

# REFERAT Direktionen d. 20-08-2018

**Mødedato** Mandag d. 20. august 2018 kl. 10:00

**Mødested** Mødelokale B105

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

## **Indholdsfortegnelse**

Økonomiopfølgning 20-08-2018.....	3
Øvrige sager 20-08-2018.....	4
Lukket.....	5
Revision af kommunens Udviklingsstrategi.....	6
Direktionens strategibrev 2019 rammesætning.....	9
Sagsbehandlingsfrister.....	11
Revideret projektgrundlag Fremtidens Borgerkontakt.....	14
Evaluering af talentudviklingsforløbet "På vej mod ledelse".....	17
Lukket.....	19
Årshjul 20-08-2018.....	20

# **Punkt 1: Økonomiopfølgning 20-08-2018**

17/22360

## **Baggrund**

**Opsamling budgetseminar**

## **Punkt 2: Øvrige sager 20-08-2018**

17/22360

### **Baggrund**

#### **Drøftelse af status på kommunikation**

Peter Høyer deltager på mødet kl. 11.30

### **Beslutning Direktionen den 20-08-2018**

Udskudt.

## **Punkt 3: Lukket**

18/11206

## Punkt 4: Revision af kommunens Udviklingsstrategi

18/10678

### Baggrund

Hvert fjerde år skal kommunens udviklingsstrategi fornyes og behandles politisk. Kommunens udviklingsstrategi skal revideres i 2019, da den nuværende løber frem til 2020. Kommunens udviklingsstrategi sætter strategisk retning for kommunens udvikling i den kommende 12-årige periode.

### Indstilling

Det indstilles, at direktionen:

- Godkender den overordnede tidsplan for det videre arbejde med kommunens udviklingsstrategi, herunder at udviklingsstrategiens temaer og omfanget af borgerinvolvering vedtages med den politiske behandling af principsagen i december 2018.
- Godkender organisering af arbejdet med udviklingsstrategien, således at direktionen er styregruppe, de relevante centerchefer gøres temaansvarlige og der nedsættes arbejdsgrupper på konsulentniveau.

### Beslutning Direktionen den 20-08-2018

Godkendt, idet direktionen har som en forventning, at udviklingsstrategien denne gang hovedsageligt skal fastholde en retning, hvorfor der – som det også skitseres i sagen – skal være fokus på et passende ressourceforbrug i forhold hertil.

### Sagsfremstilling

Kommunes udviklingsstrategi skal fornyes i 2019 og sætte retning for perioden 2020 til 2032.

Nedenfor skitseres forslag til overordnet proces for arbejdet med at revidere udviklingsstrategien. Der er mange delelementer, og det samlede arbejde forventes at strække sig over to år inklusiv revision af kommuneplan.

I hovedtræk består det forestående arbejde af følgende faser:

- Afklaring af proces
- Redegørelse og vurdering med afsæt i den nuværende udviklingsstrategi
- Ide-fase med involvering.
- Skrive-fase på administrativt niveau
- Behandlingsfase politisk med offentlig høringsproces
- Revision af kommuneplan

### Udviklingsstrategiens fokus i den kommende periode

Kommunens seneste to udviklingsstrategier har fokuseret på temaerne: Uddannelse, vækst og aktivt liv. Det skal afklares hvorvidt disse temaer fortsat er dækkende og dermed også fastholdes i den kommende strategi eller om der brug for at fokusere på andre bærende temaer. I sagen som behandles politisk i december 2018 anbefales det, at temaerne fastlægges, da det har betydning for det efterfølgende arbejde i ide-fasen.

### Involvering

I forbindelse med den sidste revision af udviklingsstrategien i 2015 blev der investeret mange kræfter i en bred borgerinvolvering og i et stærkt politisk ejerskab (møder ude i byen, hjemme-hos møder og borgermøder). Tidsplanen tager højde for at der kan gennemføres involvering af borgere og andre interessenter uden at der er taget stilling til de konkrete metoder. Byrådet skal med principsagen december 2018 tage stilling til omfanget af involvering af såvel byråd, borgere og øvrige interessenter.

I september præsenteres byrådet for en sag vedr. styrkelse af demokrati og medborgerskab og i den forbindelse foreslås det at etablere et opgaveudvalg, som skal understøtte udarbejdelse af den kommende udviklingsstrategi. Forslag til konkret involveringsproces udarbejdes herefter.

Samlet set anbefales det dog at nedtone borgerinvolveringen, fordi det forventes at temaerne og retningen i strategien i høj grad vil være en forsættelse af den nuværende strategi, hvorfor det i mindre grad giver mening at invitere til et åbent visionsarbejde.

### Organisering af arbejdet med udviklingsstrategien

Det anbefales, at direktionen fungerer som styregruppe for udviklingsstrategien. Vurderingen er, at beslutninger omkring involvering og ift. at sætte den strategiske retning for vækst og de store velfærdsområder bedst varetages i direktionen.

Når udviklingsstrategien temaer er identificeret anbefales det, at de relevante centerchefer gøres ansvarlige for at formulere indholdet i de respektive temaer. Dette arbejde understøttes af en udviklingskonsulent.

Ift. arbejdet inden for de enkelte temaer nedsættes der på konsulentniveau arbejdsgrupper med henblik på at udvikle og deltage i borgerinvolveringsaktiviteter og skrivefasen. Det er et ønske, at skrivefasen tilrettelægges så den bliver kortvarig og intensiv, hvilket vil kræve prioritering af ressourcer i en afgrænset periode.

### Procesforslag:

Hvornår	Hvem	Hvad
<b>2018</b>		
August	Chefforum	Identificere relevante temaer: Hvad er der brug for at fokusere på i de kommende 4 år/12 år i kommunens udviklingsstrategi?
Oktober	Direktion	Sag der sætter retningen for principsag til ØU/Byrådet. Denne sag drøftes i chefforum
September	Trioer	Ibhm. konferencen for Trioerne 19. september efterspørges der input til, hvilket udviklingsfokus det kræver, hvis HTK skal være Danmarks bedste hverdagskommune.
December	ØU/Byråd	Principsag der fokuserer temaerne i den kommende udviklingsstrategi redegør for proces og aktiviteter ift. udarbejdelse af ny udviklingsstrategi
Oktober – december	Administration	Evaluering/status ift. den nuværende udviklingsstrategi og redegøre for HTK's udvikling (datagrundlag, kvalitative redegørelser og vurderinger). Afhængig af fokus i redegørelse kan der blive brug for at købe ekstra data.
<b>2019</b>		
<b>Ide-fase</b>		
Januar – februar	Byrådet	Kick off hvor byrådet sætter retning for Udviklingsstrategien.  Der kan evt. inden kick off gennemføres en forberedende proces med dele af byrådet.
Marts - maj	Borgere	Involvering af borgerne: klart formål med aktiviteter med afsæt i erfaringer fra 2015. Anbefaling at der afsættes samme tidsperiode som i 2015.

Juni	Byråd	Byråd sætter retning ift. hvilke af de indkomne ideer der skal lægges vægt på i udviklingsstrategien
<b>Skrive-fase</b>		
August - oktober	Administration	Der arbejdes i intensive korte skrivefaser i en tværorganisatorisk arbejdsgruppe. Der udarbejdes udkast som behandles administrativt i direktionen og chefforum
oktober /november	Administration	Lay out
<b>hørings-fase</b>		
december	Byrådet	Forslag behandles i byrådet
<b>2020-2021</b>		
Januar – februar	Borgere/interessenter	Offentlig høring 8 uger
Marts	Byråd	Endelig behandling: Byrådet godkender udviklingsstrategi 2020-2032
<b>Kommuneplan</b>		
januar 2020– januar 2021	Administration	Revision af kommuneplan: Med afsæt i udviklingsstrategien 2020-2032 revideres kommuneplan helt eller delvist. Tidsestimat på 1 år er under forudsætning af en fuld revision.
Februar 2021	Byråd	Godkendelse af kommuneplan

## Økonomi

I forbindelse med sidste revision af udviklingsstrategi blev der brugt midler på oplægsholder på kick off, oplægsholder på borgermøde, forplejning, materialer, billeder, kommunikationsbistand på formidling af vision mv. Det samlede forbrug i forbindelse med revision af udviklingsstrategien 2016 beløb sig til ca. 240.000 kr.

I 2015 blev der udarbejdet perceptionsanalyse (350.000 kr.). Med den seneste omdømmeanalyse vurderes dette dog ikke at være relevant i forbindelse med den kommende revision.

Når der skal udarbejdes udviklingsstrategisk redegørelse kan der blive behov for at indkøbe data hos Danmarks statistik. Omfanget heraf kendes endnu ikke.

Det anbefales, at der 2019 budgetteres med 300.000 kr. til revision af udviklingsstrategien finansieret af direktionens udviklingspulje.

## Punkt 5: Direktionens strategibrev 2019 rammesætning

18/11669

### Baggrund

Direktionen valgte i 2018 at videreføre temaerne fra strategibrevet 2017 med respekt for indsatsernes omfang og organisationens kapacitet. Det er udviklingsopgaver, der forsat fylder og vil gøre det i en årrække. Der er tale om store forandringer, som stiller krav til ledelse og derfor lægges der i strategibrevet 2019 op til at fokusere på et servicetjek af kommunens ledelse set i lyset af de igangværende udviklingstiltag.

### Indstilling

Det indstilles, at direktionen godkender, at:

-Direktionens strategibrev 2019 sætter fokus på fremtidens ledelse i HTK.

- Direktionens strategibrev 2019 udarbejdes med afsæt i chefforums drøftelse af ledelse på seminaret 30. og 31. august.

- Formidlingen af strategibrevet består af et kort skriftligt brev, og at der derudover tilrettelægges 2-3 gå-hjem møder om ledelse for kommunens ledere (niveau 1-4).

### Beslutning Direktionen den 20-08-2018

Godkendt, idet det er vigtigt at den strategiske retning står tydeligt som rammesætning for strategibrevet.

### Sagsfremstilling

Direktionens strategibrev 2018 videreførte temaerne fra 2017 for at signalere, at indsatserne ift. bosætning, omdannelse af udsatte boligområder, udvikling af fremtidens kompetencer og social bæredygtighed skulle fastholdes. Der lægges op til at den udviklingsstrategiske retning også fastholdes i 2019, da der er tale om store omstillinger på fagområderne indholdsmæssigt og strukturelt, og det tager tid og stiller store krav til hele organisationen at komme i mål med ambitionerne for kommunens udvikling.

### Servicetjek - Fremtidens ledelse i Høje-Taastrup Kommune

Det anbefales, at direktionens strategibrev ikke igangsætter nye selvstændige aktiviteter eller projekter, men at strategibrevet fokuserer på ledelse som en dimension, der understøtter de igangværende indsatser. Ledelse er en afgørende faktor for at få såvel driften som udviklingsopgaverne til at lykkes. Det er vigtigt at huske, at udvikling af ledelse også kræver prioriteret tid. Vurderingen er, at ledelsesudvikling under alle omstændigheder vil være et nødvendigt fokusområde for organisationen i 2019, og det er derfor i tråd med forenklingens dagsordenen at sikre, at organisationens fokusområder fletter sammen.

Umiddelbart peges der på tre væsentlige ledelsesperspektiver, som der bør arbejdes med i organisationen i 2019:

Fremtidens lederskab i Høje-Taastrup Kommune: De mange og store forandringer i organisationen stiller krav til ledelse, og det vurderes derfor relevant at gennemføre et servicetjek af ledelse i Høje-Taastrup kommune. I denne sammenhæng vil det også være relevant at se på ledelseskommisionens anbefalinger. Med afsæt i de udviklingsstrategiske målsætninger i kommunen og anbefalingerne fra ledelseskommisionen arbejdes der 2019 med at sætte retning for kommunens ledelsesfokus og -udvikling de kommende år.

Ledelse af forenkling: Erfaringerne har vist at en praksisnær tilgang til forenkling og en konstruktiv dialog mellem leder og medarbejdere har bidraget til at skabe meningsfulde løsninger lokalt. Hvordan tager vi skridtet videre med afsæt i de erfaringer, der er gjort og forankrer en udviklingsorienteret forbedringskultur på hver eneste arbejdsplads, som bidrager til at fremtidssikre organisationen og skabe mere tid til kerneopgaven. En fremtidssikring kan både handle om at effektivisere ved at fjerne det der bøvler, implementere ny teknologi, skabe nye samarbejdsflader mv.

Ledelse af tværfaglig opgaveløsning: I en række af de store udviklingsprojekter er det tydeligt at ledelse af tværfaglighed er en vigtig forudsætning for at indsatserne lykkes. Hvad er lederens rolle og ansvar i en tværprofessionel opgaveløsning og hvordan bliver lederne rustet til den øgede kompleksitet? Omstillingen henimod en opgaveløsning der går mere på tværs af de store velfærdsområder kalder på, at lederne er klædt på til opgaven og er bevidste om, hvad det betyder for deres rolle og ledelsesansvar.

Det anbefales, at temaerne konkretiseres med afsæt i chefforums drøftelse af ledelse på seminaret 30. og 31. august.

### **Formidlingen af strategibrevet**

Der har tidligere været eksperimenteret med formidlingen af strategibrevet (i 2017 blev der udarbejdet en film med direktionen, i 2018 blev det understøttet grafisk). De sidste par år har strategibrevet haft fokus på at formidle den strategiske og faglige omstilling, hvilket også har været relevant læsning for medarbejderne.

Med særlig fokus på ledelsesperspektivet i 2019 vil målgruppen for strategibrevet mere entydigt være lederne. Det foreslås derfor at udarbejde et kort skriftligt strategibrev, som adresserer de ledelsesrefleksioner organisationens ledere skal være optaget af i 2019. For at understøtte formidlingen af strategibrevets temaer og ledelsesudviklingen anbefales det at gennemføre 3-4 gå-hjem møder i 2019 for organisationens ledere (Niveau 1-4).

### **Tidsplan og proces**

I tråd med sidste år, hvor strategibrevet - i forenklingens navn - alene blev drøftet i chefforum, lægges der op til at chefforum drøfter spørgsmålet om fremtidens ledelse i Høje-Taastrup Kommune på august-seminaret, og at der ikke gennemføres yderligere involvering. Herefter udarbejdes strategibrevet til godkendelse i direktionen i oktober.

På strategisk lederforum september 2018 samles der op på arbejdet med forenkling. Denne opsamling kan spille ind i udformningen af strategibrevet.

Som opfølgning på dialogen om forenkling i strategisk lederforum og som opvarmning til arbejdet med fremtidens ledelse i Høje-Taastrup Kommune vil Lars Holte, som en del af sin årlige rundtur i organisationen, deltage på ledermøder på fagområderne.

Strategibrevet vil bidrage til at rammesætte temaet om fremtidens ledelse på strategisk lederforums seminar november 2018. Det skal afklares, hvordan der skal samles op på drøftelserne på strategisk lederforums seminar.

## Punkt 6: Sagsbehandlingsfrister

18/10977

### Baggrund

I Borgerrådsgiverens beretning 2017 blev det anbefalet, at sikre at de offentliggjorte sagsbehandlingsfrister overholdes og løbende tjekke, at de afspejler den faktuelle sagsbehandlingstid. På denne baggrund har Økonomiudvalget bedt om en løbende orientering om overholdelse af frister. I sagen foreslås det, at et udsnit af sagsbehandlingsfrister monitoreres og 3 gange årligt forelægges fagudvalgene statussager.

Derudover er der ny lovgivning med krav om, at frister for hjemviste sager på socialområdet skal offentliggøres, og krav om at byrådet årligt skal behandle en landssammenligning af omgørelsesprocenter fra Ankestyrelsen.

Trine G deltager under punktet kl. 10.30.

### Indstilling

Det indstilles, at direktionen godkender:

1. Model B, hvor der lægges op til at monitorere på et udsnit af sagsbehandlingsfrister, og at der fremlægges statussager (M-sager) hver 4. måned i 2019 for de relevante udvalg. Tiltaget evalueres politisk efter et år.
2. Administrationens forslag til hvilke sagsbehandlingsfrister, der skal monitoreres på jf. bilag vedr. monitorering af sagsbehandlingsfrister.
3. At de politiske statussager redegør for antallet af sager på området samt udviklingen heraf og den gennemsnitlige sagsbehandlingstid på området.
4. At definitionen af sagsbehandlingstid i hovedreglen er, at sagsbehandlingstid forstås som perioden fra det tidspunkt hvor henvendelse registreres til der er truffet afgørelse med undtagelse af kontanthjælp og enkeltydelser, hvor der arbejdes med sagsbehandlingstid fra sagen er fuldt oplyst til afgørelse jf. lovgivning.
5. At det indstilles til Byrådet at der udarbejdes forslag til sagsbehandlingsfrister på de områder, hvor borgerrådsgiveren har identificeret at der mangler frister.
6. At det indstilles til Byrådet, at sagsbehandlingsfristerne for hjemviste socialsager fra Ankestyrelsen i hovedreglen er den samme som sagsbehandlingstiden for nye sager, da det afspejler sagernes kompleksitet. Hjemviste sager skal dog i udgangspunktet behandles så hurtigt som muligt.

Direktionen bedes i forlængelse af pkt. 6 drøfte:

Hvorvidt beslutningen om sagsbehandlingstiden for hjemviste sager på det specialiserede børneområde skal fastholdes jf. ISU beslutning på maj-mødet, hvor fristerne for hjemviste sager på området blev fastsat til 8 uger (12 uger for nye sager) eller ensrettes ift. øvrige sagsområder med reference til ny lovgivning på området. Vurderingen skal baseres på, hvilken betydning en kortere frist på nogle områder kan få for fastsættelse af øvrige frister og hvilke objektive forhold der gør sig gældende ift. at kunne imødekomme en kortere sagsbehandlingstid på disse områder.

### Beslutning Direktionen den 20-08-2018

Det blev aftalt, at der planlægges en kort temadrøftelse i Økonomiudvalget om emnet, herefter udarbejdes en politisk sag med baggrund heri.

### Sagsfremstilling

Sagen består af to elementer:

- Svaret på Økonomiudvalgets ønske om løbende orientering om overholdelse af sagsbehandlingsfrister
- Implementeringen af lovforslag vedr. frister for hjemviste sager og lokalpolitisk behandling af 'Danmarkskortet'.

### Løbende orientering om overholdelse af sagsbehandlingsfrister

ØU har i forlængelse af Borgerråd giverens beretning efterspurgt en løbende orientering om overholdelse af sagsbehandlingsfrister. Sagsbehandlingsfristerne fremgår af kommunens hjemmeside og er med få undtagelser senest vedtaget i 2013 (se bilag).

Sagsbehandlingsfrister skal bidrage til en forventningsafstemning mellem borger og kommune om den forventede sagsbehandlingstid og det er et udtryk for kommunens serviceniveau. Hvis en frist ikke kan overholdes, vil ansøgeren få skriftlig besked om, hvornår der kan forventes en afgørelse. En forsinkelse kan fx skyldes at man afventer oplysninger fra andre parter, at borgeren mangler at aflevere oplysninger eller at administrationen i en periode har for mange sager på et område. For at undgå udskydelser er administrationen meget opmærksom på at hjælpe til at sagen bliver fuldt oplyst ved første henvendelse.

### **Dokumentation af sagsbehandlingsfrister**

I det forberedende arbejde har det kunne konstateres, at der er forskelle på i hvilket omfang fagcentrene i dag har mulighed for at monitorere på sagsbehandlingstider. Derfor har der været forskellig praksis herfor. Der er blevet peget på to forskellige modeller for orientering til byrådet.

I arbejdet med at tilvejebringe en løsning for status til byrådet har der været peget på to mulige løsninger:

#### Model A: Ad hoc baseret tilgang med afsæt i ledelsestilsyn

I dag lægges en sag til fagudvalg/byråd, hvis der er overskridelser af frister og det vurderes nødvendigt at orientere byrådet. Der er altså ikke en regel for, hvornår byrådet skal orienteres om overskridelse af en frist. Denne praksis kunne indskræpes med et politisk mandat om at lægge sager ind, hvor der er generel overskridelse fx hvis mindre end 80% af sagerne på et område løses inden for den vedtagne frist. Fagsystemerne understøtter kun i begrænset omfang monitorering af sagsbehandlingstid og opfølgning på overholdelse af frister foregår i dag i høj grad i ledelsestilsynet med afsæt i vurderinger af sagsområderne. Tendensen er dog at flere af områderne ønsker en mere datadrevet tilgang, men det kræver ressourcer og teknisk understøttelse.

#### Model B: Monitorering på udvalgte frister og løbende statussager (se bilag)

Hvis ønsket er at gå mere datadrevet til værks og præsentere byrådet for et datagrundlag rejser det en række afledte spørgsmål:

- Hvilke fagområder og hvor mange sagsområder skal der monitoreres på?

Det anbefales, at monitorering af sagsbehandlingsfrister fokuserer på de borgernære områder BAC, BURC, SHC og SUOC, hvor borgerråd giveren har rettet fokus. Der er 91 (+ 13 i høring på BURC's område) frister på de berørte fagområder og det vil være et voldsomt ressourcetræk at monitorere på alle frister. Anbefalingen er derfor at udvælge et udsnit. Fagcentrene har givet bud på hvilke frister de vurderer det relevant at monitorere på (se bilag). Der vil være en udviklingsopgave og også en driftsopgave, som er vanskelig på nuværende tidspunkt at opgøre i timer, men for flere områder gælder, at de har et arbejde i gang ift. at få styrket ledelsesinformation på områderne. At følge udvalgte sagsområder giver risiko for at overfokusere på de valgte områder. Men det bidrager samtidig til en metodeudvikling og en erfaring som synes fornuftig at gøre i lille skala inden en eventuel udvidelse. Men det er et vigtigt opmærksomhedspunkt ikke at dokumentere mere end højst nødvendigt, da det er en ressourcedrivende opgave.

#### Hvor ofte skal der være en politisk afrapportering og hvad formidles?

Det anbefales, at økonomiudvalget delegerer opfølgning på sagsbehandlingsfrister til de relevante fagudvalg, og at der tre gange årligt forelægges udvalgene en meddelelsessag (efter fælles skabelon og timing), der afrapporterer på den gennemsnitlige sagsbehandlingstid, samt sagsvolumen. Man kunne øge detaljeringsgraden og fx oplyse hvor mange sager der hhv. overholde /overskrider fristen, men det vil kræve yderligere registreringer og gøre den politiske behandling mere driftsnær. Derfor anbefales det, at den politiske afrapportering baseres på gennemsnit. Hvis den gennemsnitlige sagsbehandlingstid overskrider den fastsatte sagsbehandlingsfrist kan udvalget efterspørge en sag, der forklarer og anviser tiltag, der kan afhjælpe.

Det skal bemærkes, at udarbejdelse af statussager vil være ressourcedrivende administrativt og derfor anbefales det, at tiltaget evalueres efter et år med henblik på at vurdere om indsatsen skal fortsætte.

- Hvad er sagsbehandlingstiden?

Administrationen anbefaler at sagsbehandlingstiden beregnes fra det øjeblik ansøgningen modtages til en afgørelse forelægges. I enkelte tilfælde (enkeltvedelser og kontanthjælp) vil det være rimeligt at tilføje, at fristen gælder, når al

nødvendig dokumentation foreligger. Denne fortolkning støttes af borgerrådgiveren.

## **Manglende sagsbehandlingsfrister**

Borgerrådgiveren har gjort opmærksom på, at der mangler at blive fastsat 5-8 sagsbehandlingsfrister. Det anbefales, at der i sagen til ØU gøres opmærksom på dette mhp. at fagudvalgene behandler fastsættelse af de konkrete frister.

## **Sagsfrister for hjemviste ankesager og politisk behandling af Danmarkskortet**

### Fastsættelse af frister for hjemviste sager

For det sociale område gælder der ny lovgivning, der skal skærpe kommunernes opmærksomhed for overholdelse af sagsbehandlingsfristerne. Alle sagsbehandlingsfrister skal offentliggøres på kommunens hjemmeside, hvilket Høje-Taastrup kommune allerede gør i dag. Som noget nyt skal man også sætte sagsbehandlingsfrister for behandling af hjemviste sager fra Ankestyrelsen. Loven foreskriver, at sagsbehandlingsfristen på hjemviste sager fra Ankestyrelsen ikke må overstige de vedtagne sagsbehandlingsfrister, der gælder for ny-ansøgninger.

Derfor anbefaler administrationen, at fristen for hjemviste sager fastsættes til at være den samme som for en ny sag. Denne tilgang støttes af borgerrådgiveren, da fristerne afspejler sagernes kompleksitet. Hovedreglen er, at sagerne skal behandles så hurtigt som muligt og i praksis vil mange sager have et forkortet forløb efter hjemvisning, da dele af sagen allerede er oplyst. Generelt set varierer sagsbehandlingstiden for nye sager på det sociale område (1 uge til 6 måneder), hvilket også bør afspejle sig i fristerne for hjemviste sager, fordi genbehandlingstiden for hjemviste sager vil være forskellig grundet sagernes forskellighed og kompleksitet.

For sager på det specialiserede børneområde har Institutions- og Skoleudvalget på maj-mødet foreslået en frist på 8 uger, som pt er i høring, hvor bl.a. Handicaprådet har tilkendegivet ønske om at fristen sænkes til 4 uger, hvilket administrationen vurderer er urealistisk. Administrationen har ligeledes vurderet det vanskeligt at ændre på den beslutning, som Institutions- og Skoleudvalget har truffet i maj.

Direktionen bedes drøfte, hvorvidt ny lovgivning på området giver anledning til at ensrette fristerne for behandling af hjemviste sager fra Ankestyrelsen. Vurderingen skal baseres på, hvilken betydning en kortere frist på nogle områder kan få for fastsættelse af øvrige frister, det være sig både i forhold til den politiske behandling og i forhold til høring i råd og nævn, samt hvilke objektive forhold, der gør sig gældende i forhold til at kunne imødekomme en kortere sagsbehandlingsfrist på udvalgte områder.

### Politisk behandling af 'Danmarkskortet'

Regeringen ønsker at styrke borgernes retssikkerhed ved behandling af sager på det sociale område, og medvirke til at nedbringe antallet af sager, hvor Ankestyrelsen enten omgør afgørelsen eller hjemviser sagen. Derfor offentliggør Børne- og Socialministeren årligt et kommuneopdelt Danmarkskort med det forudgående års statistikker over omgørelsesprocenten i Ankestyrelsens afgørelser i klagesager efter Serviceloven. Loven foreskriver, at byrådet skal behandle danmarkskortet over kommunernes omgørelsesprocenter i klagesager i Ankestyrelsen én gang årligt. Administrationen vil sikre at Byrådet en gang årligt behandler oversigten.

*Bilag:*

*Notat som beskriver model B: monitorering af udvalgte sagsbehandlingsfrister*

*Sagsbehandlingsfristerne i Høje-Taastrup Kommune (lovfastsatte og politisk vedtagne).*

## **Bilag**

Dokumentation af sagsbehandlingstider i model B

Samlet oversigt over lovbestemte og politisk fastsatte sagsbehandlingsfrister

## **Punkt 7: Revideret projektgrundlag Fremtidens Borgerkontakt**

17/14948

### **Baggrund**

Projektet Fremtidens borgerkontakt er en del af programmet "Nye Rammer – ny administration" (NY-NY). Projektet har hidtil taget afsæt i direktionens ambitionspapir og det oprindelige programmandat. For at tydeliggøre projektets formål, prioriterede indsatser og fokus de kommende år, har styregruppen opdateret projektgrundlaget for projektet, som her forelægges direktionen til godkendelse. Der anvendes den nye projektskabelon.

Direktionen blev i marts præsenteret for projektets udvikling gennem årene samt status på daværende tidspunkt. Direktionen tog orienteringen til efterretning og understregede samtidig, at det høje ambitionsniveau skal fastholdes, og at der fremadrettet skal fokuseres på implementeringen i hele organisationen, som beskrevet i sagen. Derudover nikkede direktionen til projektets metodetilgang med at starte småt og praksisnært, høste erfaringer og opnå et resultat. Direktionen understregede desuden, at der fortsat skal være et stærkt fokus på digitalisering i projektet.

### **Indstilling**

Det indstilles, at direktionen godkender:

1. Projektskabelon for Fremtidens Borgerkontakt
2. At ambassadørerne får mandat til arbejde med ordlyden af principperne for god borgerkontakt

Det indstilles desuden, at direktionen drøfter:

1. finansiering af aktiviteterne for ambassadørerne

### **Beslutning Direktionen den 20-08-2018**

Godkendt, idet pengene finansieres af direktionens pulje.

### **Sagsfremstilling**

Projektets omdrejningspunkt er implementering af Kanal- og Servicestrategien, godkendt af direktionen januar 2017. Projektet er således struktureret efter de kanaler og tilhørende indsatser, der er beskrevet heri. Derudover arbejdes der med et kultur- og kompetencespor, der omhandler implementering af de 6 principper for god borgerkontakt, som har til formål at understøtte og videreudvikle servicekulturen i organisationen.

Projektet er beskrevet i vedlagte bilag "Projektskabelon for Fremtidens Borgerkontakt", som danner projektgrundlag for projektet fremadrettet. Projektidé, ønskede effekter, organisering og ressourcer er beskrevet i projektmandatet, mens leverancer, aktivitets- og tidsplan, implementering og evaluering er beskrevet i projektplanen. Projektet arbejder med piloter, test etc. før udrulning tilrettelægges og gennemføres. Derfor vil der være behov for løbende at justere projektplanen, især aktivitets- og tidsplanen vil løbende blive justeret efterhånden som projektet udvikler sig.

Nedenfor beskrives helt kort kommende eller igangværende aktiviteter under hver indsatsspor:

#### **Øget straksafklaring**

Straksafklaring indbefatter, at borgeren får svar på almindelige og ukomplicerede spørgsmål fra første medarbejder, som de er i kontakt med. Straksafklaring implementeres gennem såkaldte "makkerskaber" mellem medarbejder i kontaktcenteret og en medarbejder fra fagcentret. Makkerskaberne er iværksat i BAC i maj 2018 med fokus på Ydelsesteam og Borgerbetjening. Dernæst rulles ud til resten af BAC, og derefter andre centre.

Der er indkøbt et nyt omstillings- og telefonisystem, som skal implementeres både teknisk og organisatorisk. Dette håndteres i særskilt projekt med fælles projektledelse i ØDC og BAC. Der er tæt koordinering mellem projekterne, da de er indbyrdes afhængige. Implementeringen af omstillingssystemet er forsinket. Det har nogle afledte konsekvenser ift. implementering af straksafklaring og opfølgning på de fastsatte KPI'er på området.

Det er hensigten, at implementering af telefonsystemet skal ske forud for straksafklaring. Så løsningerne tager afsæt i den nye teknologi og bidrager til den organisatoriske implementering af de nye løsninger. Forsinkelser af omstillings- og telefonsystem kan således have konsekvenser for udrulning af straksafklaring.

### **Øget selvbetjening**

Der er gennemført en succesfuld afprøvning af servicedesign på selvbetjeningsløsningen Rotteweb. Styregruppen har på den baggrund udpeget fire nye løsninger, som også skal servicedesignes. To af løsningerne hører til i BAC og håndteres således i forbindelse med straksafklaring, mens de to andre henhører under SOUC og Driftsbyen og håndteres i tæt samarbejde med centrene. Det er ambitionen, at centrene selv får kendskab til metoden, så de fremadrettet kan arbejde med servicedesign på andre selvbetjeningsløsninger.

Projektgruppen har udarbejdet en bruttoliste ift. næste mulige løsninger. De er udvalgt pga. høj volumen, men få gennemførsler. Det vil sige, at mange borgere aktiverer selvbetjeningsløsningen, men mange borgere forlader løsningen igen uden at gennemføre deres ærinde.

### **KPI'er**

Styregruppen har fastsat en række KPI'er, som skal være styringsværktøj for lederne, så de kan følge, hvordan organisationen performer ift. borgerkontakt. Når omstillingssystemet er implementeret, vil det blive defineret præcist hvilke data der skal integreres i Targit, så lederne gennem ledelsesinformationssystemet kan følge deres center/enheds udvikling.

### **Øvrige kanalspecifikke indsats**

Projektet arbejder desuden med analyser ift.:

- undersøge potentialer ved at gå ind i et fælleskommunalt callcenter.
- kvalificering af den skriftlige kommunikation.

### **Principper for God borgerkontakt**

Direktionen har tidligere besluttet at nedsætte en erfa-gruppe omkring god borgerkontakt. Styregruppen har arbejdet med at definere dette koncept nærmere og har spurgt chefforum til råds. Chefforum bemærkede, at der i højere grad er brug for at gennemføre aktiviteter og gøre sig nogle erfaringer med udvikling af god borgerkontakt fremfor erfaringsudveksling. Styregruppen har derfor besluttet at arbejde med ambassadører i forhold til forankringen af de 6 principper for god borgerkontakt i stedet for en erfa-gruppe. Det anbefales at gennemføre en pilottest, hvor der udvælges 6 arbejdspladser på tværs af hele organisationen, og findes en ambassadør på hver arbejdsplads, som kan deltage i et udviklingsforløb.

Formålet med ambassadørtilgangen er at afprøve en praksisnær udviklingsmetode, hvor en arbejdsplads indgår i et udviklingsforløb med fokus på forankring af de 6 principper for god borgerkontakt. Ambassadøren skal være tovholder og lokal forandringsagent på indsatsen. Ambassadørerne skal i tæt samarbejde med lederen af enheden tilrettelægge et praksisnært udviklingsforløb, som bliver støttet af en udviklingskonsulent.

Ambassadørerne skal være den lokale frontløber i arbejdet med forankringen af principperne for god borgerkontakt i et kort intensiveret forløb. Det vil dels give os mulighed for at blive klogere på, hvordan det videre udviklingsarbejde skal tilrettelægges, før evt. flere ambassadører udvælges, og dermed sikre at det har virkning, før vi bruger for mange ressourcer rundt om i organisationen. Dels at begrænse ressourcetrækket for den enkelte ambassadør og arbejdsplads, som godt nok skal bruge en del tid på arbejdet, men i en overskuelig afgrænset periode.

Ambassadørerne skal deltage i en række workshops, hvor de får lov at arbejde konkret med en opgave, og får et værktøj med hjem, som de kan afprøve i praksis på arbejdspladsen.

Ambassadørerne skal fungere som forandringsagenter for arbejdspladsen, og skal bidrage til at drive kulturudviklingen lokalt ved udvikle og gennemføre forandringsprocesser og implementeringsindsatser på egen arbejdsplads. Ambassadørerne understøttes i dette arbejde af hinanden og af de faciliterende konsulenter, som tilrettelægger arbejdsforløbet for ambassadørkorpset.

For at ambassadørerne kan være kulturbærende, bør der udvælges nogle personer, som der er stor tillid til, der har legitimitet og høj status blandt medarbejderne på arbejdspladsen.

Ambassadørerne skal arbejde både med selve forståelsen/oversættelsen af principperne, forandringsledelse, kompetenceudvikling omkring god borgerkontakt og borgerinvolvering som metode.

Styregruppen har drøftet behovet for at reformulere principperne for god borgerkontakt, som opleves svært tilgængelige i dag. Styregruppen er enige om, at indholdet/meningen i principperne er godt nok, men at de er svære at huske, svære at oversætte til praksis og at der er for mange med meget forskelligt konkretiseringsniveau. Styregruppen ønsker dog at få kvalificeret denne drøftelse – både om det er nødvendigt at reformulere principperne, hvordan det i givet fald skulle ske, og hvordan principperne kunne lyde. Det bliver således en opgave for ambassadørerne at beskæftige sig med princippernes formulering og oversættelse. Da principperne er direktionsgodkendte, kræver det mandat fra direktionen, hvis der skal ændres i princippernes ordlyd.

## **Økonomi**

Effektiviseringskravene til projektet er hentet. Styregruppen har dog fortsat fokus på at hente effektiviseringsgevinster for de forskellige indsatser herunder selvbetjening og straksafklaring.

Projektet indebærer dog også kvalitets – og serviceudvikling omkring god borgerkontakt, hvor der pt vurderes at være behov for finansiering af aktiviteter for ambassadørerne for omkring 60.000 kr. Det drejer sig om udlæg til inspirationsoplæg, forplejning mm.

Direktionen bedes drøfte om aktiviteterne skal finansieres af direktionens udviklingspulje.

## **Bilag**

Projektskabelon - juni 2018

# Punkt 8: Evaluering af talentudviklingsforløbet "På vej mod ledelse"

17/9092

## Baggrund

Talentforløbet "På vej mod ledelse" blev gennemført i perioden april 2017 - marts 2018. Målgruppen var medarbejdere med interesse og potentiale for ledelse. 21 medarbejdere blev indstillet til talentforløbet og fik alle en plads på forløbet.

Talentforløbets effektmål var:

1. At sætte medarbejdere med interesse for ledelse i bevægelse på vej mod ledelse
2. At skabe et stærkere grundlag for intern rekruttering af medarbejdere til ledige lederstillinger i kommunen

Ved talentforløbets afslutning er der gennemført en evaluering bestående af spørgeskemaer, som både talenterne og deres ledere har besvaret. Endvidere har der under forløbet løbende været mundtlige evalueringer af aktiviteterne og den oplevede effekt. Evalueringen af vedlagt sagen som bilag.

Med denne sag fremlægges evalueringen af forløbet med fokus på, hvad der har bidraget til effektmålene samt hvor der er behov for at justere, såfremt forløbet skal køres igen. Sagen fremlægges med henblik på, at direktionen drøfter evalueringens indhold samt drøfter, om der skal gennemføres endnu et talentudviklingsforløb for medarbejdere med interesse og potentiale for ledelse og i givet fald hvornår.

## Indstilling

HR-Centret indstiller, at Direktionen:

1. Drøfter evalueringens indhold, herunder forholder sig til, om et nyt forløb skal igangsættes og eventuelt hvornår?
2. Beslutter at evalueringen drøftes i Chefforum, og at Chefforum forholder sig til, om der er behov for at igangsætte endnu et forløb, herunder hvornår.

## Beslutning Direktionen den 20-08-2018

Direktionen drøftede evalueringen og der var enighed om, at forløbet har været relevant og at evalueringen skal drøftes i chefforum.

## Sagsfremstilling

### Evalueringen viser, at forløbets effektmål er blevet indfriet

Evalueringen viser overordnet stort tilfredshed med forløbet. Såfremt der fortsat opleves et behov for at sætte flere medarbejdere i bevægelse på vej mod ledelse, anbefales det, at talentforløbet gennemføres igen. Evalueringen peger på følgende effekter:

- Særligt talenterne, men også deres ledere, oplever at udviklingsforløbet har sat talenterne i bevægelse på vej mod ledelse.
- Udviklingsforløbet har givet talenterne større interesse for ledelse, det har bidraget til deres afklaring af, hvorvidt de ønsker at blive ledere, og det har gjort dem mere bevidste om deres bevæggrunde for at gå ind i ledelse.
- Talenterne fået relevant indsigt i flere aktuelle ledelsesaspekter.
- 8 talenter har fået en lederstilling og 11 forventer at søge en lederstilling, når muligheden opstår (2 talenterne stoppede undervejs, grundet ny medarbejderstilling uden for HTK).

### Opmærksomhedspunkter fremadrettet

Skal forløbet køre igen, er der en række opmærksomhedspunkter, som HRC anbefaler, der tages højde for:

- Gruppearbejdet med den strategiske opgave bør fastholdes, da det er den aktivitet, talenterne samlet oplever har givet det største bidrag til deres udvikling på vej mod ledelse. Men der er brug for justeringer, der kan skabe en større oplevet tilfredshed mellem udbytte og tid. Der skal skabes tydelighed omkring tovholders rolle samt forventninger til, hvad grupperne skal levere. Samtidig skal det holdes for øje, at arbejdet i det udefinerede rum, har været grobund for læring og udvikling.

- Praktikforløb og mentorforløb har for de fleste talenter ikke skabt den tiltænkte effekt, og flere talenter har ikke fået gennemført disse aktiviteter. Der skal tages stilling til, om praktik- og mentorforløb helt skal udgå, eller skal indgå på anden vis.
- Samlingerne har haft et godt bidrag til talenternes udvikling på vej mod ledelse. At alle samlinger har været besøgt af ledere fra organisationen samt en direktør fremhæves som et plus.
- Alle talentgrupper har været på besøg i Chefforum af 2 omgange. Det har givet talenterne mulighed for at opleve organisationen fra top til bund og har tilført udviklingsforløbet en legitimitet, som ingen anden instans kunne give.
- Det har været givtigt at koble en ekstern og intern underviser på udviklingsforløbet. Det har understøttet forankringen i organisationen og koblingen til det HTK-specifikke. Mange talenter samt flere ledere har haft behov for at drøfte stort som småt med den interne konsulent undervejs i forløbet.
- Der har været et blandet engagement fra talenternes ledere. Nogle ledere har deltaget meget, andre har deltaget lidt. Lederen har en vigtig rolle i at forankre og støtte talentets udvikling, hvorfor det er vigtigt at sikre, at alle ledere deltager aktivt.

#### Talentudviklingsforløbets finansiering

Direktionen besluttede tilbage i 2016 at finansiere talentudviklingsforløbet med midler fra mindreforbrug på budgetterne til hhv. dyre uddannelser og lederuddannelse. Der blev samtidig besluttet en egenbetaling på 10.500 kr. pr deltager.

De samlede udgifter og indtægter for det gennemførte talentudviklingsforløb, ser således ud:

Talentudviklingsforløbets samlede udgifter	487.930 kr.
Indtægter via egenbetaling	212.094 kr.
Midler fra puljerne ”Dyre uddannelser” og ”Lederuddannelse”	275.836 kr.

## **Bilag**

Evalueringsrapport af talentudviklingsforløbet 2017/2018

## **Punkt 9: Lukket**

18/8026

## **Punkt 10: Årshjul 20-08-2018**

17/22360

### **Baggrund**

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

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

8. oktober

26. november

17. december

#### **Direktionens heldagsmøder 2018**

17. september (Janne Larsen deltager)

22. oktober

12.-13. november (direktionsseminar)

10. december

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

30.-31. august (Sinatur Hotel Frederiksdal)