

REFERAT Direktionen d. 25-02-2019

Mødedato Mandag d. 25. februar 2019 kl. 10:00

Mødested Mødelokale B105

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

Indholdsfortegnelse

Lukket.....	3
Øvrige sager 25-02-2019.....	4
Økonomiopfølgning 25-02-2019.....	5
Forklæde - Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019.....	6
Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019.....	8
I - Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019 for Teknisk Udvalg.....	13
Overførsel af driftsmidler fra 2018 til 2019 - ØU/DIR.....	16
Administrativ proces budget 2020-2023.....	19
Strategisk Lederforum - ændring af form og indhold.....	27
Ledernetværk - opsamling på drøftelser med centrenes lederteam.....	28
Tilbud til ledere på niveau 4-5.....	30
Fortsættelse af særlig sygefraværsindsats efter 1. marts 2020.....	34
Revision af Udviklingsstrategi 2016. Kick off i Byråd 26. marts.....	37
Programledelse.....	38
Lukket.....	40

Punkt 1: Lukket

19/95

Punkt 2: Øvrige sager 25-02-2019

19/227

Baggrund

HTK Rådhus - overslag på ny etage

Vedlagte notat fra CEIS til drøftelse i direktionen

Proces og tidsplan for administrationens behandling af borgerrådgiverens beretning

vedlagt notat til godkendelse

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

HTK rådhus

Der var i direktionen en enighed om, at det nuværende udbud fastholdes og der udarbejdes et notat, der kvalificerer tallene vedr. antallet af medarbejdere og løsninger på, hvordan det kan håndteres.

Proces for administrationens svar på borgerrådgiverens beretning

Processen blev godkendt, idet det blev aftalt, at der skal være et afsnit om klagesager i administrationens svar.

Bilag

Udvidelse af rådhus

Proces og tidsplan for administrationens behandling af Borgerrådgiverens beretning 2018

Punkt 3: Økonomiopfølgning 25-02-2019

19/227

Baggrund

Status på det specialiserede børneområde primo 2019

Vedlagt månedssagen og BURC's handleplan til orientering og drøftelsen i direktionen.

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Taget til efterretning med en forventning om at handleplanen håndterer udfordringerne.

Bilag

Status på det specialiserede børneområde primo 2019

Handleplan 2019.docx

Punkt 4: Forklæde - Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019

18/18410

Baggrund

Hvert år i forbindelse med regnskabet søges om overførsel af anlægsudgifter, der ikke er brugt i regnskabsåret. Overførslerne behandles i Teknisk Udvalg, Økonomiudvalget samt Byrådet. For hvert rådighedsbeløb skal udvalg og Byrådet tage stilling til, om overførslerne skal gives som tillægsbevilling i 2019.

De to udvalgssager er ligeledes på direktionens dagsorden. Med denne sag får direktionen et samlet overblik.

Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen

1. godkender at der overføres 56,0 mio. kr. (netto) på Økonomiudvalget og 12,1 mio. kr. (netto) på Teknisk Udvalg
2. godkender mødesager om overførsel af anlægsudgifter fra 2018 til 2019 for Økonomiudvalget og Teknisk Udvalg
3. drøfter hvordan en ændret periodisering af anlæg i budgetårene kan opnås

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt, idet 10 års oversigten fremlægges i direktionen til drøftelse.

Sagsfremstilling

Kommunens anlægsudgifter udgør i regnskab 2018 netto 87,4 mio. kr. Regnskabet viser et mindreforbrug på netto -97,7 mio. kr. i forhold til det korrigerede budget, jf. tabel 1. For så vidt bruttoanlægsudgifterne (hvor kommunerne jf. økonomiaftalen skal overholde budgettet) er der tale om et mindreforbrug på -112,9 mio. kr.

Af mindreforbruget i 2018 på -97,7 mio. kr. søges overført -103,1 mio. kr. til 2019 (tillægsbevilling i 2019). Overførslerne er fordelt med -56,0 mio. kr. (netto) på Økonomiudvalget og -12,1 mio. kr. (netto) på Teknisk Udvalg. Det bemærkes, at der under Økonomiudvalget er negativ anlægspulje, som ikke blev udmøntet fuldt ud i 2018. Denne pulje indgår med et ”merforbrug” på 5,7 mio. kr.

Brutto søges 73,1 mio. kr. overført. Sammenlagt med allerede overførte midler fra 3. BOF 2018 øges bruttoanlægsudgifter med i alt (241,7+73,1) **315 mio. kr.** i 2019, hvilket belaster anlægsrammen tilsvarende.

Tabel 1 Samlet anlæg for Høje-Taastrup Kommune

Politisk organisation	Overført fra 2017 til 2018 ²⁾	Korrigeret Budget 2018	Regnskab 2018 iht.	Mer/mindre forbrug 2018 ¹⁾	Overført til 2019 ved 3. budgetopfølgning ²⁾	Overføres til 2019 iht. regnskabsresultat ²⁾
ØU	97,9	84,5	32,2	-52,3	-187,7	-56,0
TU	53,9	100,6	55,2	-45,4	-54,0	-12,1
I alt anlæg, netto	151,9	185,1	87,4	-97,7	-241,7	-68,1
I alt, brutto		268,1	155,1	-112,9	-241,7	-73,1

1) (+) er mindreindtægter og merudgifter og (-) er merindtægter og mindreudgifter

2) Viser budgetvirkningen i 2018, hvor (-) angiver en reduktion og (+) angiver en forøgelse

Forskydninger i gennemførelsen af de enkelte anlægsprojekter bør undgås, men er ikke usædvanlige, idet der i arbejdet med de enkelte projekter kan forekomme situationer, der forsinker den planlagte gennemførelse.

Overførsel af anlægsudgifter fra 2018 til 2019 er væsentlig højere end overførslen af anlægsudgifter fra 2017 til 2018.

På anlægsområdet skal der i de kommende år være opmærksomhed på, at kommunen skubber store anlægsprojekter foran sig. De væsentlige overførsler af anlægsudgifter fra 2018 til 2019 skyldes, at byggemodning og byggeri vedr. de store byudviklingsprojekter, skolen i Nærheden samt nyt rådhus endnu ikke er i gang. Der er tale om en periodeforskydning, da planlægningen af projekterne er i gang.

Det vil være et problem at skubbe anlægsprojekter foran sig, da kommunerne er underlagt en sanktionslov på både service- og anlægsudgifter. Sanktionsloven indebærer, at såfremt henholdsvis serviceudgifterne og anlægsudgifterne for 2018 for kommunerne under ét overstiger rammen, vil kommunerne blive sanktioneret med en tilsvarende nedsættelse af bloktilskuddet – for anlægsudgifterne drejer det sig om en nedsættelse på 1 mia. kr. Her betaler de kommuner, som har overskridelser i regnskabet 60 pct., mens 40 pct. af sanktionen fordeles kollektivt på alle kommuner.

Høje-Taastrup Kommunes oprindelige anlægsbudget er overholdt i 2018, men foreløbige landstal tyder på, at anlægsrammen er under pres, og derfor er der risiko for, at Høje-Taastrup Kommune bliver sanktioneret.

Punkt 5: Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019

18/18410

Baggrund

Kommunens anlægsøkonomi er opdelt på to udvalg. Den ene del ligger under Økonomiudvalget og den anden del under Teknisk Udvalg. En samlet oversigt over kommunens anlæg fremgår af tabel 2.

I denne sag søges om, at anlægsmidler til 40 anlægsprojekter under Økonomiudvalget, der ikke er brugt i 2018, overføres til 2019.

For hvert rådighedsbeløb skal Byrådet tage stilling til, om overførslen skal gives som tillægsbevilling i 2019.

Byrådet har ligeledes i 3. budgetopfølgning 2018 godkendt overførsler fra 2018 til 2019.

Uddybende bemærkninger fremgår af bilag 1.

Indstilling

At Økonomiudvalget og Byrådet godkender

1. Overførsel af anlægsudgifter på netto 56,0 mio. kr. fra 2018 til 2019, jf. tabel 1.
2. At overførslerne finansieres af kassen med henvisning til tilsvarende mindreforbrug på de enkelte projekter i regnskab 2018.
3. At resterende merforbrug i 2018 på 3,7 mio. kr. finansieres af kassen.

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt.

Sagsfremstilling

Regnskabet for anlægsområdet under Økonomiudvalget udgør 32,2 mio. kr. (netto) i 2018, og området har et samlet mindreforbrug på -52,3 mio. kr. (netto) i forhold til det korrigerede budget 2018, jf. tabel 2. Af det samlede mindreforbrug i 2018 søges:

- Mindreforbrug på -56,0 mio. kr. overføres til 2019 (tillægsbevilling i 2019).
- Ved overførsel af 56,0 mio. kr. til 2019 er der et merforbrug på 3,7 mio. kr., som finansieres af kassen. Merforbruget skyldes primært, at det ikke har været muligt at indhente en forventet rammebesparelse.

Et mindreforbrug på 0,28 mio. kr. i 2018 vedr. Områdefornyelsen i Hedehusene søges overført til 2019 til fysisk helhedsplan for Charlotteskvarteret.

Fordelingen af overførslen på de enkelte anlægsprojekter fremgår af tabel 1 og uddybende bemærkninger fremgår af bilag 1. Der henvises i øvrigt til anlægsnote 3 i Høje-Taastrup Kommunes regnskab 2018.

I 3. budgetopfølgning 2018 har Byrådet godkendt en samlet tillægsbevilling på 187,7 mio. kr. (netto) i 2019 vedrørende overførsel af anlæg fra 2018 til 2019.

De samlede overførsler fra 2018 til 2019 udgør således 243,7 mio. kr., som belaster brutto anlægsudgifterne.

Mindreforbrug på anlægsområdet skyldes periodeforskydning af anlægsaktiviteten og søges overført til anvendelse i 2019. Forskydninger i gennemførelsen af de enkelte anlægsprojekter bør undgås, men er ikke usædvanligt, idet der i arbejdet med de enkelte projekter kan forekomme situationer, der forsinker den planlagte gennemførelse.

Administrationen vurderer, at anlægsoverførslerne er en forudsætning for, at anlægsarbejderne kan blive gennemført.

Økonomi

Tabel 1 Økonomiudvalgets projekter til overførsel til 2019.

Denne tabel giver et overblik over de igangværende anlægsprojekter, hvor der ønskes overførsel fra regnskab 2018 til budget 2019. For yderligere bemærkninger henvises til bilag 1.

	Projekt – Økonomiudvalget (beløb i 1.000 kr.)	Udgift / indtægt	Overførsel til 2019 i forbindelse med regnskab 2018 ¹⁾	
1	Matr.nr. 1K Høje-Taastrup by m.fl. samlet areal 838.838 m2	U	451	
2	Matr.nr. 18x, b, q, æ, z, Taastrup-Valby by	U	650	
3	Litauen Alle 5, Arkæologiske undersøgelser	U	500	
4	Litauen Alle 5, Omlægning af regnvandsledning	U	3.000	
5	Hedehusene bibliotek, Hovedgade 516, Køb ejerlejlighed hovedgaden 516 st	U	1.123	
6	Rådhuset, Bygaden 2	U	19.700	
Økonomiudvalg, Køb og salg af grunde og bygninger				
7	Støjvold langs Holbæk Motorvejen og ved Air Center	U	98	
8	Vejanlæg, Taastrup Hovedgade 186 (hjemløseboligerne)	U	1.005	
9	Rejsning af skov nord for motorvejen	U	50	
10	Byinventar Taastrup og Hedehusene hovedgade	U	355	
11	Ledningsomlægning i HTC	U	5.000	
12	Fløng Skole, Pilotprojekt med 21th century skills	U	490	
13	Strategisk udviklingsplan, Realdania, for de 3 udsatte boligområder 2)	U	0	
14	Områdefornyelse i Hedehusene, Etablering af bypark og stationsforplads	U	280	
15	Områdefornyelse i Hedehusene, Etablering af bypark og stationsforplads	I	-858	
16	Byfornyelse Gadehavegård, alle delprojekter under et	I	-2.670	
16	Byfornyelse Gadehavegård, alle delprojekter under et	U	2.718	
17	Ældreboliger, forundersøgelse af Etablering af 30 nye ældreboliger	U	61	

18	Plejecentre, indkøb af Ipads	U	398	
19	Anlæg fælles - ØDC IT, Fiberinfrastruktur	U	911	
20	Anlæg fælles - ØDC IT, Kontantfri Kommune	U	118	
21	Anlæg fælles - ØDC IT, Headsets til medarbejdere	U	2.000	
22	Anlæg fælles – ØDC IT, Digitaliseringsstrategi og investering ved denne 2)	U	0	
23	Brandhøjgårdsvej 2 (matr.nr. 4 e), Ny hestestald	U	-1.539	
24	Taastrup Svømmehal, Udbygning	U	652	
25	Sengeløse Skole, Tagterrasse	U	1.561	
26	Hedehusene bibliotek, Hovedgade 516, Flytning fra 1. sal til stueplan	U	5.911	
27	12 ældre boliger ved Taastrup Station, forundersøgelse	I	-477	
28	Rådhuset, Bygaden 2, nybygning/renovering	U	1.057	
29	Børne- og kulturhuset i Taastrup, nybygning	U	108	
30	Selsmoseskolen, nybygning/renovering	U	385	
31	Taastrup Medborgerhus, renovering	U	479	
32	Snubbekorsvej 24b matr nr. 3, nybygning Hestestald Vestegnens rideklub	U	2.451	
33	Husmandsvej 10 – SHC, renovering	U	308	
Økonomiudvalg, Anlægsprojekter				
34	Daginstitutionen Mariehønen, renovering af legeplads	U	90	
35	Taastrup Medborgerhus, Tagrenovering	U	991	
36	Andre faste ejendomme, fælles udgifter og indtægter 2)	U	0	
37	Anlæg CEIS, etablering af ABA-anlæg på skolerne 2)	U	0	
38	Taastrup Medborgerhus, Facaderenovering	U	295	
Økonomiudvalg, Anlægspuljer				

39	Det regionale fritidsområde (kragehave by), Arkæologiske undersøgelser	U	1.261	
40	Det regionale fritidsområde (kragehave by), Arkæologiske forundersøgelser	U	1.300	
41	Ny skole i NærHeden, 1. etape	U	5.767	
Økonomiudvalg, Byudviklingsprojekter				
	I ALT ØKONOMIUDVALG	U	60.985	
	I ALT ØKONOMIUDVALG	I	-5.005	

1) Overførsler til 2019 viser budgetvirkningen i 2019, hvor (-) angiver en reduktion af budgettet og (+) angiver en forøgelse af budgettet.

2) Disse anlæg er fuldt omdisponeret fra 2018 til 2019 ved 3. budgetopfølgning, hvorfor de figurerer med nul.

Tabel 2 Samlet anlæg for Høje-Taastrup Kommune

Politisk organisation	Overført fra 2017 til 2018	Korrigeret Budget 2018	Regnskab 2018	Mer/mindre forbrug 2018 ³⁾	Overført til 2019 ved 3. Budgetopfølgning	Overføres til 2019 iht. regnskabsresultat
Køb og salg af grunde og bygninger	96,7	-17,7	-42,9	-25,2	0,0	-25,4
Anlægsprojekter	-139,2	65,3	43,5	-21,7	-157,0	-20,9
Anlægspuljer	-6,7	33,4	31,1	-2,4	1,0	-1,3
Byudviklingsprojekter	-48,7	9,2	0,5	-8,7	-31,7	-8,3
Ikke disponerede anlægsmidler	0,0	-5,7	0	5,7	0,0	0,0
I alt økonomiudvalget	-97,9	84,5	32,2	-52,3	-187,7	-56,0
Anlægsprojekter	-11,8	44,0	39,2	-4,8	-3,5	-5,1
Anlægspuljer	-2,0	2,0	0	-2,0	0,0	-2,0
Byudviklingsprojekter	-40,1	54,6	16,0	-38,6	-50,5	-40,0
I alt teknisk udvalg	-53,9	100,6	55,2	-45,4	-54,0	-47,1
Samlet anlæg	-151,9	185,1	87,4	-97,7	-241,7	-103,1

3) (+) er mindreindtægter og merudgifter og (-) er merindtægter og mindreudgifter

Samlet set overføres der 344,8 mio. kr. fra 2018 til 2019.

Bilag

Bilag 1 anlægsoverførsler til 2019

Punkt 6: I - Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019 for Teknisk Udvalg

19/2010

Baggrund

Kommunens anlægsøkonomi er opdelt på to udvalg. Den ene del ligger under Økonomiudvalget og den anden del under Teknisk Udvalg. En samlet oversigt over kommunens anlæg fremgår af tabel 2.

I denne sag søges om, at anlægsmidler til 11 anlægsprojekter under Teknisk Udvalg, der ikke er brugt i 2018, overføres til 2019.

For hvert rådighedsbeløb skal Byrådet tage stilling til, om overførslen skal gives som tillægsbevilling i 2019.

Byrådet har ligeledes i 3. budgetopfølgning i 2018 godkendt overførsler fra 2018 til 2019.

Uddybende bemærkninger til alle overførslerne fremgår af bilag 1.

Indstilling

At Teknisk Udvalg, Økonomiudvalget og Byrådet godkender

1. overførsel af anlægsudgifter på 12,1 mio. kr. fra 2018 til 2019, jf. tabel 1

2. at overførslerne finansieres af kassen med henvisning til tilsvarende mindreforbrug på de enkelte projekter i regnskab 2018

3. at resterende mindreforbrug i 2018 på -45,4 mio. kr. tilgår kassen.

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt.

Sagsfremstilling

Regnskabet for anlægsområdet under Teknisk Udvalg udgør 55,2 mio. kr. (netto) i 2018, og området har et samlet mindreforbrug på -45,4 mio. kr. (netto) i forhold til det korrigerede budget 2018, jf. tabel 2. Af det samlede mindreforbrug i 2018 søges:

- Et mindreforbrug på -12,1 mio. kr. overført til 2019 svarende til en samlet tillægsbevilling på 12,1 mio. kr. i 2019.
- Ved overførsel af 12,1 mio. kr. til 2019 er der et mindreforbrug tilbage i 2018 på -45,4 mio. kr. (netto), som tilgår kassen. Mindreforbruget skyldes primært en kombination af et merforbrug på Høje-Taastrup Kommunes andel af etablering af bro i Nærheden samt et mindreforbrug på -35 mio. kr., idet byggemodning af arealet nord for Roskildevej er aflyst.

Enkelte mindreforbrug i 2018 søges overført til nye projekter i 2019:

- Infrastrukturprojekt i Charlott kvarteret er afsluttet. Der er et mindreforbrug på projektet på 0,29 mio. kr. der søges overført til 2019 til Fysisk helhedsplan for Charlott kvarteret under Økonomiudvalget.
- Renovering af broen over jernbanen ved Hveen Boulevard er afsluttet. Der er et mindreforbrug på projektet på 1,8 mio. kr. Heraf søges 1,5 mio. kr. overført til projektet Vejanlæg, Taastrup Hovedgade 186 (hjemløseboligerne). Der forventes et underskud på dette projekt, som bliver udløst i 2019, hvor vejanlægget afsluttes.

Fordelingen af overførslen på de enkelte anlægsprojekter fremgår af tabel 1 og uddybende bemærkning fremgår af bilag 1. Der henvises i øvrigt til anlægsnote 3 til Høje-Taastrup kommunes regnskab 2018.

I 3. budgetopfølgning 2018 har Byrådet godkendt en samlet tillægsbevilling på 54 mio. kr. (netto) i 2019 vedr. overførsel af anlæg fra 2018 til 2019.

De samlede overførsler fra 2018 til 2019 udgør således 66 mio. kr., som belaster brutto anlægsudgifterne.

Mindreforbruget (netto) på anlægsområdet, der søges overført til anvendelse i 2019, skyldes periodeforskydning af anlægsaktiviteten. Forskydninger i gennemførelse af de enkelte anlægsprojekter bør undgås, men er ikke usædvanlige, idet der i arbejdet med de enkelte projekter kan forekomme situationer, der forsinker den planlagte gennemførelse.

Administrationen vurderer, at anlægsoverførslerne er en forudsætning for, at anlægsarbejderne kan blive gennemført.

Økonomi

Tabel 1: Beløb, der søges overført fra 2018 til 2019 (mio. kr.)

Projekt – Teknisk Udvalg (Brutto mio. kr.)	Overførsel til 2019 i forbindelse med regnskab 2018 ¹⁾
Overførsel fra 2018 til øget budget i 2019	47,1
1. Belysning af cykelstinet, Reerslev	0,3
2. Renovering af vejbelysningsanlægget	1,2
3. Renovering af broen over jernbanen ved Hveen Boulevard	1,5
4. Tryghed: lys, stier og tunneller	0,02
5. Infrastrukturprojekt i Charlott kvarteret	0,3
6. Erhvervsområde på Bredebjergsvej	0,3
7. Del af matrikel nr. 83b Høje-Taastrup, byggemodning	1,5
8. Udbygning af cykelstinet	0,7
9. Støjdæmpende foranstaltninger m.v. på Sydvej	0,009
10. Pulje til støjbekæmpelse	1,3
11. Arealerne omkring City 2 (Høje-Taastrup C), byggemodning	5,0

1) Overførsler til 2019 viser budgetvirkningen i 2019, hvor (-) angiver en reduktion af budgettet og (+) angiver en forøgelse af budgettet.

Tabel 2: Samlet anlæg i Høje-Taastrup Kommune

Politisk organisation	Korrigeret Budget 2018	Regnskab 2018	Mer-/mindreforbrug 2018 ²⁾
Køb og salg af grunde og bygninger	-17,7	-42,9	-25,2
Anlægsprojekter	65,3	43,5	-21,7
Anlægspuljer	33,4	31,1	-2,4
Byudviklingsprojekter	9,2	0,5	-8,7
Ikke disponerede anlægsmidler	-5,7	0	5,7

Politisk organisation	Korrigeret Budget 2018	Regnskab 2018	Mer-/mindreforbrug 2018 ²⁾
I alt Økonomiudvalget	84,5	32,2	-52,3
Anlægsprojekter	44	39,2	-4,8
Anlægspuljer	2	0	-2
Byudviklingsprojekter	54,6	16	-38,6
I alt Teknisk Udvalg	100,6	55,2	-45,4
Anlæg i alt	185,1	87,4	-97,7

2) (+) = mindreindtægter og merudgifter og (-) = merindtægter og mindreudgifter.

Bilag

Bilag 1: Overførsel af anlægsmidler fra 2018 til 2019 for Teknisk Udvalg

Punkt 7: Overførsel af driftsmidler fra 2018 til 2019 - ØU/DIR

18/18410

Baggrund

Med denne sag fremlægges ansøgninger om overførsel af driftsmidler fra 2018 til henholdsvis 2019, 2020, 2021 og 2022 til godkendelse. Ansøgningerne er udarbejdet som en del af arbejdet med regnskabet for 2018.

Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen godkender nedenstående sag og indstilling til ØU:

- Økonomiudvalget og Byrådet godkender overførsel af driftsmidler på netto 9,2 mio. til 2019, 3,3 mio. kr. til 2020, 1,9 mio. kr. til 2021 og 0,1 mio. kr. til 2022 jf. tabel 1.

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt med en enkelt ændring på SHC's område. Derudover blev det aftalt, at sagen gennemskrives forud for den politiske behandling.

Sagsfremstilling

I forhold til det korrigerede budget er der i regnskab 2018 et mindreforbrug på serviceudgifterne på netto 36,1 mio. kr. Heraf indstiller Direktionen, at der gives en samlet nettooverførsel på 14,5 mio. kr. med hhv. 9,2 mio. kr. til 2019, 3,3 mio. kr. til 2020, 1,9 mio. kr. til 2021 og 0,1 mio. kr. til 2022, jf. tabel 1 (udvidelse af budget 2019 til 2022).

Herudover søges overført netto -0,048 mio. kr., som vedrører andre udgiftstyper (overførselsudgifter vedrørende Sprogcenteret og tjenestemandspensioner til tidligere forsyningsfolk).

Overførselssagen tager udgangspunkt i de ansøgte overførsler og rammerne for overførsel af driftsmidler, der er beskrevet i kommunens principper for økonomistyring (PØS). Direktionen vurderer, at betingelserne for overførsel af samlet set netto 14,5 mio. kr. er opfyldt.

I lighed med sidste år er der ikke afsat en pulje til overførsler. Overførsel fra 2018 til 2019 sker i forventning om, at der vil være et tilsvarende mindreforbrug i 2019, som vil blive søgt overført til 2020.

Fra 2017 blev der overført 8,2 mio. kr. til 2018. De ansøgte overførsler på 9,2 mio. kr. til 2019 ligger således på niveau med sidste års overførsler.

Tabel 1: Regnskabsresultat og overførsler

	Netto mer-/mindreforbrug 2018 (A)	Ansøgt overførsel til 2019 netto (B)	Ansøgt overførsel til 2020 netto (C)	Ansøgt overførsel til 2021 netto (D)	Ansøgt overførsel til 2022 netto (E)	Ansøgt fritagelse for overført merforbrug til 2019 (F)
I alt 1)	-40,6	9,2	3,3	1,9	0,1	16,7
<i>Heraf service</i>	<i>-36,1</i>	<i>9,2</i>	<i>3,3</i>	<i>1,9</i>	<i>0,1</i>	<i>16,7</i>
<i>Heraf projekter</i>		<i>6,2</i>	<i>4,0</i>	<i>1,6</i>	<i>0,1</i>	

1) Total for serviceudgifter og områder med overførselsudgifter og tjenestemandspensioner på forsyningsområdet, som indgår i overførselsansøgningerne.

Note: (-) = merforbrug i regnskabet som reducerer efterfølgende års budget

(+) = mindreforbrug i regnskabet som udvider efterfølgende års budget

Principper for overførsel af driftsmidler mellem budgetår

De grundlæggende principper for overførsel mellem budgetårene for Høje-Taastrup Kommune er beskrevet i kommunens ”Principper for økonomistyring” (PØS). Principperne er funderet i en styringsmæssig betragtning om, at organisationen kan overføre midler til næste regnskabsår – frem for at anvende et evt. restbudget inden udgangen af året – i de tilfælde hvor det er økonomisk rationelt at anvende dele af budgettet lidt før eller lidt efter det pågældende budgetår.

Overførselsadgangen vedrører de budgetansvarliges driftsbudgetter, dog er fx, indkomstoverførsler, forældrebetaling og mellemkommunale betalinger ikke omfattet af overførselsadgang.

Alle ansøgninger skal være veldokumenterede og velbegrundede. Det betyder, at mindreforbrug, som ønskes overført, skal kunne dokumenteres og årsagsforklares, og merforbrug, som søges fritaget for overførsel, skal kunne årsagsforklares, og der skal være en tilstrækkelig begrundelse for ikke at modregne det i næste års budget.

Budgetterede indtægter og udgifter, som afregnes forskudt på grund af udefra kommende forhold, kan søges overført. Tilsvarende gælder eksterne pulje- og projektbevillinger, hvor aktiviteten er forsinket eller udskudt til nyt år.

Overførslerne må ikke ændre det forudsatte forbrugs- og serviceniveau. Det betyder, at bevillinger, som Byrådet har givet til borgernær service, ikke uden Byrådets godkendelse må anvendes på andre områder, fx administrationsområdet. Alle overførsler gives som engangsbevillinger. Overførslerne kan og må derfor ikke anvendes til merudgifter af permanent karakter, fx til nye stillinger.

Økonomi

Af mindreforbruget på 36,1 mio. kr. søges de 12,0 mio. kr. overført til eksternt finansierede projekter, jf. tabel 2. Heraf søges de 6,2 mio. kr. overført til 2019, 4,0 mio. kr. til 2020, 1,6 mio. kr. til 2021 og 0,1 mio. kr. til 2022.

Tabel 2: Oversigt over ansøgninger pr. udvalg

Udvalg (mio. kr.)	Ansøgt overførsel til 2019 netto (A)	Ansøgt overførsel til 2020-2022 netto (B)	Heraf pulje- og projektmidler 2019-2022 (C) (netto)
Økonomiudvalg	4,8	1,2	1,1
Teknisk Udvalg	1,6	0,0	0,0
Plan- og Miljøudvalget	-0,1	3,7	4,2
Institutions- og Skoleudvalget	-1,2	-1,7	0,8
Fritids- og Kulturudvalget	0,5	0,0	0,1
Socialudvalget	2,0	1,8	3,4
Arbejdsmarkedsudvalget	-0,2	0,0	0,0
Ældre- og Sundhedsudvalget	1,7	0,3	2,4
I alt	9,2	5,3	12,0
<i>Heraf serviceudgifter</i>	9,2	5,3	12,0

Bilag

kun DIR: overblik overførsler drift

kun DIR: Ændringer i overførsler siden sidste direktionmøde.docx

Punkt 8: Administrativ proces budget 2020-2023

19/330

Baggrund

Økonomiudvalget besluttede 12-02-19 at tilpasse budgetprocessen for 2020-23. Dels som følge af deres evaluering af sidste års budgetproces, og dels som følge af et ønske om en "game-changer" i budgetlægningen blandt andet for at forhindre, at specialområderne prioriteres på bekostning af normalområderne.

Det nye i budgetprocessen er, at arbejdet er flerårigt, samt at prioriteringsforslagene er opdelt i administrative effektiviseringer og politiske besparelser. Over to år skal der findes 4 pct. af serviceudgifterne, svarende til 2 pct. om året.

Administrationen skal effektivisere for 1,5 pct. over to år svarende til 0,75 pct. om året ved at omstille og tilpasse driften. Det svarer til 40 mio. kr. over to år. Desuden skal administrationen på baggrund af en politisk pejling udarbejde et 2 årigt prioriteringskatalog til brug for Byrådets budgetarbejde på 65 mio. kr., svarende til 2,5 pct. Dette katalog vil i udgangspunktet omfatte besparelser.

Dermed kan der allerede med budgetlægningen for 2020 også sættes retning for tilpasninger i 2021. I sagens natur vil 2021 tilpasninger ikke altid nødvendigvis være helt gennemarbejdede, men med en tidlig pejling, vil der være god tid til at forberede tilpasningerne.

Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen

1. fastlægger fordeling af administrative måltal, herunder
 - a. hvorvidt der skal være måltal på direktionens budgetområde
 - b. om der skal korrigeres for svingende profil i sidste års forslag.
2. godkender, at måltal for prioriteringskataloget fordeles efter udvalg.
3. drøfter forslag til ramme for nøgletal på aprilrækken
4. beslutter, hvorvidt ECO nøgletal skal tilkøbes og finansieres af direktionens udviklingspulje (36 t. kr.)
5. Drøfter restudmøntning på tvær1 og tvær 2

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt, idet håndtering af bankbogen og restudmøntning af tvær1 og 2 skal drøftes yderligere. Derudover blev det understreget, at effektiviseringerne og besparelserne ikke skal deles op på to år, men ses samlet over de to år.

Sagsfremstilling

Administrative måltal

Fordelingen af det administrative måltal på 40 mio. kr. over to år fremgår nedenfor. ØDC anbefaler, at måltallet fordeles på centre efter serviceudgifter og med udgangspunkt i budgetfordelingen i 2020. Ikke alle centre har lige let ved at anvise effektiviseringer, men det er meget svært at korrigere for særlige poster, for der vil være mange, som synes at elementer af budgettet bør holdes ude. Tidligere år har direktionens budgetområde (puljer, lønninger mv.) været holdt ude. ØDC anbefaler, at der også på direktionens område arbejdes med et måltal.

ØDC anbefaler, at tværgående forslag og forslag på tværs af (2 eller flere) centre udarbejdes sideløbende og at ØDC koordinerer disse. Provenu fra disse forslag supplerer i første omgang måltallet. Det kan fx være tiltag som går på tværs af hele organisationen som fx indkøb eller udbud. Forslag som går på tværs af to eller flere centre men med fagligt indhold (fx ml. BURC og ISC) koordineres af et af de involverede centre og medgår til udmøntning af disse centres måltal.

Tabel 1 Måltal for administrativ effektivisering

Center	Nøgle (service)	2020	2021+
DIR	2%	0,345	0,691
DBY	4%	0,781	1,562
TMC	1%	0,230	0,460
CEIS	6%	1,142	2,285
FKC	3%	0,683	1,367
UC	3%	0,514	1,028
ISC	25%	4,971	9,941
BURC	15%	2,921	5,842
BAC	4%	0,735	1,470
SHC	13%	2,642	5,284
SUOC	17%	3,322	6,645
BYC	1%	0,232	0,465
HRC	4%	0,748	1,497
ØDC	4%	0,732	1,465
I alt		20	40

Processen

Måltallet på 40 mio. kr. omfatter administrative effektiviseringstiltag og skal være udmøntet i løbet af 2 år. Tiltagene vedrører optimering af den løbende drift. Af det samlede måltal skal 20 mio. kr. udmøntes i 2020. De resterende 20 mio. kr. skal udmøntes senest i 2021, men kan også blive udmøntet i 2020 – afhængigt af tiltagets karakter. En forskydning, hvor der fx kun findes 10 mio. kr. i 2020 men fortsat 40 mio. kr. fra 2021 kan gøre det sværere, at budgetlægge indenfor HTKs andel af servicerammen i 2020. I så fald bør der suppleres med yderligere engangsforslag i det politiske prioriteringskatalog.

Tiltag for 40 mio. kr. skal udarbejdes i forbindelse med budget 2020-23, men de tiltag, der først skal have effekt fra 2021 kan færdiggøres frem mod budgetproces 2021-24. Ideelt set har de dog en form, så de kan vedtages med budget 2020, men endeligt indholdsudfyldes frem mod 2021.

Effektiviseringstiltagene kan have forskellig karakter fx:

- Forslag kan have en stigende profil og dermed have en større effekt i 2021
- Forslag kan være i en forberedende fase i 2020, og først have effekt i 2021
- Forslag kan være 1 årige og kun have effekt i 2020

Med en proces med et flerårigt sigte er det tanken, at administrationen i højere grad kan være foran i fht. at udarbejde omstillingsforslag. I budgetprocessen 2021-24 vil der således skulle udarbejdes tiltag, der vedrører år 2022. Arbejdet omkring løbende optimering af driften bliver således tilrettelagt, så de tiltag der udarbejdes i gældende budgetproces kan have en forskudt effekt. Denne ændrede tilgang til arbejdet med løbende optimering betyder, at der bliver bedre tid til at arbejde med og iværksætte tiltagene.

Til arbejdet med optimering af driften kan der blive behov for at foretage investeringer, og hertil kan der (allerede i 2019) ansøges om midler fra direktionens udviklingspulje. Midler tildeles kun som engangsudgifter.

ØDC gennemgår KLs opsamling af effektiviseringstiltag foretaget i kommunerne, så de relevante tiltag kan inspirere centrene i arbejdet med at finde driftstilpasninger eller andre effektiviseringer.

Bankbog

I forbindelse med budget 2019-22 blev bankbogsprincippet indført. Bankbogen indeholder effektiviseringstiltag, som kan implementeres forud for budgetåret, men som også har en effekt i budgetåret og derfor skal indgå som en del af udmøntningen af måltallet. I forbindelse med budgetproces 2020-23 betyder det, at hvis et center kan implementere et effektiviseringstiltag allerede i 2019, kan forslaget sættes ind på bankbogen, så effekten i år 2020 indgår som en del af opfyldelse af måltallet – og hvis forslaget har en stigende profil, også indgå som opfyldelse af måltallet i efterfølgende år.

Bankbogen for budget 2019-22 er nulstillet, da ingen forslag havde en stigende profil.

Det kan drøftes, om der i udmøntningen af måltal for 2020 skal tages højde for de politiske forslag, som blev vedtaget i budget 2019 med stigende profil i 2020. Fordelingen fremgår af nedenstående tabel for så vidt budgetforliget. Fx har BURC, FKC, SHC og SUOC forslag, som i budgetforlig 2019 kun havde ét-årig effekt, hvilket taler for, at de skal levere det mere i 2020. Omvendt for BAC, BYC, CEIS, og UC - samt ISC, som typisk har større flerårseffekt på forslag på skoleområdet.

Tabel 2 – evt. konsekvens af budgetforlig for måltal i 2020 proces

	2020	2021
BAC	408	-204
BURC	-750	0
BYC	100	0
CEIS	352	-176
DBY	1.300	0

	2020	2021
FKC	-250	0
HRC	0	1.000
ISC	3.300	0
SHC	-2.769	-62
SUOC	-1.036	0
UC	300	0
I alt	956	558

+ = center skal have sit 2020 måltal nedskrevet

ØDC har i måltallene ovenfor ikke foretaget en korrektion, da det medvirker til at gøre processen med fastsættelse af måltal mere kompliceret og uigennemskueligt.

Politiske måltal

Det foreslås, at det politiske måltal på 65 mio. kr. fordeles på udvalg, således at hvert udvalg kan se sin andel.

Tabel 3: måltal for prioriteringskatalog fordelt på udvalg

	Budgetgrundlag	andel	2020	2021+
ØU	590 mio. kr.	22,8%	7,4	14,8
TU	101 mio. kr.	3,9%	1,3	2,5
PMU	5 mio. kr.	0,2%	0,1	0,1
SU	337 mio. kr.	13,0%	4,2	8,5
ISU	1.044 mio. kr.	40,3%	13,1	26,2
FKU	78 mio. kr.	3,0%	1,0	2,0
ÆSU	410 mio. kr.	15,9%	5,2	10,3
AMU	23 mio. kr.	0,9%	0,3	0,6
			32,5	65

Forslag på 65 mio. kr. skal udarbejdes som prioriteringsforslag. I forbindelse med politikernes evaluering af budget 2019-22 var der et ønske om, at prioriteringskataloget indeholder så mange valgmuligheder som muligt og at gengangere udelades. Forslag kan med fordel være udarbejdet som forslag der kan "skrues" op og ned på.

Samtidig var der i evalueringen et ønske om en tættere forbindelse mellem strategiseminaret og budgetseminaret. Derfor besluttede Økonomiudvalget 12-02-19 at bruge strategiseminaret til at give politisk pejling af områder og temaer, som ønskes belyst nærmere med henblik på at få udarbejdet prioriteringsforslag. Det skal gøres på baggrund af opgørelser af Høje-Taastrup Kommunes position i forhold til andre kommuner, når det gælder økonomi og resultater på de store opgaveområder.

Nøgletal

ØDC anbefaler, at der på baggrund heraf opstilles økonomiske nøgletal på hvert udvalg, som omfatter udvalgets samlede økonomi. For at gøre de økonomiske nøgletal så objektive som muligt, baseres de på hele regnskabet. Dermed bliver de ikke den endegyldige sandhed, men de kan være med at give en indikation af, hvor Høje-Taastrup Kommune har højere udgifter pr. borgere end andre kommuner. Der kan altid være forskellige grunde til at udgifter er høje eller lave, og politikerne skal først på udvalgs møder i april og efterfølgende på strategiseminaret drøfte, hvilke udgifter der allerede er på det ønskede niveau og hvilke udgifter, der skal reduceres enten med effektiviseringer eller besparelser på området.

Som sammenligningskommuner foreslås på alle udvalg følgende fem kommuner:

Ballerup, Greve, Albertslund, Ishøj og Roskilde, som også blev anvendt i nøgletalsrapporten til budget 2018-21. Desuden skal gennemsnit for Region Hovedstaden og hele landet indgå som sammenligningsgrundlag. Såfremt der blev valgt forskellige sammenligningsgrupper pr. fagområde kunne der i teorien opstå nøgletal, som viste, at HTK på ingen områder var dyrere end andre. Det vil i sagens natur ikke være befordrende for en drøftelse af ikke om, men hvor, der skal udarbejdes forslag.

Desuden anbefaler ØDC, at nøgletal fra Kend din Kommune indgår i drøftelserne af, hvilke områder Byrådet ønsker nærmere belyst med henblik på udarbejdelse af prioriteringsforslag.

Det er også en mulighed igen at købe ECO nøgletal. Abonnement på disse er tidligere sparet væk. Eco nøgletal viser flere nøgletal og laver en sammenligning til gennemsnit for relevante kommuner (forskelligt fra område til område), til regionen og til hele landet. Eksempel fra "solby kommune" ses her: <http://eco.vive.dk/menu.asp>.

Inspiration og administrationens anbefaling

Samtidig anbefaler ØDC, at der med udgangspunkt i inspirationsmateriale fra KL angives forslag til forskellige handletiltag til hvert opgaveområde. Administrationen skal forud herfor vurdere hvilke handletiltag, der allerede er gjort brug af i Høje-Taastrup Kommune eller som ikke er relevante (fx tiltag på kystbeskyttelsesområdet). Ligeledes kan der tilføje bemærkninger og vurderinger til de enkelte opgaveområder forud for udvalgs møderne i april. Disse bemærkninger giver direktøren mulighed for at pege på elementer, som politikerne med fordel kan tage fat på.

ØDC har udarbejdet et første bud på en skabelon som kan danne udgangspunkt for temadrøftelserne i april møderækken. Skabelonen foreslås udsendt pr. udvalg forud for møderne (evt. via budgetpunktet i edagsordenen). Skabelonen er vedlagt som bilag.

Prioriteringskatalog

Efter strategiseminar kan administrationen udarbejdes prioriteringskataloget på 65 mio. fordelt på to år. Ligesom med den løbende optimering af driften betyder det, at der er mulighed for at forberede forslag som først har effekt i år 2. Det giver administrationen bedre tid til at gennemføre analyser og lignende.

Som følge af at Byrådet på strategiseminaret har peget i den retning, hvor der skal udarbejdes forslag til effektiviseringer og besparelser, kan arbejdet fokuses på det som politikerne finder relevant.

Økonomikonsulentens rolle

ØDC foreslår, at økonomikonsulenterne koordinerer og understøtter centrene i at udarbejde effektiviseringer og prioriteringsforslag til politisk behandling. I hold af 2-3 konsulenter til hvert center, så vi kan hjælpe hinanden med at inspirere, udfordre og sikre samme kontekst hele organisationen.

Underudmøntning vedr. budgetforlig 2019-22

TVÆR 1 og TVÆR 2 fra budgetforlig 2019-22 er ikke fuldt udmøntet endnu. ØDC anbefaler, at den manglende udmøntning fastholdes i 2019 regi og dermed udmøntes varigt i forbindelse med 1. budgetopfølgning 2019. Tvær 2 vil i 2019 evt. kunne dækkes af forventet mindreforbrug på kapacitetspulje på dagtilbud pga. færre børn. Denne udmøntning kan dog kun vælges for så vidt 2019.

Alternativt bør den manglende udmøntning lægges oveni måltallene og udmøntes varigt i forbindelse med budgetarbejdet for 2020-23.

Løbende budgetstyring

Et sidste punkt fra Økonomiudvalgets evaluering af sidste års budgetproces var, at det er uhensigtsmæssigt med budgetsager uden for budgettet. For at imødekomme det anbefaler ØDC, at der samles op på løbende ønsker om tillægsbevillinger, og at det i stedet forelægges Byrådet til en samlet prioritering i forbindelse med budgetprocessen.

MED-inddragelse

Frem mod aflevering af både administrativt katalog (1,5 pct. effektiviseringer) og prioriteringskatalog (2,5 pct. besparelser) inddrager centrene MED organisationen i stil med tidligere års inddragelse. Hovedudvalget har fortsat et møde med ØU i august. Mødet ligger efter budgetseminaret.

Tidsplan

ØDC foreslår følgende tidsplan (obs – proces for tilpasning af anlægsbudget mangler)

Dato	Emne
25-2	Direktionen fastlægger måltal
6-3	Chefforum drøfter budgetproces, herunder skabelon for udvalgsbehandling i april
6-3	ØDC udmelder skabelon til effektiviseringsforslag
11-3	ØDC afslutter den tal-mæssige del af nøgletalsmaterialet

Dato	Emne
25-2 – 18/3	Direktør / centerchef beskriver ”her bør der kigges” afsnit
18/3	Direktionen behandler befolkningsprognose
19/3-21/3	Nøgletalsmateriale færdiggøres
25-3	Direktionen behandler nøgletalsmateriale
25-3	Direktionen behandler økonomisk politik forud for strategiseminar
28-3	Nøgletalsmateriale sendes ud til fagudvalg
2/3-4	Udvalgsmøder april
9-4	Strategiseminar
9-4	ØU behandler befolkningsprognose
3-5	Centrene afleverer liste (beløb + resumé) på administrative effektiviseringsforslag (1,5 pct.) til ØDC
13-5	Direktionen behandler liste (beløb + resumé) med administrative effektiviseringsforslag (1,5 pct.)
14-5	ØU behandler økonomisk politik
6-6	Budgetstatus i ØU. Prioriteringsforslag er ikke klar på dette tidspunkt.
14-6	Centrene afleverer <u>færdige</u> administrative effektiviseringsforslag + prioriteringsforslag til ØDC
24-5	Direktionen behandler administrative effektiviseringsforslag + prioriteringsforslag
5-8	Direktionsmøde – Direktionens budgetforslag + PF forslag (evt. nyt fra økonomiaftalen/hængere) DUT indarbejdes som ramme og udmøntes efterfølgende. (obs – JL ferie)
Fredag 9- 8	Budgetmateriale uploades i edagsorden (hvis de skal have det til weekenden)
16/8	Budgetseminar
20/8	HU møde med ØU
20/8	ØU forbereder 1. behandling af budgettet
27/8	Byrådets 1. behandling af budgettet
29/8-19/9	Budgettet er i høring
3/9-4/9	Fagudvalg behandler budgetbemærkninger
24/9	ØU forbereder 2. behandling af budgettet
3/10	Byrådets 2. behandling af budgettet

Bilag

Nøgletalsskabelon

Punkt 9: Strategisk Lederforum - ændring af form og indhold

19/1953

Baggrund

I forlængelse af kommunaldirektørens møder med centrenes ledergrupper, har der vist sig et behov for at ændre i form og indhold på Strategisk Lederforum. Direktionen besluttede på seminaret den 17. januar 2019, at HR-Centret skulle fremlægge en sag herom for direktionen.

Indstilling

HR-Centret indstiller, at

1. der nedsættes en baggrundsgruppe bestående af 2-3 ledere fra Strategisk Lederforum, der sammen med kommunaldirektøren og HR-chefen får til opgave at planlægge indhold og form for Strategisk Lederforums møder i det kommende år
2. at de 2-3 ledere deltager i baggrundsgruppen ét år ad gangen, hvorefter Strategisk Lederforum udpeger 2-3 nye ledere til gruppen

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt.

Sagsfremstilling

Kommunaldirektøren har i efteråret 2018/vinteren 2019 været på rundtur i centrenes ledergrupper for at drøfte, hvilke ledelsesmæssige temaer, der optager kommunens ledere. Et af de temaer, der fyldte i drøftelserne, var Strategisk Lederforum. Der var generelt opbakning til dette forum, som lederne synes er nødvendigt at bevare. Men der var samtidig en oplevelse af, at økonomi fylder meget på møderne og at der er meget envejsskommunikation. Lederne ønsker mere dynamiske møder og gerne med mere fokus på ledelse.

Direktionen drøftede dette på seminaret den 17. januar og pegede desuden på, at de bedste møder har været dem, hvor der har været oplæg fra andre end direktionen og stabscentrene.

Hidtil har mødernes indhold været fastsat i en dialog mellem kommunaldirektøren og HR-chefen. For nogle år tilbage blev det aftalt, at direktionen én gang årligt skulle fastlægge temaerne til Strategisk Lederforums møder. Men i praksis blev temaerne efterfølgende ændret, fordi der var andre dagsordner, der pressede sig på.

For at skabe mere dynamik i møderne og for at sikre, at temaerne i højere grad bliver relevante ledelsesmæssige temaer, foreslår HR-Centret, at medlemmer af Strategisk Lederforum inddrages i planlægningen. Dette kan ske ad to veje:

1. Der nedsættes en baggrundsgruppe bestående af 2-3 ledere fra Strategisk Lederforum, der sammen med kommunaldirektøren og HR-chefen tager stilling til temaer til de enkelte møder samt formen på møderne. Det foreslås samtidig, at baggrundsgruppen udpeges for et år ad gangen
2. Strategisk Lederforums medlemmer opfordres til at komme med forslag til temaer, som ønskes sat på dagsorden til møderne og seminaret. Til brug herfor oprettes en liste, som alle medlemmer af Strategisk Lederforum kan bruge til at foreslå temaer.

Hvis Direktionen kan godkende forslaget, vil det kunne træde i kraft fra næstkommende møde i juni og medlemmer til baggrundsgruppen kan findes på seminaret den 28. februar – 1. marts 2019.

Punkt 10: Ledernetværk - opsamling på drøftelser med centrenes lederteam

16/23658

Baggrund

I forlængelse af kommunaldirektørens møder med centrenes ledergrupper, har det vist sig, at ledernetværkene fungerer meget forskelligt. Nogle af dem fungerer fint, mens andre ikke fungerer. Direktionen besluttede på seminaret den 17. januar 2019, at HR-Centret skulle fremlægge et oplæg for direktionen med henblik på at gøre noget i forhold til de netværk, som ikke fungerer.

Indstilling

HR-Centret foreslår, at

1. Direktionen drøfter udfordringerne med Chefforum, herunder ønsker til centerchefernes fremadrettede rolle i at få netværkene til at fungere
2. der ikke sker ændringer i sammensætningen af netværkene på nuværende tidspunkt, idet der alligevel skal sammensættes nye netværk fra 1. januar 2020, som skal præsenteres for Strategisk Lederforum på seminaret i november 2019

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt, idet der udarbejdes en liste over, hvad det gode netværk er og det blev påpeget, at det ikke nødvendigvis er centercheferne, der skal udføre alle opgaverne.

Sagsfremstilling

Tilbage meldingerne til Lars Holte har været, at nogle ledernetværk er kendetegnet ved, at deltagerne kommer for sent, går tidligt og/eller udebliver fra møderne. Det er såvel et individuelt som et kollektivt problem, når der udvikler sig en uhensigtsmæssig kultur i ledernetværkene, hvor deltagerne ikke i tilstrækkeligt grad føler sig forpligtede til at prioritere deltagelsen i møderne. Der er desuden netværk, som i højere grad end andre, har haft mange udskiftninger i deltagerkredsen.

Netværk for Strategisk Lederforums medlemmer blev oprindeligt etableret i marts 2014. Direktionen godkendte den 3. februar 2014 kommissorium for ledernetværkene, herunder formålet. Opgaven med at etablere og eventuelt facilitere netværkene blev placeret i Byrådscentret, mens HR-Centret havde til opgave at vedligeholde listen over netværkenes medlemmer.

Formålene med ledernetværkene var:

1. Samstemt ledelse - bringe ledere sammen på tværs af organisation og skabe fælles billeder, sprog og mening omkring organisationen og den retning, den skal udvikle sig i.
2. Professionalisering af ledelse – styrke den enkelte leders kompetencer i ledelse via sparring, erfaringsudveksling, refleksion og inspiration.
3. Strategisk dialog mellem Direktionen og de øvrige ledelsesniveauer - Direktionen kan sende emner/udkast/temaer til drøftelse i ledernetværkene, som sender input tilbage og dermed bidrager til udviklingen af kommunen.

Det fremgår af det oprindelige kommissorium, at det er netværksdeltagerne, der har ansvaret for, at det enkelte netværk fungerer hensigtsmæssigt herunder, at der aftales mødetid, sted, at der er udarbejdet dagsorden og at netværket beskæftiger sig med emner, som tjener formålet.

I forbindelse med etableringen af netværkene blev det besluttet at evaluere dem efter ca. et år. Evalueringen blev gennemført ultimo 2015, hvor direktionen besluttede at fastholde netværkene. Evalueringen viste, at der overordnet var et positivt billede af ledernetværkene i forhold til samstemt ledelse og den strategiske dialog mellem ledelse og direktion. Derimod var formålet om at bidrage til udvikling af ledelseskompetencer udfordret blandt andet som følge af, at dagsordenspunkter fra Direktionen fyldte meget på møderne. Langt de fleste netværk var tilfredse med netværkenes organisering, og oplevede at netværkene bidrog positivt til relationsdannelse og sparring. Lidt over halvdelen af netværkene oplevede endvidere et tilfredsstillende fremmøde til netværksmøderne.

For at sikre, at flere netværk kunne bringes til at fungere, besluttede direktionen, at netværkene skulle sammensættes på ny fra januar 2017 og at netværkene fremover skulle køre tre år ad gangen, hvorefter de hvert 3. år skal blandes på ny. De nuværende netværks sammensætning blev fremlagt på Strategisk Lederforums seminar i november 2016 og løber til udgangen af 2019. Dvs. at der skal sammensættes nye netværk, som skal præsenteres for Strategisk Lederforum på seminaret i november 2019.

På baggrund af tilbagemeldingerne til Lars Holte må det konkluderes, at ændringen i sammensætningen af netværkene i 2016 betød, at nogle, der kom fra mindre fungerende netværk, nu er i mere velfungerende netværk – og omvendt. Det er derfor ikke tilstrækkeligt til at sikre velfungerende netværk, at der hvert 3. år sker en ændring i sammensætningen. Der skal mere til.

Det er HR-Centrets opfattelse, at netværkene fungerer godt de steder, hvor der er én eller flere, der tager ansvar for at sikre en kultur i netværkene, der gør et højt fremmøde og fælles ansvar naturligt. Direktionen besluttede på seminaret den 17. januar 2019, at centercheferne derfor skal spille en større rolle i kulturskabelsen i ledernetværkene.

Efter drøftelsen på direktionens seminar den 17. januar, foreslår HR-Centret, at centercheferne fremover får ansvaret for at bidrage til en hensigtsmæssig kultur i ledernetværkene.

HR-Centret foreslår, at direktionen drøfter udfordringen med Chefforum, herunder hvordan centercheferne kan påtage sig en mere offensiv rolle i at få netværkene til at fungere gennem fx:

- Ansvar for bookninger
- Ansvar for at der i fællesskab genereres dagsorden, som udsendes i god tid før møderne
- Ansvar for at italesætte spilleregler for netværkene om at møde op og hvad der skal ske, hvis der er afbud
- Ansvar for tilbagemelding til ansvarlig centerchef, hvis der er medlemmer af et netværk, som i for høj grad ikke prioriterer deltagelsen

Det bliver formentlig vanskeligt at rette op på de netværk, der aktuelt ikke fungerer tilfredsstillende, men da der etableres nye netværk i november 2019, er der kun 3 møder tilbage i de nuværende netværk inden de brydes op igen.

Hvad angår udfordringerne med store udskiftninger i deltagerkredsen i et netværk, foreslår HR-Centret, at der – ved sammensætningen af nye netværk fra 2020 – tages udgangspunkt i en bedre fordeling i forhold til de ledergrupper, der typisk forbliver længe i organisationen og de ledergrupper, hvor der er en hyppigere udskiftning. Det er dog meget vanskeligt helt at sikre en sammensætning, der betyder en nogenlunde ligelig fordeling af netværkene. Det er ofte en større kabale at få placeret netværksdeltagere i netværk, når nogen rejser, fordi der er følgende hensyn ved sammensætningen:

- Centerchefer og direktører fordeles så ligeligt som muligt
- Sektorerne skal fordeles så ligeligt som muligt
- Der skal ske en nogenlunde ligelig fordeling af centrale og decentrale ledere
- Ingen må placeres i et netværk med den leder, de har direkte reference til
- Der forsøges en nogenlunde ligelig kønsfordeling
- Ledernetværkene skal være nogenlunde lige store

Punkt 11: Tilbud til ledere på niveau 4-5

18/17155

Baggrund

I forlængelse af kommunaldirektørens møder med centrenes ledergrupper, har det vist sig, at der er behov for at gøre noget ved, at ledere uden for Strategisk Lederforum ikke føler, at de er inviteret ind i kommunens samlede ledelse. Desuden har interview af ledere, som er ansat i 2018, vist, at de efterspørger muligheden for at deltage i ledernetværk. Direktionen besluttede på seminaret den 17. januar 2019, at HR-Centret skulle fremlægge et oplæg for direktionen om

1. Hvordan sikres det, at niveau 4 (og 5) ledere oplever sig som en del af det strategiske ledelsesarbejde i kommunen?
2. Hvordan klæder vi ledere på niveau 4 (og 5) på til opgaven?

Desuden bad direktionen om at beslutningen om antallet af lederniveauer ”genbesøges”.

Indstilling

HR-Centret indstiller, at direktionen

1. Tager orienteringen om lederniveauer til efterretning
2. Drøfter de fremlagte forslag til nye initiativer
3. Drøfter problematikken med Chefforum inden der træffes endelig beslutning

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt, idet det blev aftalt, at ledernes rolle skal beskrives yderligere i den endelige sag.

Sagsfremstilling

Lederniveauer i HTK

Direktionen drøftede senest lederniveauerne i forbindelse med ændringer i sammensætningen af Strategisk Lederforum i 2013. Udgangspunktet var, at direktionen ønskede, at Strategisk Lederforum skulle bestå af tre ledelsesniveauer:

- Direktion
- Centerchefer
- Ledere med reference til centerchefer

Disse tre niveauer i HTK benævnes typisk niveau 1-3.

Pga. centrenes forskellighed i organisering og typer af enheder, besluttede direktionen, at Strategisk Lederforum skulle bestå af niveau 1-3 samt ledere på niveau 4 med betydeligt ledelsesansvar, dvs. klubledere og områdeledere på daginstitutionsområdet.

Det blev desuden fastslået, at alle medarbejdere entydigt skulle vide, hvem der var deres nærmeste personaleleder.

Samtidig hermed blev det besluttet, at kun ledere med egentligt personaleledelsesansvar skulle defineres som ledere, men faglige ledere uden personaleledelsesansvar ikke skulle defineres som ledere.

Direktionen har ikke i øvrigt taget stilling til ledelsesniveauerne.

På daværende tidspunkt var der 6 ledelsesniveauer i Institutions- og Skolecentret, mens øvrige centre maksimalt havde 5 ledelsesniveauer.

Med nedlæggelsen af stillingen som dagtilbudsleder for et par år siden, blev antallet af ledelsesniveauer i Institutions- og Skolecentret reduceret til 5 niveauer. Og efter etableringen af Ungecentret er klubberne nu på niveau 3. Ændringen til klyngeledelse på dagtilbudsområdet og oprettelsen af stillingen som leder af dagtilbudsområdet, har ikke ændret på ledelsesniveauerne yderligere, idet det nu er klyngelederne, der er niveau 4.

Strategisk Lederforum består derfor nu af alle ledere på niveau 1-3 samt 10 ledere på niveau 4 (klyngeledere i dagtilbud). I alt 98 kommunale ledere.

Nedenstående oversigt viser fordelingen af kommunens ledere på niveau 3-5:

Center	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	I alt
BAC	4	6		10
BYC	4			4
BURC	7	7		14
CEIS	3	6	6	15
DB	2	7		9
FKC	4	4		8
HRC	2			2
ISC	13	37	22	83
SHC	6	10	1	17
SUOC	9	24		33
TMC	2			2
UC	11	2		14
ØDC	4			4
I alt	71	103	29	203

Ud over disse 203 ledere er der 4 direktører og 13 centerchefer, dvs. i alt 220 kommunale ledere.

En samlet oversigt over de enkelte centres ledere og ledelsesniveauer, herunder de afdelinger, de er ledere af, fremgår af bilag til denne sag.

Tilbud til niveau 4 (og 5) ledere

10 af lederne på niveau 4 er med i Strategisk Lederforum. Netto tæller gruppen af ledere uden for Strategisk Lederforum derfor 122 kommunale ledere, der hovedsageligt omfatter SFO-ledere, pædagogiske ledere i dagtilbud, ledere af rengøringsdistrikter, souschefer, ledere, der refererer til en leder på rådhuset under en centerchef samt ledere under institutionslederniveauet i Social- og Handicapcentret samt Sundheds- og Omsorgscentret.

76% af disse ledere er på niveau 4, mens de sidste 24% er på niveau 5.

Ved kommunaldirektørens rundtur har der været synspunkter fra niveau 4-ledere om, at de ikke "føler sig som en del af festen" og efterspørger muligheden for at kunne bidrage til at præge den strategiske dagsorden.

En interviewrunde blandt nye ledere i efteråret 2018 – som et led i drøftelserne om onboarding af ledere – viste samme behov. Desuden blev der peget på et ønske om at være med i netværk med andre ledere.

Det bør derfor overvejes, om der skal etableres selvstændige aktiviteter for denne gruppe eller om gruppen i stedet skal deltage i én eller flere fælles aktiviteter med Strategisk Lederforum.

Styrkelse af ledere på niveau 4 (og 5)

Alle ledere – uanset niveau – klædes på til ledelsesopgaven via følgende aktiviteter:

- Deltagelse i God Ledelse i Høje-Taastrup Kommune inden for det første år af ansættelsen
- Deltagelse i 4 x NHL med kommunaldirektøren inden for det første år af ansættelsen
- Tilbud om DOL indenfor de første to år af ansættelsen
- Inspirationsmøder/fyraftensmøder

Ledere på niveau 4 og 5 består af såvel egentlige ledere som souschefer/stedfortrædere. Når det gælder de egentlige ledere, er der ofte tale om de yderste ledere, som borgerne møder og dermed direkte ansvarlige for kerneydelserne. Det er derfor vigtigt, at de har tilstrækkelig indsigt og forståelse for ledelsesopgaverne.

Mange steder er yderste linjeleder ikke fysisk placeret på samme lokation som egen leder. Det betyder, at yderste linjeleder ikke har så let ved at få hurtig sparring og hjælp i situationen, som når man kan banke på døren lige ved siden af og få hjælp i situationen.

Samtidig er mange af de yderste linjeledere i deres første lederjob og de har sjældent på forhånd et praktisk kendskab til, hvilke opgaver, de skal udføre som ledere og hvad det indebærer.

Der bør derfor igangsættes initiativer, som kan styrke disse ledere i det daglige arbejde – især førstegangsledere.

Hvad gør centrene selv?

I de større centre med store ledergrupper, eksisterer der lederaktiviteter som supplement til det, der foregår på tværs af kommunen. Det gælder følgende:

- ISC afvikler en årlig lederdag for alle ledere.
- SHC har et årligt seminar med overnatning for alle ledere.
- SUOC har to gange årligt et fælles møde for alle ledere. Desuden har de ledernetværk for niveau 3 og 4 på tværs af centret. Disse netværk mødes 3-4 gange årligt. De bestemmer selv, hvilke emner, de vil drøfte, men der kan også komme temaer fra ledelsen. Desuden har SUOC 1-2 gange månedligt et møde for alle daglige ledere på niveau 4. Disse faciliteres af niveau 3-lederne.

Eksempler på supplerende tiltag i andre kommuner

HR-Centret har fået inspiration til yderligere tiltag fra andre kommuner, som har adresseret udfordringen. Nedenfor oplistes et sammendrag af disse:

- Ledernetværk for førstegangsledere/alle nye ledere på tværs af organisationen som enten kan være obligatoriske eller frivillige. De fleste steder faciliteres disse af HR det første år, hvorefter de skal være selvkørende. Formålet er at klæde dem konkret og praktisk på til de personaleledelsesopgaver, de har og lære dem om de konkrete regler mv.
- Lederdage for alle ledere i kommunen én gang årligt. Formålet er at inddrage yderste linjeledere i forhold til det, som de er/skal være en del af i forhold til konkrete temaer.
- Masterclasses/inspirationsmøder for alle ledere. Det kan være frivilligt eller obligatorisk. Men fælles for dem er, at det er om konkrete temaer, som ledelsen mener, at det er nødvendigt, at de klædes på til eller inspireres af, og det er ud fra både et praktisk og et strategisk perspektiv
- Mentorordninger for nye ledere. Formålet er at sikre, at alle nye ledere får en mentor på samme organisatorisk niveau som de selv, som de kan spørge og få sparring fra som supplement til det, som de kan bruge deres egen leder til. Der er tale om erfarne ledere, der kan hjælpe den nye, som ikke kender kommunen og som måske heller ikke har været leder før

Forslag til indsatser i HTK

På baggrund af ovenstående foreslår HR-Centret følgende indsatser:

1. **Netværk for nye ledere** (ikke souschefer/stedfortrædere) med obligatorisk deltagelse for førstegangsledere og eventuel frivillig deltagelse for nye ledere, som på forhånd har ledelseserfaring. Formålet er at sikre, at de klædes på til de konkrete opgaver, så de dels ikke skal bruge for meget tid på at finde ud af, hvad de skal gøre og dels sikre, at de gør tingene rigtigt fra begyndelsen. Det kan fx handle om håndtering af sygefravær, svære personalesager, rekruttering mv. Møderne kunne dels indeholde obligatoriske temaer og dels egne temaer. Møderne foreslås faciliteret det første år og nye hold etableres, når der er fx 6-7 nye ledere, der kan udgøre et netværk
2. **Inspirationsmøderne sættes mere i system.**
Det har hidtil været HR-Centret, som alene har taget stilling til temaer til inspirationsmøder, ligesom HR-Centret har sørget for afviklingen. Modellen med inspirationsmøder vurderes fortsat at være rigtig, fordi de kan bidrage til at klæde alle ledere på til de opgaver, de skal løse. Men det kan sættes mere i system ved fx at nedsætte en gruppe/et forum på tværs af ledelsesniveauer, som tager stilling til, hvilke temaer, der sættes på og udarbejder en årlig plan for møderne.
3. **Årlig – Store Lederdag.** Det kan overvejes, om der én gang årligt skal være en stor lederdag for alle ledelsesniveauer – eventuelt i stedet for ét af de normale møder i Strategisk Lederforum. På dette møde sættes temaer på dagsordenen, som er vigtige for alle ledelsesniveauer og det er direktionen, der står som ansvarlig for

mødet. Formålet er at få drøftet relevante ledelsestemaer med hele spændet af ledere og dermed bidrage til at skabe en forståelse for opgaverne i yderste ledelsesniveau.

4. **Mentor for nye ledere på niveau 4-5** bør være obligatorisk, da disse stort set alle er i første lederjob. Formålet er at give dem mulighed for mere uformelle sparringsmøder med en erfaren leder på samme niveau.

Det er HR-Centrets opfattelse, at der her bør skelne mellem selvstændige ledere og souschefer/stedfortrædere, når der tages beslutning om, hvilke tilbud, der skal gives til denne gruppe.

HR-Centret foreslår, at udfordringerne og løsningsforslagene drøftes i Chefforum, inden direktionen træffer endelig beslutning.

Bilag

Ledere i HTK fordelt på niveauer

Punkt 12: Fortsættelse af særlig sygefraværsindsats efter 1. marts 2020

17/11428

Baggrund

Direktionen godkendte den 17. november 2017 en række indsatser i forhold til reduktion af sygefraværet, herunder den særlige indsats med udpegning af arbejdspladser med længerevarende højt sygefravær. Det blev samtidig besluttet, at ordningen skulle evalueres samtidig med opsamlingen på resultaterne for 2018.

Da opsamlingen på resultaterne skete på direktionens møde den 11. februar, fremlægges denne sag med henblik på eventuelle justeringer i modellen samt stillingtagen til, om ordningen skal udløbe med 2019 eller om den midlertidige opnormering med en personalekonsulent skal fortsætte/forlænges.

Indstilling

HR-Centret indstiller, at Direktionen tager stilling til,

1. om der er behov for justeringer i modellen
2. om bevillingen til en ekstra personalekonsulent skal fortsætte/forlænges – og i givet fald hvor længe

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Direktionen udtrykte stor ros til den indsats, der laves på dette område og tilfredshed med den effekt, der er af indsatsen, hvorfor indsatsen fortsættes som den er. Vedr. finansiering blev det aftalt, at finansieringen fra lønpuljen forlænges med et år, herefter skal stillingen finansieres varigt af kommunens samlede lønsum.

Sagsfremstilling

I 2017 blev der udvalgt 11 arbejdspladser til ordningen, der blev indført som et forsøg. Af disse 11 arbejdspladser er sygefraværet steget på de tre og faldet på de otte. Trods store fald er kun én af arbejdspladserne nu under måltallet.

I 2018 blev der udvalgt 14 nye arbejdspladser til ordningen. Af disse 14 arbejdspladser er sygefraværet steget på de tre og faldet på de 11. På 10 af arbejdspladserne er sygefraværet nu under måltallet.

Som beskrevet i sagen fra 11. februar, er det HR-Centrets opfattelse, at sygefraværet vil falde yderligere på næsten alle de arbejdspladser, hvor det fortsat er for højt. Det skyldes den såkaldte "haleproblematik" som handler om, at medarbejdere med for meget sygefravær er blevet afskediget, og da flere af disse er sygemeldte i afskedigelsesperioden, tager det nogen tid, før reduktionen kan aflæses i sygefraværsstatistikkerne. HR-Centret forventer aktuelt, at reduktionerne løbende vil komme indenfor de næste 4-6 måneder.

De udvalgte arbejdspladser har i 2018 haft et samlet fald i sygefraværet på 4,3 dage mod 0,5 dage i hele kommunen.

Parallelt med den særlige indsats, har HR-Centret rettet henvendelse til yderligere ca. 10 arbejdspladser og tilbudt bistand til reduktion af sygefraværet ("Proaktiv Indsats"). Flere af disse har taget imod rådgivningen, men resultatet for 2018 har vist en stigning i sygefraværet i disse institutioner. Det er derfor HR-Centrets vurdering, at indsatsens høje effekt skyldes involvering af direktør og centerchef (ud over den/de lokale ledere), HR-Centrets forarbejde og støtte til lederne samt kravet om mål for reduktionen i sygefraværet og udarbejdelsen af handleplaner.

Ud over at sygefraværet er faldet, er der sket en stigning i antallet af afskedigelser. Hvor der i 2017 blev afskediget 131 ledere og medarbejdere, steg tallet til 148 i 2018, dvs. en stigning i antallet af afskedigelser på 17. I 2017 blev 65 afskediget pga. sygefravær. I 2018 steg dette tal til 80, dvs. en stigning på 15. Stigningen i afskedigelser skyldes derfor alt overvejende en stigning i antallet af skedigelser pga. de driftsmæssige problemer, som sygefraværet giver på arbejdspladsen.

Ekstra personalekonsulent

Direktionen besluttede at tilføre HR-Centret en ekstra personalekonsulent til ordningen i to år fra 1. marts 2018 til 28. februar 2020. Stillingen er finansieret via lønpromillepuljen.

Stillingen blev givet dels til at støtte op om sygefraværsindsatsen og dels til at sikre, at der handles hurtigere på forhold hos en medarbejder, som ikke fungerer tilfredsstillende. Dvs. at personalekonsulenterne i højere grad end tidligere hjælper

med at få skrevet referater fra tjenstlige samtaler, indkalde til samtaler og indhente lægelig dokumentation mv.

Når man ser på effekten på sygefraværet, og når der tages udgangspunkt i, at en sygefraværsdag medfører et tilsvarende produktionstab, fremkommer nedenstående nøgletal:

Nøgletal	Beløb
En sygefraværsdag koster i produktionstab	1.278
Antal fuldtidsansatte i HTK	3.472
12,1 dag pr. medarbejder koster	53.676.533
Fald på 0,5 i 2018 medfører besparelse på	2.218.039
Besparelse ved særlig indsats	4.163.867

Nøgletallene viser, at det samlede fald i hele kommunen på 0,5 dage medførte et reduceret produktionstab på 2,2 mio. kr. Når der alene ses på de særligt udvalgte arbejdspladser, svarede det reducerede produktionstab til knap 4,2 mio. kr. Når dette er højere end den samlede reduktion i produktionstab, skyldes det, at der har været store stigninger i sygefraværet på bl.a. skoler og dagtilbud.

Disse nøgletal skal ses i relation til, at en ekstra personalekonsulent i 2018 kostede 580.000 kr. Der er således en positiv businesscase forbundet med at bruge ekstra ressourcer på at reducere sygefraværet.

En opgørelse over tidsforbruget hos personalekonsulenterne viser, at hvor der i 2017 blev brugt 1.080 timer til afskedigelser og sygefraværsindsats, blev der i 2018 brugt 2.985 timer på disse opgaver. Dvs. en stigning på ca. 1.800 nettotimer. Når ferie, sygdom, frokost og administration fratrækkes et årsværk, er der knap 1.500 timer tilbage til de egentlige opgaver. Dvs. at HR-Centret har øget opgaverne med mere end den ekstra stilling, der er tilført. Når dette har været muligt, skyldes det, at tidsforbruget til rådgivning falder, når der handles hurtigere på sagerne. HR-Centret vurderer derfor, at meropgaven fortsat svarer til ca. et årsværk.

Finansiering

Den midlertidige stilling er aktuelt vakant. I forbindelse med opslaget, er det af stor betydning, at der er taget stilling til, hvor længe stillingen løber.

Hvis den ekstra personalekonsulentstilling skal fortsætte, skal der tages stilling til finansieringen fra 1. marts 2020. HR-Centret kan pege på to muligheder:

- Via lønpromillepuljen
- Ved at hele organisationen bidrager til finansieringen

Den årlige udgift til stillingen er 591.000 kr. (2019-niveau). Stillingen er finansieret af lønpromillepuljen i perioden 1. marts 2018 til 28. februar 2020.

Hvis beløbet skal fordels på organisationen i forhold til lønsummer (kun egentlig løn), fremkommer følgende fordeling:

Center	Lønbudget 2019	Fordelings-%	Andel af stilling
Borger- og Arbejdsmarkedscentret	89.093.000	6%	34.200
Byrådscentret	19.143.000	1%	7.348
Børne- og Ungerådgivningscentret	113.054.000	7%	43.397
Center for Ejendomme og Intern Service	72.322.000	5%	27.762
Direktionen	20.742.000	1%	7.962
Driftsbyen	56.551.000	4%	21.708

Fritids- og Kulturcentret	55.956.000	4%	21.479
HR-Centret	13.104.000	1%	5.030
Institutions- og Skolecentret	606.007.000	39%	232.624
Social- og Handicapcentret	151.555.000	10%	58.177
Sundheds- og Omsorgscentret	318.821.000	21%	122.384
Teknik- og Miljøcentret	18.075.000	1%	6.938
Ungecentret	60.826.000	4%	23.349
Økonomi- og Digitaliseringscentret	33.452.000	2%	12.841
I alt	1.539.608.000	100%	591.000

De angivne beløb svarer til, at de enkelte lønbudgetter reduceres med 0,36 promille.

Bilag

Effekt af sygefraværsindsatsen 2018

Punkt 13: Revision af Udviklingsstrategi 2016. Kick off i Byråd 26. marts

18/21167

Baggrund

Revision af Udviklingsstrategi er startet op, og Byrådet er reserveret til en indledende drøftelse af retningen for kommunens udvikling på Kick-off d. 26. marts 2019.

Direktionen bedes drøfte og godkende oplæg til proces og ramme for den politiske drøftelse på Kick-off.

Indstilling

At Direktionen godkender,

1. oplæg til program og proces for politisk drøftelse på Kick-off i Byrådet d. 26. marts.

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Godkendt, idet det blev aftalt, at de 17 verdensmål skal indtænkes i det indledende oplæg.

Sagsfremstilling

Byrådet vedtog i december 2018 den overordnede tidsplan og ramme for revision af Udviklingsstrategi 2016. Tidsplanen fastlægger en politisk temadrøftelse af Udviklingsstrategien hhv. i marts og i juni 2019.

Byrådet besluttede på samme møde, at Udviklingsstrategien skal bygge videre på de tre bærende temaer hhv. Vækst, Uddannelse og Aktivt Liv.

Det er projektgruppens forslag, at Byrådet i marts har en indledende politisk drøftelse af de tre temaer med det formål at få sat politisk retning for arbejdet med mål og indsatser for hhv. Vækst, Uddannelse og Aktivt liv de næste 12 år.

Forslag til program og proces

Program:

1. Velkommen v/Borgmester Micheal Ziegler
2. Status for kommunens udvikling v/Lars Holte
3. Workshop: Drøftelse af de tre temaer i Udviklingsstrategien
4. Tak for i aften

Det foreslås, at temamødet indledes med et oplæg, hvor der kort gøres status for kommunens udvikling og sættes retning for de tre temaer. Herefter ledes Byrådet ud på temastande, hvor de får mulighed for at drøfte Vækst, Uddannelse og Aktivt liv. Der kan tilrettelægges en proces, hvor Byrådet drøfter temaerne i to runder og selv vælger, hvilke to temaer, de ønsker at drøfte. Efter drøftelserne på stande samles op i plenum, hvor en politisk repræsentant fra hver stand kort opsummerer det drøftede. Udvalgte centerchefer faciliterer drøftelserne på de tre stande. Projektgruppen bistår med det praktiske ift. notering på plancher mv.

Den politiske drøftelse på stande rammesættes af en række uddybende spørgsmål og opstillede dilemmaer tæt på temaet, som politikerne skal forholde sig til. Disse spørgsmål udarbejdes på temamøder med centercheferne forud for Kick-off.

Det kan overvejes, at der med invitationen til temamødet også udsendes et en kort status for kommunens udvikling i henhold til målepunkter og relaterede indsatser for hhv. Vækst, Uddannelse og Aktivt liv.

Punkt 14: Programledelse

19/4199

Baggrund

I forbindelse med forløbet om direktionen som ledelsesfællesskab, har direktionen indkredset ”programledelse” som svaret på, hvordan der kan skabes en hurtigere og bedre eksekvering af de forskellige tværgående indsatser i organisationen. I denne sag lægges der op til, at de ansvarlige direktører i den kommende tid løber de tre udpegede programmer ”digitalisering”, ”nyt fokus på udsatte boligområder” og ”rådhusopgaven” i gang ud fra nogle få omdrejningspunkter.

Indstilling

Det indstilles, at direktionen godkender, at:

- Programmerne løbes i gang som foreslået.

Beslutning Direktionen den 25-02-2019

Direktionen godkendte den foreslåede proces med den ændring, at den enkelte ”programdirektør” fremlægger forslag til programmandatet i direktionen den 2. april. ”Programdirektøren” vurderer hvilken involvering der er behov for i forbindelse med udarbejdelsen af mandatet. BYC bistår direktørerne i udarbejdelsen af mandaterne.

Sagsfremstilling

Direktionen og chefforum er i fællesskab nået frem til, at vi som organisation er rigtig gode til at eksekvere indsatser indenfor det enkelte center.

Hvis vi skal lykkes med vores store, strategiske projekter, er vi imidlertid nødt til at være lige så gode til at eksekvere på tværs i organisationen. Det store, strategiske projekter er kendetegnet ved, at de ikke kan isoleres til ét hjørne i organisationen, men skal eksekveres på tværs af centre og fagligheder – og integreres med centrene øvrige indsatser.

På denne baggrund har direktionen peget på ”programledelse” som svaret på, hvordan vi som organisation bliver dygtigere til at eksekvere hurtigere sammen, så både værdiskabelsen ift. velfærd og økonomiske effekter kan realiseres.

Direktionen har i første omgang udpeget tre strategiske indsatser som programmer, hver med en direktør som programleder:

- Digitalisering (PAA)
- Nyt fokus på udsatte boligområder (CM)
- Rådhusopgaven (JL)

Der består nu en opgave i at løbe programmerne i gang med en programledelsestilgang. I dette er der to vigtige erkendelser og opmærksomhedspunkter:

1. I organisationen er der på nuværende tidspunkt ikke en veldefineret eller fast forståelse af, hvad ”programledelse” indebærer. At løbe de tre ovennævnte programmer i gang er således også øvebaner, der skal gøre direktionen og organisationen klogere på, hvordan programledelse i HTK skal forstås og praktiseres.

2. Alle problemstillinger og dermed programmer er ikke ens. Derfor skal ledelsen af programmerne i detaljen næppe angribes på samme måde. For hvert program skal der derfor findes den programledelse, som sikre det overordnede formål: at eksekvere indsatsen på tværs i organisationen på en hurtigere og bedre måde, end det hidtil har været tilfældet.

Idet programledelsen har fokus på eksekvering i centrene, er det afgørende, at koblingen mellem program og centrene opbygges som det første. Derfor foreslås det, at programmerne løbes i gang med en kort – men ledelsesintensiv – proces mellem direktør og centerchefer, hvor program, roller og ansvar afstemmes, samt programmets vigtigste ledelsesmæssige fokuspunkter identificeres.

Det betyder, at hver direktør i løbet af marts sikrer,

1. At forventningsafstemme programmet med de for programmet 3-4 mest centrale centerchefer:
 - a. Hvorfor er programmet vigtigt for HTK?
 - b. Hvorfor er eksekveringen af programmet vigtigt for center x – og hvorfor er center x vigtig for eksekvering af programmet?
 - c. Hvad er centerchefs x's konkrete og ansvar for at eksekvere programmet i eget center – og i resten af organisationen?
 - d. Hvordan følger direktør og centerchefer løbende op på eksekveringen af programmet?

2. At identificere programmets væsentligste drivkraft for eksekvering på tværs i organisationen – og dermed den primære positive fortælling, som programledelsen skal hvile på.

3. At identificere programmets væsentligste forhindring for eksekvering på tværs i organisationen – og dermed den primære risiko, som programledelsen skal håndtere.

På baggrund heraf formuleres et grundlag for eksekvering af hvert program, som behandles i direktionen den 2. april.

Punkt 15: Lukket

19/3428