

REFERAT Direktionen d. 08-02-2016

Mødedato Mandag d. 08. februar 2016 kl. 12:00

Mødested Mødelokale B105

Indholdsfortegnelse

Økonomiopfølgning 08-02-2016.....	3
Øvrige sager 08-02-2016.....	5
Overførelsessag 2015-2016.....	7
Fiberinfrastruktur projekt.....	14
Strategiske indsatser på indkøbsområdet.....	17
Strategisk anvendelse af lønpromillepuljen.....	25
Konkretisering af ledelsesudviklingstiltag i 2016/2017.....	29
Dagsorden til møde i Strategisk Lederforum 2. marts 2016.....	32
Samarbejde i kommunen omkring borgere, der lever under uværdige forhold.....	34
Konsulentnetværket i 2016 - ny sag.....	38
Lukket.....	42

Punkt 1: Økonomifølging 08-02-2016

15/26452

Punkt 2: Øvrige sager 08-02-2016

15/26452

Øvrige sager 08-02-2016

Baggrund

Opfølgning på direktionsseminaret

Punkt 3: Overførelsessag 2015-2016

15/25355

Bilag

Bilag 1 - Overførelsessag - Oversigt over overførelsesansøgninger 2015-2016

Bilag 2 - Overførelsessag - Ansøgninger under 20.000 kr.

Bilag 3 - overførelsessag - Oversigt over ansøgte overførsler (excl.projekter) i pct. af korr. budget 2015

Overførselssag 2015-2016

Baggrund

Jane H. deltager under pkt. kl. 12.30.

ØDC fremlægger med denne sag til direktionen, centrenes ansøgninger om overførsel af driftsmidler fra 2015 til 2016. Ansøgningerne er udarbejdet som en del af regnskabsprocessen for 2015.

Det ansøgte overførselsbeløb (udvidelse af budget 2016) er i alt 18,3 mio. kr. I budget 2016 er der – i modsætning til tidligere – ikke afsat en budgetpost til overførsler. Derfor er det fremadrettede præmis for overførslerne, at niveauet er det samme over flere budgetår af hensyn til at overførslerne ikke påvirker serviceniveauet uhensigtsmæssigt.

ØDC fremlægger endvidere ansøgninger omkring fritagelse for overførsel af merforbrug på 12,7 mio. kr.

Ifølge tidsplanen for regnskabsprocessen skal overførselssagen behandles på byrådsmødet i marts.

INDSTILLING

ØDC indstiller, at direktionen:

1. drøfter ansøgninger om *overførsel og fritagelse fra overførsel* fra 2015 til 2016

De konkrete emner, der ønskes drøftet, er fremhævet i punkt 1-9 under *Emner til direktionens drøftelse*.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Direktionen valgte at følge ØDC"s indstilling på følgende overførsler:

- BURC
- Driftsbyen
- FKC
- SOUC
- ISC

Overførslerne fastholdes dermed ifht.:

- UTA (men nævnes principielt i den politiske sag)
- SHC
- ØDC

Mht. Indstillingen vedr. Minimumsgrænse blev det besluttet, at drøftelsen tages som en del af en revidering af PØS"en.

Sagsfremstilling

De grundlæggende principper for overførsel mellem budgetårene for Høje-Taastrup Kommune er beskrevet i kommunens "Principper for økonomistyring" (PØS). Derudover har ØDC forud for regnskabsprocessen i 2015 udarbejdet nogle mere operationelle kriterier for overførsler, som er præsenteret og drøftet i økonominetværket.

Overførsel af driftsmidler beror sig på, at der har været et mindreforbrug i det foregående år. De overførte midler tillægsbevilges i budgetåret, og kan derfor påvirke regnskabsresultatet og servicerammen – i det omfang der er tale om serviceudgifter. I modsætning til tidligere år er der i 2016 og frem ikke afsat en pulje til overførsler. Overførsel fra 2015 til 2016 sker i forventning om, at der vil være et tilsvarende mindreforbrug i 2016, som vil blive søgt overført til 2017. Med et konstant og evt. let faldende overførselsniveau mellem årene vil regnskabet og servicerammen være upåvirket.

Fra 2014 blev der overført 16,1 mio. kr. ind i 2015 vedr. drift og 17,5 mio. kr. vedr. anlæg. Denne sag vedrører

udelukkende drift.

Der har forud for direktionens behandling af overførselssagen været mulighed for dialog om overførselsansøgningerne, med henblik på at de enkelte direktører og centerchefer kunne samstemme oplæg til ansøgningerne.

ØDC har forud for direktionens behandling af sagen gennemgået alle ansøgninger i forhold til kriterier i PØS'en og sammenhæng til regnskabet for 2015. I afsnittet *punkter til direktionens drøftelse* har ØDC fremhævet de væsentligste emner til drøftelse i direktionen og foreslår samtidig nogle justeringer til overførselsansøgningerne.

Overførselsansøgninger

Nedenfor vises to tabeller med dels ansøgning om overførsler fordelt på centre (tabel 1), dels centrenes regnskabsresultat for 2015 samt centrenes indmelding om overførsler til 3. budgetopfølgning (tabel 2). Desuden er de enkelte overførselsansøgninger vedlagt i bilag 1.

Tabel 1 viser at ansøgningerne i alt udgør 18,3 mio. kr., heraf udgør 16,1 mio. kr. almindelig drift (kolonne A) og 2,3 mio. kr. pulje- og projektbevillinger (Kolonne B). Derudover udgør fritagelse for overførsel af merforbrug -12,7 mio. kr. (Kolonne C). Det er kun kolonne A og B der tælles med i opgørelse af overførselsbeløb. Det er kun i tilfælde hvor ansøgning om fritagelse for overførsel ikke følges, at overførselsbeløbet påvirker det samlede overførselsbeløb.

Ud af det samlede overførselsbeløb på 18,3 mio. kr., søges der om overførsler på 17,3 mio. kr. til 2016 og 1,0 mio. kr. til 2017.

Tabel 1: Overførsler fordelt på driftsbudget, projekt- og puljebevillinger og fritagelse fra overførsel (mio. kr.)

Center	Driftsbudget (alm. drift) (A)	Pulje- og projektbevillinger (B)	Fritagelse for overførsel (C)
Direktion	4,2	0,0	0,0
Driftsbyen	1,2	0,0	0,0
Teknik- og Miljøcenter	0,0	-3,9	0,0
Center for ejendomme og intern service	1,6	0,0	0,0
Institutions- og Skolecenter	6,0	0,9	-0,1
Fritid og kulturcenter	1,5	1,5	0,0
Børne- og Ungerådgivningscenter	0,0	0,0	-10,3
Borger- og Arbejdsmarkedscenter	0,0	1,9	0,0
Social- og Handicapcenter	0,2	0,6	0,0
Sundheds- og Omsorgscentret	-0,3	1,0	-2,2
Byrådscenter	0,8	0,1	-0,1
HR-Centret	0,6	0,0	0,0
Økonomi- og Digitaliseringscenter	0,3	0,1	0,0

Hovedtotal	16,1	2,3	-12,7
-------------------	-------------	------------	--------------

Driftsbudgettet i kolonne A kan fordeles med ansøgninger til budgetudvidelse i 2016 og ansøgninger til budgetreduktion i 2016. Ud af de 16,1 mio. kr., så søges 17,8 mio. kr. anvendt til budgetudvidelse i 2016 og 1,8 mio. kr. til budgetreduktion. De 1,8 mio. kr. i budgetreduktion fordeler sig på SUOC, FKC og ISC.

Tabel 2 viser i kolonne A regnskabsafvigelsen på servicerammen for 2015, som samlet set for Høje-Taastrup Kommune viser et mindreforbrug på 23,4 mio. kr. i forhold til det korrigerede budget. Ved 3. budgetopfølgning blev alle centre spurgt til forventninger til overførsler for 2015, hvilket samlet udgjorde 11,5 mio. kr. (kolonne B). Til sammenligning er vist de ansøgte overførsler i kolonne C, der som nævnt udgør 18,3 mio. kr. og som derfor er 6,8 mio. kr. højere end skønnet ved 3. budgetopfølgning.

Tabel 2 – Centrenes regnskabsresultat på driften samt anmeldte overførsler ved 3. budgetopfølgning 2015 (mio. kr.)

Center	Mer/mindreforbrug 2015 (- =mindreforbrug)	Anmeldte overførsler ved 3. budgetopfølgning	Ansøgte overførsler (Kolonne A+B i tabel 1)
Direktion	-3,0	0,8	4,2
Driftsbyen	-1,6	0,0	1,2
Teknik- og Miljøcenter	4,2	0,0	-3,9
Center for ejendomme og intern service	-6,4	1,0	1,6
Institutions- og Skolecenter	-9,3	0,5	6,9
Fritid og kulturcenter	-3,8	2,1	3,0
Børne- og Ungerådgivningscenter	10,1	0,0	0,0
Borger- og Arbejdsmarkedscenter	-0,8	2,2	1,9
Social- og Handicapcenter	-0,5	1,1	0,8
Sundheds- og Omsorgscentret	-5,9	3,0	0,7
Byrådscenter	-0,9	0,0	0,9
HR-Centret	-1,1	0,4	0,6
Økonomi- og Digitaliseringscenter	-4,5	0,3	0,4
Hovedtotal	-23,4	11,5	18,3

Emner til direktionens drøftelse

I det følgende fremhæves en række forhold i overførselsansøgningerne, som direktionen bedes drøfte. Under hvert punkt fremgår ligeledes ØDC's vurdering af forholdet samt den økonomiske betydning ved at følge ØDC's anbefaling.

1. **BURC:** BURC søger om fritagelse for merforbrug på i alt 10,338 mio.kr. Det er ØDC's vurdering, at merforbrug på 233.000 kr. vedr. rammestyrede udgifter som følge af investering i IT- og andet materiale til psykologer og familievejledere ikke søges friholdt for overførsel, jf. ansøgning nr. 13. Dette område burde være styrbart i forhold til at udvise tilbageholdenhed med indkøb mm. Såfremt ØDC's forslag følges, vil det reducere

BURC's budget med 233.000 kr. i 2016 – det samlede overførselsbeløb reduceres tilsvarende.

2. *Driftsbyen*: Driftsbyen søger i ansøgning nr. 25 om overførsel af mindreforbrug på 170.000 kr. i forhold til at anerkende en særlig indsats over for medarbejdere og heraf udmønte engangsbeløb. ØDC vurderer at det kan give anledning til uhensigtsmæssig adfærd i organisationen, såfremt at overførsler til honorering af medarbejdere og ledere accepteres. Derfor foreslår ØDC at ansøgning nr. 25 udgår, hvilket vil reducere den samlede overførselssum tilsvarende.
3. *FKC*:
 - a. FKC søger i ansøgning nr. 26 om at overføre mindreforbrug til Fritidspas til 2016 på 97.000 kr. ØDC vurderer at der ikke er behov for denne overførsel, da der i 2016 er budgetlagt med udgifter til Fritidspas. ØDC foreslår at overførslen udgår.
 - b. FKC søger i ansøgning nr. 30 om at overføre mindreforbrug vedrørende reovering af Thorstårnet på i alt 133.000 kr. Der er afsat budget hvert år til at reovere Thorstårnet, men der foregår ikke nogen årlig reovering. I stedet bør der budgetteres med en udgift på ca. 0,5 mio. kr. når Thorstårnet reoveres ca. hvert 5. år. ØDC foreslår, at ansøgningen udgår samt at der etableres en pulje hvert 5. år (teknisk justering i budget 2017).
 - c. Klubberne under FKC søger i ansøgning nr. 45 om at overføre mindreforbrug på 848.000 kr. til kompetenceudvikling. Derudover søger Gadehaven i ansøgning nr. 47 om 300.000 kr. til kompetenceudvikling i 2016. ØDC vurderer at klubberne planlægger en meget omfattende anvendelse af kompetenceudvikling i 2016, hvor klubberne i forvejen må forventes at have budget til kompetenceudvikling. Desuden fik FKC i sidste års overførselssag også overført midler til kompetenceudvikling. ØDC foreslår at ansøgning nr. 45 og 47 samlet reduceres til 300.000 kr., hvilket vil reducere det samlede overførsel til kompetenceudvikling til klubberne med 848.000 kr.

Tiltrædes ØDC's forslag i pkt. a, b og c, så medfører det en reduktion i den samlede overførselssum på 1.0780.000 kr.

4. *UTA – Uddannelse til alle indsatsen*. Der søges overført 2.134.378 kr. på UTA-indsatsen fra 2015 til 2016 (Ansøgning nr. 2, 3, 4, 44 og 80). Fra 2014 til 2015 blev der overført 1,2 mio. kr. Det bør drøftes om UTA-indsatsen kan anvende de overførte midler i 2016 samtidig med at de i 2016 og frem varigt har et driftsbudget på samlet ca. 3,2 mio. kr. Derudover har Arbejdsmarkedsudvalget, hvorunder UTA bevillingsmæssigt er placeret, i 2015 et større merforbrug. ØDC foreslår, at UTA-overførslen reduceres til 600.000 kr., som følge af, at der på ISU-mødet i januar er behandlet en UTA-sag, der disponerer UTA-midler for 2016 (projekt om ikke-uddannelsesparate 8. klasseelever). Konkret foreslår ØDC, at ansøgning nr. 2, 4, 44 og 80 udgår og at ansøgning nr. 3 reduceres til 600.000 kr. Det vil reducere den samlede overførselssum med 1.534.378 kr.
5. *SHC*: SHC søger om at overføre mindreforbrug til bygning af skur til 60.000 kr. og til dokumentationsprojekt til 122.000 kr. (Ansøgning nr. 128 og 133). SHC har i 2015 fået tillægsbevillinger på ca. 35 mio. kr., som følge af store udfordringerne på det voksen-specialiserede område. ØDC vurderer, at der ikke bør kunne overføres mindreforbrug på de almindelige driftsbudgetter i SHC, når der er givet ca. 35 mio. kr. i tillægsbevillinger. ØDC foreslår at ansøgning nr. 128 og 133 udgår, hvilket vil reducere den samlede overførselssum med 182.000 kr.
6. *SUOC*: SUOC søger i ansøgning nr. 110 om at overføre mindreforbrug på 100.000 kr. til bedre belysning på Rådhuset i 2016. Der er i forbindelse med rådhusreoveringen budgetteret med udgifter til belysning. Derudover forventes reoveringen ikke at være færdig i 2016, men først i 2017. ØDC foreslår at ansøgning nr. 110 udgår.
7. *ØDC*: ØDC søger om at overføre 200.000 kr. i mindreforbrug til ekstern analyse på indkøbsområdet. ØDC vurderer, at anvendelsen af eksterne konsulenter bør minimeres og at analysen i størst muligt omfang bør udføres med egne ressourcer i 2016. ØDC foreslår derfor at ansøgningen reduceres eller udgår, hvilket vil reducere den samlede overførselssum med op til 200.000 kr.

8. ISC:

- a. ISC - dagtilbud. ISC søger om fritagelse for overførsel af merforbrug på 88.000 kr. vedr. mistede indtægter på en jobrotationsvikar (ansøgning nr. 59). ØDC foreslår at dette merforbrug modregnes i mindreforbrug på det centrale dagtilbudsområde, hvor der er ansøgninger om at overføre mindreforbrug på 878.000 kr. (ansøgning nr. 55, 56 og 57). ØDC foreslår derfor at ansøgning nr. 59 udgår og at overførselssummen i ansøgning nr. 55, 56 og 57 reduceres med 88.000 kr.
- b. ISC – skole. ISC søger i ansøgning nr. 64 om fritagelse for merforbrug på 65.000 kr. vedrørende kommissioner, råd og nævn. ØDC foreslår, at dette merforbrug modregnes i mindreforbrug på ISC's centrale område under ISU, hvor der søges overført 414.000 kr. i mindreforbrug (ansøgning nr. 75). ØDC foreslår derfor at ansøgning nr. 64 udgår og at overførselssummen i ansøgning nr. 64 reduceres med 65.000 kr.
- c. ISC – Skole. ISC ved Reerslev landsbymodel søger om fritagelse for overførsel af merforbrug på 105.000 kr. (ansøgning nr. 92). ØDC foreslår at dette modregnes i Reerslev Landsbymodels ansøgninger om overførsel af mindreforbrug til 2016. Reerslev landsbymodel søger om at overføre 481.000 kr. i mindreforbrug (ansøgning nr. 89, 90, 91, 93, 94 og 95). ØDC foreslår derfor at ansøgning nr. 92 udgår og at overførselssummen i ansøgning nr. 89, 90, 91, 93, 94 og 95 reduceres med 105.000 kr.
- d. ISC ved Torstorp skole søger i ansøgning nr. 106 om at overføre mindreforbrug på 125.000 kr. til at imødegå tilpasninger i SFO'ens morgenåbningstid samt forventet budgetreduktion ved højt sygefravær i 2016. Torstorp Skole søger om at overføre mindreforbrug på 284.000 kr. til 2016 på en række andre områder (ansøgning nr. 102, 103, 104 og 105). ØDC vurderer at SFO'ens udfordringer må ses i forhold til de andre overførselsansøgning fra Torstorp Skole. ØDC foreslår derfor at ansøgning nr. 106 udgår.

Tiltrædes ØDC's forslag i pkt. a, b, c og d medfører det en reduktion i den samlede overførselssum på 383.000 kr.

9. *Minimumsgrænse for overførsler.* I dag praktiseres der ikke nogen minimumsgrænse for overførslerne. Det vil sige, at beløb helt ned til 1.000 kr. indgår i overførsels-ansøgningerne. ØDC foreslår, at der indføres en bagatelgrænse på 20.000 kr. Det vil skabe et større fokus på, at der søges om væsentlige forhold. Desuden rummer et nyt budgetår altid et nyt budget, så derfor bør centrene være i stand til at dække mindre beløb, som ikke bør indgå i overførselssagen. Hvis der indlægges en grænse på +/- 20.000 kr., så vil 13 ansøgninger udgå (ud af 132 ansøgninger i alt). Se i øvrigt bilag 2.

Alle ØDC's forslag i punkt 1-8 er vist i nedenstående tabel 3. Tiltrædes alle punkter, medfører det en reduktion i overførselsniveauet på 3,9 mio. kr., hvorefter det samlede niveau af overførsler i 2016 vil blive 14,4 mio. kr. (18,3-3,9 mio. kr.).

Tabel 3: Oversigt over ØDC's forslag til justering i overførselsansøgningerne

Center / område	Effekt af ØDC forslag (mio. kr.)
1. BURC	0,2
2. Driftsbyen	0,2
3. FKC	1,1
<i>Heraf, 3.a. FKC - Fritidspas</i>	0,1
<i>Heraf, 3.b. Thorstårnet</i>	0,1
<i>Heraf, 3.c. klubberne</i>	0,8
4. Uddannelse til alle (UTA)	1,5
5. SHC	0,2

6. SUOC	0,1
7. ØDC	0,2
8. ISC	0,4
<i>Heraf, 8.a. dagtilbud</i>	0,1
<i>Heraf, 8.b. Råd og nævn</i>	0,1
<i>Heraf, 8.c. Reerslev Skole</i>	0,1
<i>Heraf, 8.d. Torstorp Skole</i>	0,1
Total	3,9

I tabel 4 er ØDC's forslag til justeringer indarbejdet i overførselsansøgningerne.

Tabel 4: Oversigt over overførselsansøgninger incl. ØDC's forslag til justeringer fordelt på centre

Center	Ansøgte overførsler, incl. ØDC-justeringer (mio. kr.)
01 Direktion.	4,2
22 Driftsbyen	1,0
23 Teknik- og Miljøcenter	-3,9
24 Center for ejendomme og intern service	1,6
31 Institutions- og Skolecenter	6,0
32 Fritid og kulturcenter	1,9
33 Børne- og Ungerådgivningscenter	-0,2
40 Borger- og Arbejdsmarkedscenter	0,9
53 Social- og Handicapcenter	0,6
57 Sundheds- og Omsorgscentret	0,6
60 Byrådscenter	0,9
83 HR-Centret	0,6
84 Økonomi- og Digitaliseringscenter	0,2
Hovedtotal	14,5

Punkt 4: Fiberinfrastruktur projekt

14/27828

Bilag

Bilag 1 Credocoms oplæg til ny infrastruktur

Fiberinfrastruktur projekt

Baggrund

HTK har et presserende behov for at få moderniseret og fremtidssikret sin it-infrastruktur.

Der har derfor gennem nogen tid været arbejde med et forslag til fornyelse af infrastrukturen, de steder hvor den i dag baserer sig på andet end fiber.

INDSTILLING

Det indstilles

- at der søges frigivet 6 mio. kr. i ØU (marts) som rammebevilling af det afsatte rådighedsbeløb
- at de særligt dyre (9) institutioner afventer afsøgning af alternative muligheder som fremlægges i en senere sag.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Indstillingen blev godkendt.

Sagsfremstilling

HTK fik i 2015 lavet en analyse af Netplan, som betegnede kommunens infrastruktur som løsninger, der dels var for dyre i forhold til den båndbredde, der kunne opnås, dels var for sårbar i forhold til teknologisk forældelse.

Netplans vurdering var, at HTK kunne få lavet en ny infrastruktur for ca. 7,2 mio. kr., Denne vurdering var beregnet ud fra et princip om beregning af antal meter til en fastlagt meterpris fra nærmeste brønd uanset de fysiske forhold.

HTK har i dag en blanding af fiberforbindelser, som vi selv ejer, TDC forbindelser (CityMan) som vi lejer og en stor portefølje af kobberforbindelser, som vi enten selv ejer, eller som vi lejer af Jaynet.

Der er i dag et stort behov for at udfase disse linjer, ligesom der er behov for at de linjer som enkelte (særligt klubber) har etableret parallelt med den "officielle" infrastruktur kan opsiges.

Dette gøres bedst ved at etablere en infrastruktur, som HTK selv ejer, og som HTK kan bestemme at drive selv eller outsource driften på, når den er etableret.

HTK har derfor bedt Credocom om en vurdering af, hvordan en fiberstruktur kan opbygges med maksimal genanvendelse af den eksisterende fiberinfrastruktur, og med en beregning som tager højde for de fysiske forhold, der gør sig gældende mellem den nærmeste brønd og ind til det tilslutningspunkt, der skal være i det enkelte hus. Credocom er nu kommet med et oplæg som viser følgende:

Der arbejdes med 17 delprojekter, som i alt opkobler 86 lokationer

Dette efterlader 9 lokationer, som er særligt dyre grundet lang afstand til nærmeste brønd, særlige forhold i adgangen eller andet som gør projektet særligt dyrt. Disse er prissat særskilt.

Credocom vil tage sig af den løbende dokumentation, projektstyring og udbuds og tilbudsarbejde i forbindelse med de 17 delprojekter. Dette er tilbudt med en pris på 15%. Dette vil blive søgt forhandlet til en lavere procentsats med Credocom.

Uanset Credocoms arbejde vil der være et anseeligt arbejde i ØDC med styring af projektets mange dele og ikke mindst kommunikation gennem hele forløbet.

De 86 lokationer kan få indlagt fiber for ca. 5,83 mio. kr. (ca. 68.000 kr. pr. stk.), mens de sidste 9 lokationer koster ca. 3,1 mio. kr. (ca. 350.000 kr. pr. stk.) de 9 er opregnet særskilt med 6 daginstitutioner, 2 idrætsanlæg og 1 social-handicap hus.

Credocom har for Næstved, Hillerød, Lyngby-Taarbæk, Fredensborg og Ringsted udarbejdet lignende projekter og har derfor god erfaring med projektering af disse projekter, så det er vurderingen, at deres beregninger vil holde i praksis.

ØKONOMI

Der er i anlægsbudgettet afsat 5 mio. kr. i alt 15 mio. kr. til dækning af 4 større projekter

- Ny infrastruktur

- Ny telefoni
- Office opgradering
- investeringer i "Nye rammer, ny administration"

Infrastrukturen er det første projekt, der skal dækkes af denne bevilling, mens det resterende beløb herefter skal dække de øvrige projekter. 2 af disse projekter vil formentlig i nogen grad smelte sammen, hvis HTK vælger Skype for Business som telefoniplatform, som er en del af en ny Office pakke, hvis man vælger det til. Det er vurderingen at hele projektet kan gennemføres i 2016, hvis beslutningen bliver truffet i Q1, men det kan af budgetmæssige årsager godt udstrækkes over 2 (eller 3) budgetår, såfremt dette økonomisk er mere forsvarligt.

Vi har i dag en række udgifter til leverandører af datainfrastruktur. De årlige driftsudgifter til vores datakommunikationsforbindelser udgør i dag ca. kr. 1 mio. kr.

Udgifterne fordeler sig på 3 datakommunikations leverandører. Ved etablering af eget fiber vil typerne a, b og c blive erstattet af type d. Dette indebærer lavere driftsudgifter. Disse anslås til at være ca. 700 t. kr. lavere årligt ved fuld indfasning.

Økonomisk oversigt – nuværende årlige driftsudgifter til data kommunikationsforbindelser til eksterne institutioner.

Type	Antal institutioner	Leverandør	Hastighed	Årlige driftsudgifter
a)	4 Cityman 31 ADSL	TDC	Mellem	160.000 59.200
b)	40	JAYNET	Lav	400.000
c)	56 Heraf de 23 med KMD modem forstærkning	HTK kobber	Meget lav	300.000
d)	51	HTK fiber	Høj	90.000
	Årlige nuværende driftsudgifter			1.009.200

Oversigt

Dette er de 9 særligt dyre lokationer, som afventer særskilt sag

Betegnelse	Navn	Nuværende linje
Daginstitution	Flinteby	Jaynet
	Minigiro	Jaynet
	Stenbuen	Jaynet
	Stenmøllen	Jaynet
	Stjernehuset	Jaynet
	Budstikken	Jaynet
Idrætsanlæg	Nyhøj	Jaynet
	Hedehusene	Jaynet
Social-handicap	Taxhuset	Cityman TDC

Punkt 5: Strategiske indsatser på indkøbsområdet

14/31416

Strategiske indsatser på indkøbsområdet

Baggrund

Indkøbsområdet i Høje-Taastrup kommune er kendetegnet ved et decentralt ansvar for indkøb og en central enhed, som tilvejebringer aftaler og bistår med rådgivning ved indkøb.

Kommunens aktuelle indkøbsstrategi er vedtaget af Byrådet i 2007 og ØDC har senest d. 18. november fremlagt sag om indkøb, herunder forslag til justerede retningslinjer. Forslaget tog højde for den nye lovgivning men gav også anledning til strategiske drøftelser om styringen af indkøb. Disse drøftelser udestår fortsat og er vigtige i forhold til den langsigtede udvikling af området, herunder indkøbsenhedens rolle.

Direktionen har udtrykt ønske om at ØDC på den korte bane fokuserer på mulige gevinster. Med henblik på udarbejdelse af et prioriteringsforslag til budget 2017 redegør nærværende sag for mulighederne på indkøbsområdet. Sagen indeholder dels fakta om HTKs indkøb og gennemgang af effektiviseringsmuligheder (afsnit A-D), dels forslag til beslutningspunkter (afsnit E) og endelig en kort status på SKIs indkøbsprojekt (afsnit F) (i forlængelse af kommuneaftalen om budget 2015) og samarbejdet i K29 regi (afsnit G).

INDSTILLING

ØDC indstiller, at direktionen drøfter sagen og de konkrete beslutningspunkter nævnt i afsnit E.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Det blev besluttet, at der igangsættes en ekstern analyse af området. Det blev påpeget, at det er vigtigt, at organisationen bliver inddraget i analysen.

På baggrund af analysen udarbejdes der en samlet sag, der sætter retning for det strategiske indkøbsarbejde. Denne kan evt. indgå i chefforumseminaret i april.

Sagsfremstilling

På indkøbsområdet kan der opnås effektiviseringer på 4 måder:

- A. Via konkurrenceudsættelse af varer og tjenester (indgåelse af aftaler)

Ved at sikre at aftalerne anvendes, idet der skelnes mellem

- B. compliance 1: leverandørcompliance (der købes hos en leverandør, hvor kommunen har en aftale)
- C. compliance 2: der købes en aftale belagt vare (hos en leverandør hvor kommunen har en aftale)

- D. Ved at sikre en smidig proces omkring indkøb (fx begrænsning i antallet af individuelle køb og transaktioner).

Herudover er det vigtigt at have fokus på, at effektivisering på ovennævnte områder forudsætter stort ledelsesmæssigt fokus, idet reel opnåelse af effektiviseringen forudsætter adfærdændringer lokalt hos indkøberne.

A) Fakta om indkøb i HTK

Det samlede forbrug på varer og tjenesteydelser (dranst 1) i 2015 var på 735,5 mio. kr. Heraf var 494 mio. kr. udbudsegnet (C-E i tabel 1a) og i alt 290 mio. kr. (59 pct.) af de indkøb som var udbudsegne var reelt konkurrenceudsat (punkt D i tabel 1a).

Tabel 1a: Indkøb på drift i 2015 (varer og tjenesteydelser), fordelt på typer

Type	Beskrivelse	Mio. kr.	Pct.
A) Ikke udbudsegnede	Ikke udbudsegnede - leverandører hvis varer og tjenesteydelser er af en monopolistisk natur, og ikke egnet til udbud.	0,1	0%
B) "Monopoler"	Monopolister (eksempelvis læger, tandlæger, psykiatere, psykologer, forlag, speciallæger, aviser, blade mv.)	241,4	33%

C) Udbudsegnede	Udbudsegnede - leverandører hvis varer og tjenesteydelser ikke er af en monopolistisk natur, og som kan udbydes.	99,2	13%
D) Udbudt	Vare- og tjenestegrupper dækket af en indkøbsaftale, fordelt med 231,5 som compliant I og 59 som non-compliant I, jf. tabel 4	290,4	39%
E) Uoplyst*	Residualen, markeret som "uoplyst" dækker dels 16,7 mio. kr. i udlæg der er overført til cpr nr. og dels manglende kategorisering af enkelte leverandører	104,4	14%
I alt		735,5	100%

* Den uoplyste residual er forholdsvis stor. Dette skyldes manglende kodning i prisliste, hvor hver leverandør i kreditorregistret skal gennemgås og have påhæftet oplysning om:

> Aftaletype (monopolist, udbudsegnet, udbudt mv.)

> Rameaftale (dvs. hvilken vare/tjenestekategori leverandøren primært leverer indenfor)

> Aftalegruppe (dvs. navnet på den specifikke type af vare/tjeneste der er indgået)

Det er vurderingen, at kategorien "uoplyst" kan reduceres til cpr-overførsler i løbet af februar måned 2016.

Betydningen for fordelingen og compliance overblikket kan ikke forudsiges.

Det samlede forbrug på 735 mio. kr. fordeler sig på centre som vist i tabel 1b.

Det fremgår, at der særligt på Driftsbyen, ISC og SOUC er udbudsegnede indkøb, som ikke er konkurrenceudsat (kolonne C). Nærmere gennemgang af indkøb i kategori E vil afgøre, om dette indkøb ligeledes er udbudsegnet. Her er store beløb på de samme centre samt på BURC.

Tabel 1b – tabel 1a fordelt på centre

Center	Ikke-udbuds-egnet	Monopol	Udbuds-egnet	Udbudt	Uoplyst	Total
	A	B	C	D	E	SUM
DIR	0,0	0,5	0,6	0,4	1,6	3,2
DFB	-	37,4	31,9	25,5	14,1	108,9
TMC	-	4,0	2,9	7,3	5,7	19,7
CEIS	-	28,9	7,8	40,3	3,7	80,7
FKC	0,1	6,3	6,5	7,8	4,9	25,6
ISC	-	16,1	11,7	31,1	11,0	69,9
BURC	-	66,1	7,5	7,7	26,0	107,2
BAC	0,0	15,0	6,8	28,4	8,7	58,8
SHC	-	55,1	3,2	14,7	9,9	82,9
SOUC	-	4,6	12,3	71,7	13,7	102,2
BYC	-	3,3	3,7	0,4	1,9	9,4
HRC	-	1,6	1,0	3,5	1,7	7,9
ØDC	-	2,5	3,3	51,8	1,6	59,2
I alt	0,1	241,4	99,2	290,4	104,4	735,5

Aftaler i HTK

HTK har ikke en formel procedure for overblik over kommunens samlede kontraktportefølje.

Kommunens kontrakter betegnes som "centrale" eller "decentrale". "Centrale" kontrakter betegner kontrakter, der er tilvejebragt centralt af Indkøb til alle relevante centres brug, og når Indkøb har bistået et center ved indgåelse af en indkøbsaftale. "Decentrale" kontrakter er indgået uden involvering af Indkøb og bruges kun af det enkelte center.

Indkøb har et udtømmende kendskab til centrale kontrakter. De indgår i Indkøbs udbudsplan og er oprettet i Prisme og HTKAlle. På det foreliggende datagrundlag kan compliance for centrale aftaler opgøres på niveau 1 for en indkøbsaftale og rapporteres i HTKLIS, hvilket påtænkes "udrullet" i løbet af 2016. Ved decentral kontraktindgåelse har Indkøb ikke et tilsvarende kendskab, herunder til antal og beløb, og der mangler data som grundlag for en tilsvarende opgørelse og rapportering. ØDC har anmodet centrene om at oplyse om evt. decentralt indgåede kontrakter, så der kan tages højde herfor i det videre arbejde.

Aktuelt er ØDC bekendt med 211 kontrakter, fordelt på forskellige udbudsformer jf. tabel 2.

Tabel 2 Antal centrale kontrakter i 2014

Udbudsform	Antal kontrakter
Eget udbud	106
Fritvalgsordning	13
Regionen / KL / Statsaftale	7
Fælleskommunalt	15
VIF	38
SKI	32
I alt	211

Delkonklusion:

På baggrund af viden om centrale kontrakter kan det konstateres, at der dels er et udbudsegnet forbrug på ca. 100 mio. kr. hvor det kan undersøges, hvor det er relevant at indgå yderligere indkøbsaftaler. Ligeledes er der yderligere ca. 100 mio. kr. som skal analyseres nærmere (kategorien uoplyst). Evt. oplysning om decentralt indgåede kontrakter kan ændre dette billede.

B) Compliance 1: leverandørcompliance

(der købes hos en leverandør, hvor kommunen har en aftale)

Via HTKLIS kan det opgøres hvorvidt der handles hos en kontraktbelagt leverandør eller ej.

HTKLIS kan vise oversigter over:

- Monopolbelagte indkøb
- Mængden i antal kroner af udbudsegne indkøb (som ikke er udbudt pt.)
- Mængden i antal og kroner af køb foretaget på og udenfor kontraktbelagt leverandør, og dermed complianceprocenten.

Dette kan vises på alle niveauer i organisationen. Derudover giver HTKLIS mulighed for at gå ned i detaljen om hvert enkelt indkøb, dvs. helt ned på varelinjeniveau.

Med udgangspunkt i leverandører, som er kategoriseret som "udbudt", kan compliance på niveau 1 opgøres til 80 pct. jf. tabel 3. Det betyder, at 80 pct. af det samlede køb på varekategorier, som er udbudt (kolonne D i tabel 1), er købt hos leverandører, som kommunen har en aftale med. Det er dog ikke nødvendigvis købt indenfor aftalt varesortiment. Udgiften på 59 mio. kr. som er købt udenfor aftaler vedrører varekategorier, hvor der er en aftale, men hvor der er købt hos en leverandør, kommunen ikke har aftale med.

Residualen af "uoplyst" (se tabel 1) forstyrrer dog billedet (og kan påvirke beregningen i både op- eller nedadgående retning) ligesom der generel skal tages et vis forbehold for datakvaliteten.

Tabel 3: Compliance 1 i regnskab 2015

Center	Udbudt (D tabel 1) <i>A = B+C</i>	Heraf ingen aftale <i>B</i>	Heraf på rigtig leverandør <i>C</i>	Compliance-1 <i>C/A</i>
DIR	0,4	0,3	0	11%
SHC	14,7	8	6,7	46%
BURC	7,7	3,2	4,5	59%

BYC	0,4	0,2	0,3	59%
BAC	28,4	8,5	19,8	70%
ISC	31,1	9	22,1	71%
HRC	3,5	0,9	2,5	73%
FKC	7,8	2	5,7	74%
SOUC	71,7	17,5	54,2	76%
CEIS	40,3	6,2	34,1	85%
DBY	25,5	1,3	24,2	95%
TMC	7,3	0,3	7	96%
ØDC	51,8	1,6	50,2	97%
I alt	290,4	59,0	231,5	80%

Delkonklusion:

Samlet set bliver der i høj grad købt hos de rette leverandører. Gennemsnittet er således på 80 pct. Hvis gennemsnittet på centerniveau kan hæves til 80 pct. vil der dog være et potentiale. Hvorvidt dette er realistisk afhænger af en analyse af, hvad indkøbet omfatter.

C) Compliance 2: leverandørcompliance

(der købes hos en leverandør, hvor kommunen har en aftale)

Indkøb hos rigtig leverandør på vare med aftale opgøres via kobling af varekataloger med de konkrete varelinjer. HTK har adgang til analyse heraf via HTK-LIS, men analysen foretages manuelt, dvs. varelinjerne fra fakturaerne (som indeholder varenumre) samkøres med de aftalte tilbudslister/e-kataloger fra leverandøren.

ØDC har lavet en stikprøve på level 2 compliance for udvalgte leverandører, hvor det konkrete indkøb på varelinjeniveau er holdt op mod e-kataloger. Compliance 2 er her på mellem 4 og 97 pct. Eksempelvis er der købet varer for 1,7 mio. kr. hos Lyreco, som ikke er på kommunens aftale. Compliance niveau 2 påkalder sig opmærksomhed, fordi priserne inden for det aftalte sortiment er blevet til i konkurrence, mens priserne for varer og tjenester uden for dette sortiment ikke er det. Hertil kommer, at tilbudsgiverne forventer en vis sortimentsglidning. Priser for varer og tjenester udenfor sortimentet kan derfor være kunstigt høje som kompensation for, at priser for sortimentet kan være kunstigt lave.

Da aftaler ikke altid indeholder alle de varer, som der er behov for, er det ikke muligt at forvente compliance på 100 pct. En rimelig forventning er forskellig fra område til område.

Tabel 4: Compliance 2 i regnskab 2015 på udvalgte leverandører

Leverandør	Aftale / udbudsform	Køb i alt (1.000 kr.) A=B+C	Køb på sortiment B	Køb udenfor sortiment C	Compliance niveau 2 B/A
LYRECO DANMARK A/S	Levering af kontorvarer mv. (fælleskommunalt)	2.050	323	1.727	16%
HØJAGER BELYSNING A/S	Levering af lyskilder (VIF)	386	31	354	8%
BENT BRANDT A/S	Porcelæn, glas, bestik, kopper mv. (SKI)	1.641	70	1.571	4%
KEN STOR- KØKKEN A/S	Porcelæn, glas, bestik, kopper mv. (SKI)	2	0	2	6%
OLUF BRØNNUM & CO. A/S	Porcelæn, glas, bestik, kopper mv. (SKI)	210	16	194	8%

SIMI A/S	Børnebleer (VIF)	423	396	28	93%
----------	------------------	-----	-----	----	-----

Hvis compliance-2 var 75 pct. på de nævnte aftaler i tabel 4 ville der kunne spares 140 t. kr., hvis det antages, at aftalebelagte køb er 5 pct. billigere end køb udenfor sortiment.

Hvis det antages, at compliance nivæu 2 kan forøges med 10 pct. point på det samlede indkøb på aftaler (på 290 mio. kr. i 2015 jf. tabel 1a) vil besparelsen være 1,5 mio. kr., igen ud fra en (ikke dokumenteret) antagelse om at køb uden for sortiment er 5 pct. dyrere end køb på aftale.

Hvis der ønskes en besparelse på fx 5 mio. kr. vil compliance-2 i gennemsnit skulle hæves med 35 pct. point, igen ud fra en (ikke dokumenteret) antagelse om at køb uden for sortiment er 5 pct. dyrere end køb på aftale.

Delkonklusion:

Stikprøven viser, at der (på nær for så vidt bleer) i høj grad købes andre varer, end dem som kommunen har aftale på. Dette kan betyde, at vi køber for dyrt. Særligt hvis stikprøven er repræsentativ. Det er usikkert, om det er tilfældet. Det taler for at forøge stikprøven og at undersøge, om aftalerne indeholde de rigtige varekategorier (dvs. opfylder det lokale behov) og/eller om det som reelt købes, kunne erstattes af en vare, som ligger indenfor sortimentet.

D) Smidig proces omkring indkøb

Ud over effektivisering som følge af bedre priser, kan opmærksomheden også rettes på hvordan indkøbsprocesser er tilrettelagt. Det handler både om, hvor mange personer der køber ind, hvorvidt de er klædt på til opgaven (kendskab til aftaler etc.) samt om hvor ofte der handles. Hvorvidt der er et potentiale her vil kunne afdækkes ved at se på bl.a. faktura-størrelser, antal og timing. Undersøttelse af indkøberne i fht. indkøbs-kompetence kan imødekommes ved at indkøbsenheden påtager sig en mere aktiv og udadvendt rolle, hvor der fx arrangeres kurser eller temamøder. På nuværende tidspunkt udsendes udelukkende et nyhedsbrev (ad hoc) ligesom der rådgives konkret, hvis denne rådgivning efterspørges.

Herudover kan det være relevant at afveje kvalitet i købt produkt op imod ressourcetrækket ved indkøb og ressourcetræk i øvrigt. Måske kan det svare sig at købe dyrere sygeplejeartikler, hvis det betyder, at hjemmesygeplejen så skal besøge borgeren færre gange? Analyser af denne art er omfattende og bør i udgangspunktet foretages i forbindelse med at der indgås nye aftaler.

Delkonklusion:

De nuværende indkøbsprocesser kan analyseres kvantitativt med de givne ressourcer. Om det umiddelbart giver anledning til at foreslå et effektiviseringspotentiale afhænger af analyseresultatet. En mere kvalitativ analyse vil være noget mere omfattende, men bør foretages, hvis man fx ønsker at reducere antallet af indkøbere. Dette kan evt. være omfattet af ny-ny programmet om opgavefællesskaber.

E) Beslutningsforslag

Ad 1) Indgåelse af aftaler

Det foreslås, at ØDC udarbejder en nærmere analyse af kategori C og E (i tabel 1) med henblik på at identificere et potentiale for yderligere udbud. Det skal her bemærkes, at der pt. indgår en negativ pulje i budget 2016 og frem på 2,6 mio. kr., som pt. forventes realiseret som vist i tabel 5.

Hertil kommer, at der er et gammelt prioriteringsforslag (negativ pulje) på 3 mio. kr. vedr. konkurrenceudsættelse. Denne pulje er ikke udmøntet og bør overvejes udmøntet (via indkøbstiltag) før der afsættes nye negative budgetkrav. Endelig er der fra budget 2015 et krav om udmøntning via aftale med DONG (er realiseret), it-driftsaftale, prisafprøvning på vagter og hjælpemiddeldepot. Status på disse projekter indgår i 1. budgetopfølgning 2016. ØDC er usikker på, om disse projekter til fulde vil indfri den anslåede effektivisering.

Tabel 5 Indkøbsrelaterede effektiviseringskrav i budget 2016 (ekskl. konkurrenceudsættelse)

	Mio. kr.
Budgetlagt måltal indkøb	2,646
Planlagt udmøntning i 2016	

Udbud af forsikringer	-0,800
Naturgas (forventet merudmøntning)	-0,050
Kropsbårne hjælpemidler	-0,340
Administration af arbejdsskader	-0,060
Privat hjemmepleje	-1,000
Køkkenudstyr	-0,025
Låse og alarmer	-0,065
KMD Opera Momentum	-0,200
Rengøringsmidler, aftørring (forventet)	-0,125
Samlet forventet udmøntet i B 2016	-2,665
Rest ikke udmøntet (ekskl. konkurrenceudsættelse)	0,019

Ad 2a) compliance 1: leverandørcompliance

Det foreslås, at der udarbejdes en potentialeopgørelse for forøgelse af "compliance 1" så alle centre kommer op på (minimum) 80 pct. Den forventede effektivisering ved at gå fra ikke aftalebelagt til aftalebelagt leverandør skal vurderes.

Ad 2b) compliance 2: der købes en aftale belagt vare (hos en leverandør hvor kommunen har en aftale)

Det foreslås, at der opgøres "compliance 2" på alle områder, hvor der foreligger varekataloger. Dette er ikke tilfældet for alle aftaledækkede indkøb. På baggrund af aftaleområde fastsættes en forventet effektivisering ved at gå fra ikke aftalebelagt vare til aftalebelagt vare. Det er som nævnt ikke realistisk at forvente "compliance 2" på 100 pct., da ikke alle indkøbsbehov kan forudses ved aftale indgåelse, ligesom de kan ændre sig over tid. Men direktionen skal fastlægge en ambition om compliancenniveauet.

Ad 3) smidig proces omkring indkøb

ØDC udarbejder en analyse af omfanget af antallet indkøb og antallet af leverandører pr. institution med henblik på at se, om der er nogle enheder, der har opnået en mere effektiv indkøbsadfærd. Afhængig af analysens resultat vurderes det, om der kan indarbejdes et forventet provenu ved udbredelse af best practice.

Det foreslås endvidere, at direktionen inddrager ekstern konsulentbistand til dele af opgaveløsningen. Det er i den forbindelse vigtigt at sikre, at analyse-data kan genindlæses i HTKs egne systemer, da ledelsesinformation på området (HTK-LIS) vurderes at være nødvendig for at understøtte processen med at ændre adfærd lokalt. Dette kræver i høj grad ledelsesfokus og dermed viden om, hvordan den enkelte enhed performer på indkøb i forhold til de opsatte mål. Hvis den lokale adfærdsændring ikke opnås, betyder effektiviseringer på indkøbsområdet i stedet utilsigtede serviceskred, hvor budgetreduktionen hentes på andre måder.

Endelig skal det understreges, at der vil være behov for en tæt koordinering med alle centre inden det endelige prioriteringsforslag formuleres, idet der kan være sammenfald i forhold til prioriteringsforslag som centrene selv laver.

F) SKI projekt om indkøbsdata

I forlængelse af kommuneaftalen i 2014 om kommunernes økonomi for 2015 blev der aftalt en analyse af hvordan kommunerne kunne få større nytte af indkøbsdata. HTK deltager i dette projekt og får ultimo februar 2016 data om følgende (baseret på HTKs indkøb i 2014):

- Rapporter med beregning af både compliance 1 (indkøb hos den rette leverandør) og compliance 2 (indkøb på aftaledækkede sortiment hos den rette leverandør) på de forpligtende rammeaftaler, hvor vi er tilmeldt.
- Identifikation af de vareindkøb, hvor kommunen kan realisere det største besparelspotentiale, hvis alle i kommunen køber ind som den billigste indkøber i kommunen
- 1-1 prisbenchmark mod udvalgte af SKI's frivillige rammeaftaler

SKI vurderer, at vi kan bruge oplysninger fra det centrale projekt til at:

1) Udvælge relevante udbudsområder. Ud fra oplysningerne om det aggregerede kommunale indkøb, vil der kunne udvælges de volumenmæssigt mest relevante udbudsområder.

2) Udarbejde dækkende kravspecifikationer. Indkøbsdatareferencemodellen vil indeholde oplysninger om det kommunale indkøb på varenummerniveau. Dermed kan der udarbejdes mere dækkende og præcise kravspecifikationer, hvor (alle) ofte købte varer er med, mens mindre købte varer kan bortsorteres. Dækkende kravspecifikationer er helt centralt for at sikre høj compliance, da disponenterne i modsat fald vil have et incitament for at købe uden for de indgåede aftaler.

3) Foretage prissammenligninger. Indkøbsdatareferencemodellens oplysninger om landsdækkende gennemsnitspris på varenummerniveau vil gøre det muligt for kommuner og SKI at sammenligne priserne på deres egne aftaler op mod landsgennemsnittet for præcist samme varer. Dermed kan der beregnes robuste estimater af besparelespotentialer ved brug af aftalerne. Indkøbsdata bidrager dermed til at dokumentere reelle besparelser og (ikke-opnåede) besparelser, hvilket er vigtigt for at påvirke indkøbsadfærden.

4) Fastsætte den rette vægtning af tildelingskriterierne. Når det offentlige tildeler en kontrakt efter udbudsreglerne sker det ud fra udbuddets tildelingskriterier. Mens private leverandører ofte besidder præcise opgørelser over det kommunale forbrug af forskellige dele af sortimentet, er det modsatte typisk tilfældet for den offentlige ordregiver. Det betyder, at ordregiveren uforvarende kan komme til at vægte lave priser på mindre efterspurgte dele af sortimenter højere end lave priser på mere efterspurgte dele af sortimentet. De private leverandører vil spekulere i sådanne "skæve" vægtninger ved at give de største rabatter på de mindst efterspurgte dele af sortimentet. Præcise indkøbsdata kan medvirke til, at tildelingskriterierne vægtes i overensstemmelse med det faktiske forbrug, hvilket vil give bedre aftaler.

G) Samarbejde i K29 regi

Der pågår i øjeblikket drøftelse om at etablere et samarbejde i region hovedstaden mellem de forskellige indkøbsfællesskaber. Det er aftalt, at der igangsættes fælles udbud blandt (flestep mulige af) de 29 kommuner på 3 områder, som pt. ikke er aftaledækket eller hvor aftalerne udløber inden for en kort årrække.

Herudover er det aftalt at afsøge mulighederne for (ad åre) at anvende samme indkøbssystem på tværs af kommunerne, således at der til enhver tid kan udarbejdes benchmark på tværs og for at understøtte datagrundlaget i forbindelse med udbud. På sigt kan der blive tale om et samarbejde i stil med samarbejdet i region Sjælland, hvor alle kommuner modtager de samme compliance-rapporter.

ØKONOMI

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser. Såfremt der ønskes konsulentbistand til opgaven, har ØDC anvist mulighed for finansiering via overførsel af mindreforbrug på revision i fht. arbejdsklausuler.

Punkt 6: Strategisk anvendelse af lønpromillepuljen

15/12269

Strategisk anvendelse af lønpromillepuljen

Baggrund

Direktionen behandlede den 4. august 2015 en sag fra HR-Centret om status på anvendelsen af lønpromillepuljen (lønopsamlingspuljen). Sagen blev fremlagt, fordi direktionen ønskede en drøftelse af, hvad puljen anvendes til. Direktionen besluttede på mødet at fastholde lønpromillepuljen på det eksisterende niveau og lagde vægt på, at puljen skal anvendes til at understøtte den strategiske udvikling af organisationen. Direktionen besluttede endvidere at bede HR-Centret om at udarbejde en ny sag som dels kort opsummerer de principper, som direktionen vedtog på mødet og dels giver et bud på, hvordan direktionen kan arbejde mere strategisk med midlerne i lønpromillepuljen. Denne sag fremlægges dermed i forlængelse af sagen fra august 2015.

INDSTILLING

HR-Centret indstiller, at direktionen drøfter de forslag til strategiske overvejelser, som sagen indeholder og beslutter, hvilke principper, der skal arbejdes videre med, herunder om der skal udarbejdes yderligere materiale til det videre arbejde.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Udsat til mødet 01-03-2016.

Sagsfremstilling

Baggrunden for lønpromillepuljen

I 2003 besluttede direktionen en model for lønstyring i HTK. Modellen gav ledere mulighed for at øge lønnen til allerede ansatte i to situationer:

- Når en "dyr" medarbejder fratrådte og en "billigere" blev ansat, blev der et råderum svarende til forskellen i lønnen mellem den tidligere ansatte og den nyansatte
- Når der – i forbindelse med lønforhandlingerne centralt – blev afsat midler som lokalt skulle udmøntes i "kar" på den enkelte arbejdsplads indenfor de centralt fastsatte rammer og beløb

Modellen for lønsumstyring gav lederne mulighed for at prioritere inden for eget område, hvem der skulle øges i løn. Men direktionen savnede muligheden for fx at kunne hæve lønnen for bestemte personalegrupper, og da dette ikke var muligt inden for rammerne af den lokale løndannelse med de daværende bindinger, blev "lønopsamlingspuljen" indført. Denne model beregnede det råderum, der opstod, når en "dyr" medarbejder fratrådte og en "billigere" blev ansat. En del af råderummet blev samlet op i "lønopsamlingspuljen". Da modellen efter nogle år viste sig for besværlig og tung, blev den i 2006/07 erstattet af "lønpromillepuljen", hvor der hvert år blev taget en promille af lønbudgetterne og lagt over i en direktionspulje. Direktionen kunne herefter disponere over disse midler til en omfordeling mellem overenskomstgrupper og/eller centre.

Direktionens beslutninger 4. august 2015

På mødet fastsatte direktionen følgende principper for anvendelsen:

- Honorering for gode resultater (kan være både på individ- og organisationsniveau)
- Ekstra personaleressourcer til områder, som har en særlig belastning, fx områder med særlig politisk prioritering (fx er der bevilget en fagkonsulent til SHC og en ekstra medarbejder til erhvervsområdet i BYC)
- Investering i udvikling (fx erhvervsområdet)
- Fastholdelse af særlig ekspertise eller en særlig faglighed (fx fastholdelse af en leder eller medarbejder i en seniorstilling eller løntillæg til personer med en særlig faglighed, som ønskes fastholdt)

Direktionen besluttede desuden, at midlerne som udgangspunkt er midlertidige, men i helt særlige sager kan direktionen vælge at bevilge varige midler af puljen.

Direktionen ønsker at oplægget skal indeholde et forslag til en proces for uddeling af midler, som understøtter det strategiske perspektiv.

Overvejelser

Vurderingen af resultater knytter sig typisk til følgende situationer:

- Ved årets afslutning, når det vurderes, i hvilken grad årets mål og resultater er indfriet

- Ved midtvejsevalueringen i juni
- I forbindelse med afslutning af konkrete projekter og/eller andre større opgaver

Vurderingen af belastninger knytter sig typisk til følgende situationer:

- Når der er opstået en særlig situation, hvor en enhed skal løfte en særlig opgave og sikre dens udførelse inden for en tidsramme, som er stram i forhold til opgavens tyngde, områdets øvrige belastning og de ressourcer, der er til rådighed for udførelse af opgaven (fx ved politiske og/eller direktionsmæssige bestillinger)

De strategiske overvejelser om organisationens udvikling knytter sig typisk til følgende situationer:

- I forbindelse med planlægningen af det kommende år, dvs. i tilknytning til det vedtagne budget, direktions strategibrev og indgåelse af aftaler om mål og resultater for det kommende år
- I begyndelsen af et år, hvor direktionen i forvejen skaber sig et overblik over mål og indsatser og større strategiske projekter mv. I den forbindelse kan direktionen også vælge at tage stilling til, om der skal reserveres midler til særlige områder som enten er udfordret eller som forudsætter, at der allokeres ressourcer til at løfte opgaverne
- En generel lønmæssig vurdering i organisationen en gang årligt med henblik på at vurdere, om der er særlige fagområder, som fx har rekrutteringsudfordringer og samtidig ligger lavt på gennemsnitslønninger sammenlignet med andre/nabokommuner. Dette bør i givet fald kobles sammen med den eksisterende proces om lokal løndannelse, så direktionens overvejelser kan kobles sammen med centrenes behov for strategisk løndannelse. Dvs. at det skal tænkes ind forud for ledernes årlige forhandlinger med de faglige organisationer.
- I forbindelse med igangsætningen af større udviklingsprojekter/-initiativer

Behovet for at kunne fastholde særlig ekspertise knytter sig typisk til følgende situationer:

- En chef/leder ønsker at overgå til en mindre belastende stilling – fx i en seniorstilling, som særligt oprettes i en tidsbegrænset periode
- Der er behov for at kunne øge lønniveauet for en medarbejder/leder eller en gruppe af medarbejdere/ledere for at forhindre, at medarbejderen/lederen eller gruppen af medarbejdere/ledere finder mere attraktive stillinger andre steder
- Der er behov for at kunne øge lønniveauet for en vakant stilling, der skal besættes, men hvor den ledige lønsum ikke rummer tilstrækkelig plads til at kunne ansætte en tilstrækkeligt kvalificeret medarbejder/leder i stillingen, hvis ikke lønsummen her til øges

Ovenstående eksempler på situationer, der opstår og som vil kunne betyde, at der bevilges midler af direktionen fra lønpromillepuljen, er i nedenstående skema samlet i forhold til kriterierne og hvornår på året, der kan være behov for at kunne bevilge midler til de forskellige formål:

Kriterier	Situationer	Hvornår på året sker det?
Honorering for gode resultater	Ved vurderingen af om mål og resultater for året er nået	December
	Ved midtvejsevalueringen af årets mål og resultater	Juni
	Ved afslutning af konkrete projekter	Løbende – hele året
Belastning	En særlig opgave skal løftes inden for en bestemt tidshorisont med pressede ressourcer	Løbende – hele året
	Nye, varige opgaver kommer til som ikke på anden måde er kompenseret	Løbende – hele året
Investering i udvikling	Ved planlægning af det kommende år	November-januar
	I tilknytning til den årlige udarbejdelse/revision af lønstrategi og årets lønforhandlinger	November – januar
	Ved igangsætning af større udviklingsprojekter	Løbende – hele året

Fastholdelse af særlig ekspertise	Etablering af seniorstillinger	Løbende – hele året
	Forøgelse af lønniveauet for at kunne fastholde medarbejdere	November-januar (i forbindelse med de årlige forhandlinger)
	Forøgelse af lønniveauet for en vakant stilling, der skal besættes	Løbende – hele året

Som det fremgår af tabellen, kan de fleste situationer ikke isoleres til bestemte tider på året, men opstår løbende over hele året.

Der er imidlertid nogle af situationerne, som er særligt aktuelle omkring et årsskifte, dvs. i slutningen eller begyndelsen af året.

En mere strategisk tilgang til puljens anvendelse

For at kunne arbejde mere strategisk med puljen, er det nødvendigt, at direktionen forholder sig til, om det er de rigtige kriterier og situationer, som er beskrevet i dette dokument. Desuden bør direktionen tage stilling til, om nogle af situationerne på forhånd kan udpeges således at direktionen fx hver år i december ser på disse situationer og foretager en overordnet vurdering af, hvor stor en andel af puljen, der foreløbig skal reserveres til dette. Det kan ske på baggrund af den enkelte direktørs forudgående drøftelser med egne centerchefer om mål og indsats for det kommende år. Desuden kunne direktionen på forhånd tage stilling til, hvor stor en andel af puljen der eventuelt skal reserveres på forhånd til sidst på året med henblik på at kunne honorere for en særlig indsats i løbet af året. Endelig kunne direktionen – i tilknytning til de årlige lønforhandlinger, foretage en vurdering af, om der særligt skal allokeres ressourcer til at forøge mulighederne for at give lokal løn inden for bestemte områder som følge af særlige prioriteringer. Herefter vil der være et restbeløb, som vil kunne anvendes løbende, når situationen opstår. Dette kunne konkret ske ved, at sager om ønsker til puljen fremlægges for direktionen via HR-Centret med angivelse af, hvilke af de fire formål, der ønskes opfyldt. Direktionens beslutninger kunne tage afsæt i, hvorvidt der er tale om en af de beskrevne situationer eller om der er tale om en situation, som puljen ikke dækker. I givet fald kan omfanget af situationer udvides eller direktionen kan beslutte at løse problematikken på anden vis/afvise ansøgningen.

Punkt 7: Konkretisering af ledelsesudviklingstiltag i 2016/2017

16/1056

Konkretisering af ledelsesudviklingstiltag i 2016/2017

Baggrund

Direktionen har 2. februar behandlet sagen om "Udvikling af lederteams frem for ledelseevaluering". I den forbindelse har direktionen bedt om at få konkretiseret, hvilke aktiviteter der gennemføres i 2016/2017 i relation til ledelseevaluering, LUS og udvikling af lederteams. Denne sag fremlægges med henblik på at tydeliggøre dette.

INDSTILLING

HR-Centret indstiller, at ressourcer til udvikling til lederteams tilvejebringes ved en af følgende modeller i relation til ledelseevalueringer i 2016/2017:

- A. Der gennemføres ikke ledelseevalueringer i 2016/2017 og frigjorte ressourcer anvendes til procesbistand til lederteams
- B. Der gennemføres i 2016/2017 ledelseevalueringer ud fra en mindre ressourcetung model, skitseret i denne sag, og der kan derfor i et mindre omfang tilbydes procesbistand til lederteams

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Direktionen tiltrådte model B med den bemærkning, at de gerne vil orienteres yderligere om spørgeskemaet og processen.

Sagsfremstilling

Såfremt HR-Centret i 2016/2017 skal tilbyde procesbistand til udvikling af lederteams, skal ressourcerne hertil tages fra den tidligere besluttede model for dialogbaseret ledelseevalueringer. Det betyder, at ledelseevalueringerne i 2016/17 enten helt skal udgå eller skal gennemføres i en mindre ressourcetung model. Nedenfor beskrives, hvordan en mindre ressourcetung ledelseevaluering kan gennemføres, og der gives samtidig et samlet overblik LUS, ledelseevaluering og udvikling af lederteams som de aktiviteter, der i 2016/017 vil understøtte kompetenceudviklingen af organisationens ledelse.

LUS (en gang årligt):

Jf. Aftale om kompetenceudvikling, indgået mellem KL og KTO/Sundhedskartellet, skal der hvert år gennemføres MUS for alle, dvs. LUS for ledere. Her drøftes lederens kompetencer i relation til ledelsesopgaver og indsats i lederrollen/lederjobbet med det formål at understøtte og sikre den fortsatte kompetenceudvikling af den enkelte leder. På baggrund af LUS udarbejdes der en kompetenceudviklingsplan for lederen, jf. Aftalen om kompetenceudvikling.

Ledelseevaluering (hvert 3. år):

Det er tidligere besluttet, at der hvert 3. år gennemføres en central ledelseevaluering for alle ledere med personaleansvar, næste gang er i 2016/2017. For at frigøre ressourcer til facilitering af lederteams, er det nødvendigt med en mindre ressourcetung model for ledelseevalueringer, hvorfor der foreslås en 3-trins model:

- Trin 1: Via centralt udsendt elektronisk spørgeskema indsamles et ikke-anonymt datagrundlag om medarbejdernes oplevelse af lederens ledelse. Lederen og dennes chef får en rapport med resultatet.
- Trin 2: På baggrund af rapporten gennemfører lederen lokalt en dialog med egen medarbejdergruppe, hvor også resultatet af spørgeskemaundersøgelsen formidles til medarbejderne. Dialogens formål er at uddybe og konkretisere medarbejdernes oplevelse af lederens ledelse samt at informere om, hvad lederen vil arbejde videre med.
- Trin 3: I det år, hvor der gennemføres ledelseevaluering, vil opsamlingen på evalueringen ske i den årlige LUS, hvor ledelseevalueringen vil indgå i prioriteringen af lederens fremadrettede kompetenceudvikling.

Udsendelse af spørgeskema og den heraf efterfølgende lokale dialog skal timingmæssigt kobles til lederens LUS. Det har været kutyme i organisationen, at lang de fleste ledere gennemfører LUS i november, december eller januar.

Udvikling af lederteams (løbende efter behov)

I 2016/17 vil HR-Centret facilitere udviklingsforløb for lederteams med fokus på teamets evne til at koordinere og samarbejde om den fælles kerneopgave. Der tilbydes bistand til udvikling af teams, hvor det efterspørges af enten lederen af teamet eller dennes chef.

Antallet af teamudviklingsprocesser, som HR-Centret kan tilbyde, afhænger af hvor mange ressourcer, der eventuelt skal anvendes til ledelsevalueringer, dvs. om direktionen godkender den ovenstående skitserede model eller godkender, at ledelsevalueringer helt udgår i 2016/17.

Punkt 8: Dagsorden til møde i Strategisk Lederforum 2. marts 2016

16/2237

Bilag

Forslag til dagsorden til Strategisk Lederforums møde den 2. marts 2016

Dagsorden til møde i Strategisk Lederforum 2. marts 2016

Baggrund

Næste møde i Strategisk Lederforum er den 2. marts kl. 12.30. Denne sag fremlægges med henblik på direktionens beslutning om, hvilke punkter, der skal på dagsordenen til mødet.

INDSTILLING

HR-Centret indstiller, at direktionen godkender de foreslåede punkter og tager stilling til, hvem der skal tage sig af hvilke punkter.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Det blev besluttet, at skabe tid i dagsordenen til et punkt om den boligsociale indsats.

Sagsfremstilling

Der er behov for at, at Direktionen overfor Strategisk Lederforum samler op i forhold til følgende punkter:

1. Ledernes trivsel og arbejdsmiljø – hvordan arbejdes der videre med det?
2. Nyt ledelsesgrundlag – hvad gør vi nu i forhold til form og proces?
3. Ledernetværk – hvad har direktionen besluttet oven på evalueringen i november?
4. Sygefraværet – tilbagemeldinger på resultatet af 2015 samt hvad der vil blive arbejdet med i 2016 (herunder øget fokus på social kapital)
5. LUS og ledelsesevalueringer 2016/17 – orientering om direktionens beslutninger om dette

Et forslag til en disponering af disse temaer fremgår af sagens bilag.

Punkt 9: Samarbejde i kommunen omkring borgere, der lever under uværdige forhold

13/199

Samarbejde i kommunen omkring borgere, der lever under uværdige forhold

Baggrund

Administrationen udførte i perioden 2013-2015 et stort stykke arbejde for borgere, der levede under uværdige og sundhedsskadelige forhold i Høje-Taastrup Kommune. Som led i dette arbejde blev fælles arbejdsgange udviklet og kommunens muligheder inden for lovgivningens rammer blev afdækket.

I denne sag præsenteres resultatet af arbejdsgruppens arbejde og anbefalinger til fremtidig indsats overfor gruppen af borgere, der lever under uværdige forhold.

INDSTILLING

At direktionen tager redegørelsen til efterretning.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Orienteringen blev taget til efterretning. Det blev aftalt, at der skal laves en M-sag til socialudvalget herom.

Sagsfremstilling

En arbejdsgruppe med repræsentanter fra Social- og Handicapcentret, Sundheds- og Omsorgscentret, Teknik og Miljøcentret, det daværende Borgerservicecenter, Center for Ejendomme og Intern Service samt Fritids og Kultur Centret blev nedsat. Arbejdsgruppens opgave bestod i at handle på konkrete borger sager og i at udvikle fremtidige arbejdsgange inden for lovgivningens rammer. Herudover blev en styregruppe nedsat, der bestod af Centerchef Sundheds- og Omsorgscentret, Teamchef Ydelse, Områdeleder Team Myndighed, Centerchef for Social- og Handicapcentret og repræsentant fra direktionen.

Antal borgere som levede under uværdige boligforhold

Arbejdsgruppen var i dialog med relevante centre og boligforeninger i kommunen, og arbejdede i perioden 2013-2015 med i alt seksten borgere i Høje-Taastrup Kommune, der levede under uværdige boligforhold. Arbejdsgruppen identificerede også et behov for at udvikle kriterier for, hvornår en bolig er uværdig at leve i samt, hvornår en given indsats skal iværksættes.

Kortlægning af eksisterende arbejdsgange

Som en del af arbejdsgruppens arbejde blev eksisterende arbejdsgange kortlagt, ligesom det blev undersøgt, hvad hvert enkelt center i kommunen kan tilbyde af kompetencer og ydelser. Derudover blev der etableret et tæt samarbejde med boligselskaberne med henblik på at fremme samarbejdet mellem kommunen og boligselskaberne. Konkret blev to dialogmøder afholdt, hvor forslag til fremtidige arbejdsgange blev afprøvet. Disse arbejdsgange blev anvendt i forbindelse med de seksten konkrete borgere.

Kortlægning af de lovgivningsmæssige muligheder og begrænsninger

Ét af dilemmaerne i arbejdet med borgere, der bor under uværdige forhold, er, at borgerne til tider ikke ønsker kommunens hjælp og støtte. Det har borgeren ret til ifølge serviceloven. Samtidig skal den grundlovssikrede rettighed om boligens ukrænkelighed overholdes. Det betyder, at kommunen på den ene side skal respektere, at borgeren ikke ønsker hjælp, men på den anden side har kommunen en pligt til at sørge for, at borgerne ikke bliver omsorgssvigtet.

Arbejdsgruppen kortlagde hvilke lovgivninger, der kan anvendes i de situationer, hvor kommunen ser sig nødsaget til at skaffe sig adgang til en bolig, hvor en borger bor under uværdige forhold, men ikke ønsker hjælp. Det drejer sig fx om lovgivninger som serviceloven, byfornyelsesloven og byggeloven. Herudover viste kortlægningen, at boligselskaber har muligheder for at skaffe sig adgang til en bolig via lejeloven og deres egne vedtægter. Disse muligheder blev anvendt i de konkrete borgersager, hvor det var muligt og nødvendigt for at støtte borgeren til at leve under mere værdige forhold.

Indsatser som resultat af kortlægningen

Udvikling af kriterier

Et resultat af arbejdsgruppens arbejde er, at der blev udviklet to typer af kriterier for, hvilke forhold der gør en bolig sundhedsskadelig og/eller uværdig at leve i, samt hvilken indsats der skal iværksættes. Det ene sæt kriterier, der

peger på øjeblikkelig indsats, omhandler, hvorvidt der er levende dyr i boligen (ikke husdyr), skarp lugt af råddenskab, afføring, skimmelsvamp, brandfare som følge af rod og affald og/eller klager fra det omkringliggende miljø. Det andet sæt kriterier beskriver, hvornår en borger er på grænsen til at bo under uværdige forhold. Disse kriterier omhandler affald, støv, snavs, lugt, urin, afføring og opkast i boligen. Arbejdsgruppen anbefaler, at kriterierne anvendes ved fremtidige bekymringshenvendelser.

Konkrete tiltag overfor borgere, der boede under uværdige forhold

Med udgangspunkt i ovennævnte kriterier blev der taget stilling til de seksten konkrete borgere, som i perioden vurderedes at leve under eller på grænsen til uværdige forhold. Fire borgere krævede en øjeblikkelig indsats. Nedenfor ses en oversigt over problemstillingernes omfang, hvad der blev iværksat og omkostningerne forbundet hermed.

	Problem	Hvad blev gjort	Omkostning
1	Affald, råddent mad, brugte bleer, ram lugt, bananfluer i lag på vægge og lofter, dyr og rotter, vand på gulvet.	Total renovation af bolig på socialpsykiatrisk bomiljø, hvor borger boede i skurvogn imens. Skurvognen skulle efterfølgende renoveres. Der blev indgået aftale om 'Social Rengøring', hvor medarbejdere fik adgang til at gøre rent i bolig ugentligt.	1 mio. kr. via personligt tillæg til pensionister
2	Urin og afføring spredt i hjemmet med lugt i hele boligen. Jordslåede bræmmer på gulvet, da borger lod vandet løbe.	Total renovation af bolig på socialpsykiatrisk bomiljø, hvor borger boede i skurvogn imens. Skurvognen skulle efterfølgende renoveres. Der blev indgået aftale om 'Social Rengøring', hvor medarbejdere fik adgang til at gøre rent i bolig ugentligt.	1.mio. kr. via personligt tillæg til pensionister
3	Sorte dyr i hele lejligheden, afføring på gulvet, rådne madvarer, larver, mider, fluer og tilstopning af toilet og bad	Samarbejde med boligforening (bor i ejerbolig). Fik hjælp til rengøring af lejemål i sommeren 2014. Modtog lån til renovation af badeværelse i december 2015. Borger modtager nu støtte fra Det Udekørende Team i Socialpsykiatrien, Social- og Handicapcentret	37.000,00 via to enkeltydelser via Lov om aktiv socialpolitik
4	Grim lugt, rod og ingen adgang til boligen	Opsøgende kontakt via § 99. Medarbejdere blev lukket ind i bolig og konstaterede, at det ikke var så slemt som antaget. Fremtidig opsøgende kontakt etableret.	

Ved borger 1 og borger 2, der bor på socialpsykiatrisk bomiljø, har det været svært at få borgerne til at overholde aftalen om rengøring. Socialpsykiatrien i Social- og Handicapcenteret har derfor været i dialog med Socialtilsynet Hovedstaden om, hvorvidt det er muligt at skaffe sig adgang til boligen i bomiljøet uden borgerens samtykke. Socialtilsynet Hovedstaden bekræfter, at dette er muligt ved at bruge servicelovens paragraffer. I de særlige tilfælde, hvor denne lovhjemmel tages i brug, bliver der lavet en indstilling til Team Myndighed i Social- og Handicapcenteret. Målet er at undgå, at borgerne på ny lever under uværdige og sundhedsskadelige forhold.

Ved de resterende tolv borgere, der boede på grænsen til at leve under uværdige og sundhedsskadelige forhold, blev der ved syv af borgerne etableret et samarbejde med boligforeninger og enten Det Udekørende Team i Socialpsykiatrien eller hjemmeplejen under Sundheds- og Omsorgscentret. Dette samarbejde muliggjorde, at borgerne blev støttet til at leve under værdige forhold, fx ved hjælp til oprydning og rengøring. Ud af de seksten borgere var der én borger, der afgik ved døden, og fire borgere, som Det Udekørende Team fortsat forsøger at etablere kontakt med via serviceloven § 99 (opsøgende kontakt).

Nye arbejds gange

En af de vigtige læringspunkter og anbefalinger fra arbejdsgruppen var, at der er behov for én indgang til kommunen i forhold til henvendelser, der vedrører borgere, der bor under uværdige forhold. Det blev besluttet, at Team Myndighed i Social- og Handicapcentret fremover skal varetage funktionen af tovholder. Herudover blev en arbejdsgruppe, med repræsentanter fra Social- og Handicapcentret, Sundheds- og Omsorgscentret og Borgerservice, nedsat. Gruppen skal fremover mødes 2 gange årligt for at følge op på indsatsen og sikre samarbejdet på tværs i kommunen. For at sikre status på problemets omfang, fortsætter styregruppen og mødes 1 gang om året. Målet er, at fortsætte det gode samarbejde og undgå, at borgere bor under uværdige forhold i Høje-Taastrup Kommune.

Prognose for omfanget fremover

Det er arbejdsgruppens vurdering, at kommunen til stadighed vil opleve henvendelser, der drejer sig om borgere, der lever under uværdige forhold. Det er derfor nødvendigt med en kontinuerlig indsats på området. Arbejdsgruppen skønner, at der på sigt vil være 2-4 borgere årligt, der vil kræve særlig opmærksomhed i forhold til, at de bor under sundhedsskadelige og/eller uværdige forhold.

Arbejdsgruppen peger på, at finansieringen af indsatser for de berørte borgere, som udgangspunkt skal findes inden for de enkelte centres eksisterende ramme i henholdsvis Borgerservice og Sundheds- og Omsorgscenteret, da det er disse centre, der har lovhjemmel til bevilling af afhjælpende tiltag (hovedrengøring/specialrengøring).

Punkt 10: Konsulentnetværket i 2016 - ny sag

14/24147

Konsulentnetværket i 2016 - ny sag

Baggrund

Sonja W. og Trine G. deltager under punktet kl. 14.00.

Direktionen behandlede den 12/1 en sag vedrørende evaluering af kommunens tværgående konsulentnetværk samt forslag til emner i konsulentnetværket for 2016. Direktionen ønskede at drøfte evalueringens resultater og tiltag med Chefforum, inden der træffes en endelig beslutning om, hvilke aktiviteter og emner der skal fokus på i netværket i 2016.

På baggrund af drøftelserne i Chefforum blev det besluttet, at der skal fremstilles en ny sag til Direktionen, som tager højde for Chefforums kommentarer, og som beskriver overvejelser om netværkets fremadrettede virke, herunder formål, deltagerkreds og indhold.

INDSTILLING

Det indstilles, at:

- Direktionen drøfter de tre scenarier for det videre forløb for konsulentnetværket.
- Direktionen vælger at fastholde konsulentnetværkets formål og aktiviteter, som de kendes i dag, dog med en større vægt på relationskabelse.

BESLUTNING DIREKTIONEN DEN 08-02-2016

Indstillingen blev godkendt. Det blev aftalt, at centercheferne skal foretage en revurdering af deltagerkredsen.

Sagsfremstilling

Konsulentnetværkets nuværende formål og deltagerkreds

Den oprindelige tanke med konsulentnetværket blev beskrevet i direktionssagen fra den 30/9 2014: *"Der er i Direktionen udtrykt ønske om, at kommunens konsulentnetværk fremadrettet bidrager mere til det strategiske arbejde i forhold til kommunens udvikling. Konsulenternes force er en evne til at arbejde med en stærk kobling mellem det strategiske og operationelle niveau med et blik for de tværgående organisatoriske potentialer, som på den måde vil kunne bidrage til organisationens strategiske udvikling, set med andre øjne og kompetencer, end blandt andet Chefforum og ledernetværkene."*

Formålet med konsulentnetværket blev derfor defineret således:

"Høje-Taastrup Kommune ønsker en udviklingsorienteret og professionel konsulentstab på et højt niveau. Konsulenternes bevidsthed om roller, fælles kompetencer, metoder og værktøjer er afgørende for udvikling af et fælles sprog om de muligheder og udfordringer, som organisationen står overfor på såvel det operationelle som det politiske niveau. Derudover skal konsulenterne have en tværgående indsigt, som sikrer, at der er et fælles blik for de potentialer, der kan høstes og for resten af organisationens ressourcer. Det muliggør mere effektive og smidige samarbejder i fx projekter, samt understøtter den løbende dialog i hverdagen på tværs af organisationen. Konsulenterne i netværket har stor viden om det operationelle niveau og et blik for de strategiske perspektiver og er i stand til at forene det i indsatsen for at udvikle, kvalificere og eksekvere kommunens indsats og prioriteringer."

På denne baggrund har konsulentnetværket i 2015 særligt beskæftiget sig med de strategiske emner, som organisationen har arbejdet med. Der har været afholdt fire møder, hvor netværket har drøftet og givet input til det videre arbejde indenfor disse fire tværgående af Direktionen udvalgte strategiske emner:

- Effekter og resultater
- Udviklingsstrategien
- Direktionens strategibrev
- Tværgående og grænsekrydsende samarbejde

Deltagerkredsen i konsulentnetværket blev med beslutningen om det fornyede formål skærpet. Konsulentnetværket er pt. sammensat af 40 konsulenter fra 9 af kommunens centre. Centercheferne har udpeget deltagere til netværket

med afsæt i de af direktionen vedtagne nedenstående kriterier. Konsulenter i netværket skal være kendetegnet ved, at de:

- Varetager indsatser af strategisk karakter
- Indgår i dialog med ledelsen om kommunens strategiske udvikling
- Indgår i tværorganisatoriske indsatser
- Har blik for værdien af samskabende processer på tværs af organisationen og evner at koble sig på andres faglige perspektiver.

Fokus i konsulentværket i 2015 har primært været på at øge konsulenternes viden om og muligheder for at bidrage med viden i forhold til de tværgående strategiske emner. Der har kun i mindre grad været fokus på udviklingen af konsulentrollen, og relationsdannelsen på tværs er blevet set som en effekt af de tværorganisatoriske drøftelser. En af konklusionerne i evalueringen har dog været, at der med fordel kan skrues op for at styrke relationsdannelsen i netværket.

Konsulenterne har på såvel møderne og i den gennemførte evaluering tilkendegivet et stærkt ønske om, at netværkets input anvendes konkret, og at netværket tilfører en værdi til organisationen, såvel som at deres deltagelse prioriteres af såvel konsulenter som ledelse.

Chefforum drøftede den 13/1 evalueringen af konsulentnetværket. Her tilkendegav centercheferne deres oplevelser om konsulentnetværkets værdi og fremsatte følgende bemærkninger:

- For konsulenterne vil det nok blive oplevet mere relevant, hvis netværket sætter fokus på relationsdannelse og støtter op om udviklingen af konsulentfagligheden og projektledelseskompetencerne.
- Dannelsen af stærke relationer er vigtig for organisationen, da det vil understøtte det tværgående samarbejde. Der er både behov for indsigt i hinandens fagfelter og kendskab på det personlige plan. Dog er det vigtigt, at fokus ikke bliver for ensidigt på det personlige, men har en faglig kobling.
- Der kan være behov for, at netværkets fokus orienteres endnu mere mod praksis, så det ikke er for overordnet et indhold. Dette kan fx gøres ved at arbejde med konkrete temaer i mindre grupper af konsulenter.
- Netværket skal ikke være et høringsorgan.

Netværket i 2016

Byrådscentret fremlægger hermed tre forskellige scenarier for netværkets fremtid.

Scenario 1: Netværk med fokus på kommunens strategiske udvikling

Netværket fortsætter med det nuværende formål med at bidrage til løsninger på udvalgte af kommunens tværgående strategiske udfordringer. Der afholdes 4 årlige møder á 3 timer, og emnerne til møderne i konsulentnetværket udpeges af direktionen. De metoder, der vælges på møderne, skal understøtte udviklingen af stærke relationer i organisationen.

Ifht. at sikre konsulenternes faglige udbytte og muligheden for at øge relationsdannelsen med konsulenter, der arbejder inden for samme opgavefelt, vil nogle af møderne blive tilrettelagt ud fra en "klyngetænkning", hvor konsulenterne sættes sammen i mindre grupper for at drøfte de strategiske udfordringer ud fra en specifik faglig referenceramme. Denne metode vil styrke det faglige fokus og relationsdannelsen mellem konsulenter, som har strategiske samarbejdsflader.

Dvs. at det strategiske fokus fastholdes, men balanceres ift. at formålet mere eksplicit bliver at styrke udviklingen af relationer i konsulentgruppen ved at vælge metoder, der understøtter formålet, fx klynge-tilgangen. Derudover udvides formålet med netværket til også at indeholde fokus på udviklingen af konsulentrollen i relation til at sikre den strategiske tværorganisatoriske udvikling.

Udvælgelseskriterierne for deltagerne til netværket anbefales bibeholdt, men deltagerkredsen kan evt. skærpes.

Dels ved at centre med mange deltagere genovervejer repræsentationen, dels ved at centre der ikke er repræsenteret, deltager i netværket fremadrettet.

Byrådscentret anbefaler, at Direktionen vælger at fastholde konsulentnetværkets formål og aktiviteter, som de kendes i dag, dog med en yderligere eksplicitering af relationsdannelsen på tværs. Argumentet herfor skal findes i, at netværkets levetid har været så kort, at det reelt set først er nu, at man kan argumentere for at effekten af netværket forløses, da det tager tid at skabe en kultur omkring deltagelsen i netværket.

Der kan alternativt peges på to andre scenarier. Enten at ændre netværkets formål til at have fokus på konsulentfagligheden eller at nedlægge det.

Scenario 2: Netværk med fokus på konsulentfagligheden

På mødet i Chefforum nævnte flere af centercheferne, at konsulentnetværket burde omhandle og styrke det, der er fælles for konsulenterne, nemlig konsulentfagligheden. Det vil kræve, at formålet med netværket bliver redefineret. Mulige emner for et sådant netværk kan f.eks. være:

- Anvendelsen af stærke relationer på tværs af konsulentgruppen
- Rolleforståelsen bredt set
- At lede opad
- At lede en projektgruppe
- Facilitering
- Præsentationsteknik
- Etc.

De fleste af konsulentnetværkets nuværende deltagere har i 2015 gennemgået den interne konsulentuddannelse. Der er således et fælles sprog og en fælles værktøjskasse, som netværket kan tage udgangspunkt i. Et netværk med dette fokus vil dermed være en fortsættelse af konsulentuddannelsens formål, nemlig:

- At styrke fælles sprog og sammenhængskraft i organisationen
- At udvikle den professionelle rollevaretagelse som konsulent
- At øge indsigten i konsulentrollen på tværs af organisationen

Byrådscentret ville i dette scenario skulle facilitere udviklingen af konsulentfagligheden, evt. i samarbejde med HR-centret og med indlæg fra eksterne aktører og organisationens ledere.

Der vil være behov for en præcis definition af deltagerkredsen og formålet, så der er en klar forventningsafstemning om værdien ved deltagelse i netværket hos både konsulenter og chefer.

Det kan blive en udfordring at finde det rette niveau for indholdet på disse møder. I forbindelse med konsulentuddannelsen blev det tydeligt, at kommunens konsulenter har forskellige erfaringsniveauer og opererer i meget forskellige funktioner. Derfor kan det blive vanskeligt at finde fællesnævner, som sikrer en høj grad af motivation for deltagelse hos alle konsulenter, hvis fokus alene skal være på konsulentfagligheden.

Scenario 3: Netværket nedlægges

På baggrund af deltagernes evaluering er det blevet tydeligt, at nogle konsulenter føler sig udfordret ved, at deres egen ledelse ikke bidrager til prioritering af deltagelse i netværksmøderne. Derudover efterspørger både konsulenter og centerchefer et tydeligere formål, så det er bedre defineret, hvad netværket bidrager til, samt tilbagemelding om hvordan netværkets bidrag spiller ind i det videre arbejde.

Oplevelsen er, at organisationen bredt set er presset, og at det også er det der spiller ind, når der prioriteres. Og her er netværket i nogles øjne oplevet som et 'nice to' tilbud, frem for en vigtig katalysator for organisationens udvikling. Spørgsmålet er, om vi ved at redefinere netværkets formål kan komme ud over denne udfordring og sikre en høj prioritering af deltagelse. Hvis udfordringen omkring netværket i virkeligheden er, at det ikke opleves vigtigt nok og derfor ikke bliver prioriteret, så bør det overvejes at nedlægge konsulentnetværket.

Rammerne for det nuværende netværk blev formuleret for godt et år siden, og netværket har mødtes fire gange, altså en kort levetid. Det kan derfor sende et signal om uklarhed omkring ambitionen, hvis formålet og intentionen med netværket atter redefineres. Det kan blive en vanskelig øvelse at skabe energi i et netværk med et nyt formål og måske også en redefineret deltagerkreds.

Udfordringen med prioritering af deltagelse i netværket vurderes ikke at kunne håndteres ved at definere et nyt formål med netværket, og det vil kræve en gentænkning af formål og ambition.

Hvis Direktionen vælger at nedlægge konsulentnetværket anbefales det, at Direktionen drøfter, hvordan relationsdannelse og videndeling mellem kommunens konsulenter understøttes på anden vis.

Punkt 11: Lukket

15/26452