

Direktionens Strategiplan 2010-2013

Direktionen

Godkendt i Byrådet den 15. december 2009

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
STRATEGI 1:.....	3
STRATEGI 2:.....	3
STRATEGI 3:.....	3
Vi leverer målrettet service af god kvalitet til borgerne og kan dokumentere det	4
Vi optimerer og effektiviserer løbende vores organisation og prioriterer på tværs	5
Vi har gode ledere og medarbejdere, der skaber sunde og attraktive arbejdspladser med høj trivsel	6
Grundlag for Direktionens Strategiplan.....	7
TIDSPLAN OG OPFØLGNING	7
Bilag 1: Strategier, fokusområder og projekter i Direktionens Strategiplan	8

Indledning

Greve Kommune har i 2009 arbejdet med at fastholde og udvikle kvaliteten i servicen overfor borgerne samt en række andre udfordringer. Det drejer sig for det første om en stram økonomi, der stiller store krav til den daglige prioritering af opgaver og den løbende udvikling af opgaveløsningen. Det handler også om de stadigt stigende krav fra Folketinget og regeringen til dokumentation af arbejdet og den leverede kvalitet. For det tredje har der i lyset af de økonomiske realiteter og de større krav været fokus på styring og effektivisering af kommunen. Eksempelvis arbejdes der løbende med at forbedre de interne processer, bl.a. gennem Lean og konkurrenceudsættelse, og på at øge og forbedre samarbejdet med private og andre offentlige aktører. Greve Kommune vil i 2010 arbejde videre med disse udfordringer.

Formålet med *Direktionens Strategiplan 2010-2013* er at fastlægge de overordnede strategier og fokusområder for centrale udviklingsopgaver og nye driftsopgaver i de kommende år i Greve Kommune. Strategiplanen er rullende og det vil sige, at strategierne og fokusområderne kan løbe over flere år. Selve udmøntningen af strategierne og fokusområderne sker via Direktionens aftaler med centre og i centrenes aftaler med institutionerne. Projekter revideres hvert år, og flertallet af projekterne i strategiplanen afsluttes i det år, de er igangsat. Hvis projekterne strækker sig over flere år, skal der eksplicit redegøres for projektets resultatkrav i 2010.

Direktionens Strategiplan 2010-2013 er bygget op omkring tre strategier med underliggende fokusområder, der sætter den overordnede ramme for strategiske og tværgående udviklingstiltag for hele kommunen. Hver strategi har sit eget perspektiv i forhold til udviklingen af Greve Kommune.

Strategi 1:

***Vi leverer målrettet service af god kvalitet til borgerne og kan dokumentere det
– hvor perspektivet er på kommunens borgere og virksomheder***

Strategi 2:

***Vi optimerer og effektiviserer løbende vores organisation og prioriterer på tværs
– hvor perspektivet er på kommunens virksomhed***

Strategi 3:

***Vi har gode ledere og medarbejdere, der skaber sunde og attraktive arbejdspladser med høj trivsel
– hvor perspektivet er på kommunens personale***

Strategi 1

Vi leverer målrettet service af god kvalitet til borgerne og kan dokumentere det

Borgerne er i centrum i den første strategi, hvor det handler om den service, som Greve Kommune tilbyder. Arbejdet med udvikling af kommunens serviceområder er en tilbagevendende del af strategiplanerne og er fortsat et centralt element i Direktionens Strategiplan for 2010-2013. Formålet er at sikre bedre velfærd til borgerne, bl.a. ved at sætte borgeren i centrum, give borgerne klare rettigheder og ansvar, samt lettere klageadgang og mere frit valg.

Budget 2010-2013 afspejler kommunens fortsatte stramme økonomiske situation og understreger behovet for stadig aktivt at arbejde med at udvikle kommunens service og dennes kvalitet i lyset af borgernes behov og ønsker indenfor økonomiske rammer. I den forbindelse er der to afgørende faktorer i forhold til at fastholde serviceniveauet. For det første skal de faglige diskussioner om kvaliteten og effekterne af indsatserne sættes i fokus, både i de enkelte centre og institutioner og på tværs af kommunen. For det andet skal dialogen med borgerne fastholdes og udvikles, så borgerne i endnu højere grad inddrages i arbejdet med at tilpasse ydelserne og indsatserne. Samtidigt skal der arbejdes med at understøtte, at den enkelte borger i højere grad tager ansvar for eget liv og udnytter egne ressourcer optimalt.

Kravene til dokumentation af indsatser og resultater er én af kommunens store udfordringer. Samtidigt er der, lokalt og nationalt, et skærpet fokus på at afskaffe unødvendig bureaukrati og regler i den offentlige sektor. Disse to udviklingstendenser er modsatrettede og skærper kommunens udfordringer med at finde en hensigtsmæssig balance for dokumentationen. Regelforenkling handler om, at afskaffe unødvendige regler, arbejdsgange og dokumentation, så medarbejdere og ledere kan bruge tiden på udførelse af kerneopgaver. Udfordringen bliver således at finde et niveau for dokumentationen, der er meningsfuld for borgerne, politikerne, medarbejderne og lederne på alle niveauer i kommunen.

I 2010 har Direktionen valgt følgende fokusområder og projekter:

Regelforenkling og dokumentation af de borgerrettede indsatser

- Kvalitetsstyringskoncept i Dagtilbud

Serviceudvikling og faglig kvalitet

- Obligatorisk frokost til alle børn i dagtilbud
- Udbygning af plejeboligkapaciteten – etablering af det 5. plejecenter
- Kommuneplanstrategi- og Lokal Agenda 21 Strategi
- Greve Kyst
- Fremme af den nye digitale signatur
- Sundhedsaftale med Region Sjælland
- Koordinering i komplekse borgersager
- Implementering af Kulturpolitik for Greve Kommune
- Evaluering og opgradering af kommunens hjemmesider

Strategi 2

Vi optimerer og effektiviserer løbende vores organisation og prioriterer på tværs

Virksomheden Greve Kommune er i centrum i den anden strategi. Arbejdets organisering og styring skal løbende effektiviseres og udvikles. Endvidere skal der løbende foretages prioritering af opgaverne så der er overensstemmelse mellem ressourcer og opgaver både i relation til det store og det lille fællesskab.

Effektivisering af arbejdsgange og procedurer er en forudsætning for at imødekomme de budget- og rekrutteringsmæssige udfordringer, kommunen står overfor. Her ønsker Direktionen, at der sættes fokus på effektivisering, konkurrenceudsættelse og fortsat udvikling af samarbejder under forskellige former med private og offentlige partnere. Endvidere ser Direktionen et strategisk potentiale i fortsat at arbejde hen mod en større digitalisering. Det er Direktionens opfattelse, at øget digitalisering vil kunne støtte op om arbejdet med at effektivisere organisationen.

Direktionen ønsker samtidig at dette arbejde foregår i en innovativ ramme, således at der for alvor åbnes op for nye kreative idéer, der kan skabe værdi for organisationen og bidrage til at imødegå de nævnte udfordringer, blandt andet ved at øge den eksterne finansiering af de enkelte projekter.

Det er væsentligt at de enkelte enheder løbende har fokus på optimering af egne processer og ressourcer. Der skal dog samtidig tages hensyn til sammenhængskraften og helhedstænkningen på tværs i hele Greve Kommune. Direktionen ønsker således at der sættes fokus på at skabe en organisation og styringsformer, der sikrer sammenhængskraften og prioriteringen af de tværgående hensyn, således at Greve Kommune bliver *Én Virksomhed*.

Styringsformer og organisering

- Nytænkning af budgetprocessen i Greve Kommune
- Prognosearbejdet
- Optimering af organisationen - implementering

Effektivisering og digitalisering

- ESDH-strategi
- Klima & Energi
- Kapacitetstilpasning på skoleområdet
- eDag3 og digital borgerkommunikation
- LEAN i Børn & Familier

Strategi 3

Vi har gode ledere og medarbejdere, der skaber sunde og attraktive arbejdspladser med høj trivsel

I forhold til personalet ønsker Direktionen at fastholde og udvikle attraktive arbejdsmiljøer og høj personaletrivsel.

Greve Kommunes organisering skal fortsat bygge på og udvikles på baggrund af ideerne i *Én Virksomhed*. Direktionen ønsker i 2010 at fortsætte arbejdet med at styrke det opgavemæssige og faglige fokus ved at fastholde og udvikle de faglige profiler i kommunen overfor borgere og samarbejdspartnere.

Greve Kommune står overfor en stor udfordring i forhold til at kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Dels er der fortsat større konkurrence om arbejdskraften, og dels skaber den demografiske udvikling i kommunen øget behov for flere hænder på nogle af de store serviceområder, især ældreområdet. Direktionen ønsker i den forbindelse, at der sættes fokus på at brande Greve Kommune som en attraktiv arbejdsplads, hvor der er god trivsel.

Direktionen vil i 2010 fortsat have fokus på, at personalet er kompetent, velfungerende og motiveret og dermed i stand til at levere fleksibel service med god kvalitet til kommunens brugere og borgere. Det sker ved at sætte fokus på kompetenceudvikling hos leder og medarbejdere, der er tilpasset den enkeltes og arbejdspladsens udviklingsbehov. Direktionen lægger også vægt på at optimere arbejdsmiljøet og sætter i 2010 fortsat fokus på god ledelse og høj trivsel.

I 2010 har Direktionen valgt følgende fokusområder og projekter:

Attraktivt arbejdsmiljø

- Trivsel
- Kvalitetsudvikling af skoleledelsen

Leder- og medarbejderudvikling

- Innovation & Fundraising
- HR-strategi

Grundlag for Direktionens Strategiplan

Direktionens arbejde, og dermed også strategiplanen, tager udgangspunkt i kommunens værdigrundlag *De 7 værdier*, *Byrådets Vision 2020*, *Kommuneplanen* og det netop vedtagne *Budget 2010-2013*.

Direktionens Strategiplan skal ses i tæt sammenhæng med aftalestyringen, da strategiplanen indeholder de strategier og fokusområder, som henholdsvis center- og institutionsaftalerne tager udgangspunkt i. Den konkrete udmøntning sker i de aftaler, der indgås mellem Direktionen og centercheferne og mellem centercheferne og institutionslederne.

Direktionens Strategiplan 2010-2013 er bygget op omkring 3 strategier med hver deres perspektiv. Desuden indeholder strategiplanen 6 fokusområder og 24 projekter. Projekterne under de enkelte fokusområder er beskrevet i bilag 1 i overskriftsform.

Projekterne i Direktionens Strategiplan er medtaget ud fra, om de opfylder ét eller flere af nedenstående kriterier:

- Er et strategisk tværgående udviklingsområde
- Ændrer afgørende ved kommunens effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen på et væsentligt område
- Ændrer organiseringen på et væsentligt område
- Er en ressourcekrævende udviklingsopgave - eller ny driftsopgave

Projekter revideres hvert år, og flertallet af projekterne i strategiplanen afsluttes i det år, de er igangsat. Hvis projekterne strækker sig over flere år, skal der eksplicit redegøres for projektets resultatkrav i 2010.

I center- og institutionsaftalerne kan centrene og institutionerne herudover supplerende formulere deres egne fokusområder med underliggende projekter indenfor de strategier, der er udstukket i strategiplanen.

Tidsplan og opfølgning

Direktionens Strategiplan behandles politisk i de respektive fagudvalg og i Byrådet i december måned. Fagudvalg, Økonomi- og Planudvalg og Byråd får en midtvejsstatus på Direktionens Strategiplan i maj/juni måned. Primo året efter udarbejdes en samlet opfølgning på *Direktionens Strategiplan*.

Bilag 1: Strategier, fokusområder og projekter i Direktionens Strategiplan

I nedenstående oversigt præsenteres forslag til fokusområder og projekter i Direktionens Strategiplan 2010-2013.

Resultatkrav: Angiver hvilke overordnede krav, der er til de enkelte projekter. Resultatkravene beskrives yderligere i aftalerne.

Ansvarligt fagudvalg/ansvarligt center: Angiver ansvarligt fagudvalg og ansvarligt center. Ofte er det et enkelt center, der er ansvarlig for et projekt. Ressourceforbrug og træk på andre centre afklares i centeraftalerne.

Særlige milepæle (tidsplan): Angiver de væsentligste milepæle i 2010. Hovedparten af projekterne afsluttes i løbet af 2010.

Særlige forhold: Angiver baggrunden for projektet, eksempelvis om der er en budgetbemærkning, eller om projektet videreføres fra Direktionens Strategiplan 2009.

	Projekter	Resultatkrav 2010	Ansvarligt fagudvalg / Ansvarligt center	Særlige milepæle (tidsplan)	Særlige forhold
1. strategi: Vi leverer service af god kvalitet til borgerne og kan dokumentere det					
<i>Fokusområder:</i> 1.1 Regelforenkling og dokumentation af borgerrettede indsatser	1.1.1 Kvalitetsstyringskoncept i dagtilbud	Undervisning af distriktsledere og ledere af selvejende institutioner uden for børnehusene er gennemført. Konceptet er afprøvet i alle dagtilbud, herunder dagplejen. Den første fælles kvalitetsrapport for dagtilbudsområdet er udarbejdet og offentliggjort. Evaluering af det første gennemløb af projektet er gennemført.	BUU Dagtilbud		
1.2 Serviceudvikling og faglig kvalitet	1.2.1. Obligatorisk frokost til alle børn i dagtilbud	Køkkener er færdigrenoveret. Indstilling om økonomi og model foreligger. Diverse kurser, herunder hygiejnekurser er gennemført. Børnehusene har besluttet hvordan de vil tilrettelægge madordningen, herunder evt. indgået kontrakt med udbydere.	BUU Dagtilbud		
	1.2.2 Udbygning af plejeboligkapaciteten – etablering af det 5. plejecenter		SSU Sundhed, pleje & omsorg		

Direktionens Strategiplan 2010-2013

	Projekter	Resultatkrav 2010	Ansvarligt fagudvalg / Ansvarligt center	Særlige milepæle (tidsplan)	Særlige forhold
	1.2.3 Kommuneplanstrategi- og Lokal Agenda 21 Strategi	Udført og præsenteret tids-, proces-, og organisationsplan for udarbejdelse af Kommuneplanstrategi- og Lokal Agenda 21 Strategi Forslag til Kommuneplanstrategi- og Lokal Agenda 21 er udarbejdet.	TMU Teknik, miljø & ejendomme		Der er tale om et 2-årigt projekt, forventet politiske beslutning i 3. Kvt. 2011.
	1.2.4 Greve Kyst	Udarbejde helhedsplaner for kystområderne. Udvikle og udvælge konkrete kystaktiviteter. Igangsætte et konkret projekt for hver oplevelseszone.	TMU Teknik, miljø & ejendomme		
	1.2.5 Fremme af den nye digitale signatur (NemID)	Strategi for markedsføring af NemID i Greve Kommune er udarbejdet og implementeret. Strategien støtter sig op af landsdækkende kampagne. Greve Kommune kan fra start udstede umiddelbar NemID til borgerne.	ØPU Servicecenteret		
	1.2.6 Sundhedsaftale med Region Sjælland	Forslag til politiske temaer fra Greve Kommune er udarbejdet. Sundhedsaftalen er vedtaget af Greve Byråd.	ØPU Sundhed, pleje & omsorg		
	1.2.7 Koordinering i komplekse borgersager	Midtvejsevaluering af funktionens anvendelse. Evalueringsplan foreligger og statusnotat på projektets evaluering er udarbejdet. Projektgruppe har udpeget borger(e) der vil medvirke i	SSU Social & jobcenteret	Dec-Sept Foretages registrering og midtvejsevaluering Maj-Sept Der indledes en evaluering af tovholderfunktionens anvendelse og effekt (virkningsevaluering)	Projektet videreføres fra 2009

Direktionens Strategiplan 2010-2013

	Projekter	Resultatkrav 2010	Ansvarligt fagudvalg / Ansvarligt center	Særlige milepæle (tidsplan)	Særlige forhold
		evalueringsforløbet.		Jan-dec Presse følger borger	
	1.2.8 Implementering af Kulturpolitik for Greve Kommune	Kulturpolitikens intentioner er udmøntet i en handleplan.	KFU Kultur & Fritid		Videreføres fra 2009
	1.2.9 Evaluering og opgradering af kommunens hjemmesider	Brugerundersøgelser og tests er gennemført Ny struktur, navigation og grafisk design er udarbejdet Nye retningslinjer for brug opdatering og vedligehold er udarbejdet Webstrategi for hjemmesiderne er udarbejdet	ØPU Ledelsessekretariatet & udvikling		Projektet er en del af IT-strategien og IT-handleplanen.
2. strategi: Vi optimerer og effektiviserer løbende vores organisation og prioriterer på tværs					
<i>Fokusområder</i> 2.1 Styringsformer og organisering	2.1.1 Nytænkning af budgetprocessen i Greve Kommune	Udvikle ny budgetmetode for budget 2011-2014. Projektet skaber en fælles forståelse af de forskellige interessenters (Byråd, administration, institutioner, brugerbestyrelser og borgere) roller, ansvar og ejerskab i budgetprocessen.	ØPU Økonomi & IT		
	2.1.2 Prognosearbejdet	Prognosernes træfsikkerhed er vurderet, herunder årsager til fejl identificeret Nye metoder/processer er i brug	ØPU Økonomi & IT		Dette er et overordnet projekt, som bl.a. udmøntes i delprojekter i nogle af Centeraftalerne

Direktionens Strategiplan 2010-2013

	Projekter	Resultatkrav 2010	Ansvarligt fagudvalg / Ansvarligt center	Særlige milepæle (tidsplan)	Særlige forhold
	2.1.3 Optimering af organisationen - implementering	Projekter i Implementeringskataloget koordineres Opfølgning på centrenes projekter afreporteres til Direktionen	ØPU Ledelsessekretariatet & udvikling		Dette er et overordnet projekt, som bl.a. udmøntes i delprojekter i nogle af Centeraftalerne
2.2 Effektivisering og digitalisering	2.2.1 ESDH-strategi	Fremme af ESDH strategien, herunder optimeret brug af ESDH generelt Koordinering af centrenes implementering af personsagsmodulet	ØPU Ledelsessekretariatet & udvikling		Dette er et overordnet projekt, som bl.a. udmøntes i delprojekter i nogle af Centeraftalerne
	2.2.3 Klima & Energi	Klimaplan er udarbejdet Strategi for klimaplanens koordinering med andre områder, herunder Forsyningsvirksomheden er udarbejdet Klimaplanen er forelagt politisk	TMU Teknik, miljø & ejendomme		
	2.2.4 Kapacitetstilpasning på skoleområdet.	Evident analysemateriale er udarbejdet på følgende områder: Elevtalsprognosen Lovgrundlag og pædagogiske/metodiske i forhold til lokale forhold, herunder paradokset med faldende elevtal samlet men stigende antal i specialundervisningen.	BUU Skoler		
	2.2.5 eDag3 og digital borgerkommunikation	Udvikle en digital kommunikation som borgerne oplever attraktiv og effektiv. Minimering af omkostninger til forsendelse af breve	ØPU Økonomi & IT	Projektet er afhængig af de fællesoffentlige initiativer men forventes afsluttet ultimo 2010 /primo 2011.	Projektet skal gøre Greve Kommune klar til at nå og udnytte de fælles offentlige mål med eDag3 (fælles offentlig Dokument-

Direktionens Strategiplan 2010-2013

	Projekter	Resultatkrav 2010	Ansvarligt fagudvalg / Ansvarligt center	Særlige milepæle (tidsplan)	Særlige forhold
		Efterleve kravene til kommunen i forbindelse med eDag3.			boks + NemSMS + NemLogin) jf. de fælles offentlige deadlines (ultimo 2010-primus 2011).
	2.2.6 LEAN i Børn & Familier	Der er gennemført en LEAN proces på et udvalgt område blandt de administrative rådgivere. Nye arbejdsprocedure er beskrevet og implementeret i samarbejde med medarbejderne. Der er taget stilling til om LEAN skal anvendes på flere funktioner i Børn & Familier	BUU Børn & Familier		
3. strategi: Vi har gode ledere og medarbejdere, der skaber sunde og attraktive arbejdspladser med høj trivsel					
<i>Fokusområder</i> 3.1 Attraktivt arbejdsmiljø	3.1.1 Trivsel	Opstart af 'Koordineret beredskab for arbejdsfastholdelse i Greve Kommune - KBA' (KIA-projektet) Metoder til håndtering af oplevelsen af arbejdspress er videreudviklet og udrullet.	ØPU HR & Personale	KBA fra 1. januar 2010 Pilotprojekt om 'stress?' i første halvdel af 2010.	Er betinget af, at ansøgning imødekommes fra Forebyggelsesfonden
	3.1.2 Kvalitetsudvikling af skoleledelsen	Alle skoleledere, viceskoleledere, afdelingsledere og SFO-ledere deltager i projektets aktiviteter. Projekt og evaluering har dannet baggrund for forslag til politisk behandling omkring	BUU Skoler		

Direktionens Strategiplan 2010-2013

	Projekter	Resultatkrav 2010	Ansvarligt fagudvalg / Ansvarligt center	Særlige milepæle (tidsplan)	Særlige forhold
		skoleledelsernes struktur.			
3.2 Leder – og medarbejderudvikling	3.2.1 Innovation & fundraising	Kursus forløb er gennemført og de involverede medarbejdere oplever at de er blevet bedre til at arbejde og tænke innovativt i opgaveløsningen.	ØPU Ledelsessekretariatet & udvikling		Finansieret af trepartsmidler
	3.2.2 HR-strategi	En samlet HR-strategi for Greve Kommune, der indeholder hele viften af HR-opgaver (hårde såvel som bløde) samt arbejdsmiljøområdet er udarbejdet	ØPU HR & Personale		Skal også ses i sammenhæng med balanceudfordringer i den nye organisation.