

# REFERAT Direktionen d. 10-12-2018

**Mødedato** Mandag d. 10. december 2018 kl. 09:00

**Mødested** Mødelokale B105

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

## Indholdsfortegnelse

Program for halvdagsmøde i direktionen 10. december 2018.....	3
Øvrige sager 10-12-2018.....	4
Økonomiopfølgning 10-12-2018.....	5
Opfølgning på forbrugsbegrænsning - december 2018.....	6
Forenkling af overførselsregler.....	8
Tidsplan for budgetopfølgninger 2019.....	12
Håndtering af mindreprovenu ved vakanceafgiften 2018.....	15
Organisationens forberedelse på nyt rådhus - procesforslag.....	17
Nedjustering af Fremtidens Borgerkontakt.....	22

# **Punkt 1: Program for halvdagsmøde i direktionen 10. december 2018**

17/22360

## **Baggrund**

### **Kl.9.00-9.30: Diverse**

- Forberedelse af Chefforum med Janne Larsen
- Forberedelse af halvårsevaluering

### **Kl.9.30-10.00: Tinas refleksioner**

### **Kl.10.00-10.30: Økonomisager:**

- Ledelsestilsyn
- Forbrugsbegrænsning
- Forenkling af overførselsregler
- Tidsplan for budgetopfølgninger
- Håndtering af mindreprovenu ved vakanceafgift

### **Kl.10.30-11.15: Nyt rådhus**

- Status på projekt
- Organisationens forberedelse på nyt rådhus

### **Kl.11.15-11.45: Status store projekter:**

- Fremtidens borgerkontakt (jf. sag på dagsordenen), v. CM
- Udsatte boligområder – forhandlinger med boligorganisationerne, v. CM

### **Kl.11.45-12.00: Evt.**

## **Punkt 2: Øvrige sager 10-12-2018**

17/22360

## **Punkt 3: Økonomiopfølgning 10-12-2018**

17/22360

### **Baggrund**

#### **Økonomistyring – Tinas refleksioner efter ½ år**

Direktionen har bedt Tina som ny budget- og analysechef dele sine refleksioner i forhold til budget(opfølgnings) arbejdet i HTK – bl.a. med fokus på anvendelsen af 4 trins modellen.

#### **Ledelsestilsyn**

Vedlagt bilag til direktionens drøftelse

### **Beslutning Direktionen den 10-12-2018**

#### **Økonomistyring**

Tinas oplæg blev drøftet og det blev aftalt, at refleksionerne skal indgå i de oplæg der udarbejdes fremadrettet for budgetprocessen.

#### **Ledelsestilsyn**

Taget til efterretning.

### **Bilag**

Opfølgning ledelseskontrol 2018

## Punkt 4: Opfølgning på forbrugsbegrænsning - december 2018

18/20151

### Baggrund

Direktionen besluttede 17-09-18 at indføre forbrugsbegrænsning i Høje-Taastrup Kommune på grund af udfordringer med overholdelse af servicerammen. Med denne sag følges op på forbrugsbegrænsningen til og med ultimo november.

### Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen tager opfølgningen til efterretning

### Beslutning Direktionen den 10-12-2018

Taget til efterretning. Det blev aftalt, at der foretages en drøftelse af, hvordan det har påvirket organisationen at have en forbrugsbegrænsning.

### Sagsfremstilling

Forbrugstillene for serviceudgifter for november 2018 viser, at organisationen fortsat bremser op. Om opbremsningen er tilstrækkelig til at sikre overholdelse af servicerammen afhænger af forventningerne til årets sidste måned, men det tyder fortsat på et merforbrug på serviceudgifter i 2018.

Forbruget på serviceudgifterne udgør pr. ultimo november 2018 2.303,8 mio. kr. Den samlede serviceramme for 2018 udgør 2.502,1 mio. kr., og der er således et restbudget på 198,3 mio. kr., svarende til en månedlig forbrugsprocent i december på 7,8 pct. I 2017 udgjorde forbruget i december 9,4 pct., svarende til 228,8 mio. kr.

Forbrugsudviklingen i årets første 9 måneder (forud for beslutning om forbrugsbegrænsning) viser, at forbruget gennemsnitligt udgør 8,6 pct. pr. måned (i forhold til den tekniske serviceramme). Siden indførelsen af forbrugsbegrænsningen har forbrugsprocenterne i oktober og november måned gennemsnitligt kun været 7,5 pct., og dermed er forbruget gennemsnitligt væsentligt lavere end i årets første 9 måneder – forud for forbrugsstoppet. I HTKLIS kan man se, hvordan de enkelte centre bidrager til forbrugsbegrænsningen.

Tabel 1: Forbrugsudvikling

Måned	Forbrugsprocent pr. måned	Akkumuleret Forbrugsprocent (rød = højere end lineært)	Akkumuleret forbrugsprocentved lineært forbrug	Forskel i pct.- enheder
	(A)	(B)	(C)	D = B-C
Januar	8,6	8,6	8,3	0,2
Februar	7,7	16,3	16,7	-0,4
Marts	7,9	24,2	25,0	-0,8
April	8,5	32,7	33,3	-0,6
Maj	9,2	41,9	41,7	0,2
Juni	8,6	50,4	50,0	0,4
Juli	10,8	61,2	58,3	2,9

Måned	Forbrugsprocent pr. måned	Akkumuleret Forbrugsprocent (rød = højere end lineært)	Akkumuleret forbrugsprocent ved lineært forbrug	Forskel i pct.- enheder
	(A)	(B)	(C)	D = B-C
August	7,7	68,9	66,7	2,2
September	8,1	77,0	75,0	2,0
Oktober	7,3	84,3	83,3	0,9
November	7,8	92,1	91,7	0,4

I november 2018 udgjorde forbrugsprocenten 7,8 sammenlignet med 7,5 i november 2017. Den lave forbrugsprocent i november 2018 (som dog er højere end i november 2017) kan således være et udtryk for et særligt forbrugsmønster og ikke nødvendigvis en fortsat opbremsning.

Ultimo november 2018 udgør forbrugsprocenten på serviceudgifter 92,1 pct., og er således på niveau med forbrugsprocenten i 2017 på samme tid. Regnskab 2017 viste et merforbrug på servicerammen på 37 mio. kr. – svarende til den ved 3. budgetopfølgning 2018 forventede udfordring på servicerammen på 39 mio. kr. Dette taler for at der vil være et merforbrug i 2018.

Høje-Taastrup Kommune er således fortsat udfordret på overholdelse af servicerammen, men med et forbrug i årets sidste måneder svarende til det gennemsnitlige forbrug i oktober og november, kan det lykkes at overholde budgettet. Dette vil dog være usædvanligt for december måned.

I det omfang at mindreforbruget er udtryk for udgifter, der blot udsættes til senere, og ikke helt aflyses, kan der forventes et pres på overførsel af mindreforbrug til 2019 (budgetudvidelse i 2019).

## **Punkt 5: Forenkling af overførselsregler**

18/18410

### **Baggrund**

PØS'en foreskriver, at overførsler fra et regnskabsår til det næste som følge af mer- eller mindreforbrug, skal vurderes enkeltvis. Det bruges der rigtig meget tid på, som ikke medfører merværdi.

ØDC foreslår derfor, at arbejdet med overførsler forenkles ved at indføre automatiske overførselsregler, der danner udgangspunkt for en efterfølgende vurdering. Det vil sige, at der fortsat vil være mulighed for at ansøge om at få overført et andet beløb end det, som de automatiske regler tilsiger.

I første omgang foreslås der indført automatiske overførselsregler på de decentrale enheder.

### **Indstilling**

ØDC indstiller til direktionen

1. at arbejdet i forbindelse med overførselssagen forenkles ved at indføre automatiske overførselsregler på decentrale enheder, som efterfølgende danner udgangspunkt for en samlet vurdering, hvor direktionen kan beslutte at overføre et andet beløb på baggrund af konkret ansøgning som følge af fx særlig situation
2. at udgangspunktet for decentrale enheder er, at der overføres mindreforbrug på op til 2 pct. af budgettet, dog maksimalt 0,5 mio. kr., mens merforbrug overføres fuldt ud.

### **Beslutning Direktionen den 10-12-2018**

Godkendt, idet det tydeliggøres, at overførslerne samlet set stadig indgår i direktionens vurdering af budgettet. Derudover blev det aftalt, at der kommunikeres om forenklingen til kommunens ledere.

### **Sagsfremstilling**

Proceduren og arbejdsgangene i forbindelse med overførselssagen kan med fordel forenkles. Ved at indføre automatiske overførselsregler kan der spares tid og kræfter både decentralt og centralt i organisationen. Det vil medføre lettere og mere effektive arbejdsgange, som gør, at tiden kan bruges på kerneopgaven frem for at skrive/behandle ansøgninger om overførsler. Eller det kan medvirke til at udmønte den administrative besparelse.

Desuden vil automatiske overførselsregler medføre større vished for de budgetansvarlige ledere i forhold til, hvad de kan forvente bliver overført, hvis de intet foretager sig.

I dag er der ingen automatiske regler for overførsler. Det gør, at:

- Der bruges en masse tid på at søge om enten at få mindreforbrug overført eller ikke at få merforbrug overført. Der bruges både tid hos institutioner og afdelinger på at formulere ansøgningerne, og tid hos Økonomistyring og Direktion på at vurdere ansøgningerne.
- Der kan være en tendens til, at dem som er gode til at argumentere stilles relativt bedre overførselsmæssigt i forhold til dem som er mindre gode til at komme med de gode forklaringer.

Kan der aldrig være undtagelser, hvis der er automatiske overførselsregler? Bliver det umuligt at styre de samlede overførsler i kommunen? Og hvordan vil det påvirke servicerammen? Det er tre af de bekymringer, der kunne være ved at indføre automatiske overførselsregler.

### **Reduktion af antal overførselsansøgninger**

Automatiske overførselsregler vil være udgangspunktet. Særlige forhold vil aldrig kunne undgås. Fx kan der være tilfælde, hvor det ikke giver mening at overføre et ekstraordinært stort merforbrug, hvis området ikke vil være i stand til at indhente det. Der kan også være tilfælde, hvor en institution vil have brug for at spare mere op fra det ene år til det andet end overførselsreglerne giver mulighed for. I de særlige tilfælde bør det stadig være en mulighed at ansøge om at blive fritaget fra reglen. Automatiske overførselsregler vil imidlertid kunne forenkle sagsgangen og nedbringe antallet af ansøgninger i et meget væsentligt omfang.

Antages det, at de ca. 100 decentrale enheder hver især bruger en halv dag på at skrive en ansøgning om enten at få et mindreforbrug overført eller undgå at et merforbrug bliver overført, så bruger de tilsammen ca. 300 timer. Centralt i organisationen bruges der gennemsnitligt ca. 1 time på at kvalitetssikre og vurdere hver ansøgning. Det giver i alt 400 timer, svarende til knap 11 ugers arbejde for én fuldtidsmedarbejder. Hvis antallet af ansøgninger kunne fx halveres, ville der kunne spares godt 5 ugers arbejde for en fuldtidsmedarbejder.

Nogle budgetafvigelser vil altid skulle overføres. Det gælder fx eksternt finansierede projekter, som køres i eget lukket regnskab. Andre budgetter giver det ikke mening at overføre mellem år. Det gælder fx vintertjeneste, hvor mængden af sne det ene år ikke påvirker vejrliget det næste år, eller puljer som bliver fornyet hvert år.

### Decentrale enheder i første omgang

Kontoplanen er i dag ikke fuldstændigt bygget op på en sådan måde, at der kan laves en udtræk på de bevillinger, som er meningsfyldte at have overførsler på, og dem som ikke er. Det kan imidlertid kodes, hvis det besluttes at have automatiske overførselsregler. I første omgang foreslås det, at der indføres automatiske overførselsregler på de decentrale enheder, idet d allerede i dag let kan afgrænses og opgøres.

En beregning viser, at de seneste to regnskaber ville have genereret overførsler i omegnen af netto 12-14 mio. kr. i merforbrug (reduktion af det følgende års budget), hvis der havde været automatiske overførselsregler for decentrale institutioner på 2 pct. af mindreforbrug, dog højst 500.000 kr. og 100 pct. overførsel på merforbrug - og der ikke var foretaget en efterfølgende vurdering.

#### Tabel 1

Oversigt over hvad automatiske overførsler (2 pct. maks. 0,5 mio. kr.) på decentrale enheder ville have medført ved regnskab 2017 og 2018 sat i forhold til, hvad der faktisk blev overført

Overførsler på decentrale enheders serviceudgifter mellem år (i 1.000 kr.)	2016-2017		2017-2018	
	Ved automatisk overførsel	Faktisk overførsel	Ved automatisk overførsel	Faktisk overførsel
Direktion	0	0	0	0
Driftsbyen	-986	-1.063	583	0
Teknik- og Miljøcenter	0	0	0	0
Center for ejendomme og intern service	2.333	0	-575	0
Fritids- og Kulturcenter	-1.073	-1.262	-446	-1.503
Institutions- og Skolecenter	1.730	2.078	6.658	-666
Børne- og Ungerådgivningscenter	1.935	0	5.503	0
Borger- og Arbejdsmarkedscenter	0	0	0	0
Social- og Handicapcenter	2.323	-351	846	1.044
Sundheds- og Omsorgscentret	8.029	2.219	-124	4.408
Byrådscenter	-43	0	-46	-21
UTA		0	0	
HR-Centret	0	0	0	0
Økonomi- og Digitaliseringscenter	0	0	0	0
<b>I alt</b>	<b>14.249</b>	<b>1.621</b>	<b>12.400</b>	<b>3.610</b>

+ = merforbrug i regnskabet som reducerer efterfølgende års budget

- = mindreforbrug i regnskabet som udvider efterfølgende års budget

Til sammenligning blev der overført henholdsvis 1,6 mio. kr. og 3,6 mio. kr. fra 2016-2017 og fra 2017-2018 på de decentrale enheder.

### Fortsat mulighed for ansøgning om anden overførsel end den automatiske

Overførselssagen løber typisk over en periode på halvanden måned, hvor der skrives ansøgninger i institutionerne, som kvalitetssikres i centrene inden de vurderes i ØDC og indstilles til direktionen. Ved at reducere antallet af ansøgninger vil der kunne frigøres tid både i institutioner, centre og direktion.

Der vil givetvis altid være ekstraordinære forhold, der skal tages hensyn til, når der overføres budget fra et år til et andet. Med automatiske overførselsregler vil alle de forhold, som ikke er ekstraordinære imidlertid være sorteret fra, inden der skal tages stilling til, hvorvidt der skal overføres eller ikke overføres på grund af særlige forhold.

Et konkret eksempel på at et mindreforbrug er overført fra 2017 til 2018 er Hedehusene Skole. De havde i 2017 et mindreforbrug på 62.546 kr., som blev overført til 2018. I dette tilfælde ville en automatisk overførselsregel som den foreslåede have givet samme resultat, dog uden at Hedehusene Skole skulle have skrevet ansøgning og ØDC skulle have kvalitetssikret, vurderet og videreindstillet til direktionen.

Et eksempel på hvornår man fortsat ville skulle udarbejde overførselsansøgning kunne være i tilfældet Sengeløse Skole, som i 2017 havde et merforbrug på 1,35 mio. kr., men kun fik overført halvdelen til 2018. Et sådan tilfælde ville bero på en konkret vurdering.

Ud over at automatiske overførselsregler kan forenkle arbejdsgange og frigøre tid både decentralt hos institutionerne og centralt i centrene, kan det også give institutionerne større klarhed over deres budgets størrelse henover et kalenderskift. Desuden vil det blive mere gennemsigtigt for alle, hvorfor institutionerne får overført det, som de får overført.

### Alternative automatiske regler

I ovenstående beregning er der taget udgangspunkt i automatiske overførselsregler på 2 pct., dog max 500.000 kr. Der kan naturligvis vælges en anden procent og et andet max beløb. Af hensyn til incitamentsstrukturen kan det dog være hensigtsmæssigt, at der som udgangspunkt er fuld overførsel på merforbrug (reduktion af det følgende års budget).

Nedenfor fremgår en følsomhedsberegning på, hvad det i overførslerne mellem 2016-2017 og 2017-2018 ville have betydet, hvis automatiske overførselsregler hhv. på 2 pct. dog max 250.000 kr. og 1 pct. dog max 500.000 kr. ville have betydet sammenholdt med det foreslåede (2 pct. dog max 500.000 kr.).

Tabel 2

Oversigt over hvad alternative automatiske overførselsregler på decentrale enheder ville have medført ved regnskab 2017 og 2018

Følsomhedsberegning på automatiske overførsler på decentrale enheders serviceudgifter mellem år (i 1.000 kr.)	2016-2017			2017-2018		
	v/ 2 pct. - max 500 tkr.	v/ 2 pct. - max 250 tkr.	v/ 1 pct. - max 500 tkr.	v/ 2 pct. - max 500 tkr.	v/ 2 pct. - max 250 tkr.	v/ 1 pct. - max 500 tkr.
Direktion	0	0	0	0	0	0
Driftsbyen	-986	-486	-632	583	833	771
Teknik- og Miljøcenter	0	0	0	0	0	0
Center for ejendomme og intern service	2.333	2.333	2.333	-575	-454	-466
Fritids- og Kulturcenter	-1.073	-935	-559	-446	-446	-28
Institutions- og Skolecenter	1.730	2.559	2.374	6.658	6.978	6.927

Børne- og Ungerådgivningscenter	1.935	1.935	1.935	5.503	5.753	5.515
Borger- og Arbejdsmarkedscenter	0	0	0	0	0	0
Social- og Handicapcenter	2.323	2.323	2.409	846	1.096	1.063
Sundheds- og Omsorgscentret	8.029	8.208	8.271	-124	494	526
Byrådscenter	-43	-43	-21	-46	-46	-23
UTA				0	0	0
HR-Centret	0	0	0	0	0	0
Økonomi- og Digitaliseringscenter	0	0	0	0	0	0
<b>I alt</b>	<b>14.249</b>	<b>15.895</b>	<b>16.109</b>	<b>12.400</b>	<b>14.208</b>	<b>14.286</b>

+ = merforbrug i regnskabet som reducerer efterfølgende års budget  
- = mindreforbrug i regnskabet som udvider efterfølgende års budget

Som det fremgår af tabel 2, vil alternative overførselsregler have betydning for det nettobeløb, der vil ligge til grund for en efterfølgende konkret vurdering:

- Hvis max beløbet nedsættes til 250.000 kr., ville der som udgangspunkt have været overført 1,6 mio. kr. (fra 2016-2017) og 1,8 mio. kr. (fra 2017-2018) mindre i mindreforbrug.
- Hvis procenten nedsættes til 1 pct., ville der som udgangspunkt have været overført 1,9 mio. kr. mindre i mindreforbrug fra både 2016-2017 og fra 2017-2018.

## Punkt 6: Tidsplan for budgetopfølgninger 2019

18/22012

### Baggrund

Tidsplanen for årets budgetopfølgninger forelægges årligt økonomiudvalg og byråd til godkendelse, sædvanligvis i forbindelse med at tidsplanen for budgetarbejdet godkendes.

### Indstilling

ØDC indstiller,

At direktionen evaluerer placeringen af budgetopfølgningerne i 2018 (marts, juni og oktober)

At direktionen godkender forslag A eller B i forhold til 2019.

### Beslutning Direktionen den 10-12-2018

Direktionen evaluerede budgetopfølgningerne og aftalte at følge forslag B med kun to budgetopfølgninger. Derudover blev det aftalt, at der kommunikeres om forenklingen til kommunens ledere.

### Sagsfremstilling

Kommunens Principper for Økonomistyring (PØS) foreskriver, at der er 3 årlige budgetopfølgninger samt månedligt økonomitjek i de måneder, hvor der ikke er dialogproces i relation til budgetopfølgningerne. De månedlige økonomitjek indebærer, at 4 trinsmodellen skal aktiveres lokalt, hvis der i en måned er udsigt til overskridelser – og at der skal rapporteres opad via ledelseshierarkiet.

ØDC understøtter det månedlige økonomitjek med økonomidata i HTK-LIS, og økonomikonsulenten i ØDC er i varierende grad involveret i økonomitjek i form af månedlige møder, hvor dette gennemgås:

ØDC involveret:

ØDC ikke involveret:

FKC, TMC, BYC, DBY, SUOC, BAC, ISC, BURC    CEIS, SHC, HRC, UC, ØDC

Som nævnt afrapporteres resultatet af økonomitjek ikke samlet. Det er ØDCs vurdering, at der generelt foregår den nødvendige dialog i ledelseshierarkiet, når der er tale om større afvigelser.

I 2018 har der været aftalt månedssager på SHC og BURCs områder og fra juni også på SUOCs område. Der har været forelagt sager på følgende tidspunkter:

SHC    ingen

BURC    5/2 (handleplan), 12/3, 6/8, 27/8, 23/10, 5/11

SUOC    25/6, 27/8, 26/11

Primo 2018 blev det besluttet at rykke budgetopfølgningerne i 2018, så der i 2018 var en politisk 1. budgetopfølgning allerede i marts måned. Baggrunden var, at administrationen var vidende om, at der ville være problemer med budgetoverholdelse og at igangsættelse af tværgående initiativer derfor var relevant. 3. budgetopfølgning blev omvendt (i modsætning til 2017) placeret i oktober måned. Det indebærer, at budgetopfølgningen (inkl. afvigelser på fagudvalg, der ikke var håndteret varigt) blev fremsendt til politisk behandling lige inden budgetvedtagelsen.

Direktionen besluttede, at dette skulle evalueres.

Fordelene ved denne tidsmæssige placering var, at der kunne iværksættes tiltag tidligere end ellers. Sammenfaldet med budgetvedtagelsen var ikke optimal. ØU samlesagen, hvor den samlede afvigelse på serviceudgifterne fremgik, blev

således først sendt ud efter budgetvedtagelsen.

På den administrative side har udarbejdelsen af både 1. og 3. budgetopfølgning været delvist sammenfaldende med hhv. årsregnskabet og budgetarbejdet, og særligt 1. budgetopfølgning var en skrivebordsøvelse, som udelukkende havde fokus på budgetforudsætningerne, da der kun var 1 måneds kendt forbrug. Det vurderes derfor ikke at påvirke økonomistyringen, hvis 1. budgetopfølgning (ud af 3) ikke udføres.

#### *Måned for politisk behandling af budgetopfølgningerne*

	2017	2018	Forslag 2019 A	Forslag 2019 B
1. BOF	April	marts	april	Maj
2. BOF	Juni	juni	Juni	Oktober
3. BOF	December	oktober	Oktober	

ØDC anbefaler, at der til 2019 vælges mellem forslag A og B.

#### *Forslag A: (kombination af 2017 og 2018)*

Der gennemføres 3 budgetopfølgninger. 1. opfølgning i april laves på baggrund af 2 måneders forbrug. 2. budgetopfølgning igangsættes cirka samtidig med, at 1. budgetopfølgning behandles politisk og forelægges før sommerferien på baggrund af 4 måneders forbrug. 3. budgetopfølgning forelægges politisk samtidig med budgetvedtagelsen (ligesom i 2018) og udarbejdes i august/september på baggrund af 7 måneders forbrug.

#### *Forslag B: forenklingsscenario*

Det foreslås, at PØS'en tilrettes til, at der gennemføres 2-3 årlige budgetopfølgninger. I 2019 gennemføres således kun 2 budgetopfølgninger kombineret med, at fokus på de månedlige budgettjek forøges. Merværdien af 1. budgetopfølgning er begrænset, hvis der ikke på forhånd er viden om skred i budgetforudsætningerne. Hvis denne aflyses, giver det omvendt mening at fremrykke 2. (nu 1.) budgetopfølgning til maj måned. Denne kan laves på baggrund af forbrug i 1. kvartal og vedtagelse i maj måned giver mulighed for, at evt. kompenserende tiltag kan få yderligere effekt i året. 3. budgetopfølgning foreslås fortsat gennemført i oktober måned, men kunne evt. også rykkes til november. Det er ikke realistisk at tiltag, som igangsættes efter politisk behandling ultimo oktober i praksis vil have nogen større effekt. Hvis der skal handles i efteråret, skal det ske administrativt, ligesom direktionen ultimo september 2018 iværksatte en forbrugsbegrænsning.

I forenklingssceneriet spares der tid på udarbejdelse (og behandling) af en budgetopfølgning. Denne tid kunne med fordel bruges på en mere løbende fokus på udfordringer i forlængelse af budgettjek. Samtidig kunne der arbejdes efter at samle økonomisager på ét møde i direktionen pr. måned. Det kan evt. bidrage til at afhjælpe centerchefernes oplevelse af, at ”der snakkes budget hele året”, jf. evalueringen i chefforum den 28. november.

Det bemærkes, at hvis et budgettjek giver anledning til forventede afvigelser, så skal politisk behandling af disse ikke nødvendigvis afvente den følgende budgetopfølgning. Hvis det vurderes kritisk, bør der forelægges en sag umiddelbart.

#### 2019

Ultimo januar	Fokus på R 2018 + skred i budgetforudsætninger
Medio februar	Fokus på behov for overførsler
Marts	1. BOF behandles i direktionen
April	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek
Maj	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek

Juni	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek
August	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek
September	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek
Oktober	2. BOF i direktionen
November	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek
December	Månedssager / fokus på afvigelser fra økonomitjek

Efter behov kan direktionen løbende vælge at inkludere andre områder end SHC, BURC og SUOC i forhold til månedssager – eller tilsvarende stoppe månedssagerne på SHC, BURC eller SUOC.

# Punkt 7: Håndtering af mindreprovenu ved vakanceafgiften 2018

18/8026

## Baggrund

Byrådet vedtog i forbindelse med 1. budgetopfølgning for 2018 at foretage indgreb i budget 2018 i forhold til lønbudgettet ved vakante stillinger (vakanceafgift) med henblik på at imødegå en forventet overskridelse af budgettet i 2018. Økonomi- og Digitaliseringscentret havde beregnet det forventede provenu til 16,2 mio. kr. Det har nu vist sig, at vakanceafgiften genererer en mindre besparelse end forventet, hvorfor denne sag fremlægges for direktionen med henblik på stillingtagen til, hvad dette giver anledning til.

## Indstilling

Økonomi- og Digitaliseringscentret og HR-Centret indstiller, at direktionen drøfter udfordringen med det manglende provenu af vakanceafgiften og de foreslåede indsatser til at imødegå denne udfordring.

## Beslutning Direktionen den 10-12-2018

Det blev aftalt, at der ikke laves om på forudsætningerne for vakancestoppen, men at der ikke gives mulighed for overførsel af mindreforbrug de steder, hvor der er givet dispensationer.

## Sagsfremstilling

Byrådet besluttede den 24. april 2018 at indføre en vakanceafgift på 2 måneders løn. Administrationen havde anbefalet 3 måneders løn og havde beregnet provenuet til 17 mio. kr. Den 19. juni 2018 vedtog Byrådet at udvide vakanceafgiften til 3 måneders løn.

Ved beregningerne af den forventede vakanceafgift indgik som forudsætning, at en vakanceafgift på 1 måned ville give et provenu på 1,5 mio. kr. hhv. skønsmæssigt 0,8 mio. kr., hvis der blev mulighed for fritagelse, dvs. en forventning om dispensationer svarende til maksimalt 47%. Provenuet var baseret på, at der i 2016 blev realiseret 15,7 mio. kr. ved 1 måneders vakanceafgift hele året (svarende til gennemsnitligt 1,3 pr. måned). I 2016 var alle medarbejdergrupper dog ikke omfattet, hvorfor udgangspunktet for 2018 afgiften blev forøget. Med forudsætningen om 0,8 mio. kr. pr. måned og en vakanceafgift der først dækkede 2 måneder (efterfølgende 3 og i november 1 måned) fås et samlet forventet provenu på 16,2 mio. kr.

Desuden har det være indlagt som en forudsætning, at afgiften kun skulle vedrøre budget 2018 og ikke påvirke 2019. Da beløbet for vakanceafgiften først kendes ca. 3 uger efter en måneds udløb, har det derfor været en forudsætning, at vakancer ultimo december ikke medfører vakanceafgift og at vakancer ultimo november kun medfører én måneds vakanceafgift, da der kun er én måneds sparet løn.

Ultimo oktober var der hentet en besparelse på vakanceafgiften på 13,5 mio. kr. Samtidig var der givet dispensationer svarende til 15,9 mio. kr.

Da der kun mangler kort tid af ordningen med vakanceafgift, har HR-Centret beregnet, at provenuet vil være godt 2 mio. kr. mindre end forventet.

I den forbindelse ønsker kommunaldirektøren en drøftelse i direktionen af præmissen om at der ikke tages vakanceafgift for december og at den er reduceret for november som følge af at beløbet ellers ville overskride den besparelse, der vil være ved en vakance.

Årsagen til det manglende provenu er, at omfanget af dispensationer har været større end forventet. Der er således aktuelt givet dispensationer svarende til 54% af det potentiale, som vakanceafgiften kunne have givet mod en forventning om ca. 46%. Hvis dispensationerne havde svaret til det forventede niveau på ca. 46%, ville der have været hentet ca. 2,3 mio. kr. mere i provenu.

### Forslag til imødegåelse af det forventede provenu

Økonomi- og Digitaliseringscentret og HR-Centret har følgende alternative forslag til, hvordan det manglende provenu kan hentes:

1. Der gives ikke dispensationer for vakanceafgiften i november. Forventet provenu = 0,6 mio. kr.

2. Vakanceafgiften for november udvides til at omfatte 2 måneder (de sidste to måneder af året. Forventet provenu = 0,6 mio. kr. Hvis vakanceafgiften fastsættes til 2 måneders løn ultimo november, vil det – alt andet lige – medføre et underskud, som overføres til budget 2019. Dette skal desuden ses i sammenhæng med, at når en medarbejder fratræder, kommer der typisk ca. 6 ugers ferie til udbetaling ved fratrædelsen, hvilket normalt er en ikke budgetlagt udgift, som kun kan hentes ved at udsætte besættelse af stillingen, hvis der ikke er luft i lønbudgettet.

Hvis begge forslag vælges, opnås skønsmæssigt et merprovenu på 1,2 mio. kr. og der vil kun være en afvigelse på skønsmæssigt 0,8 mio. kr.

Budgetåret afsluttes normalt med et over- eller underskud på lønbudgettet, da det er vanskeligt at ramme 0, ligesom det kan være et udtryk for rettidig omhu at sikre, at der er luft i lønbudgettet – fx til at sikre, at der er plads til de overenskomstmæssige stigninger som medarbejdere skal have i kraft af deres anciennitet. Men det kan også skyldes at en dyr medarbejder er erstattet af en billigere eller det kan skyldes vakancer eller barsels- og sygedagpengerefusioner, som overstiger udgifterne. Desuden har opfordringen til forbrugstilbageholdenhed formentlig også medført, at der er uforbrugte lønmidler ved udgangen af året. Samtidig gælder dog, at alle budgetansvarlige frit kan disponere budget på tværs af løn og øvrige udgifter.

Endelig foreslår Økonomi- og Digitaliseringscentret og HR-Centret, at direktionen beslutter, at arbejdspladser, som har fået dispensationer fra vakanceafgiften ikke kan overføre uforbrugte midler fra 2018 til 2019 svarende til det beløb, de har fået dispensation for, medmindre der foreligger en tvingende grund. Dette vil ikke have betydning for budgetoverholdelsen i 2018, men vil kunne dæmpe forbruget i 2019 og vil samtidig betyde, at de givne dispensationer kun er givet under den forudsætning, at den enkelte arbejdsplads ikke havde økonomisk mulighed for at betale vakanceafgiften samtidig med at den ledige stilling kunne besættes straks. Omfanget af overførsler som følge af ”unødvendige” dispensationer kunne evt. opgøres og omtales i forbindelse med eventuel regnskabsforklaring i forhold til afvigelse på den budgetlagte vakanceafgift.

# Punkt 8: Organisationens forberedelse på nyt rådhus - procesforslag

17/19041

## Baggrund

I årene 2018-2021 udbydes og opføres et nyt rådhus i Høje- Taastrup C. Projektet er forankret i Center for Ejendomme og Intern Service, som i øjeblikket gennemfører en projektkonkurrence om rådhuset.

Med visionen for det nye rådhus lægger direktionen op til, at organisationen i højere grad skal arbejde på nye måder. Det er en forandringsproces, som organisationen allerede er i færd med, hvilket flere tværgående udviklingsprojekter og aktiviteter som fx Tidlig Indsats, Tværgående Samarbejde demonstrerer. Huset skal understøtte og fremme denne udvikling ved at tilbyde faciliteter, der understøtter det tværgående samarbejde, skiftende arbejdsformer, digitalisering, øget fokus på borgeren i opgaveløsningen mm. Det indebærer bl.a. at huset indrettes og organiseres med mere flydende centergrænser, deling af arbejdspladser, åbne kontormiljøer, forskellige faciliteter afhængig af hvilken opgave man skal løse, øget åbenhed og gennemsigtighed ift. borgerne og flere digitale løsninger.

Det eksisterende byggeprojekt har til formål at opføre et nyt rådhus, der understøtter dette, men projektet har hidtil ikke forholdt sig til, hvordan organisationen sideløbende skal forberede sig på at arbejde i de nye rammer. Ad hoc MED-udvalget for det nye rådhus samt centerchefforum har påpeget behovet for at forberede organisationen på at flytte ind i det nye rådhus og arbejde effektivt i de nye rammer.

Styregruppen for det nye rådhus har derfor bedt projektgruppen om at inddrage HR-centeret i forhold til at skitsere en mulig proces, som forelægges for Ad hoc MED-udvalget og direktionen til drøftelse og godkendelse.

## Indstilling

Det indstilles at:

1. Direktionen drøfter det skitserede procesforslag.
2. Det skitserede procesforslag forelægges Ad hoc MED-udvalget for Nyt rådhus til drøftelse, før direktionen træffer endelig beslutning om processen.

## Beslutning Direktionen den 10-12-2018

Direktionen drøftede forslaget og tilsluttede sig hovedlinjerne i forslaget med henblik en drøftelse i Ad hoc MED.

Direktionen aftalte derudover, at direktionen knyttes tættere på denne del af projektet.

Derudover skal det overvejes, hvilke yderligere arbejdsgrupper der kan være behov for, fx digitalisering, velkomstområde mv.

## Sagsfremstilling

Styregruppen for det nye rådhus har drøftet behovet for, at organisationen forbereder sig på at arbejde i de nye fysiske rammer. Formålet er at skabe de bedste forudsætninger for ibrugtagning af rådhuset via en proces, der sætter fokus på den kommende forandring og giver organisationen mulighed for at arbejde med, hvilken betydning de nye rammer vil få for måden, organisationen arbejder på.

Processen skal derfor:

- Imødekomme eventuelle bekymringer hos medarbejdere og ledere omkring de nye rammer
- tydeliggøre hvad medarbejdere og ledere har indflydelse på – og dermed sikre et konstruktivt samspil
- give inspiration og viden, der skaber en positiv fortælling om de nye rammer
- tilrettelægge og understøtte processer, hvormed man kan arbejde med at udvikle arbejdsgange og opgaveløsning på tværs og lokalt, sådan at de nye rammer udnyttes bedst muligt

Der foreslås en proces, der kører i 3 sideløbende "spor":

- Kommunikation
- Inddragelse
- Inspiration og udvikling

### **Kommunikation:**

Det nedsatte Ad Hoc MED-udvalg, og alle medarbejdere og ledere skal have løbende klar og konkret information, så vi i videst muligt omfang undgår bekymringer, og så medarbejderne føler sig velinformeret. Helt konkret skal der informeres om:

- Status på planlægning, udbud, projektering og udførelse af byggeriet
- Hvornår og på hvad, der er mulighed for at have medindflydelse eller medbestemmelse på
- Hvad det vil sige at arbejde i et moderne kontorbyggeri (se under Inspiration og udvikling)

For at ramme flest muligt er det vigtigt at kommunikere på flere kanaler og gentage budskaberne på flere kanaler. Det foreslås at arbejde med:

### *Mithtk.dk*

På mithtk.dk er der etableret en side, hvor der informeres om projektet. Her kan man også have illustrationer af vinderprojektet, små film fx fra byggeplads, kollegaer der fortæller om egne erfaringer med at sidde i moderne kontorbyggeri, fra andre nyere rådhus og kontorbyggerier, og spørgsmål/svar om projektet. Der skal løbende være nyheder på forsiden, så vi får kanaliseret flest mulige læsere ind på siden.

### *Orienteringsmøde efter byrådsmøde*

Der orienteres løbende om seneste nyt på orienteringsmøder ved borgmester eller kommunaldirektør/direktør.

### *Fodbadet*

Fodbadet og gangene rundt om kan bruges som udstillingsrum og eksperimentarium. Her skal vinderprojektet udstilles og formidles, evt. understøttet af plancher der formidler erfaringer fra andre nye rådhus, erfaringer fra medarbejdere på rådhuset, direktionen der forklarer, hvorfor projektet er sat i værk etc. Senere i projektet kan området også bruges som et slags eksperimentarium, hvor man fx kan afprøve møbler, forskellige rumindretning mv. (se mere under Inspiration og udvikling).

### *Stormøder, ad hoc MED-udvalg, chefforum, personalemøder*

Der skal løbende orienteres mundtligt i de fora, der allerede eksisterer, men også ved fælles stormøder for hele huset. Der kan afholdes stormøder ved de store milepæle fx valg af vinderprojekt, 1. spadestik, indflytning etc. Øvrig formidling går via centercheferne på chefforum, og via centerchefer til ledere og medarbejdere på personalemøder/ personalemøder med MED-status evt. understøttet af medlemmer af styregruppe, projektgruppe eller Ad Hoc MED-udvalget afhængig af emne.

Ledernes kommunikation bliver dermed en vigtig kommunikationskanal, og lederne skal støttes bedst muligt i at informere og tage dialogen med medarbejderne om projektet.

### **Inddragelse:**

Medarbejdere og ledere skal jævnfør MED-rammeaftalens §6 have enten medindflydelse eller medbestemmelse på projektet. MED-indflydelse betyder, at forud for at ledelsen træffer beslutninger, som vedrører alle forhold af betydning for arbejds-, personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, skal medarbejderne (via MED) informeres. Denne information sker inden ledelsen træffer beslutningen, så ledelsen kan inddrage forslag og idéer fra medarbejderne i beslutningsgrundlaget. Ledelsen er altså ikke forpligtet til at beslutte det, medarbejderne foreslår, men ledelsen er forpligtet til at høre medarbejdernes synspunkter, inden den træffer endelige beslutning. Medarbejderne har medbestemmelse i de situationer, hvor ledelsen vælger at overlade beslutningen til MED-systemet.

I Ad Hoc MED-udvalget er alle rådhus-centre repræsenteret ved en leder eller medarbejder. Udvalget vil blive inddraget løbende. Udvalget har en forpligtelse til at drøfte/høre eget bagland forud for drøftelse i MED-udvalget.

For at medarbejderne kan bidrage positivt til udviklingsarbejdet og give konstruktive og relevante input, er det essentielt, at der skabes et rum, hvor medarbejderne kan få luft få for eventuelle bekymringer og hjælpes til at se potentialer og muligheder. Til det formål kan der udarbejdes procesguides, som kan understøtte lederne i de drøftelser. Direktionen kan også beslutte, at der skal tilbydes konsulentressourcer fra HRC/BYC til at facilitere drøftelserne.

Centrene inddrages i foråret 2019, på enten personalemøder eller i centrenes MED-udvalg, i forhold til at kvalificere og detaljere vinderprojektet, inden det udbydes til totalentreprenør. Herefter vil rådhusets fysiske rammer være stort set låst. Når de fysiske rammer er fastlagt, tilbagebliver beslutninger omkring, hvordan vi vil indrette os i de rammer og hvordan vi vil anvende de rammer. Her er der behov for, at direktionen forholder sig til, hvad medarbejderne og lederne skal have indflydelse på og hvad der besluttet af styregruppe/direktion efter høring i MED-organisationen. I bilag 1 er et eksempel på hvordan dette kunne gøres.

### **Inspiration og udvikling:**

Det er vigtigt, at organisationen modnes i forhold til hvad "New ways of working" vil sige – og hvordan det omsættes til praksis på de enkelte arbejdspladser. Dele af organisationen arbejder allerede med dette i regi af forskellige udviklingsprojekter og aktiviteter fx Tidlig indsats, Tværgående samarbejde, Fremtidens Borgerkontakt mfl. Organisationens projektmodel er også under forandring for i højere grad at understøtte organisationen i at arbejde på en ny måde, hvor borgerperspektivet, eksperimenter og piloter samt implementering fra start er i fokus. Rådhusbyggeriet fordrer dog, at organisationen arbejder målrettet på at kunne få mest muligt nytte ud af de nye rammer, og at vores organisering, arbejds gange og opgaveløsning optimeres i forhold til de nye rammer og faciliteter.

Processen kan understøttes i to trin:

#### **1. Inspiration og viden**

Det foreslås, at man i løbet af de kommende år giver medarbejdere og ledere mulighed for at blive inspireret og få mere viden om, hvordan moderne arbejdsmiljøer er indrettet og hvordan man arbejder her. Formålet er give medarbejdere og ledere et klarere billede af hvad det vil sige, og det vil give dem mulighed for at se på deres egne arbejds gange og former i nyt lys.

- Studieture: komme ud og se arbejdspladser, hvor der arbejdes i miljøer, der understøtter "new ways of working" (fx Viborg, Ballerup, Furesø Rådhus eller lokale kontorbyggerier Orbicon, DSV, InQvation). Man kan fx vælge en

ambassadør eller centrets MED-repræsentant, der kan deltage og videreformidle til kollegaer. Hele centre kan også tage af sted sammen, som en del af centerdag eller lignende.

- Inspirationsoplæg både i de enkelte centre, åbne møder på rådhuset, for ambassadører eller ledere
- Erfaringer fra huset (nogle medarbejdere sidder allerede i åbne lokaler, andre har arbejdet andre steder og har erfaringer herfra, som de kan bidrage med)

## 2. Proces og udvikling af opgaveløsningen

Når man har fået inspiration og ny viden er der bedre grundlag for se egne arbejdsgange og arbejdsformer i et nyt perspektiv og udvikle på dem. Der bør både arbejdes med dette både på tværs af organisationen og på de enkelte arbejdspladser. Det kan fx gøres ved:

- Enkelte teams/enheder, der prøver elementer af, som er muligt i det nuværende rådhus fx "free seating", åbent kontormiljø, digitale løsninger, møbler, møderum. Det er vigtigt, at det er forskellige medarbejdergrupper, og flere forskellige centre, der arbejder med det for at sikre bred forankring.
- Etablering af midlertidigt miljø i fodbadet med test og eksperimenter fx afprøvning af møbler, nye tværgående arbejdsformer fx sprint/scrum, "mock-ups" af nye rumtyper, så de enkelte arbejdspladser kan se og prøve de nye faciliteter.
- De enkelte arbejdspladser og funktioner gennemfører workshops, hvor der arbejdes med at udvikle arbejdsgange og opgaveløsning fx med afsæt i flg. typer af spørgsmål: "Hvordan løses vores opgaver bedst muligt - hvilke faciliteter kalder opgaverne på? Har vi nogen opgaver, der kan forenkles eller gøre smartere som følge af de nye rammer?"

## Proces- og tidsplan

Aktiviteterne bør følge tidsplanen for byggeriet. Der vil være behov for høj grad af kommunikation og inddragelse i første halvår af 2019, hvor der er fundet et vinderprojekt, som skal formidles og kvalificeres. Det foreslås, at der derefter sættes ind med inspirationsaktiviteter i 2020, mens kommunikation, inddragelse og udvikling sker i første halvår af 2021. Se foreløbige procesplan i bilag 2.

## Efter indflytning

Det anbefales, at man arbejder målrettet med at sikre, at de nye rammer bliver udnyttet på bedste vis efter indflytning. Man kan arbejde med eksperimenter, hvor specifikke projekter udpeges til at anvende en given facilitet. Der skal selvfølgelig vælges opgaver og projekter, hvor det giver mening fx tværgående udviklingsprojekter, hvor projektgruppe får mulighed for at sætte sig sammen på jævnlig bases med relevante faciliteter nærved.

Der bør ske løbende evaluering og tilpasning af indretning samt "adfærdsregler".

## Organisering

Projektgruppen består i dag af CEIS-medarbejdere. Aktiviteterne beskrevet i denne sag kalder på andre kompetencer, herunder både kommunikations-, proces- og strategiske kompetencer. Det anbefales, at der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af en kommunikationskonsulent, HR-konsulent og konsulent fra Strategi og Udvikling. Arbejdsgruppen skal videreudvikle på ovenstående procesforslag samt planlægge og gennemføre aktiviteter. Gruppen refererer til styregruppen for Nyt rådhus.

Arbejdsgruppen inddrager Ad hoc MED-udvalget i arbejdet både ved drøftelser på udvalgmøder, men også i selve arbejdet ved at indbyde repræsentanter til arbejds møder og lignende.

## **Bilag**

Oversigt - hvem beslutter hvad

Tidsplan 2019-2021.pdf

## Punkt 9: Nedjustering af Fremtidens Borgerkontakt

17/14948

### Baggrund

Direktionen drøftede 13-11-2018 prioritering af opgaver i Team Strategi og Udvikling som konsekvens af udmøntningen af besparelsen i budget 2019 på administrative stillinger.

Direktionen bad styregruppen for Fremtidens Borgerkontakt fokusere indsatserne i projektet, udarbejde nyt projektmandat med en nedjustering af indsatsen fra BYC og forelægge dette for direktionen.

Styregruppen har drøftet emnet 20-11-2018, og direktionen forelægges på den baggrund 2 scenarier og styregruppens anbefaling.

### Indstilling

Det indstilles, at direktionen drøfter de to scenarier for nedskalering af Fremtidens Borgerkontakt.

### Beslutning Direktionen den 10-12-2018

Direktionen besluttede at følge scenarie to.

### Sagsfremstilling

**Fremtidens Borgerkontakt har til formål at implementere Kanal- og servicestrategien. Kanal- og servicestrategien er derfor styrende for iværksættelse af aktiviteter i projekt Fremtidens Borgerkontakt. Styregruppen har drøftet, hvordan projektet kan fokuseres i 2019 ved en nedjustering af aktiviteter. Styregruppen har drøftet følgende to scenarier, som anbefales direktionen.**

#### 1. Nedlæggelse af delprojekter – digitaliseringsprojekt vedr. straksafklaring og selvbetjening

##### **I scenariet arbejdes der i 2019 udelukkende med:**

- a. Straksafklaring i BAC. Der udrulles gravist straksafklaring på forskellige fagområder i BAC. Der skal på den baggrund træffes beslutning om udrulning til resten af organisationen.
- b. Øget selvbetjening. SUOC efterspurgt bistand til udvikling og implementering af en ny selvbetjeningsløsning. Derudover kan der efterfølgende arbejdes med servicedesign på en eller flere løsninger, som centrene selv efterspørger og stiller ressourcer til rådighed for.

Det betyder, at der i 2019 ikke arbejdes med principperne for god borgerkontakt, og at det planlagte udviklingsforløb for udvalgte arbejdspladser ikke gennemføres. Der påbegyndes heller ikke nyt delprojekt vedr. den skriftlige kommunikation, som er et væsentligt indsatsområde i service- og kanalstrategien.

**Overordnet set beskæftiger projektet sig dermed i ringe grad med organisations- og kulturudvikling i forhold til den samlede borgerkontakt på tværs af organisationen. Der bliver i praksis i stedet tale om et mindre projekt med fokus på digitalisering. Projektet bør derfor samtidig få en ny titel og evt. kobles til andre digitaliseringsprojekter. Der bør opstilles konkrete mål for projektet i forhold til hvad der skal opnås i 2019. Nærmere beskrivelse af mål, indsatser, organisering og ressourcer forelægges direktionen i projektmandat, såfremt direktionen vælger dette scenarie.**

#### 2. Nedskalering af alle delprojekter i 2019

**I scenarie 2 fastholdes de igangværende delprojekter, som dog i 2019 nedskaleres i en sådan grad, at kun enkelte arbejdspladser berøres, og indsatserne skaleres ikke til resten af organisationen i 2019:**

- a. Straksafklaring. Straksafklaring udrulles gradvist i BAC jf. scenarie 1.
- b. Selvbetjeningsløsning udvikles i SOUC, evt. 1-2 flere løsninger jf. scenarie 1.
- c. Udvikling af god borgerkontakt. Der har der hidtil været lagt op til at gennemføre et pilotforsøg med et lille ambassadørkorps. Med ønsket om at nedskalere aktiviteter og arbejde mere implementeringsfokuseret anbefales det i stedet at gennemføre et pilotforsøg med fokus på styrket borgerkontakt hjemmeplejen. Hjemmeplejen har selv ønsket at deltage i et forløb. Hidtil har der alene været arbejdet med styrket borgerkontakt på rådhusniveau og det er derfor vigtigt at få skabt erfaringer med at udvikle god borgerkontakt på decentralt niveau. Indsatsen i hjemmeplejen vurderes relevant set i lyset af de sager, der har udfordret ældre og sundhedsområdet, herunder udfordringerne med at fastholde og rekruttere medarbejdere.
- d. Skriftlig kommunikation. Den skriftlige kommunikation udvikles i forbindelse med implementering af AULA. Fremtidens Borgerkontakt kan understøtte en eller flere skoler eller dagtilbud lokalt med at implementere AULA med fokus på den gode skriftlige borgerkontakt. Præcisering af omfang og indhold er fortsat under nærmere afklaring i de to styregrupper.

**Med dette scenarie begrænses aktiviteterne i 2019 betydeligt, men projektets bredde opretholdes og modsvarer derfor i højere grad direktionens oprindelige ambitioner for projektet. Nærmere beskrivelse af mål, indsatser, organisering og ressourcer forelægges direktionen i projektmandat, hvis direktionen vælger dette scenarie.**

#### **Styregruppens anbefaling og opmærksomhedspunkter**

Såfremt direktionen ønsker en markant nedjustering af ressourceforbruget til projektet i 2019 peger styregruppen på scenarie 1, som medfører den væsentligste reduktion af projektets aktiviteter. Styregruppen gør dog samtidig direktionen opmærksom på, at den er stærkt bekymret for, hvilke konsekvenser det vil medføre, at projektet sættes på standby. Styregruppen vurderer, at ambitionerne bag Fremtidens Borgerkontakt stadig er stærkt relevante ikke mindst set i lyset af at organisationen skal flytte ind i et nyt rådhus i 2021, som bl.a. skal understøtte, at organisationen arbejder mere på tværs og at borgerne kommer mere i fokus. En nedskalering af Fremtidens Borgerkontakt betyder, at der i mindre grad vil blive arbejdet med organisationens udvikling af den gode borgerkontakt, og dermed forbereder organisationen sig bl.a. ikke på evt. nye organiseringer og arbejdsgange omkring borgerkontakten i et nyt rådhus. Der arbejdes også på, at få nye digitale løsninger klar til det nye rådhus fx nyt omstillings- og telefonsystem, hvor der også er behov for at arbejde med organisering, kultur og adfærd omkring telefonservicen sideløbende.

Derudover er det styregruppens vurdering, at der fortsat er behov for at styrke den fælles servicekultur i hele organisationen, sådan at borgerne oplever en helhedsorienteret service og et styrket samspil i deres møde med kommunen. Ønsker direktionen derfor at fastholde udviklingen af den samlede borgerkontakt på tværs af organisationen, anbefaler styregruppen scenarie 2, hvor alle delprojekter videreføres, men dog sættes på lavt blus.

**Styregruppen anbefaler, at direktionen revurderer projektets fremtidige fokus og omfang ved årsskiftet 2019/2020 uanset hvilket scenarie der vælges, herunder forholder sig til ambitionsniveau for straksafklaring på baggrund af erfaringerne fra BAC.**