

# REFERAT Direktionen d. 22-05-2018

**Mødedato**           Tirsdag d. 22. maj 2018 kl. 11:30

**Mødested**           Mødelokale B105

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

## Indholdsfortegnelse

Lukket.....	3
Øvrige sager 22-05-2018.....	4
Strategisk Lederforums møde 12. juni og seminaret i november.....	5
Sygefravær status marts 2018.....	6
Status på program Effekter og resultater i Høje-Taastrup Kommune.....	8
Årshjul 22-05-2018.....	11

## **Punkt 1: Lukket**

17/22734

## **Punkt 2: Øvrige sager 22-05-2018**

17/22360

### **Baggrund**

**Opsamling på besøg af Janne Larsen og drøftelse af videre proces**

# Punkt 3: Strategisk Lederforums møde 12. juni og seminaret i november

17/16244

## Baggrund

Direktionen skal med denne sag tage stilling til programmet til Strategisk Lederforums møde den 12. juni. Desuden skal direktionen tage stilling til, om der skal være eksterne oplægsholdere på seminaret i november, da disse i givet fald skal bookes snarest.

## Indstilling

HR-Centret indstiller, at direktionen

1. godkender forslaget til program for mødet 12. juni
2. tager stilling til eventuelle oplægsholdere til seminaret i november
3. eventuelt tilkendegiver ønsker/forslag til temaer og proces for seminaret i år

## Beslutning Direktionen den 22-05-2018

Programmet for den 12. juni blev godkendt. Derudover bad direktionen om forslag til temaer til seminaret i efteråret, før der tages stilling til evt. oplægsholdere.

## Sagsfremstilling

### Strategisk Lederforums møde 12. juni 2018

Forslag til program er vedlagt som bilag. Hovedvægten i programmet er lagt på drøftelser om input til den kommende HR-strategi. Hvis den nye strategi i højere grad skal leve i organisationen og være et resultat af, hvad lederne indenfor de forskellige centre og sektorer oplever, der er behov for at arbejde med, er det nødvendigt, at der er godt tid til rammesætning og drøftelser på mødet. HR-Centret mener derfor, at det vil blive vanskeligt at arbejde med temaet, hvis der ikke afsættes ca. 2 timer hertil.

Hvad angår de to øvrige temaer, kan ét af disse skubbes til et senere møde, hvis direktionen ønsker, at der skal være mere tid til ét af disse eller begge.

### Strategisk Lederforums seminar i november

Det har de senere år været vanskeligt at få de ønskede oplægsholdere. HR-Centret foreslår derfor, at direktionen allerede nu tilkendegiver, hvis der er særlige ønsker til oplægsholdere. HR-Centret har i vedlagte bilag peget på tre mulige oplægsholdere:

- Anders Seneca, direktør i Dogmekompagniet: Kerneopgaven
- Anders Fogh Jensen, filosof og forfatter: Pseudoarbejde
- Anders Trillingsgaard, forskningschef, partner, bestyrelsesformand i UKON Human Results: Lederteams

Der er endnu ikke udarbejdet program for seminaret, men der har efterhånden dannet sig en model med, at der er et ledelsestema og et styringstema på programmet, som udarbejdes af HR-Centret i samarbejde med Byrådscentret.

Det har hidtil været praksis, at alle har deltaget i de samme programpunkter/drøftelser. En anden mulighed kunne være at operere med forskellige workshops, som deltagerne kan vælge sig ind på afhængigt af interesser.

## Bilag

Skyggeprogram til SL's møde 12. juni 2018

Forslag til oplægsholdere

## Punkt 4: Sygefravær status marts 2018

18/471

### Baggrund

Direktionen får én gang i kvartalet en status på sygefraværet. Denne status er over sygefravær ultimo marts 2018. Sygefraværsmåltalet for 2018 er beregnet på baggrund af landsgennemsnittet 2016. KRL har netop offentliggjort, at landsgennemsnittet for sygefravær for 2017 er faldet.

### Indstilling

HR-Centret indstiller, at direktionen

1. Tager status over sygefraværet ultimo marts 2018 til efterretning
2. Godkender at sygefraværsmåltalet for 2018 justeres i overensstemmelse med landsgennemsnittet for 2017 (11,7 dage)

### Beslutning Direktionen den 22-05-2018

Direktionen tog status om sygefraværet til efterretning og godkendte, at sygefraværsmåltalet for 2018 justeres i overensstemmelse med landsgennemsnittet for 2017.

### Sagsfremstilling

#### Status på sygefravær marts 2018

#### *Status på måltal for kommunen som helhed*

Måltallet for 2018 i hele kommunen er 12,0 dage. Det samlede sygefravær ultimo marts 2018 var på 12,3 dage pr. medarbejder. Det betyder, at kommunen samlet set ligger 0,3 dage over måltallet. Sygefraværet er faldet 0,3 dage siden december 2017. Oversigt over sygefravær for ultimo december 2017 og marts 2018 ses i bilag.

#### *Status på måltal på centerniveau*

På centerniveau ligger 6 ud af 12 centre på et sygefravær, der er under måltallet for 2018. De 6 centre er:

- Byrådscentret
- Center for Ejendomme og Intern Service
- HR-Centret
- Sundheds- og Omsorgscentret
- Teknik- og Miljøcentret
- Økonomi- og Digitaliseringscentret

Der er 6 centre, der ligger over måltallet. De 6 centre er:

- Borger- og Arbejdsmarkedscenter
- Børne- og Ungerådgivningscentret
- Driftsbyen
- Fritids- og Kulturcentret
- Institutions- og Skolecentret
- Social- og Handicapcentret

Siden sidste kvartalsopgørelse er Børne- og Ungerådgivningscentret steget fra et niveau under måltallet til over måltallet.

UTA ligger med et sygefravær på 12,1 dage ultimo marts også over deres måltal, som er på 10,0 dage i 2018. Der er dog sket et fald på 0,6 dage siden ultimo 2017.

#### *Status på måltal på sektorniveau*

Nedenfor ses de sektorer, der lå under eller på måltallet på sektorniveau, jf. bilag, tabel 1.

- Administration: BYC, CEIS, DIR, DRBY, FKC, HRC, ISC, TMC, SHC, SUOC og ØDC
- Sprogcentret
- BURC ekskl. adm.
- Rengøring/Kantine
- Teknisk Service
- Plejecentre
- Tandplejen

Nedenfor ses de sektorer, der inden for hvert center lå over måltallet på sektorniveau, jf. bilag, tabel 1.

- Administration: BAC, BURC, UTA
- Driftsbyen ekskl. adm.
- Kulturinstitutioner
- Klubber
- Opsøgende ungearbejde
- Halpersonale
- Skoler (eks. SFO)
- SFO
- Dagpasning
- Social- og Handicapinstitutioner
- Hjemmeplejen

### **Revision af sygefraværsmåltal for 2018**

Direktionen har besluttet, at sygefraværsmåltallet skal følge landsgennemsnittet. KRL har netop offentliggjort landsgennemsnittet for 2017, som viser et fald fra 12,0 i 2016 til 11,7 i 2017. Hvis landsgennemsnittet fortsat er det langsigtede mål, bør Høje-Taastrup Kommunes sygefraværsmåltal korrigeres i forhold til landsgennemsnittet i 2017. HR-Centret foreslår derfor, at direktionen godkender, at alle måltal for 2018 revideres i overensstemmelse med seneste landsgennemsnit fra 2017.

Til orientering havde kommunerne i Region Hovedstaden i 2017 et sygefraværs gennemsnit på 12,0 dage mod 12,4 dage i 2016.

## **Bilag**

Bilag 1 - Direktion - Sygefraværsstatus marts 2018

# **Punkt 5: Status på program Effekter og resultater i Høje-Taastrup Kommune**

14/32828

## **Baggrund**

Program Effekter og resultater i Høje-Taastrup Kommune blev sat i gang i 2015 og har fulgt resultaterne af to delprojekter i henholdsvis SHC og ISC. På møde i Chefforum den 2. maj 2018 blev der afleveret fra de to delprojekter; ”Dokumentation og effektmåling i SHC” og ”Læring og kvalitetsudvikling på 0-18 års området i ISC”, og læringspunkter fra de to pilotprojekter blev drøftet.

## **Indstilling**

Styregruppen for Programmet Effekter og resultater i Høje-Taastrup Kommune indstiller, at:

- 1) Programmet ”Effekter og resultater i Høje-Taastrup Kommune” afsluttes, og at den fælles præsentation med aflevering fra chefforums møde den 2. maj 2018 gøres tilgængelig som inspiration for organisationen.
- 2) Effektorienteret styring fortsætter som styringsprincip i kommunen herunder i kommunens aftalestyring.
- 3) Direktionen drøfter, hvordan erfaringerne fra de to pilotprojekter kan bruges på andre områder.
- 4) Der gennem ledelseshierarkiet konkret aftales og arbejdes med at kompetenceudvikle alle lederne i Høje-Taastrup Kommune til at kunne arbejde med effektmål og målformuleringer, samt følge op og reagere herpå som del af styringsfokus.
- 5) Borgerforløbsmetoden og familiemetoden i Tidlig indsats og tværgående samarbejde definerer tilgangen til effektmål for borgere, som går på tværs af centre.
- 6) Der i konsulentnetværkets tredje møde i 2018 arbejdes med temaet bl.a. med præsentation og drøftelse af metoder og resultater fra de to pilotprojekter i SHC og ISC som beskrevet i direktionsrapport den 26/2-2018.

## **Beslutning Direktionen den 22-05-2018**

Udskudt.

## **Sagsfremstilling**

Baggrunden for at iværksætte programmet Effekter og resultater i Høje-Taastrup Kommune var et behov for at kende effekten af organisationens indsatser, så kommunens ressourcer bruges, hvor de skaber størst værdi. Dvs. lukke indsatser ned der ikke virker og skue op for indsatser, der virker og herved prioritere anderledes og tilpasse konkrete indsatser, så der skabes endnu større værdi.

Af strategibrevet 2015 fremgik det, at direktionen i 2015 ønskede et fokus på arbejdet med borger- og brugereffekter. Formålet med programmet var at udvikle metoder, der med afsæt i to pilotprojekter opsamlede erfaringer med at arbejde med effektvurderinger og resultater.

Af programmandatet fra 2015 fremgår der to primærleverancer:

- 1) Udarbejdelse af et metodekatalog/strategi baseret på erfaringer fra de to pilotprojekter fra SHC og ISC om, hvordan der kan arbejdes med effekter og resultater i HTK til inspiration for organisationen.
- 2) Kommunikationsplan/strategi for videndeling og tværgående drøftelse af effektstyringsmetoder i Chefforum, Strategisk lederforum og tværgående ledernetværk.

Erfaringer og anbefalinger fra de to pilotprojekter

I afrapporteringen til Chefforum blev det tydeligt, at de to pilotprojekter har forskellige udgangspunkter. Hvor ISC har stor tradition for at indsamle data og som samtidig er stærkt IT understøttet med hjælp fra Undervisningsministeriet, stod SHC overfor manglende data og datasystematik.

I SHC er der derfor blevet arbejdet med at skabe systematik i data. Ledere og medarbejdere på alle niveauer har fået tre dages uddannelse i at arbejde med SMARTE mål, i at skrive præcist og i, hvordan man kan arbejde med borgerens motivation. Herudover er it-systemer og skabeloner blevet tilpasset.

Parrallet er der blevet udrullet mere intensiverede borgerforløb som løftestang og inspiration for den generelle indsats med effektmål i SHC.

Ved seneste måling i SHC siger 85% af medarbejderne, at det kvalificerer arbejdet med borgeren.

I ISC er der blevet arbejdet med at opstille dialogkæder om data på skole- og dagtilbudsområdet (klubområdet er på vej og det specialiserede børneområde står for). Tesen er, at nu bedre vi bliver til at tale om data, jo bedre bliver vi til at lave det, der virker.

Det er blevet systematiseret, hvad det er for data, der bliver talt om på hvilke niveauer, og hvor ofte der tales om data. Præstationsdata er blevet sammenholdt med, hvilke handlinger der har været foretaget. Med hjælp fra fagprofessionelle fx læsevejledere mv. er der tilvejebragt systematiseret dialog om, hvad vi tror kan være årsagen til, at udviklingen ser ud som den gør.

### Chefforums refleksioner omkring erfaringerne i delprojekterne

Dialogen i chefforum tog afsæt i, at centrene kan hente inspiration fra de to pilotprojekter. Bl.a. vil det blive overvejet, om SHC-metoden kan være brugbar ift. det specialiserede børneområde.

Chefforum så gode takter i at få et større kendskab til, hvad der virker og tilsluttede sig erfaringerne fra de to pilotprojekter om, at der er store forskelle på fagområderne ift., hvad der allerede findes af forskning og evidensbaserede metoder og databehandling og dermed også hvilken indsats, der er behov for.

Herudover drøftede chefforum, hvor meget der skal kunne opstilles og følges effektmål på alle områder, og der blev rejst en bekymring ift. detaljeringsgraden og måling på detaljer. Ressourcediskussionen blev bragt på banen, og hvor meget der skal investeres i arbejdet med effektmål og opfølgning på effektmål. Også hvordan balancen skal være til den tillidsbaserede styring, og om data fx også skal kunne anvendes i afskedigelsesøjemed, hvis dårlige resultater for en klasse fx gentager sig.

I forhold til skole- og dagtilbudsområdet blev det endvidere drøftet, hvordan vi også får brugerperspektivet på elevplaner med og herved får belyst, hvad elever og forældre oplever.

Det blev drøftet, hvad vi gør med de borgere, som går på tværs af centrene, og hvilken tilgang til arbejdet med effekt, som kommunen bør have her. Også om programmet Tidlig indsats og tværgående samarbejde håndterer dette i tilstrækkeligt omfang.

Effektarbejdet blev endeligt koblet til regnskabstænkningen. Et ønske om at skabe et billede for borgeren om, hvad det rent faktisk er, vi leverer – hvad vi har brugt af penge, og hvad der kommer ud af det. Det vil være god information til borgerne.

### Anbefalinger til næste skridt

Med afsæt i erfaringerne fra delprojekterne anbefaler styregruppen, at den oprindelige plan om at udarbejde et metodekatalog frafaldes, da det vurderes at dette værktøj vil have lille effekt på praksis i organisationen. Det anbefales i stedet at arbejde med mere implementeringsnære tiltag med fokus på ledelsesforankring, kompetencer og integration i andre igangværende projekter.

1. Det anbefales, at det overordnede program Effekter og resultater afsluttes, da det vurderes, at det videre arbejde på klubområdet og i BURC løftes hensigtsmæssigt i styregruppen for 0-18 års området, og at den tværgående programstyregruppe har opfyldt formålet ift. at se på tværs af de to projekter henholdsvis ”Læring og kvalitetsudvikling skole og dagtilbud” og ”Dokumentation og effektmåling i SHC”.

2. Erfaringerne fra SHC's projekt viser at kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere har været en nødvendighed og er en væsentlig årsag til, at der i dag er en fælles retning og sprog omkring fokus på effekter. Erfaringerne er også, at det tager lang tid at forankre ny praksis. ISC's erfaringer med at systematisere dialogen om, hvad der virker/ikke virker på baggrund af data vil ligeledes kunne være til stor inspiration for organisationen fx ift. næste skridt i SHC. Det anbefales, at fælles-præsentation fra chefmøde den 2. maj gøres tilgængelig, så centrene kan tage afsæt i dette med henblik på at igangsætte tilsvarende på eget område.

3. For at sikre en forankring i ledelseskæden anbefales det, at der i forbindelse med aftalestyring er ledelsesmæssigt fokus på at formulere og følge op på effektmål. Dette understøttes af det reviderede koncept for aftalestyring. Det anbefales endvidere, at der på alle centerområder tages stilling til, hvordan der skal arbejdes med at styrke arbejdet med effektmål i forhold til centrets kerneopgaver.

4. I forhold til det tværgående samarbejde om borgere anbefales det at definere fælles effektmål for borgerne og anvende metoderne fra TITS. Dette ligger i sin forlængelse af borger- og familiesporet og arbejdet med én plan og fælles visitation på området

5. Det er vedtaget, at konsulentnetværket på møde i 2018 skal arbejde med temaet effekter og resultater. Erfaringerne fra projekterne skal deles, og der skal sættes retning for konsulentstabens fremadrettede fokus. Dette vil bidrage til fælles viden om gevinsterne og udfordringerne med at arbejde med effekter.

## **Bilag**

Præsentation vedr. program Effekter og resultater til Chefforum den 2. maj 2018

## **Punkt 6: Årshjul 22-05-2018**

17/22360

### **Baggrund**

Vedlagt årshjul for direktionens mødesager for 2018. Hermed løbende aktiviteter for 2018:

#### **Borgmesterens deltagelse (kvartalsvis) i direktionsmøder**

11. juni  
27. august  
(17. september)  
8. oktober  
(12. november)  
17. december

#### **Direktionens heldagsmøder 2018**

14. maj  
18. juni (seminardag i BLOX, Kbh.)  
13. august  
17. september  
22. oktober  
12. november  
10. december

#### **Chefforum-seminarer 2018**

30.-31. august (Sinatur Hotel Frederiksdal)

### **Bilag**

Årshjul 2018 - Direktionen