



## Strategi og Udvikling

Rådhusvej 4  
8700 Horsens  
Telefon :76 29 29 29  
Telefax: 76 29 20 10  
byrådsforv@horsens.dk  
www.horsenskom.dk

## Servicestrategi 2008-2009

Dato: 18. december 2007

I Horsens Kommune planlægges arbejdet med udvikling af kvaliteten i den kommunale service og myndighedsudøvelse via fagudvalgene udvalgsplaner.

Inden for hvert udvalgsområde udarbejdes en udvalgsplan, som indeholder 4-årige overordnede mål og politikker samt 1-årige resultataftaler med de decentrale områder i form af mål og indsatsområder for det kommende år. Det er via udvalgsplanerne, at der vil blive redegøres for arbejdet med udvikling af kvaliteten i den kommunale service og myndighedsudøvelse – dvs. vores kerneydelser/-opgaver. Efterfølgende er det i udvalgsberetningerne, at der følges op på, om de ønskede resultater af indsatsen er nået. Udvalgsplaner og –beretninger er/vil blive tilgængelige på kommunens hjemmeside.

Servicestrategien skal derfor ses som et supplement hertil og fokuserer på tværgående projekter, som fokuserer på effektivisering og udvikling af måden, vi arbejder på i den kommunale organisation og bruger ressourcerne. Alle udvalgsområderne er i større eller mindre grad i spil i de nedenfor nævnte indsatsområder.

Servicestrategien blev vedtaget i Horsens Byråd den 18. december 2007.

## Indsatsområder, initiativer og arbejdsplan

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
Sagsgange og arbejdsprocesser	<p><b>Implementering af lean</b></p> <p>Formålet med Lean er på langt sigt at skabe en kultur, hvor "kunde"-betjening, kvalitet i arbejdet, effektivitet og medarbejder involvering og tilfredshed er i højsædet.</p> <p>Lean i Horsens Kommune er startet som et pilotprojekt i Beskæftigelsescenteret. I sommeren 2007 besluttede Beskæftigelsescenteret at implementere Lean i samarbejde med KL og indgik i den forbindelse en kontrakt, der indeholder dels selve implementeringen og dels undervisning af 12 interne lean-konsulenter. Undervisningen foregår som action-learning, hvor der skiftes mellem teori og praktisk udførelse.</p> <p>Halvdelen af de interne lean-konsulenterne kommer fra de øvrige direktørområder i Horsens Kommune og skal efterfølgende arbejde med at implementere Lean i disse.</p> <p>I 2008 forsætter implementeringen af Lean i flere afdelinger i Beskæftigelsescenteret på baggrund af evalueringen af de tre første forløb.</p> <p>Samtidig påbegyndes Lean-implementeringen i de øvrige direktørområder. Der startes med en grundig orientering om mulighederne i Lean og hvilke ressourcer det kræver. En vellykket Lean-implementering kræver at ledelsen kender indholdet i Lean, bakker op omkring projektet og viser deres interesse og tiltro til positive resultater.</p> <p>Derefter holdes indledende møder for den øverste ledelse i hvert direktørområde for sig. De interne Lean-konsulenter redegør for indholdet i Lean, hvad det er, hvad det kan, og hvilke betingelser der knytter sig til det. Det belyses hvilke erfaringer der er gjort med Lean i Beskæftigelsescenteret og hvilke kriterier der skal lægges til grund for udvælgelse af det første projekt i hvert område.</p> <p>Der startes med et enkelt pilotprojekt i hvert område således at der er tid og ressourcer til orientering af alle ledere og medarbejdere samt i MED-strukturen. Der skal i starten bruges en</p>	<p>Pilotprojekt iværksat i Beskæftigelsescentret i 4. kvartal 2007</p> <p>Fortsættelse af implementering af Lean i flere afdelinger i Beskæftigelsescentret primo 2008</p> <p>Primo 2008 – opstart af lean – pilotprojekter i øvrige direktørområder</p>

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
	<p>del tid og ressourcer til at lære om Lean og hvad der skal til for at implementeringen lykkes.</p> <p>Som pilotprojekter udvælges områder hvor der er stor mulighed for succes. Dvs. områder hvor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der er stort volumen af opgaver der udføres mange gange og forholdsvis veldefineret</li> <li>• den samlede procestid er "moderat", men gennemløbstiden kan sagtens være flere uger eller måneder</li> <li>• medarbejdere og ledelse i organisationen er indstillede på forandringer og forbedringer</li> </ul> <p>Sideløbende fortsætter udrulningen af Lean i Beskæftigelsescenteret.</p> <p>Medio 2008 forventes det, at pilotprojekterne er så langt fremme, at erfaringerne derfra kan bruges, til at træffe beslutning om hastighed og omfang af Lean-implementeringen.</p> <p>Som forudsætning for succesfuld Lean implementering og den fortsatte drift er det vigtigt at have en organisation der kan bære opgaven på tilfredsstillende vis. Derfor oprettes en intern Lean organisation med følgende arbejdsopgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• støtte, motivation og udvikling af de interne konsulenter</li> <li>• fortsat succesfuld implementering af lean i nye, udvalgte områder/afdelinger</li> <li>• opfølgning på lean-drift i hele kommunen</li> <li>• evaluering af forløb og resultater</li> <li>• støtte til blitz-kaizen (forbedringsprojekter) i afdelinger med lean</li> </ul> <p>Organisationen består af en fuldtids Lean organisations tovholder og en række tværgående konsulenter der har fra 60 – 30% af deres arbejdstid fastlagt til Lean opgaver. Ressourceforbruget til Lean vil være helt afhængigt af, i hvilken takt lean ønskes udrullet.</p>	<p>Medio 2008 – beslutning om hastighed og omfang af Lean-implementeringen i direktørområderne</p>

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
	<p><b>Implementering af ESDH som organisationsprojekt</b></p> <p>Indførelse af ESDH er en væsentlig forudsætning for at kunne realisere visionen om, at den digitale forvaltning skal bidrage til at fastholde Horsens Kommune som en god og attraktiv arbejdsplads og sikre en effektiv og sammenhængende opgaveløsning, hvor borgerne og virksomhederne er i centrum.</p>	<p>Ultimo 2007 påbegyndes brugeruddannelsen, der forventes afsluttet medio 2008.</p>
	<p><b>Tværgående koncept for projektstyring/-ledelse</b></p> <p>I Horsens Kommune ønsker vi at arbejde projektorienteret på alle niveauer og for at få et fælles sprog og et fælles forståelse for det at arbejde projektorienteret vil der blive arbejdet på at få skabt en fælles projektsprog. Som udgangspunkt for dette planlægges afviklet et projektlederkursus samt udarbejdet en fælles projekthåndbog for Horsens Kommune.</p> <p>Der købes et fælles projektlederkursus i 2008 med plads til 25 projektledere, som kan blive certificeret.</p> <p>Der undersøges og arbejdes med implementering af it-projektværktøjer, som kan støtte denne arbejdsform og være med til at skabe overblik i direktion- direktørområder m.v.</p>	<p>Iværksættes i 2008</p>
Markedsafprøvninger	<p><b>Proces for konkurrenceudsættelse</b></p> <p>Ifølge aftale mellem KL og Regeringen er målet, at 25 % af de kommunale opgaver skal konkurrenceudsættes i 2010. I Horsens Kommune var andelen 16,6 % i 2006. Økonomiudvalget har anmodet direktionen om i foråret 2008 at udarbejde et oplæg til Byrådet med henblik på stillingtagen til, hvordan Horsens Kommune kan bidrage til opfyldelsen af aftalen og hvilke områder, der bør konkurrenceudsættes.</p> <p>Horsens Kommunes målsætning for konkurrenceudsættelse er en forøgelse på 5%-point til 21,6% i 2010.</p> <p>Følgende initiativer er allerede taget:</p> <p><i>Voksen og Sundhed</i></p>	<p>Foråret 2008</p>

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
	<p>På Voksen og Sundhedsområdet er der fastsat måltal for inddragelse af eksterne aktører i beskæftigelsesindsatsen. Måltallet for 2008 er at 10% af Jobcentrets ledighedsberørte skal påbegynde et forløb hos en anden aktør. Der henvises til den politisk vedtagne "Beskæftigelsesplan 2008".</p> <p>Jobcenteret vil foretage en systematisk leverandørstyring med opfølgning på alle leverandører, herunder andre aktører. Leverandørstyringen vil være fælles for stat og kommune. I opfølgningen vil der være fokus på at måle leverandørernes kvalitet og effekt. Det skal være synligt, hvilke leverandører der opnår de højeste effekter. Jobcenteret vil vælge de dårlige leverandører fra og fortsætte med de gode.</p> <p>Den kommunale brug af interne og eksterne leverandører i beskæftigelsesindsatsen vil i 2008 i højere grad blive styret med udgangspunkt i en konkurrencemodell. Det indebærer, at der for sammenlignelige grupper bruges både interne og eksterne leverandører. Deling af indsatsen mellem interne og eksterne leverandører skaber et sammenligneligt datagrundlag, hvormed der kan sættes fokus på resultater og effekter på tværs af leverandørskel.</p> <p>Serviceovens bestemmelser om frit-valg på området for praktisk hjælp og pleje indebærer anvendelse af eksterne aktører til opgavernes udførelse.</p> <p>Strukturreformens ændrede opgavefordeling vil ligeledes kunne medføre konkurrenceudsættelse af forskellige sundhedsopgaver som f.x. træning, tandpleje o.a..</p>	

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
Indkøb	<p><b>Intensivering af arbejdet med indkøbsaftaler med henblik på en årlig driftsbesparelse svarende til 3 % af udgifterne til varekøb (budgetaftale 2008)</b></p> <p>Indkøbsstrategigruppen har vedtaget, at udarbejde en bruttoliste over områder, der kan/skal udbydes. Da datamaterialet som det forligger i dag er sparsomt, er der behov for en nærmere analyse af de data, der kan indhentes fra økonomisystemet og fra andre kommuner.</p> <p>Derudover skal der foretages en opfølgning på indgåede aftaler med henblik på at dokumentere den opnåede besparelse. Endelig skal der udarbejdes et værktøj til fordeling af de opnåede besparelser på de enkelte direktørområder.</p>	<p>Inden udgangen af 2007 skal de første 5 områder for udbud være identificeret, således at disse udbud kan iværksættes primo 2008.</p> <p>I 2008 skal der identificeres og udbydes yderligere områder, hvor der kan indgås fælles indkøbsaftaler.</p> <p>Kvartalsvist i 2008 og 2009 skal de opnåede besparelser afrapporteres til direktionen.</p>
Digitalisering af borgerservice	<p><b>Selvbetjeningsløsninger via elektroniske blanketter, sikker mail mv.</b></p> <p>Graden af digitale selvbetjeningsløsninger kan deles op i 4. faser:</p> <p>Fase 1. E-pjecen - indeholder elektronisk formidlet information svarende til det, man kunne trykke i en pjeces med en "svarblanket", som læseren kan udskrive udfylde og sende ind.</p> <p>Fase 2. On-line kommunikation – f.eks. on-line blanketter, der udfyldes og sendes elektronisk, mailkorrespondance mellem borger og sagsbehandler. Forudsætningen herfor er digital signatur</p> <p>Fase 3. E-forretningsprocesser. Levering af information fra borgeren sker direkte til fagsystemet.</p> <p>Fase 4. Borger-drevne processer. Her tilrettelægges arbejdet ud fra borgernes behov og hverdag - f.eks. booking af tid ved sagsbehandleren, løbende tilfredshedsmålerne, adgang til</p>	

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
	<p>"mine sager".</p> <p>Både de konkrete aktiviteter og den videre strategiproces foreslås forankret i et IT-udviklingsforum; med inddragelse af relevante interessenter og ressourcer og ud fra den projektstyringsmodel, der blev anvendt under kommunesammenlægningsprojekterne</p> <p>Det foreslås, at IT-udviklingsforum gennemarbejder såvel forslag til hurtig igangsætning af enkeltinitiativer som det langsigtede udviklingsmål. Arbejdet omfatter kvalificering og økonomisk analyse af disse forslag</p> <p>På kort sigt igangsættes et arbejde, som skal tilbyde borgeren en "sikker mail" konto, så man reelt kan kommunikere elektronisk med kommunen. Der udvælges desuden en eller flere borgerrettede blanketter, som kan udfyldes og sendes til kommunen i én og samme arbejdsgang på skærmen.</p>	<p>Konkrete forslag fremsendes til direktionen senest 1. januar 2008. Strategiprocesen forventes afsluttet med udgangen af februar 2008.</p> <p>Arbejdet løber over første halvdel af 2008</p>
Kompetenceudvikling	<p><b>Lederskole</b></p> <p>Brug af diplomuddannelsesmoduler i ledelse er startet i efteråret 2007 og vil løbene blive tilbudt. I jan. 2008 vil de interne lederintro-kurser blive igangsat og ligeledes i løbet af januar 2008 vil alle ledere få en personligheds-test</p>	Igangsættes januar 2008
	<p><b>Implementering af kompetenceudviklingsplaner for alle medarbejdere</b></p> <p>Der vil blive introduceret et registreringsværktøj vedr. den enkelte medarbejders kompetencer og kompetenceudviklingsplaner</p>	Iværksættes foråret 2008

Indsatsområde	Initiativer	Arbejdsplan for initiativernes iværksættelse
Det gode arbejdsliv	<p><b>Trivselspolitik</b></p> <p>I løbet af jan./Feb. 2008 vil trivselsværktøj til brug på den enkelte arbejdsplads blive stillet til rådighed.</p>	Januar/februar 2008
	<p><b>Sundhedsskole</b></p> <p>Der har været ansøgt Forebyggelsesfonden om projekt Sundhedsskole. Projektforslaget er ikke kommet i betragtning. Sundhedsskolens overordnede mål er, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opstarte en sundhedsskole, som udvikler og afholder kursusforløb med det formål at forebygge fysisk og psykisk nedslidende rutiner for hjemmeplejepersonalet i Horsens Kommune</li> <li>- Udvikle og afholde kurser, der fremmer og fastholder positive sundhedsadfærdsændringer</li> </ul> <p>Forventede resultater efter 3 projektår er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- at medarbejdertilfredsheden er steget signifikant</li> <li>- at sygefraværet befinder sig på et niveau svarende til landsgennemsnittet</li> <li>- at antal arbejdsskader er faldet signifikant</li> </ul>	I løbet af foråret 2008 vil projektet Sundhedsskole blive beskrevet og planlagt og i løbet af efteråret 2008 forventes de første elementer iværksat
Ledelse	<p><b>Værdiproces/værdibaseret ledelse</b></p> <p>Direktionen har udarbejdet værdigrundlag for hele kommunens virksomhed. Værdigrundlaget skal være det kit, der binder organisationen sammen, og sikrer sammenhængskraft og fælles signalgivning i forhold til omgivelserne. Det skal også tjene som fælles grundlag for beslutninger og handlinger for alle kommunens ansatte i hverdagen – og som pejlemærke i forhold til, hvordan kommunens vision, mål og strategier realiseres. Samtidig skal det fælles værdigrundlag medvirke til at skabe en ny fælles kultur for den sammenbragte kommune.</p> <p>Direktionen har udarbejdet værdigrundlag i september 2007. I løbet af oktober og november er værdigrundlaget drøftet med chefer, ledere og udvalgte medarbejdere samt Hovedudvalg.</p>	Værdigrundlaget forventes vedtaget af økonomiudvalg og byråd i slutningen af 2007 og implementeret i første halvdel af 2008.

# Udbudspolitik

Denne udbudspolitik er udarbejdet i henhold til LBK nr 1060 af 24/10/2006 om kommunernes styrelse og bekendtgørelse nr. 881 af 24/10 2002. I følge bekendtgørelsen skal udbudspolitikken indeholde principper for følgende:

- valg af leverandør, kravspecifikationer og betingelser ved udbud
- omkostningskalkulation ved kontrolbud
- kvalitetsopfølgning
- efter hvilken procedure der træffes beslutning om udbud
- hvordan personalet inddrages
- anvendelse af sociale klausuler.

## 1 Valg af leverandører, kravspecifikationer og betingelser ved udbud

### Ansvar for udarbejdelse af kravspecifikation

Ansvaret for udarbejdelse af kravspecifikation ligger hos direktøren/-chefen. Der nedsættes en arbejdsgruppe med deltagelse af relevante personer fra området/afdelingen samt relevante konsulenter fra de centrale stabe. Ved udpegningen af deltagere skal det sikres, at der ikke deltager personer, som efterfølgende deltager i udarbejdelse af eget bud.

### Valg af udbudsform

Udbudsform vælges i det enkelte tilfælde efter det mest hensigtsmæssige i forhold til at sikre et passende antal kvalificerede tilbudsgivere. De mulige udbudsformer vil være:

- offentligt udbud
- begrænset udbud.

I valg af udbudsform indgår overvejelser om, hvor mange potentielle tilbudsgivere der er på markedet, ligesom det skal tilstræbes ikke at skabe unødigt arbejde hos tilbudsgiverne ved udformning af tilbud.

### Generelle krav i forbindelse med valg af leverandører

Valg af leverandør foretages på baggrund af kriteriet: Det for Horsens Kommune økonomisk mest fordelagtige tilbud. Det betyder, at valget ikke træffes alene på baggrund af pris men også på baggrund af kvalitet, service, miljø, leveringssikkerhed etc.

### Kontraktperiode

Kontraktperiode vælges ud fra det enkelte udbuds særlige karakteristika, herunder markedet.

### Konkrete miljøkrav

Ved valg af leverandører behandles det som en konkurrencefordel, at leverandørerne har en intern miljøpolitik for virksomheden eller er miljøcertificeret.

### Specifikke krav i forbindelse med overdragelse af personale

I forbindelse med det enkelte udbud foretages en vurdering af, om der er tale om en virksomhedsoverdragelse, og om udbudet dermed er omfattet af virksomhedsoverdragelsesloven.

Såfremt der er tale om en virksomhedsoverdragelse, vil medarbejdernes retsstilling fremgå af virksomhedsoverdragelsesloven.

Hvorvidt der er tale om virksomhedsoverdragelse afhænger af, om der i forbindelse med udliciteringen kan siges at blive overført en "økonomisk enhed", der har bevaret sin identitet. Til afgørelse heraf indgår bl.a. følgende elementer:

- Hvorvidt der er sket en overførelse af materielle aktiver som f.eks. bygninger og løsøre og størrelsen af de overførte immaterielle aktiver på tidspunktet for overførelsen.

- Hvorvidt den nye indehaver har overtaget størstedelen af arbejdsstyrken.
- Om kundekredsen overføres.
- I hvor høj grad aktiviteterne før og efter overførelsen er de samme.

## 2 Kontrolbud, herunder omkostningskalkulationer

### Politik mht. afgivelse af kontrolbud

Udgangspunktet er, at der ved udbud skal udarbejdes kontrolbud. Såfremt medarbejderne udarbejder eget bud bortfalder kontrolbudet.

### Ansvar for udarbejdelse af kontrolbud/egget bud

Der skal allerede i den allerførste fase af udbudsprocessen fastlægges en arbejdsfordeling, som sikrer den fornødne adskillelse mellem bestiller og evt. intern tilbudsgiver.

### Retningslinier for anvendelsen af omkostningskalkulationer

Indenrigs- og Sundhedsministeriet har udarbejdet en vejledning om omkostningskalkulationer i forbindelse med bl.a. kontrolbud i Det Kommunale Budget- og Regnskabssystem (kapitel 9), Vejledningen vil blive lagt til grund for beregning af kontrolbud/egget bud.

## 3 Kvalitetsopfølgning

### Overordnede retningslinier for kvalitetsopfølgning

Kommunen ønsker en løbende og konstruktiv dialog med leverandører. For at sikre et godt grundlag for dialogen, skal kravspecifikationen angive, hvilken kvalitetsopfølgnings- og kontrolmetode og konkrete redskaber, der skal anvendes og med hvilken frekvens.

Der skal sikres sammenhæng mellem kravspecifikationens beskrivelse af kravene til ydelserne og de valgte kvalitetskontrolredskaber.

Redskaberne kan bl.a. være følgende:

#### *Kommunens kontrol*

- stikprøver
- besigtigelse/faglige vurderinger
- brugerundersøgelser
- behandling af klager
- ekstern konsulentbistand.

#### *Fælles kontrol*

- etablering af brugergrupper eller styregrupper med repræsentation fra både leverandør og Kommunen.

#### *Egenkontrol hos leverandøren*

- registrerings- og opfølgningsprocedurer
- stikprøver
- brugerundersøgelser
- behandling af klager.

## 4 Beslutningsproceduren i forbindelse med udbud

### Hvem træffer beslutninger

Beslutning om at udbyde en opgave træffes af Byrådet efter indstilling fra Økonomiudvalg/fagudvalg.

Udbudsmaterialet herunder kravspecifikation godkendes af Byrådet efter indstilling fra Økonomiudvalg/fagudvalg.

Beslutning om hvem der skal udføre opgaven træffes af Byrådet efter indstilling fra Økonomiudvalg/fagudvalg.

### **Hvornår træffes beslutninger**

Tidsplanen for gennemførelse af udbud fastlægges i den konkrete sag i henhold til gældende love og regler.

## **5 Hvornår og hvordan skal medarbejderne inddrages, og hvem har ansvaret for inddragelsen**

Inddragelsen af medarbejderne skal ske i overensstemmelse med gældende love, regler, overenskomster og aftaler.

Der nedsættes i Hovedudvalgets regi en arbejdsgruppe med henblik på udarbejdelse af retningslinier for medarbejdersidens inddragelse ved omstilling, udbud og udlicitering.

Så tidligt som muligt fastlægges en informationsstrategi, der beskriver behovet for information og graden af inddragelse af de berørte medarbejdere i forløbet. Ud over inddragelse af samarbejdsudvalg skal der tages stilling til, om der derudover skal afholdes informationsmøder, hvor alle de berørte medarbejdere har mulighed for at deltage.

Direktøren/-chefen har ansvaret for at sikre medarbejdernes inddragelse.

## **6 Politik for anvendelse af sociale klausuler**

Under forberedelsen til hvert enkelt udbud vurderes, om der er grundlag for anvendelse af sociale klausuler. I vurderingen indgår

- opgavens størrelse og varighed
- opgavens karakter.

Som overordnet princip gælder, at der ikke stilles krav, som ligger ud over de forpligtelser, som Kommunen selv påtager sig på området.