

REFERAT Direktionen d. 24-10-2017

Mødedato Tirsdag d. 24. oktober 2017 kl. 11:00

Mødested NæKongelysvej 2, 2640 Hedehusene, store mødelokale

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

Indholdsfortegnelse

Program for heldagsmøde i direktionen 24-10-2017.....	3
Øvrige sager 24-10-2018.....	4
Strategibrev 2018.....	5
Revision af vækstpolitik 2018.....	7
Opgavefællesskaber - rekruttering.....	9
Proces i forhold til ny digitaliseringsstrategi.....	12

Punkt 1: Program for heldagsmøde i direktionen 24-10-2017

16/26813

Baggrund

11.00-12.00: Forenkling – hvad er det vi har gang i? v. Lars – bilag under øvrige sager.

12.00-13.00: Frokost med deltagelse af Ole Møller, der giver en status på udviklingen af Nærheden

13.00-13.30: Status på arbejdsgruppen vedr. forenkling i direktion/chefforum, v. Lars og Charlotte – ingen bilag

13.30-14.30: Strategibrev

14.30-15.00: Projektporteføljen: Orientering om status på TITS, v. Charlotte

15.00-16.00: Resterende sager:

- Vækstpolitik
- Opgavefællesskaber (konkret sag fra HR)
- Proces ifht. ny digitaliseringsstrategi
- Opfølgning ledelseskontrol - bilag under øvrige sager.

Punkt 2: Øvrige sager 24-10-2018

16/26813

Baggrund

Orientering om TITS

Projektporteføljelisten vedlagt ift. seneste statusopdatering omkring tidlig og tværgående indsats.

Ledelseskontrol

Vedlagt t.o.

Forenkling

Lars orienterer om hvad er det vi har gang i.

Beslutning Direktionen den 24-10-2017

Orientering om tidlig og tværgående indsats

Charlotte orienterede om status på projektet og gjorde rede for fremdrift og udfordringer i projektet. Der var i direktionen en anerkendelse af, at det er et komplekst projekt, hvilket naturligt påvirker fremdriften. Direktionen får forelagt et nyt projektmandat fra projektet ultimo 2017.

Ledelseskontrol

Ledelseskontrollen blev taget til efterretning med en konstatering af, at der er sket en positiv udvikling ifht. rettidighed.

Forenkling

Direktionen drøftede organisationens igangværende aktiviteter med udgangspunkt i forenkling med kernopgaven i centrum. Drøftelsen bæres ind i temaet på strategisk lederforums seminar i november.

Bilag

Opfølgning ledelseskontrol 2017 - Perioden 01.04.17-31.08.17.pdf

Forenkling - Fredensborg 5.9.17

Direktionens porteføljeliste juni 2017

Punkt 3: Strategibrev 2018

17/10390

Baggrund

Direktionen besluttede i juni 2017, at den strategiske retning fra 2017 fortsættes i 2018. I starten af september godkendte direktionen en skitse for strategibrevet, samt at brevets formidling understøttes af grafiske illustrationer.

Direktionen drøftede på direktionens møde d. 9. oktober udkast til tekst til strategibrevet. Brevet er sidenhen blevet rettet til og suppleret i henhold til det nye budget. Brevet er desuden tilføjet illustrationer under hvert afsnit, der understøtter den skrevne fortælling.

På den baggrund forelægges direktionen her strategibrevet 2018 til endelig godkendelse.

Indstilling

Det indstilles, at direktionen godkender:

- Strategibrev 2018

Beslutning Direktionen den 24-10-2017

Godkendt med stor ros og med følgende kommentarer:

- børnepakken skal tydeliggøres
- det kan evt. nævnes tydeligere i indledningen, at der med dette strategibrev ikke igangsættes nye projekter.
- det skal fremgå i følgebrevet til strategibrevet, at direktionen gerne vil inviteres ud til at deltage i dialog om strategibrevet.

Sagsfremstilling

Strategibrevets opbygning

Strategibrevet 2018 fastholder de fire temaer fra 2017, men sætter fornyet fokus på temaerne. Strategibrevets er opbygget således, at der indledningsvist berettes om den omstilling organisationen generelt går igennem disse år, og hvilken betydning det får for den måde vi arbejder på. Under hvert tema beskrives både, hvad der er sket i det forgangne år, såvel som hvad der er næste skridt i arbejdet.

Det tilbageskuende blik er nyt i strategibrevet, men giver mulighed for både at følge op på arbejdet med temaerne, samt vise fremskridtet i arbejdet. Det kan både tjene videndeling på tværs af organisationen, samt være stærkt motiverende for det videre arbejde, idet organisationens indsats tydeligt anerkendes.

Ved at pege på næste skridt i arbejdet får direktionen mulighed for at sætte fornyet retning for arbejdet, og sikre en fælles forståelse af hvad der skal til for at lykkes. Det er vigtigt at der udover konkrete projekter og indsatser også fremhæves, hvordan vi strategisk arbejder med temaerne.

Illustrationer

Den skrevne fortælling understøttes ved en række illustrationer udformet af en grafisk facilitator. Indledning såvel som hvert tema underbygges således af en illustration, der sætter billeder på budskaberne i teksten. Første udkast til illustrationer ses i vedhæftede strategibrev. Alle illustrationer skal farvelægges som vist illustrationerne Indledning og temaet vedr. udsatte boligområder.

Videre proces

Udkastet tilrettes på baggrund af direktionens kommentarer og sendes derefter ud til kommunens ledere primo november.

Strategibrevet er også på dagsordenen på Strategisk Lederforum ultimo november, hvor planen er, at direktionen bliver interviewet om den strategiske retning for kommunens udvikling. Undervejs vil den grafiske facilitator lave et visuelt

referat af drøftelserne.

Bilag

Bilag 1: Direktionens strategibrev 2018.pdf

Punkt 4: Revision af vækstpolitik 2018

17/17956

Baggrund

Høje-Taastrup Kommunes nuværende Vækstpolitik udløber i 2017, og den skal derfor revideres i 2018. Denne sag rammesætter opstarten af dette arbejde.

Indstilling

Det indstilles at direktionen godkender, at:

- Vækstpolitikken anvendes til at sætte en retning for en fokuseret udvikling af kommunen inden for by- og erhvervsudvikling med fokus på emnerne: byudvikling, bosætning, erhvervsudvikling, erhvervsservice og kobling mellem vækst og velfærd.
- Det forberedende arbejde med at udforme et projektmandat igangsættes med inddragelse af relevante centre (FKC, TMC, DB, ISC, BAD og ØDC).
- Projektledelsen forankres i BYC
- Der forberedes en temadrøftelse om vækst til byrådets seminar i januar 2018 og herefter fremlægges en principalsag for den videre proces til politisk godkendelse.

Beslutning Direktionen den 24-10-2017

Det blev godkendt, at arbejdet med vækstpolitikken igangsættes med fokus på at bygge videre på det, vi allerede har gang i. Derfor blev det besluttet, at der ikke skal udarbejdes et egentligt projektmandat, men at BYC skal udarbejde en synopsis til politikken med inddragelse af relevante centre til efterfølgende forelæggelse i direktionen.

Det blev godkendt, at administrationen foreslår, at der foretages en indledende temadrøftelse om vækst som en del af byrådets seminar i januar 2018.

Sagsfremstilling

Kommunens nuværende Vækstpolitik er formuleret for perioden 2013 – 2017. Der er derfor brug for at igangsætte et arbejde med at revidere politikken med henblik på godkendelse af en ny Vækstpolitik i 2018.

Den nuværende vækstpolitik har tre spor:

- De bedste rammer for erhvervslivet
- Strategiske samarbejder
- Det gode liv som motor for vækst

Hvor de første to spor relaterer sig til erhvervsudviklingen relaterer det sidste spor sig til bosætning.

Rammesætning af vækstpolitikken

Formål med vækstpolitikken

Vækstpolitikken er en helt central politik i Høje-Taastrup Kommune, fordi erhvervs- og byudvikling er lig kommuneudvikling og vækstpolitikken er derfor i høj grad en motor i forhold at udvikle kommunen og øge kommunens styrkepositioner.

Kommunen befinder sig lige nu i en meget attraktiv position, som skal fastholdes og udvikles henimod de nye politiske ambitioner der skal formuleres. Der er igangsat mange initiativer, som bidrager til at skabe vækst i Høje-Taastrup Kommune, det anbefales derfor at den nye vækstpolitik i høj grad anvendes som et værktøj til politisk at *fokusere* kommunens udviklingsaktiviteter ift. den fysiske planlægning af landområder og byer, branding af kommunen som bosætningssted og attraktiv erhvervskommune. Derudover er en vækstpolitik også et vigtigt værktøj til at tiltrække investeringer til kommunen, hvilke skaber synergier og understøtter den massive udvikling af kommunen som pågår.

Overordnet indhold i vækstpolitikken

Det anbefales, at den nye vækstpolitik - som den eksisterende – både vil beskæftige sig med by -og erhvervsudvikling.

Den eksisterende vækstpolitik er forskellig i sit konkretiseringsniveau, hvor nogle af afsnittene vedr. erhverv er meget konkrete, mens afsnittene vedr. HTK som bosætningskommune er meget overordnede.

Det anbefales, at den fremadrettede vækstpolitik sætte en retning for en fokuseret udvikling af kommunen både ihft. by- og erhvervsudvikling.

På erhvervsområdet skal vækstpolitikken således sætte en retning for en fokusering af erhvervsudviklingen med afsæt i eksisterende styrker for herigennem at øge potentialet for synergier mellem virksomhederne i kommunen og koblingen til kommunens øvrige strategiske indsatser, herunder branding og bosætning.

Ligeledes skal vækstpolitikken fastholde et fortsat stærkt fokus på kommunens erhvervsservice. Dette for at fastholde Høje-Taastrup blandt landets bedste erhvervskommuner og styrke virksomhedernes relation til kommunen.

Vækstpolitikken skal ligeledes fokusere på koblingen mellem vækst og velfærd. Særligt med blik for kobling mellem erhvervslivet og ledige borgere samt erhvervslivet, skoler og uddannelsesinstitutioner i kommunen.

I forhold til udviklingen i bosætning skal vækstpolitikken sætte en retning for en fokuseret udvikling med fokus på at udvikle de eksisterende styrker i de forskellige by- og landområder. Vækstpolitikken skal være med til at sikre, at de forskellige initiativer bidrager til en fælles og sammenhængende udvikling

Derudover skal vækstpolitikken sætte en retning for, hvordan områderne fortsat skal udvikle sig, så vi til stadighed kan tiltrække og fastholde borgere til de forskellige områder i kommunen.

Organisering og proces

Det anbefales, at projektlederrollen forankres i Byrådscentret.

Med baggrund i, at der allerede er igangsat mange vækstinitiativer anbefales det, der optages en dialog med de relevante centre i en tidlig fase, således at relevante perspektiver bringes i spil allerede i forbindelse med formulering af projektmandatet. Det vil umiddelbart være relevant at inddrage følgende centre: FKC, TMC, DB, ISC, BAC og ØDC. Inddragelse vil blive tilpasset det enkelte centers kobling til politikken.

Efter udarbejdelsen af projektmandatet forberedes en temadrøftelse i det nye byråd i forbindelse med januar-seminaret, som er en del af byrådshøjskolen. Herefter forelægges en principalsag politisk, som sætter retning for arbejdet med at formulere en ny vækstpolitik.

Økonomi

I forbindelse med formulering af projektbeskrivelse tages der stilling til eventuelle udgifter ifbm. udarbejdelse af en ny vækstpolitik.

Punkt 5: Opgavefællesskaber - rekruttering

16/20217

Baggrund

Som en del af programmet Ny-Ny, er der nedsat en projektstyregruppe vedr. opgavefællesskaber. Ét af de temaer, der har været set på i relation til opgavefællesskaber, har været rekruttering.

Denne sag fremlægges for direktionen med henblik på stillingtagen til, om der allerede nu kan træffes beslutning om opgavefællesskab i forhold til rekruttering og – i givet fald – hvilken løsning, der skal arbejdes videre med.

Styregruppen om opgavefællesskaber har i foråret 2017 drøftet en række temaer, som i princippet er færdigundersøgt. Planen var derfor før sommerferien, at der skulle kunne træffes beslutning i direktionen i løbet af efteråret om, hvilken vej Høje-Taastrup Kommune skal gå i relation til opgavefællesskaber. Arbejdet i styregruppen trækker imidlertid ud og det forventes ikke, at der vil kunne præsenteres et samlet oplæg før i første kvartal 2018. Det er derfor aftalt, at der nu lægges to sager op for direktionen med henblik på en foreløbig beslutning om, i hvilken retning, kommunen skal gå i relation til opgavefællesskaber på disse områder, da områderne er færdigbehandledede og da det er nødvendigt at vide, hvilken retning kommunen går, så der kan arbejdes videre med optimeringer/kvalitetsforbedringer allerede nu. De to områder er henholdsvis ”rekrutteringsprocessen” og ”lønoplæg”. I denne sag fremlægges forslag i relation til rekrutteringsprocessen.

Indstilling

HR-Centret indstiller, at direktionen

1. Godkender, at der etableres opgavefællesskab i relation til rekrutteringsopgaven
2. Tager stilling til, om der skal arbejdes med etablering af en
 - a. samlet koncernløsning for alle
 - b. samlet koncernløsning for de, der ønsker det
 - c. frivillig samling af opgaver i decentrale fællesskaber

Beslutning Direktionen den 24-10-2017

Direktionen besluttede, at det skal undersøges nærmere, hvorvidt problemstillingen er gældende på alle områder. Herefter forelægges sagen til direktionens beslutning igen.

Sagsfremstilling

Effektive rekrutteringsprocesser handler om

- at sikre høj kvalitet i processen, så de rette ansøgere tiltrækkes og omfanget af fejlrekrutteringer reduceres
- at udnytte de muligheder, der er i e-rekrutteringssystemet for en professionel håndtering samt
- at der anvendes færrest mulige ressourcer til de administrative processer forbundet med rekrutteringsprocessen

Høje-Taastrup Kommune indkøbte for nogle år siden e-rekrutteringssystemet Emply med henblik på at effektivisere processer og arbejdsopgaver ved rekruttering af nye ledere og medarbejdere og for at sikre høj professionalisme i forhold til håndteringen af rekrutteringsprocesserne og feedback til ansøgerne.

Der ER sket store ændringer på området og den generelle oplevelse i organisationen er, at der er sparet meget tid på rekrutteringsprocessen – ikke mindst til registrering af ansøgninger, svar til ansøgere samt videreformidling af ansøgninger mv. til ansættelsesudvalg. Men der er fortsat udfordringer i forhold til at bruge alle funktionaliteterne i systemet – dels for at forenkle arbejdsopgaverne og dels for at sikre, at alle ansøgere får en oplevelse af at kommunen håndterer rekrutteringsprocesserne professionelt. Udfordringerne kan dels ses som et udtryk for manglende faglige kompetencer og dels som for lidt volumen i opgaverne til at tilstrækkelig rutine opnås.

Som en del af HR-Centrets aftalestyring for 2017, har centret udarbejdet guides og vejledninger til at øge kvaliteten af rekrutteringsprocesserne. Der har været gennemført et særligt tilrettelagt undervisningsforløb for lederne på SUOC's område som et led i den særlige indsats, der politisk blev vedtaget i forbindelse med vedtagelsen af budget 2017 i forhold til at styrke rekrutteringen af kvalificerede medarbejdere til området. I tilknytning hertil, har HR-Centret analyseret stillingsopslag, processer og håndteringen af kandidaterne i forhold til bl.a. svar på ansøgninger og begrundede afslag.

Nogle af de udfordringer, der har vist sig, har bl.a. handlet om:

- Dårlige annoncetekster med stavfejl og mangler
- Manglende tidsplaner for rekrutteringsprocessen, som medfører, at processen trækker ud
- Manglende udnyttelse af muligheden for screeningsspørgsmål i opsætningen i Emplay, som kan gøre udvælgelsen enklere og mere målrettet
- Mange sender ikke begrundede afslag, selvom dette er et forvaltningsretligt krav, fordi de oplever det for besværligt, hvilket hænger sammen med, at der ikke altid har været overvejelser inden opslaget om, hvad det er for kompetencer, der er behov for i stillingen
- Systemets muligheder anvendes ikke i tilstrækkelig grad og dermed opnås ikke tilstrækkelig effekt af systemet
- Manglende kompetencer i forhold til selve ansættelsesinterviewet
- Ansøgning og CV for den kandidat, der ansættes, flyttes ikke over i personalemappen, hvorved dokumentationen slettes automatisk i Emplay og kan ikke genskabes
- Projekter (ledige stillinger) afsluttes ikke i Emplay, hvilket reducerer overblikket og der genereres en oprydningsopgave, som skal løses et sted ud i fremtiden

Disse udfordringer er ikke enestående for SUOC. Løbende stikprøver på øvrige områder har vist, at mange af de samme udfordringer kan genfindes andre steder i organisationen.

Volumen i opgaverne er meget forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads. Der opslås årligt 350-400 ledige stillinger. Nogle arbejdspladser har stor volumen og har samtidig ressourcer til en professionel håndtering af opgaven. Andre arbejdspladser har meget få opslag og skal derfor bruge relativt mange ressourcer på opgaven, når den skal løses.

Ved at sikre at der er tilstrækkelig volumen i opgaven, er der mulighed for:

- Mere effektiv opgaveløsning
- Højere professionalisme i rekrutteringsprocesserne
- Højere kvalitet i opgaven

En samling på færre hænder vil betyde,

- At systemet kan udnyttes bedre
- At ansøgere får en mere professionel behandling
- At opgaven samlet set kan effektiviseres

Hvis Høje-Taastrup Kommune skal kunne rekruttere kvalificeret arbejdskraft, er der behov for en kvalitetsforbedring og optimering af rekrutteringsprocessen.

HR-Centret har i 2017 udarbejdet nyt vejledningsmateriale til rekrutteringsprocessen, som bl.a. fokuserer på overvejelserne forud for opslag af stilling, annoncetext og gennemførelse af selve ansættelsessamtalen. Dette vil til en vis grad støtte de decentrale ledere i rekrutteringsprocessen, men det er erfaringen, at tekster på HR-portalene ikke er tilstrækkeligt til at øge kvalitetsniveauet på alle områder. Dels fordi det ikke altid er nok at læse sig til det, som ofte kræver erfaring og dels fordi det ikke er alle, der læser, hvad der ligger af vejledningsmateriale forud for rekrutteringsprocessen.

Løsningsmuligheder

Der er flere veje at gå for dette: Man kan centralisere nogle af opgaverne (se beskrivelse i bilag til sagen) eller man kan kompetenceudvikle lederne og/eller superbrugere til håndtering af opgaven. Hvis man vælger den sidste løsning, skal der kontinuerligt afsættes ressourcer til uddannelse af nye ledere/superbrugere i dette, hvilket – alt andet lige – kræver flere ressourcer, end når opgaven samles på færre hænder.

En anden mulighed er at centralisere de administrative dele af rekrutteringsprocessen, men de centrale ledelsesopgaver i forhold til afklaring af, hvad det er for et job, der opslås, udvælgelse af kandidater og gennemførelse af samtalen, fortsat ligger hos lederne.

En centralisering kan enten ske i en samlet koncernløsning for alle – eller den kan ske i mindre decentrale opgavefællesskaber.

Man kan desuden vælge, at centraliseringen skal ske for alle – eller at den kun skal ske for de arbejdspladser, hvor lederen ikke selv ønsker at beholde opgaven.

HR-Centret foreslår, at direktionen træffer et valg mellem følgende modeller:

- A. De administrative opgaver i relation til rekrutteringsprocessen centraliseres i en koncernløsning gældende for alle
- B. De administrative opgaver i relation til rekrutteringsprocessen centraliseres i en koncernløsning, som er frivillig og gældende for alle, der ønsker det, fx fordi de ikke har tilstrækkelig volumen i opgaven og/eller kapacitet til at løse den
- C. Der etableres decentrale opgavefællesskaber til løsningen af de administrative opgaver i relation til rekrutteringsprocessen, som baserer sig på frivillighed

Den første model er den, der ud fra et ressourcemæssigt og kvalitativt perspektiv vil være den mest optimale. Der er imidlertid nogle steder i organisationen modstand mod at centralisere opgaverne og tage ressourcerne fra de decentrale enheder, hvorfor model B og C er foreslået som alternativer, der kan anvendes frivilligt, hvor model B ressourcemæssigt er den mest effektive, mens fagcentrene formentlig vil være mest interesserede i model C, fordi de ønsker at bevare opgaven og ressourcerne i egne opgavefællesskaber.

HR-Centret har allerede – som et led i projektet om opgavefællesskaber – set på potentialet ved en centralisering af de administrative processer ved rekrutteringsopgaven (model A). Denne model er formentlig udgiftsmæssig neutral, fordi der samtidig er tale om et kvalitetsløft af opgaven. Model B og C vil medføre, at der skal anvendes flere ressourcer til oplæring, end der hidtil har været anvendt.

Hvis direktionen ikke ønsker at øge de administrative og centrale ressourcer til de samlede rekrutteringsopgaver, vil der ikke ske yderligere end at HR-Centret gør opmærksom på vejledningsmaterialet på HR-porten (mitHTK fra 16. oktober).

Begrundelse for en stillingtagen nu

Erfaringerne fra pilotprojektet på SUOC's område har vist, at der er et stort behov for at opkvalificere rekrutteringsprocessen nu. Det er ikke tilstrækkeligt at brande arbejdspladserne, hvis det, som ansøgerne møder, er dårligt formulerede annoncer, manglende svar på ansøgninger eller uhensigtsmæssige ansættelsessamtaler.

HR-Centret står aktuelt overfor at skulle træffe beslutning om, hvordan ledere og superbrugere bedst klædes på til at optimere og effektivisere rekrutteringsprocesserne. Dette arbejde vil dog ændre karakter, hvis dele af rekrutteringsprocessen skal samles i en koncernløsning eller i decentrale opgavefællesskaber. Der er derfor behov for en afklaring af, hvor de administrative processer i relation til rekrutteringen skal ligge, så HR-Centret bedst muligt kan understøtte lederne i de dele af rekrutteringsopgaven, som forbliver decentralt hos lederne.

Næste skridt

Når direktionen har truffet beslutning om valg af model, vil HR-Centret gå i gang med at beskrive, hvordan opgaven fremover håndteres, fra hvornår og med hvilke ressourcer. Herefter vil den konkrete model blive fremlagt for direktionen til endelig godkendelse.

Alle tre modeller kræver flere ressourcer centralt for at kunne bistå lederne/superbrugerne. Model A kræver flest centrale ressourcer, mens model B og C formentlig kan klares ved at nedprioritere andre udviklingsopgaver i HR-Centret.

Kommentarer fra medlemmer af styregruppen vedr. opgavefællesskaber

Denne sag har været fremsendt til styregruppens medlemmer til kommentering. Der er modtaget svar fra henholdsvis Flemming Ellingsen og Anders Christensen. Flemmings kommentarer er efterfølgende indarbejdet i sagsfremstillingen. Anders har udtrykt bekymring for, at der tages skridt til at fjerne ressourcer fra enhederne, som ender med alligevel ikke at kunne høstes.

Bilag

Endelig - Workflow i rekrutteringsprocessen NY-NY

Punkt 6: Proces i forhold til ny digitaliseringsstrategi

17/16038

Baggrund

HTKs nuværende digitaliseringsstrategi løber i 2014-2018 og det er derfor aktuelt at igangsætte en proces i forhold til revidering / ny strategi.

ØDC ønsker med denne sag at direktionen sætter retning for proces i forhold til udarbejdelse af en ny strategi.

Indstilling

ØDC indstiller at direktionen drøfter procesforslag og eventuelt behov for påklædning af chefforum i forhold til digital ledelse.

Beslutning Direktionen den 24-10-2017

Det blev besluttet, ØDC kan igangsætte arbejdet det indledende arbejde med digitaliseringsstrategien. Organisationens involvering afventer imidlertid af hensyn til de mange øvrige opgaver og projekter som er i gang.

Derudover blev bestilt et notat, der beskriver hvordan ØDC supporterer apple-produkter.

Endelig blev det aftalt, at der foretages en drøftelse i direktionen af digital ledelse forud for seminaret i strategisk lederforum i november.

Sagsfremstilling

Status digitaliseringsstrategien 2014-2018

Den aktuelle strategi sætter fokus på 3 spor, samt på drift og infrastruktur. De tre spor er:

- Prioritering af obligatoriske digitaliseringsinitiativer
- Digital velfærd
- Implementering i bund

Overordnet set er implementering af strategiens handletiltag i god gænge. Indenfor de tre emner er flere projekter godt i gang eller afsluttet. Temaerne er dog ikke udtømte, og der vil fortsat blive etableret nye projekter indenfor de nævnte temaer.

HTKs digitaliseringsstrategi 2014-2018 var udtryk for en skarp prioritering. Således blev fx mobilitet eksplicit fravalgt som strategisk indsatsområde. Dette strategiske fravalg har dog ikke fungeret i praksis. ØDC har – i tråd med strategien – i lang tid ikke supporteret fx iPads, men det har ikke afholdt organisationen fra at efterspørge og anvende mobile enheder.

Ny strategi

Digitalisering er et tværgående vilkår i vores drift og det kan derfor diskuteres om én strategi kan rumme alle kommunens strategiske behov. Ligeledes er området meget dynamisk og udvikler sig meget hurtigt, hvorfor det kan være svært at vurdere, hvad der fx kan/bør rummes i en fx 4-årige strategiperiode.

Formålet med en fælles digitaliseringsstrategi er dels at tage bestik af de nationale strategier og sætte disse i en lokal kontekst, dels at sætte retning for sektorspecifikke digitaliseringsstrategier. Der er behov for, at der på sektorområderne

arbejdes med digital understøttelse af bedre service for borgerne, for at imødegå de stigende forventninger og øget efterspørgsel. Strategien er således også et redskab for den enkelte leder.

ØDC foreslår, at der laves en HTK strategi på et helt overordnet niveau, som peger hen mod den digitalt understøttede kommune, det være sig såvel i forhold til administrativ praksis som i forhold til udførende områder. Strategien skal vise vej til at nå (et udvalg af) målene i de fællesoffentlige og fælleskommunale strategier og tage højde for samarbejdet i Den Storkøbenhavnske Digitaliseringsforening (DSD). Hvorvidt der skal sættes årstal på strategiens udløb kan diskuteres. Alternativt laves en strategi og revideres denne, når det vurderes passende.

ØDC foreslår også, at strategien udfoldes i sektor/centervise delstrategier, som ledsages af konkrete (dynamiske). Her vil det være centrenes ansvar – understøttet af ØDC – at udpege lokale mål og indsatser (evt. på tværs af flere centre) og begrunde disse i relation til de overordnede mål og i sammenhæng til områdets faglige strategier. ØDC vil fortsat på organisationens vegne udpege tværgående indsatser som centrene også skal byde ind på, ligesom ØDC vil formulere indsatser i relation til drift og infrastruktur. Dette er søgt illustreret i bilag 1.

Procesforslag

November 17	Tidsplan præsenteres i chefforum
Nov.-jan 2018	ØDC besøger centrene og drøfter elementer fra de fællesoffentlige og fælleskommunale strategier som har relevans på sektorområderne med henblik på at ØDC ved ”hvad der rør sig” og med henblik på at centerledelserne reflekterer over hvordan digitalisering kan understøtte centrets kerneopgave.
Dec. 17	ØDC udarbejder skelet til strategien og en simpel fælles skabelon for delstrategier og handleplaner som godkendes i direktion og chefforum
Jan.-feb. 2018	ØDC bearbejder de nationale strategier og udarbejder ”byggeklodser” til ny strategi (byggeklodser skal forstås som mulige tekstinput til vores strategi, som kan vælges til og fra)
Marts	Direktionen drøfter byggeklodser / strategielementer
Marts	Proces, hvor Chefforum drøfter og udvælger byggeklodser/elementer til strategien
Marts.- april	Centrene beskriver delstrategier og egne indsatser (eksisterende + evt. nye indsatser) Digitaliseringskonsulent og projektleder fra ØDC understøtter arbejdet
Maj	Chefforum drøfter det samlede kompleks, herunder indsatskatalog for 2019
Maj	Direktionen godkender strategi
Maj	Direktionen behandler indsatskatalog for 2019 (hvori der også kan indgå flerårige projekter)
Juni	Økonomiudvalget og Byrådet godkender fremadrettet digitaliseringsstrategi

Der fastlægges kadence med halvårlig eller årlig revidering af indsatskataloget. (Centrenes handleplaner skal være dynamiske, men forelægges samlet for direktionen med faste intervaller)

Tidsplanen kan formentlig godt være anderledes, men ØDC foreslår, at der arbejdes mod en færdig strategi sommeren 2018. Det synes hensigtsmæssigt, at den overordnede strategi fastlægges før centrene udarbejder delstrategier, idet disse skal relatere sig til den samlede strategi.

Centrene arbejder i dag i forskelligt omfang med digitalisering og der er intet der taler for, at behovet herfor vil blive mindre i fremtiden. Ledelse i relation til digitalisering har været på dagsordenen på centerchefseminaret i august, men det kan også overvejes, at gennemføre workshops vedr. udvalgte aspekter af digital ledelse med centerchefgruppen. ØDC anbefaler, at direktionen drøfter behovet herfor.

Med ovenstående proces opnås en **politisk godkendt strategi** som overordnet fastlægger principper og mål for digitalisering. Målene vil altid skulle ses i sammenhæng med faglige mål på de enkelte områder. HTKs digitaliseringsstrategi vil – alt andet lige - have samme fokus som den fælleskommunale digitaliseringsstrategi.

Ved siden af strategien foreslås skabt et **fælles (dynamisk) overblik over alle digitaliseringsprojekter** i et samlet indsatskatalog (summen af centrenes handleplaner). Det kan både være mindre udviklingsprojekter i driften men også større projekter, som evt. indgår særskilt i budgetprocessen.

Aktuelt drøfter direktionen halvårligt (december og juni) prioritering af it-promillepuljen. ØDC indstiller projekter til finansiering via puljen med henvisning til strategisk fit i forhold til digitaliseringsstrategien.

Det foreslås, at december-runden udvides til også at omfatte

- 1) Aktuelt overblik over indsatskatalogerne
- 2) Disponering af investeringsmidler til projekter m. business case + nødvendige tekniske engangsudgifter, som ikke nødvendigvis har en positiv business case.

Formålet med et centralt indsatskatalog (samling af centrenes planer) er således at opnå overblik over alle digitaliseringsprojekter, og deraf afledt mulighed for:

- prioritering mellem projekter fx på baggrund af investeringens belastning, rentabilitet eller andre parametre
- mere systematisk arbejde med business cases og dermed
- synliggørelse af gevinster (herunder evt. valg om ikke at kapitalisere gevinster)
- synergi og mulighed for at koble sig på andres projekter (fordi der er viden om dem)

Det er oplagt at status-sagen behandles i chefforum forud for beslutning i direktionen. Ideelt set i form af fremlæggelse af (udvalgte) løbende projekter og kommende projekter. Herved skabes mulighed for videndeling om både konkrete projekter, men også om fx procesovervejelser i forbindelse med implementering.

Økonomi

Udarbejdelse af strategien er ikke på nuværende tidspunkt forbundet med udgifter.

Bilag

illustration af hierarki i digitaliseringsstrategi (udkast)