

# REFERAT Direktionen d. 28-06-2021

**Mødedato** Mandag d. 28. juni 2021 kl. 08:30

**Mødested** Helenekilde Badehotel

**Mødedeltagere** Lars Holte, Jørgen Lerhard, Charlotte Markussen, Kathrine Seier  
Skastrup, Anya Krogh Manghezi

## Indholdsfortegnelse

Program for direktionsseminar den 28.-29. juni 2021.....	3
Programledelse.....	6
Den bærende fortælling.....	7
"God ledelse i Høje-Taastrup Kommune" 2021-2022.....	8
Drøftelse af rammer for hjemmearbejde.....	10
Godkendelse af bemanning af brugergrupper og ressourcer i forbindelse med indretning af nyt rådhus.....	12
Drøftelse af organiseringen i forhold til arbejdet med kapacitetssager.....	15
Evt. og øvrige sager.....	16
Lukket.....	17
Lukket.....	18
Lukket.....	19
Lukket.....	20
Lukket.....	21

# Punkt 1: Program for direktionsseminar den 28.-29. juni 2021

20/23083

## Baggrund

Mandag den 28. juni 2021

Kl. 8.30: Ankomst og lidt let morgenmad

Kl. 9.15: Rammesætning af organisationstiltag under direktionen

Lars rammesætter programmet og formålet med seminaret.

Som indflyvning på enkelte af de elementer, som drøftes på seminaret, giver Kathrine en kort status på de organisationstiltag, som direktionen tidligere har fået forelagt den 8. februar 2021.

Kl. 10: Opfølgning fra seneste seminar: Programledelse

Som en opsamling på direktionsseminaret den 25. marts 2021 lægges der op til en drøftelse af arbejdet med programledelse i direktionen.

Forberedelse: Genbesøge ledelsespraksissen fra 2018 samt hver direktør skal forberede et kort mundtligt oplæg (ca. 5 min) hvor I kort giver status for jeres program og svarer på spørgsmålet; hvor oplever du udfordringer i din ledelsesgerning i programmet lige nu?

Kl. 12: Frokost

Kl. 13: Videre opsamling: Den bærende fortælling

På direktionsseminaret den 25. marts 2021 kom arbejdet med den bærende fortælling også op. Der vil derfor være en drøftelse i direktionen om, hvad den samlede fortælling om HTK, anno 2021 er, og hvordan direktionen kan arbejde mere strategisk med den bærende fortælling.

Kl. 14: Hvad er god ledelse i HTK, anno 2021?

Ledelse som begreb er i konstant udvikling, og det kan derfor være nyttigt at genbesøge det med jævne mellemrum – og gøre det som en praktisk øvelse ind i den hverdag og den kerneopgave, som organisationen skal løse. Ledelse sker og forhandles i mødet mellem mennesker. Ledelse er noget, vi producerer i de forskellige ledelsesrum, vi udøver ledelse i, og vi gør det med de forskellige ledelsesroller, vi som ledere, påtager os.

Anja Obdrup er tovholder og faciliterer processen, der vil tage udgangspunkt i nedenstående:

- God ledelse i HTK – hvorfor skal vi tale om det?

- Forskellige perspektiver på ledelse – et inspirationsoplæg (hvad har vi talt om i HTK siden 2016? Hvilke trends er der lige nu ift. ledelse?)
- Individuelle overvejelse samt tur og dialog i grupper i det grønne
- Opsamlinger på jeres gruppesnakke og beslutninger om den videre proces

Forberedelse: To inspirationskapitler fra bogen God Ledelse samt ledelsesgrundlaget

Kl. 19: Aftensmad og socialt samvær

Herunder: På vej på sommerferie, hvordan ser verdenen ud?

Tirsdag den 29. juni 2021

Kl. 7: Morgenbadning og/eller løbetur for de friske

Kl. 8: Morgenmad

Kl. 9: Opfølgning på diverse sager

- Drøftelse af rammer for hjemmearbejde (Sofie deltager via teams)
- Godkendelse af bemanning af brugergrupper og ressourcer i forbindelse med indretning af nyt rådhus
- Drøftelse af organiseringen i forhold til arbejdet med kapacitetsager
- Evt. og øvrige sager

Kl. 10: Direktionens samlede budgetforslag og budgetsager

Tina Koudal deltager her og drøftelsen vil tage udgangspunkt i:

- Direktionens budgetforslag 2022-2025
- Prioriteringskatalog – effektiviseringer, besparelser, politiske udvidelser, administrative udvidelser
- Direktionens forslag til anlægsplan og øvrige anlægsønsker – inkl. (foreløbige) skemaer
- Status på administrative udgifter
- Brug af eksterne konsulenter

Kl. 12.30: Frokost, god sommer og afgang

## **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Lars rammesætte kort programmet for direktionseminaret, hvorefter Kathrine gennemgik slides om de organisationsinitiativer, som pt. er igangsat med kobling til direktionen, heraf hvilke der vil indgå som en del af seminaret.

Direktionen drøftede bl.a., at det vil være fint med en kort opsamling internt i direktionen i forhold til output af projektet om reformledelse, hvilket blev aftalt tages efter sommerferien.

Derudover drøftede direktionen specielt strategibrevet og et fokus på borgerinddragelse, og hvordan dette arbejde kan understøttes af direktionen. Det blev aftalt, at det vil indgå som et tema for direktionen om, hvordan organisationen arbejder med borgerinddragelse, og at der også vil være et politisk fokus herpå via byrådhøjskolen mv.

## **Bilag**

Organisationsudviklingspaletten status juni 2021.pptx

Opsamlingsark fra direktionsseminar juni 2021

## **Punkt 2: Programledelse**

20/23083

### **Baggrund**

Som en opsamling på direktionsseminaret den 25. marts 2021 lægges der op til en drøftelse af arbejdet med programledelse i direktionen og om principperne for ledelsespraksis er up to date?

Ledelsespraksissen for programledelse blev udarbejdet i 2018, hvor direktionen sammen med chefforum gennemgik disse, og det fungerer i dag som grundlaget for arbejdet med programledelse i HTK. Men som affødt af drøftelsen i direktionen den 25. marts 2021 blev det aftalt, at der skal arbejdes videre med en skærpelse af jeres tilgang til programledelse.

På mødet vil de respektive direktører gennemgå de eksisterende programmer. De nuværende programmandater, som er godkendt i direktionen, er vedlagt (se bilag 1-3). Der er ikke udarbejdet et programmandat for Sammenhængende borgerforløb, hvorfor dette ikke er vedlagt.

Formålet med gennemgangen er at identificere, hvordan arbejdet med programledelse folder sig ud konkret, og om det giver anledning til nogle opdateringer/forenklinger af de principper for ledelsespraksis, som blev besluttet tilbage i 2018 (se bilag 4).

### **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Direktionen havde en drøftelse af programledelse med udgangspunkt i de erfaringer som arbejdet indtil nu har bragt med sig, se evt. slides vedlagt her. Det blev aftalt, at der udarbejdes en opdateret beskrivelse af programledelse som intern arbejdsform i direktionen anno 2021. Det blev også aftalt, at det skal indgå på direktionsmøderne i et fast rul, så direktionen sikrer at være samstemt på roller, organisation og kompetencer mv.

Et oplæg hertil præsenteres for direktionen efter sommeren 2021.

### **Bilag**

Programmandat - Nyt fokus på udsatte boligområder

Programmandat - digitaliseringsstrategi

Programmandat - Fremtidens rådhus

Bilag 4 Ledelsespraksis ift. programledelse - version fra 2018.pdf

Ledelsespraksis ift. programledelse til DIR seminar den 28-29 juni 2021.pdf

## **Punkt 3: Den bærende fortælling**

20/23083

### **Baggrund**

På seminaret den 25. marts 2021 stod det klart, at den bærende fortælling fra direktionen er med til at sætte retning for arbejdet i organisationen, og en uklar fortælling skaber uklare rammer for organisationen til at løse opgaven. Fortællingen om en kommune som HTK, der oplever så stor udvikling står ikke stille – men hvad er egentlig den samlede direktionens fortælling om HTK, anno juni 2021? Og hvordan kan direktionen arbejde endnu mere strategisk for at sikre den bærende fortælling i konkrete projekter, som sætter rammen for arbejdet i hele organisationen?

### **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Direktionens drøftelse startede med et oplæg til hvordan den bærende fortælling om HTK kan skrues sammen (se vedhæftede slides). Derefter var der en drøftelse om, hvordan der arbejdes med den samlede fortælling og en opmærksomhed på målgrupperne. Det blev aftalt, at BYC udarbejder et konkret bud til fortællingen anno 2021 i to formater – et eksternt og et internt.

Derudover blev det aftalt, at arbejdet med de strategiske fortællinger for de konkrete tværgående temaer indgår i modellen for direktionens drøftelse af deres arbejdsform ift. strategiske tværgående udviklingsopgaver jf. punkt 2 i denne dagsorden.

### **Bilag**

HTK branding ny version.pdf

## Punkt 4: "God ledelse i Høje-Taastrup Kommune" 2021-2022

20/23083

### Baggrund

Formålet med at revitalisere fortællingen om ledelse i Høje-Taastrup Kommune er at sætte ledelse på dagsordenen og tale om, hvordan god ledelse ser ud i dag.

Effekten er, at vi får trykprøvet og fokuseret vores idéer om god ledelse. Vi får en anledning til sammen at få talt om det, vi gør godt, og hvordan det hænger sammen med det, vi gerne vil som organisation. Vi tydeliggør og professionaliserer vores levede ledelseshverdag, og det peger også ind i ledelsesevalueringen i 2022. Vi kommer til at anspre til god adfærd ved at inddrage og være i dialog og dele viden om det, der lykkes i ledelse i hverdagen.

HR-Centret foreslår en undersøgende proces, der begynder i direktionen, fortsætter i chefforum og dernæst foldes ud i strategisk lederforum og endeligt på store lederdag.

Der igangsættes en selvrefleksion hos lederne og lægges op til en dialog om, hvad god ledelse er. Samtidig ser vi på det nuværende ledelsesgrundlag og kan overveje om, det skal justeres, fornyes eller udgå i den form det har i dag. Se proces nedenfor.

Dato	Møde	Indhold
28. – 29. juni 2021	Direktionen (seminar)	Drøftelse "Hvad er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune".
2.-3. sep. 2021	Chefforum seminar	Temaet "Hvad er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune" drøftes.
4.-5. nov. 2021	Strategisk Lederforum seminar	Temaet "Hvad er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune" drøftes med udgangspunkt i direktionens og chefforums drøftelser. Herudover drøftes andre temaer, der endnu ikke er fastlagt.
2. eller 30. marts 2022 – afventer endelig bekræftelse	Store Lederdag	Alle ledere i kommunen drøfter "Hvad er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune" med udgangspunkt i det hhv. direktionen, chefforum og strategisk lederforum har arbejdet sig frem til.
Efterår 2022	Ledelsesevaluering Skal gennemføres	Alt efter hvad der er kommet ud af drøftelserne om "Hvad er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune" justeres evalueringen

Som forberedelse hertil vedlægges to kapitler fra bogen God Ledelse samt et link til ledelsesgrundlaget i HTK, se bilag samt link nedenfor:

<https://htkdk.sharepoint.com/sites/MitHTK/HR/Documents/Ledelsesgrundlag.pdf#search=ledelsesgrundlag>

## **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Anja deltog i drøftelsen, hvor direktionen gav input til det videre arbejde med god ledelse i HTK, herunder at ledelsesgrundlaget skal opdateres, at direktionen skal drøfte med Chefforum, hvordan introduktionen til nye ledere foregår og at samtalen om god ledelse i HTK skal koncentreres til Store Lederdag. HRC arbejder videre med de inputs, der blev givet på mødet.

### **Bilag**

Kapitel 2 og 13 fra bogen God Ledelse (Karsten Mellon)

## **Punkt 5: Drøftelse af rammer for hjemmearbejde**

21/5239

### **Baggrund**

I foråret blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne på rådhuset, der viste stor interesse for mere hjemmearbejde. På den baggrund blev centrene bedt om at drøfte ønsker til fremtidig model for hjemmearbejde.

Centrenes tilbagemeldinger er sammenfattet i vedhæftede oplæg. Direktionen bedes på den baggrund drøfte en fremtidig model for hjemmearbejde for medarbejderne på rådhuset.

### **Indstilling**

Det indstilles, at direktionen drøfter:

- Forslag til model for hjemmearbejde

### **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Direktionen drøftede oplægget og besluttede, at der skal arbejdes videre med en konkretisering af spillereglerne for fleksibel arbejdstilrettelæggelse, at perioden skal gå frem til august 2022 og at der skal udarbejdes fælles regler for anvendelse af udstyr mv.

BYC arbejder videre med det og kommer retur med et opdateret oplæg til direktionen efter sommerferien, og så skal arbejdsgruppen under HU også inddrages, ligesom Økonomiudvalget skal orienteres.

### **Sagsfremstilling**

Centrene har i løbet af april-maj drøftet ønsker og behov til model, fordele og ulemper, samt opmærksomhedspunkter generelt. Tilbage meldingerne er sammenfattet i vedhæftede oplæg.

På den baggrund er der opstillet to modeller for hjemmearbejde, som en overordnet fælles ramme for hjemmearbejde fremadrettet. Modellerne veksler ift. omfang dvs. antal dage om ugen, og struktur dvs. faste mødedage/hjemmearbejdsdage. Derudover er der forslag om en række fælles ”spilleregler”, der skal sikre, at opgaveløsningen ikke lider nød, og at det praktisk fungerer i hverdagen. Oplægget beskriver også krav til arbejdsmiljø på hjemmearbejdspladsen.

Direktionen bedes forholde sig til:

Omfang – hvor mange dage om ugen er maksimal?

Struktur – i hvilket omfang kan centrene planlægge faste møde- eller hjemmearbejdsdage?

Retningslinjer – hvor mange regler og fælles systematik er der behov for?

Fysisk arbejdsmiljø – hvordan forholder direktionen sig til ønsker om udstyr til hjemmearbejdspladsen?

Det planlægges, at Chefforum drøfter opsamlingen og direktionens forslag til model for hjemmearbejde i august.

## **Bilag**

Opsamling på drøftelser om hjemmearbejde

# Punkt 6: Godkendelse af bemanning af brugergrupper og ressourcer i forbindelse med indretning af nyt rådhus

21/189

## Baggrund

Direktionen godkendte d. 10-05-2021 kommissorier for 5 brugergrupper.

Kommissorier og bemanning af brugergrupperne har været drøftet på ad hoc MED-udvalg og chefforum.

På den baggrund forelægges her bud på bemanning af brugergrupperne. Derudover skal direktionen tage stilling til ressourcer.

## Indstilling

Det indstilles at direktionen godkender:

1. bemanning for brugergrupper
2. at honorar til mtre finansieres af direktionens udviklingspulje
3. at arbejdsgrupper for arkiv, digitalisering og borgernes hus afdækker yderligere finansieringsbehov og forelægger direktionen i august

## Beslutning Direktionen den 28-06-2021

Direktionen godkendte sagens indstillingspunkter.

## Sagsfremstilling

### Bemanning af brugergrupper

Det er vigtigt at skelne mellem de to grupper, som mtre faciliterer nemlig Design- og kontorguide og Inventar, og de tre grupper som HTK selv faciliterer; Arkiv, Digitalisering og Borgernes hus. For de to førstnævnte skal HTK kun bidrage som brugergruppe. De nedsættes via ad hoc MED-udvalget. For de tre brugergrupper, som HTK selv faciliterer, skal der både nedsættes arbejdsgruppe, som er udførende på arbejdet, samt brugergrupper. I denne sag forelægges forslag til bemanning af arbejdsgrupperne, samt udvidelse ad hoc MED-udvalget og fordeling af dets medlemmer i de to brugergrupper.

### Design- og kontorguidebrugergruppe og Inventar-brugergruppen

De to grupper skal nedsættes fra ad hoc MED-udvalget, som kan udvides til max 17 medlemmer. Det betyder, at der kan udvides med 2 ledere og 3 medarbejdere, jævnfør Hovedudvalgets godkendelse af forslag om udvidelse forelagt Hovedudvalget 10. juni 2021. Der blev i forbindelse med etablering af Ungecentret tilføjet en medarbejderrepræsentant herfra, der er derfor i praksis tale om en udvidelse på 2 ledere og 2 medarbejdere.

Udvidelsen af ad hoc MED-udvalget bør ske ud fra en betragtning om at få flest mulige funktioner repræsenteret, da det er vigtigt at få alle behov til indretning afdækket. Der har været drøftelser i både ad hoc MED-udvalget og i chefforum omkring hvilke funktioner, der er på rådhuset. Med dette for øje foreslås det at udvide udvalget med følgende for at sikre bred repræsentation:

- Medarbejderrepræsentant fra BAC – sagsbehandler i jobcenter med meget borgerkontakt
- Medarbejderrepræsentant fra BYC - konsulent
- Lederrepræsentant SUOC – afdelingsleder
- Lederrepræsentant UC - sekretariatsleder

Dernæst fordeles de nu 9 medarbejderrepræsentanter til de to grupper med hhv. 5 og 4 i hver. De 7 ledere (direktør Jørgen Lerhard sidder i forvejen som formand for inventargruppen), fordeles med hhv. 4 og 3 i hver gruppe.

Design- og kontorguide:

Lars Holte (formand)  
Nikolaj Andersen, Center for Ejendomme og Intern Service (AML)

Kathrine Skaastrup, Byrådscentret

Ny lederrepræsentant, Ungecenter

Karen Koefoed, Børne- og Ungerådgivningscenter

Ny medarbejderrepræsentant, Borger- og Arbejdsmarkedscenter  
Karin Danielsen, Social- og Handicapcenter  
Vibeke Heskjær Christensen, Teknik og Miljøcenter  
Anette Nørskov Madsen, Sundheds- og Omsorgscenter (AMR)

Christina Pedersen, Fritid- og Kulturcenter

Derudover deltager kommunikationskonsulent Lene Solskov, idet der er brug for kommunikationsfaglige kompetencer samt kobling til kommunens brandingstrategi, designlinje mv i gruppen.

Inventar:

Jørgen Lerhard (formand)  
Henrik Dons, Borger- og Arbejdsmarkedscenter  
Ny lederrepræsentant, Sundheds- og Omsorgscenter

Anja Obdrup, HR-center (AML)

Ny medarbejderrepræsentant, Byrådscenter  
Maibritt Jarl, Institution og Skolecenter (AMR)  
Britta Hald, Økonomiecenter

Thomas Friis, Ungecenter

Derudover inddrages bæredygtighedsgruppen og teknisk service og rengøring.

Arkiv

Der iværksættes en forundersøgelse som har til formål at kortlægge omfanget af opgaven, inden at selve løsningen af opgaven iværksættes og der allokeres ressourcer til den udførende opgave. Det forventes at forundersøgelsen kan gennemføres i perioden august – september 2021. Følgende ressourcer knyttes til forundersøgelsen: Thomas Hovmann Henriksen, Helle Thoresen og Maria Grønbæk, alle Byrådscenter.

Forundersøgelsen indebærer dermed også, at centrene afdækker behov og melder tilbage til arbejdsgruppen. På den baggrund kan der vurderes behov for at ansætte ekstra intern ressource til at lede arbejdet fremadrettet, og behov for at ekstern hjælp til at digitalisere dele af arkivet.

Digitalisering

Arbejdsgruppen skal bestå af:

Christina Skov, den Digitale Taskforce (tovholder)  
Brian Andersen, den Digitale Taskforce

Henrik Urban, IT-drift

Klaus Fisker, Digitaliserings- og Borgerservicechef

Brugergruppen består af repræsentant fra alle centre, og udpeges efterfølgende.

Borgernes hus  
Arbejdsgruppen består af:

Christa Bjørnel, konsulent, strategi og udvikling (tovholder)

Mie Peterson, teamleder, Borgerservice

Malene Marbjerg, teamleder, Kontaktcenter

Morten Endrup, sagsbehandler, Jobcenter

Mia Keinicke, Teater og kulturhusleder og bibliotekschef, Fritids- og Kulturcenter

Stine Pedersen, faglig koordinator/souschef, Social- og Handicapcentret

Jakob Winther Larsen, afdelingsleder, BURC

Ressourcer

De deltagende medarbejdere i arbejdsgrupperne må forvente et betragteligt ressourceaftræk i perioden august-november 2021. For brugergrupperne er ressourcetrækket mindre, idet der er tale om mødedeltagelse på en række workshops mv., men ikke producerende/arbejdende funktion.

Det må derudover forventes at være betydeligt ressourcetræk i forhold til arkivgruppen, som skal afdækkes nærmere, samt mindre udgifter i forbindelse med proces for de to øvrige grupper, som HTK selv faciliterer fx til referencebesøg, forplejning, oplæg eller lignende.

## **Økonomi**

Mtres ydelser for den samlede proces løber op i max 1.531.510 kr. eks. moms.

Det foreslås, at honoraret finansieres af direktionens udviklingspulje.

Øvrige finansieringsbehov forelægges direktionen august, når processen for de tre grupper, som HTK selv faciliterer er tilrettelagt.

## **Punkt 7: Drøftelse af organiseringen i forhold til arbejdet med kapacitetssager**

20/23083

### **Baggrund**

På seminaret vil der med afsæt i de erfaringer organisationen har gjort ift. kapacitetsanalyser på dagtilbud og skoleområdet blive præsenteret bud på fremadrettet organisering af indsatsen mhp. en drøftelse i direktionen.

### **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Med udgangspunkt i vedhæftede slides drøftede direktionen hvordan prognose- og kapacitetsanalyser bedst udarbejdes organisatorisk og hvilke opmærksomhedspunkter det afføder.

Det blev besluttet, at Kathrine på direktionens vegne skal samle de relevante centerchefer og drøfte, hvordan opgaverne med udarbejdelsen af kapacitetsanalyser og model for analysearbejde og styringssetup bedst muligt organiseres i en administration governancestruktur, og at det derefter forelægges til direktionens beslutning.

### **Bilag**

Organisering af arbejdet med kapacitetsanalyser 270621.pptx

## **Punkt 8: Evt. og øvrige sager**

20/23083

### **Baggrund**

Hvis tiden tillader det, kan direktionens porteføljeliste gennemgås, se bilag.

### **Beslutning Direktionen den 28-06-2021**

Direktionen drøftede et kort oplæg til et alternativ til B-fit, som Lars fremlagde og som blev godkendt.

### **Bilag**

Direktionens porteføljeliste pr. juni 2021

## **Punkt 9: Lukket**

21/2826

## **Punkt 10: Lukket**

21/500

## **Punkt 11: Lukket**

21/501

## **Punkt 12: Lukket**

21/497

## **Punkt 13: Lukket**

21/498