

# REFERAT Direktionen d. 02-02-2016

**Mødedato** Tirsdag d. 02. februar 2016 kl. 10:00

**Mødested** Mødelokale B105

## Indholdsfortegnelse

Økonomiopfølgning 02-02-2016.....	3
Godkendelse af projektmandat - Udarbejdelse af strategi for uddannelses tilbud fra 7. klasse til over	5
Øvrige sager 02-02-2016.....	7
Administrativ drejebog.....	9
Temadrøftelse af sygefraværsindsatsen 2016.....	12
Udvikling af lederteams fremfor ledelsesevaluering.....	19
Revision af ledelsesgrundlaget 2016.....	22
Opfølgning på ledernes trivsel og arbejdsmiljø.....	25
Lukket.....	27

## **Punkt 1: Økonomifølging 02-02-2016**

15/26452

## Økonomiopfølgning 02-02-2016

### **BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016**

---

Orientering om procesplan for medarbejderinddragelse.

## **Punkt 2: Godkendelse af projektmandat - Udarbejdelse af strategi for uddannelsesstilbud fra 7. klasse til overgangen til ungdomsuddannelse**

16/2042

### **Bilag**

Projektmandat for udarbejdelse af strategi for 7. klasse frem mod ungdomsuddannelse

# Godkendelse af projektmandat - Udarbejdelse af strategi for uddannelsestilbud fra 7. klasse til overgangen til ungdomsuddannelse

## Baggrund

På baggrund af procesplanen for drøftelse af uddannelsestilbuddet fra 7. klasse til overgangen til ungdomsuddannelse, som er godkendt af Byrådet d. 26. januar, fremlægges i denne sag et projektmandat, der rammesætter de leverancer og den proces, som skal føre frem til en endelig beslutning juni 2016.

### **INDSTILLING**

---

Det indstilles, at Direktionen godkender det vedlagte projektmandat for arbejdet med en strategi for uddannelsestilbud fra 7. klasse frem mod overgangen til ungdomsuddannelse.

### **BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016**

---

Godkendt.

## Sagsfremstilling

På et fælles møde mellem Institutions- og Skoleudvalget, Arbejdsmarkedsudvalget og § 17.4 UTA-udvalget 03-06-2015 blev konklusionen, at administrationen nærmere skulle undersøge forskellige muligheder for, hvorledes Høje-Taastrup Kommune fremadrettet kan tilrettelægge kommunens 10. klasse med henblik på, at flere unge påbegynder og gennemfører en ungdomsuddannelse. I forlængelse af dette er udarbejdet en procesplan, som beskriver arbejdet med omorganisering af udskoling og uddannelsestilbud i Høje-Taastrup Kommune.

På baggrund af denne procesplan for drøftelse af uddannelsestilbuddet fra 7. klasse til overgangen til ungdomsuddannelse, som er godkendt af Byrådet d. 26. januar, fremlægges hermed projektmandatet, der rammesætter de leverancer og den proces, som skal føre frem til en politisk beslutning juni 2016 om den organisatoriske udmøntning.

Processen løber i fire faser frem mod efteråret 2016.

Fase 1 er dataindsamling, fase 2 er forslag til indsatser for forskellige målgrupper, fase 3 er organisatorisk udmøntning og fase 4 er høringsprocessen. Medio marts afholdes en fælles temadrøftelse mellem Institutions- og Skoleudvalget, Arbejdsmarkedsudvalget og § 17.4 UTA-udvalget, hvor udvalgene bl.a. forelægges de foreløbige resultater af analysearbejdet og bud på kommende målsætninger.

Det gøres opmærksom på, at der i projektet er kobling til en lang række andre initiativer, projekter og analyser på området, som er beskrevet i projektmandatet. Endvidere vil der i de centre, som leverer medarbejdere til projektgruppen være et større ressourcetræk, bl.a. på grund af en omfattende dataindsamling.

## **Punkt 3: Øvrige sager 02-02-2016**

15/26452

### **Bilag**

Status til Direktionen på Plan for Socialområdet for voksne 2014-2020 - januar 2016

Bilag 1 - Status på Plan for Socialområdet for voksne 2014-2020 pr. 31.12.2015

## **Øvrige sager 02-02-2016**

### **Baggrund**

**Status på plan for Socialområdet for voksne 2014-2020 pr. 31.12.2015**

Vedlagte bilag til direktionens orientering.

### **Aktuelle politiske/strategiske sager**

Fast punkt på dagsordenen til direktionens drøftelse.

## **Punkt 4: Administrativ drejebog**

16/117

### **Bilag**

Administrativ drejebog budget 2017-20 (pdf - samlet)

# Administrativ drejebog

## Baggrund

Jane H og Stine B deltager under pkt. kl. 10.30.

Økonomiudvalget drøfter og godkender den 9. februar 2016 de overordnede retningslinjer for udarbejdelsen af Høje-Taastrup Kommunes budget 2017-20.

Retningslinjerne er indarbejdet i den "Administrative drejebog". Drejebogen indeholder de *regler og principper* der gør sig gældende i forhold til budgetlægningen, samt en beskrivelse af administrationens væsentligste opgaver.

Formålet med den Administrative drejebog er:

- At sikre overblik over kommunens budgetproces for budgetåret og budgetoverslagsårene
- At klargøre tidsfrister og ansvarsfordeling
- At sikre gennemsikuelighed og et højt informationsniveau om budgettet

## INDSTILLING

ØDC indstiller,

- at direktionen godkender den administrative drejebog til brug for budget 2017-20
- at direktionen godkender fordelingen af måltallet for årets omprioriteringskatalog
- at drejebogen og fordelingen af måltallet præsenteres på chefforum i uge 5

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016

Godkendt.

Det blev understreget, at:

- det er vigtigt, at ØDC bidrager med at give centercheferne relevante nøgletal,
- der skal arbejdes med effektiviseringsforslag,
- der også skal arbejdes med tværgående forslag.

## Sagsfremstilling

Høje-Taastrup Kommune har en god økonomi og dermed et godt udgangspunkt for de kommende års budgetlægning, men det er væsentligt at bemærke, at budgetlægningen for 2017-20 indeholder et historisk højt niveau af usikkerhed.

Hertil kommer at Regeringen med finansloven for 2016 har fået vedtaget et omprioriteringsbidrag, der indebærer, at rammen for de kommunale serviceudgifter reduceres med 1 pct. om året svarende til 2,4 mia. kr. i 2016, 2017, 2018 og 2019. For Høje-Taastrup Kommune betyder det en årlig reduktion på ca. 24 mio. kr. Resultatet af økonomiforhandlingerne for 2017 vil vise, om KL kan forhandle et råderum tilbage til kommunerne.

I sagsfremstillingen anbefaler Direktionen, at Økonomiudvalget og Byrådet beslutter, at der udarbejdes et prioriteringskatalog på 72 mio. kr. svarende til 3 pct. af Høje-Taastrup Kommunes serviceudgifter.

ØDC har fordelt effektiviseringskravet på centre på baggrund af deres andel af serviceudgifterne i budgetforslag 2017. Fordelingen fremgår af nedenstående tabel.

Center	Vejledende måltal
Driftsbyen	3.211
Teknik- og Miljøcenter	835
Center for ejendomme og intern service	4.622
Fritid og kulturcenter	4.138
Institutions- og Skolecenter	19.958
Børne- og Ungerådgivningscenter	10.105
Borger- og Arbejdsmarkedscenter	2.390
Social- og Handicapcenter	8.799

Sundheds- og Omsorgscentret	11.649
Byrådscenter	852
HR-Centret	2.787
Økonomi- og Digitaliseringscenter	2.653
<b>I alt (1.000 kr.)</b>	<b>72.000</b>

Budgetarbejdet er inddelt i 3 faser:

1. Budgetstrategi og Budgetforberedelse (februar- august)
2. Budgetforhandling (august – oktober)
3. Budgetudmøntning og evaluering (november – december)

De primære milepæle i budgetarbejdet er:

- Strategiseminar for Byrådet 12-04-16
- Budgetstatus i ØU i 17-05-16 og 08-06-16
- Direktionens forslag til budget i balance udsendes til Byrådet i august
- Budgetseminar 26-08-16 kl. 14:00 til 27-08-16 kl. 10:00 (rykket til fredag-lørdag)
- Budgettet 1. behandles i ØU 01-09-16 og i Byrådet 05-09-16
- Budgettet sendes i høring i perioden 07-09-16 til 23-09-16 kl. 12:00
- ØUs forberedelse 29-09-16 og Byrådets 2. behandling 06-10-16
- ØUs evaluering af budgetproces 2017-20 06-12-16

Der henvises i øvrigt til den "Administrative drejebog" som er vedlagt som bilag.

Plancher til brug for præsentation i chefforum den 03-03-16 uddeles i mødet.

## **Punkt 5: Temadrøftelse af sygefraværsindsatsen 2016**

16/1006

### **Bilag**

Bilag 1 - Temadrøftelse om sygefravær

Bilag 2- Beskrivelse af fokusområder for arbejdet med sygefravær i 2016

Bilag 3 - Samarbejde om kerneopgaven - Social Kapital

# Temadrøftelse af sygefraværsindsatsen 2016

## Baggrund

Denne sag fremlægges som et led i en temadrøftelse i direktionen om sygefraværet og sagen indeholder 4 delsager.

1. Status på sygefravær 2015
2. Måltal for 2016
3. Fordeling af budgetreduktion
4. Perspektivskifte: Fra symptombehandling til forebyggelse

Hanne Borchersen deltager i direktionens behandling af sagen/temadrøftelsen kl. 11.00.

## INDSTILLING

---

Det indstilles at Direktionen

1. tager status over sygefraværet 2015 til efterretning
2. beslutter om sygefraværsmåltallene for 2016 skal
  - a. følge beslutning fra 2013 – måltal 2016= 12,0
  - b. justeres i forhold til landsgennemsnit - måltal 2016= 12,5
3. drøfter model for budgetreduktionen, og tager stilling til
  - a. om budgetreduktionen fortsat skal fordeles på centre og sektorer, som ikke har nået måltallet 2015
  - b. om reduktionen skal findes andre steder i budgettet
4. godkender perspektivskifte "Fra symptombehandling til et forebyggelsesperspektiv" herunder
  - a. godkender plan for indsatsen med Social Kapital,
  - b. godkender at HR-Centret, i samråd med de enkelte centerchefer, prioriterer, hvilke arbejdspladser der skal tilbydes processtøtte.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016

---

1. Orienteringen blev taget til efterretning og der var stor ros til arbejdet med sygefravær.
2. For at fastholde retningen blev det besluttet, at fastholde måltallet for 2016 på 12 (2a)
3. Budgetreduktionen fordeles fortsat på centre og sektorer, som ikke når måltallet (3a).
4. Det blev understreget, at der ikke skal ske et perspektivskifte, men at der fastholdes et styringsfokus på sygefravær, men at der samtidig er et øget fokus på social kapital jf. planen. Derudover blev det godkendt, at det prioriteres hvilke arbejdspladser, der skal tilbydes processtøtte. Det blev understreget, at dette skal ske i samspil med både de enkelte centerchefer og direktører.

Det blev aftalt, at temaet skal drøftes igen i direktionen i slutningen af året.

Desuden blev det aftalt, at der skal orienteres herom på næste møde i strategisk lederforum.

## Sagsfremstilling

### 1. Status sygefravær 2015

Måltallene er fastsat på kommuneniveau, centerniveau og sektorniveau. I denne sag redegøres for status på alle tre niveauer.

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

Måltallet for 2015 for hele kommunen er 12,5 dage. Det samlede sygefravær ultimo december var på 13,0 dage pr. medarbejder pr. år. Det betyder, at kommunen samlet set ligger 0,5 dag over måltallet. Det er et fald på 0,3 dage siden ultimo 2014. Det er værd at bemærke, at 2015 begyndte med en stigning i sygefraværet og det siden ultimo juni 2015 er faldet med 0,7 dage. Oversigt over måltal og sygefravær ultimo kvartalvis 2015 findes i bilag 1, tabel 1.

#### **Status på måltal på centerniveau**

På centerniveau ligger 6 ud af 12 centre på et sygefravær, der er over måltallet for 2015, jf. bilag, tabel 2.

De seks centre er:

- Borger- og Arbejdsmarkedscenter
- Børne- og Ungerådgivningscentret
- Center for Ejendomme og Intern Service
- Institutions- og Skolecentret
- Social- og Handicapcentret
- Teknik- og Miljøcentret

BURC er det center, der ligger forholdsmæssigt længst fra måltallet. BURC er gået fra 14,4 dage ultimo 2014 til 13,9 dage ultimo december 2015.

I SHC var sygefraværet i 2014 under måltallet. SHC er gået fra 13,3 dage ultimo 2014 til 14,6 dage ultimo 2015, hvilket er over måltallet for 2015.

FKC og ISC står for et markant fald i sygefraværet. I FCK er sygefraværet faldet 2,3 dage siden ultimo 2014 og ISC er faldet 1,3 dage siden ultimo 2014.

#### **Udviklingen i centrene fra ultimo 2014 til 2015**

Nedenstående tabel viser hvert centers udvikling.

Under måltal både ultimo 2014 og ultimo 2015	Over måltal ultimo 2014 og under ultimo 2015	Under måltal ultimo 2014 og over 2015	Over måltal både ultimo 2014 og ultimo 2015
DIR	BYC	BAC	BURC
HRC	DRBY	CEIS	ISC
SUOC	FKC	SHC	
ØDC		TMC	

#### **Status på måltal på sektorniveau**

Selvom et center ikke samlet set ligger over måltallet, kan sektorer inden for et center gøre det. Nedenfor ses de sektorer, der inden for hvert center ligger over måltallet på sektorniveau, jf. bilag 1, tabel 3.

- Administration: BAC, BURC og TMC
- BURC ekskl. adm.
- Teknisk Service
- Rengøring/Kantine

- Klubber
- Skoler
- Social- og Handicapinstitutioner
- Hjemmeplejen

I BURC ekskl. administration og Teknisk Service har sygefraværet været faldende siden ultimo 2014, men ligger dog stadig over måltallet.

I Hjemmeplejen er der sket en stigning siden ultimo 2014 på 3,5 dage. Ultimo december 2015 var sygefraværet på 17,1 dage, mens deres måltal er 15,1 dage.

På skolerne er der et stort fald i sygefraværet på 2 dage siden ultimo 2014, men skolerne er fortsat 2,3 dage fra måltallet ultimo december 2015.

### **Udviklingen i sektorerne fra ultimo 2014 til 2015**

Nedenstående tabel viser hvert sektors udvikling.

Under 2015-måltal både ultimo 2014 og ultimo 2015	Over 2015-måltal ultimo 2014 og under ultimo 2015	Under 2014-måltal ultimo 2014 og over 2015	Over 2014-måltal både ultimo 2014 og ultimo 2015
Sprogcentret	BYC adm.	BAC adm.	BURC adm.
CEIS adm.	Driftsbyen ekskl. adm.	Rengøring/kantine	BURC ekskl. adm.
DIR adm.	Opsøgende ungearbejde	Social- og handicapinst.	Teknisk Service
DRBY adm.	Halpersonale	Hjemmepleje	Klubber
FKC adm.		TMC adm.	Skoler
Kulturinst.			
HRC adm.			
ISC adm.			
Dagpasning			
SHC adm.			
SUOC adm.			
Plejecentre			
Tandpleje			
ØDC adm.			

## **2. Måltal for 2016**

Direktionen godkendte den 20. september 2013 principperne for en fremadrettet model for sygefraværs måltal. På baggrund af landsgennemsnittet (KRL-tal) har HR-Centret beregnet differentierede måltal for alle centre og sektorer siden 2013. Måltallet for hver sektor er beregnet ud fra landsgennemsnittet for hvert overenskomstområdes sygefravær og sammensætningen af medarbejdere i de enkelte sektorer.

Landsgennemsnittet har ligget stabilt på 12 dage både i 2013 og 2014. Det samlede sygefravær i Høje-Taastrup Kommune er steget fra 12,9 dage i 2013 til 13,3 dage i 2014 og faldet til 13,0 dage i 2015.

Hvis det politiske mål fra 2013 skal følges, skal det samlet måltal for 2016 være 12 dage. I 2013, da måltallene frem til 2017 blev beregnet, var landsgennemsnittet for 2012 på 11,7 dage, og det var intentionen, at Høje-Taastrup Kommune skulle nå landsgennemsnittet i 2017.

Udviklingen i landsgennemsnittet er imidlertid steget til 12,0 dage, men Høje-Taastrup Kommunes sygefravær er faldet mere i forhold til udviklingen i andre kommuner. I 2012 var sygefraværet landets 3. højeste, men i 2014 var

sygefraværet faldet så kommunen kom på en 15. plads i forhold til alle andre kommuner i Danmark. Hvis intentionen fortsat er at Høje-Taastrup Kommunes sygefravær skal nå landsgennemsnittet i 2017, foreslår HR-Centret at tilrette måltallene frem til 2017, så måltallet fra 2017 er 12,0 dage samlet i hele kommunen, svarende til landsgennemsnittet. Det betyder at måltallet i 2016 skal være 12,5 dage i stedet for 12,0 dage som beregnet i 2013. Set i lyset af de sidste års udvikling i sygefraværet i Høje-Taastrup Kommune vurderer HR-Centret samtidig at det bliver for ambitiøst at nå et mål i 2016, der ligger 1,0 dag under sygefraværet ultimo 2015. HR-Centret er opmærksom på at ændring i måltallet indebærer en ændring af et politisk mål.

I bilag 1 tabel 1.1 kan ses beregninger for 2016 på 12,5 dage, som HR-Centret anbefaler, og i tabel 1.2 er der foretaget en beregning med måltal på 12,0 dage, som beregnet i 2013.

### 3. Budgetreduktion 2015

Nedenstående budgetreduktion er beregnet på baggrund af måltallene for 2015 og det faktiske sygefravær ultimo 2015.

<i>Center</i>	<i>Sektorområde</i>	<i>Andel af effektivisering i 1000 kr</i>
<b>BAC total</b>		<b>101</b>
	Administration	101
<b>BURC total</b>		<b>539</b>
	Administration	386
	BURC ekskl. adm.	154
<b>CEIS total</b>		<b>183</b>
	Rengøring/Kantine	115
	Teknisk Service	68
<b>FKC total</b>		<b>137</b>
	Klubber	137
<b>ISC total</b>		<b>943</b>
	Skoler	943
<b>SHC total</b>		<b>271</b>
	Social- og Handicapinst.	271
<b>SUOC total</b>		<b>357</b>
	Hjemmepleje	357
<b>TMC total</b>		<b>163</b>
	Administration	163
<b>Total</b>		<b>2.695</b>

Som det ses af fordelingen af budgetreduktionen er det overvejende de centre og sektorer, der har haft vedvarende udfordringer med at komme under måltal, som bliver berørt af budgetreduktionen. ISC, skoler og BURC har ikke været under måltal siden der indførtes måltal og budgetreduktion.

HR-Centret foreslår at Direktionen drøfter model for budgetreduktionen og tager stilling til om budgetreduktionen fortsat skal fordeles på centre og sektorer som ikke har nået måltallet 2015, eller om budgetreduktionen for

eksempel kan fordeles forholdsmæssigt ud på hele organisationen. Det er generelt tilbagemeldingerne fra lederne, at fokus på "dummebøder" har haft mange kedelige konsekvenser i organisationen, som man gerne vil undgå. En vej kunne være, at budgetreduktionen fordeles bredt ud og at "dummebøderne" ikke længere udmøntes på arbejdspladser med højt sygefravær, men at måltallene fortsat fastholdes.

#### **4. Fra symptombehandling til et forebyggelsesperspektiv**

Sygefravær er et vilkår og et fænomen, der kræver vedvarende opmærksomhed og handling, og som det er vigtigt at forholde sig til, især fordi fravær vanskeliggør både samarbejdet om kerneopgaven og levering af kerneydelserne. I vores bestræbelser på at opnå et lavt sygefravær, har vi i HTK i en årrække arbejdet med mange forskellige handlemuligheder for at håndtere udfordringer med højt sygefravær. Vi har måske primært haft fokus på at reagere når sygefravær er opstået og derfor har vi også mange forskellige værktøjer "på hylderne" til brug for håndtering af sygefravær.

KL og Forhandlingsfællesskabets udgivelse "En kur mod sygefravær?" omfatter seks elementer i en effektiv sygefraværsindsats:

- Tydelig ledelse
- Fælles ejerskab
- Ordentlig statistik
- Systematiske samtaler
- Tidlige indsatser
- Trivsel, arbejdsmiljø og Social Kapital

De seks elementer er vigtige i en effektiv sygefraværsindsats og med det udgangspunkt vurderer HR-Centret, at vi er ganske godt dækket ind i forhold til muligheder for håndtering af sygefravær. Analyser HR-Centret har gennemført af sygefraværet i 2014, med det formål at undersøge om der er årsager, mønstre eller tendenser vi kan handle på, peger ikke på, at vi har brug for flere værktøjer på hylderne.

En samlet analyse peger måske mere på et behov for nytænkning i form af et nyt perspektiv. Et fokusskift fra symptombehandling – håndtering af sygefravær, når det er opstået – til forebyggelse. Forebyggelse med udgangspunkt i samarbejdet om kerneopgaven, ved at arbejde med Social Kapital. Hvis medarbejdere og ledere føler sig kompetente til at bidrage til kerneopgaven, hvis vi oplever samarbejdet fungerer hensigtsmæssigt og fører til resultater, at der er tillid til og fra kolleger og ledere, at vores opgaver er rimelige i omfang og sværhedsgrad og vi får støtte i opgaveløsningen, når den bliver svær, medfører det trivsel og lavere sygefravær. Hvis vi oplever retfærdighed i hverdagen, i opgavefordelingen og i de beslutninger, der tages, til trods for at jeg ikke altid får det, som jeg helst vil, så bidrager det til trivsel, et godt arbejdsmiljø og fælles ejerskab – og lavere sygefravær. Balancen mellem de oplevede krav, ressourcer (f.eks. antal medarbejdere, kompetencer og økonomi) og forventninger til hinanden er af stor betydning for, om vi trives med opgaverne eller om jobbet opleves belastende med risiko for stress.

Derfor anbefaler HR-Centret fokus på en mere helhedstænkende tilgang til forebyggelse af sygefravær, hvor sygefravær ikke ses som et selvstændigt problem, men hvor vi sætter særligt fokus på ledelse og samarbejde om kerneopgaven. Det betyder ikke, at vi skal negligere betydningen af motion, frugt og anden sund livsstil som sygdomsforebyggende, og vi skal naturligvis også fortsat have relevante værktøjer til rådighed, til at forebygge og håndtere sygefravær, når det opstår.

Hidtil har proceshjælp til arbejdspladser med atypisk højt sygefravær været et stort fokusområde. Denne proceshjælp vil stadig være en mulighed på anmodning, men indsatsen i sin nuværende form erstattes af forebyggende arbejde og proceshjælp til at arbejde med Social Kapital. Fokus flytter sig således fra primært at være en "udrykningstjeneste", når skaden er sket til i højere grad at være en proaktiv, forebyggende indsats.

HR-Centret anbefaler følgende fokusområder, som beskrives nærmere i bilag 2 - Beskrivelse af fokusområder for arbejdet med sygefravær i 2016:

- Samarbejde om kerneopgaven og høj Social Kapital
- Forebyggelse og håndtering af stress
- Graviditetskomplikationer der medfører længevarende sygefravær
- Arbejdsskader der medfører længevarende sygefravær

Samarbejde om kerneopgaven og høj Social Kapital, samt forebyggelse og håndtering af stress anbefales med udgangspunkt i det forebyggende perspektiv.

Der ud over peger HR-Centrets analyser af årsager til sygefraværet i 2014 på, at vi bør iværksætte en indsats i forhold til langtidssygefravær som følge af graviditetskomplikationer og arbejdsskader.

Social Kapital handler om samarbejdsevne, tillid og retfærdighed, med udgangspunkt i kerneopgaven – organisationens eksistensberettigelse. Høj Social Kapital medfører høj trivsel, høj motivation og samarbejdsevne, mindre risiko for stress og lavere sygefravær og vil således bidrage til bedst mulige resultater i relation til kerneopgaven. Som det fremgår af både internationale og nationale undersøgelser, herunder forskning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, er der evidens for, at høj Social Kapital medfører lavere sygefravær. Enhver organisation er etableret med et formål – den har en kerneopgave den er sat i verden for at løse. Til denne kerneopgave knytter der sig en række kerneydelser, der tilsammen skal bidrage til løsning af kerneopgaven. Kerneopgaven, og de tilhørende kerneydelser, kan defineres både som kerneopgaven for det samlede HTK, for de enkelte sektorer og lokalt som kerneopgaven for den enkelte arbejdsplads. Vores succes afhænger i høj grad af, hvor gode vi er til at samarbejde om kerneopgaven. Ikke bare på den enkelte arbejdsplads, men også på tværs af arbejdspladser og sektorer, da mange opgaver forudsætter grænseoverskridende samarbejde.

Fokus på Social Kapital er tænkt som en bred indsats i kommunen, hvor udvikling af et fælles sprog og en fælles grundforståelse for elementerne i Social Kapital prioriteres i hele HTK. Forståelse af betydningen af lav eller høj Social Kapital er vigtig, lige som det er vigtigt at arbejde med, hvad der har indflydelse på kapitalens størrelse. Ud over den brede tilgang tænkes der en specifik målrettet indsats på arbejdspladsniveau, der ikke omfatter alle arbejdspladser. Det forventes at specifikke indsatsområder vælges med udgangspunkt i arbejdspladser med lav Social Kapital, hvor der tilbydes processtøtte efter aftale med centerchefen for området.

Arbejdet med Social Kapital vil tage udgangspunkt i en afdækning af den sociale kapitalens størrelse på de enkelte arbejdspladser. Her efter kategoriseres arbejdspladserne efter om de har en høj, lav eller mellem Social Kapital, og det besluttes, i samarbejde mellem centerchef og HR-Centret, hvilke arbejdspladser, der skal prioriteres i forhold til en indsats. Det er muligt ved måling af Social Kapital at få et pålideligt datamateriale om størrelsen af Social Kapital. Tilsvarende data indhentes allerede ved APV- og trivselsundersøgelsen. Der skal imidlertid foretages en afklaring af, hvornår et resultat kan forstås som henholdsvis høj, lav eller mellem Social Kapital.

På de arbejdspladser centerchefen beslutter at igangsætte aktiviteter i forbindelse med udvikling af den Sociale Kapital, tilbyder HR-Centret proceshjælp. HR-Centret vil samtidig lægge informationsmateriale på HR-portalen til inspiration for ledere/arbejdspladser, der selv vil arbejde med deres sociale kapital.

#### Tidsplan

Overordnet tidsplan:

Direktionens beslutning af tilgang (Social Kapital)	Primo februar 2016
Design af indsats	Februar – april
Start måling af den sociale kapitalens størrelse	April
Valg af indsatsområder (arbejdspladser/områder) og tilrettelæggelser af proces	April - maj
Gennemførelse af aktiviteter	Maj -

Nærmere tidsplan findes i bilag 3 – Samarbejde om kerneopgaven – Social Kapital.

## **Punkt 6: Udvikling af lederteams fremfor ledelsevaluering**

16/1056

# Udvikling af lederteams fremfor ledelsesevaluering

## Baggrund

Direktionen har besluttet, at der centralt gennemføres individuelle ledelsesevalueringer hvert 3. år. Sidste ledelsesevaluering blev gennemført i 2013/2014, og det er derfor besluttet, at der skal gennemføres ledelsesevalueringer igen i 2016/2017.

Fra sidste ledelsesevaluering til i dag, er der kommet et stadig større udtalt behov for at styrke det tværgående samarbejde om den fælles kerneopgave. Senest på lederseminaret i november 2015 blev der udtrykt behov for at styrke det tværgående ledelsessamarbejde og understøtte udviklingen af lederteams (jf. drøftelser af ledelsesgrundlaget og indsatser i HR-Centrets aftalestyring for 2016) frem for at fokusere på den individuelle ledelsesevaluering.

HR-strategien foreskriver tillige, at ledelsesudvikling skal omfatte både den individuelle leders udvikling og udviklingen af lederteams, og at ledelsesudviklingstiltag løbende skal revideres i takt med organisationens udvikling.

Denne sag fremlægges for direktionen med henblik på, at direktionen tager stilling til, om de planlagte ledelsesevalueringer i 2016/2017 helt eller delvist skal erstattes af procesbistand til udvikling af lederteams.

Hanne Borchersen deltager på direktionens møde under behandlingen af dette punkt med henblik på en nærmere dialog med direktionen om forslaget i sagen.

## INDSTILLING

---

HR-Centret indstiller, at direktionen drøfter og tager stilling til om:

A. Den oprindelige beslutning om individuelle ledelsesevalueringer i samme form (men reduceret i tid og omfang) som sidst, skal fastholdes eller

B. Om den individuelle ledelsesevaluering i de næste to år skal erstattes af fokus på og bistand til udviklingen af stærke ledelsesteam eller

C. Om den individuelle ledelsesevaluering skal fastholdes, men i en "light-udgave" samtidig med at der fokuseres på bistand til at understøtte udviklingen af stærke ledelsesteam.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016

---

Direktionen drøftede temaet. På baggrund af drøftelsen skal der udarbejdes en ny sag til direktionen med et konkret forslag til, hvordan det skal foregå i 2016.

Sagen skal på i februar, således at der kan orienteres herom på strategisk lederforums møde den 2. marts.

## Sagsfremstilling

**Udvikling af ledelse har 2 ben: Det ene ben handler om at udvikle lederteamets ledelsesfaglige kompetencer og interne dynamik i relation til kerneopgaven. Det andet ben handler om at udvikle den enkelte leder ud fra hans/hendes behov for udvikling i lederrollen.**

Den seneste ledelsesevaluering i 2013/2014 skabte afsæt for individuel ledelsesudvikling, og der var generelt stor tilfredshed med evalueringsmodellen, som gav lederne omfattende informationer om andres oplevelser af deres ledelse. Det er dog et opmærksomhedspunkt, at evalueringsmodellen udelukkende bidrog med input til den individuelle ledelsesudvikling og i sig selv ikke understøttede udviklingen af lederteamet. Samtidig var ledelsesevalueringerne udfordret af, at værdien af den enkelte leders udvikling var afhængig af, at evalueringens mange informationer blev fulgt op og omsat til konkrete kompetenceudviklingsinitiativer. I mange tilfælde har det vist sig svært at fastholde denne opfølgning.

I forbindelse med gennemførte pilotprojekter i BAC og på Borgerskolen om udviklingen af Social Kapital har det vist sig, at det er vigtigt at ledelsen er samstemt og tydelig, hvis arbejdet med at udvikle den sociale kapital skal lykkes. Denne del har derfor fyldt en del i de to pilotprojekter. Hvis arbejdet med at udvikle Social Kapital skal lykkes, er der

derfor behov for, at fokusere på lederteamet frem for på den enkelte leder alene.

På Strategisk Lederforums seminar – da centrene fremlagde deres aftaler for 2016 – var der ledere, der pegede på, at det ville være rart, hvis man kunne trække på HR-Centret til sparring og eventuelle procesforløb i relation til udviklingen af lederteams

Med afsæt i HR-strategien og organisationens behov for at styrke det tværgående samarbejde om kerneopgaven, er det desuden HR-Centrets overbevisning, at der i dele af organisationen er et større behov for at udvikle lederteams frem for individuel ledelsesevaluering. Dog kan der være ræson i, at ledelsesevaluering fortsat fastholdes de steder, hvor centerchefen vurderer, at behovet for individuel ledelsesevaluering er relevant. HR-Centret vil ikke samtidig kunne håndtere både at arbejde med ledelsesevalueringer i den besluttede form og med at yde støtte til lederteams. Der er derfor behov for at Direktionen revurderer, om den hidtidige beslutning skal fastholdes eller om fokus skal flyttes fra det individuelle til det fælles i lederteams.

I erkendelse af, at der kan være en risiko for, at der ikke gøres noget ved ledelsen de steder, hvor det ikke fungerer, hvis de individuelle ledelsesevalueringer helt droppes, kan direktionen også overveje, om ledelsesevalueringerne i 2016/17 skal erstattes af en "light-udgave" som kunne bestå i, at der gennemføres en spørgeskemaundersøgelse som følges op ad en obligatorisk model om en dialog mellem leder og medarbejdere om resultatet og hvad der vil blive arbejdet med fremover samt en dialog med egen leder om resultatet af såvel spørgeskemaundersøgelsen som dialogen med medarbejderne.

### **Udvikling af lederteams**

**Udvikling af lederteams skal skabe stærke teams, der evner at koordinere og samarbejde omkring den fælles kerneopgaven og sætte tydelig retning for medarbejderne. Dette er essentielt for at skabe resultater. Teamudviklingen forventes samtidig at have en positiv effekt på ledernes arbejdsmiljø samt styrke den sociale kapital. Med afsæt i bl.a. Patrick Lencionis teori og studier er HR-Centret i gang med at udvikle en model for udvikling lederteams, som vil blive afprøvet i samarbejde med biblioteket.**

**HR-Centrets opgave vil i 2016/17 være at facilitere udviklingen af lederteams, hvor det efterspørges af enten lederen af den enkelte enhed eller dennes chef. Denne efterspørgsel er der allerede i dag, men kan ikke imødekommes i den udstrækning, der er behov for det. Der gennemføres således ikke per automatik en faciliteret proces i alle lederteams og ikke efter en bestemt tidsplan, men derimod ud fra konkrete ønsker og behov.**

**Det er vanskeligt at sige noget på nuværende tidspunkt om, hvor mange processer HR-Centret vil kunne facilitere i 2016. Det afhænger dels af efterspørgslen og dels af, hvad der er udfordringen i det enkelte team. Nogle teams ønsker måske blot at blive "forstyrret" i forbindelse med en temadag for ledelsen, mens andre vil efterspørge forløb, som er mere omfattende, og som kan strække sig over flere måneder med fx en dag om måneden. Desuden vil nogle forløb formentlig blive integrerede dele af arbejdet med udviklingen af Social Kapital, hvis direktionen godkender fokusskiftet i forhold til sygefraværsindsatsen.**

### **Individuel ledelsesudvikling**

**Den individuelle ledelsesudvikling er fortsat en vigtig del af den samlede ledelsesudvikling. Den årlige LederUdviklingsSamtale (LUS) er her ramme for at fastlægge kompetenceudviklingsindsatser for lederens udvikling i egen lederrolle. Det kan f.eks. handle om lederens ledelse af medarbejdere, lederens vigtigste bidrag til samarbejdet om kerneopgaven og de ledelsesopgaver, som lederen aktuelt og fremadrettet skal løfte. Hvis direktionen vælger helt at droppe den individuelle ledelsesevaluering og i stedet bruge ressourcerne på teamudvikling, kan det overvejes, om der – for at understøtte LUS - skal gennemføres en individuel ledelsesevaluering for de ledere, der ikke er en del af et lederteam.**

**Hvis direktionen vælger en model, som indebærer såvel fokus på ledelsesteam som på individuelle ledelsesevalueringer, vil omfanget af bistand til ledelsesteam i 2016 ikke blive så stort som hvis ressourcerne i stedet bruges til arbejdet med udviklingen af Social Kapital og ledelsesteam.**

## **Punkt 7: Revision af ledelsesgrundlaget 2016**

15/7815

# Revision af ledelsesgrundlaget 2016

## Baggrund

Direktionen besluttede den 15. december 2015 at det nuværende ledelsesgrundlag revideres med afsæt i de forskellige input, der er kommet fra Chefforum og på lederseminaret. Der skal fortsat arbejdes med rolleafklaringer, men afklaring af forventninger i forhold til de enkelte lederniveauer bør ses adskilt fra ledelsesgrundlaget. Den 13. januar 2016 drøftede Chefforum HR-Centrets forslag til det videre arbejde med revision af ledelsesgrundlaget og denne sag fremlægges for at opsummere de justeringer til model og tids- og handleplanen, som drøftelsen medførte.

### INDSTILLING

HR-Centret indstiller, at Direktionen tager planen for det videre arbejde med revidering af ledelsesgrundlaget til efterretning.

### BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016

Godkendt.

## Sagsfremstilling

Det nuværende ledelsesgrundlag er skrevet i begyndelsen af den økonomiske krise, og det bærer retorikken præg af. Der er brug for en revidering af ledelsesgrundlaget, fordi god ledelse har afgørende betydning for løsning af kerneopgaven, og har derfor betydning for både politikere, ansatte og for kommunens brugere og borgere. Chefforum drøftede revisionen af ledelsesgrundlaget den 13. januar 2016, og her var der enighed om at ledelsesgrundlaget skulle revideres, og at der skal formuleres et forslag til, hvordan de enkelte centre *kan* igangsættelse en lokal drøftelse af forventningerne til de enkelte ledelsesniveauer. Forslaget tager udgangspunkt i Leadership Pipeline-modellen, men forslaget til lokal forventningsafklaring er ikke en del af ledelsesgrundlaget, men et bilag, som stilles til rådighed.

Selvom der er stor forskel på forventninger til ledere på forskellige niveauer, er der en række fællesnævner, som går på tværs af sektorer og niveauer, som alle ledere skal leve op til – de forventninger skal stå i ledelsesgrundlaget. Ledelsesgrundlaget skal sætte rammerne for, hvad der er god ledelse i Høje-Taastrup Kommune og beskrive forventninger til alle ledere. Arbejdet i 2016 skal have fokus på at reviderer nuværende ledelsesgrundlag ift. nye emner og tidssvarende sprog.

Opstart (januar - februar)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opsummering af Chefforums input</li><li>• Opsamling og renskrivning af input fra lederseminar i november 2015</li></ul>
Centerchef sparringgruppe (nedsat 13. januar 2016) arbejder med første udkast (marts-maj)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbejdsgruppen arbejder med 1. udkast (marts- april)</li><li>• 1. udkast gennemskrives og får godt layout i HR-Centret (maj)</li><li>• 1. udkast drøftes i Chefforum (maj)</li></ul>
Strategisk lederforum (juni)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategisk lederforum drøfter og kommenterer i forhold til 1. udkast</li></ul>
Endelig godkendelse (august- september)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommentarer til 1. udkast arbejdes ind i 2. udkast</li><li>• Chefforum drøfter 2. udkast og direktionen godkender</li><li>• HU orienteres (17. september)</li></ul>
Offentliggørelse (september)	<ul style="list-style-type: none"><li>• I Ledernyt, med opfordring til lokal afklaring af</li></ul>

forventningerne til de enkelte ledelsesniveauer

- På HR-portalen med opfordring og værktøj til lokal afklaring af forventningerne til de enkelte ledelsesniveauer
- Fyraftensmøde for alle ledere - til orientering

## **Punkt 8: Opfølgning på ledernes trivsel og arbejdsmiljø**

16/1048

# Opfølgning på ledernes trivsel og arbejdsmiljø

## Baggrund

Chefforum drøftede den 13. januar 2015 temaet om ledernes trivsel og arbejdsmiljø i forlængelse af punktet på Strategisk Lederforums seminar i november 2015.

Denne sag indeholder forslag til hvordan temaet kan fastholdes og med hvilke elementer.

## INDSTILLING

---

HR-Centret indstiller

1. at centercheferne selv arbejder videre med indsatser på egne områder
2. at HR-Centret tilbyder centercheferne at gennemføre temperaturmåling for øvrige leder i det omfang det ønskes
3. at der følges op på punktet på Strategisk Lederforums næste møde den 2. december
4. at Chefforum i efteråret 2016 tager stilling til, om der er behov for at gentage temperaturmålingen i Strategisk Lederforum i november 2016 eller senere med henblik på at vurdere, om der er sket mærkbare ændringer.

## BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 02-02-2016

---

Godkendt.

## Sagsfremstilling

På Chefforums møde redegjorde centercheferne for, hvad de hver især har igansat som opfølgning på drøftelserne om ledernes trivsel og arbejdsmiljø på Strategisk Lederforums seminar. Desuden drøftedes det, om der var behov for yderligere fælles indsatser eller om centercheferne foretrak selv at arbejde videre på egne områder.

Generelt er det oplevelsen, at der er for mange opgaver og at mange korte tidsfrister presser lederne, hvilket giver en oplevelse af ikke at lykkes i lederjobbet. Desuden blev der nævnt følgende temaer, som centercheferne i de forskellige centre vil arbejde med:

- Behovet for en skarpere prioritering i opgaverne
- Behovet for at blive klædt bedre på til arbejdet med forandringsledelse
- Behovet for at blive bedre til at arbejde med fælles mål
- Behovet for tydeligere rammer
- Behovet for at udvikle det daglige og det strategiske samarbejde

Konklusionen var, at der generelt er behov for at direktionen prioriterer i opgaverne, så mængden af opgaver er håndterbar, men der er ikke i øvrigt behov for flere fælles initiativer. Nogle centerchefer efterlyste en tilsvarende måling for de ledere, der ikke er en del af Strategisk Lederforum, men ikke alle centerchefer var interesserede heri. HR-Centret foreslår, at punktet sættes på dagsorden til næste møde i Strategisk Lederforum med henblik på dels at informere om, hvad Direktionen og Chefforum har drøftet og dels at give mulighed for at deltagerne kan komme med input til, om de mener, at der er behov for yderligere opsamling i det samlede forum.

Desuden foreslås det, at HR-Centret tilbyder de centerchefer, der ønsker det, at der gennemføres en tilsvarende temperaturmåling for ledere, som ikke er medlemmer af Strategisk Lederforum. Denne undersøgelse gennemføres i givet fald samlet men med resultater til hvert center.

Her ud over arbejder centercheferne selv videre med egne ledere, men det tages op til fornyet drøftelse i efteråret 2016, om der er behov for at gentage målingen – fx i forbindelse med Strategisk Lederforums seminar i 2016 eller 2017.

## **Punkt 9: Lukket**

15/26452