

REFERAT Direktionen d. 27-01-2020

Mødedato Mandag d. 27. januar 2020 kl. 09:30

Mødested Mødelokale B105

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

Indholdsfortegnelse

Øvrige sager 27-01-2020.....	3
Tvær 1: Drøftelse af konsulentressourcer.....	4
PØS - efter centerhøring.....	8
Opfølgning tvær 1 - nedlæggelse af 2-3 adm. stillinger.....	12
Centrenes tilbagemelding på HR-strategi 2019 samt indsatser for 2020.....	17
Udfordring med Lukkedage i miniferieåret.....	19

Punkt 1: Øvrige sager 27-01-2020

19/24995

Punkt 2: Tvær 1: Drøftelse af konsulentressourcer

20/514

Baggrund

I forbindelse med vedtagelse af budget 2019-2022 blev der vedtaget administrative besparelser, herunder nedlæggelse af 6 konsulentstillinger. Med direktionssagen af 13. november 2018 vedr. nedlæggelse af konsulentstilling blev der samtidig anmodet om en drøftelse af konsulentressourcer mere overordnet set. Denne sag gør status ift. Hvordan der er arbejdet med optimering af konsulentressourcer.

Indstilling

Det indstilles, at direktionen tager sagen til efterretning, og at der samles op når BYC har været i dialog med øvrige centre om deres perspektiver vedrørende forenkling af og synergier ift. organisationens konsulentressourcer.

Beslutning Direktionen den 27-01-2020

Direktionen konstaterede med tilfredshed, at vi har udviklet brugen af konsulentressourcer og besluttede, at drøftelsen skal fortsætte både i direktionen og i chefforum. Til den næste drøftelse bad direktionen om:

- et overblik over antallet af konsulenter på tværs af organisationen.
- en overvejelse om hvilke metoder skal være fælles
- at det diskuteres med centercheferne, hvad det kræver ledelsesmæssigt at arbejde fleksibelt med konsulentressourcerne.

Sagsfremstilling

I forhold til effektueringen af besparelsen af tvær1 vedrørende konsulentstillinger kan det konstateres, at besparelsen er udmøntet.

Derudover blev det i direktionssagen af 13. november 2018 efterspurgt at se på:

- Hvordan konsulentnetværket fremadrettet skal arbejde
- Balancen mellem konsulentressourcer i stabene og fagcentrene.
- Forenkling af anvendelsen af konsulentressourcer
- Hvad der forstås ved konsulentopgaver

Konsulentnetværket

I forhold til konsulentnetværket blev der i starten af 2019 gennemført en effektiviserings- og forenklingsproces, hvor antallet af konsulenter i netværket blev sænket fra ca. 50 til 30 konsulenter. Tidligere var målgruppen alle konsulenter, der arbejdede med strategiske tværgående opgaver, som vurderedes at have gavn af et styrket fælles sprog, tværgående relationer og bidrog til strategiske tværgående indsatser.

I forbindelse med tilpasningen er det blevet indskærpet, at der er mødepligt, og at netværket skal understøtte den tværorganisatoriske udvikling. I februar 2020 præsenteres direktionen for en evaluering af netværkets virke i 2019 samt oplæg til, hvordan der kan arbejdes i 2020.

Balancen mellem konsulentressourcer i stabene og fagcentrene

Helhedsfokus på tværs af organisationen

I 2019 er der blevet arbejdet med forståelse af konsulentopgaven, forenkling, balancerne mellem konsulentressourcer i stabscentre og fagcentrene med henblik på at få skabt en helhedsorientering.

Forenkling i anvendelsen af konsulentressourcer

Vurderingen er, at vi i organisationen er blevet gode til at finde hinanden på tværs i udviklingsindsatserne. Der er i stigende grad en oplevelse af, at når vi går ind i udviklingsrum på tværs, så har vi fokus på bolden, spiller hinanden gode og lykkes med at gå på tværs. Dette er blandt andet lykket i projektet "Tidlig indsats – tværgående sammenhæng", hvor projektet på konsulentniveau i det seneste halve år har arbejdet samstemt på tværs af SHC, BURC, BAC, HRC, ØDC og BYC. Centerledelsen har allokert konsulentressourcerne til udviklingsopgaven med tillid til, at det er det nødvendige der sker inden for det mandat styregruppen har givet udviklingsopgaven/projektledelsen, og derfor har der ikke været detailstyring og tidsestimater på konsulentressourcerne.

Det har stillet krav til konsulenterne at skulle arbejde agilt ind i opgaverne og med reference til projektledelsen, som har haft ansvaret for udviklingsopgaven. Det har samtidig også sikret et helhedsfokus på opgaven set fra konsulenternes perspektiv og tidsforbrug på tværororganisatorisk koordination på konsulentniveau er reduceret betragteligt, fordi konsulenterne arbejder på vegne af hele organisationen.

Forståelsen af konsulentopgaven

Overordnet set er vurderingen, at konsulentopgaverne har flyttet sig fra et stærkt fokus på projektledelse og styring af udviklingsopgaverne til i dag også at have et stærkt fokus på den konkrete udvikling og forankring af nye løsninger/praksis sammen med medarbejdere, ledere og borgere. Udvidelse af konsulenternes rolle til at bære opgaven længere end vi tidligere har gjort for at sikre implementeringen er vigtig at huske på, når vi drøfter og estimerer konsulentressourcer.

Ud over indsatsen i konsulentnetværket med at klæde konsulenterne på til at arbejde implementeringsfokuseret så har Team strategi og udvikling i 2018/19 gennemført 10 morgenfokuspå møder, som har haft til formål at klæde ledere og udviklingskonsulenter på med viden og værktøjer i forlængelse af lanceringen af den nye projektmodel, som blev lanceret foråret 2018.

På morgenfokuspå møderne har der bl.a. været arbejdet med temaerne innovation, agile udviklingsmetoder, borgerinvolvering, implementering, forandringsledelse, evaluering mv. Der planlægges tilsvarende møder for organisationen i 2020.

Tætte samarbejdsrelationer og koordination

I Team Strategi og udvikling/BYC er der igennem de seneste par år blevet eksperimenteret med at have ansættelser på tværs af organisationen (CEIS/BYC) og ind-/udstationeringer fra fagcentre til BYC og omvendt i forbindelser med vikariater og lign. Omfanget af udvekslingen har typisk været i omegnen af 10 timer om ugen. Personaleledelsen har været fastholdt i det center konsulenten er forankret i, og så har der været faglig ledelse i det center konsulenten er indstationeret i.

Oplevelsen er, at det skaber stor værdi for organisationen, fordi det styrker opgaveløsningen, skaber stærke koblinger og gør det nemmere at gå på tværs. I BYC tilstræbes det fortsat at benytte disse åbninger til stærke organisatoriske koblinger. Også set fra konsulenternes perspektiv er der et stort potentiale i at bruge disse muligheder, da det bidrager til kompetenceudvikling og styrker oplevelsen af HTK som en attraktiv arbejdsplads, der også understøtter karriereudvikling.

Det kan overvejes om denne tilgang i højere grad skal institutionaliseres, så det bliver en naturlighed i hele organisationen, at man fx i forbindelse med prioriterede indsatser, som er tværorganisatorisk forankret, indstationerer konsulenter på opgaven i det stabscenter, som har tovhold på opgaven. Fordelene er, at:

- Det fokuserer ledelsesopgaven og optimerer konsulentressourcerne, da der kun er en ledelsesreference på opgaven.
- Man kommer ud over debatten om organisationens konsulentressourcer, fordi konsulenterne i højere omfang følger opgaverne.
- Det bidrager til et stærkere helhedsfokus.

Opmærksomhedspunkterne er:

- At det kræver robuste konsulenter, som kan navigere i omskiftelige ledelsesrelationer.
- At man som ledelse skal have respekt for snitflader ift. opgaver på tværs dvs. ledelsesansvaret er afgrænset til den delegerede portefølje.
- Det kræver høj grad af tillid på tværs, klare mandater og forventningsafstemning at delegere ledelse af tværgående udviklingsopgaver.

Helhedsfokus på tværs af stabscentrene

I stabscentrene er der også et stærkt fokus på at gå på tværs i udviklingsopgaverne især i de opgaver, hvor der er tætte snitflader. Et eksempel er den løbende koordination mellem BYC og HRC, hvor udviklingsopgaver ofte ligger i et snit mellem centrenes kompetenceflader. I grove træk kan snittet mellem BYC og HRC defineres som følger:

- BYC løfter konsulentopgaver, der fokuserer på strategi og organisationsudvikling med fokus på borgervinklen, organisationsanalyser, arbejds gange og forandringsprocesser på tværs af organisationen.
- HRC løfter konsulentopgaver, der fokuserer på trivsel, kompetenceudvikling, lederudvikling, teamudvikling og indsatser med fokus på udvikling af det relationelle.

Team Strategi og Udvikling og HR-teamet har igennem det seneste halvandet år afholdt videndelingsmøder på tværs af de to teams for at sikre samstemthed omkring praksis og perspektiver i udviklingsopgaver. Derudover afholder teamlederne statusmøder hver 14. dag, hvor konkrete opgaver og projekter drøftes, afstemmes og bemandes og HTK's organisationsudvikling drøftes overordnet set. Konsulenterne i de to teams går naturligt på tværs og sparrer løbende med hinanden om opgaver, og de oplever samstemthed om, hvordan vi arbejder med udviklingsopgaver. Som eksempel på konkrete opgaver, hvor HR-teamet og Team strategi og udvikling har koordineret indsatser kan nævnes Fremtidens borgerkontakt ift. styrket borgerkontakt i hjemmeplejen, fusionen til Ole Rømerskolen, Tidlig indsats og tværgående samarbejde, hvor HRC og BYC uformelt har koordineret roller og ansvar ift. den konkrete opgaveløsning.

Fremadrettet vil det være vigtigt at fastholde det tætte ledelsesmæssige samarbejde mellem Team Strategi og Udvikling og HR-teamet med opmærksomhed for at udvide det til de andre stabsfunktioner. Det er helt afgørende, at fagcentrene oplever, at stabscentrene er samstemte og at stabscentrenes kompetencesnit ikke opleves som en udfordring i koordinationen af indsatser. Det kræver tæt dialog og tillidsfulde relationer på såvel ledelses- som medarbejderniveau at sikre dette, og der er derfor brug for at stabscentrene ift. kompetencesnit er afklarede om roller og ansvar og har en systematisk tilgang til at være koordinerede og samstemte.

Det anbefales, at BYC gennemfører en dialog med øvrige centre med henblik på at afdække perspektiver vedrørende forenkling af og synergier ift. organisationens konsulentressourcer

Bilag

direktionssag 13112018.pdf

Punkt 3: PØS - efter centerhøring

16/23712

Baggrund

Direktionen drøftede 18-11-19 revideret PØS, herunder beløbsgrænser for disponeringer og godkendte d 25-11-19 justeret formulering af 4-trins-modellen. Efterfølgende har PØS'en været i høring i centrene fra 11-12-2019 til 20-01-2020. Høring samt drøftelse i chefforum 11-12-2019 giver anledning til supplerende drøftelser i direktionen jf. denne sag.

Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen

1. drøfter den konkrete anvendelse af 4-trins modellen med henblik på at ØDC kan udarbejde en overførselssag, hvor alle centre behandles ensartet
2. drøfter grænse for inddragelse af indkøbsenheden i ikke-aftale-dækkede indkøb og/eller hvorvidt "skal inddrages" ændres til "kan inddrages"
3. godkender hævelse af grænsen for chefers bemyndigelse til at underskrive kontrakter fra 0,5 til 1 mio. kr.
4. godkender at der i fht. bemyndigelse skelnes mellem drift og anlæg og at der fastsættes en grænse på 3 mio. kr. vedr. anlæg
5. Beslutter om bemyndigelsen skal omfatte chefer (forstået som niveau 2 og 3) eller specifikt centerchefer
6. fastholder, at der ikke kan betales p-bøder
7. fastholder, at månedssager ikke er forudsat i PØS'en, men kan indføres ad hoc
8. fastholder, at kontrolniveauet i udgangspunktet vurderes lokalt, men at det fra centralt hold er fastlagt, at kørsel indberettet via app'en godkendes enkeltvis.

Beslutning Direktionen den 27-01-2020

Direktionen besluttede følgende:

1. Den overordnede tekst i notatet vedr. 4-trins modellen blev godkendt. Derudover blev det aftalt at der skal være en samtale i chefforum om brugen af 4-trins modellen. Endelig blev det påpeget, at direktionens holdning er, at omplaceringer som udgangspunkt skal indgå i budgetopfølgningerne.
2. Teksten fastholdes på "skal inddrages", idet der laves en særlig aftale med driftsbyen.
3. Godkendt
4. Godkendt
5. Specifikt centerchefer
6. Godkendt
7. Godkendt
8. Godkendt

Sagsfremstilling

I boksene nedenfor fremgår den tekst, som pt. står i PØS'en og der er efterfølgende beskrevet forslag til justeringer, som direktionen bedes drøfte.

Anvendelse af 4-trins-modellen

Aktuelt bliver 4-trins modellen anvendt forskelligt. De konkrete handlinger: tilbagehold med henblik på at dække merudgifter andre steder, er helt efter bogen. Imidlertid er der nogle, som foretager omfordeling af budgettet. Dette slører det reelle billede af, hvordan det går med budgetoverholdelsen. Det får betydning for afvigelserne på institutionsniveau i det endelige regnskab og påvirker dermed omfanget af automatiske overførsler eller merforbrug til overførsel til det følgende år.

Hvis institutioner med mindreforbrug ud over 2 pct. fx flytter budget til institutioner med merforbrug, så får disse institutioner ikke overført merforbruget mens institutionen med mindreforbrug kan fortsat få 2 pct. overført. Dette har ikke været intentionen med at forenkle overførslerne.

For at sikre ligebehandling af alle centre er der vedhæftet en praktisk beskrivelse af, hvordan 4 trins modellen skal anvendes ud fra ØDCs fortolkning. Det er vigtigt, at direktionen lægger sig helt fast på en fortolkning, så denne kan indarbejdes i overførslerne fra 2019 til 2020.

ØDC anbefaler, at der ikke foretages budgetomplaceringer som følge af 4 trinsmodellen, men at den bruges som et redskab på ”forbrugs”- siden og at der i regnskabet redegøres for afvigelser og at direktionen herefter beslutter, hvor der skal gives fritagelser for overførsel af merforbrug.

Den konkrete problemstilling som tegner sig i fht. den kommende overførselssag er beskrevet i bilaget.

Inddragelse af indkøbsenheden

Fra PØS, kap. 6, aktuel formulering:

Du kan altid spørge Indkøbsteamet i ØDC til råds om indkøb, og du skal altid gøre det ved køb over 0,5 mio. kr. Du skal være særlig opmærksom på fremgangsmåden, hvis du ikke kan købe ind på en indkøbsaftale.

Her er det relevant at uddybe, hvad formålet er med at inddrage indkøbsteamet. Indkøbsteamet har sædvanligvis ingen viden om den genstand, der skal købes. Denne viden ligger i fagcentret. Den rådgivning, som skal indhentes i indkøb handler således om kontraktmæssige forhold. På den baggrund foreslås det præciseret, at man skal kontakte indkøb, hvis købet over 0,5 mio. kr. ikke sker jf. en indgået aftale, som indkøb allerede har været inde over.

Driftsbyen har ytret ønske om generelt at være undtaget fra denne bestemmelse.

I relation til mellemkommunale udgifter, primært i SHC, BURC og SUOC har der også været rejst spørgsmål både i fht. rådgivning fra indkøb og selve grænsen for disponeringer. Aktuelt er der en dialog i gang i relation til kontrakter på de specialiserede områder og ØDC anbefaler, at centrene én gang for alle drøfter de kontraktformater, som anvendes på mellemkommunale forhold, med indkøbsenheden og herefter lejlighedsvis, hvis de ændres.

Formuleringen vil herefter være:

Du kan altid spørge Indkøbsteamet i ØDC til råds om indkøb, og du skal altid gøre det ved køb over 0,5 mio. kr., hvis der er tale om køb som ikke er dækket af en aftale, som indkøb har godkendt tidligere.

Grænse for chefers bemyndigelse til at forpligte kommunen

Fra PØS, kap. 6, aktuel formulering:

Chefer må alene underskrive kontrakter på op til 0,5 mio. kr., så længe udgiften kan afholdes indenfor bevillingen. Direktører må underskrive kontrakter herudover, forudsat at udgiften kan afholdes indenfor bevillingerne og jf. dispositionsbeføjelserne i øvrigt jf. bilag 8.

Ovenstående tekst handler om at forpligte kommunen på en udgift. Den konkrete betaling af udgiften sker altid med 2 godkendere, når beløbet overstiger 50.000 kr.

I direktionmødet 18-11-19, hvor ØDC havde foreslået helt at lade grænsen bortfalde, var direktionen enige om, at formålet med at have en grænse i høj grad handlede om, at hvis der opstod problemer, så ville man kunne pege på, at i hvert fald denne regel var overtrådt.

ØDC anbefaler, i forlængelse af drøftelser i chefforum og med centrenes input, at grænsen hæves til 1 mio. kr. Dette vil reducere bureaukratiet. SHC drøfter allerede udgiftsændringer på over 1 mio. kr. (indenfor et år) med direktøren. Det vil være nyt (og give øget bureaukrati) i fht. SUOC og BURC. I SUOC vil det primært vedrøre fx plejeanbringelse af senhjerneskadede og i ny og næ i fht. boligindretning, mens det i BURC typisk vil vedrøre anbringelser. Der er ikke lavet en optælling af antal gange, det vil være relevant, men med en grænse på 1 mio. kr. vil det være et overskueligt antal gange. Det skal understreges, at det ikke forhindrer en direktør i at anmode om yderligere indsigt i et centers dispositioner.

Hertil kommer, at det vil være hensigtsmæssigt for CEIS, om der skelnes mellem drift og anlæg og fastsættes en højere grænse på anlæg. Følgende formulering ville imødekomme dette:

Chefer må alene underskrive kontrakter på op til 1,0 mio. kr., så længe udgiften kan afholdes indenfor driftsbevillingen. Når der er tale om udmøntning af Byrådets anlægsbevillinger, er beløbsgrænsen 3 mio. kr.

Ligeledes bør begrebet ”chefer” måske ændres til ”centerchefer” ligesom det var tilfældet i den gamle PØS. Alternativt bør der måske skrives ”ledere niveau 2 og 3 må”... så der ikke hersker usikkerhed.

Delegation af kompetence

Fra bilag 8:

Den almindelige dispositionsbeføjelse kan delegeres til andre personer. En bemyndiget person kan derfor (inden for sin bemyndigelse) overlade til andre i sit sted at skrive under for kommunen. I så fald skal der udarbejdes en lokal forretningsgang.

Ovenstående delegation anvendes i CEIS, hvor en del medarbejdere har adgang til at indgå aftaler med leverandører, som kommunen har rammeaftale med. Der er tale om både driftsudgifter (vedligehold) og anlægsudgifter (reoveringsopgaver). Der foreligger en forretningsgang.

Direktørerne kan overveje, at delegere kompetencen på udvalgte områder fx i relation til SHC; BURC og SUOC. Dette skal i så fald fastlægges i en forretningsgang. Der kunne også være tale om, at kompetencen blev delegeret fra gang til gang på baggrund af skriftlig forelæggelse for direktøren (mail), hvorefter direktørens accept blev journaliseret på den relevante sag. Denne procedure skulle ligeledes fastlægges i en forretningsgang.

P-bøder

Fra bilag 5

Der må ikke betales bøder for lovovertrædelser foretaget af medarbejderen i arbejdstiden, f.eks. fartbøder, P-bøder, bøder for manglende billet til tog, bus etc. Disse skal altid betales af medarbejderen selv.

Driftsbyen ønsker en undtagelse, så centerchefen undtagelsesvis kan betale p-bøder, eksempelvis hvis man får en p-bøde i forbindelse med at der sker en vandsprængning på en institution, hvor skaden skal stoppes hurtigst muligt.

ØDC kan ikke anbefale at der indsættes en kattelerm, da der ikke er lovhjemmel til at kommunen betaler p-bøder.

Budgetopfølgning og månedssager

SUOC har påpeget, at PØS'en ikke forholder sig til månedssager. Dette er bevidst fra ØDCs side, idet den politiske budgetopfølgning kombineret med månedligt økonomitjek vurderes at være et hensigtsmæssigt løbende grundlag. ØDC mener ikke, at det er nødvendigt at skrive i PØS'en, at der i perioder kan være behov for en yderligere opfølgning i direktionen. Dette kan besluttes (og afskaffes) ad hoc.

Kontrolniveau

BURC har påpeget, at der er stor forskel på kontrolniveauet på kørselsområdet. Kørsel, som indberettes via app'en godkendes af den lokale leder, mens kørsel, hvor man får godtgjort fx en togbillet, kun er underlagt stikprøvekontrol. ØDC vurderer, at denne forskel i kontrolniveau er rimelig, da det er rigtig nemt at snyde med app'en uden reelt at rejse, mens det at få godtgjort en billet, kræver at man har en billet og dermed har foretaget rejsen.

Bilag

Principper for økonomistyring

4-trins-model i praksis

Punkt 4: Opfølgning tvær 1 - nedlæggelse af 2-3 adm. stillinger

20/514

Baggrund

Denne sag indeholder en opfølgning på reduktioner i budget 2019 med fokus på om vi er lykkedes.

Sagen gennemgår elementerne i udmøntningen af besparelsen tvær1 for så vidt reduktion med 2-3 administrative stillinger (punkt 1-6) som blev vedtaget i direktionen 13-11-2018. Herudover følges op på centraliseringen i ISC som følge af ny klyngestruktur (punkt 7).

Den oprindelige beslutning i direktionen er vedlagt som bilag.

Indstilling

HRC og ØDC indstiller, at direktionen

1. tager sagen til efterretning
2. drøfter, hvorvidt der skal arbejdes videre med centralisering på nogle af de områder, der ikke er centraliseret i dag, herunder om der skal centraliseres til stabscenter eller fagcenter

Beslutning Direktionen den 27-01-2020

Direktionen tog sagen til efterretning med stor tilfredshed med udviklingen på området. Direktionen besluttede, at sagen skal drøftes i chefforum og derudover bestilte direktionen et oplæg på, hvordan der skal arbejdes yderligere med ændret opgavefordeling på dette område. Det blev påpeget, at digitaliseringsperspektivet skal indarbejdes.

Sagsfremstilling

Nedenfor angives status på de centraliseringer, som blev gennemført med budget 2019. Samlet set gælder, at der har været udfordringer særligt i opstarten og omstillingen har krævet tid (for nogen mere end for andre). Centraliseringen er sket differentieret. Lønoplæg, rekruttering og bogføring er centraliseret til de centrale stabe (ØDC og HRC) på udvalgte centre/områder, mens SUOC har centraliseret de samme opgaver blot til SUOCs stab. Herudover har ISC og SUOC centraliseret andre administrative opgaver til deres stabe. Endelig er der også centre, som ikke har været omfattet. Der er således 3 modeller i spil:

- I. "hel" centralisering – opgaver flyttes til stabe
- II. "mellem" centralisering – opgaver flyttes fra institutioner til rådhusets fagcentre
- III. fastholdelse af decentral opgaveløsning

Direktionen opfordres til at drøfte retning for en evt. yderligere centralisering.

1. Centralisering af lønoplæg og rekruttering

HRC fik 1. januar 2019 opgaverne med lønoplæg og rekruttering for BAC, BYC, FKC, HRC, ISC, SHC (Solgården og myndighed), TMC, UC og ØDC. HRC fik et årsværk til hver af disse opgaver.

På HR-området kan man samlet set sige, at de to konkrete centraliseringer vedrørende lønoplæg og rekruttering viser, at der har været vanskeligheder ved opstarten, der har krævet en særlig tæt dialog om opgaven mellem fagcentrene og HRC. Endvidere tyder erfaringerne indtil nu på, at der allerede har været et kvalitetsløft at konstatere, samt at ressourceforbruget har været svært at estimere, og at effektiviseringen dermed nok ikke kan siges at være slået helt igennem endnu.

Opgaven med lønoplæg

Forudsætningen for at HRC skulle løse opgaven med lønoplæg var, at man ville opnå stordriftsfordele og en effektivisering af opgaven.

HRC sendte før sommerferien et spørgeskema for at evaluere de første 6 måneder. Her var besvarelserne generelt meget positive og mange var glade for ordningen.

Der har været afholdt møder særskilt med ISC, for at drøfte om noget kunne gøres anderledes og om der var uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Før jul kontaktede HRC igen bla. nogle af skolerne, for at høre om deres opfattelse havde ændret sig efter det første år. Der var på det tidspunkt ikke umiddelbart noget ønske om at opgaven skulle tilbage igen.

HRC har i 2019 i perioder haft et stort arbejdspress i forhold til lønoplæg. I forhold til det årsværk som blev tildelt, har det ikke kunne dække det fulde antal timer, som er brugt på opgaven i 2019.

HRC vurderer på nuværende tidspunkt, at centralisering af lønoplæg er en succes og skal forblive i HRC. Da opgaven i det første år har fyldt mere end først antaget, vil ledelsen i HRC fortsat følge udviklingen.

Opgaven med rekruttering

Forudsætningen for at HRC skulle løse rekrutteringsopgaven var, at man ville opnå stordriftsfordele på den administrative del og løfte kvaliteten af rekrutteringsprocesserne og jobannoncerne.

Før sommerferien kontaktede HRC de ledere, som HR-konsulenterne har løst rekrutteringsopgaver for, for at høre, hvad deres oplevelse var. Generelt var der stor tilfredshed og mange oplevede, at det gav dem mere luft og tryk, at der var en i HRC, der havde overblikket samt medvirkede til kvalitetsløft af jobannoncerne.

Der har været afholdt særskilte møder med ISC, for at drøfte om noget kunne gøres anderledes og om der var uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Før jul kontaktede HRC igen nogle af de ledere, som siden sidste evaluering havde fået løst rekrutteringsopgaven i HRC. Tilbagemeldingerne var ligeledes her, at der var meget stor tilfredshed med ordningen og opgaveløsningen.

HRC har i 2019 i opstartsfasen haft et stort arbejdspress i forhold til rekrutteringsdelen.

HRC vurderer på nuværende tidspunkt, at centralisering af rekrutteringsopgaven er en succes og skal forblive i HRC – dog med en fortsat dialog med og overvejelse i forhold til enkelte skoler, som har nævnt, at de oplevede, at der kom et nyt led og de hurtigere kunne få løst opgaven i eget sekretariat.

2. Centralisering af bogføring på dagtilbud

ØDC har pr. 1-1-2019 overtaget regningsbetaling for daginstitutioner.

Forudsætningen for centraliseringen var at ØDC skulle kunne udføre opgaven med 80 pct. af de ressourcer, der var på institutionerne, og ØDC fik derfor tilført 25 timer ugentligt, mens institutionerne blev reduceret svarende 31,25 timer.

ØDC har i forbindelse med implementeringen haft et større oprydningsarbejde som følge af ny klyngestruktur. Det har givet anledning til visse udfordringer i starten. ØDC har holdt 2 opfølgingsmøder i 2019 med klyngelederne for at evaluere forløbet. Klyngelederne oplever, at samarbejdet med ØDC fungerer godt og de får hjælp indenfor rimelige tidsfrister. ØDC har derudover løbende dialog med administrationen i ISC med henblik på at forbedre samarbejde og effektivisere arbejds gange. ØDC vil også fortsat deltage på klyngeledermøder efter behov.

Konklusionen på det seneste evalueringsmøde var, at centraliseringen er vellykket.

ØDC vurderer desuden, at en tilsvarende centraliseringsproces vil kunne gavne klubområdet. ØDC oplever, at der er en del fejl i forbindelse med regningsbetaling og afstemninger på området og ØDC er bekendt med, at nogle klubledere har udtrykt et ønske om centralisering af bogholderi opgaverne.

Det anbefales, at direktionen drøfter, om ØDC skal gå videre med at etablere besluningsgrundlag for centralisering.

3. Ændret procedure på interne regninger

ØDC og HRC har fra 2019 primært på kursusbetalinger og kantineregninger ændret praksis, således at der ikke sendes regninger internt i kommunen, men i stedet "blot" konteret relevant udgift direkte hos den som skal betale. Der er ikke udmøntet en effektivisering specifikt med henvisning hertil.

Denne omlægning har effektiviseret arbejdet i ØDC og HRC, mens de betalende centre, har haft tilsvarende færre regninger, som de skulle bruge tid på at betale. ØDC og HRC vurderer, at centrene er glade for ændringen og der nu kun er få problemer efter at ordningen nu har kørt i et år.

4. Etablering af opgavefællesskab i SUOC

SUOC har i 2019 implementeret centralisering af administrative opgaver i forlængelse af budget 2019, besluttet i direktionen 13-11-2018. Effektiviseringen på 0,450 mio. kr. er realiseret.

På opgavesiden er følgende opgaver centraliseret siden maj 2019:

- Opgaver der knytter sig til HR (rekruttering, ansættelse og stillingsophør)
- Økonomistyring (betaling, opkrævning, kasseopgørelser og afstemning)
- Sekretariatsfunktioner (dagsorden til lokal-Med, vedligeholdelse af hjemmesider)
- It-understøttelse (centeropgaver ift. centrale systemer, mobile devises (telefon + iPad))

Aktuelt på området pågår der et arbejde med den videre implementering. Dette er blandt andet ensretning og brug af arbejdsgange, kulturobygning samt rekruttering, idet et par medarbejdere er stoppet. Fra 1.-2-2020 er teamet fuldtalligt.

Implementeringen har ikke været uden udfordringer, idet der både har været en større udskiftning og omrokering af medarbejdere, ligesom ikke alle decentrale ledere har støttet op om etablering af opgavefællesskabet. Det har betydet, at der i centret har været arbejdet med implementering af forandringer samtidigt med at sikring af de rette kompetencer har været nødvendigt. Aktuelt er der i dag decentrale ledere der oplever at opgaverne varetages på højt fagligt niveau, men der er andre fortsat finder det vanskeligt. Dette arbejdes der fortsat med ved at tydeliggøre arbejdsgang og udvikle relationer mellem opgavefællesskabet og de decentrale ledere.

5. Ændret kontrolniveau på regninger

Fra 2019 blev der åbnet op for at der kan indføres et lavere kontrolniveau – svarende til at bilag under 5.000 kr. ikke ”kontrolleres”. Der sker således ikke kontrol af at varen er leveret. Udgiften bogføres umiddelbart. I stedet gennemføres en månedlig gennemgang af posteringerne og stikprøven (hvor man kigger på selve fakturabilaget) øges til minimum 20 bilag 3 gange årligt (i stedet for 10).

Denne praksis er indført følgende steder:

BYC, ØDC, SUOC, ISC-dagtilbud.

ØDC vurderer, at den sparede tid i bogføringen står mål med risikoen. Gennemgang af posteringstekster giver god mulighed for at fange evt. fejlagtige bogføringer og giver god føling med, hvilke udgifter der afholdes. Der har (primus 2019) været enkelte posteringer på dagtilbudsområdet, som ad den vej blev fanget efterfølgende og derefter er tilbageført med kreditnota. Det kræver et ledelsesmæssigt overblik at blive opmærksomme på og finde disse fejl. Generelt behøver denne gennemgang af posteringstekster ikke være en lederopgave, men det skal være en person, som rimeligvis kan vurdere forbruget. I en daginstitution vil det typisk være den daglige leder.

6. Anvendelse af pecunia i SHC og BURC

SHC og BURC har med stor succes og i et tæt, berigende samarbejde, implementeret pecunia, som er et it-system, der smidiggør regningsbetalingen, fordi det kobler til borger-bevillinger i fagsystemet.

Pecunia er et digitalt betaling/ udbetalingsværktøj som er udviklet til de danske kommuner med fokus på betaling af faktura samt samkøring med disponeringer i Calibra. Pecunia kan forberede betaling af faktura og kan sende opkrævninger af ydelser, betaling og opkrævning sker i Prisme. Samtidig samkøres disse betalinger med disponeringer af udgifter i Calibra. Pecunia har snitflade til Prisme.

Pecunia giver følgende fordele:

- Afstemning - du finder fejludbetalinger og manglende indtægter
- Automatisering af arbejdsgange – betaling / udbetaling af ydelser
- Referencer - Pecunia har bevist at værktøjet virker
- Mindre controlling af disponeringer i Calibra

Pecunia er blevet opsat og implementeret hen over sommeren og med ibrugtagning i oktober 2019. Implementeringsfasen er generel gået godt, dog er der som altid ved nye IT-systemer, en del uforudsete forhold som skal løses, her har det været særligt omkring snitflader mellem Prisme og Pecunia. Tingene er løst og i dag er systemet fuld fungerende i forhold til kontaktpflichtigelse.

Pecunia har givet den forventet effektivisering i forhold smidigere arbejdsgange, samlet sagsovers- og økonomioverblik på sagsniveau, bedre kontrolmuligheder og større sikkerhed for konkret kontering. Dog har det ikke været muligt at hente den forventede gevinstrealisering i 2019 på 370.000 kr. svarende til 0,8 årsværk, da Pecunia først er blevet fuldt implementeret ultimo 2019.

Der er aftalt med leverandøren at vi i 2020 skal samarbejde om udvikling af et modul til automatisering af tilbagevendende enslydende fakturaer. Der vil her være fokus på at sikre en forretningsgang, der skal afdække og minimere risiko for fejludbetalinger. Det vil ske i tæt samarbejde med ØDC.

De to centre er fra 2020 blevet reduceret med 740.000 kr. i det administrative lønbudget, svarende 1,6 stilling. For at opnå den forventede effektivisering vil der i starten af 2020 blive iværksat yderligere tiltag der skal sikre at alle effektiviseringsmuligheder bliver udnyttet.

Herudover har ØDC (uforudset) i 2019 anvendt op mod 0,2 årsværk på at understøtte implementeringen af systemets snitflade med prisme, hvilket har taget tid fra andre opgaver.

7. Centralisering af opgaver fra dagtilbud til ISC centralt (i forlængelse af klyngestrukturen)

I forlængelse af strukturændringen på dagtilbudsområdet fra oktober 2018, blev de administrative opgaver for dagtilbud centraliseret fra skolernes administration og samlet i en administrativ enhed for de 10 klynger i ISC med virkning fra 1. januar 2019.

Klyngeadministrationen har således fungeret i godt et år. Der sker løbende effektivisering og tilpasning af den administrative opgaveportefølje, så mængden og typen af opgaver afspejler det overordnede formål med klyngestrukturen og lederne understøttes i ”Ledelse tæt på”.

Det faktum, at klyngeadministrationen nu er placeret fysisk på Rådhuset har givet en væsentlig større effektivitet i opgaveløsningen. Dette skyldes bl.a., at der er færre forstyrrelser her, end placering i et ”forkontor” på skolen med mange henvendelser fra børn, forældre og personale. Samtidig har det været muligt at lave et fælles opgavekatalog over de administrative opgaver der udføres i Klyngeadministrationen. Det betyder, at alle 29 ledere kan få en mere kvalificeret og ensartet understøttelse i de administrative opgaver.

Effektiviseringen er bl.a. anvendt til at varetage flere af de større administrative opgaver, som tidligere blev varetaget af områdelederne.

Skolerne har efterfølgende oplevet et moderat større arbejdspress hos de tilbageværende administrative medarbejdere.

Bilag

Oprindelig DIR sag 13112018 med beslutning

Punkt 5: Centrenes tilbagemelding på HR-strategi 2019 samt indsatser for 2020

19/1757

Baggrund

På møde den 21. oktober 2019 besluttede Direktionen, at HR-Centret skulle følge op på alle centres arbejde med HR-strategiske indsatser i 2019 og lave et overblik over, hvilke indsatser, centrene vil arbejde med i 2020 med udgangspunkt i de 4 pejlemærker i HR-strategien.

Indstilling

Det indstilles, at Direktionen:

- Tager tilbagemeldingen til efterretning, da alle centre har forholdt sig aktivt til HR-strategien og har igangsat og arbejdet med initiativer med tilknytning til de 4 pejlemærker i 2020.
- Beslutter, at der skal være fokus på effekten af de igangsatte eller påtænkte indsatser i 2020.
- Beslutter, at der igen i 2020 vil være en kobling mellem aftalestyringen og HR-strategien i dialogerne mellem den enkelte direktør og centerchef, hvor det er relevant, så HR-Centret kan følge op primo 2021 på fremdrift og effekt.

Beslutning Direktionen den 27-01-2020

Direktionen tog sagen til efterretning med stor tilfredshed med centrenes arbejde med HR-strategien. Direktionen godkendte, at der i 2020 skal være fokus på effekten og der skal fastholdes en kobling til aftalestyringen.

Sagsfremstilling

Alle centre har arbejdet i forskellig grad med de indsatser, der fremgik af aftalestyringen. Tilbagemeldingerne på, hvad der skal arbejdes med i 2020 er forskelligartede og derfor vanskelige at sammenfatte, men kan på et overordnet plan inddeles i følgende temaer:

- Lederteamudvikling/ledelsesgrundlag (FKC, HRC, SHC, SUOC, TMC, UC)
- Sygefravær (HRC, ISC, SHC, BURC)
- Rekruttering og tiltrækning/attraktiv arbejdsplads (HRC, SHC, SUOC, BAC, BURC)
- Kerneopgave/arbejdsgange/forenkling (FKC, SHC, SUOC, TMC, ØDC, UC)
- Tværfagligt samarbejde/kompetencer (BYC, SHC, BAC, UC, BURC)
- Ingen HR-strategiske temaer i 2020 (CEIS)

Det er HR-Centrets vurdering, at der generelt arbejdes godt med de HR-strategiske tiltag. De fleste centre arbejder med dagsordener, der peger fint ind i de HR-strategiske pejlemærker, og det tyder på, at vi i 2020, i endnu højere grad end i år, skal have fokus på arbejdet med HR-indsatserne i tæt samspil med driften og løsningen af de lokale kerneopgaver.

Det er pt svært at sige noget generelt om effekten af de igangsatte initiativer, men i flere centre er der en oplevelse af forbedring på de ønskede områder. Nogle centre har initiativer med længerevarende perspektiver, der rækker videre ind i 2020, og effekten kan derfor ikke konstateres endnu og andre har ikke kunne identificere en effekt. HR-Centret stiller sig til rådighed for at understøtte centrene i det omfang der er behov herfor, således, at vi i 2021 forhåbentlig kan se en tydeligere effekt af de igangsatte initiativer i alle centre. HR-Centret lægger op til at Direktion og Chefforum overvejer, hvordan effekterne af initiativerne kan synliggøres endnu mere i 2021.

Centrenes fulde tilbagemelding fremgår af vedlagte bilag 1, dog er SHCs tilbagemelding så lang, at den fremgår af bilag 2.

Bilag

Bilag 1 - Skema til opfølgning på centrenes arbejde med HR-strategi 2019 samt indsatser for 2020

Bilag 2 - Opfølgning på HR strategien - SHC november 2019.DOCX

Punkt 6: Udfordring med Lukkedage i miniferieåret

19/1067

Baggrund

Denne sag fremlægges for direktionen, da pådagoger og pådagogmedhjælperne på daginstitutions- skole-, SFO- og klubområdet ikke vil have nok ferie til at kunne holde fri på de af Byrådet besluttede lukkedage, som forekommer i miniferieåret.

Indstilling

HR-Centret indstiller, at direktionen træffer beslutning om:

Å

1. at arbejdsgiver betaler differencen på 0,36 feriedag, og at økonomiudvalget orienteres herom.
2. at det fortsat vil være muligt for medarbejdere på Rådhuset at komme på arbejde, hvis ikke de har ferie nok til afholdelse.

Beslutning Direktionen den 27-01-2020

Godkendt.

Sagsfremstilling

I forbindelse med overgangen til den nye ferieaftale er der i perioden fra 1. maj til 31. august 2020 en forkortet periode, hvor den ansatte kan holde den ferie som er optjent i perioden 1. januar til 31. august 2019 (16,64 dage). Dette også kaldet miniferieåret.

Å

I dette miniferieår forekommer der nogle lukkedage, som tidligere er besluttet af Byrådet.

Å

Der er tale om følgende to dage:

Å

- 22. maj 2020 (indeklemmt dag efter kr. himmelfart)
- 5. juni (Grundlovsdag).

Å

Stor Bededag, Kristi Himmelfart og 2. pinsedag er helligdage hvor medarbejderne har fri med løn, hvormed der ikke skal benyttes ferie på disse dage.

Å

Der skal således varsles 17 feriedage til afholdelse i miniferieåret (3 ugers sommerferie og 2 lukkedage). Da medarbejderne kun har optjent 16,64 feriedage til afholdelse i miniferieåret, vil det ikke være muligt at varsle 17 feriedage, med mindre arbejdsgiver selv betaler differencen på 0,36 feriedag (2,7 ferietimer). jf. KL's vejledning om overgangen til de nye ferieregler.

Å

Der er i henhold til ferieaftalen ikke hjemmel til at træde over medarbejderens 6. ferieuge. Det er medarbejderne selv der vælger om denne skal afholdes, og den kan således ikke varsles af arbejdsgiver. Det er heller ikke muligt at planlægge med evt. overført ferie eller afspadsring, da vi ikke kan kalkulere med at medarbejderne har overført eller optjent dette.

Å

Hvis ikke arbejdsgiver er indstillet på at betale differencen på 0,36 feriedag, skal arbejdsgiver give medarbejderne mulighed for at møde op på arbejde. Herved vil det være op til den enkelte medarbejder, om han/hun vil benytte 6. ferieuge, overført ferie eller afspadsring, eller om han/hun vil møde op på arbejde. Dette vil dog stride mod Byrådets beslutning om lukkedage.

Å

Ovenstående problematik gælder kun på daginstitutioner, skole-, SFO- og klubområder, da det er disse områder Byrådet har besluttet at holde lukket. Lærerne er dog undtaget, da lukkedagene er indregnet i deres årsnorm.

Å

Ud over ovenstående områder, kan samme problemstilling gælle sig gældende på Rådhuset, da der også her er besluttet nogle lukkedage. Rådhuset holder i miniferieåret lukket den 1. maj, 22. maj og 5. juni. Her har flere personalegrupper dog helt eller delvist fri på disse dage, og det har tidligere været sådan, at medarbejdere der ikke har haft ferie eller andet til rådighed, har haft mulighed for at komme på arbejde efter aftale med deres leder. Fastholdes dette, vil lukkedagene i miniferieåret ikke udgøre et problem på Rådhuset.

Å

Der er ikke besluttet lukkedage for kommunens øvrige arbejdspladser.

Økonomi

Såfremt direktionen træffer beslutning om at betale differencen på 0,36 feriedag (2,7 timer), vil det betyde, at der ikke ydes arbejdskraft til en værdi af ca. 360.000 kr. Medarbejderne får altså løn, men yder ingen arbejdskraft for timerne.

Bilag

Beregning - 0,36 feriedag i miniferieåret.