

Holbæk Kommune
Direktionens strategiplan
2012+



INDHOLD

FORMÅL	2
DEN STRATEGISKE SITUATION	2
AMBITION	4
UDVIKLINGSOMRÅDER 2012+	5
STYRING OG SIKKER DRIFT	6
ORGANISATIONSUDVIKLING	6
POLITIKUDVIKLING	8
IMPLEMENTERING AF STRATEGIPLANEN	9
BILAG 1: OVERSIGT OVER UDVIKLINGSOMRÅDER OG INDSATSER	10
BILAG 2: SAMMENHÆNG MELLEM AFTALESTYRING OG DIREKTIONENS STRATEGIPLAN	11

Formål

Direktionens strategiplan er direktionens væsentligste arbejdsredskab. Formålet med direktionens strategiplan er at sætte fokus på strategisk tænkning og handling i Holbæk Kommune, og på at styrke sammenhængen mellem de politiske visioner og direktionens arbejde. Strategiplanen identificerer centrale udviklingsområder og mål, som direktionen arbejder for at indfri.

Strategiplanen er styrende for den enkelte direktørs daglige arbejde, og den er styrende for, hvilke overordnede indsatser og projekter der prioriteres i organisationen.

Det er afgørende, at strategiplanen hænger tæt sammen med den øvrige målstyring. Mål i strategiplanen er knyttet til mål i direktøraftalerne, som kobles direkte til mål i cheftalerne. Sammenhængen i målstyringen er illustreret i bilag 2. En oversigt over udviklingsområder og indsatser er illustreret i bilag 1.

Den strategiske situation

Den overordnede strategiske situation i Holbæk Kommune har ikke ændret sig meget i forhold til situationen, som den var beskrevet i strategiplan 2011. Det betyder først og fremmest, at de økonomiske rammer fortsat er snævre, hvilket skaber et behov for at udvikle og tilpasse serviceydelser. I de kommende år forventer direktionen, at det på udvalgte jobområder bliver vanskeligt at rekruttere og fastholde kvalificeret personale. Der er igangsat nye analyser af arbejdskraftsudfordringen, der i foråret 2012 vil kunne beskrive udfordringen nærmere.

De snævre økonomiske rammer for kommunerne blev fastsat i aftalen om kommunernes økonomi mellem KL og den tidligere Regering. Af aftalen for 2012 fremgår det, at udviklingen af den kommunale service skal ske indenfor de nuværende rammer. Det betyder, at nye tiltag samt udgifter der opstår som følge af fx befolkningsudvikling skal løses ved omprioriteringer og omlægninger af den kommunale service. Det forventes ikke, at den nye regering ændrer afgørende på dette forhold. Det forhold, at den nuværende regering har videreført genopretningspakken styrker denne antagelse.

Regeringen har valgt at fremrykke en række offentlige anlægsinvesteringer. Det betyder nye muligheder for kommunerne i 2012 og 2013.

Det forventes, at en ny regering fortsat vil understøtte kommunernes arbejde med at omstille og nytænke eksisterende servicetilbud på flere områder som fx økonomistyring, digitalisering og innovation. Det er områder, hvor Holbæk Kommune allerede har iværksat indsatser og projekter.

Det er særligt bemærkelsesværdigt i aftalen om kommunernes økonomi for 2012, at kommunerne på det specialiserede socialområde samt på området vedr. specialundervisning får en række nye tiltag, der skal hjælpe med at styre udgiftsudviklingen.

På sundhedsområdet sker der i 2012 en omlægning af medfinansieringen, der forøger kommunernes aktivitetsbestemte medfinansiering. Omlægningen skal øge incitamentet til at prioritere den forebyggende indsats. På dette område skal der således i løbet af 2012 arbejdes med, hvordan nye værktøjer og udfordringer kan anvendes.

Udviklingsstrategien har identificeret de centrale lokale udfordringer for Holbæk kommune. Direktionen vil i denne sammenhæng særligt sætte fokus på nedenstående udfordringer:

- Et relativt lavt uddannelsesniveau på landsplan – både blandt unge, og blandt voksne i og udenfor beskæftigelse
- En generel dårlig sundhedstilstand blandt kommunens borgere
- Demografiske udfordringer – særligt i forhold til stagnerende befolkningstilvækst (og potentiel udhuling af indtægtsgrundlaget), samtidig med færre i den erhvervsdygtige alder og flere ældre borgere
- Et stort anlægsmæssigt efterslæb indenfor en række kommunale kerneopgaver

Udfordringerne stiller store krav til Holbæk Kommune som organisation. Den stramme økonomistyring har betydet, at byrådet har vedtaget et budget for 2012-15, hvor der ikke er lagt op til nye besparelser. Det er en udvikling, som skal fortsætte, og derfor har den stramme økonomistyring også høj prioritet i 2012. Men det er samtidig væsentligt, at der – både på de store velfærdsområder og på de administrative områder - arbejdes på at udvikle opgaveløsningen og skabe innovation. Fremtidens udfordringer kan kun løses gennem innovativ tænkning.

Det kræver også, at medarbejdere og ledere er klædt på til løse opgaver på nye og anderledes måder. Det er således væsentligt, at kompetenceudvikling matcher fremtidens udfordringer. Ligesom vi skal være opmærksomme på at udvikle en organisation, hvor vi arbejder sammen om at skabe bæredygtige løsninger.

Direktionen oplever et behov for, at vi i Holbæk Kommune bliver både dygtigere og hurtigere til at udmønte politikker og strategier. Samtidig er der behov for at sikre bedre opfølgning og evaluering af både konkrete resultater og mere langsigtede effekter. Vi skal med andre ord løbende blive bedre til at implementere effektivt.

Direktionen brugte i 2011 mange kræfter på at konsolidere styringen af den nye organisation, herunder på at opbygge Strategisk Forum som et stærkt og professionelt ledelsesrum. I 2012 er der brug for, at direktionen sammen med Strategisk Forum er i dialog med større dele af organisationen. Det er afgørende for organisationen, at der udvikles en forståelse for, at vi alle har ansvar for at føre politiske beslutninger og fælles strategier ud i livet - og at vi kan samarbejde effektivt om det.

Ambition

I 2011 var formålet med strategiplanen først og fremmest at skabe overblik og konsolidere den nye organisationsstruktur. I 2012 vil konsolidering stadig have direktionens fokus. Men som ovenstående udfordringer tydeligt viser, er der brug for, at direktionen i højere grad hæver blikket og forholder sig strategisk til fremtidens udfordringer og muligheder.

Det betyder for det første, at strategiplanen vil have et længere sigte. De udfordringer, som Holbæk kommune står overfor, løses kun ved at have et langsigtet og strategisk blik. På en række områder, vil effekten af de indsatser, der i værksættes i dag, først kunne høstes i organisationen om adskillige år.

Det betyder også, at direktionens strategiplan 2012+ er mere ambitiøs.

Direktionen har sat nedenstående ambitioner for det strategiske arbejde i Holbæk Kommune i de kommende år:

- Vi skal skabe de nødvendige rammer for samarbejde og sikre ejerskab til arbejdet i organisationen. Sammenhængskraften og trivslen i organisationen skal styrkes.
- Vi skal være på forkant med udviklingen og sætte fokus på innovative løsninger. Vi skal ikke blot reagere på udviklingen, men aktivt bidrage til at forme og skabe den. Vi vil derfor eksperimentere med innovative løsninger og nye samarbejdsformer.
- Vi har ambitioner om - på udvalgte områder – at være blandt de førende kommuner i Danmark. Vi vil markere os og inspirere andre kommuner.
- Vi skal i højere grad have et omverdensperspektiv på vores aktiviteter og projekter. Det vil vi gøre ved gøre brug af regionale, nationale og internationale erfaringer, og ved at udvikle nye samarbejder med partnere fra relevante organisationer, forskningsverden, erhvervslivet m.fl.. Direktionen vil systematisk understøtte regionale, nationale eller internationale partnerskaber, såfremt de kan øge projekternes værdi.
- Vi skal være dygtige til at kommunikere og være i dialog med vores organisation. Direktionen skal sikre, at de politiske mål og prioriteringer er kendte, og at indsatserne i strategiplan 2012 bliver kommunikeret på relevante og praksisnære måder. Samtidig vil direktionen iscenesætte formuleringen af 'Fortællingen om Holbæk Kommune' som en fælles referenceramme, både internt og i vores kommunikation med omverdenen

Udviklingsområder 2012+

Denne strategiplan har tre udviklingsområder: Styring og sikker drift, Organisationsudvikling og Politikudvikling. Inden for hvert udviklingsområde har direktionen prioriteret en række tværgående projekter og initiativer, som skal implementeres på direktørområderne.

Nedenfor ses de tre udviklingsområder med tilhørende mål. Herefter følger en uddybende beskrivelse af de projekter og initiativer, som skal sikre, at vi når disse mål.

Udviklingsområde: Styring og sikker drift
<p>Mål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budget 2012 overholdes, budgetaftale implementeres og økonomistyringsmodellen videreudvikles 2. Ledelsesinformation anvendes aktivt til styring, effektivisering og optimering af organisationen 3. Der gennemføres direktionsanalyser af udfordringer og muligheder på uddannelses- og sundhedsområdet inden udgangen af 2012.
Udviklingsområde: Organisationsudvikling
<p>Mål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Konkrete indsatser i udviklingsplanen for HR-strategien (bl.a. forandringsledelse, strategisk kompetenceudvikling og trivsel) er igangsat i 2012. 5. Et antal innovationsprojekter er inden udgangen af 2012 iværksat med henblik på at skabe erfaringsgrundlag for fortsat innovation. 6. Der er igangsat indsatser for at øge trivslen på alle arbejdspladser. Der følges op på indsatserne i første halvdel af 2013. Fremmødet inden for direktørområdet er højere ved udgangen af 2012, end det var ved udgangen af 2011. 7. Ny skolestruktur er implementeret. 8. Boligstrategien følger den vedtagne udviklingsplan.
Udviklingsområde: Politikudvikling
<p>Mål:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Udviklingsstrategien er udmøntet gennem udarbejdelsen af en ny kommuneplan og tilpasning af eksisterende politikker/strategier 10. Der er udviklet en politik for det specialiserede voksenområde og en børne- og ungepolitik. Udviklingen af en sundhedspolitik er igangsat og udviklingsplaner for erhvervs- og turismepolitik, ældrepolitik og kultur- og fritidspolitik er implementeret. 11. Der er gennemført en evaluering af dialogmodellen. Samtidig er der udviklet nye værdiskabende måder at understøtte dialogen mellem politikere og borgere på. 12. Der er opstartet pilotprojekter med nye former for frivillighed, og de første evalueringer er gennemført. 13. Ultimo 2012 er der gjort status på implementeringen af visionen og udviklingsstrategien, som kan danne grundlag for beslutning om politikudvikling i 2013 og frem.

Styring og sikker drift

Formålet med udviklingsområdet er at skabe et sikkert fundament, der skaber råderum til nye tiltag.

Udviklingsområdet skal understøtte, at økonomistyringen bliver rettidig, effektiv og troværdig. Der skal desuden evalueres og følges op på mål og indsatser.

I 2010-2011 er der blevet implementeret en række IT-systemer, der muliggør en bedre og mere ensartet ledelsesinformation. Der skal i 2012 fokus på, at IT-systemerne udnyttes optimalt, så datagrundlaget for både styring, ledelse og strategi- og politikudviklingen forbedres.

Følgende projekter og aktiviteter er prioriteret indenfor udviklingsområdet:

Effektiviseringsstrategi

Direktionen har det overordnede ansvar for, at effektiviseringsstrategiens gevinster bliver realiseret. Og effektiviseringen skal integreres som en del af den daglige drift på alle driftsområder. Der er særligt fokus på øge digitaliseringen ved blandt andet at implementere nye IT-løsninger, optimere arbejdsgange og kompetenceudvikle.

Dialogbaseret aftalestyring

Er det centrale redskab for at sikre styring og opfølgning på de væsentligste mål i organisationen. Konceptet implementeres i januar 2012 på direktør- og chefniveau og udbredes til lederniveau i løbet af 2012.

Datagrundlag

Økonomistyringen blev styrket i 2011, og fungerer godt i forhold til budgetopfølgning. Der er nu mulighed for at udvikle økonomistyringen, således at der ikke kun følges op på forbrug, men at effekten af indsatsen også måles. Desuden er det centralt, at der skabes overblik og sammenhæng i forskellige IT-understøttede ledelsesinformationssystemer. Muligheder for analyse skal udnyttes, optimeres og eventuelt effektiviseres. Direktionen lægger særlig vægt på at kunne præsentere ledelsesinformation på et overordnet niveau til byråd og stående udvalg.

Direktionen har desuden et behov for at kunne iværksætte analyser, der skal sikre et bedre grundlag for politik- og strategiudviklingen. I 2012 vil direktionen prioritere at få udarbejdet analyser på sundhedsområdet (overblik over viden om borgernes sundhedstilstand, forskellige kommunale indsatser, omkostninger og effekter mv.) samt uddannelsesområdet.

Organisationsudvikling

Formålet med udviklingsområdet er at understøtte det, vi satte os for med 'Tid til strategisk tænkning og handling' (marts 2010): 'En robust organisation, hvor vi udvikler og optimerer den faglige opgaveløsning og samtidig skaber en attraktiv arbejdsplads. En organisation, hvor vi har styr på økonomien, og hvor vi gennem innovation og samarbejde kan udnytte alle potentialer.'

Direktionen havde i 2011 fokus på at få konsolideret den nye organisation: Vores økonomi- og målstyring, de nye chefer og fagsekretariater samt de nye stabsfunktioner.

I 2011 har vi formuleret en HR-strategi, hvor de væsentligste aktiviteter har været knyttet til projekt 'Fra fravær til fremmøde'. Desuden har direktionen investeret kræfter i at opbygge de nye ledelsesplatforme - særligt Strategisk Forum. Direktionens fokus på organisationens sammenhængskraft og implementering af såvel effektiviserings-, digitaliserings- og udbudsstrategien betyder, at den HR-strategiske indsats i 2012 primært skal fokuseres omkring strategisk kompetenceudvikling. Dette skal ske parallelt med forankring af

fremmødeprojektet samt fokus på trivsel og opbygning af social kapital i hele organisationen. Med andre ord skal forandringsledelse være et omdrejningspunkt for den HR-strategiske indsats.

Lederne spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre sammenhængskraft i organisationen. Etablering af nye ledelsesplatforme, kan forbedre kommunikationen både vertikalt og horisontalt i ledelseshierarkiet, og dermed være med til at styrke den sociale kapital. Det er Dialogforum, som udgøres af lederniveau 1-4, et godt eksempel på. Lederens evne til at skabe dialog og ejerskab blandt egne medarbejdere har også betydning for den sociale kapital, hvilket kan identificeres i medarbejderens engagement og arbejdsglæde.

Hvis implementering af strategierne skal lykkes, er det afgørende, at lederne tager ansvar for at strategien bliver til handling. Lederne skal have kompetencer, som gør dem i stand til at varetage professionel forandringsledelse. Det er ofte medarbejderne, der er tæt på opgaveløsningen, som kan se effektiviseringspotentialer i arbejdsgange, systemer mv. Lederens opgave bliver derfor, at motivere medarbejderne til at kigge efter nye løsninger og bringe dem frem i lyset - og derpå at træffe de beslutninger, som omsætter intentionerne til ny, fælles praksis.

Kompetenceudvikling af medarbejderne er afgørende. Kompetenceudvikling skal ske med afsæt i behovene på den enkelte arbejdsplads og på organisationens samlede behov. Medarbejderne skal tage del i relevant kompetenceudvikling, som sikrer, at den enkelte har de rette kvalifikationer og kompetencer til at varetage de jobfunktioner, der er behov for, nu og på sigt. Den årlige medarbejderudviklingssamtale er i denne sammenhæng central for den udviklingsorienterede dialog mellem den enkelte medarbejder og lederen.

I 2012 indgår følgende projekter og aktiviteter i udviklingsområdet:

HR-strategi

I dialog med Hovedudvalget og Strategisk Forum har direktionen udpeget tre områder, hvor der i 2012 skal ske en særlig indsats:

- *Ledelsesudvikling.* Der skal fokus på at styrke den sociale kapital på og mellem direktør-, chef- og lederniveau, styrke lederens kompetencer indenfor forandringsledelse, sikre forankring af LEO-uddannelsen i organisationen, samt sikre, at alle ledere har en årlig lederudviklingssamtale (LUS) med egen leder/chef. Det skal sikres, at ledere/chefer tilbydes værktøjer, der kan understøtte afholdelse af LUS.
- *Medarbejderudvikling.* Der skal fokus på at styrke den sociale kapital blandt medarbejdere på den enkelte arbejdsplads og på tværs af enhederne, sikre at medarbejdernes kompetencer matcher de opgaver, som kommunen skal have løst, samt at alle medarbejdere har en årlig medarbejderudviklingssamtale (MUS) med egen leder/chef. Det skal også her sikres, at ledere/chefer tilbydes værktøjer, der kan understøtte afholdelse af MUS.
- *Attraktiv arbejdsplads.* Medarbejdernes trivsel samt fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal forbedres ved at bygge videre på de mange resultater og erfaringer, der er opnået gennem projekt 'Fra fravær til fremmøde'. Det skal bl.a. ske ved at alle arbejdspladser aktivt bruger arbejdsmiljøscreeninger og trivselsmålingen til udvikling af attraktive arbejdspladser og til at styrke den sociale kapital. Trivselsmålingen gentages i første halvdel af 2013. Der vil i 2012 endvidere ske en styrket indsats vedr. sundhedsfremme og fysisk arbejdsmiljø.

Innovation

Når direktionen sætter innovation på dagsordenen er med en tro på, at vi sammen kan skabe stadig mere professionelle ydelser for færre midler og samtidig være en attraktiv arbejdsplads præget af udvikling og trivsel. Innovation handler om at omsætte nye og gode ideer til praksis, som skaber merværdi for brugere og borgere. Eksempler er velfærdsteknologi og nye selvbetjeningsløsninger, men det kan også være at organisering den kommunale service på nye, værdiskabende måder, som går på tværs af traditionelle fagområder og strukturer. Samarbejdet med private virksomheder - fx via Offentligt-Privat-Samarbejde (OPS) - har

også potentiale til at bringe anderledes måder at løse opgaverne på i spil.

Konkret tager direktionen i 2012 fat på dialogen med blandt andre ledere og Hovedudvalg om, hvordan vi vil arbejde med innovation i Holbæk Kommune, i samarbejde med brugere/borgere, medarbejdere samt andre offentlige og private samarbejdspartnere. Dialogen vil blandt andet bygge videre på den tilgang til og viden om innovation, som lederne har opnået gennem deltagelse i LEO-uddannelsen, ligesom direktionen forventer at inddrage eksterne aktører i arbejdet.

Fremtidens Folkeskole.

Folkeskolen, en stor og væsentlig del af organisationen, vil i 2012 skulle implementere projekt Fremtidens folkeskole og en ny skolestruktur. En ny skolestruktur skal gøre skolerne parate til at realisere de politiske mål for Fremtidens Folkeskole, og på en måde så den sociale kapital på området er styrket. Mange fagområder i organisationen vil skulle samarbejde effektivt for at sikre implementeringen på måder, så skolerne er gearet til Fremtidens Folkeskole. I forlængelse af strukturløsninger af Folkeskolen skal der i 2012 ligeledes arbejdes med strukturløsninger på daginstitutionsområdet.

Boligstrategi og Fremtidens ældreboliger.

Boligstrategien er en samlet plan for, hvordan fremtidens boliger til ældre skal se ud i Holbæk Kommune. Formålet er, at modernisere og fremtidssikre de fysiske rammer for kommunens ældre- og plejeboliger. Boligstrategien består af fem delprojekter. Nye og moderne plejeboliger, attraktive ældreboliger, etablering af et sundhedshus, udbud af et plejecenter samt en samlet strategi for kommunens aktivitetscentre. Således er implementeringen af strategien et projekt, hvor mange parter skal arbejde sammen.

Politikudvikling

Udviklingsområdet handler om at understøtte Byrådets arbejde med politikker og strategier. Det handler samtidig om direktionens behov for at udvikle strategier, der gør organisationen i stand til aktivt at adressere og påvirke fremtidens udfordringer. Formålet med udviklingsområdet er dermed at sætte retning på udviklingen af den kommunale service.

I 2011 er der udarbejdet en række politikker og strategier, der tager udgangspunkt i Byrådets vision. På den ene side forholder politikker sig til det, vi skal, på den anden side sætter politikkerne fokus på det, vi vil. Og altid med blik for, hvordan vi vil udvikle Holbæk kommune til noget særligt. I den proces har der samtidig været arbejdet med at forberede kvalitet af betjeningen af det politiske niveau og optimere samarbejdet mellem administration og Byråd.

I 2012 indgår en række nye projekter og aktiviteter i udviklingsområdet:

Budgetaftale 2012-15

Af budgetaftalen for 2012-15 fremgår en række initiativer, som skal implementeres i 2012 og frem, herunder blandt andet investering i styrket udviklingskraft, kompetenceudvikling af medarbejdere og velfærds-teknologi, forebyggende indsats på misbrugsområdet, samt øget anlægsaktivitet.

Udviklingsstrategi

Byrådet sender i december 2011 forslag til Udviklingsstrategi i høring forud for endelig politisk godkendelse primo 2012. Formålet med udviklingsstrategien er at give politiske svar på de vigtigste strategiske spørgsmål om kommunens langsigtede og bæredygtige udvikling. Direktionen vil i 2012 arbejde målrettet på at omsætte de politiske valg og prioriteringer i Udviklingsstrategien til konkrete mål og indsatser i politikker og strategier.

Kommuneplan

Jf. Planloven skal alle kommuner have en vedtaget kommuneplan, der omfatter en planperiode på 12 år. Kommuneplanen skal dække hele kommunens geografiske område, og den skal tages op til revision minimum hvert fjerde år. Den nye kommuneplan skal omsætte Udviklingsstrategiens visioner og mål til rammer og retningslinjer for den fysiske planlægning, som kan danne grundlag for konkret administration og lokalplanlægning.

Politikker

Byrådet har i 2011 igangsat formulering af hhv. en politik for det specialiserede voksenområde og børne- og ungeområdet. Begge politikker forventes at ligge færdige i første halvdel af 2012, blandt andet sådan at byrådet i forbindelse med aftaler om budget 2013-16 kan tage stilling til eventuelle omprioriteringer i budgettet, som understøtter udviklingsplanerne for politikkerne på disse to store velfærdsområder.

I 2012 skal byrådet også arbejde videre i det projektudvalg, som er sat i spidsen for Holbæk Kommunes 'Frivillighedseksperimentarium'. Projektudvalget skal bidrage til at finde nye veje og løsninger for frivillige i Holbæk Kommune, som på sigt kan være medvirkende til at sikre og videreudvikle den kommunale velfærd og sammenhængskraft. Direktionen har i den forbindelse særligt fokus på dialogen med Hovedudvalget. Målet er, at organisationen bidrager konstruktivt til at realisere de politiske ambitioner og derved gør det nemmere at være frivillig i Holbæk Kommune, udvikler nye partnerskaber mellem kommune og frivillige og dermed nye former for medborgerskab.

Endeligt tager Byrådet i 2012 fat på at udvikle en sundhedspolitik, der skal sætte fokus på, hvordan sundhedstilstanden i Holbæk kommune forbedres.

Evaluering af dialogmodel og udvikling af nye dialogmuligheder

Holbæk Kommune er kendt for at kunne noget helt særligt, når det handler om nye måder at skabe dialog mellem politikere og borgere. Primo 2011 tager byrådet stilling til en evaluering af dialogmodellen. Med afsæt heri, skal vi i 2012 skabe nye muligheder for dialog og indflydelse, blandt andet gennem brug af digitale medier.

Status på realisering af vision og udviklingsstrategi

Byrådet vedtog i maj 2010 sin vision 'Der er noget vi skal, og der er noget, vi vil'. I sidste halvår af 2012 vil direktionen forberede en status på realiseringen af visionen og Udviklingsstrategien og en evaluering af den måde, hvorpå organisationen har arbejdet med denne realisering. Status og evaluering skal kunne anvendes af byrådet som grundlag for beslutning om politikudvikling i 2013 og de følgende år.

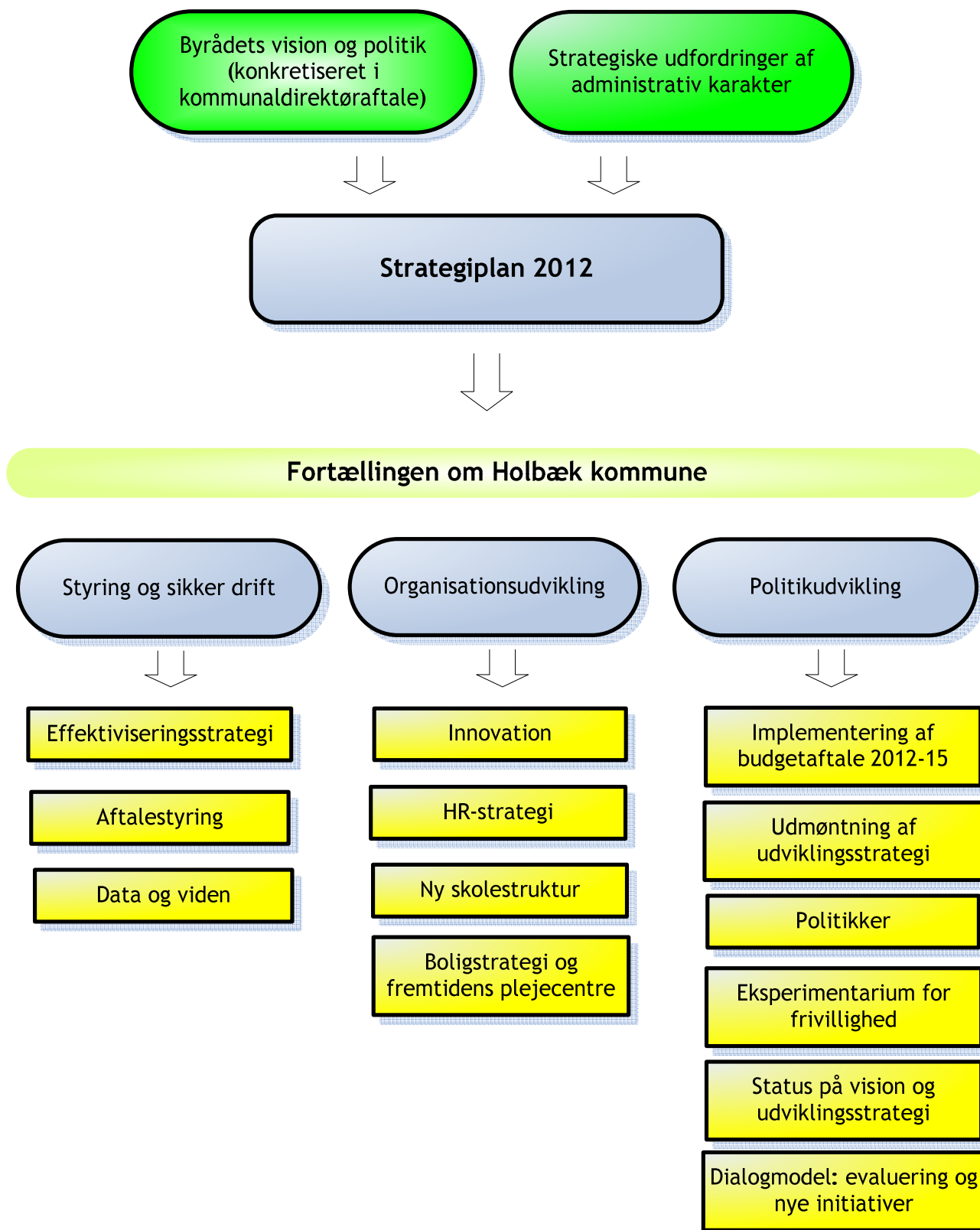
Implementering af Strategiplanen

Som beskrevet i indledningen er der en tæt sammenhæng mellem direktionens strategiplan og aftalestyringen i Holbæk Kommune. Direktionens strategiplan udmøntes konkret i de projekter og aktiviteter, som indgår i projekt- og aktivitetsporteføljen.

Direktionen vil systematisk følge op på alle aktiviteter og projekter i strategiplanen. Opfølgningen er vigtig, dels for at vi kan justere, hvor der er behov, dels for at vi kan anerkende og lære af de resultater, der bliver opnået undervejs.

Det skærper kravene til porteføljestyrelsen af strategiplanen og til den projektledelse, som får det konkrete ansvar for de enkelte projekter og initiativer. I 2012 vil en opdatering af Holbæk Kommunes projektmodel og en IT-understøttelse af projekt- og porteføljestyrelsen understøtte dette arbejde.

Bilag 1: oversigt over udviklingsområder og indsatser



Bilag 2: Sammenhæng mellem aftalestyring og direktionens strategiplan

