Tønder Kommunes Strategiplan 2013-2016

Indholdsfortegnelse

1. Indholdsfortegnelse.....1
2. Indledning 2
3. Vision og politikker.....4
4. Kommuneplanstrategi 5
5. Tønder Kommunes Værdigrundlag ..6
6. Tværgående strategier 7
   - Økonomistrategi.....8
   - Digitaliseringsstrategi 9
   - Innovationsstrategi..... 10
   - HR-Strategi 11
   - Kommunikationsstrategi..... 12
7. Særlige strategiske indsatområder 13
   - Det nære Sundhedsvæsen..... 14
   - Borgerservice og borgerbetjening ... 15
   - Velfærdsteknologi..... 16
   - Udvikling af skolerne 17
   - Samling af administrationen 18
   - Inklusion 19
   - Frivillighed..... 20
8. Kvalitetsmål 21

1. Indledning

I Tønder Kommunes Strategiplan 2013-2016 fastlægges de overordnede strategier, som afspejler de krav og forventninger, der kommer fra den omverden, vi er en del af, og som vi ønsker at være en aktiv medspiller i. Der opstilles strategier for langsigtet udvikling og konkrete indsatsområder, som er centrale på kort sigt. Planen er rullende, således indsatser kan løbe over flere år. I den årlige evaluering vurderes, om en indsats kan overgå til ordinær drift, eller om den skal fortsætte, ligesom nye indsatsområder udpeges.

Indholdet i strategiplanen er struktureret i flere niveauer. Det øverste niveau består af de overordnede rammer, som er udgangspunktet for alt, hvad der igangsættes i kommunen. Her indgår kommunens vision, kommuneplanstrategien, politikker og værdigrundlag.

På næste niveau indgår en række tværgående strategier, som har relevans for alle dele af organisationen. Hver for sig og samlet angiver disse strategier retningen for, hvordan vi arbejder hen imod opfyldelse af Kommunalbestyrelsens vision og øvrige rammer på det overordnede niveau. De tværgående strategier revideres efter behov, men det er tanken at tværgående strategier er en fast bestanddel af strategiplanen.

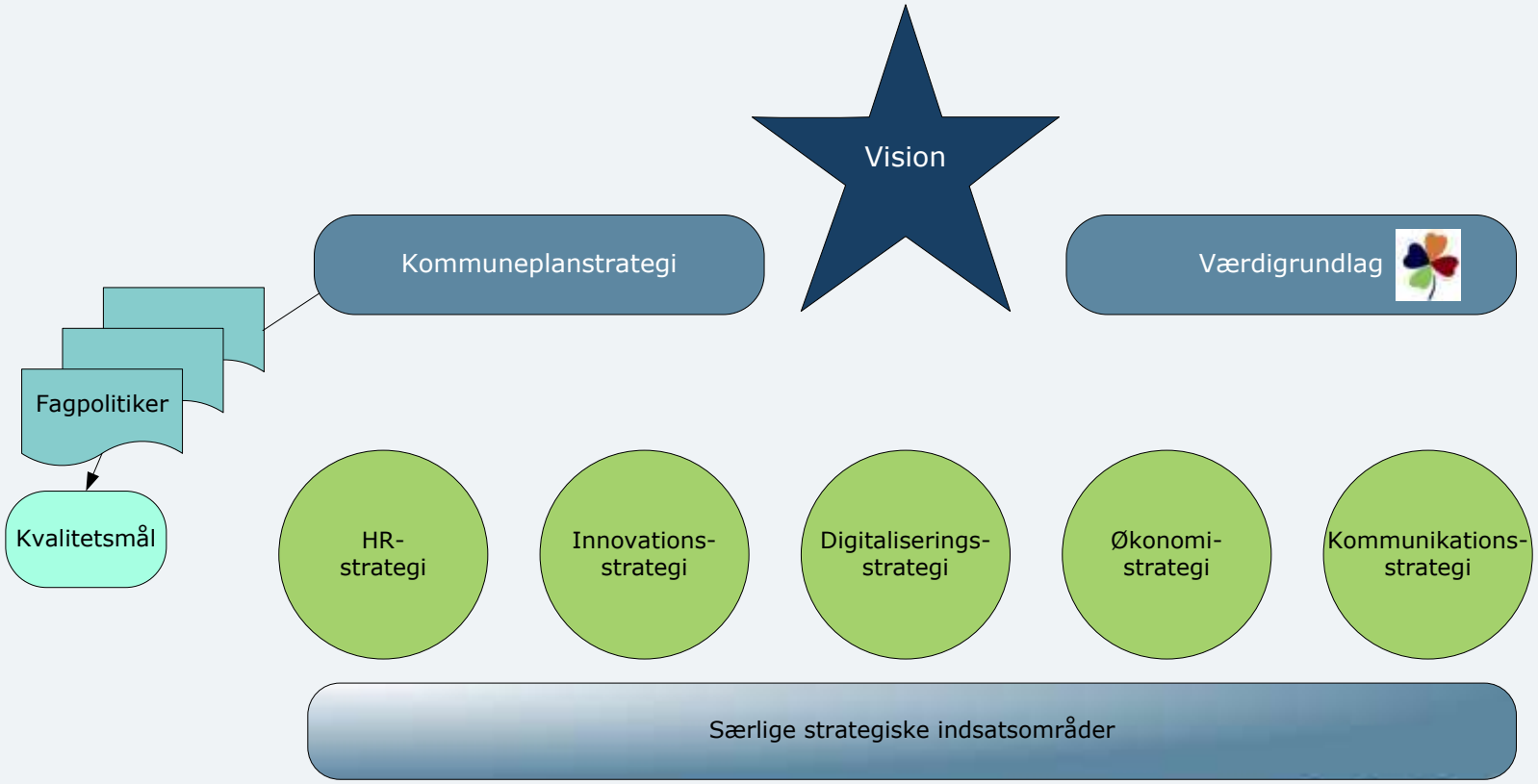
På det tredje niveau indgår en række særlige strategiske indsatsområder, som er udvalgt til særlig fokus primært i 2013 og 2014 dels på baggrund af Kommunalbestyrelsens prioriteringer på budgetseminaret i 2012 og dels ud fra Strategiforums prioriteringer. Disse indsatsområder vil indgå som temaer i styringsaftaler for relevante fagområder.

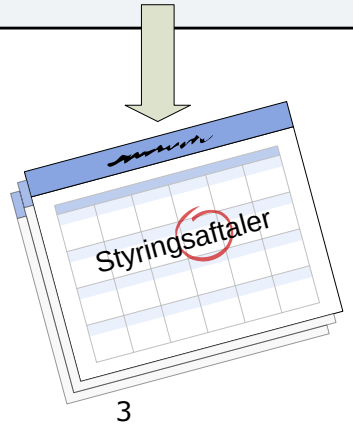
Lovkravet om udarbejdelse af kvalitetsmål og opfølgningsredegørelse forventes ophævet med virkning fra 2013. Da det stadig er relevant at fastsætte kvalitetsmål, indgår disse fremover som en del af strategiplanen.

Aftalestyring bruges som omdrejningspunkt for udmøntning af de overordnede mål fra strategiplanen. Her nedbrydes de mål, som er relevante for det enkelte fagområde til konkrete succeskriterier. Fagcheferne drøfter deres styringsaftaler med Direktionen hvert år omkring årsskiftet, hvor der følges op på det foregående års styringsaftale og drøftes mål og succeskriterier for det kommende år. Fagcheferne gennemfører lignende dialogprocesser med næste ledelsesniveau på eget fagområde, så der skabes sammenhæng fra kommunens overordnede strategi til udmøntning i målfastsættelse for den enkelte institution.

Sammenhængen mellem vision, strategier og politikker samt koblingen til aftalestyringskonceptet er illustreret i figuren på side 3.

Tønder Kommunes Strategiplan





2. Vision og politikker

Vision
Strategiplanen tager udgangspunkt i den overordnede vision, der blev formuleret på Kommunalbestyrelsens visionsseminar i 2010:

- I 2014 har Tønder Kommune styrket økonomisk frihed
- Vi tilpasser kommunen til udviklingen
- Vi ser muligheder frem for begrænsninger
- Borgernes behov er i fokus

Politikker
I Tønder Kommune er vedtaget en lang række politikker og planer, som rammesætter de forskellige fagområder, hvilket fremgår af bruttolisten. I bilag til strategiplanen er beskrevet overordnede målsætninger for de politikker, hvor der er tilknyttet kvalitetsmål. Dette har til formål at vise sammenhængen mellem politikken og dennes udmøntning gennem kvalitetsmål.

Bruttoliste over fagpolitikker:
Overordnet Børne- og Ungepolitik
Delpolitik for skoleområder
Delpolitik for dagtilbudsområdet
Delpolitik for Børn og Unge (under udarbejdelse)
Overordnet politik for Kultur- og Fritidsområdet
Delpolitik for folkeoplysningsområdet
Delpolitik for kulturområdet
Delpolitik for landdistriktsområdet
Sundhedspolitik
Måltidspolitik
Frivillighedspolitik
Handicappolitik
Turismepolitik

Politiklignende planer:
Beskæftigelsesplan
Biblioteksplan
Lokalplaner

3. Kommuneplanstrategi

Kommuneplanstrategien udgør kommunens helt overordnede pejlemærker, som det øvrige planarbejde skal afspejle. Der er i Kommunalbestyrelsen igangsat en proces med udarbejdelse af en ny Kommuneplanstrategi, som forventes færdig 1. halvår 2013.

Temaer i Kommuneplanstrategien:

1: Tønder – Energi der varer ved
Tønder vil være stedet, hvor ansvarlig klima- og energipolitik bliver til handlinger, som kan give økonomisk vækst til gavn for alle.

2: Tønder - Den tyske forbindelse
Tønder er det dynamiske og grænseløse center, hvor der aktivt arbejdes for gensidig udnyttelse af området syd og nord for den nationale grænse, sådan at området i mange år fremover bliver et sted, hvor aktive mennesker og virksomheder har lyst til at slå sig ned.

3: Tønder - Handel, kultur og turisme
Tønder er Slesvigs dynamiske kultur- og handelscenter, hvor borgere og turister søger hen på grund af områdets særlige kultur, de grænseoverskridende handelsmuligheder og muligheder for helt særlige turistoplevelser i pagt med natur og kultur.

Strategiplanen tilrettes om nødvendigt, når temaer til kommuneplanstrategien er endeligt udvalgt.

4. Tønder Kommunes Værdigrundlag

I forbindelse med overgang til direktionsmodellen har Direktionen taget initiativ til en revidering af kommunens værdigrundlag. Dette er sket i en proces i løbet af 2011-2012, hvor Strategiforum, Lederforum og HMU har været involveret i at skabe det, som er blevet til Tønder Kommunes Værdigrundlag version 2.0., og hvor alle kommunens medarbejdere inddrages i en meningsfuld udmøntning af værdigrundlaget.

Værdigrundlaget udgør en del af fundamentet for arbejdet frem mod visionen og for udmøntning af strategiplanen. For at skabe sammenhæng og helhed i kommunens samlede opgaveløsning, er implementeringen af Tønder Kommunes værdigrundlag en forudsætning.

5. Tværgående strategier

De tværgående strategier har til formål at lede organisationen på vej mod opfyldelse af Kommunalbestyrelsens vision. Strategierne er udvalgt ud fra deres tværgående karakter og ud fra, at de vil have stor betydning i forhold til de udfordringer, vi står overfor og den omverden, vi er en del af.

Følgende strategier er udvalgt:

- Økonomistrategi
- Digitaliseringsstrategi
- Innovationsstrategi
- HR-strategi
- Kommunikationsstrategi

Innovationsstrategien er udarbejdet i 2012 på baggrund af drøftelser i både Lederforum og Strategiforum og med inspiration fra forskere fra RUC (Roskilde Universitet). Innovationsstrategien har således ikke tidligere været til politisk behandling.

De øvrige strategier er alle uddrag af allerede udarbejdede og godkendte strategier. HR-strategien er dog ikke politisk behandlet men alene godkendt i Direktionen.

Økonomistrategien er et uddrag af "Økonomisk Politik", som er godkendt af Kommunalbestyrelsen.

Kommunens effektiviseringsstrategi er ikke optaget i strategiplanen, da indholdet fra denne indgår i både økonomistrategien og innovationsstrategien.

ØKONOMISTRATEGI

Tønder Kommune er under pres efter flere år, hvor indtægterne ikke er fulgt med udgiftsudviklingen. Der er flere store udfordringer, der kalder på behovet for en langsigtet økonomistrategi:

- Den økonomiske krise.
- Regeringens opstramning af samfundsøkonomien.
- Den demografiske udvikling.

Økonomistrategien er en samling af de strategiske indsatser, som fremgår af Økonomisk Politik 2011-2015, som blev godkendt i Kommunalbestyrelsen den 24. februar 2011.

Det forstår vi ved god økonomistyring

God økonomistyring karakteriseres ved evnen til at generere solide driftsoverskud og overholde budgettet. Det er ikke nok at vedtage et fornuftigt budget – det skal også holdes. Dette sætter regeringens sanktionsregler en tyk streg under.

Vi går flere veje

Som budgetmetode anvender vi, som udgangspunkt, **blokbudgettering**. Reduktionsblokke skal give det økonomiske spillerum til den politiske prioritering. Udvidelsesblokke er behov for udvidelser eller forbedringer af eksisterende aktiviteter.

Der skal genereres et solidt budget med **overskud på den ordinære drift**. Overskuddet skal have en størrelse, der sikrer økonomisk handlefrihed til at finansiere investeringer i **anlæg**, ny drift og udvikling. Derudover skal overskuddet fungere som stødpude over for statslige indgreb, konjunkturudsving og andre uforudsigelige begivenheder.

Tønder Kommune er loyal over for forhandlingsresultatet mellem regering og KL og efterlever derfor **aftaler om kommunernes økonomi**, som indgås mellem parterne. De økonomiske aftaler er det eksterne pejlemærke for økonomien.

Vi arbejder med **demografimodeller**, der flytter midler fra det ene område til det andet. Det gør vi, fordi udgifterne til de ældre forventes at stige, mens det modsatte forventes at være tilfældet for de yngre.

Som udgangspunkt gives ikke **tillægsbevillinger**. Hvis der opstår behov for ekstra ressourcer på et område, skal der stilles forslag til finansiering inden for områdets bevillingsramme.

Tønder Kommune vil have tilstrækkelig **likviditet** til at kunne dække nye udgiftsområder og til at have den nødvendige handlefrihed til nye udviklingsprojekter og investeringer.

Tønder Kommune har en langfristet **gæld** (ekskl. ældreboliglån), som målt pr. indbygger ligger under 7.000 kr.

Beskatningsniveauet fastholdes lavere end gennemsnittet af kommunerne i Region Syddanmark. Udskrivningsprocent og grundskyldspromille ændres kun, hvis staten tillader dette.

Vi sætter handling bag

At få økonomistrategien ført ud i livet krævet et bredt ejerskab i hele organisationen. Derfor inddrager vi medarbejderne i budgetprocessen ved høring i MED-systemet og ved HMU- repræsentanter som observatører på politiske budgetseminarer.

Øvrige handlinger:

- Vi forelægger kvartals- og halvårsregnskaber til politisk behandling, hvor forventninger til årsregnskabet fremgår.
- Vi udarbejder hver måned overordnet ledelsesinformation, som forelægges fagudvalgene. På udvalgte områder afrapporteres på aktivitetsniveau.
- Vi lægger en årsplan for gennemførelse af anlægsprojekter. Dette skal sikre styring af anlægsbudgettet og bemanding til anlægsprojekter.
- Direktionen deltager på Økonomiudvalgsmøder. Det skal dels sikre fokus på økonomi i hele organisationen, dels sikre sagsovergange fra fagudvalg.
- Store "penge"-sager behandles i Direktionen.
- Vores styringsgrundlag er dialogbaseret aftalestyring. Direktionen indgår styringsaftaler med fagchefer.
- Fagchefer deltager to gange årligt i dialogmøder med Direktionen, hvor økonomistyring er et væsentligt tema.

DIGITALISERING-STRATEGI

Digitalisering er et af de væsentligste værktøjer i forhold til en effektiv, moderne og servicebevidst kommune i en tid, hvor vi står overfor 3 centrale udfordringer:

1. Færre ressourcer.
2. Vanskeligere rekruttering.
3. Forventninger om højere kvalitet i velfærdsydelserne.

Mål med initiativer i den fælleskommunale og den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi:

- 30 % af alle borgerhenvendelser er digitale i 2012 stigende til 80 % i 2015.
- Strategiens initiativer bidrager til et økonomisk råderum for kommunerne på 2 mia. kr. om året i 2015 og fremefter.
- At udvikle den kommunale service, så det fortsat er kommunerne, der sætter dagsordenen for en attraktiv kommunal sektor.

Grundlaget for digitaliseringsstrategien

- Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi for 2010-2015
- Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi for 2011-2015
- Tønder Kommunes vision for digitaliseringsindsatsen:

Tønder Kommune ønsker med sine digitaliseringsindsatser at skabe mærkbare resultater for såvel borgere og virksomheder som for ansatte og politikere.

Vi går flere veje

Borgere og virksomheder

Vi tilbyder sammenhængende digitale services, der efterspørges af og giver værdi for borgere og virksomheder.

Borgeres og virksomheders adgang til digital service skal være enkel. Tønder Kommunes hjemmeside skal være borgernes og virksomhedernes indgang til det offentlige.

De digitale services, som borgere og virksomheder benytter, skal i videst muligt omfang integreres direkte med fagsystemer, så manuelle processer minimeres.

Medarbejdere

Vi vil udnytte digitalisering til at blive en endnu mere attraktiv arbejdsplads.

Digitale løsninger skal benyttes til vidensdeling og med tidssvarende redskaber udvikle attraktiviteten for kommende generationer.

Digital Ledelse

Stadig flere ledelsesbeslutninger påvirkes af eller omhandler digitalisering. Derfor sættes digitalisering højt på den strategiske ledelsesdagsorden.

Vi sætter kraftigt ledelsesmæssig fokus på de digitale indsatsområder.

Digital ledelse er en forudsætning for at nå målene for digitalisering.

Organisationen

Indførelse af ny IT skal forbedre eksisterende arbejdsprocesser og sammenhæng mellem systemerne, som sikrer effektiv ressourceudnyttelse og velfungerende processer i forhold til borgere og virksomheder.

Eksisterende IT skal udnyttes fuldt ud, og der skal være datasammenhæng mellem systemerne.

Vi vil realisere gevinster, som digitaliseringen løbende giver anledning til. Øget indsats på digitalisering skal frigøre ressourcer min. svarende til investeringen.

Vi sætter handling bag

På den korte bane

- Oversigt over digitaliseringsprojekter for hvert direktørområde.
- Handleplan for prioriterede digitaliseringsprojekter – porteføljestyring.
- Kanalstrategi for hele kommunen.
- Strategi for borgerbetjening.
- Strategi for hjemmeside og intranet.
- Udbudsplan for konkurrenceudsættelse af IT-systemer.

På den lange bane

- Vi følger anbefalingerne fra hhv. den fællesoffentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, når det giver mening for Tønder Kommune.
- Vi indgår i forpligtende samarbejde om målene i hhv. den fællesoffentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi.
- Til brug ved godkendelse af de enkelte digitaliseringsprojekter udarbejdes en projektplan.
- Vi følger op på anvendelsen af eksisterende IT-systemer og sikrer, at nytteværdien fortsat er til stede.
- Direktionen udpeger et antal kørende systemer, som skal "re-implementeres" ved at arbejdsprocesser vurderes i forhold til den tekniske løsning.
- I hver forvaltning er nedsat en IT-strategigruppe, som sætter mål og rammer for de enkelte IT-projekter.

INNOVATIONS-STRATEGI

Vores udfordringer
Vi har en række komplekse problemstillinger, som ikke kan løses alene ved at afsætte flere ressourcer.

- Negativ befolkningsudvikling: nedgang i fødselstallet og nettofraflytning.
- Hver 5. i den arbejdsdygtige alder er på overførselsindkomst.
- Uddannelsesniveauet er lavere end landsgennemsnittet.
- Sundhedstilstanden er lavere end landsgennemsnittet.
- Når 5 forlader arbejdsmarkedet kommer kun 4 nye ind.

Der skal findes nye måder at løse opgaverne på!

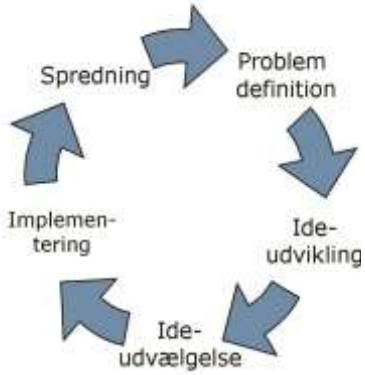
Sådan skaber vi rum til innovation
For at lykkes med innovation skal den understøttes af en organisationskultur, der er kendetegnet ved:

- Plads til at eksperimentere. Fejltagelser bruges som udgangspunkt for læring.
- Orientering mod det omgivende samfund.
- Bevidsthed om vigtigheden af kompetenceudvikling på alle niveauer.
- Alle er forpligtet til innovation.
- Ledere, står i spidsen for innovation og støtter medarbejdernes idéer.

Det forstår vi ved innovation

Innovation er en idé, som implementeres, så den skaber merværdi i forhold til borgere, medarbejdere og/eller kommunens økonomi.

Vi ser innovation som en systematisk proces, hvor der er fokus på såvel idéudvikling som implementering og spredning af nye idéer.



Innovation kan være idéer fra andre, som omsættes og videreudvikles til den aktuelle kontekst. Da agerer vi som 2nd-mover. Det betyder, at vi lader andre tage udviklingsomkostningerne og den største risiko.

Vi skal også være klar som 1st-mover på områder, hvor vi har nogle særlige vilkår, der taler for det, eller hvis vi har en helt ny idé, som er oplagt at afprøve. Som 1st-mover kan vi markere os som et attraktivt sted at bo – og et attraktivt sted at arbejde.

Vi går flere veje

Hverdagsinnovation

Der sker allerede nu en del innovation i det daglige arbejde. Det kan være i mødet med borgeren, hvor man finder nye måder at gøre arbejdet på. Det kan også være effektivisering af en arbejdsproces, som frigør ressourcer til at løse nye opgaver.

Viden om hverdagsinnovationer skal spredes, så andre afdelinger kan få inspiration til at gøre noget lignende – og helst videreudvikle idéen til noget endnu bedre.

Niveauet for hverdagsinnovation løftes ved at lade nogen udenfor afdelingen bidrage til innovationsprocessen - typisk på tværs af fagområder.

Samarbejdsdreven innovation

Ofte sker innovation i mødet mellem mennesker med forskellig synsvinkel på en problemstilling. Vi indgår i netværk med parter, som kan inspirere til en helt anderledes opgaveløsning.

Vi indgår i partnerskaber med eksterne interessenter. Det kan være det lokale erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner, borgere, nabokommuner og vores tyske naboer samt frivillige organisationer i lokalsamfundene.

Vi samarbejder med højere læreanstalter, f.eks. universiteterne. Vi indgår partnerskaber om emner, hvor det har fælles interesse at skabe innovation.

Radikal innovation

Radikal innovation sker på baggrund af en bevidst prioritering fra Kommunalbestyrelsens eller Direktionens side. Det vil ofte være en helt ny måde at se den kommunale opgaveløsning på. Ofte vil den radikale innovation medføre omorganisering på berørte områder.

Idéer til radikal innovation kan komme alle steder fra, og ofte udspringer de af problemstillinger fra dagligdagen. Vi stiller spørgsmålstegn ved det, vi gør, og vi bidrager med idéer til hinanden på tværs af fagområder.

Radikal innovation kan sagtens være andres velimplementerede innovationer, som videreudvikles og omsættes til Tønder.

Vi sætter handling bag

At få innovationsstrategien ført ud i livet kræver en målrettet indsats, da det i høj grad drejer sig om at få indarbejdet en innovativ kultur. Derfor vil vi ...

På den korte bane

- Opsøge viden om og erfaringer med innovation i det offentlige.
- Indarbejde "Innovationsledelse" i lokale lederuddannelser.
- Udvikle en metode for arbejdet med innovationsprocesser.
- Uddanne nøglepersoner som kan lede innovationsprocesser.
- Udvikle en metode til spredning af viden om vellykkede innovationer.

På den lange bane

- Holde en temadag for Kommunalbestyrelsen om politikeres rolle i "Innovationsledelse".
- Klæde medarbejdere på til at kunne arbejde innovativt.
- Indgå i netværk og partnerskaber med henblik på innovation.
- Finde en organisationsform, som kan bidrage til kvalificering af idéer

HR-STRATEGI

Tønder Kommune vil være kendt som en attraktiv arbejdsplads på forkant med udviklingen.

Vi skal løbende prioritere kerneopgaverne og være klar til hurtigt at skifte kurs i takt med nye krav.

HR-strategiens fokus på bl.a. et godt arbejdsmiljø og løbende kompetenceudvikling skal understøtte medarbejdernes forandringsrobusthed.

Vi skal kunne levere den nødvendige og efterspurgte service også i en tid, hvor der forventes stor afgang af ældre medarbejdere samtidig med, at der bliver færre i den arbejdsdygtige alder. Derfor skal vi skabe attraktive rammer, så allerede ansatte medarbejdere trives, og så vi kan tiltrække nye dygtige medarbejdere.

Organisationsudvikling

Tønder Kommunes organisations- og ledelsesstruktur udvikles løbende for at sikre en effektiv, fleksibel og kvalitetsbaseret drift. Strukturen skal gennem samspil og videndeling på tværs af organisationen medvirke til faglig udvikling og innovation.

Vi går flere veje

Tiltrækning og rekruttering

Vi vil kunne blive ved med at tiltrække dygtige og engagerede medarbejdere, som kan indfri borgernes forventning.

Vi fokuserer på vores image som et vigtigt konkurrenceparameter i kampen om arbejdskraften.

Vi afsætter ressourcer til at afdække fremtidens rekrutteringsbehov.

Vi ser rekruttering i et strategisk perspektiv og matcher organisation og kandidater.

Udvikling og fastholdelse

Støtte, anerkendelse og feedback er med til at fremme et positivt arbejdsmiljø. De fysiske omgivelser og redskaber skal være tidssvarende og understøtte opgaveløsningen.

Vi vil skabe forebyggende og sundhedsfremmende aktiviteter, hvor ledere og medarbejdere sammen finder de initiativer, som bedst kan bidrage til at nedbringe sygefraværet.

Vi vil styrke medarbejdernes mulighed for faglig og personlig udvikling. Medarbejdere, som er godt klædt på i forhold til deres job, er tilfredse medarbejdere, som leverer god service til borgerne.

God ledelse er en af de vigtigste forudsætninger for, at vi kan levere service af høj kvalitet og skabe attraktive arbejdspladser. Ledere har både ret og pligt til at løbende at blive fagligt og professionelt opdateret med henblik på at skabe inspirerende, innovative og hensigtsmæssige opgaveløsninger.

Fratrædelse

Vi vægter højt, at fratrædelser håndteres værdigt og professionelt.

Vi holder fratrædelsessamtaler med de medarbejdere, der selv siger op. Dette bidrager til læring om fortsat udvikling af kommunen som attraktiv arbejdsplads.

I tilfælde af organisatoriske og personalemæssige tilpasninger skal HR-strategien understøtte vores guideline om fratrædelser, så lovgivning, overenskomster og lokale aftaler overholdes.

Vi vil hjælpe opsagte medarbejdere bedst muligt på vej ved individuel rådgivning bl.a. i forhold til jobsøgning.

Vi sætter handling bag

- Udarbejdelse af en elektronisk rekrutteringsguide for ledere.
- Indkøb af rekrutteringsværktøj.
- Certificering af rekrutteringskonsulenter.
- Intranettet som omdrejningspunkt i rekrutteringsøjemed.

- MUS/LUS med særligt fokus på værdigrundlag og kompetenceudvikling.
- Kompetenceudvikling skal understøtte kommunens strategiske udvikling.
- Lederudviklingsprogram med alsidigt indhold
- Den attraktive arbejdsplads – fysisk og psykisk arbejdsmiljø.
- Trivselsmålinger.

- Guideline omkring fratrædelse.
- Individuel rådgivning – jobsøgning ved større afskedigelsesrunder.

KOMMUNIKATIONS-STRATEGI

Vi lægger op til bred åbenhed i Tønder Kommunes kommunikation både eksternt over for borgere, erhvervsliv og samarbejdspartnere og internt over for medarbejderne.

Kommunikationsmålsætningerne

Vi vil opfylde kommunens informationsforpligtelse over for borgerne og give rettidig indsigt i kommunens aktiviteter og beslutninger for at afstemme forventninger og skabe forståelse frem for misforståelse.

Vi vil profilere kommunen for at skabe stolthed blandt borgerne og synlighed, som rækker længere end til kommunegrænsen.

Kommunikationsværdierne

- Vi er troværdige – man kan stole på det, vi siger.
- Vi er åbne – man kan komme i kontakt med os og få adgang til alle relevante informationer.
- Vi er proaktiv. Vi melder ud på eget initiativ, også om de ubehagelige sager.
- Vi er til at forstå – al vores kommunikation tager udgangspunkt i modtagernes præmisser.

Vi går flere veje

Intern kommunikation

Vi prioriterer den direkte personlige kommunikation mellem ledere og medarbejdere højt. Lederne har et særligt ansvar for at sikre intern information og kommunikation.

Linjekommunikation, som er langt den vigtigste form for intern kommunikation, går fra niveau til niveau ud i linjen, fra direktion til fagchefer til afdelingsleder til den enkelte medarbejder – og hele vejen tilbage igen. Det er typisk information, der leveres ansigt til ansigt.

Til den daglige informationsformidling og vidensdeling bruger vi forskellige kanaler:

- **TønderNYT** udsendes elektronisk efter behov. Det skal suppleres af linjekommunikation, hvor den enkelte leder går i dialog med sine medarbejdere om TønderNYTs indhold.
- **Intranettet** er et elektronisk system til gruppekommunikation og vidensdeling internt og på tværs af kommunen.
- **Outlook**, som er det elektroniske postsystem, er et medie til personlig kommunikation fra én til én eller én til mange. Mailsystemet egner sig ikke til gruppekommunikation eller vidensdeling.

Ekstern kommunikation

Vi kommunikere åbent og i dialog med borgerne og den øvrige omverden, også uden for kommunegrænserne.

Alle ansatte i kommunen har et ansvar for at kommunikere og vise kommunens profil. Alt skriftligt materiale, som sendes ud af huset skal afspejle kommunikationsværdierne og følge kommunens designprogram.

Den faste ugentlige **annoncering** af borgerrelevante informationer sker i Digeposten.

Hjemmesiden www.toender.dk er vores vigtigste og højest prioriterede eksterne medie over for omverdenen, borgere og presse. Vi kommunikerer også basisoplysninger på tysk og engelsk.

Tønder Kommune er synlig på de gængse **sociale medier**. Vi vil være opdateret om nye medier, og vi udarbejder særskilte strategier herfor om nødvendigt.

Efter behov producerer vi **publikationer** med skriftlig information målrettet særskilte målgrupper.

Vi ønsker et godt og tillidsfuldt samarbejde med **pressen**. Vi er åbne og imødekommende og prioriterer den løbende kontakt og dialog.

Vi svarer altid hurtigt på henvendelser fra journalister, og vi holder altid en aftale. Principielt svarer vi aldrig "Ingen kommentarer", da det skaber unødig mistænksomhed og efterlader et indtryk af, at vi har noget at skjule.

Vi sætter handling bag

- Vi klæder medarbejderne bedst muligt på til at indgå i en konstruktiv og velargumenterende dialog med omverdenen om Tønder Kommune.
- TønderNYT følges op med dialog på afdelingsmøder.
- Kommunikationsafdelingen fungerer som kommunikation rådgiver, så ledere og medarbejdere er klædt på til at formidle kommunens budskaber.
- Vi udarbejder særlige kommunikationsplaner for større forandringsprocesser.

- Vi arbejder bevidst med krisehåndtering. Vi tager alle ansvar for at identificere "sager", før de bliver til kriser.
- Vi klæder vores ledere på til at håndtere mediekriser.
- Vi udarbejder en kommunikationsplan ved ethvert behov for at kommunikere til et bredere publikum.
- Vi tager alle ansvar for at fortælle "den gode historie", som kan påvirke kommunens omdømme positivt.
- Vi respekterer altid vores tavshedspligt i personfølsomme sager.
- Ved tilbyder kursus i medietræning for politikere.

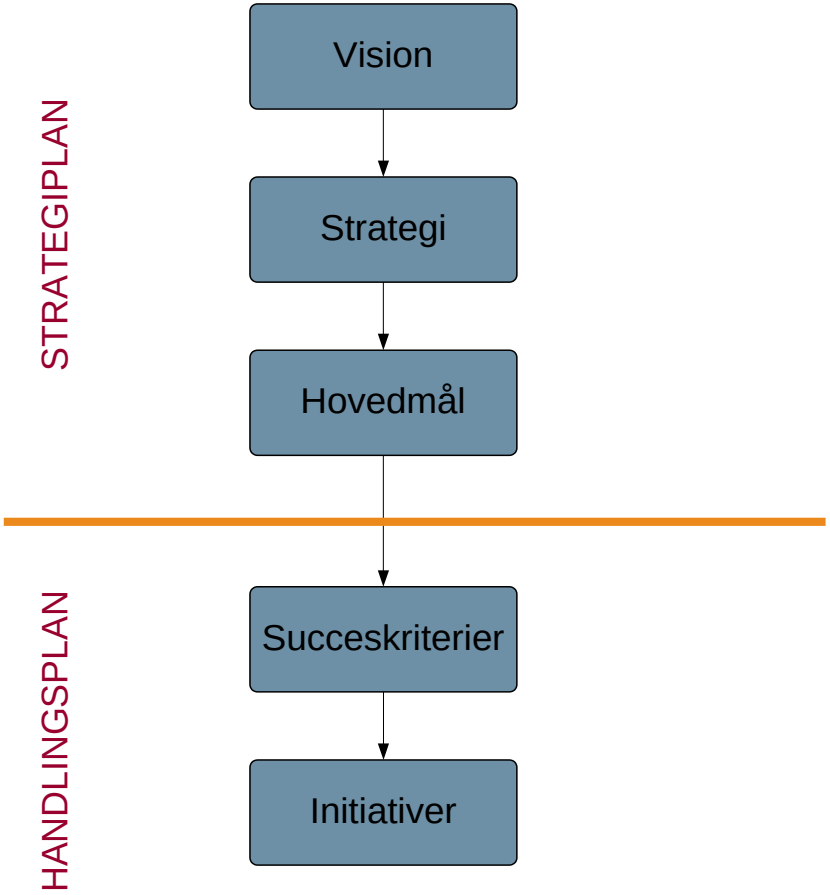
6. Særlige strategiske indsatområder

De særlige indsatsområder er udtryk for særlige indsatser, der skal sættes fokus på primært i første halvdel af planperioden. Indsatsområderne er valgt dels ud fra Kommunalbestyrelsens prioriteringer ved budgetlægningen for 2013-2016, dels ud fra drøftelser i Strategiforum. Ved udvælgelsen er lagt vægt på, det tværgående aspekt, og at indsatsen har særlig strategisk betydning i forhold til at understøtte visionen.

Til indeværende strategiplan er følgende udvalgt som særlige strategiske indsatsområder:

- Sundhed, herunder "Det nære sundhedsvæsen"
- Borgerbetjening
- Velfærdsteknologi
- Udvikling af skolerne
- Samling af administrationen
- Inklusion
- Frivillighed

I strategiplanen indgår visioner, strategier og hovedmål, som beskrives for hvert af de særlige strategiske indsatsområder. Succeskriterier og deltaljeret beskrivelse af initiativer sker i underliggende planer, f.eks. i styringsaftalerne og i projekt-grundlag for konkrete projekter.



Det nære Sundhedsvæsen

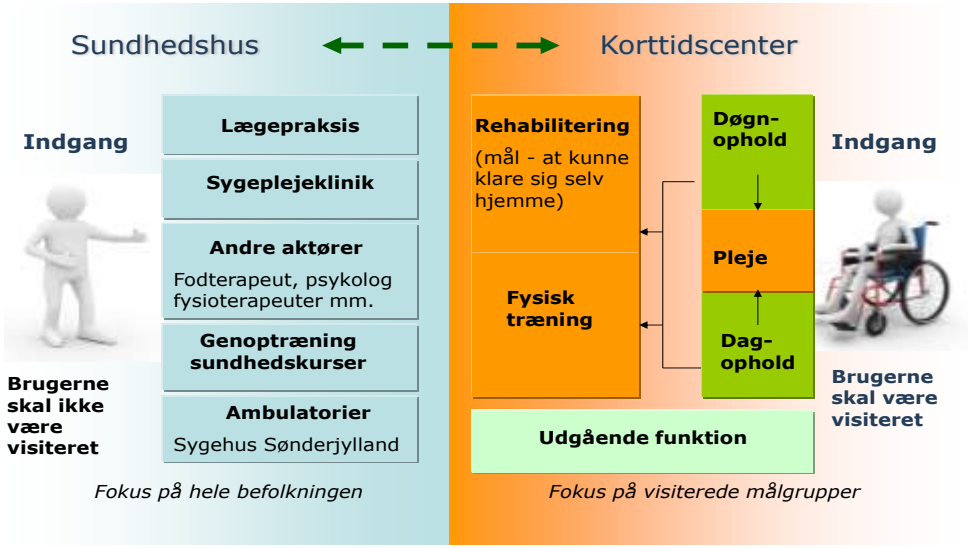
Vision

Tønder kommune fremmer borgerens sunde livsstil og forebygger sygdom gennem udvikling af et nært sundhedsvæsen, hvor indsatsen er helhedsorienteret og tager udgangspunkt i nærområdets samlede kompetencer og muligheder.

Strategi

Etableringen af det nære sundhedsvæsen sker gennem en videreudvikling af samarbejdsrelationerne mellem de lokale sundhedsaktører, illustreret i følgende model.

Korttidscenter og sundhedshus



Indsatsen sker hovedsagelig på 5 hovedområder:

1. Styrkelse af formelle og uformelle samarbejdsfora mellem kommunen og øvrige sundhedsprofessionelle samt frivillige patientorganisationer.

2. Yderligere udbygning af den borgerrettede og patientrettede forebyggelse i et tæt samarbejde mellem alle forvaltningsområder i Tønder Kommune og ikke mindst med andre aktører i kommunen, f.eks. frivillige sociale foreninger og selvhjælpsinitiativer.

3. Etablering af 2 kortidscentre i Tønder Kommune med det formål at hindre unødige indlæggelser og tilbyde gode udskrivelsesmuligheder efter hospitalsophold. Herudover at give tilbud om rehabiliteringsindsatser.

4. Etablering af sundhedshuse i Tønder Kommune som samler de lokale sundhedstilbud under ét tag med det formål at sikre sammenhængende tilbud i lokalområdet. Endvidere arbejdes på at få Regionen til at placere flere sundhedstilbud i sundhedshusene.

5. Styrkelse af telemedicinske løsninger i samarbejde mellem sygehus, almen praksis og kommuner således at borgerne gennem benyttelse at moderne teknologi bl.a. kan undgå unødige ambulante kontroller på sygehus.

Hovedmål

Langsigtede effekter

Det nære sundhedsvæsen:

- sikrer et sundere og længere liv
- medvirker til et aktivt liv uden sygdom

Mellemlange effekter

Det nære sundhedsvæsen:

- er borgerens éntydige indgang til sundhedsvæsenet
- fremmer borgerens sunde livsstil og forebygger sygdom
- understøtter behandling af borgeren i og nær borgerens eget hjem
- skaber sammenhæng mellem almen praksis, sygehus og kommune og hindrer dermed unødige indlæggelser.

Borgerservice og borgerbetjening

Vision

Tønder Kommune er borgernes hovedindgang til den offentlige sektor.

Vi vil betjene og vejlede borgerne ud fra en *helhedsorienteret* tilgang.

- Vi møder borgerne med respekt og indlevelse i deres situation.
- Vi yder vejledning og foretager sagsbehandling – hurtigt, effektivt og med høj grad af kvalitet i opgaveløsningen
- Vi sørger for at borgeren henvises til rette person / funktion inden-for kommunens kompetenceområder og til relevante eksterne myn-digheder.
- Vi vil tilbyde borgerbetjening i centerbyerne
- Som medarbejder i Tønder Kommune tager vi hånd om borgerens situation når borgeren henvender sig til os.

Vi vil prioritere *digitale løsninger,* hvor borgeren kan betjene sig selv og vi vil aktivt guide og vejlede borgerne over på disse løsninger.

Strategi

Tønder Kommune er p.t. i færd med at udarbejde en ny borgerbetje-nings- og kanalstrategi som skal danne rammerne for den fremtidige borgerbetjening i hele Tønder Kommune.
Udgangspunktet for strategien er de erfaringer, der er gjort siden kom-munalreformen. Her tænkes specielt på den meget fagorganisatoriske fordeling af borgerrelaterede opgaver der blev fastlagt ved kommune-sammenlægningen.
Derudover er der de digitaliseringsinitiativer der løbende igangsættes i henhold til den Fælles Offentlige Digitaliseringsstrategi, hvor det er fast-sat, at 80% af alle henvendelser til det offentlige skal ske digitalt i 2015.

Borgerservice skal fremadrettet kunne håndtere alle førstegangshen-vendelser fra borgerne. Opgaver som borgerservice har kompetencer til at løse skal så vidt muligt afklares ved første henvendelse.
Vi vil gøre brug af borgerguider i borgerservice, på biblioteker og større kommunale institutioner. Borgerguiden kan vejlede borgerne i at finde oplysninger på kommunens hjemmeside og i at bruge selvbetjenings-løsninger. På de decentrale enheder skal borgeren kunne aflevere an-søgninger som endnu ikke er blevet digitale.

Vi vil løbende hjælpe borgerne til at anvende de billigste kanaler ved deres henvendelse til kommunen, og vi vil i muligt omfang lukke for omkostningstunge kanaler.
(Ved kanaler forstås personlig eller telefonisk henvendelse, brev, mail, selvbetjeningsløsninger).

Hovedmål

Langsigtede effekter

- Borgerne betragter kommunen som hovedindgang til det offent-lige.
- Den helhedsorienterede tilgang sikrer højere kvalitet og effektivi-tet i ydelser og sagsbehandling til borgerne. Mere tilfredse bor-gere – færre klagesager.
- Effektivisering ved brug af omkostningseffektive kanaler.
- Borgerguide-funktionen er udbredt til relevante medarbejdere i de decentrale enheder i hele Tønder Kommune.

Mellemlangsigtede effekter

- Etablering af borgerguide-funktion på Tønder Rådhus samt etab-lering af fælles borgerservice bestående af ydelseskontor, bor-gerservice, modtagelse af ledige, enkle opgaver fra teknisk for-valtning og børn og skoleforvaltningen.
- Etablering af fælles tværfagligt visitationsteams, som alle fagom-råder kan henvise borgere til.

Sammenhæng til strategiplanens øvrige temaer

Emnet har sammenhæng til strategier, hvor der indgår borgerbetjening, vejledning og selvbetjeningsmuligheder.

Velfærdsteknologi

Definition

Tønder Kommune har valgt at arbejde strategisk med velfærdsteknologi indenfor samtlige direktørområder, så derfor anvendes følgende brede definition:

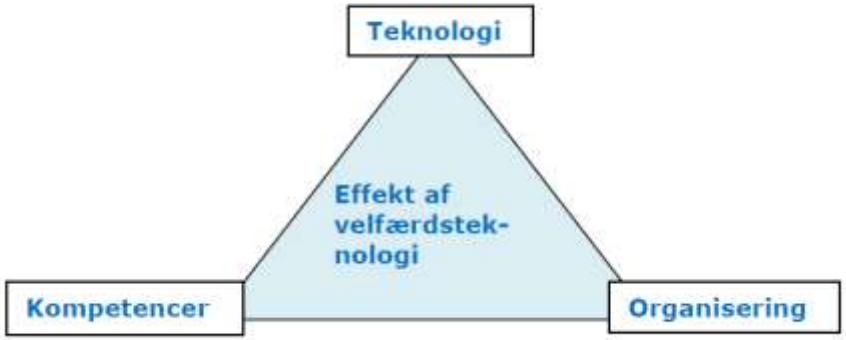
"Ved velfærdsteknologi forstås teknologiske løsninger, der bidrager til at bevare eller udvikle velfærdsydelser."

Vision

Med henblik på at gøre borgere mere selvhjulpne og forbedre disses livskvalitet er anvendelse af velfærdsteknologi en anerkendt, integreret og gennemgående praksis inden for alle forvaltningsområder i Tønder Kommune.

Strategi

For at opnå den mulige effektivisering ved indførelse af velfærdsteknologi skal tre elementer være på plads samtidig:



Teknologien skal være brugervenlig, dvs. den skal være overskuelig og kunne tilgås intuitivt. Derudover skal den være driftssikker, hurtig og sikker at anvende. Endelig skal den være integrerbar til relevante systemer, således at data er tilgængelige på tværs af sektorer, ligesom datasikkerheden skal være i orden.

Det skal sikres, at **kompetencer** er til stede hos både borgere og medarbejdere i forhold til brugen og udviklingen af teknologi. Det rette match mellem borgernes ressourcer og teknologi er afgørende for effekten. Medarbejderne skal kunne varetage nye funktioner og roller, hvilket betyder, at både nye og nuværende medarbejdere skal have kompetencerne til at arbejde med velfærdsteknologi.

Organiseringen skal tilpasses i nødvendigt omfang, da indførsel af velfærdsteknologi kan betragtes som forandringsprojekter, som stiller krav til organisering, ressourcer, ledelse og proces.

Hovedmål

Langsigtede effekter

- Borgerne er mere selvhjulpne og oplever forbedret livskvalitet.
- Arbejdsgange er effektiviseret og medarbejdernes fysiske belastning er reduceret.
- Driften er effektiviseret, samtidig med at kvaliteten er bevaret eller forøget.

Mellemlangsigtede effekter

- At der er formuleret en tværfagligt forankret strategi for anvendelse af velfærdsteknologi.
- At der er etableret en tværfaglig organisation til implementering af velfærdsteknologi.
- Medarbejdere uddannes kontinuerligt til at arbejde med velfærdsteknologi.

Sammenhæng til strategiplanens øvrige temaer

Emnet kan relateres til alle visionens punkter, idet der med udgangspunkt i borgerens behov ses på nye muligheder, som kan føre til både øget borgertilfredshed og forbedret økonomi. Velfærdsteknologi er en naturlig del af digitaliseringsstrategien og innovationsstrategien. Ligeledes er der sammenhæng til HR-strategien i forhold til kompetenceudvikling og i forhold til det fysiske arbejdsmiljø.

Udvikling af skolerne

Vision

Tønder Kommunes skolevæsen er kendetegnet ved opdaterede fysiske læringsmiljøer, der understøtter fleksibilitet, mangeartet udnyttelse og de kommunale pædagogiske fokusområder.

Strategi

På baggrund af afsatte anlægsmidler i budget 2013 udarbejdes en udviklingsplan for 2013-2018 for renovering / nyetablering af bygninger på de 4 distriktsskoler og Tønder Grundskole. Planen for 2013 er koncentreret om Distrikt Løgumkloster.

For at sikre optimal fysisk udnyttelse af eksisterende og kommende læringsmiljøer inddrages udover Teknisk Forvaltning et arkitektfirma med særlig ekspertise inden for udnyttelse og indretning af læringsmiljøer i skolebygninger.

Arbejdet for at nå de skitserede effekter fordrer, at der samarbejdes tæt mellem skoleområdet og involverede forvaltninger: det tekniske område, it-området, arbejdsmarkedsområdet det social område og sundhedsområdet.

Hovedmål

Langsigtede effekter

- Ingen nyetablerede læringsmiljøer må stå ubenyttede hen. Derfor tages der højde for det faldende elvetal, så optimal udnyttelse af skolernes læringsmiljøer sikres.
- Fleksible og mangeartede læringsmiljøer skal medvirke til fastholdelse af lysten til fortsat læring, så 95 % af en ungdomsårgang får en ungdomsuddannelse og skaber egne forudsætninger for at kunne indgå i uddannelses- og arbejdsforhold.
- Fleksible, mangeartede læringsmiljøer med udstrakt inddragelse af it og digitale læremidler skal forberede kommunens elever på de forskelligartede uddannelsemiljøer, de vil møde i deres vej gennem uddannelsessystemet – f.eks. forelæsninger i storrum, laboratoriearbejde, e-learning.

Mellemlangsigtede effekter

- Læringsmiljøerne skal understøtte etableringen af Helhedsløsningens Fase 2, så det tværfaglige samarbejde mellem fagpersoner omkring skoleeleverne får optimale fysiske samarbejdsmuligheder.
- Læringsmiljøerne skal understøtte indholdet i den kommunale Science Strategi.
- Fleksible læringsmiljøer skal indgå som bevidst, aktiv medspiller i målet om, at 96 % af eleverne skal undervises inden for almenområdet.
- Læringsmiljøerne skal understøtte skolernes mad- og måltidspolitikker.

Sammenhæng til strategiplanens øvrige temaer

Emnet har sammenhæng til det særlige indsatsområde ”Inklusion” samt digitaliseringsstrategien og innovationsstrategien.

Samling af administrationen

Vision

Udbygning af Tønder Rådhus med henblik på at samle administrationen på ét rådhus er ikke alene et byggeprojekt. Nok så vigtig er den indholdsmæssige del, hvor fokus er på opbygning af en organisationskultur, hvor værdigrundlagets "Samlet og dynamisk" i høj grad kommer i spil. Det kulturmæssige aspekt er baggrunden for at emnet optages i strategiplanen.

Visionen for samling af administrationen er således, at der arbejdes målrettet på at skabe en ny fælles kultur byggende på en grundantagelse om, at alle flytter i "nyt hus", fremfor at nogen flytter til Tønder.

Strategi

Det fysiske miljø på arbejdspladsen har betydning for den måde, man arbejder på. Derfor skal indretningen afspejle kommunens værdier, samarbejds- og organisationsformer. Der er behov for en afklaring af disse forhold. En behovs- og adfærdsanalyse i eksisterende miljøer kan bidrage til dette.

Medarbejderne involveres i arbejdet med skabelse af det nye rådhus både i forhold til kulturarbejdet og i forhold til de fysiske miljøer. Det skal afklares på hvilken måde, involveringen skal ske.

I de næste 2½ år frem til det nye rådhus står klar arbejdes med fælles holdninger og kultur, således at kulturen gradvis udvikler sig i en fælles retning.

Der arbejdes gradvis med en plan for indhentning af effektiviseringsrationalet, som skal realiseres ved samlingen. Det kan ske ved fremtidige omorganiseringer, overvejelser ved genbesættelse af stillinger og samstyring af fælles funktioner.

Hovedmål

Langsigtede effekter

- Opnåelse af synergieffekt.

Mellemlangsigtede effekter

- Ved samling af administrationen i 2015 skal opnås et rationale på 2 mio. kr. og 10 mio. kr. i 2016.

Sammenhæng til strategiplanens øvrige temaer

"Samlet og dynamisk" er nøgleord i dette tema og lægger sig dermed tæt op ad værdigrundlaget. HR-strategien kommer i spil, da arbejdspladsens kultur og fysiske indretning har stor indflydeslse på rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Innovationsstrategien har relevans i forhol til nye måder at arbejde wsammen på tævras af afdelinlger, ligesom der kan indtænkes miljøer, der understøtter en innovationskultur.

Inklusion

Definition
Inklusion handler om, at i en given gruppe er der lige deltagerbetingelser for alle aktører, hvilket forudsætter anerkendelse af aktørernes forskelligheder. Alle aktørers ressourcer bringes aktivt i spil med udgangspunkt i den enkeltes forudsætninger, således at den enkelte ikke blot rummes men også bidrager.

Inklusion sker ikke alene i skoler, dag- og fritidstilbud for børn. Den har også stor betydning for både ældre borgere og borgere i den erhvervsaktive alder samt for de sociale fællesskaber i foreningslivet og lokalsamfundene.

Vision
Tønder Kommune er præget af mangfoldighed, hvor alle bidrager aktivt til fællesskabet.

Strategi
For at inklusion kan blive en realitet blandt borgerne vil en forudsætning være, at der er skabt en fælles forståelse af begrebet internt i kommunen. På skole- og dagtilbudsområdet står inklusion højt på dagsordenen, men det er vigtigt at begrebet udvides til især Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedsområdet, så der skabes en fælles referenceramme.

Første led i strategien vil derfor være en proces til fælles forståelse af inklusionsbegrebet i relevante fora.

Hovedmål

Langsigtede effekter
- Øget tolerance kommunens borgere imellem.
- Andelen af borgere på overførselsindkomst er reduceret.
- Andelen af ensomme borgere er reduceret.

Mellemlangsigtede effekter
- Borgerne er motiveret til at indgå i fællesskaber på arbejdsmarkedet, i fritiden, i skoler og børnefællesskaber.
- På arbejdspladser er det naturligt, at alle bidrager med de kompetencer og ressourcer, de har.
- Børn-, unge-, voksen- og ældremiljøer beriger hinanden – skel nedbrydes.

Sammenhæng til strategiplanens øvrige temaer
Inklusion understøtter alle visionens punkter. Idet inklusion tager udgangspunkt i den enkeltes ressourcer og kompetencer, er borgerens behov i høj grad i centrum. Samtidig ses mulighederne i den enkelte borgers bidrag frem for at tage udgangspunkt i begrænsninger. Vi tilpasser os udviklingen, som nødvendiggør at alle bidrager, da der bliver stadig færre på arbejdsmarkedet til at forsørge dem, som står udenfor.

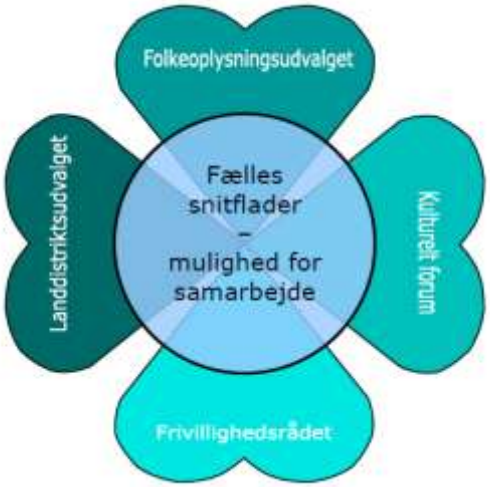
Innovationsstrategien har fokus på både interne samarbejder og samarbejde med eksterne aktører, så innovationsstrategien kan understøtte arbejdet med inklusion i alle dele af kommunen.

Frivillighed

Vision
Tønder Kommune er kendetegnet ved en frivillighedskultur, hvor borgerne tager ansvar og drager omsorg for hinanden, hvorved den sociale kapital i kommunen øges.

Strategi
Kontakten til frivillige aktører sker primært gennem SAS vedr. frivillige sociale foreninger og gennem Kultur og Fritidsafdelingen vedr. øvrige foreninger. Der er i 2012 nedsat en tværgående arbejdsgruppe, som har til formål at løfte arbejdet med frivillighed til et strategisk niveau, hvor forskellige tiltag koordineres med henblik på at skabe synergieffekt. Gruppen har foreløbig valgt to strategier til at løfte opgaven:

A. Tønder Kommune har fire siddende råd og udvalg, der arbejder med frivilligheden som deres kerneområde.



Der er i dag intet formaliseret samarbejde eller koordination mellem udvalgenes arbejde. Strategien er derfor, at undersøge muligheden for et tættere samarbejde på tværs, f.eks. omkring kurser, rekruttering af frivillige, uddeling af puljemidler, partnerskaber samt koordinering af arrangementer.

B. Et samarbejde med Frivilligcenter Tønder vurderes givtigt i forhold til at knytte kontakter til frivillige, som kommunen ellers ikke er i kontakt med. Ligeledes kan Frivilligcenter Tønder støtte opstarten af frivillighedsgrupper, hvor der ses et udækket behov.

Hovedmål

Langsigtede effekter
- Lokalsamfundene har et stærkt og styrket foreningsliv.
- Involvering af frivillige medfører merværdi (social kapital).

Mellemlangsigtede effekter
- De frivillige anerkendes for deres indsats.
- Kommunale midler til støtte at frivillighedsområdet udnyttes effektivt.
- Vi har overblik over de frivilliges eksistens og initiativer.

Sammenhæng til strategiplanens øvrige temaer
Emnet har især sammenhæng med samarbejdsdreven innovation, som er en del af innovationsstrategien, da frivillige kan supplere kommunen med nogle andre muligheder og tilgange til opgaverne. Ligeledes kan frivillighed være et middel til at nå et af visionens mål: ”Vi tilpasser kommunen til udviklingen”.

7. Kvalitetsmål

Som et tiltag i forhold til afbureaukratiseringen forventes lovkravet om udarbejdelse af kvalitetskontrakter og opfølgningsredegørelser at bortfalde fra 2013. Da det stadig er relevant at arbejde efter politisk fastsatte kvalitetsmål vil disse fremover blive indarbejdet i strategiplanen. Dette har to fordele. Dels vil kvalitetsmålene indgå som en integreret del, som hænger sammen med kommunens øvrige strategiske arbejde – dels effektiviseres processen omkring kvalitetskontrakter og opfølgningsredegørelser, når de indgår i arbejdet med den samlede strategiplan.

Kommunalbestyrelsen har fastsat en lang række politikker, hvilket fremgår af bruttolisten på side 4. I bilag til strategiplanen er beskrevet overordnede målsætninger for de politikker, hvor der er tilknyttet kvalitetsmål. Dette har til formål at vise sammenhængen mellem politikken og dennes udmøntning gennem kvalitetsmål. En detaljeret nedbrydning i delmål og succeskriterier sker i styringsaftalerne for de respektive fagområder, hvor politikken har relevans.

Som del af den årlige evaluering af strategiplanen, bliver kvalitetsmålene evalueret. Denne evaluering vil få en form, som er genkendelig i forhold til de hidtidige opfølgningsredegørelser.