

10/19826

### **Bilag**

Tilbud fra LEAD på workshopforløb for styregrupper og projektere

# Workshopforløb for niveau 1, 2 og 3 ledere vedr. styregruppearbejde og tværgående ledelse

## Baggrund

I forbindelse et temamøde i marts 2013 vedr. implementeringen af en fælles projektkultur bestilte Chefforum et uddannelsesforløb. Målgruppen er Chefforum og niveau 3 ledere, som sidder i styregrupper.

Administrationen har efterfølgende indsamlet input til uddannelsens indhold og læringstilgang blandt centerchefer og projektledere, og har indhentet tilbud fra eksterne leverandører. I følgende sag fremlægges forslag til et workshopforløb samt tilhørende aktiviteter, som blandt andet skal bidrage til at Udviklingsenheden fremadrettet kan understøtte det videre arbejde.

Forløbet skal ses i sammenhæng med øvrige initiativer under "Effektiv projektstyring i HTK", blandt andet uddannelse af projektledere i HTKs projektmodel og projektledelse. Der blev i 2012/2013 udarbejdet en evaluering, som understregede behovet for opkvalificering af styregruppearbejde og fælles kultur på tværs af projektorganisationen (projektledere, styregruppe og projektejer).

Forløbet skal endvidere ses i sammenhæng med kommunens ledelsesgrundlag, herunder samstemt ledelse – organisatorisk sammenhængskraft. Mange af kommunens projekter fordrer at der arbejdes for tværgående formål, at der samarbejdes på tværs af sektorområder og tages ansvar for helheden. Forløbet forventes således at kunne bidrage til øget samstemt ledelse i organisationen.

I sagen fremlægges forslag til workshopforløb for styregruppemedlemmer samt tilhørende aktiviteter, som indgår i tilbud fra udvalgt leverandør.

## INDSTILLING

Administrationen indstiller, at Direktionen godkender at administrationen indgår samarbejdsaftale med LEAD med henblik på at planlægge og gennemføre workshopforløb (samt tilhørende aktiviteter) umiddelbart efter sommerferien 2014 med udgangspunkt i det afgivne tilbud.

## Sagsfremstilling

### Formål med workshopforløb

- styrke professionaliseringen af styregruppearbejdet i HTK, så arbejdet med projekter kvalificeres og effektiviseres yderligere – og mål og effekter opnås
- bidrage til implementeringen af en fælles projektkultur
- bidrage til øget samstemt ledelse i organisationen
- bidrage til indfrielse af Chefforums vision for styregruppearbejde – se boks nedenfor.

Styregruppens opgaver/ansvar:

- Træffe beslutninger (beslutningskompetence)
- Skabe rammer for projektets fremdrift
- Sikre egen (passende) refleksion over projektide.

Sammensætning og konstituering af styregrupper:

- Styregruppen sammensættes så den repræsenterer de i projektet involverede fagligheder

(uden at alle skal deltage)

· Der er i styregruppen en klar rolle- og kompetenceafklaring (Eggerts 5 roller) internt og i forhold til resten af projektorganisationen.

Styregruppemedlemmerne skal:

· være strategisk tænkende og resultatorienteret

· have ejerskab til projektet og sætte sig udover fag-faglige interesse og dermed tage ansvar for projektets tværgående og helhedsorienterede perspektiv

· udfordre hinanden

· tale med én stemme uden for

### **Deltagere/målgruppe**

Primære: Direktion og Centerchefer (obligatorisk) samt niveau 3 ledere, som sidder i styregrupper (udpeges af ansvarlig centerchef).

Sekundære: Projektledere

### **Leverandør og opgavens indhold**

LEAD er en nystartet virksomhed fra 2013 med speciale i udvikling og effektivisering af ledelse, projektledelse og strategisk proceskonsultation. LEADs konsulenter er erfarne konsulenter (+10 år) og kommer enten med en omfattende ledelseserfaring, en baggrund som HR specialister fra store organisationer og/eller en baggrund som ledelsesforskere. Alle konsulenter deltager endvidere løbende i forskningsbaseret udvikling af ny viden inden for feltet.

Opgaven omfatter:

1. Workshopforløb for styregruppemedlemmer
2. Sparring til to udvalgte styregrupper
3. Train the trainer forløb

Det konkrete indhold vil blive fastsat i samarbejde administrationen. Nedenstående indholdsbeskrivelse er således foreløbige udkast (se evt. bilag for hele tilbuddet).

#### **Ad 1) Workshopforløb**

Workshopforløbet er bygget op efter læringsprincipper, hvor deltagerens evne til at anvende teori, værktøjer og metoder på en reflekteret måde er helt central. Tilgangen er, at man lærer bedst ved at arbejde med reelle udfordringer samt gennem praktisk afprøvning af f.eks. ny adfærd i eksisterende arbejdssituationer. Dermed bliver det som foregår mellem de enkelte workshops lige så vigtigt som selve workshop'ne.

Forløbet består af 4 halvdagsworkshops med 3-4 uger imellem hver workshop. Mellem hver workshop vil der være hjemmeopgaver, som deltagerne skal løse i relation til deres praksis.

Emnerne for de 4 workshops omfatter blandt andet:

- Projektejeren og styregruppens vigtigste prioriteter og ansvar
- Ledelse af projektorganisation versus linjeledelse
- Organisatorisk perspektiv på sammensætning af styregrupper
- Ejerskab og feedbackmuligheder som forudsætning for succesfulde projekter
- Grænser som broer og barrierer for tværgående samarbejde
- Samarbejde mellem projektejer, styregruppe og projektleder
- Effektivt styregruppesamarbejde – principper for forventningsafstemning
- Styregruppearbejde som strategisk og innovativ udvikling

Det forventes, at der skal afholdes 2 workshopforløb (afhænger af antallet af tilmeldte niveau 3 ledere). Det første forløb forventes at starte efter sommeren 2014.

#### **Ad 2) Konkret sparring til to udvalgte styregrupper**

LEAD deltager i 2 ordinære styregruppemøder, og observerer blandt andet på styregruppens evne til at fastholde fokus på egne prioriteter og ansvar samt evne til at håndtere interesseforskelle og andre uenigheder konstruktivt.

Der afsluttes med fælles drøftelse og feedback til styregruppemedlemmerne.

#### **Ad 3) Train the trainer forløb**

3 interne konsulenter vil følge workshopforløbet og løbende sparre med LEAD, som led i at udvikle undervisningskompetencer in house. Kompetencerne skal bruges i forbindelse med afholdelse af undervisning for nye ledere samt projektledere, som også skal introduceres til (dele af) styregruppearbejde. Endvidere kan kompetencerne benyttes i forbindelse med facilitering af styregruppemøder.

#### **ØKONOMI**

---

Samlet beløb for workshopforløb for 25 deltagere, sparring på to styregruppemøder og train the trainer forløb: 98.945 kr.

#### **BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 11-02-2014**

---

Godkendt med den tilføjelse af en fornyet drøftelse i Chefforum om projektarbejdsformen.

## **Punkt 4: Radikal innovation på 'Ulighed i sundhed', direktionssag 1**

13/27745

### **Bilag**

Bilag til Direktionssag vedr. radikal innovation på 'Ulighed i sundhed'

# Radikal innovation på 'Ulighed i sundhed', direktionssag 1

## Baggrund

Jf. Direktionens strategibrev har Direktionen udvalgt kommunens sundhedsindsats (ulighed i sundhed), som emne for organisationens første større radikale innovationsområde. Innovationsprocessen skal foregå i tæt dialog med Byrådet, og udfordringerne skal løses på tværs af organisationen, så flere fagområder kommer i spil. Der i budgetforliget for 2014 besluttet, at der fra 2015 afsættes driftsmidler til et sundhedscenter, som skal beskæftige sig med 'Ulighed i sundhed'. Formålet med den radikale innovationsproces bliver således dels at skabe nye løsninger til, hvordan der kan arbejdes med 'Ulighed i sundhed' generelt i kommunen, dels hvordan et sundhedscenter kan organiseres og arbejde med sundhedsfremme og forebyggelse i Kommunen. Formålet med denne sag er at få afklaret ambitionsniveauet og foreløbig økonomiske ramme for udvikling af radikal innovation på sundhedsområdet. På Direktionens møde deltager Centerchef Ulla Callesen og Teamleder Majken Fuglsang fra SUOC, fra Byrådscenteret deltager Udviklingskonsulenter Arne Fjellerad og Didde Wrang Riis.

## INDSTILLING

Administrationen indstiller, at Direktionen drøfter ambitionsniveauet og volumen for det radikale innovationsinitiativ for Ulighed i Sundhed, herunder

- At der afsættes et beløb mellem 1,5-2 mio kr. til workshopafholdelse, ekstern konsulentbistand, indkøb af statistikker, dækning af rejseudgifter (f.eks. studierejser for administration og politikere), evt. korttidsansættelse af studentermedhjælpere, eksterne oplægsholdere, materiale til konceptudvikling, afholdelse af samarbejdsforaer i ind- og udland. Beløbet finansieres af Direktionens udviklingspulje.
- At der påbegyndes en planlægningsfase fra marts til og med april, hvor selve projektet planlægges (herunder udarbejdelse af interessentanalyse, analyseplan, design af metoder og processer, indgåelse af samarbejdsaftaler mv.)
- At selve projektet påbegyndes i maj og afsluttes i november, hvorefter Direktion og Byråd udvælger løsninger.
- At det drøftes, hvordan eventuelle budgetudfordringer kan håndteres, hvis innovationsprocessen giver løsningsforslag, som udfordrer den økonomiske ramme, som er afsat i budgetforlig 2014 til et nyt sundhedscenter.
- At det drøftes, hvordan der sikres ressourcer på tværs af alle fagområder til initiativet, herunder brugen af de ledere og nøglemedarbejdere, som har været på innovationslederuddannelse.

Det indstilles endvidere, at Charlotte Markussen bliver Prejektejer.

## Sagsfremstilling

### Radikal innovation på "ulighed i sundhed"

At arbejde med radikal innovation betyder, at vi går efter banebrydende og nye løsninger på udfordringer. Hvorvidt noget er radikal innovation kan dog reelt først afgøres, når innovation er "udført", men ambitionen kan være vigtig for, hvordan processen skal tilrettelægges, herunder særligt hvem der skal involveres. I det en radikal innovationsproces er en meget åben proces, kan man ikke på forhånd opstille konkrete mål, ligesom man heller ikke kan vide, hvad der kommer ud af processen. Tilgangen kræver altså mod.

At arbejde med radikal innovation og større innovationsprocesser vil i sig selv være en ny udfordring, som kræver udvikling af nye samarbejds-, udviklings-, og inddragelsesmetoder i organisationen. F.eks. skal fagligheder bringes i spil på nye måder, lige som inddragelse af borgerne og politikkerne skal være en mere central del af processen. Det er således ikke kun de nye løsninger, som kræver forandring – det at arbejde så systematisk med innovationsprocesser, vil i sig selv forandre forandringsparathed i organisationen.

"Ulighed i sundhed" omhandler det faktum, at sundhedsrisici og sygdomme er socialt skævt fordelt i samfundet. Det medfører, at jo dårligere borgerne er stillet socialt set, jo højere sygelighed og dødelighed har de statistisk set.

Nationale kampagner, sundhedsråd mv. har med andre ord ikke den store effekt i forhold til denne gruppe borgere.

Den sociale ulighed i sundhed har for kommunen store økonomiske konsekvenser både i forbindelse med sundhedsydelse, men også i forhold til disse borgeres tilknytning til arbejdsmarkedet og den generelt nedsatte evne til at klare sig selv fra en tidlig alder. Høje-Taastrup kommunes sundhedsprofil viser, at vi har store udfordringer med sundhed. F.eks. er 51 % af borgerne i Kommunen moderat eller svært overvægtige, hvor regionsgennemsnittet ligger på 42 %. Dette har sammenhæng med at 41 % af borgerne er fysisk inaktive (regionsgennemsnittet: 31 %) og 13 % (regionsgennemsnittet: 10 %) har usunde kostvaner. Derudover vi flere rygere, og et højere stressniveau og højere blodtryk blandt Kommunes borgere end regionsgennemsnittet.

Vil vi bekæmpe ulighed i sundhed må vi tænke større end den almindelige sundhedsindsats i kommunen.

Sundhedsforebyggelse og sundhedsfremme skal i stedet tænkes ind i alle fagområder (f.eks. institutions- og skoleområdet, byudvikling, beskæftigelsesområdet, fritidsområdet mv.), og der skal samarbejdes mere og bedre på tværs af fagområderne og med eksterne samarbejdspartnere.

Radikal innovation på "ulighed i sundhed" vil endvidere kræve:

- At projektet er igangsat af og strategisk forankret i Direktionen og Byråd – Byrådet påtænkes endvidere at inddrages i hele projektfasen.
- At der arbejdes med samarbejdsdrevet innovation – dvs. at politikerne, borgere, brugere, fagcentre, institutioner, samarbejdspartnere, videnspersoner, og andre interessenter inddrages og medvirker i hele/dele af processen.
- At organisationen tager ejerskab og leverer de nødvendige ressourcer til innovationsarbejdet, som vil involvere store dele af organisationen, særligt i projekt-, men også i projektfasen og i overgangen til drift. Det kan overvejes, hvorvidt der skal afsættes midler, så projektet udbetaler lønmidler til kommunens centre og institutioner svarende til de timer, som medarbejdere har medvirket i projektet.
- At der tilføres ressourcer og viden til planlægning og gennemførelsen af projektfasen (f.eks. fra Teknologisk Institut, Design Skolen Kolding, Innovationsbureauet FUTU)
- At der afsættes den nødvendige tid til planlægning og gennemførelse af projektfasen - planlægning fra marts-april og projekt fra maj til og med november. Se evt. bilag for tidsplan.
- At organisationen på det politiske såvel som det administrative niveau er modne til at udvise risikovillighed (under processen og ved endelig udvælgelse af ideer), den nødvendige tålmodighed, og være i en proces, som er kaotisk og hvor der er høj usikkerhed omkring resultaterne.
- At vi kan se ud over vores fagfagligheder og se problematikkerne fra et borgerperspektiv.

### **Kobling til nyt sundhedscenter**

I forbindelse budgetforliget for 2014 blev det vedtaget, at der fra 2015 afsættes midler til drift af et nyt sundhedscenter. Sundhedscenteret skal have fokus på ulighed i sundhed, og udvikling af modelforslag er derfor en del af den radikale innovationsproces. Processen kan komme med løsningsforslag, som udfordrer de nuværende tanker om sundhedscenteret og dermed også det, der er budgetteret til.

### **Innovation – projekt og projekt**

I Høje-Taastrup Kommune definerer vi innovation som det at udvikle gode ideer og omsætte dem til bedre løsninger. I definitionen ligger signaler om, at ideerne skabes i en proces, at ideer skal give merværdi, og sidst men ikke mindst er det ikke nok at få ideerne, de skal også være implementeret.

Arbejdet med radikal innovation vil med fordel overordnet kunne struktureres efter en model, hvor HTKs projektmodel kobles med en forudgående projektfase. Se bilag for illustration af modellen.

Selve projektfasen indeholder en række trin, som er væsentlige i udviklingen af innovative løsninger. Særligt i forbindelse med større innovationsprojekter (herunder radikale) er det altafgørende at der bruges tid og ressourcer i de trin, som følger inden selve ideudviklingen. Fasen kan i praksis ikke gennemføres som en fuldstændig lineær proces – der vil være behov for at springe frem og tilbage mellem trinene, men overordnet kan fasen beskrives med følgende trin (for uddybning se bilag):

- Plan for inddragelse (f.eks. hvilke fagcentre, institutioner, samarbejdspartnere, borgere mv. skal med og hvornår)
- Problemforståelse
- Udvikling og prioritering af ideerne
- Udvikling, test og justering af koncepter
- Udvalgelse af hvilke koncepter, der skal overgå til projekt/implementering

Herefter overgår de udvalgte koncepter til implementering, hvor f.eks. projektmodellen kan benyttes. Efterhånden som løsningerne viser gode erfaringer, bør der gøres en indsats for at sprede de gode ideer både internt og eksternt.

### **Næste skridt**

Administrationen påbegynder planlægningsfasen og vil ultimo april forelægge Direktionen en procesplan for projektet, herunder inddragelse af interessenter, samarbejdspartnere, estimeret ressourceforbrug for organisationen og budget.

Byrådet orienteres i april om de foreløbige tanker og forelægges i maj/juni oplæg til procesplan for projektet til godkendelse.

#### **BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 11-02-2014**

---

Godkendt med den præcisering, at det politiske niveau skal kobles tæt til projektet, hvorefter det endelige ambitionsniveau lægges.

Økonomien besluttet, når den indledende planlægning er færdig. Der afsættes 0,5 mio. kr. til den indledende fase. Der var ros til sagen og til ambitionsniveauet. Erfaringerne med projektet skal efterfølgende bruges til kommende innovationsprojekter.

## **Punkt 5: Øvrige sager 11-02-2014**

14/867

## Øvrige sager 11-02-2014

### Baggrund

- Spejderlejeren bliver ikke til noget
- Personaleforeningen har forslået, at DHL-stafetten erstattes af en aktivitetsdag afsluttet med en firmafest.
- En arbejdsgruppe under HU ser på vores personaleaktiviteter. Hvordan kan vi tydeliggøre de tilbud, vi har?
- Effektivisering og overførsler drøftes på Chefforum.
- HTKLis implementeringen er igang. Bemærk at styringshierarkiet fastholdes eller drøftes i Direktionen.
- Innovationssagen sættes på dagsorden i Chefforum, uge 9.

## **Punkt 6: Lukket**

14/867