

# REFERAT Direktionen d. 13-11-2018

**Mødedato**           Tirsdag d. 13. november 2018 kl. 09:00

**Mødested**           Mødelokale B105

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

## Indholdsfortegnelse

Lukket.....	3
Øvrige sager 13-11-2018.....	4
Kommunikationsindsatser - eksternt og internt.....	5
IT-Status, forslag til fremtidig organisering og porteføljestyring.....	7
Fundraising.....	9
Status på indkøbsstrategiens handleplan 2018.....	11
Opfølgning på forbrugsbegrænsning – nov. 2018.....	14
Lukket.....	16
Lukket.....	17
Lukket.....	18
Økonomiopfølgning 13-11-2018.....	19
Direktionens strategibrev 2019.....	20
Udkast til Vækstpolitik 2018.....	22

## **Punkt 1: Lukket**

17/22360

## **Punkt 2: Øvrige sager 13-11-2018**

17/22360

## Punkt 3: Kommunikationsindsatser - eksternt og internt

18/3151

### Baggrund

Med kommunikationsstrategien har vi det seneste 1/2 år haft et vigtigt redskab til at omstille og justere kommunikationsindsatsen i HTK. Vi bevæger os stødt og roligt i en mere strategisk retning når det gælder branding af Høje-Taastrup Kommune, som en grøn, erhvervsvenlig, innovativ, vækstkommune tæt på hovedstaden og Roskilde.

Direktionen skal med denne sag drøfte nogle af de kommunikationsindsatser, som kan eller skal iværksættes i forlængelse af kommunikationsstrategien.

### Indstilling

Det indstilles at:

1. Direktionen godkender udkast til krisemanuel og strategi for sociale medier.
2. Direktionen godkender den foreslåede model for offentliggørelse af politikker.
3. Direktionen foretager en indledende drøftelse om branding og intern kommunikation.

### Beslutning Direktionen den 13-11-2018

1. Krisemanual og strategi for sociale medier blev godkendt. I forhold til krisemanualen blev det aftalt, at det skal tydeliggøres
  - at det er kommunikation evt. sammen med borgmesteren, der beslutter, hvornår der er tale om en krise.
  - i hvilke situationer udvalgsformand og byråd skal orienteres og hvem der er ansvarlig for det.

Det blev aftalt, at der skal orienteres på chefforum og strategisk lederforum om begge papirer. Derudover blev det aftalt, at der generelt skal være en opmærksomhed på at orientere direktøren og en tydeliggørelse af, hvem der har ansvaret for det.

2. Den foreslåede model for offentliggørelse af politikker blev godkendt.
3. Direktionen drøftede de to papirer:
  - Branding: Det blev aftalt, at indsatsen drøftes med borgmesteren.
  - Intern kommunikation: Det blev aftalt, at kommunikation udarbejder et konkret forslag til, hvordan direktionen kan prioritere den interne kommunikation yderligere. Ressourcemæssigt skal det håndteres via omprioritering i kommunikationsteamet.

### Sagsfremstilling

#### Krisemanual og strategi for sociale medier

I kommunikationsstrategien beskrives det, at der skal udarbejdes en krisemanual og en strategi for sociale medier.

Der foreligger nu et bud på begge disse dokumenter, som forelægges direktionen til godkendelse.

*Krisemanual:* Udkastet til krisemanual har været drøftet med borgmesteren og manualen beskriver, hvordan vi skal reagere i forskellige situationer. Det anbefales, at krisemanualen præsenteres på et chefforummøde.

*Strategi for sociale medier:* Udkastet til strategi for sociale medier, som beskriver hvilke sociale medier vi anvender og med hvilket formål.

#### Offentliggørelse af politikker

Det er nødvendigt at direktionen forholder sig til en ændret praksis vedr. offentliggørelse af politikker.

Der er kommet et nyt EU-direktiv, som skal sikre at tekster på hjemmesider kan læses af en skærm læsermaskine, som bruges af mennesker med syns- eller bevægelseshandicap. Derudover er pdf'erne ikke mobilvenlige og halvdelen af vores brugere på htk.dk kommer via en smartphone. Derfor er vi nødt til at udskifte vores brug af pdf'er på hjemmesiden.

I dag ligger vores politikker en opsat pdf-version på hjemmesiden. Vi anbefaler at vi fremadrettet forenkler processen vedr. produktion af politikkerne og lægger tekster og billeder i en teksteditor.

Såfremt politikken skal anvendes i en trykt version som en del af branding af kommunen, kan det være relevant at udarbejde en pdf-version.

## **Branding**

Der er i 2018 afsat 700.000 kr. til at arbejde med branding. Grundet forbrugsstoppet anvendes blot 200.000 i 2018, mens de øvrige 500.000 kr. søges overført til 2019. I bilaget vedr. branding beskrives, hvorledes pengene anvendes.

Der er imidlertid behov for at direktionen drøfter, hvordan vi fastholder arbejdet med branding, idet nogle midler til løbende opdatering af oplevelsesapp, billeder mv. at kunne fastholde indsatserne.

Samtidig skal direktionen drøfte, hvorvidt HTK.dk i højere grad skal forankres i kommunikationsteamet, således at teamet udstyres med en redaktørkompetence, der gør, at afdelingen kan afgøre, hvad der skal på siderne af indhold, hvordan det ser ud og hvor det placeres på siderne.

På dette direktionsmøde foretages en indledende drøftelse med henblik på en videre drøftelse på et senere direktionsmøde.

## **Intern kommunikation**

Der er nødvendigt med en tæt sammenhæng mellem vores interne og eksterne kommunikation. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at vi styrker den strategiske interne kommunikation.

Det vil imidlertid både kræve noget af direktionen og af kommunikationsteamet, som beskrevet i bilaget vedr. intern kommunikation.

Også på dette område, vil det være relevant, at direktionen drøfter, hvorvidt mitHTK i højere grad skal forankres i kommunikationsteamet.

På dette direktionsmøde foretages en indledende drøftelse med henblik på en videre drøftelse på et senere direktionsmøde.

## **Økonomi**

Såfremt direktionen ønsker at fastholde brandingindsatsen vil det være nødvendigt at tilføre midler, som kan anvendes til vedligeholdelse af app, løbende opdatering af billeder, anvendelse af kampagner mv. Det er vurderingen at der minimum vil være behov for 500.000 kr. årligt.

Såfremt direktionen ønsker at øge indsatsen vedr. intern kommunikation vil det være nødvendigt at tilføre ressourcer til kommunikationsteamet med mindre man ønsker at nedskalere indsatsen vedr. ekstern kommunikation. Det er vurderingen, at indsatsen ville kunne igangsættes med en tilførsel af et halvt årsværk.

## **Bilag**

Løbende brandingindsats

Intern kommunikation

Krisemanual

SoMe-strategi

## Punkt 4: IT-Status, forslag til fremtidig organisering og porteføljestyring.

18/3650

### Baggrund

Gennem de sidste år er der kommet øget fokus på digitalisering. For at HKT kan påbegynde en øget og målrettet digitaliseringsindsats, fremlægges der med denne sag IT-status samt oplæg til organisatoriske udviklingsforslag, porteføljestyring og aktiviteter for 2019 samt implementering af projektporteføljestyring i HTK.

De enkelte bilag gennemgås på mødet.

### Indstilling

Direktionen drøfter bilagene herunder nedsættelse af permanent styregruppe som skal styre it-projekter (porteføljemanagement).

### Beslutning Direktionen den 13-11-2018

Direktionen drøftede bilagene. I forhold til nedsættelsen af styregruppen blev det påpeget, at det skal tydeliggøres, hvilke projekter der skal indgå. Derudover blev det drøftet, hvordan styregruppen også kan varetage en koncernledelsesopgave på it-området. Der udarbejdes et forslag med baggrund i drøftelsen.

### Sagsfremstilling

ØDC har et ønske om at direktionen halvårligt bruger tid på at drøfte status på it-området og sætte retning. Senest har direktionen i april godkendt disponeringer på it-puljen samt status på it-strategiske pejlemærker.

En tilsvarende sag om status på strategien forventes forelagt på næste møde (uge 47) sammen med en sag om digitaliseringsstrategien.

Med denne sag ønsker ØDC at direktionen drøfter lidt mere operationelle forhold og grundlæggende orienteres om og drøfter ressourceallokeringen. Der er et stort prioriteringsbehov, idet der fra mange sider i organisationen er efterspørgsel i forhold til it- og digitaliseringsområdet.

Som opfølgning på mødet i april indeholder **bilag 1 status på projekter og opgaver**, som er gennemført i 2018. Der har været mange opgaver og projekter, heraf mange store projekter.

Opgaver og projekter gennemføres af medarbejderne. I **bilag 2 redegøres for status på personaleressourcerne**. Dette skal ses i sammenhæng med bilag 5, som lister konkrete projekter – som skal bemandses. Det er vigtigt for ØDC, at direktionen kender ressourceallokeringen, herunder er opmærksomme på de begrænsninger og muligheder, der ligger i det aktuelle antal medarbejdere og de kompetencer der er i afdelingen. Aktuelt står it- og digitaliseringsenheden lige overfor en udvidelse som følge af hjemtagelse af servicedesk og pakketeringsopgaver fra KMD.

It- og digitalisering oplever som nævnt stor efterspørgsel i forhold til opgaveporteføljen. Konkret kan ØDC pege på flere forskellige faktuelle behov, som vi aktuelt ikke kan løfte og som vi vurderer ville kunne bidrage positivt i HTK. Der beskrives således i **bilag 3 forskellige organisatoriske udviklingsforslag** indenfor automatisering, datasikkerhed og web.

ØDC vurderer, at der er behov for at professionalisere styringen af it-projekter. Primært for at sikre den bedste prioritering af de knappe ressourcer, men også for i højere grad at sikre implementering og gevinstrealisering. Dette er beskrevet nærmere i **bilag 4, porteføljestyring**.

**Bilag 5 viser den aktuelle oversigt over aktiviteter i 2019**, som indebærer behov for IT- og Digitalisering støtte.

Oversigten er inklusiv (foreløbige) projektbehov, som centrene har indmeldt. For at sikre en overordnet prioritering af indmeldte projekter og en gennemgribende forståelse for vigtigheden af IT-relaterede projekter, anbefaler ØDC, at der etableres en permanent styregruppe som skal forestå **projektporteføljestyling på it-projekter, jf. bilag 6.**

Styregruppens formål vil være at være ansvarlig for den årlig prioritering af det kommende års projekter samt løbende ad hoc indmeldinger, mellem de mange ”skal have” projekter (kategori A), ”væsentligt behov” projekter (kategori B) og ”ville være rare at have” projekter (kategori C). Styregruppen tænkes bemanded med:

- § Et medlem af direktionen
- § To centerchefer – som repræsenterer den samlede centerchefgruppe
  
- § IT- og Digitaliseringschefen
  
- § Digitaliseringsarkitekt
  
- § IT-driftsmedarbejdere efter behov
  
  
- § PPM sekretær

Samspillet mellem styregruppen og direktionen vil skulle fastlægges ligesom der vil skulle udarbejdes kommissorium etc.

Etablering af en formaliseret projektporteføljestyling er en balancegang mellem at sikre strategisk overblik, kvalitet og prioritering og samtidig etablere et agilt forum og ikke en papir-tiger. ØDC vurderer, at der er brug for øget styring, da vores nuværende tilgang slider på organisationen og ikke giver HTK den fulde gevinst i projekterne.

Ved etablering af projektporteføljestyling (PPM) vil der være behov for en projektsekretær rolle, der skal stå for den løbende opsamling fra projektledere og styring af projektporteføljepånen. Der vil være mulighed for at lægge denne opgave på en digitaliseringskonsulent. Dette har konsekvens for andre konsulentopgaver denne skulle udfylde.

## **Bilag**

Bilag 1 - IT-status

Bilag 2 - Organisering

Bilag 3 - Udviklingsmuligheder på IT- og Digitalisering 2019

Bilag 4 - Porteføljestyling og aktiviteter i 2019

Bilag 5 - Projektoversigt 2019.pdf

Bilag 6 - Implementering af Projektporteføljestyling i HTK

## **Punkt 5: Fundraising**

18/14874

### **Baggrund**

Denne sag beskriver mulighederne for at arbejde med fondssøgning, samt udstikker forventninger til resultaterne af den fundraising strategiske prioritering.

Høje-Taastrup kommune har i en årrække arbejdet med at søge fondsmidler til diverse udviklingsprojekter. Dette arbejde har hidtil foregået lokalt i centrene, uden at der har været nogen overordnet prioritering eller strategi på området. Der findes heller ikke noget samlet overblik over hvilke puljer der søges, eller over succes-raten på de ansøgninger, der bliver fremsendt til diverse fonde og puljer.

Der er pr. 1. august 2018 ansat en ny indkøbschef som også fungerer som kommunes interne faglige sparringspartner i sager om fundraising. Denne ressourceallokering giver mulighed for at prioritere, organisere og systematisere fundraising arbejdet. Målet er, at fundraising bliver et naturligt led i det strategiske arbejde med udviklingsplaner og projekter, og forfølger de muligheder der er for øget finansiering via puljer og fonde.

### **Indstilling**

ØDC indstiller at direktionen beslutter:

- fundraisingfunktionens opgaver og succeskriterier
- at alle fondsansøgninger drøftes med indkøbschefen
- fastholder tidligere beslutning af 01.12.2015 om, at alle EU-ansøgninger skal forelægges direktionen
- at fundraising sættes på dagsordenen på Chefforum.
- tager den øvrige del af notatet til efterretning, herunder

### **Beslutning Direktionen den 13-11-2018**

Sagen blev drøftet. Det blev påpeget, at:

- der skal være et mål om, at man skal øge indtægtssiden
- det skal være tydeligt, hvad organisationen kan få ud af fundraising-opgaven.
- det kunne være hensigtsmæssigt at der var nogle særlig faglige udviklingsområder, der blev prioriteret i strategien.
- der er nogle indsatser, hvor skal kunne reagere hurtigere og det er vigtigt, at setuppet ikke bliver for bureaukratisk.

Det blev aftalt, at en justeret udgave af oplægget drøftes i chefforum, herefter forelægges sagen igen i direktionen.

### **Sagsfremstilling**

Eksterne fondsmidler kan udspringe fra nationale fonde og puljer (herunder satspuljer), nordiske fonde eller fra EU's regionalfonde. Eksterne midler kan bidrage til at skabe væsentlig merværdi i udviklingsprojekter og aktiviteter. Fundraising kan derfor ses som et kærkomment bidrag til udviklingsdagsordenen i Høje-Taastrup Kommune.

Der har til dato ikke været nogen overordnet strategi eller prioritering af, hvornår kommunen inddrager eksterne fonde i diverse udviklingsprojekter m.v. Der er tidligere truffet beslutning om at nedsætte en tværgående arbejdsgruppe, der skulle lave erfaringsudveksling ift. fundraising, men denne beslutning syntes aldrig at være blevet eksekveret. Det

betyder, at der i dag ikke er nogen organiseret viden på tværs af centrene i forhold til, hvilke fonde der søges til hvilke projekter. Der foretages ej heller nogen overordnet prioritering ift. hvilke projekter der bør arbejdes med, hvilket kan være en ulempe, hvis f.eks. to centre samtidig fremsender fondsansøgninger til samme fond.

Indkøbschefens rolle er indtænkt som en stabsfunktion på faglighed indenfor fondssøgning, og den primære opgave vil således være at skabe det organisatoriske overblik, sikre fordeling af viden om aktuelle fonde, og understøtte at direktionens prioriterede udviklingsområder vægtes højt, ift. hvilke projekter der søges fondsstøtte til.

-

Det er vurderingen, at der er et behov for et bedre overblik, og en mere klar organisering af fundraising arbejdet i kommunen. Der bør også være en mere klar prioritering af hvilke projekter der bør nyde fremme ved overlap, ift. den aktuelle politiske dagsorden/direktionens fokusområder.

I dag løses opgaven af enkelte sagsbehandlere i centrene, men samspillet mangler. En større grad af vidensdeling og information vurderes at kunne styrke kvaliteten af ansøgninger til fonde, som i sidste ende kan komme Høje-Taastrup Kommunes borgere til glæde via flere fondsbevillinger.

## **Bilag**

Notat om fundraising i Høje-Taastrup Kommune

## Punkt 6: Status på indkøbsstrategiens handleplan 2018

18/18284

### Baggrund

Direktionen vedtog 11.09.2017 en ny indkøbsstrategi med tilhørende handleplan. Som et led i handleplanen blev det besluttet, at direktionen årligt skulle have forelagt en statusopgørelse for handleplanens udmøntning.

Handleplanen er efterfølgende revideret. Dette er sket med udgangspunkt i indførelsen af det nye elektroniske indkøbssystem ”RAKAT”, samt Direktionens beslutninger på møde hhv. 11.09.2017 og 19.03.2018, hvor direktionen fremkom med bemærkninger til strategien.

I denne sag afrapporteres der for første gang på handleplanens målsætninger, ligesom der vedlægges en ny opdateret handleplan. Endelig gennemgås de potentielle udbudsområder som den tidligere A-2 rapport har peget på.

### Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen:

- tager statusafrapporteringen til efterretning
- godkender den opdaterede handleplan

### Beslutning Direktionen den 13-11-2018

Udskudt.

### Sagsfremstilling

Direktionen behandlede senest 21.03.2018 Høje-Taastrups Kommunes nye indkøbsstrategi og handleplan.

I den opdaterede handleplan er der foretaget konsekvensretning på baggrund af, at Høje-Taastrup kommune pr. 01.01.2018 har indført et nyt elektronisk indkøbssystem, RAKAT, som effektiviserer kommunens arbejdsgange ved indkøb. Handleplanen er også konsekvensrettet med udgangspunkt i direktionens beslutning af 11.09.2017, hvor det blev besluttet ikke at gennemføre éngangsreduktioner som følge af non-compliance. Hensigten med direktionens beslutning var, at enhederne kunne beholde konstaterede compliance gevinster med det formål at fremme det fremadrettede samarbejde imellem enhederne og indkøbsafdelingen. Indkøbsenheden har fokus på compliance og emnet indgår i dialogmøderne med enhederne.

Handleplanen er også opdateret på baggrund af direktionens beslutning af 19.03.2018, vedr. muligheder for dispensation fra SKI-aftaler, hvis særlige forhold taler for det.

Ifølge handleplanen skal der årligt afrapporteres til direktionen vedr. indkøbsstrategiens udmøntning på de fem indsatsområder. Afrapporteringen vedlægges som bilag 1.

De fem indsatsområder er her opridset med en kort status:

#### 1. Stærkt samarbejde om indkøb

Høje-Taastrup Kommune (HTK) er tilsluttet 17 ud af 22 SKI-aftaler. De fem der ikke er tilsluttet har alle været forelagt direktionen. Samtidig fortsættes og videreudvikles VIF-indkøbssamarbejdet.

Indkøbsenheden følger den fælleskommunale indkøbsstrategi i KL, og følger de anbefalinger der kommer herfra.

#### 2. Bedre digital understøttelse af indkøbsopgaven

HTK overgik til et nyt elektronisk indkøbssystem RAKAT pr. 1. januar 2018, og det har vist sig at være en succes. Målet ved indførelsen var en e-handelsgrad på 50% i 2018 og dette mål forventes at blive nået med en e-handelsgrad på 54% ved udgangen af året. Målet er at have en e-handelsgrad på 80 ved udgangen af 2020, hvilket fortsat skønnes realistisk.

RAKAT har også bidraget til effektiviseringer. Via brugen af indkøbssystemet sikres det, at indkøberne benytter sig af indkøbsaftalerne. Samtidig er e-handel er ressourcebesparende ift. indkøb foretaget på traditionel vis, hvilket frigør tid til løsning af kerneopgaver.

Der arbejdes målrettet på at indlæse flere varer i e-handelskatalogerne. For nuværende er både vikarydelser og tolkeydelser ved at blive klargjort til e-handel. Indkøbsenheden har i 2018 aflagt besøg i samtlige decentrale enheder, hvor der er blevet informeret om e-handel ifm. overgangen til RAKAT. For 2019 er det målet at gentage besøgene der hvor e-handel ikke er slået igennem som forventet, samt lave opfølgende kurser om e-handel og hotline funktion.

### 3. Professionel indkøbsadfærd i hele organisationen

Der arbejdes med at fastlægge mål for compliance. Man arbejder med to former for compliance.

Compliance 1 omhandler, i hvilket omfang der handles via kommunens aftaler, hvor en høj compliance procent viser, at kommunen er god til at efterleve indkøbsaftalerne.

Compliance 2 omhandler, i hvilket omfang der handles på de konkurrenceudsatte varer. En høj compliance 2 betyder derfor, at kommunen er god til at købe de billigste varer via indkøbsaftalerne. Ud fra et besparelshensyn kan compliance 2 derfor være mest interessant at interessere sig for.

Det er derfor vigtigt, at der sættes fokus på compliance som indikator for organisatorisk disciplin ift. indkøbsopgaven, hvis det skal lykkes at indhøste de ønskede effektiviseringskrav.

HTK's e-handelsleverandør arbejder på et afrapporteringsformat, som kan bruges til at måle compliance på e-handel. Dette arbejde følges af VIF, som har nedsat en ERFA-gruppe vedr. compliance. Målet er at benytte rapporterne i indkøbsenheden fremtidig dialog med centrene.

Det er vigtigt, at kommunen opnår de forventede gevinster igennem indkøbsaftalerne, og at leverandøraftaler overholdes jf. indkøbskontrakterne. Derfor vil indkøbsenheden sætte fokus på Contract Management (CM). Det er ved aktiv styring og gennem løbende opfølgning af kontrakter, at man høster det fulde udbytte af sine kontrakter.

Det forberedende arbejde er i gang dels via besøg i kommuner, som har oprettet særlige CM-enheder, og dels via KL's inspirationskatalog om emnet. Der skal også foretages en afklaring af, hvilke indsatser kommunen allerede har på CM-området i dag.

De fejltyper KL beskriver i inspirationskataloget, er fejl i faktureringer og gebyrer, manglende rabatter og prisreguleringer manglende bod ved misligholdelser samt kontrakter, der dækker samme ydelser/områder (dobbeltkontrakter).

Resultatet vil blive forelagt i en særskilt sag til direktionen.

### 4. Fokus på udviklingsperspektiver og bæredygtige indkøb

Indkøb af varer og tjenesteydelser er ikke en statisk størrelse, for der sker hele tiden nye teknologiske fremskridt på de velfærdsløsninger, som kommunen leverer til borgerne. Derfor er fagområderne altid repræsenteret ved udbud, samt ved valg af hvilken konkurrencemodel, der vælges, når nye aftaler skal forhandles.

Overholdelse af de af Byrådet fastsatte krav ift. miljøhensyn og samfundsansvar er også en del af indkøbsenhedens opmærksomhedspunkter. Senest har indkøbsenheden været medunderskrivende på en hensigtserklæring fra Miljø- og Fødevareministeriet til møbel- og legetøjsproducenter, om at fremme udbredelsen af miljømærket legetøj og kontormøbler.

### 5. Gevinstrealisering

Pr. oktober 2018 er der et underskud på 1,2 mio. ift. effektiviseringskravet for 2018. Underskuddet er udlignet via en tillægsbevilling for 2018 i 3. budgetopfølgning, men skal hentes igen i 2019 og i overslagsårene.

2019 og fremover ser dette forventede resultat således ud:

	2019	2020
Effektiviseringskrav	1.891.484 kr.	1.310.871 kr.

Udmøntet	980.613 kr.	487.000 kr.
<b>Manko</b>	<b>910.871 kr.</b>	<b>823.871 kr.</b>

Denne manko vil indkøbsenheden arbejde på at udligne via en fornyet gennemgang af vare og ydelser, som kan være egnede til udbud, jf. bilag 3.

Indkøbskontoret vil også qva en øget Contract Management indsats (ad. Pkt. 4), arbejde på at finde midler, der samtidig kan dække den udestående manko for 2019.

## **Bilag**

Bilag 2 - Handleplan til Indkøbsstrategi

Bilag 3 - Gennemgang af potentielle udbudsområder

Bilag 1 - Statusrapport på handleplan 2018

## Punkt 7: Opfølgning på forbrugsbegrænsning – nov. 2018

18/20151

### Baggrund

Direktionen besluttede 17-09-18 at indføre forbrugsbegrænsning i Høje-Taastrup Kommune på grund af udfordringer med overholdelse af servicerammen. Med denne sag følges op på forbrugsbegrænsningen.

### Indstilling

ØDC indstiller, at direktionen tager opfølgningen til efterretning

### Beslutning Direktionen den 13-11-2018

Godkendt, idet direktionen kvitterede for organisationens arbejde med forbrugsbegrænsningen. Direktionen havde samtidig en opmærksomhed på at fastholde fokus de sidste to måneder af året samt en drøftelse af, at mindreforbruget ikke kan medføre øget overførselsadgang.

Det blev aftalt, at der skal kommunikeres til chefforum herom. Desuden bad direktionen om uddybninger på centerniveau.

### Sagsfremstilling

Forbrugstallene for serviceudgifter for oktober 2018 viser, at organisationen har bremsset op. Om opbremsningen er tilstrækkelig til at sikre overholdelse af servicerammen afhænger af forventningerne til årets sidste to måneder, men det tyder fortsat på et merforbrug på serviceudgifter i 2018.

Forbruget på serviceudgifterne udgør pr. ultimo oktober 2018 2.108,7 mio. kr. Den samlede serviceramme for 2018 udgør 2.502,1 mio. kr., og der er således et restbudget på 393,4 mio. kr., svarende til en månedlig forbrugsprocent i november og december på 7,9 pct. pr. måned – i alt 15,7 pct. Historisk har forbruget i november/december udgjort 16,8/16,9 af årsforbruget.

Omregnet i kroner svarer 15,7 pct. til 197 mio. kr. månedligt. Forbruget i oktober var på 182 mio. kr. Gennemsnitsforbrug i november og december de seneste 3 år har været 204 mio. kr.

Det er således ikke usandsynligt, at servicerammen overholdes, hvis forbrugsbegrænsningen har samme effekt i november og december som i oktober.

Forbrugsudviklingen i årets første 9 måneder (forud for beslutning om forbrugsbegrænsning) viser, at forbruget gennemsnitligt udgør 8,6 pct. pr. måned (i forhold til den tekniske serviceramme), svarende til en akkumuleret forbrugsprocent på 77,0 pct. ultimo september 2018, jf. tabel 1 og HTKLIS. Denne kan sammenholdes med den lineært beregnede forbrugsprocent som ultimo september udgør 75,0 pct. og ved regnskabsafslutningen udgør 100 pct. Forbruget er således 2 procentenheder ”for højt”, svarende til 50 mio. kr. ultimo september.<sup>[1]</sup>

I oktober måned udgør forbrugsprocenten kun 7,3, og dermed er forbruget i oktober det laveste i året. I HTKLIS kan man se, hvordan de enkelte centre bidrager til forbrugsbegrænsningen.

### Tabel 1: Forbrugsudvikling

Måned	Forbrugsprocent pr. måned  (A)	Akkumuleret Forbrugsprocent (rød = højere end lineært)  (B)	Akkumuleret forbrugsprocent ved lineært forbrug  (C)	Forskel i pct.- enheder  D = B-C
Januar	8,6	8,6	8,3	0,2
Februar	7,7	16,3	16,7	-0,4
Marts	7,9	24,2	25,0	-0,8
April	8,5	32,7	33,3	-0,6
Maj	9,2	41,9	41,7	0,2
Juni	8,6	50,4	50,0	0,4
Juli	10,8	61,2	58,3	2,9
August	7,7	68,9	66,7	2,2
September	8,1	77,0	75,0	2,0
Oktober	7,3	84,3	83,3	0,9

Sammenlignet med 2017 er den akkumulerede forbrugsprocent ultimo oktober 2018 på niveau.

Ultimo oktober 2017 udgjorde forbrugsprocenten på serviceudgifter 84,1 pct., og var således på niveau med forbrugsprocenten i 2018 på samme tid. Regnskab 2017 udgjorde et merforbrug på servicerammen på 37 mio. kr. – svarende til den ved 3. budgetopfølgning 2018 forventede udfordring på servicerammen på 39 mio. kr.

Forbruget i årets to sidste måneder i 2017 udgjorde 16,8 pct. af den tekniske serviceramme. I 2018 er der som nævnt kun et restbudget til november og december på serviceudgifter svarende til 15,7 pct.

Høje-Taastrup Kommune er således fortsat udfordret på overholdelse af servicerammen, men med et forbrug i årets sidste måneder svarende til forbruget i oktober, kan det lykkes at overholde budgettet. I det omfang at mindreforbruget er udtryk for udgifter, der blot udsættes til senere, og ikke helt aflyses, kan der dog forventes et pres på overførsel af mindreforbrug til 2019 (budgetudvidelse i 2019).

## **Punkt 8: Lukket**

10/20474

## **Punkt 9: Lukket**

17/88

## **Punkt 10: Lukket**

17/2462

## **Punkt 11: Økonomiopfølgning 13-11-2018**

17/22360

### **Baggrund**

#### **Direktionens puljer**

Vedlagt opdateret notat jf. besluttet på direktionens møde 5/11 til orientering og drøftelse.

### **Beslutning Direktionen den 13-11-2018**

Udskudt.

### **Bilag**

Direktionens puljer - 07-11-2018

## Punkt 12: Direktionens strategibrev 2019

18/11669

### Baggrund

Med afsæt i direktionens og chefforums drøftelser er der blevet udarbejdet udkast til direktionens strategibrev 2019.

### Indstilling

Det indstilles:

- At direktionen godkender strategibrev 2019
- At direktionen godkender den videre proces for formidling af strategibrevet og arbejdet med refleksioner om ledelse

### Beslutning Direktionen den 13-11-2018

Udkastet til strategibrevet blev drøftet. Det blev aftalt, at den udviklingsstrategiske retning skal tydeliggøres, herunder skal det beskrives, hvorfor strategibrevet har en anderledes form i år. Desuden blev det aftalt, at strategibrevet skal gennemskrives med baggrund i drøftelsen.

### Sagsfremstilling

#### *Opdrag for strategibrevet 2019*

Direktionen vedtog i august 2018, at strategibrevet for 2019 fastholder den strategiske retning for kommunens udvikling, men at fokus i stigende grad flyttes over på implementering af indsatser og forandring af praksis og at dette skal afspejles i strategibrevet. Der blev peget på, at temaerne forenkling og tværfaglig opgaveløsning er vigtige fokuspunkter i strategibrevet, og at det ville være hensigtsmæssigt at gennemføre et servicetjek af kommunens ledelse.

Med overgangen til en ny fase i kommunens udviklingsaktiviteter, hvor kravene til ledelse ændres og med ledelseskommisionens anbefalinger som kulisse, har direktionen ønsket at bruge 2019 til at reflektere over ledelsesopgaven i Høje-Taastrup Kommune. Dette behov blev støttet af chefforum, som på centerchefseminaret i august adresserede en række af de ledelsesudfordringer, som knytter sig til implementering og forandringsledelse, kompleksitet og tværgående opgaveløsning samt driftsledelse.

#### *Indholdet i strategibrevet 2019*

Det er blevet vurderet, at det ikke er hensigtsmæssigt at italesætte at der gennemføres et decideret servicetjek på ledelse, da det kan sende et signal om, at det er en stor centralt styret proces, der igangsættes og det handler mere om at arbejde konkret med udvikling af ledelse set ift. den ledelsesopgave lederne står overfor i 2019 og årene frem.

Med afsæt i de valgte temaer er der udarbejdet forslag til strategibrev 2019 med følgende indhold:

- status på den udviklingsstrategiske retning med eksempler på, hvor vi kan se, at forandringerne er i gang, som et billede på, at vi er på vej over i en ny fase, der stiller krav til ledernes arbejde med implementering.
- Opsamling på arbejdet med forenkling, med en opfordring til at fortsætte med at være nysgerrige på hverdagspraksis i 2019 både i egen organisation og på tværs.
- Fokus på behovet for at styrke arbejdet med implementering og skabe forandringerne ved at afprøve løsninger og vide hvad der virker, samt sikre at alle ledere kan navigere både ift. den strategiske retning og driften
- styrke det tværgående samarbejde for at styrke borgerfokus og effektiv opgaveløsning.
- Igangsætter organisationens refleksioner om ledelse i 2019

Det har været en balance mellem at sætte retning, og samtidig give plads til de ledelsesrefleksioner, som organisationen skal arbejde med i 2019.

Strategibrevet suppleres med citater fra ledere i organisationen, som understreger direktionens budskaber og gør strategibrevet mere levende med en mere direkte form end vi er vant til. Altså er der i formidlingen en fornyelse, som passer godt til det valgte fokus i strategibrevet.

### *Formidling af strategibrevet*

Det anbefales, at strategibrevet formidles i en rå ikke-layoutet udgave, da det vil være i tråd med forenklingdagsordenen, der har været arbejdet med i 2018.

Der lægges op til, at strategibrevet formidles kort på strategisk lederforums ordinære møde den 23. november. Der udarbejdes samtidig en kort film, hvor Lars Holte adresserer opgaven med at arbejde med ledelsesudvikling i 2019. Filmen kan anvendes på lokale ledermøder, hvor de ledere, som ikke er en del af strategisk lederforum, deltager. Det vil være vigtigt ift. at motivere alle lederne i organisationen til at være en del af processen i 2019, og det vurderes vigtigt for at sikre, at organisationen ikke 'knækker over', hvilket har været adresseret senest på chefforums seminar i august.

På Strategisk lederforums seminar i februar kick-startes organisationens samlede refleksionerne om ledelse, og herefter vil der på de ordinære strategisk lederforum-møder blive arbejdet videre. Derudover vil der blive planlagt gå-hjem møder for alle ledere i kommunen.

## **Bilag**

Udkast Direktionens strategibrev 2019

# Punkt 13: Udkast til Vækstpolitik 2018

17/17058

## Baggrund

Økonomiudvalget godkendte på møde 17.04.2018 de overordnede mål og rammer for revision af Vækstpolitik 2013-2017.

Udkast til Vækstpolitik 2018-2022 fremlægges til Direktionens drøftelse og bemærkninger med sigte på endelig politisk behandling i december 2018. Direktionen bedes desuden godkende rammen for den politiske drøftelse af vækstpolitikens målsætninger på temamøde i ØU 13.11.2018, hvor også arbejdet med boligpolitik skal drøftes.

## Indstilling

Det indstilles, at Direktionen

- drøfter udkast til Vækstpolitik 2018-2020 med sigte på fremlægges af politikken til politisk behandling i december 2018
- drøfter og godkender vedlagte plancher til den politiske drøftelse af vækstpolitikken på ØU temamøde 13.11.2018

## Beslutning Direktionen den 13-11-2018

Vækstpolitikken blev godkendt med stor ros. Det blev drøftet, hvorvidt der skal specificke tal på målepunkterne.

## Sagsfremstilling

### Indhold Vækstpolitik 2018

Afsættet for revision af nuværende Vækstpolitik 2013-2017 har været et ønske om at bygge videre på de langsigtede overordnede mål for vækst i Høje-Taastrup Kommune, og de resultater kommunen har opnået på baggrund af indsatser i perioden.

Helt grundlæggende skal vækstpolitikken understøtte Byrådets mål om et mere bæredygtigt grundlag for kommunens økonomiske udvikling. Der sigtes bla mod en bedre socioøkonomisk balance i befolkningsudviklingen, og en øget bosætning skal understøtte målet om en stadig stigning i det gennemsnitlige indkomst- og uddannelsesniveau blandt borgere i kommunen. Væksten skal også styrkes via erhvervsudvikling, tiltrækning af nye virksomheder og en stigning i antallet af lokale arbejdspladser.

Vækstpolitik 2018-2022 tager afsæt i følgende to overordnede målsætninger for væksten:

- Styrke indsatsen for attraktive byer som drivere for bosætning og erhvervsudvikling
- Sikre de bedste rammer for at etablere og drive virksomhed i HTK

Ramme og rummelighed til bolig- og erhvervsudvikling findes i kommunens byer, og attraktive byer tiltrækker bosætning, besøg og investering. Vækstpolitik 2018-2022 rummer derfor en stærkere koblingen mellem erhvervsudvikling, bosætning og byudvikling. Dermed sættes fokus på byerne som centrale drivere for vækst, og indsatserne peger bla på styrkelse af byens fysiske udvikling i form af et skærpet fokus på politiske værktøjer og tiltag, der kan fremme en både funktionel og æstetisk udvikling af byerne.

Ift bosætning rettes et særligt fokus på tiltrækning af ressourcerstærke børnefamilier og erhvervsaktive borgere.

Ift erhvervsudvikling rettes et særligt fokus på tiltrækning af nye virksomheder inden for brancherne, finans, handel og oplevelsesøkonomi.

Vækstpolitik 2018-2022 fastholder de høje ambitioner om professionel erhvervsservice og rummer et styrket fokus på fremme af iværksætteri, innovative partnerskaber og synlighed om rammerne for erhvervsudviklingen overfor relevante markedsaktører.

Følgende målsætninger opstilles for perioden 2018-2022:

- Stadig stigning i uddannelsesniveaueet for Høje-Taastrups borgere
- Stadig stigning i indkomst pr husstand
- Øge antallet af lokale arbejdspladser med et særligt fokus på en stigning i antallet af arbejdspladser inden indenfor brancherne; finansiering og forsikring, erhvervs-service (IT, teknisk rådgivning mm), samt brancherne kultur, fritid og anden service tilknyttet til oplevelsesøkonomi
- Top 10 placering i undersøgelsen ”Lokalt Erhvervs klima” fra Dansk Industri

### **Politisk drøftelse af målet for Vækstpolitik 2018**

Det anbefales, at Økonomiudvalget på møde 13.11.2018 orienteres om Vækstpolitikens målsætninger og særlige indsatser med mulighed for bemærkninger. Oplæg til orientering af ØU vedlægges denne sag.

### **Bilag**

Vækstpolitik 2018-2022

Temadrøftelse om Vækstpolitik og boligpolitik.pdf