

# MOD PÅ KERNEOPGAVEN

CHEFGRUPPENS AMBITIONER FOR UDVIKLING AF  
KERNEOPGAVE OG ORGANISATION



**Holbæk  
Kommune**  
EN STÆRK MEDSPILLER

---

## Forord

Hvordan udvikler vi Holbæk Kommune til gavn for borgerne? Hvordan bliver vi en dygtigere organisation? Og hvordan gør vi vores arbejdspladser i Holbæk Kommune endnu bedre? Det er nogle af de spørgsmål, som optager chefgruppen og direktionen.

Vores udgangspunkt er godt! Vi har et stærkt fundament at stå på med dygtige ledere og medarbejdere, der dagligt løfter kommunens mange opgaver. Med kerneopgaven har vi et dagligt pejlemærke for, hvad det er, vi er sat i verden for – uanset om vi er lærere i vores folkeskoler, tager os af de ældre eller passer vores grønne områder. Vi er her alle for at skabe de bedste vilkår for kommunes borgere og virksomheder, som vores rammer tillader. Det er det, der er vores kerneopgave, og det er den, vi skal fokusere på at udvikle.

Efter nogle år, hvor vi har brugt meget energi på at få bedre styr på vores økonomi og budgetoverholdelse, kan vi nu igen samle alle vores gode kræfter om at udvikle kerneopgaven. Det skal vi gøre uden at gå på kompromis med vores økonomistyring. I chefgruppen mener vi, at den bedste måde at gøre det på er ved at være ambitiøse i forhold til de måder, vi arbejder på, de rammer vi har og det samarbejde vi har på tværs af kerneområder. Ligesom det samspil, vi

har med borgere og virksomheder, er afgørende og ikke mindst, at vi udviser mod i hverdagens gøremål og er stolte af vores indsatser.

Derfor sidder du nu med 'Mod på kerneopgaven'. Det er chefgruppens ambitioner for, hvordan vi genopdager og udvikler kerneopgaven de kommende år. I chefgruppen ved vi, at vi kun kan lykkes med vores ambition om at udvikle kerneopgaven og organisationen, hvis det sker i et tæt samspil med medarbejdere og ledere. Derfor vil vi gerne takke Hovedudvalget og Lederforum for deres mange gode indspark i tilblivelsen af ambitionerne. Sammen med alle ledere og medarbejdere får Hovedudvalget og Lederforum en vigtig rolle, når vi i de kommende år skal nå endnu videre i vores arbejde med kerneopgaven.

Vi har alle et ansvar for, at ambitionerne bliver til virkelighed. Så ta' godt imod dem og giv dem liv i jeres daglige arbejde.

På chefgruppens vegne

Rasmus Bjerregaard  
Kommunaldirektør  
Januar 2019

---

## Indledning

For snart fire år siden søsatte Holbæk Kommune visionen Holbæk i Fællesskab. Den handler om, hvordan vi i Holbæk Kommune sammen med vores borgere og virksomheder skaber løsninger til gavn for fællesskabet.

Oven på Holbæk i Fællesskab fulgte En Stærk Medspiller, som er organisationens svar på, hvordan vi vil omsætte pejlemærkerne fra Holbæk i Fællesskab. Holbæk i Fællesskab og En Stærk Medspiller danner stadig retning for medarbejdere og politikere i Holbæk Kommune.

Siden vi vedtog Holbæk i Fællesskab og En Stærk Medspiller, har vi imidlertid været nødt til at justere og tilpasse os de svære økonomiske problemer, som Holbæk Kommune har været i.

### Holbæk i Fællesskab

Holbæk i Fællesskab er byrådets vision for udviklingen af Holbæk Kommune.

Visionens mål er at skabe nye veje til at inddrage borgere og virksomheder i udviklingen af nye løsninger, som skaber velfærd og tryghed indenfor rammerne af en udfordret økonomi.

Samskabelse, partnerskaber, dialog, udvikling af lokalområder og nye politikerroller har været vigtige kodeord i forståelsen af, hvad ambitionen har været. Holbæk i Fællesskab udtrykker derfor et værdisæt, som er og skal være kernen i vores DNA som kommune og som fællesskab.

Retningen er således stadig givet i Holbæk i Fællesskab.

De seneste år har stået i krisestyringens tegn. Vi har reduceret vores budgetter. Indkøb og ansættelser er blevet begrænset. Anlægsaktiviteter er bremset eller udskudt. Vi har sagt farvel til flere hundrede kolleger og samtidig ændret på serviceniveauet i kerneområderne.

### En stærk medspiller

En Stærk Medspiller har stået som den organisatoriske pendant til byrådets vision. Det styrende princip er, at Holbæk Kommune skal være en stærk medspiller for den enkelte borger, vores virksomheder og øvrige samarbejdspartnere.

En Stærk Medspiller er derfor både et organiseringsprincip og en ønsket organisationskultur. I vores organisering er kommunens kerneopgaver det afgørende omdrejningspunkt for den administrative organisering, og centralt står desuden visionen om en organisationskultur, hvor man møder borgerne som mennesker og ikke 'sager'.

Organiseringen i seks kerneopgaver skal skabe grobund for et stærkere tværgående samarbejde mellem faggrupper og fagsøjler, decentralisere beslutningsprocesser og styrke handlekompetencerne hos de ledere og medarbejdere, der er tættest på borgerne. Samtidig skal det sikre, at ingen borgere eller virksomheder oplever at falde mellem to stole.

Det har været store omvæltninger for alle dele af organisationen. Det har taget tid at komme på fode igen, og mange løber stadig stærkt for at få tingene til at hænge sammen. Men set fra ledelsens perspektiv står vi stærkere, end vi har gjort længe.

Det er i fællesskab lykkes os at vende en meget svær økonomisk udvikling. Vi har i dag en organisation, der har bragt balance i forbruget på driften, og hvor der er kommet et langt bedre fokus på vores udgifter.

Holbæk Kommune står stadig, og vi får dag for dag endnu bedre fodfæste.

Det stærke fokus på genopretningen af økonomien har dog ikke været uden omkostninger for borgerne og medarbejderne. Fordi økonomien

---

har krævet vores udelte opmærksomhed, er der områder, som vi ikke har kunnet prioritere tilstrækkeligt.

Det gælder den løbende kvalitetsudvikling af kerneopgaven og det samskabende perspektiv i opgaveløsningen. Vi har brug for at bringe kvaliteten i alle vores borgerrettede opgaver helt op blandt de allervigtigste ledelsesmæssige opgaver samtidig med, at vi fortsat har et stærkt blik på styringen af økonomien.

Vi skal skabe en arbejdsplads, der giver lyst og mod til at tænke nyt. Vi skal skabe en arbejdsplads, hvor vi er gode til at løse kerneopgaven. Vi tror på, at det er det, der skaber stolthed ved at arbejde i Holbæk Kommune.

Med et mere stabilt økonomisk fundament er vi nu i stand til at se længere ud i fremtiden og tage fat på at udvikle de stærke elementer, der fortsat er i Holbæk i Fællesskab og En Stærk Medspiller – det der er Holbæk Kommunes DNA.

Ligesom vi skal arbejde sammen om at løse alle seks kerneopgaver, skal vi også arbejde sammen om at udmønte de politiske prioriteringer, som Kommunalbestyrelsen beslutter.

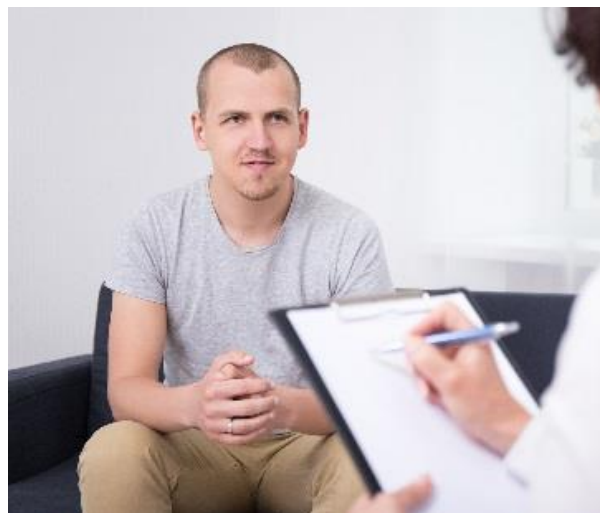
Økonomi, udvikling og kerneopgaver skal gå hånd i hånd.

## Kommunalbestyrelsens arbejdsprogram

Kommunalbestyrelsen vedtog i august 2018 sit arbejdsprogram. Arbejdsprogrammet tog sit afsæt i Holbæk i Fællesskab og dannede baggrund for de politiske og økonomiske prioriteringer, der kom med budget 2019. Dermed har Kommunalbestyrelsen fastlagt det politiske hovedfokus i 2019. Det drejer sig om indsatsen under følgende overskrifter:

- Fælles om folkeskolen
- Borgere på kanten af arbejdsmarkedet – flere skal ind i arbejdsfællesskabet
- Ældre – styrket demensindsats og flere plejeboliger
- En mere grøn og bæredygtig kommune.

Partierne bag Kommunalbestyrelsen arbejdsprogram skriver, at "Med arbejdsprogrammet arbejder vi med det, vi har." Ligesom den stramme økonomiske styring fremover også skal være et fundament for klare prioriteringer og udvikling.



Som organisation skal vi altid realisere de beslutninger og prioriteringer, som er politisk besluttet via budget og arbejdsprogram. Vores opgave er, at få det allerbedste ud af de muligheder vi har. Det gælder både på de områder, som med arbejdsprogrammet får særlig politisk opmærksomhed og på de områder, der ikke er prioriteret gennem arbejdsprogrammet og naturligvis stadig er vigtige kerneopgaver.

Det kræver, at vi arbejder med en høj faglighed og handler ud fra den viden og de erfaringer, vi har.

Nøglen er, at ledelsesrollen udvikles og udfordres, at vi er en koordineret organisation, at rammerne er de bedst mulige og at vi skaber stolthed over vores arbejde i Holbæk Kommune.

## De fem ambitioner og kerneopgaven

Med fem udvalgte ambitioner vil vi skabe et positivt fundament, der skal præge prioriteringer og ledelsesfokus på vores kerneområder og i stabene. Vi vil bruge ambitionerne til fortsat at udfordre vores måder at gøre tingene på.

Derfor skal hver af de fem ambitioner omsættes til konkret indhold i kerneområderne.

Med de fem ambitioner sætter vi særligt fokus på det, som vi mener er afgørende for at udvikle vores kerneopgaver inden for rammerne af Holbæk i Fællesskab og en Stærk medspiller.

De fem ambitioner er:

- Mod og stolthed
- Viden og faglighed
- Sammenhæng og samarbejde
- Tillid og ansvar i ledelse
- Gode rammer

## MOD PÅ KERNEOPGAVEN



Lykkes vi med vores fem ambitioner, har vi lagt et rigtig godt fundament for at lykkes med kerneopgaverne og dermed skabe gode vilkår for borgere, virksomheder og vores organisation.

Holbæk Kommunes organisation består af seks kerneområder og to tværgående stabe. Hver for sig er de forskellige, men sammen er vi én organisation. Derfor forventer vi som ledelse, at de fem ambitioner bliver omsat med varierende styrke i kerneområderne.

Det betyder, at nogle ambitioner alene vil være relevante for nogle kerneområder eller for afdelinger eller institutioner i et kerneområde. Andre vil være mere universelle og relevante på tværs af kerneområderne. Derfor skal ambitionerne gøres konkrete for at få liv.

Ambitionerne skal koble sig på de initiativer, der allerede er i gang, og som allerede understøtter arbejdet med at udvikle kerneopgaverne. Men de skal samtidig udfordre og justere kursen.

Derfor forpligter vi som chefgruppe hinanden på at arbejde med ambitionerne og gøre dem levende i hverdagen. Det vil vi gøre ved at have jævnlige opfølgninger på ambitionernes status i organisationen. Vi forpligter også ledere og medarbejdere i kerneområderne og stabene til at tage gode og løbende dialoger om, hvordan de oversættes i kerneområdet og stabene, ligesom der skal laves overordnede planer for, hvordan der arbejdes med indholdet af de fem ambitioner i og på tværs af kerneområderne.

---

## Ambitionen: Mod og stolthed

Vi skal skabe arbejdspladser, som gør medarbejdere og ledere i Holbæk Kommune stolte af deres arbejde og den positive forskel, der gøres for borgerne. Stolte over at være en del af en kompetent og engageret organisation, der tør gå nye veje, og som spiller en rolle for demokratiet og for samfundet. Og det er ikke nok at føle sig stolt – vi skal også turde at sige det højt.

Mod kommer ikke af sig selv men af konkret handling. Vi skal fokusere på alt det, der lykkes i hverdagen, når vi udfører vores arbejde. Medarbejdere og ledere skal have handlefrihed og træffe beslutninger uden frygt for at begå fejl. Vi vil udvikle en modig organisation, hvor vi både evner at stå fast på fagligheden og har modet til at tænke nyt og bringe hinandens fagligheder i spil. Vi skal anerkende hinandens indsatser, når vi lykkes med hverdagens kerneopgave – det som vi grundlæggende er sat i verden for som medarbejdere i Holbæk Kommune.

Vi vil:

- Via arbejdspladsvurdering og trivselsmåling løbende måle og arbejde med forhold, der forbedrer medarbejdernes stolthed over at arbejde i Holbæk Kommune.
- Skabe tillid til, at medarbejdere og ledere udviser god dømmekraft og træffer gode beslutninger – bl.a. ved at reducere regler og retningslinjer.
- Tale åbent om fejl og lære af dem.
- Være stolte af alt det, vi lykkes med.
- Fortælle de gode hverdagshistorier om kerneopgaverne, der lykkes.



“Vi skal skabe en arbejdsplads, som gør ledere og medarbejdere stolte”

---

## Ambitionen: Viden og faglighed

En stærk faglighed er uvurderlig og en forudsætning for at kunne lykkes med kerneopgaverne. Derfor skal vi værne om den viden og de erfaringer, vi gør os på alle kerneområderne.

Vi skal samtidigt styrke vores evne til at opsamle og anvende data systematisk og klogt, og vi skal være ajour med ny viden om effektive metoder og evidens. Data og viden skal kobles til målinger af effekten, så vi i højere grad bliver i stand til at træffe strategiske beslutninger om udviklingen af driften og til at understøtte beslutningsgrundlaget for det politiske niveau.

Borgerne er omdrejningspunktet for alt, hvad vi gør, og derfor skal vi også styrke vores indsigt i den borgeroplevede effekt.

Vi skal vælge de metoder, som er mest effektive i forhold til borgerens behov, og som samtidig tager hensyn til de ressourcer, der er til rådighed. Men data, evidens og brugerundersøgelser kan ikke stå alene. Når vi skal løse vores opgaver, skal denne viden altid kobles med medarbejderens fagprofessionelle indsigt i praksis. Medarbejdernes faglighed og fornemmelse for mennesker og omgivelser er vigtig, når vi skal beslutte os for, hvilken indsats vi vælger.

Ingen vellykkede indsatser kan kopieres én til én – der vil ofte være personlige forhold, lokale omstændigheder og konkrete udfordringer, som kræver, at vi har mod til at afprøve løsninger, der ikke har været prøvet før og som ikke lever op til et stringent krav om evidens.

” Vi skal styrke vores evne til at opsamle og anvende data systematisk og klogt”

Vi vil:

- Udvikle fagligheden med afsæt i ny viden og de praktiske erfaringer, vi gør os.
- Bruge data strategisk i indsatserne for borgeren.
- Bruge data og evidens som oplæg til politiske beslutninger.
- Forbedre vores indsigt i den borgeroplevede kvalitet.
- Opsøge ny viden om indsatser, der virker og stille vores viden og erfaringer til rådighed for andre.
- Have mod til at stoppe de ting, der ikke virker.



---

## Ambitionen: Sammenhæng og samarbejde

Borgere skal opleve sammenhæng i indsatsen, når de har brug for hjælp og støtte fra Holbæk Kommune. Vi vil udvikle vores opgaveløsning med udgangspunkt i at skabe sammenhængende borgerforløb og en koordineret sagsbehandling. Det stiller store krav til samarbejdet både på tværs af organisationen og på tværs af sektorer.

Særligt i komplekse borgersager kan det være et problem, at samme borger har flere forskellige handleplaner og kontaktpersoner i mødet med Holbæk Kommune. Dertil kommer, at forskellige fagligheder kan have forskellige løsninger på samme problem.

Vi vil skabe et fælles udgangspunkt for arbejdet med borgere med brug for hjælp og finde den rette balance mellem faglig specialisering og en helhedsorienteret indsats.

Borgerne skal opleve effekt og forandring. Af-sættet skal altid være, at vi tager udgangspunkt i borgerens ressourcer og i samarbejde med borgerne og borgerens netværk skaber de bedst mulige løsninger for borgeren.

”Vi vil udvikle vores opgaveløsning med udgangspunkt i at skabe sammenhængende borgerforløb og en koordineret sagsbehandling”

Vi vil:

- Sikre at borgeren oplever sammenhæng i indsatsen på det enkelte kerneområde og på tværs af kerneområderne.
- Tale mere med borgeren end om borgeren – vi skal styrke samarbejdet for og med borgeren.
- Styrke borgerperspektivet ved i højere grad at involvere borgeren og borgerens netværk i løsningen af dennes problemer.
- Styrke udviklingen af sammenhængende borgerforløb gennem en helhedsorienteret og koordineret indsats.
- Styrke ledere og medarbejders relationelle kompetencer.





---

## Ambitionen: Tillid og ansvar i ledelse

God ledelse skaber grobund for, at medarbejdere kan skabe gode løsninger til gavn for borgeren og fællesskabet. Ledelse sker i relationer og samarbejde med andre; medarbejdere, lederkolleger, borgere, pårørende, frivillige og virksomheder. Med ledelsesgrundlaget som vores fælles ramme vil vi forstærke arbejdet med at udvikle og forbedre ledelse og samarbejde i hele organisationen.

Mest mulig ledelsestid skal bruges på at lede kerneopgaven. Vi vil skabe plads til, at den enkelte leder kan udfordre og udvikle kerneopgaven med sin ledelse. Og vi vil igen tage fat i ambitionen fra "En Stærk Medspiller", fokusere på tillid og på at give ansvar ved at styrke beslutningskraften hos de medarbejdere, der er tættest på borgeren.

” Med ledelsesgrundlaget som vores fælles ramme vil vi forstærke arbejdet med at udvikle og forbedre ledelse og samarbejde i hele organisationen”

Vi vil:

- Udvikle og understøtte ledelse af driften med den frihed og det ansvar, der ligger i opgaven.
- Tage initiativer, der styrker samarbejdet mellem ledere og i ledergrupper på kerneområderne.
- Justere vores ledelsesgrundlag i samarbejde med ledere og lade os inspirere af ledelseskommisionens anbefalinger.
- Skabe udviklingsmuligheder for alle ledere i den daglige ledelsesgerning og skabe muligheder for fremtidens ledere.
- Understøtte kompetenceudvikling af lederne med afsæt i ledelsesgrundlaget. I 2019 er der særligt fokus på: Det personlige lederskab og ledelse af kompetenceudvikling.
- Følge op på ledelseskvaliteten i tilknytning til blandt andet trivselsmåling og lederevaluering.



---

## Ambitionen: Gode rammer

Vi vil arbejde på at skabe gode rammer for at løse og udvikle kerneopgaven. Rammerne er vores organisatoriske og fysiske forhold, men i lige så høj grad også de personalemæssige og kompetencemæssige ressourcer, der er til stede iblandt os.

Vi vil udvikle de rammer og ressourcer, vi har til rådighed, og som er givet af Kommunalbestyrelsen, så vi får mest muligt ud af dem. Fokus skal være på at prioritere, så rammerne og ressourcerne bidrager bedst muligt til at løse kerneopgaven. Når vi prioriterer, skal vi turde tænke nyt.

Med et fortsat udgangspunkt i En Stærk Medspiller er der skabt ro om den overordnede organisatoriske ramme for vores arbejdspladser, hvor den vigtigste ressource er medarbejderne. Her vil vores fokus være at sikre medarbejderne de rette kompetencer og værktøjer og at skabe gode arbejdspladser og fysiske rammer inden for de muligheder, vi har. Arbejdet med at udvikle rammerne skal ske med respekt for den forskellighed, kerneområderne har.

“Vi vil arbejde på at skabe gode rammer for at løse og udvikle kerneopgaven”

Vi vil:

- Udvikle og forbedre organisationens kompetencer gennem målrettet rekruttering og kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere.
- Skabe bedre fysiske rammer og tidssvarende og effektive værktøjer til at løse kerneopgaven.
- Sikre et godt arbejdsmiljø - både fysisk og psykisk og understøtte en kultur, hvor vi fastholder et stærkt fællesskab, samarbejder og skaber medindflydelse.
- Tilrettelægge kerneopgaven, så forventninger til rammerne bliver afstemt med borgere og virksomheder.
- Sikre synlighed om vilkår, rammer og ressourcer og bringe dem i spil for Kommunalbestyrelsen.



---

EGNE NOTER TIL:

Hvordan kan jeg bidrage til at udvikle kerneopgaven?

Hvad betyder ambitionerne for mig?

