



Direktionens strategibrev 2012

Vi er midt i en omstillingsproces. Den offentlige sektor i Danmark er under pres blandt andet på grund af finanskrisen, der ramte os tilbage i 2008. Det påvirker vores rammevilkår i Høje-Taastrup Kommune. Vi har færre indtægter, og der er pres på vores udgifter.

Vi bliver også færre til at udføre vores opgaver. På landsplan skal 75% af en ungdomsårgang i 2025 vælge at arbejde i det offentlige, hvis serviceniveauet skal opretholdes med de samme løsninger som i dag. Det er selvfølgelig ikke realistisk.

Vi har de seneste år taget fat på omstillingerne. Men kommunens udfordringer overkommes ikke fra det ene år til det andet. Det er et langt sejt træk.

Det kræver endnu skarpere bevidsthed om de økonomiske rammer, kommunen har i dag, og de økonomiske rammer, kommunen har i de kommende år. Vi skal have mest muligt ud af hver eneste krone i kommunens budget.

Der er ikke ét universalmiddel til løsning af udfordringerne. Vi skal fortsat arbejde på forskellige fronter, herunder:

- o Omkostningsstyring
- o Fortsatte effektiviseringer
- o Digitalisering
- o Afbureaukratisering og forenklinger
- o Involvering af brugerne, borgernes og civilsamfundets ressourcer

Og så skal vi holde fast i vores høje ambitioner om hele tiden at udvikle os, så borgerne fortsat får de velfærdsydelser, som de har krav på, af en høj kvalitet. Vi skal bevæge os fra mål- og rammestyring mod omkostningsstyring og udviklingsstyring.

Nytænkning er et centralt nøgleord i Direktionens strategibrev for 2012. Derudover ønsker Direktionen at lægge vægt på, at løsningerne på de ressourcemæssige udfordringer i høj grad findes ved at tage et fælles ansvar og løse vores opgaver tværgående ud fra en helhedstænkning. Overskrifterne i strategibrevet kobler sig i år til kommunens nye Udviklingsstrategi, der er ved at blive udarbejdet, og som politikere, direktion og centerchefer har bidraget til. Her er pejlemærkerne **helhed**, **nytænkning** og **ansvar**. Temaer, der går igen i strategibrevet.

Direktionens strategibrev er målrettet kommunens ledere og er en del af kommunens styringskoncept, der også består af aftalerne i aftalestyringen, et nyt ledelsesgrundlag og løbende ledelsesinformation mv. Strategibrevet udgør rammen for, hvordan vi som ledere skal arbejde og prioritere i 2012 - med et flerårigt sigte.

Det er en fælles opgave at nå målene i strategibrevet. Temaer og mål skal oversættes og konkretiseres i tæt dialog mellem ledere og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads og på tværs i den samlede organisation. Blandt andet skal strategibrevets temaer indgå i den enkelte enheds aftalestyring.

Helhed – en fælles og tværgående indsats

De traditionelle svar på kommunernes økonomiske problemer er besparelser og serviceforringelser. Det skal vi væk fra. Vi har fremadrettet et stort fælles ansvar for fortsat at bruge vores ressourcer bedst muligt.

Det kræver sikker driftsledelse i det daglige. Det vil sige planlægning, styring og opfølgning på kerneydelserne. Den enkelte leder skal have indgående kendskab til sit budget og forudsætningerne bag, og skal imødegå problemer før de opstår. Man skal også have det fulde overblik over de kerneopgaver, der leveres og forholde sig til effektivitet og omkostninger. Til hvem, hvilken pris og med hvilket resultat?

En forudsætning for at optimere vores indsatser er, at vi ved, hvad der virker. Vi skal måle og følge op, så vi ved om vores arbejde har effekt og hvorvidt det giver tilfredshed hos brugerne.

Sikker driftsledelse er tillige hverdagsdyder som ledelsestilsyn, korrekt journalisering, indberetninger af ferie og sygefravær. Dertil kommer personaleledelse med arbejdsdeling, prioritering og medarbejderudvikling.

Når vi skal bruge vores ressourcer bedre, kræver det også, at vi optimerer og prioriterer på tværs af kommunen. På tværs af institutioner og på tværs af sektorer. Vi skal i fællesskab, finde de løsninger, der kan give os mest muligt ud af vores personale, vores kvadratmeter og vores kroner. Vi skal udøve fælles strategisk ledelse.

Vi skal styrke vores organisation, så vi fremmer helhedstænkning. Vi skal arbejde tværprofessionelt, og vi skal udnytte fælles muligheder: Kan personale fx arbejde på tværs af kultur- og børneområdet? Kan børne-, ældre-, og kulturinstitutioner i et lokalområde måske være fælles om lokaler, udstyr eller redskaber? Det handler om at tage et fælles ansvar for at udvikle og sammentænke vores arbejde.



Kommunens budgetproces skal i endnu højere grad være et anliggende for alle. De enkelte enheder og institutioner skal bidrage endnu mere med deres vigtige viden, om den måde vi planlægger, administrerer, tilrettelægger og udfører. Samt ideer til, hvordan vi bruger vores ressourcer optimalt.

Vi skal have endnu større fokus på, at kommunens mål og strategier skal understøtte hinanden. Med tværgående indsatser sikrer vi, at udfordringer håndteres så tidligt og forebyggende som muligt: Når vi ønsker en bedre sundhedsstandard i kommunen, er det nødvendigt, at alle vores institutioner og foreninger arbejder med kostpolitik og bevægelse. Når flere unge skal have en uddannelse, skal indsatsen i vuggestuer, børnehaver og skoler understøtte den målsætning.

Nytænkning – ideer der skaber merværdi

Når vi har færre ressourcer og færre hænder til rådighed, er nytænkning og innovation en vigtig del af løsningen. Nytænkning er ikke noget nyt, vi nytænker og udvikler hele tiden. Men vi skal være endnu bedre til at 'forstyrre' den måde, som vi i det daglige tænker og arbejder på. Kommunen skal ikke lade sig begrænse af, hvordan tingene plejer at være.

Vi skal alle fremadrettet arbejde med innovation. Innovation kan defineres som 'udvikling og iværksætning af nye ideer, produkter og processer, der skaber merværdi for brugerne og for kommunen'. Det er altså ikke nok at få de gode ideer, de skal også gennemføres i hverdagen.

Der kan være tale om hverdagsinnovation, med små ændringer i dagligdagen, der giver bedre og mere effektive måder at arbejde på og mere luft til kerneopgaven - som når den musiske ildsjæl fra én daginstitution overtager børn i nogle timer hver uge fra områdets øvrige institutioner.



Der kan også være tale om radikal innovation, med nye omfattende ændringer – når vi eksempelvis tænker i nye strukturer for kommunens institutioner, eller hjemtager omsorgstilbud og planlægger dem helt forfra.

Innovation kan ske i samarbejde med medarbejdere og i samarbejde med brugere og borgere. Men det er også vigtigt at 'stjæle med stolthed' fra vores omverden – fra andre kommuner og organisationer mv.

Det er en ledelsesopgave at sætte rammer for innovation. Det kommer ikke af sig selv. Det kræver mod og vilje til udvikling blandt både ledere og medarbejdere. Vi skal derfor arbejde endnu mere med forandrings- og innovationsledelse, kompetenceudvikling og rum for læring.

Medarbejder-drevet innovation er et vigtigt fokus. Det er ofte den enkelte medarbejders faglighed, der er afsættet for at kunne forbedre indsatsen for borgerne, og for at kunne skabe bedre arbejdspladser. Medarbejderne er derved med til at skabe endnu bedre og mere attraktive arbejdspladser med mulighed for høj trivsel, fastholdelse og rekruttering.



Digitalisering og ny teknologi indgår som en naturlig del af nytænkningen. Vi skal udnytte digitale løsninger til fulde - som når vi bevæger os helt væk fra blanketter på papir, og når vi uddanner digitaliseringsambassadører, der i alle vore institutioner, kan hjælpe borgerne til digital selvhjælp. Vi skal også udnytte mulighederne i velfærdsteknologier. Vi har i dag robotstøvsugere, der giver personalet på ældreområdet mere tid til pleje og omsorg, og forsøg med 'græsrobotter', der kan slå græsset på kommunens arealer. Hvilke former for velfærdsteknologi kan være interessant i fremtiden?

Ansvar - lokalt medansvar og aktiv deltagelse

Borgerne og brugernes evne og vilje til at fastholde og videreudvikle medansvar og aktiv deltagelse er afgørende for at fremtidssikre kommunens ydelser og tilbud.

Fordi ressourcerne er begrænsede, er det vigtigt, at diskutere med forældre, pårørende og lokal-samfund, hvordan de mener, at vi kan takle den ressourceknappe situation sammen. Skal pårørende og frivillige i højere grad have en rolle i omsorgen for de ældre? Kan skoleelever have praktiske opgaver på skolen?

Medansvaret kan give et større engagement og følelsen af, at man er en del af et fællesskab med både rettigheder og pligter.

Kommunen skal i endnu højere grad tilbyde indsigt og inddragelse i det politiske arbejde. Vi skal indbyde til dialog med borgerne og samarbejde om udviklingen af kommunens mål og strategier. Det kan være ved borgerpaneler, IT-baserede brugergrupper eller når "talebokse" sættes op i børneinstitutioner, så børnene kan fortælle om deres ønsker og tanker.



Det lokale engagement i kommunen kan tænkes på nye måder, eksempelvis ved at udnytte netværk og anvende uformelle måder at organisere arbejdet på. Kommunens indsats skal aktivere og understøtte ressourcerne i netværk og lokalområder. Vi har allerede gode erfaringer med at engagere frivillige i boligområder eller lokale foreninger i at tage et større ansvar for udsatte borgere.

På nogle områder handler et større ansvar om at flytte borgere fra betjening til "selvbetjening", hvor borgere hjælpes til at hjælpe sig selv og til at løfte flere opgaver. Det kræver naturligvis dialog og forventningsafstemning om ydelserne. Lykkes det, kan selvbetjening give mere frihed og merværdi for den enkelte borger.

Målsætninger for 2012

Med afsæt i ovenstående temaer forventer Direktionen, at du som leder går foran i udvikling ved, at du i 2012:

- Sikrer økonomistyring og driftsledelse i din institution, herunder sikrer dig kompetencer og værktøjer hertil.
- Tager ansvar for kommunens helhed ved at alle relevante opgaver løses i et tværgående og tværfagligt samarbejde.
- Tager initiativ til mindst ét innovationsinitiativ og deler det med din omverden.
- Igangsætter dialog med relevante brugere og borgere om medansvar og udvikling af tilbud.