

---

# Kommissorium

## Digitaliseringsstrategi 2021-2024

- til det samfund vi ønsker

10. JUNI 2020

---

Herning Kommune  
Direktionssekretariatet



**Herning**  
Kommune

---

# Disposition

<b>Kommissorium for bestilling af ny digitaliseringsstrategi .....</b>	<b>s. 3</b>
<b>Formål med digitaliseringsstrategi .....</b>	<b>s. 4</b>
<b>Én- og flerstrengt indhold af strategi for digitale indsatser.....</b>	<b>s. 5</b>
<b>Proces for udvikling og implementering af digitaliseringsstrategi</b>	<b>s. 6</b>
<b>Finansiering .....</b>	<b>s. 8</b>

---

# Kommissorium for digitaliseringsstrategi

Herning Kommunes digitaliseringsstrategi er forankret i direktionen og kommissoriet er rammen og dermed afsættet for direktionens bestilling af digitaliseringsstrategien, som i sit hovedsigte skal understøtte det samfund vi ønsker. Herunder hensyn til:

- *at afsættet for identifikation af nye behov er hhv. borgeres, virksomheders og medarbejderes opfattelse af værdi*
- *at vi i Herning Kommune både har tværgående og lokale mål, og at afsættet for digitalisering dermed kan have flere samtidige og over tid varierende epicentre – i betydningen: afsæt for indfrielse af behov via teknologi*
- *at vi også er en del af noget større (mål og principper fra KL og aftale mellem KL og KOMBIT, digitaliseringspakt (mit overblik), sammenhængsreform om tværgående sammenhæng, herunder særligt udsatte borgere)*
- *at Herning Kommune følger generel antagelse om, at der pt både er uforløst udnyttelse af teknologi og uforløst værdiskabelse for brugere via digitalisering*
- *at en fremtidig organisering skal understøtte en kontinuerlig omsættelse af teknologiske muligheder*
- *at der er en balance mellem de behov hos brugere, vi tager fat i og vores kapacitet for it-infrastruktur, it-platforme, it-sikkerhed, datahåndtering, men også it-kompetencer generelt i organisationen*
- *at modeller for finansiering skal skabe stærke incitamenters for udnyttelse af teknologi, hvor det giver størst mening*

Det er forventningen, at strategien i både udviklings- og implementeringsfasen kan være handlingsorienteret og således relativt hurtigt finde sit afsæt i oplevede behov og muligheder med deraf afledte digitaliseringsindsatser.

---

## Formål med digitaliseringsstrategi

Den skal først og fremmest danne en ramme for, *hvor og hvordan* vi bedst muligt tager teknologien med som følgesvend i de kommende år. Uanset, om vi er optaget af

- det daglige møde med borgere og virksomheder
- at understøtte politisk retning (nationalt og lokalt),
- at udvikle og implementere tværgående strategier i kommunen
- at indfri behovet for oplevet sammenhæng i mødet med kommunen – ikke mindst for udsatte borgere
- at understøtte faglig udvikling
- at medarbejdere er digitalt rustede til de opgaver, der kommer
- at afværge rekrutteringsudfordringer, eller
- at udvikle og drive en it-infrastruktur, der gør det hele muligt
- at skabe en effektiv organisering (governance)
- at medarbejdere er fortrolige med teknologi

Med andre ord – en digitaliseringsstrategi til det samfund vi ønsker, og som har et ophæng i den samlede værdikæde. *Internt* - fra borger til politiker, som vi kender det. Men også et *eksternt* ophæng er talt ind i bestillingen af kommissoriet, idet vi som kommune indgår i udefrakommende aftaler, der også har noget rammesættende med sig for os i Herning Kommune.

Strategien er imidlertid vores egen – og skal understøtte retning og lokale beslutninger om, hvor hvilke teknologier kan understøtte dét, vi gerne vil – eller skal. Og det på flere organisatoriske niveauer.

Samtidigt skal strategien være *det dynamiske spejl*, hvor vi på alle niveauer af organisationen skaber rum til nødvendige dialoger i hverdagen om, hvordan vi med teknologi kan understøtte eksempelvis: ”behov, der ikke blev set”, ”teknologier uden værdiskabelse” eller ”overraskende samfundsudvikling”.

---

# Én- og flerstrengt indhold af strategi for digitale indsatser

I kommissoriet for digitaliseringsstrategien er der taget afsæt i en forståelse, der opererer med flere *fødesteder* eller *epicentre* for den samlede digitaliseringsstrategis tilblivelse. Styrken heri er muligheden for, at del-strategierne kan tage afsæt i, hvor behovene er hos borgere og virksomheder, og hvornår de opstår.

Men i et *styret* økosystem vil der også være behov for "*noget*", der binder sammen: en fælles hovedretning, afstemt organisatorisk forankring og projektkoordinering, for ikke at nævne afstemthed om økonomiske modeller for finansiering af de nye investeringer, som strategien leder frem til.

Det én-strengede handler med andre ord om koblingen fra de mange epicentre til de fælles og større spørgsmål. Især fremhæves:

- Vores politiske og faglige mål (= det samfund vi ønsker)
- Borgere, virksomheders og medarbejderes opfattelse af behov som afsæt for teknologiudnyttelse i det lokale
- Succeskriterier for den/de digitale arbejdsplads (-er)
- Gennemskuelig og effektiv organisering af IT-udvikling og IT-drift
- Kendskab til muligheder i vores IT-infrastruktur, IT-platforme og teknologi understøtte
- Finansieringsmodel, der stimulerer handling

## **Hvem eller hvad kan være et epicenter ?**

- *Direktionen* har ud over ansvar for rammesætning af digitaliseringsstrategien også ansvar som epicenter for igangsætning af tværgående delstrategier, som er eksternt forpligtende for hele kommunen (eksempelvis, affødt af digitaliseringspaktens initiativ om "mit overblik" på borger.dk, indfrielse af hovedlov, datasikkerhed mv). Herunder ansvar for politisk involvering i

---

teknologiudnyttelse, der kan understøtte særlige samfundsudfordringer og politiske ambitioner, idet digitalisering og teknologiudnyttelse generelt forventes at indgå som perspektiv i den politisk-administrative dialog om kommende års effektivisering og velfærdsudvikling

- *De enkelte serviceområder*, for at komme så tæt på borger- og virksomhedsbehov som muligt har hver især ansvar for delstrategier og indsatser, der understøtter egne politiske mål i perioden 2021-24. (evt. endnu mere afgrænset epicenter inden for et serviceområde, som eksempelvis Genbrug og Affald, Biblioteket, Tilsynsenheden osv).

Den enkelte forvaltning kan dermed afgøre, om behovsidentifikation ledes fra et serviceområde eller mindre enheder, og om man har brug for et koordineringsniveau på forvaltningsniveau. Behovsafdækning sker som noget af det første i hvert projekts forberedelse. Underleverancer i behovsafdækningen kan udliciteres til eks. konsulentområder i Direktionens Stab.

- *Et borger- eller virksomhedsrettet behov*, der berører flere serviceområder, kan være et epicenter for en delstrategi (tværgående partnerskab)
- *Direktionens Stab* er epicenter for at udvikle og implementere delstrategi og indsatser, der forholder sig til digitalisering og teknologiudnyttelse for medarbejdere i stabe samt for det politiske niveau
- *IT-afdelingen* ift at fremtidssikre IT-arkitektur og digitale platforme, sikkerhed, dataudnyttelse mv. Dertil varetages al program- og projektledelse i tilknytning til digitaliseringsstrategien tilblivelse og omsættelse af IT-afdelingen/Programledelsen

# Proces for udvikling af implementering af digitaliseringsstrategi

## ***Organisering og proces for beslutning om kommissorium***

Thomas Herskind (Underdirektør for Direktionens Stab) har på mandat fra direktionen operationelt ansvar for hhv.:

- levering af et kommissorium, der sætter rammen for
- en efterfølgende udvikling af digitaliseringsstrategien. I praksis en behovs- og it-mulighedsomsættelse, der tager hensyn til flere og omskiftelige epicentre for digitaliseringsstrategien i årene fremover, der herefter bliver
- grundlag for hhv. omsættelse, governance og drift af digitaliseringsstrategien

## ***Tidsplan og ansvarsdelegering (OBS covid-19)***

**Fase 0:** Rammesætning, retning mv (kommissorium)

**Fase 1a:** Behovsafdækning (parallelt med fase 1b)

**Fase 1b:** Indsigt i teknologiske muligheder (parallelt med fase 1a)

**Fase 2:** Udvikling og implementering af nye digitale /teknologiske løsninger

### ***Proces i tidsskema***

<b>Fase 0</b>	<b>UDKAST til kommissorium og proces for strategiudvikling</b> Bestiller: Thomas Herskind Lead på leverance: Jette Søndergaard	Marts 20
	<b>Godkendelse af kommissorium og proces for strategi-udvikling</b> Bestiller: Thomas Herskind Godkender: Direktionen	April-Juni 20
<b>Fase 1</b>	<b>Periode for udvikling af indsatsorienterede delstrategier (fase 1a, og 1b)</b> Bestiller: Direktionen/Thomas Herskind Lead på teknologiske muligheder: IT-afd/Poul Venø Lead på projekt- og evt. programledelse: IT-afd/Poul/Cathrine	Maj – Dec 20*  (*flere gennemløb indtil dec. 2024)

	Lead på lokale delstrategier: Lokale epicentre Lead på borger- og virksomhedsbehov: Lokale epicentre Lead på lokal digital behovsafdækning: Samarbejde mellem lokale epicentre og IT-projektledelsen Leverandør af støtteprocesser: HR m.fl.	
<b>Fase 2</b>	<b>Omsættelse og implementering af delstrategier (1. rul)</b> Bestiller: Direktionen/Thomas Herskind Lead på samlet governance: Thomas Herskind Lead på lokale områdestrategier i søjlerne: Lokale epicentre Lead på projekt- og evt. programledelse: IT-afd./Poul/Cathrine Lead på facilitering af understøttende drift (lokal og samlet governance): Jørgen Johansen	Aug 20 - Jun 21  (*flere gennemløb indtil dec. 2024)



## Finansiering

Som udgangspunkt forventes et epicenter (søjle, serviceområde eller mindre enhed) selv at finde midler til digitalisering og teknologiudnyttelse. Er dette ikke muligt, kan epicentret rejse et økonomisk behov over for i første omgang direktionen, som derefter kan pege på ansøgning om midler til det politiske niveau.