

# REFERAT Direktionen d. 21-06-2021

**Mødedato** Mandag d. 21. juni 2021 kl. 09:00

**Mødested** Mødelokale B105

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

## Indholdsfortegnelse

Øvrige sager.....	3
Lukket.....	4
Politisk struktur i Byrådsperioden 2022-2025.....	5
Byrådshøjskolen 2022.....	11
Ny byrådsperiode: Udvalgsintroduktion.....	17
Temadrøftelse Rekruttering og fastholdelse.....	19
Gentænkning af kurset God Ledelse.....	25
Lukket.....	28
AV-udstyr der understøtter virtuelle møder i mødelokalerne på rådhuset.....	29

# Punkt 1: Øvrige sager

20/23083

## Baggrund

- Uddybende data om personaleomsætning i forbindelse med Tal om Personale 2020 v. Kathrine (se bilag)
- Protokollering
- Status på 1. ledelsestilsyn

## Beslutning Direktionen den 21-06-2021

Direktionen drøftede kort igangsættelsen af udviklingsplan for Charlott kvarteret, ligesom det blev aftalt, at direktionen skal ned og se byggeriet af det nye rådhus, som er i god proces.

Derudover besluttede direktionen, at notatet om uddybende data om personaletal skal drøftes bilateralt ml. den respektive direktør og centerchef.

Protokollering fra de politiske møder blev også drøftet, og der tages en opfølgning på denne via hver direktør og med sekretariatet.

Status på 1. ledelsestilsyn blev taget til efterretning.

Derudover blev arrangementet afholdt for chefforum den 17. juni 2021 kort vendt med stor ros til planlægningsgruppen for det fine arrangement.

## Bilag

Analyse af personaleomsætningen i HTK i 2020 - til DIR

Opfølgning ledelseskontrol maj 2021

## **Punkt 2: Lukket**

21/12428

## Punkt 3: Politisk struktur i Byrådsperioden 2022-2025

20/9416

### Baggrund

Som forberedelse mod kommunalvalget den 16. november 2021 er der i denne sag beskrevet en række overvejelser vedr. den politiske struktur i HTK, som det lægges op til, at direktionen drøfter før, det forelægges borgmesteren.

Efter direktionens drøftelse vil nedenstående blive tilrettet i et notat, hvor de samlede anbefalinger vil fremgå øverst i notatet, herunder et diagram over de foreslåede stående udvalg og opgaveudvalg, som dermed fremlægges for borgmesteren.

### Indstilling

At direktionen drøfter hvordan den politiske struktur kan tilrettelægges i byrådsperioden 2022-2025, som anbefalinger til borgmesteren, herunder:

Opsamling på evaluering:

1. Om der er særlige pointer fra evalueringen, som mangler og som skal indarbejdes, inden det forelægges borgmesteren?

Opgaveudvalg:

2. At direktionen drøfter, hvordan anbefalingen for arbejdet med opgaveudvalg skal være – et snævert fokus på en konkret opgave og/eller et bredt fokus på et politisk/strategisk tema?

Strategiske indsatsområder:

3. Om der er særlige fagområder, som bør indgå i puljen af strategiske indsatsområde for den kommende byrådsperiode, som ikke fremgår i sagen?
4. At direktionen drøfter og forholder sig til anbefalingerne for de specifikke strategiske indsatsområder:
  - a. Det anbefales, at indsatsen på børne- og skoleområdet fortsat løftes af Institutions- og Skoleudvalget.
  - b. Der lægges op til at direktionen drøfter, hvordan ungdomsuddannelsesområdet kan indgå i den kommende politiske struktur.
  - c. Der lægges op til at direktionen drøfter, hvordan et fokus på de udsatte boligområder kan indgå i den kommende politiske struktur.
  - d. Det anbefales, at Økonomiudvalget får en særskilt rolle som det overordnede ansvarlige udvalg i forhold til prognosearbejdet inden sektorprognoserne behandles i de respektive stående udvalg.
  - e. Det anbefales at opgaveudvalget "Klimaplan 2030 – Danmarks grønneste vækstkommune" fortsættes med reference til Økonomiudvalget.
  - f. Der lægges op til at direktionen drøfter, hvordan og om digitaliseringsområdet kan indgå i den kommende politiske struktur.

Øvrig udvalgsstruktur:

5. At direktionen drøfter forslagene ift. den øvrige udvalgsstruktur.

**Beslutning Direktionen den 21-06-2021**

Direktionen drøftede de forskellige indstillingspunkter og gav input hertil. Direktionen vil efter sommerferien blive forelagt en opdateret sag, hvor anbefalingerne til mulige ændringer fremgår.

## Sagsfremstilling

Der er lovgivningsmæssigt vide rammer for at indrette udvalgsstrukturen, som man ønsker det. Ifølge de formelle regler er Byrådet, med undtagelse af et økonomiudvalg, nemlig frit stillet med hensyn til den øvrige politiske struktur. I forbindelse med overgangen til en ny byrådsperiode er det derfor relevant at overveje, hvorledes den politiske struktur skal sammensættes.

### Erfaringer fra den nuværende periode

I forbindelse med evalueringen af den nuværende byrådsperiode har det siddende Byråd og administrationen peget på følgende opmærksomhedspunkter ift. den politiske struktur og arbejdet i udvalgene:

- Rammerne for opgaveudvalgene kan med fordel skærpes, så det bliver reelle opgaveudvalg og de dermed adskiller sig mere fra de stående udvalg, herunder gør brug af de muligheder som opgaveudvalg rummer, fx eksterne deltagere mv.
- Forskel på antal af sager i udvalgene og sagsmængden mellem udvalg
- Mødelængden for et udvalgsmøde tilpasses ikke den specifikke dagsorden
- Det kunne være hensigtsmæssigt med flere politiske drøftelser i udvalgene, og det er centralt, at der sikres tid til disse drøftelser på udvalgsmøderne
- Gruppeformændene drøftede rammerne om det politiske arbejde den 27. april 2021 og de justeringer, der blev aftalt her, indarbejdes i den nye byrådsperiode. Konklusionerne fra mødet fremgår her:
  - o Mødeplanlægningen for udvalgsmøder, Økonomiudvalg og Byrådsmøder fastholdes i den nuværende model. Alle andre møder lægges som udgangspunkt efter kl. 19 – fx temadrøftelser, inspirationsoplæg mv. Dette gælder dog kun for møder som planlægges af administrationen, hvorfor byrådsmedlemmerne selv kan opfordre til, at møder i andre fora i regi af deres hverv som byrådsmedlem også lægges efter kl. 19.
  - o Placeringen af gruppemøder er frit og kan ligge som ønsket ift. de enkelte medlemmer af det respektive parti.
  - o Administrationen undersøger mulighederne for digital mødeafholdelse og hvilke møder, der egner sig til dette. Fx formøder, men også muligheden for kortere orienteringsmøder, som kan blive optaget.
  - o Administrationen undersøger muligheden for, at dagsordener kan fremsendes tidligere for at sikre en bedre forberedelse til de enkelte møder.

### Opgaveudvalg

I evalueringen af den nuværende periode har der som nævnt også været fokus på arbejdet i opgaveudvalgene. Det er væsentligt, at direktionen forholder sig til strategien for arbejdet med opgaveudvalgene, deriblandt hvilke opgaver opgaveudvalgene varetager. Snittet i opgaveudvalg kan nemlig være forskellig i forhold til om et opgaveudvalg fokuserer på et større politisk tema som fx klima eller om de nedsættes til at arbejde med en specifik opgave, fx udviklingen af campus i HTK.

Evalueringen har vist, specielt på administrativt niveau, at det kan være hensigtsmæssigt at indarbejde en skærpelse af rammerne for opgaveudvalgene, så opgaven for udvalget bliver mere specifik og afgrænset, herunder at eksterne kan bruges på en anden måde.

En afklaring af hvordan opgaveudvalgene skal arbejde, vil også have indvirkning på anbefalingen af de strategiske indsatsområder, som forventes at være omdrejningspunkt i den kommende byrådsperiode (se nedenfor).

Der lægges derfor op til en drøftelse i direktionen af, hvordan anbefalingen for arbejdet med opgaveudvalg skal være.

Der udarbejdes et kommissorium, når et opgaveudvalg nedsættes, og alt efter direktionens drøftelse og i sidste ende den politiske afklaring herom skal dette genbesøges, hvis det giver anledning til justeringer.

#### Strategiske indsatsområder i den kommende periode

Det kan være hensigtsmæssigt at have fokus på de større strategiske indsatsområder, når udvalgsstrukturen sammensættes. De strategiske indsatsområder kan både danne baggrund for temaerne i de stående udvalg og opgaveudvalgene alt efter, hvordan tilgangen til opgaveudvalg vil være. Nedenfor er en kort gennemgang af de områder, som vurderes som de større strategiske indsatsområder i den kommende byrådsperiode, samt anbefalinger til ændringer til den nuværende struktur.

Listen nedenfor er ikke udtømmende og der kan være andre emner, som også kunne være relevant, fx beskæftigelsesområdet, sundhedsområdet eller et fokus på grøn bæredygtighed i et bredere perspektiv end klima.

#### Børne- og skoleområdet

Der er igangsat en større omstilling på skoleområdet med en helt ny tilgang til læring, som skal være udgangspunktet for alle kommunens skoler. Ved seneste konstituering blev opgaveudvalget vedr. Læringshus Nærheden nedlagt, da fokus ændrede sig fra det konkrete projekt til et bredere fokus med forankring i Institutions- og skoleudvalget. Omstillingen på hele børne- og skoleområdet vurderes fortsat at være et væsentligt strategisk indsatsområde i den nye byrådsperiode, hvor det også vil være relevant at sammentænke fremtidens skole bredt med integrationen i forhold til dagtilbud og til klub/ungeområdet. Da der fortsat er behov for den videre udvikling af dette område, er der behov for at dette løftes af Institutions- og skoleudvalget, så udviklingen også viderebringes til kommunens øvrige skoler/børneområder fremadrettet.

Det anbefales, at indsatsen på børne- og skoleområdet fortsat løftes af Institutions- og Skoleudvalget.

#### Ungdomsuddannelse

Ungeområdet blev ved seneste konstituering placeret mere entydigt i Institutions- og skoleudvalget, og det er til stadighed et indsatsområde, at kommunens unge gennemfører en ungdomsuddannelse, hvorfor der i den nuværende periode har været arbejde med en handleplan for "Uddannelse til Alle" (UTA), som har været forankret i et opgaveudvalg. Med den seneste udvikling af Campus og den konkrete deltagersammensætning i UTA kan der være behov for at se på, om UTA bør fortsætte eller om der er behov for genbesøge kommissoriet for udvalget, herunder deltagersammensætningen. Den Kommunale Unge Indsats (KUI) har ligeledes været et omdrejningspunkt for UTA og hvis opgaveudvalget nedlægges, så bør dette tænkes mere entydigt ind under Institutions- og Skoleudvalgets ressortområde eller det bør overvejes om KUI-dagsordenen alene kan bære et fokus for et opgaveudvalg.

Der lægges op til, at direktionen drøfter om der skal anbefales et fortsat bredt fokus på ungdomsuddannelse, hvilket dog vil kræve en opdatering af fokusområde, evt. deltagersammensætning mv. eller om fokus for opgaveudvalget ønskes skærpes, fx et fokus på campus. Der er også mulighed for, at det anbefales, at UTA nedlægges.

Der vil også være mulighed for at indtænke et fokus på ungdomsuddannelse i kobling med andre områder, fx at det kobles med udsatte boligområder med et fokus på implementeringen af vidensbyen.

Der lægges op til at direktionen drøfter, hvordan ungdomsuddannelsesområdet kan indgå i den kommende politiske struktur.

#### Nyt fokus udsatte boligområder

Ved seneste konstituering blev det boligsociale område placeret under Økonomiudvalget og opgaveudvalget "Nyt fokus udsatte boligområder" fortsatte med en opdatering af kommissoriet for udvalget. Formålet var at sikre en strategi for de udsatte boligområder, så der blev skabt en fælles strategi på tværs af boligselskaber og kommunen. Opgaveudvalget er lykket med denne strategiske udvikling og har efterfølgende haft et fokus på betydningen af parallelsamfundsudspillet. Der forventes et nyt kommende udspil med fokus på forebyggelsesområder og her vil HTK have i alt 5 områder (heraf 4 forebyggelsesområder og 1 ghetto). Da opgaveudvalgets fokusområde er udlevet, kan det give mening at se på, om udvalget skal fortsætte, men med et bredere sigte på den fælles rammeaftale om udlejning og de forventede forebyggelsesindsatser, herunder også om der er behov for en opdatering af deltagersammensætningen.

Flere boligorganisationer har udtrykt ønske om et udvalg/forum, hvor beboerdemokrater og byrådspolitikere kan mødes i forhold til forebyggelse af ghettodannelse i HTK.

Der arbejdes også med lokale styregrupper/politisk nedsatte arbejdsgrupper, hvor Sundheds- og bevægelsehuset er seneste eksempel herpå, hvilket også er en mulighed i forhold til at sikre et mere afgrænset opgavesnit. Det skal her nævnes, at denne tilgang også vil være mulig at indtænke på andre områder, fx i forhold til vidensbyen, kulturkvarteret, omdannelsen af Blåkilde mv.

Der kan også tænkes i en kombination i et bredere strategisk sigte i et opgaveudvalg, som samtidig vil fungere som et samarbejdsforum med boligorganisationerne og så afgrænsede lokale styregrupper, der arbejder med et konkret afgrænset fokus, der både kobler det fysiske og indholdet.

Der lægges op til, at direktionen drøfter om der skal anbefales et fortsat bredt fokus på udviklingen af de udsatte boligområder hvilket dog vil kræve en opdatering af fokusområde, evt. deltagersammensætning mv. og/eller om der i stedet ønskes mindre lokale styregrupper, der har et mere afgrænset fokus.

Der lægges op til at direktionen drøfter, hvordan et fokus på de udsatte boligområder kan indgå i den kommende politiske struktur.

#### Befolkningsudvikling i Høje-Taastrup Kommune

Udviklingen i Høje-Taastrup Kommune har været et særligt fokusområde, hvor Byrådet ønsker at skabe et attraktivt sted for nuværende og kommende borgere og virksomheder. Befolkningsudviklingen har de seneste år betydet en stigning af borgere i kommunen og i 2020 betød det en stigning på 1,91 %, svarende til i alt 970 nye borgere. Høje-Taastrup er den kommune med den største befolkningsvækst pt. At være en så eftertragtet kommune passer jo netop med det udviklingsfokus, som bl.a. også er kernen i udviklingsstrategien og som Byrådet har stilet efter. Men den store tilvækst stiller også krav til, hvordan der arbejdes med, hvad tilvæksten reelt betyder for fx behovet for nybyg/ombygningen og hvordan prioriteringen af kommunale funktioner skal være. Der arbejdes generelt med fem sektorprognoser (boligbyggeprognose, befolkningsprognose, skoleprognose, institutionsprognose og pleje- og ældreprognose), som behandles i de respektive stående udvalg. For at sikre en samlet prioritering på tværs af sektorområderne så foreslås det, at drøftelserne om sektoranalyserne starter i Økonomiudvalget inden det sendes videre til behandling i det respektive fagudvalg og at dette fremgår mere entydigt i styrelsesvedtægten.

Det anbefales, at Økonomiudvalget får en særskilt rolle som det overordnede ansvarlige udvalg i forhold til prognosearbejdet inden sektorprognoserne behandles i de respektive stående udvalg.

## Klimaområdet

Klimaområdet har stor bevågenhed i Høje-Taastrup Kommune og i marts 2021 vedtog byrådet en klimaplan. Arbejdet med at implementere en klimaplan skal ske gennem en bred inddragelse af borgere, virksomheder, interesseorganisationer og foreninger, og derfor besluttede byrådet på denne baggrund at nedsætte et opgaveudvalg ”Klimaplan 2030 – Danmarks grønneste vækstkommune”, der skal sikre at implementeringen af Klimaplan 2030 sker i et bredt og aktivt samarbejde med aktører, der både har indflydelse på og påvirkes af de initiativer der gennemføres. Udvalget har en rådgivende funktion om gennemførelsen af klimaplanen i forhold til Byrådet og refererer til Økonomiudvalget.

Det anbefales, at opgaveudvalget ”Klimaplan 2030 – Danmarks grønneste vækstkommune” fortsættes med reference til Økonomiudvalget.

## Digitalisering

Den digitale udvikling er for alvor begyndt at tage fart. Det påvirker den kommunale hverdag i alle henseender – den påvirker arbejdsgangene i administrationen, men endnu vigtigere påvirker det den måde, vi producerer velfærd på. Erfaringerne med håndteringen af covid-19 har givet os et indblik i nogle af de muligheder og udfordringer, som den digitale udvikling bidrager med. Vi har set virtuelle træningsforløb, hyppigere møder med borgere pga. den virtuelle adgang, virtuelle borgermøder, online undervisning i folkeskolen, digital klub og meget mere. Dette er vigtig læring, skabt i en ramme, som var givet grundet covid-19, men hvad kommer digital udvikling til at betyde for fremtidens velfærd i en tid uden covid-19? Det forventes, at digitalisering i den kommende valgperiode i stigende grad vil påvirke udviklingen af de kommunale kerneopgaver, og derfor er det vigtigt, at byrådet er klædt på med nogle grundlæggende indsigter i digitaliseringens styrker og opmærksomhedspunkter. Der vil også være mulighed for at arbejde med området på en anden måde, fx via et advisory board (som fx set på skoleområdet).

Der lægges op til at direktionen drøfter, hvordan og om digitaliseringsområdet kan indgå i den kommende politiske struktur.

## Øvrig udvalgsstruktur

### Integrationsområdet

Det er relevant til stadighed at have fokus på integrationsområdet i Høje-Taastrup Kommune, og i den nuværende periode har der været fokus på udarbejdelsen af en integrationspolitik for Høje-Taastrup Kommune. I dag ligger integrationsområdet i Fritids- og kulturudvalget, men selve integrationsindsatsen foregår på flere fagområder og dermed i de øvrige udvalg (ISU, AMU, SU og ÆSU), hvilket dermed kræver en del koordinering, men med udarbejdelsen af en integrationspolitik er rammen for arbejdet på området blevet klarere.

Det anbefales, at integrationsområdet fortsat placeres i Fritids- og kulturudvalget.

## Sammenlægning af udvalg

I den eksisterende byrådsperiode har der været 7 stående udvalg udover Økonomiudvalget. Fremadrettet kunne man overveje at sammenlægge nogle af udvalgene. Hvis der er et politisk ønske om at sammenlægge nogle udvalg, så anbefales det, at der ses nærmere på følgende mulige sammenlægninger:

### Det tekniske område

På det tekniske område har vi i Høje-Taastrup Kommune gennem flere perioder haft både et teknisk udvalg og et plan- og miljøudvalg. Mange andre kommuner har kun ét udvalg på det tekniske område. Særligt teknisk udvalg er et udvalg med få sager, hvorfor det kunne være en mulighed at lægge de to udvalg sammen.

### Socialområdet

Der har i den nuværende periode været flere udvalg, som kan siges at dække det sociale område. Andre kommuner har færre udvalg på dette område. Man kunne overveje at sammenlægge socialudvalget med arbejdsmarkedsudvalget, idet der i høj grad er et overlap mellem målgruppen for AMU og SU, da mange af de ledige også har problematikker, som ligger inden for socialudvalgets område som fx psykiske lidelser eller misbrug. Dette vil også give mening i forhold til indsatsen for sammenhængende borgerforløb, som har været et fokusområde i Høje-Taastrup Kommune.

### Vederlag

Der er en samlet ramme til vederlag til formands- og udvalgsposter både for stående udvalg og opgaveudvalg, som maksimalt må udgøre 305 % af borgmestervederlaget. Derudover modtager 1. viceborgmesteren et vederlag på 10 % af borgmestervederlaget. Inden for de 305 % er der både mulighed for at aflønne udvalgsformænd, næstformand samt udvalgsmedlemmer af både stående udvalg samt opgaveudvalgene. I den nuværende udvalgsstruktur fordeler vederlagene sig med en anvendelse af 158,33 % til udvalgsformændene, 31,5 % til næstformændene, mens det resterende anvendes til udvalgsmedlemsposterne – altså 115,7 %.

Vederlagene til udvalgsformændene er fordelt således, at de stående udvalgsformænd får 20 %, mens formændene for opgaveudvalgene får 13,33 % og formanden for folkeoplysningsudvalget får 5 %.

Hvis man sammenlægger nogle af de stående udvalg, vil der være mulighed for at øge formandsvederlæggelsen i de øvrige udvalg, give vederlag til næstformændene i udvalgene eller give formandsvederlag til flere udvalgsformænd for opgaveudvalg, ligesom det vil være muligt at øge vederlagene til menige udvalgsmedlemmer.

På gruppeformandsmødet den 27. april 2021 blev antal af udvalgsposter og honorering heraf drøftet, hvor det blev aftalt, at dette indgår som en del af konstitueringen i forbindelse med kommunalvalget 2021.

## Punkt 4: Byrådshøjskolen 2022

20/8519

### Baggrund

Som forberedelse til den nye byrådsperiode er arbejdet med planlægningen af byrådshøjskolen 2022 igangsat. I denne sag forelægges den overordnede tilgang til byrådshøjskolen til direktionens første drøftelse.

### Indstilling

At direktionen drøfter tilgangen til byrådshøjskolen 2022, herunder om der er andre politisk svære beslutninger for den kommende byrådsperiode end fremsat i denne sag, som vil være oplagt at tænke ind som tema på en kommende studietur.

### Beslutning Direktionen den 21-06-2021

Direktionen drøftede oplægget med enkelte kommentarer som tilrettes og forelægges direktionen igen til endelig beslutning efter sommerferien.

### Sagsfremstilling

Byrådshøjskolen 2022 løber over en periode fra december 2021 til juni 2022. Nedenfor er den overordnede tilgang for byrådshøjskolen 2022 beskrevet.

#### Formål og introduktion

Formålet med byrådshøjskolen 2022 er at sikre en god opstart af den nye byrådsperiode, samt sikre en god introduktion til de nyvalgte politikere, men også at få sammenkoblet/sammentømret det nye byråd.

Som følge af evalueringen af Byrådshøjskolen 2018 er der foretaget mindre ændringer for den kommende byrådshøjskole. Bl.a. er perioden for byrådshøjskolen afkortet, så den afsluttes inden sommerferien (reelt ét modul, der er skåret fra) og de lokale kattekat afholdes i det første halve år af byrådsperioden, for bedst muligt at klæde byrådet, specielt nye byrådsmedlemmer, på til de kommende politiske afklaringer såsom budgetforhandlinger mv.

Tilrettelæggelsen af byrådshøjskolen 2022 tager derudover også udgangspunkt i elementer, som er kommet frem under evalueringen af den nuværende byrådsperiode, som blev foretaget af byrådet primo 2021.

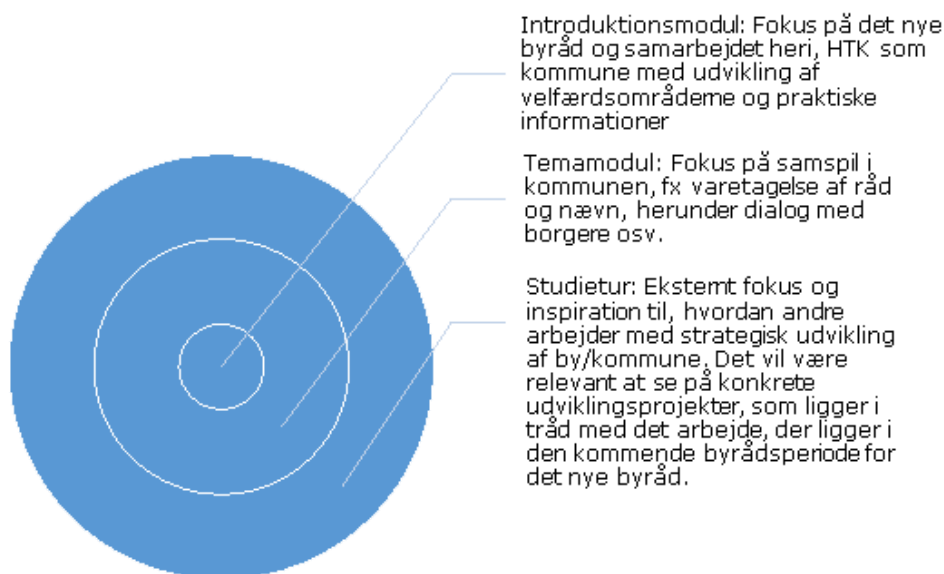
Udover de enkelte moduler mv., som indgår konkret i byrådshøjskolen, så er det væsentligt at pointere, at der også ligesom tidligere år indgår strategiseminar, budgetseminar mv. som en del af det almindelige årshjul for byrådet. I nedenstående er der kun taget udgangspunkt i de elementer, der forholder sig konkret til byrådshøjskolen 2022. Der henvises herudover til årshjulet (bilag 1), hvor samtlige elementer indgår, da det giver et mere retvisende og visuelt billede af de aktiviteter, som tænkes gennemført for byrådet i den første del af byrådsperioden (dog indgår udvalgsarbejdet ikke her).

Byrådshøjskolen 2022 er planlagt ud fra følgende elementer:

- ? Ét introduktionsmodul (døgnseminar)
- ? Ét temamodul

- ? Én studietur
- ? Afholdelse af seks lokale kattedagseminarer (ét lokalt kattedag hver måned det første halve år af byrådsperioden)

De tre moduler er ligeledes planlagt ud fra en differentiering af fokus:



Nedenfor beskrives mulige temaer for de tre moduler (døgnseminar, temamodul og studietur). Det skal her bemærkes, at der efterfølgende vil være et arbejde med at planlægge specifik proces på de forskellige moduler, når temaerne er endeligt afklaret.

#### Modul 1: Døgnseminar om samarbejdet i Byrådet og Udviklingsstrategien

Introduktionsmodul: Fokus på det nye byråd og samarbejdet heri, HTK som kommune med udvikling af velfærdsområderne og praktiske informationer

Første modul har to overordnede fokusområder:

- Introduktion til arbejdet som byråd
- Introduktion til udviklingsstrategien som den politiske ramme i HTK

På første modul gives en introduktion til arbejdet som byrådsmedlem, og det kommende samarbejde i byrådet. Her vil de juridiske elementer også indgå. Der vil være fokus på at understøtte et godt samarbejde i det nye byråd gennem aktiviteter og drøftelser på tværs af partier om samarbejdet, samt en række praktiske informationer (princippapir for mødeafholdelse og oversigt over praktiske elementer, fx It-support indgår i materialepakken hertil).

En mulig oplægsholder i forhold til et fokus på lokalpolitik og samspillet i byrådet kan fx være fra en tidligere lokalpolitiker, fx Winnie Grosbøll (tidligere borgmester i Bornholms Kommune 2010-2020). Ellers kunne en mulig anden

oplægsholder fx være Ulrik Kjær og/eller Lotte Bøgh Andersen.[\[1\]](#) Det kan også overvejes, om der skal indtænkes et oplæg i stil med sidste byrådshøjskole, med et fokus på betragtninger om politikerrollen mere generelt.

Andet fokus på dette modul er en overordnet introduktion til udviklingsstrategien, og temaerne indenfor udviklingsstrategien. Udviklingsstrategien sætter rammerne for de kommende års udvikling af Høje-Taastrup Kommune. Det gælder alle dele af kommunens arbejde: Både kommunens byer og arealer, kommunes service, aktiviteter, uddannelse- og jobmuligheder. Udviklingsstrategien er Byrådets langsigtede strategi og arbejdsplan, og det nye byråd introduceres til strategien sammen med en status på, hvor kommunen er henne anno 2022.

## Modul 2: Temamøde om råd og nævn og samspil med borgere

Temamodul: Fokus på samspil i kommunen, fx varetagelse af råd og nævn, herunder dialog med borgere osv.

Andet temamøde sætter fokus på råd og nævn, og hvordan udpegninger kobler sig til byrådets strategiske arbejde og hvad det betyder at være udpeget til et råd/nævn mv. Herudover vil der også være fokus på mødet med borgerne. Dette vil bl.a. tage udgangspunkt i, hvordan borgerinddragelse kan tænkes på nye måder, og hvad det giver af opmærksomhedspunkter, samt hvordan et nyt fokus på samskabelse kan folde sig ud.

En mulig oplægsholder til modul 2 kunne være Rikke Søgaard Berth (Horten advokatpartnerskab) med et fokus på samarbejdet mellem kommunalbestyrelsen og kommunale selskaber, hvor byrådsmedlemmer er repræsenteret.[\[2\]](#) Hvis det i stedet skal være et fokus på borgerinddragelse og/eller samskabelse, kan der evt. tænkes et oplæg ind fra en kommune, der har arbejdet med borgerinddragelse og facilitering af borgermøder mv.[\[3\]](#)

## Modul 3: Studietur

Studietur: Eksternt fokus og inspiration til, hvordan andre arbejder med strategisk udvikling af by/kommune. Det vil være relevant at se på konkrete udviklingsprojekter, som ligger i tråd med det arbejde, der ligger i den kommende byrådsperiode for det nye byråd.

Det foreslås, at byrådet tager på studietur for at sikre inspiration og læringer fra andre byer/kommuner, der arbejder med områder, som også er på dagsordenen i Høje-Taastrup Kommune og på den måde få konkret erfaring i de udviklingstrin, som byrådet selv kommer til at stå i. Det vil derfor give mening, at byrådet tager på en studietur, hvor de får inspiration til nogle af de kommende (svære) beslutninger, de selv vil stå overfor i den kommende periode, som fx var intentionen med studieturen til London ved seneste byrådshøjskole med et fokus på fremtidens skole. Derudover forventes en studietur at styrke den sociale sammenhængskraft i byrådet.

Der kan være flere relevante dagsordener i Høje-Taastrup Kommune, som med fordel kan understøttes af en studietur. I nedenstående fremgår en række relevante temaer for en studietur for byrådet, som kan danne afsæt for valget af destination. Temaerne kan evt. kombineres, hvilket afhænger af det endelige fokus på tema og mulighederne af de konkrete destinationer.

### 1) Kultur- og oplevelsesbaseret byudvikling

Hvordan får vi mest ud af udviklingen af det regionale fritidsområde? Det regionale fritidsområde giver ikke blot mulighed for at skabe nye kultur- og oplevelsestilbud, der kan tiltrække borgere og turister, det skaber også mulighed for erhvervsudvikling og arbejdspladser. Men hvordan gøres det bedst? Og hvordan arbejder vi på, at der opstår synergier mellem kultur- og oplevelsesattraktioner, erhvervsudvikling og beskæftigelse?

I omdannelsen af Taastrupgård og udviklingen af det nye Selsmosekvarter arbejdes der med at bruge kulturen som løftestang og ny identitetsmarkør. Der er udarbejdet en kunst- og kulturstrategi for området og snart åbner det nye Børne- og kulturhus, der sammen med Teater- og musikhuset skal skabe kulturaktiviteter i området for hele kommunen. Men hvad kræver det af kulturinstitutionerne at understøtte byudviklingen og blive integreret i byens liv? Hvilke historier skal fortælles?

## 2) Byudvikling og de grønne strukturer

Er byudvikling og udvikling af kommunes grønne områder og strukturer i modstrid med hinanden eller kan de gå hånd i hånd? I de kommende år skal der udarbejdes 18 visionsplaner for grønne rekreative områder i kommunen. Udviklingen af grønne områder og grønne strukturer understøtter ikke alene rekreation, hvis de tænkes bystrategisk kan de blive kvalitetsgivende for udviklingen af et område, de kan skabe bedre og mere attraktive forbindelser på tværs af byen, og så kan de give kommunen et image som en grøn kommune. Der vil også her være mulighed for at koble det med elementer i forhold til klimaplanen og hvordan der arbejdes med at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen i HTK.

## 3) Uddannelsesinstitutioner og Campusområde

Uddannelsesinstitutioner er vigtigt for kommunens evne til at tiltrække og fastholde studerende, som er kommunens fremtidige arbejdskraft. I de kommende år udvikles Gadehavekvarteret til en vidensby, der ud over det eksisterende Gymnasium og Teknologisk institut skal tiltrække nye uddannelsesinstitutioner i et kommende campusområde. Der etableres også et nyt kvarterhus i området, som rummer Linje 10 og aftenskoler, og som på den måde vil understøtte udviklingen af vidensbyen. Men hvordan tilrettelægges byens nye campusområde, så det bliver tiltrækkende at bruge for både studerende, undervisere og relaterede virksomheder? Og hvordan integreres det i byens liv?

## 4) Infrastrukturbaseret og stationsnær byudvikling

Hvordan får vi mest ud af en kommende BRT (Bus Rapid Transit)? Planerne om en BRT fra Ishøj, via Høje-Taastrup til Gladsaxe vil ikke blot skabe bedre kollektiv transport på tværs af hovedstadsregionen, så passagerer ikke behøver at rejse helt ind til København for at skifte linje. En kommende BRT vil også skabe helt nye muligheder for stationsnær byudvikling omkring kommende BRT-stationer. Men hvad skal der til for at de offentlige investeringer i ny infrastruktur skaber private investeringer omkring de nye stationer?

I og omkring de eksisterende jernbanestationer er der også potentiale for byomdannelse. I Hedehusene er der udarbejdet en visionsplan for bymidten, der viser fortætningsmuligheder langs jernbanen og regeringen har lagt op til at S-toget forlænges til Hedehusene og helt frem til Roskilde. Høje-Taastrup St. er kommunes regionale knudepunkt. Her er der etableret et samarbejde med grundejerne i området for at skabe bedre bymiljø og sammenhæng med den øvrige by. Taastrup st. udvikles også på både nord og sydsiden af jernbanen. Men hvordan arbejder vi strategisk med revitalisering af stationsområderne?

Der vil også være mulighed for at planlægge et dansk alternativ til destinationen for studieturen, hvis rejserestriktioner mv. som følge af Covid-19 begrænser rejsemulighederne. Det foreslås dog, at der tages udgangspunkt i ovenstående og at et dansk alternativ først tænkes ind, hvis det viser sig nødvendigt.

Det bemærkes, at udviklingsstrategien kan tænkes ind på studieturen, men dette afhænger af endeligt valg af tema og destination for studieturen.

## Afholdelse af lokal kattedag

Lokal kattedag er inspireret af COK's kattedag-kurser og var også en del af byrådshøjskolen 2018. Formålet med de lokale kattedag er at give nye byrådspolitikerne mulighed for at blive klædt på med det helt grundlæggende ift. det at være byrådspolitiker. Der vil dels være nogle temaer ift. de specifikke lokale kattedag, men det er også tanken, at

byrådspolitikerne har mulighed for at stille spørgsmål, som må dukke op løbende ifm. deres nye erhverv som byrådspolitiker. Der vil også være mulighed for, at de lokale kattedagat kobles med det egentlige kattedagat, så der fx på det lokale kattedagat i marts følges op på kurset for de nye byrådsmedlemmer. Her kan der også være mulighed for at en lokal byrådspolitiker, der var igennem introduktionen ved seneste byrådsperiode, kan tænkes ind og fortælle om erfaringerne om at træde ind i rollen som lokalpolitiker.

Der planlægges ét lokalt kattedagat hver måned det første halve år af byrådsperioden (januar-juni). Der vil også i planlægningen af de lokale kattedagat kunne indtænkes forskellige procesgreb, fx at enkelte kattedagat kan afholdes digitalt, men det afhænger dels af indhold, men også af timing i forhold til andre møder, seminarer mv. Fx vil det være fysiske møder forud for afholdelse af strategi- og budgetseminarer. Møderne er berammet til at vare 45 min, og det planlægges, at de ligger umiddelbart før byrådsmøderne. Antallet af de lokale kattedagatkurser kan også nedjusteres alt efter antallet af nye byrådsmedlemmer og behovet for introduktion til de forskellige elementer. Dette følger først, når det nye byråd er valgt.

## Udvalgsintroduktion

Udover byrådsrådhøjskolen og de lokale kattedagat, så er det også centralt, at der sikres en god opstartsproces i udvalgene. Som afholdt ved seneste opstart af byrådsperioden, lægges der op til, at der igangsættes en administrativ proces med at forberede introduktionerne for de enkelte udvalg[4]. Der lægges op til, at direktionen og chefforum drøfter, hvordan introduktionen til udvalgene kan ske bedst muligt og i hvor høj grad en fælles introduktionsramme for udvalgsarbejdet vil være gavnligt. Her vil det være oplagt, at gode eksempler fra sidste periode tænkes ind og videndeles ift. how-to i chefforum (et konkret ex kan være SHC, der afholdt introduktionstur for socialudvalget, som både fra administrationen og politisk side har fået ros for det videre udvalgsarbejde).

## Adgang til materialer

Alt materiale fra byrådsrådhøjskolen, lokale kattedagat, udvalgsintroduktion mv. samles i First-agenda, hvor det vil være tilgængeligt for både administration (direktion og chefforum) og byråd.

## Proces

På baggrund af direktionens første drøftelse vil oplægget blive tilrettet og forelægges direktionen igen i august 2021 med henblik på endelig godkendelse af programmet for byrådsrådhøjskolen 2022.

---

[1] Ulrik Kjær (valgforsker og professor, Syddansk Universitet) og Lotte Bøgh Andersen (professor og centerleder ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse) har begge fokus på kommunalbestyrelser, byrådets roller og vigtigheden af det kommunalpolitiske lederskab.

[2] Rikke Søgaard Berth er partner i Horten advokatpartnerskab og er specialiseret i særlige forhold, der gælder for offentlige myndigheder, offentligt ejede selskaber og andre organisationer i spændingsfeltet mellem offentlig og privat. Derudover har Rikke et stort fokus på rådgivning om byudviklingsprojekter.

[3] En lang række kommuner har arbejdet med styrket borgerinddragelse, bl.a. Kerteminde Kommune, som har haft nedsat et opgaveudvalg til at styrke ambitionerne og tilgangen til borgerinddragelse (borgerinddragelsesudvalget), bl.a. med et fokus på, hvordan borgere kan involveres og hvornår borgerinddragelse er godt og hvornår det ikke er. [Kommissorium+Borgerinddragelse.pdf](#).

[4] Den endelige introduktion vil naturligt afhænge af konstitueringen, men forberedelserne kan dog godt igangsættes, så administrationen er på forkant med at modtage de nye udvalg.

## Bilag

Årshjul for byrådshøjskolen 2022

## Punkt 5: Ny byrådsperiode: Udvalgsintroduktion

20/9416

### Baggrund

I forbindelse med det kommende kommunalvalg, planlægges der i stil med forrige gang, en udvalgsintroduktion i samtlige stående udvalg og økonomiudvalget i starten af byrådsperioden. Forberedelsen til dette igangsættes allerede nu, og med denne sag forelægges direktionen en foreløbig procesplan samt en overordnet tilgang til processen forud for, at arbejdet igangsættes.

### Indstilling

At direktionen drøfter procesplanen og den planlagte tilgang for udvalgsintroduktionen, herunder om der er behov for nogle ændringer til udvalgsintroduktionen.

### Beslutning Direktionen den 21-06-2021

Direktionen drøftede oplægget og at der skal udarbejdes en plan for selve udvalgsintroduktionen. Sagen tilrettes og forelægges direktionen igen inden det drøftes på et møde i chefforum efter sommerferien.

### Sagsfremstilling

Som led i at få det nye byråd godt ombord i det politiske arbejde er det væsentligt med en god introduktion i udvalgene. Som ved opstarten af den nuværende byrådsperiode planlægges der derfor en udvalgsintroduktion, som skal sikre, at udvalgsmedlemmerne kender til udvalgets fagområde, herunder relevante politikker, budget, projekter, råd & nævn mv.

Udgangspunktet for denne introduktion planlægges af administrationen og vil skulle igangsættes allerede efter sommerferien 2021. I nedenstående tabel ses en foreløbig procesplan for forberedelsen og selve udvalgsintroduktionen når det nye byråd er kommet på plads i 2022.

Dato/tidspunkt	Fora	Fokus
Juni 2021	Direktion	Første drøftelse og indspil til proces og indhold til udvalgsintroduktionen
Efterår 2021	Chefforum	Gennemgang af den kommende proces og tilgang til udvalgsintroduktionen, samt oplæg om planlægningen af udvalgstur i udvalgsintroduktionen (forslag om at SHC står for dette oplæg jf. positive tilbagemeldinger på deres udvalgstur sidste gang – er dog endnu ikke afklaret med SHC)
Efterår 2021	Udvalgsgrupper (bestående af relevant direktør for det konkrete udvalg og dertilhørende chefgruppe).	Drøftelse og udfyldelse af skabelonen for udvalgsintroduktionen.
	BYC indkalder og faciliterer møderne.	

Efterår 2021	BYC	Tilretning af skabelon, endelig udarbejdelse af rammesag mv.
Ultimo 2021	Respektive direktør samt centerchefer koblet til det specifikke udvalg	Endelig udarbejdelse af rammesag og introduktionsslides
Ultimo 2021/primo 2022	Samtlige rammesager forelægges direktionen	Samtlige rammesager forelægges direktionen for at sikre en fælles afklaring
Primo 2022	Samtlige udvalgsmøder og økonomiudvalgsmøde	Rammesag om udvalgsintroduktion
Primo 2022-medio 2022	Løbende introduktion fagområder på udvalgsmøder/udvalgsture	Introduktion til fagområder, evt. studieture mv. for de konkrete udvalg

### Skabelon til introduktion

Udgangspunktet for udvalgsintroduktionen tager udgangspunkt i den skabelon, som også blev brugt ved seneste udvalgsintroduktion i 2018 (se vedhæftede bilag). Det foreslås dog, at drøftelserne om skabelonen foretages i en samlet kreds med fokus på det enkelte udvalg, så planlægningen tager udgangspunkt i det enkelte udvalg samlet fremfor det enkelte administrative center. Det er dermed intentionen, at skabelonen drøftes på møderne med de såkaldte udvalgsgrupper i efteråret 2022 så skabelonen udfyldes, og der dermed fastlægges et program for udvalgsintroduktionen, som er koordineret på tværs af fagområder og evt. centre, da nogle centre vil spille ind i flere udvalg. For at sikre en koordination på tværs, så opdateres skabelonen dermed en anelse, så det fremgår klart, hvad der vil være de reelle emner til udvalgsmøderne det første halve år af 2022. Dette giver også grobund for en drøftelse om mulige studieture og en prioritering af, hvor en udvalgstur kan foregå, hvis der er flere muligheder.

Inden udsendelse af samtlige rammesager forelægges de direktionen for at sikre en fælles afklaring.

### Til selve udvalgsmøderne

Til de første udvalgsmøder i 2022 gives en generel introduktion til udvalgsarbejdet, herunder det specifikke udvalgs fagområde (ressortområde jf. styrelsesvedtægten), budget, politikker under udvalget, vigtigste indsatsområder og råd/nævn, der kobler sig til udvalget. Derudover gives også en plan for introduktionen til de forskellige fagområder for de kommende udvalgsmøder, så udvalgsmedlemmerne kender til introduktionsprogrammet, herunder også en mulig studietur/afholdelse af et udvalgsmøde på en anden lokation i kombination med introduktionen til et konkret fagområde.

Til denne første drøftelse i udvalgene i 2022 udarbejder BYC en rammesag og en skabelon for slides, som vil skulle bruges på samtlige udvalgsmøder, som de enkelte centre/respektive direktører så kan arbejde videre i og konkretisere i forhold til det enkelte udvalg. Dette for at sikre en ens tilgang til udvalgsintroduktionen på møderne, og for at afhjælpe de forskellige centre og direktører, så de elementer, som udvalgsintroduktionen er opbygget omkring italesættes på mødet.

### Introduktionsmateriale - tilgængelighed

Som med alt andet materiale fra byrådshøjskolen mv. så vil materiale om udvalgsintroduktion også blive samlet i Firstagenda, og på den måde være tilgængeligt for byrådet og administrationen.

## **Punkt 6: Temadrøftelse Rekruttering og fastholdelse**

20/19868

### **Baggrund**

På baggrund af rekrutteringsudfordringer på flere områder i kommunen gennem længere tid ønsker Direktionen at drøfte rekruttering og fastholdelse generelt samt med et særligt fokus på velfærdsområderne. Hovedfaggrupperne på velfærdsområderne er pædagogisk personale, lærere, sygeplejersker og social- og sundhedspersonale.

### **Indstilling**

Det indstilles, at Direktionen

1. drøfter udfordringer og tiltag i forhold til rekruttering og fastholdelse af kvalificeret personale som en forudsætning for kommunens opgaveløsning
2. tager stilling til den videre proces, herunder den foreslåede sag til ISU om opkvalificering af pædagogisk personale i daginstitutioner
3. i forlængelse af temadrøftelsen giver en status i Chefforum

### **Beslutning Direktionen den 21-06-2021**

Anja deltog og gav en kort indflyvning til temadrøftelsen (se vedlagte slides). På den baggrund drøftede direktionen, hvordan der skal arbejdes videre med dette og besluttede, at HRC skal udarbejde et oplæg til, hvordan direktionen kan rammesætte området dels politisk ind imod Økonomiudvalget og rent administrativt ift. ledelsen.

### **Sagsfremstilling**

Udfordringerne

Høje-Taastrup Kommune har gennem flere år haft udfordringer med at rekruttere. Ikke alle områder oplever udfordringerne, mens de for nogle faggrupper og områder er markante. Ikke mindst på velfærdsområderne er der store udfordringer, bl.a. på grund af stor konkurrence med nabokommunerne da udfordringerne typisk er nationale/regionale. En konkurrence der ikke er blevet mindre af nationale normeringsudmeldinger. Endvidere øges presset også af, at kommunen vokser i den fart, der ses for tiden.

Dagtilbudsområdet

HTK har gennem de seneste år særligt haft udfordringer med at rekruttere pædagoger til kommunens daginstitutioner. Samtidig skaber indførelsen af minimumsnormeringer øget behov for ansættelse af mere pædagogisk personale i alle kommuner, hvorfor konkurrencen om kvalificerede medarbejdere kun skærpes. Byudviklingen i HTK skaber yderligere et behov gennem etablering af flere daginstitutionspladser. Byrådet har en målsætning om 60% uddannede pædagoger i daginstitutionerne, hvilket kan være en udfordring at opfylde. Ledige pædagogmedhjælperstillinger er der ikke udfordringer med at få ansøgere til, men kvalifikationer er ofte begrænsede.

Et af de midler, der foreslås i en sag fra Institutions- og Skolecentret til Institutions- og Skoleudvalget til at imødegå udfordringerne, er opkvalificering af pædagogiske assistenter og medhjælpere til uddannede pædagoger. Inden sagen forelægges ISU kan de i sagen foreslåede tiltag med fordel drøftes i Direktionen (og måske Chefforum) i sammenhæng med nærværende temadrøftelse om rekruttering og fastholdelse. ISC vurderer, at en langsigtet uddannelsesplan vil kunne være et væsentligt bidrag til at tiltrække, fastholde og opkvalificere pædagogisk personale.

HR-Centret erfarer gennem den centraliserede rekrutteringsopgave, at der generelt er udfordringer med at rekruttere pædagoger og lærere. HRC kan ikke umiddelbart vurdere, i hvor høj grad det skyldes en landsdækkende rekrutteringsudfordring på de områder, eller om man også kan tale om, at HTK er særligt udfordret. På nogle områder kan det også være svært at rekruttere ledere - ikke mindst på dagtilbudsområdet.

## Sundhedsområdet

Udfordringen med at rekruttere sundhedsfagligt personale er også en generel national udfordring, og der igangsættes løbende initiativer for at løse denne udfordring – både på nationalt, regionalt og lokalt plan. I Sundheds- og Omsorgscentret var der 32 vakante stillinger i maj 2021. De 29 af de vakante stillinger var i hjemmeplejen/sygeplejen og på plejecentrene.

I december 2020 redegjorde SUOC i en ØU-sag for status på rekruttering og fastholdelse på ældreområdet. Af sagen fremgår det bl.a., at rekrutteringsudfordringer kan skyldes, at der er færre ansøgere på social- og sundhedsuddannelserne, et stort antal medarbejdere som snart går på pension, mange deltidsansatte medarbejdere og at der bliver flere ældre, som har behov for hjælp i de kommende år.

Det fremgår endvidere af ØU-sagen, at der i august 2020 var 16 vacante stillinger på ældreområdet som henholdsvis social- og sundhedshjælper, social – og sundhedsassistent og sygeplejerske (et i øvrigt markant lavere tal end sommeren 2019, hvor der var 38 vakante stillinger). Rekrutteringsudfordringerne er altså blevet større igen i 2021. En relativt høj personaleomsætning er kendetegnende for området både nu og i august 2020.

Generelt har SUOC sværest ved at besætte stillingerne som aften- og nattevagter i både hjemmeplejen og på plejecentrene. Løsningen er dog ikke at konvertere aften- og nattevagterne til stillinger med blandede vagter om henholdsvis dagen, aften og natten, da det ville gøre det sværere at rekruttere dagvagter som er attraktive stillinger.

Rekrutteringer på ældreområdet er HRC ikke direkte ind over, da SUOC ikke er en del af den centraliserede rekruttering, som HRC varetager for 8 centre.

## Social- og Handicapcentret

SHC har rekrutteringsudfordringer blandt SOSU-assistenten og sygeplejersker på Taxhuset - døgninstitution til personer med sen hjerneskade (dog har der ikke været rekrutteringsbehov for sygeplejersker det seneste år). Udfordringerne skal forstås på den måde, at der ikke er mange ansøgere at vælge i mellem og ikke er mange ansøgere med erfaringer fra dette specialiserede område. Det fører ind i mellem til fejlrekrutteringer og korte ansættelser, når det går op for ansøgerne, hvad opgaven reelt indebærer.

SHC har også svært ved at rekruttere erfarne sagsbehandlere i Team myndighed, så det ender ofte med nyuddannede, hvilket kan være rigtig godt. Men en god balance mellem erfarne og nyuddannede kan være svær at holde.

## Børne- og Ungerådgivningscentret

BURC oplever generelt at få færre ansøgere til deres stillinger, men de bliver besat. Udfordringerne knytter sig til at finde erfarne medarbejdere, hvilket er en ny tendens. Især i forhold til socialrådgivere, sundhedsplejersker og PPR psykologer ansætter man mange nyuddannede.

Da SHC kun delvist - og BURC slet ikke - er en del af den centraliserede rekruttering, har HRC kun begrænset indsigt i disse centres lokale rekrutteringsudfordringer. HRC har ikke kendskab til rekrutteringsudfordringer i andre centre end de her beskrevne, ud over udfordringer med enkeltstillinger.

## Tiltag i forhold til rekruttering og fastholdelse

HTK har som de fleste andre kommuner udfordringer med at rekruttere kvalificerede medarbejdere ikke mindst til velfærdsområderne. HTK har længe været optaget af denne problematik, og der arbejdes på alle niveauer med at finde løsninger. De betyder, at der er rigtig mange tiltag i gang og i støbeskeen. Nedenstående præsenteres en vifte af væsentlige tiltag i kommunen.

## HU-arbejdsgrupper

HovedUdvalget har pt. tre aktive arbejdsgrupper i relation til rekruttering og fastholdelse nedsat i 2020:

1. Rekruttering og fastholdelse. Arbejdsgruppen har til formål at arbejde videre med de indsatsområder HU besluttede på et seminar i efteråret. Det er i første omgang temaerne
  - a. Data - hvilke fakta står vi på, hvilke data har vi til rådighed og hvilke skal udvikles
  - b. Kommunen som uddannelsesinstitution og studerende som rekrutteringskilde
  - c. Onboarding - sikre at nyansatte kommer godt i gang og fastholdes

Arbejdsgruppen vil også sætte fokus på bl.a. temaerne Professionelle rekrutteringsprocesser, Den gode fortælling, Jobbrokering og Netværk for vejledere og for nyansatte.

2. Fokus på fuld tid er et partsprojekt med KL og Forhandlingsfællesskabet, hvor der arbejdes med muligheder og barrierer for at få medarbejdere op i tid, som en del af løsningen på rekrutteringsudfordringer indenfor velfærdsområderne. Projektet er forankret i HU, og i projektet indgår SOSU, sygeplejersker og det pædagogiske område. Det forventes, at arbejdspladser fra de pågældende områder i efteråret inddrages i dialoger og prøvehandlinger med fokus på at understøtte, at flere medarbejdere – på sigt – kommer op i tid.
3. Arbejdsgruppe om seniorordninger. Undersøger brugen af og kendskabet til senioraftaler i HTK, med henblik på at skabe fokus på brugen af senioraftaler til gavn for fastholdelse. Notat om seniortiltag i HTK vedhæftes som bilag.

En række strategiske dokumenter understøtter fokus på rekruttering og fastholdelse. Det er især Direktionens strategibrev, HR-strategien, Vores værdibaserede personalepolitik, Arbejdsmiljøpolitikken og Rammerne for indgåelse af senioraftaler. Et eksempel på data der understøtter indsatserne på området er Tal om personale.

## Tiltag i Institutions- og Skolecentret

På skoleområdet har man i samarbejde med HRC udarbejdet en ny rekrutteringsstrategi. Strategien sætter bl.a. fokus på skarpe professionelle rekrutteringsprocesser, website målrettet nye medarbejdere med fokus på hvad skolerne tilbyder, mentorordning for nyansatte, attraktive muligheder for nyuddannede og onboarding som mere end blot praktisk information. ISC har igangsat et forløb med HRC om interview af alle nyansatte i en periode, for at indhente data om hvordan de føler sig onboardet. Endvidere har ISC en drøftelse med Københavns Professionshøjskole om et nærmere samarbejde om sammenhængen mellem skole og praktik.

Dagtilbudsområdet har også fokus på onboarding, og gennem de sidste år har man i samarbejde med HRC sat fokus på professionalisering af rekrutteringsprocesserne her under konsekvent brug af persontest ved alle lederansættelser, hvilket tidligere ikke blev brugt alle steder. Man har særligt fokus på rekruttering af pædagoger, og har i takt med Coronas aftagen planlagt at invitere sig selv på besøg på seminarerne. Mht rekruttering af pædagogiske assistenter (PAU) har man ingen særlige indsatser, da ISC oplever denne uddannelse på et for lavt niveau. ISC er dog opmærksomme på PAU som springbræt for ikke-uddannede medhjælpere til pædagoguddannelsen.

## Tiltag i Sundheds- og Omsorgscenteret

I SUOC har man stort fokus på rekruttering af SOSU-medarbejdere og her under rekruttering af elever til uddannelse. SUOC samarbejder med Jobcentret omkring ledige til SOSU-uddannelserne bl.a. med fokus på virksomhedspraktik på ældreområdet. Samarbejdet har dog været på pause, da JC på grund af Corona ikke har kunnet sende ledige i praktik. SUOC indgår også i et tværkommunalt netværk, der har til formål at understøtte rekruttering og læring på SOSU-området. Også her har Corona haft dikteret pause i en længere periode.

SUOC er også gået ind i et projekt med bl.a. KL, FOA, Danske SOSU-skoler og en række kommuner om migranter og SOSU-uddannelserne, med det formål at få viden om hvordan de kan rekruttere fra denne målgruppe.

SUOC har stort fokus på elever og studerende som rekrutteringskilde. SUOC har stort fokus på evaluering og optimering af praktikforløb for både SOSU- og sygeplejestuderende samt fokus på uddannelse af vejledere. De ansvarlige vejledere på SOSU-uddannelserne gennemfører et akademimodul, der skal styrke deres funktion, og SUOC's uddannelseskonsulenter er i løbende dialog med alle vejledere.

### HR-Centrets arbejde med rekruttering

HRC håndterer størstedelen af rekrutteringsprocessen, for de 8 centre der er med i den centraliserede ordning med undtagelse af afholdelse af samtaler. Det er HRC's erfaring, at de pågældende centre har oplevet et kvalitativt løft af deres rekrutteringsprocesser. Ved ansættelse af ledere bidrager HRC med persontest. De centre der ikke er med i ordningen, får rådgivende konsulenthjælp efter ønske, ligesom tilbuddet om persontest gælder alle centre. Langt størstedelen af alle lederansættelser involverer persontest.

HRC vejleder lederne i, hvordan HTK får skabt professionelle rekrutteringsforløb med fokus på at få ansat den rigtige kandidat og samtidig have fokus på brandingværdien gennem bl.a. de gode fortællinger, ikke mindst fra ansøgere der har oplevet organisationen. HRC er i tråd med HU også optaget af betydningen af den gode onboarding, herunder, at onboarding er meget mere end blot introduktion. Derfor orienterer, og vejleder HRC også om onboarding bl.a. ved direkte lederkontakt og gennem et grundigt [informationsmateriale](#) på mitHTK, ligesom HRC har haft afholdt fyraftensmøde om emnet. Onboarding bidrager til fastholdelse og dermed mindre rekrutteringsbehov.

HRC følger rekrutteringsudfordringerne i HTK, og et eksempel på andre måder HRC understøtter rekruttering på, er at HRC, har været i samarbejde med ISC om udvikling af deres nye rekrutteringsstrategi. HRC holder sig løbende opdateret med, hvad der rør sig indenfor feltet og især, hvad der er af nye trends ift. fx annonceskrivning og annonceringsmedier.

### Videndeling og erfaringer

Gennem videndeling kan erfaringer deles mellem områder. Eksempelvis gør skolerne nu erfaringer med onboarding gennem et interviewforløb med nyansatte. Disse erfaringer er det naturligvis vigtigt at dele blandt skolerne, men andre områder vil muligvis også kunne nyde godt af disse erfaringer. SUOC har også gjort erfaringer med onboarding gennem et stort fokus her, som måske kan komme andre områder til gode. Netværksarbejde som fx SUOC indgår i, sætter også fokus på deling af viden og erfaringer hen over kommunegrænsen.

HRC deler gennem det centraliserede arbejde med rekrutteringsopgaven erfaringer på tværs af organisationen, når der dagligt spares og rådgives i konkrete rekrutteringsprocesser. HRC har ikke kendskab til konkrete indsatser, der direkte er overført fra et område til et andet. Det er formentlig også vanskeligt, da omstændigheder og vilkår kan være meget forskellige fra område til område. Overordnet overføres erfaringer naturligvis i forbindelse med rådgivning i dagligdagen, fx hvis en måde at arbejde med onboarding viser sig effektivt ét sted, kan elementer herfra bruges et andet sted men i tilpasset form. Viser et stillingsopslag sig fx at have en særlig tiltrækningskraft, kan det måske ikke bruges direkte et andet sted, men ideen i opslaget kan overføres.

## Samarbejde med BAC/Jobcentret

SUOC og JC har efter Coronanedlukning igen åbnet op for at afprøve et mere formaliseret samarbejde omkring virksomhedspraktikker. Det indebærer, at Hjemmeplejen Syd og Torstorp Pleje- og rehabiliteringscenter, modtager nyledige i virksomhedspraktik. Der er bl.a. udarbejdet informationspjecer, som er målrettet de nyledige om virksomhedspraktikken. Formålet med samarbejdet er at rekruttere arbejdsvante nyledige til SOSU-området samt at systematisere og skabe smidigere arbejdsgange ved at have forventningsafstemt med hinanden.

SUOC har i forvejen et samarbejde om virksomhedspraktikker, fleksjob mm. på hele deres område, men det er mere ad hoc.

Grundet de nuværende store udfordringer med at rekruttere pædagogisk personale til nye institutioner i den vestlige del af kommunen er ISC ved at etablere et samarbejde med JC. ISC forventer ikke, at BAC/JC kan bidrage til rekruttering af pædagoger og lærere. JC vil typisk kunne bidrage med uuddannet personale. ISC får som tidligere nævnt fint med ansøgninger til disse stillinger, men ansøgenes kvalifikationer er ofte begrænsede.

Udover samarbejde med ISC og SUOC har JC også et strategisk samarbejde med CEIS/Rengøringsafsnittet om både rekruttering og jobprøvning.

Da ISC havde behov for ekstra rengøringsmedarbejdere ved Coronagenåbningen i 2020 var JC også behjælpelig med rekruttering, ligesom JC bidrog med kandidater til ansættelse af podere i foråret 2021.

JC vil meget gerne involveres, og kan især bidrage med ufaglært arbejdskraft men ikke kun. JC kan også være behjælpelig med at søge fx akademiske kandidater.

Ud over de mere strategiske samarbejder oplever JC også, at lokale ledere kontakter medarbejdere i JC ad hoc som følge af en allerede kendt relation til en af disse.

## Opsamling på mulige greb til håndtering af problemstillingen

Det er HRC's holdning, at det er vigtigt at synliggøre ledelsesopgaven i udfordringerne. At den lokale ledelse skal bruge fokuseret tid på at gentænke deres rekrutteringspraksis, deres elevpraksis, deres onboarding praksis. Og det kræver måske, at man skal tænke anderledes og kreativt, og gøre noget andet, end man plejer. Samtidig er det vigtigt at balancere det med at holde fast i tiltag, der allerede er sat i gang lokalt og passe på med at sætte for mange nye ting i gang. Opmærksomheden henledes også på den vejledning og de tiltag, der ligger fra centralt hold fx sider på mitHTK om bl.a. rekruttering og onboarding. Vigtige greb er:

- Øget professionalisering af rekrutteringsarbejdet
- Fokus på attraktive arbejdspladser, gode fortællinger og employerbranding
- Onboarding
- Ledelsesrollen og kompetenceudvikling ift. problemstillingen
- Fokus på elev- og uddannelsesområdet – HTK som uddannelsesinstitution
- Øget samarbejde med JC
- Brug af data fx Tal om Personale, onboarding- og fratrædelsesinterviews
- Fokus på mulighed for fuldtidsstillinger og seniortiltag
- Opkvalificering af ikke-uddannet personale/efteruddannelse
- Netværk og videndeling

HRC foreslår, at Direktionen på baggrund af drøftelsen tager stilling til den foreslåede indstilling til ISU om opkvalificering og styrkelse af pædagogisk personale i daginstitutioner, og at Direktionen i forlængelse af temadrøftelsen giver en status i Chefforum. En status der kan danne grundlag for en drøftelse af, om der er nogle af grebene, man kan sætte yderligere fokus på, eller om der måske er noget der helt mangler. Her kan Ballerup Kommunes kommunaldirektør Eik Møller måske deltage og fortælle om, hvad der sker på regionalt niveau.

## **Bilag**

Dagsordenpunkt - Opkvalificering og styrkelse af pædagogisk personale i daginst.

A - Status på rekruttering og fastholdelse på ældreområdet - ØU

Sammenskrivning - seniortiltag i HTK

Tiltag ISC og SUOC

Den centraliserede rekruttering i HR-teamet

Præsentation Direktionen 21.06.2021

# Punkt 7: Gentænkning af kurset God Ledelse

21/9595

## Baggrund

Siden 2010 har introduktionskurset "God Ledelse" været afholdt for nyansatte ledere i kommunen. Formålet med kurset har været at introducere nye ledere til det at udøve ledelse i kommunen, og skabe grobund for tværgående samarbejde. Denne sag fremlægges med henblik på, at direktionen drøfter, om vi skal gentænke introduktionskurset, blandt andet set i lyset af den læring vi har fået i løbet af det seneste år med Covid-19.

## Indstilling

BYC, ØC og HRC indstiller, at direktionen drøfter forslag til ny måde at afholde kurset på og indstiller, at der skal arbejdes videre med model 1, som er en blanding af internat og møder på teams/morgenfokusmøder. Alternativt fastholdes model 2, der afholdes på internat, men med deltagerrettet rækkefølge på oplæg, så stabene arbejder sammen om afholdelsen.

## Beslutning Direktionen den 21-06-2021

Godkendt – der arbejdes videre med model 1.

## Sagsfremstilling

Kurset har været afholdt 19 gange som internat med mødepligt, og der har været en detaljeret introduktion til temaer indenfor hele HR-området (3 dage) og økonomi, IT, kommunikation, organisation og strategi (2 dage).

Situationen med Covid-19 har givet anledning til at introducere lederne på nye måder, da vi ikke har kunne samle dem fysisk, og det har samtidig igangsat en refleksion i forhold til kursets form og den meget tydelige opdeling mellem stabene. Derfor har HR-Centret i samarbejde med BYC og ØC gentænkt kurset.

Formålet med at gentænke kurset er, at vi får samtænkt indholdet endnu mere, og at det strategiske ledelsesmæssige blik på tværs af organisationen dermed bliver tydeligere. Vi får i højere grad mulighed for at dyrke fællesskabet i de ledelsesmæssige fagligheder i den gode ledelse i HTK, og det vil skabe en stærkere strategisk ledelsesmæssig onboarding til nye ledere i kommunen.

Nedenfor præsenteres 2 modeller for nye måder at afholde kurset på. Fælles for begge modeller er, at de 3 stabfunktioner, HR, BYC og ØC i langt højere grad end før samarbejder om afholdelsen af kurset. Temaerne på kurset vil blive præsenteret i en mere deltagerrettet rækkefølge end tidligere, og der vil fx være oplæg fra de 3 stabe på samme internat.

Model 1:

Der afholdes 2 dages internat med fokus på den strategisk retning og det særlige ved at være leder i Høje-Taastrup Kommune. Der er emner, som med fordel kan drøftes, og hvor det er vigtigt, at lederne får fælles forståelse og møder kommunaldirektør, stabcenterchefer og konsulenter. Det kan for eksempel være emner som Strategisk ledelse og det politisk landskab, Direktionens forventninger til ledere i Høje-Taastrup Kommune, Økonomistyring og andet.

Herudover er der indlagt fælles aktiv tid på dag 1, samt god tid i løbet af dagene og aftenen til at netværke.

Efter internatet inviteres til kortere møder på 2-3 timer, enten som morgenfokus-møder eller online via teams. Her vil det være emner, der er ”værktøjer” og viden ”der skal fyldes på”, og i højere grad egner sig til teams-formatet og til kortere møder. For eksempel Budgetopfølgning og årsregnskab (PØS), Juridisk ramme og offentlig forvaltning, Sygefravær og andet.

Model 2:

Vi fastholder den nuværende model med hhv. 3 og 2 dages internat med mødepligt. Det nye er her, at vi blander oplæg fra de 3 stabe, så temaerne kommer i en mere brugerrettet rækkefølge, og de 3 stabe fremstår som tættere knyttet og med en stærk sammenhængskraft.

Fordelen ved model 1 er en samlet tidsbesparelse for de deltagende ledere, der i den hidtidige model bruger 5 hele dage og i den nye model skal bruge max 3,5 dage (2 dage på internat og 4 x 2-3 timer, hhv. online på Teams og på morgenfokusmøder med fremmøde). Herudover vil der være en besparelse på hoteludgifter.

Da kurset er meget omfattende, sker det, at nogle ledere skubber deltagelsen på forløbet, fordi de ikke lige kan rumme det sammen med opstart af nyt job, derfor er nogle ledere meget ”gamle” i Høje-Taastrup Kommune før de kommer med. Denne nye form vil formentlig imødekomme denne udfordring. Inden internatet kan der desuden inviteres til et kick-off møde, hvor de nye ledere mødes med Lars Holte (evt. på teams), og får en god opfordring til at ”huske” at deltage på kurset God Ledelse.

Kurset er blevet afholdt på samme måde siden 2010. Der er i perioden kommet nye let tilgængelige it-løsninger som Teams, der gør, at vi nemt kan samle ledere til et online møde og herved spare tid på transport. I det seneste år har organisationen haft en stejl læringskurve i forhold til anvendelse af disse, og vi har erfaret, at Teams fungerer godt til særlige typer af læring.

Der vil desuden være en længere tidshorisont, hvor vi har ”fat i” de nye ledere, og hvor de har mulighed for at interagere med hinanden og fastholde de forbindelser, der er opstået på internatet og derigennem styrke den tværgående sammenhængskraft i kommunen.

Ulempen ved model 1 er, at der er en risiko for større frafald fra de 4 moduler efter internatet, da det kan være ”lettere” at udeblive fra kortere møder. Denne risiko kan imødegås, ved at direktionen fastholder, at der er mødepligt til kurset, og at den nye leders chef aktivt sørger for at give udtryk for, at det er vigtigt at den nye leder prioriterer at deltage på møderne. Historisk set har størstedelen af de deltagende nye ledere givet udtryk for at de inden kurset syntes 5 dage var lang tid, men efter kurset, var der bred enighed om at det var godt givet ud.

BYC, ØC og HRC anbefaler, at direktionen vælger, at vi prøver model 1 af de næste par gange og derefter evaluerer med henblik på endeligt at beslutte formatet.

## **Økonomi**

Den nuværende model, med afholdes af i alt 5 seminardage på hotel med overnatning koster ca. 7000 kr. pr. person. Ved at vælge model 1, med kun 1 overnatning er der en besparelse på ca. 70.000 – 100.000 kr. pr. modul alt efter holdstørrelsen.

Hvis der fremover skal holdes samme leveranceniveau som tidligere på Strategisk Lederforum og afholdes Store Lederdag med fysisk fremmøde (hvilket der pt. ikke er afsat særskilt budget til), kan den eventuelle besparelse overføres til afholdelse af disse arrangementer. Alternativt kan den indgå i generelle besparelser, og så skal Store Lederdag mv. finansieres i det resterende budget til lederudvikling i HRC.

## **Punkt 8: Lukket**

21/216

# Punkt 9: AV-udstyr der understøtter virtuelle møder i mødelokalerne på rådhuset

20/16632

## Baggrund

Efter mere end et år med hjemsendelse pga. corona, vender flere medarbejderne tilbage til rådhuset. I det forgangne år, hvor langt de fleste af rådhusets medarbejdere har arbejdet hjemmefra, har vi vænnet os til at kunne anvende de muligheder, der knytter sig til at afholde online-møder og vi skal tilstræbe at fastholde de fordele, som virtuelle møder tilbyder fremover på trods af muligheden for at afholde fysiske møder igen. Konkret betyder det også, at vi i stigende grad kommer til at opleve møder, hvor nogle er til stede fysisk og andre er med online på samme møde.

Den nuværende opsætning i mødelokalerne understøtter ikke i tilstrækkeligt omfang afholdelsen af virtuelle møder og der er derfor brug for at sikre et mere professionelt set up, så vi kan afholde møder professionelt også når der er tale om møder, hvor vi kombinerer det fysiske og virtuelle.

## Indstilling

Det indstilles, at direktionen godkender indkøb og opsætning af fast AV-udstyr i mødelokalerne B101, B103 og B105, herunder uddannelse af superbrugere og 1 års service aftale, samt tre mobile løsninger til virtuel mødeafholdelse som kan anvendes i øvrige mødelokaler og at investeringerne finansieres af it-puljen.

## Beslutning Direktionen den 21-06-2021

Godkendt.

## Sagsfremstilling

Med afsæt i de første erfaringer med at kombinere møder med fysisk/online tilstedeværelse kan det konstateres, at der er brug for et mere professionelt set up, hvis det skal opleves som et reelt alternativ til de fysiske møder.

Der lægges op til at afprøve en løsning, der kan flyttes med over på et nyt rådhus, hvis erfaringerne er gode. Leverandøren er kendt i organisationen, og leverer i forvejen det administrationssystem vi bruger til telefoni og headsets. Denne løsning vil bidrage med vigtig afprøvning og viden forud for valg af AV-løsning i mødelokalerne på det nye rådhus. Der er inkluderet en serviceaftale i prisen, så AV-udstyr skiftes/ reparerer hurtigt, hvis det skulle blive nødvendigt. Det vurderes, at serviceaftale og uddannelse vil være et vigtigt bidrag til at sikre en succesfuld afprøvning og bidrager til et kompetenceløft i organisationen ift. virtuelle møder.

Udover de nye faste opsætninger i tre mødelokaler, lægges der op til at etablere en mobil løsning i tre eksemplarer, som kan anvendes i de øvrige mødelokaler efter behov. De kræver dog lidt mere teknisk viden af mødelederen men sikrer, at vi kan gennemføre online/fysiske mødelokaler i andre end de tre udvalgte lokaler.

## Økonomi

En fast AV-løsning til mødelokaler B101, B103 og B105 vil koste ca. 90.000 kr. inkl. opsætning, uddannelse af superbrugere og 1 års serviceaftale på alt udstyret. Uddannelse beløber sig til ca. 5.000 kr. Serviceaftale koster 3.000 kr. pr. mødelokale, hvilket betyder, at vi til enhver tid kan stille krav til leverandør om, at løsningen skal fungere. Derudover anbefales det at investere i 3 mobile løsninger, som kan anvendes i øvrige mødelokaler til en samlet pris på ca. 10.000 kr.

Samlet investering i udstyr til mødelokaler som understøtter virtuelle møder på ca. 100.000 kr. Det anbefales, at investeringerne finansieres af it-puljen. Budgettet for IT-puljen udgør i 2021 6,3 mio. kr., hvoraf der er udmøntet 2,3 mio. kr. og disponeret 2,1 mio. kr. Restbudgettet for 2021 udgør 1,9 mio. kr.

## Bilag

## AV-udstyr i mødelokaler der understøtter virtuelle møder - teknisk bilag