



Kompetent  
ind i fremtiden

Koncernledelsens strategi 2025



Silkeborg  
Kommune



**Verden er i bevægelse;** det har den altid været - og som kommune er det vores opgave at følge med; at tage højde for de udfordringer det giver, og udnytte de nye muligheder fremtiden bringer. Det gør vi i vores daglige arbejde i kommunen. Og en gang i mellem træder vi også et skridt tilbage for at danne os et større overblik og planlægge på den lange bane. Det er det, Direktionen, afdelingscheferne og

stabscheferne har gjort i Koncernledelsens Strategi 2025.

Helt overordnet er der en række krav, vi som organisation skal leve op til...



Vi skal have styr på vores ting.



Vi skal skabe gode resultater.



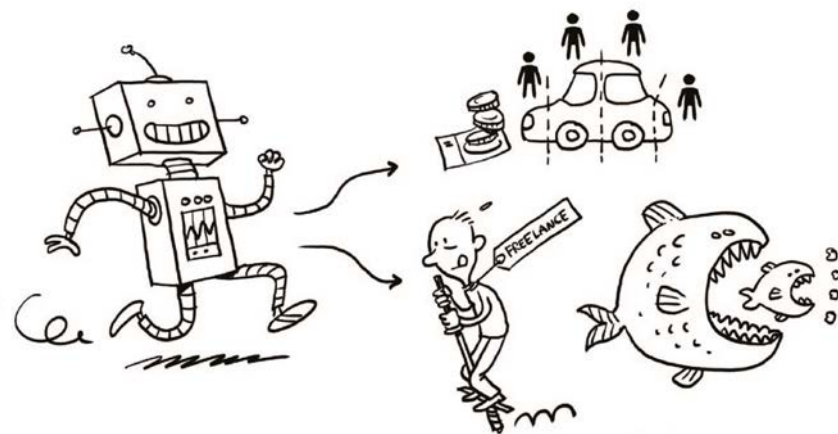
Vores organisation skal være robust og tilpasningsdygtig.



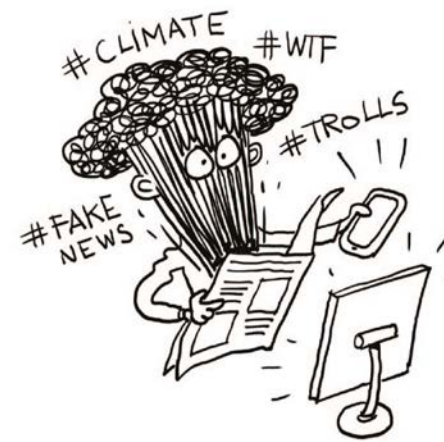
Og vi skal finde de gode og værdiskabende løsninger sammen med politikere, borgere og fagprofessionelle til gavn for fællesskabet. På de to første områder, klarer vi os godt. Og derfor er det især på de to sidstnævnte områder, vi skal blive endnu bedre for at kunne håndtere en fremtid, der både udfordrer os og skaber nye muligheder.



Det er en fremtid, hvor samfundet kommer til at mangle arbejdskraft. Hver gang vi får fem nye medarbejdere ind på arbejdsmarkedet, er der otte, som går på pension.



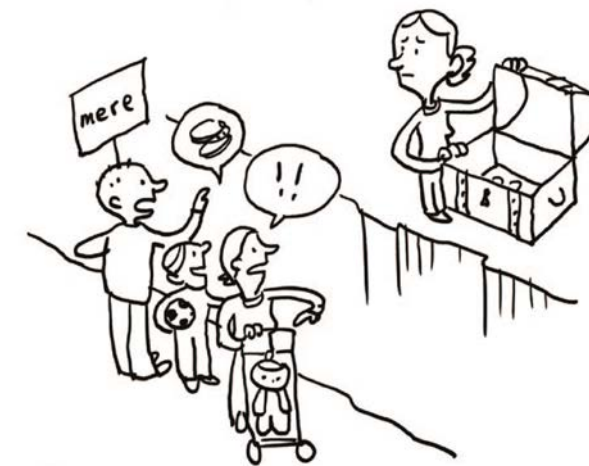
Det er en fremtid, hvor den teknologiske udvikling fortsætter med stor hast og betyder, at både arbejdsopgaver og jobtyper ændrer sig. Der opstår nye digitale platforme, som skaber økonomier baseret på at dele, låne og leje frem for at eje. Og arbejdsmarkedet vil i højre grad udgøres af freelancere, der hopper fra job til job - eller små selvstændige virksomheder, der når de bliver større og vokser, ofte vil blive opkøbt af de store og globale koncerner.



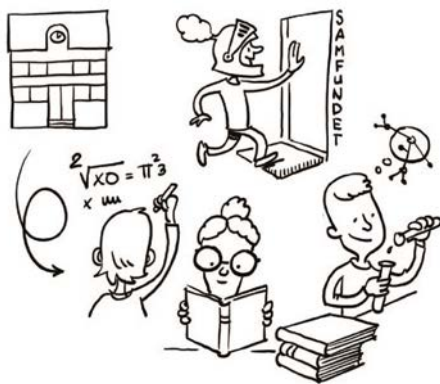
Det er en fremtid, hvor mængden af informationer fortsat eksploderer, og hvor borgerne derfor har svært ved at orientere sig. Det svækker ofte tilliden til både myndigheder, fagprofessionelle og politikere. For hvad er rigtigt, og hvad er forkert?



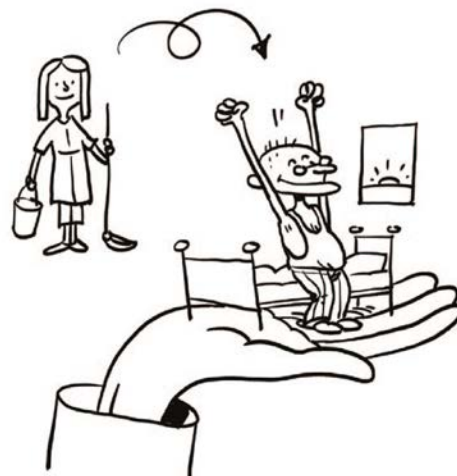
Individualiseringen fortsætter, og vi vil se stadig flere individuelle tilbud, flere individuelle diagnoser og flere fællesskaber baseret på individuelle interesser.



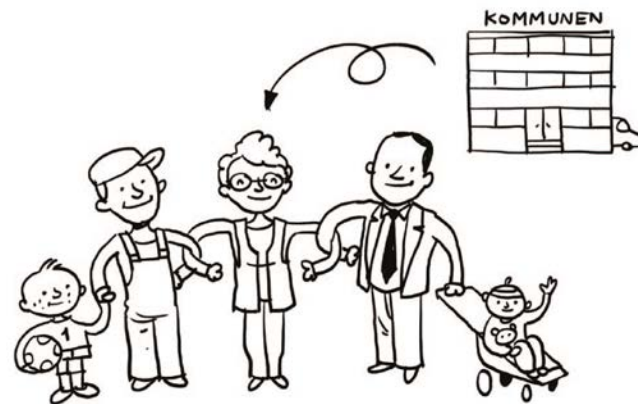
Fremtiden bringer også andre forandringer, og kløften mellem borgeres ønsker, krav og forventninger til kommunen, og hvad kommunen har ressourcer til at levere, vil vokse.



Det er en udvikling, som allerede er ved at forandre den måde, vi tænker velfærd: Behovet er ikke en folkeskole, men at vores børn trives og lærer så meget, de kan, og at vi uddanner dem til at være nysgerrige, eksperimenterende og selvstændige, så de er robuste og forberedte på en fremtid med jobs, som endnu ikke er opfundet, og så de kan deltage aktivt i samfundet.



Behovet er ikke hjemmehjælp, men bistand, så borgerne kan mestre eget liv og leve et godt hverdagsliv.



Behovet er ikke en kommune, men et lokalt, demokratisk, forpligtende fællesskab, som er med til at sikre sammenhængskraften i samfundet gennem mange små og store fællesskaber.

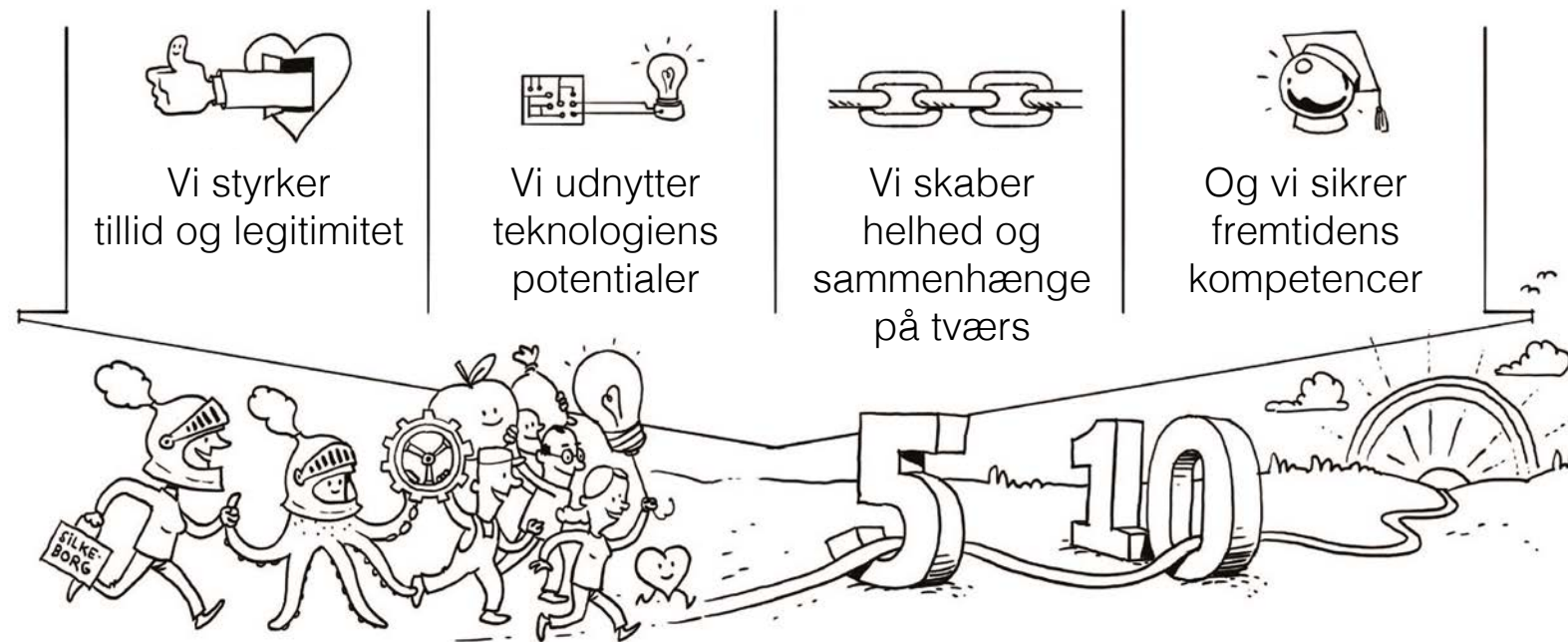
Det er den udvikling, Koncernstrategien 2025 er et svar på, og som er formuleret i visionen:

“ Vi vil være en kompetent og nyskabende organisation, der går fremtidens muligheder og udfordringer i møde til gavn for fællesskabet. Kort sagt: Kompetent ind i fremtiden.



## 4 spor

Konkret udstikker strategien 4 spor, vi som kommune vil omsætte til handlinger i de kommende år:



Den nye strategi skal gøre, at vi bliver en endnu mere robust og tilpasningsdygtig organisation, og at vi også i fremtiden evner at skabe gode og værdiskabende løsninger til gavn for fællesskabet.

- Så vi også om 5 og 10 år er i stand til at understøtte byrådets politiske visioner og håndtere og udnytte de mange muligheder og udfordringer, som fremtiden byder.

Med andre ord...

Kompetent  
ind i fremtiden

Koncernledelsens strategi 2025

## Koncernledelsens strategi 2025

Formålet med strategien er at sætte en fælles retning for organisationens udvikling, så vi også om 5-10 år kan understøtte de politiske visioner for Silkeborg Kommune og er i stand til at gå fremtidige muligheder og udfordringer i møde.

### Vores organisation

Silkeborg Kommune er en offentlig virksomhed, som har ansvaret for en lang række vigtige velfærds- og myndighedsopgaver med betydning for borgeres og virksomheders liv og hverdag. Vi er en politisk styret organisation, hvor byrådet er demokratisk valgt til at være leder af, for og med borgerne.

### Vores organisationskultur

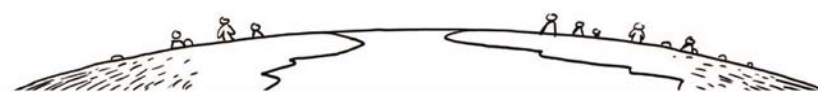
Vi er en værdibaseret, kompetent og lærende organisation, der er nysgerrig og afprøver nye muligheder med afsæt i evidens, evaluering og brugerundersøgelser. Vi ønsker overordnet at være anerkendt som en synlig, kompetent og innovativ organisation, og vores værdier er dialog, dynamik, kvalitet og sammenhæng.

### Vores evner til at skabe værdi

Vi ønsker at gå fremtidens muligheder og udfordringer i møde, og derfor skal organisationen være robust og tilpasningsdygtig, have styr på tingene, skabe gode resultater og finde gode og værdiskabende løsninger i et samspil mellem politikere, borgere og fagprofessionelle til gavn for fællesskabet<sup>1</sup>. Koncernledelsen vurderer, at organisationen både skaber gode resultater og har styr på tingene. Derfor fokuserer denne strategi især på at gøre organisationen mere robust og tilpasningsdygtig i forhold til fremtidige forandringer, og på organisationens evne til også i fremtiden at skabe gode og værdiskabende løsninger i et samspil mellem politikere, borgere og fagprofessionelle til gavn for fællesskabet.

### Vores virkelighed

Vi lever i en globaliseret verden, som er stadig mere omskiftelig, uforudsigelig, kompleks og flertydig. Nogle af de udfordringer og tendenser, vi står over for, er: For hver fem nye medarbejdere der træder ind på arbejdsmarkedet, trækker otte sig ud. Den teknologiske udvikling ændrer arbejdsopgaver og jobs. Mængden af informationer er eksploderet og gør det svært at orientere sig, og det svækker tilliden til både myndigheder, fagprofessionelle og politikere. Nye digitale platforme skaber en ny økonomi baseret på at dele, låne, leje og abonnere på stadigt mere individualiserede produkter, services og indsatser frem for at eje. Det skaber et nyt arbejdsmarked, hvor også flere danner små selvstændige virksomheder, der arbejder freelance fra job til job - og bliver virksomhederne større og vokser, vil flere i stigende grad blive opkøbt af store globale koncerner, Individualiseringsbølgen forsætter i samfundet med stadig flere individuelle tilbud, flere individuelle diagnoser og flere fællesskaber baseret på individuelle interesser. Forventningsgab mellem borgeres ønsker og krav og fællesskabet/kommunens ressourcer stiger fortsat.



<sup>1</sup>Den offentlige sektor skal balancere fire fokusområder i en kompleks verden for at lykkes med forandringer: Styr på tingene (compliance), mere for mindre (performance), innovation af velfærd sammen med andre (emergence) og modstandskraft og robusthed til at håndtere forandringer (resilience). Læs mere i artiklen "4 fokusområder for ledere i en kompleks verden" fra Væksthus for ledelse.

## Vores vision:

“ Vi vil være en kompetent og nyskabende organisation, der går fremtidens muligheder og udfordringer i møde til gavn for fællesskabet.

### Ordforklaring:

- Med ordet **kompetent** mener vi ikke kun, at vi har medarbejdere med høj faglighed og dygtige ledere men specifikt, at vi er en robust og tilpasningsdygtig organisation, som grundlæggende har styr på tingene, skaber gode resultater og værdiskabende løsninger sammen med politikere, borgere og fagprofessionelle til gavn for fællesskabet.
- Med ordet **nyskabende** mener vi, at vi er nysgerrige og afprøver nyt, som er nyttigt og bliver nyttiggjort, ofte sammen med eller i samskabelse med borgere og andre.

Kort sagt: Kompetent ind i fremtiden.

### Visionen giver svar på:

- Hvorfor gør vi det? Vi gør det til gavn for fællesskabet.
- Hvordan gør vi det? Vi gør det kompetent og nyskabende.
- Hvad gør vi? Vi går fremtidens muligheder og udfordringer i møde.

- Med ordene **går i møde** mener vi, at vi som organisation kan håndtere de forandringer og udfordringer, vi bliver mødt med, og at vi som organisation aktivt er med til at præge og skabe fremtiden.
- Med ordet **fællesskabet** mener vi kommunen som fællesskab og samfundet i almindelighed. Vi finder løsninger på vegne af og sammen med politikere, borgere, brugere, virksomheder, foreninger, organisationer, myndigheder og fagprofessionelle uden for organisationen.

# Vores fire strategispør

Strategispørene sætter fokus på fire overordnede områder, hvor organisationen skal udvikle konkrete handlinger. Spørene er organisationens trædesten for at realisere vores vision:

## Vi styrker tillid og legitimitet



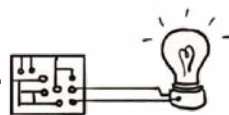
### Hvorfor

Vi oplever en stigende tillidskrise til myndigheder, fagprofessionelle og politikere. En styrkelse af tillid og legitimitet er forudsætningen for, at vi kan fungere som et stort fællesskab, hvor vi i et samarbejde mellem borgere, politikere og fagprofessionelle fortsat kan skabe rammerne for det gode liv.

### Hvordan

- Vi styrker vores strategiske kommunikation: Vi skal styrke tilliden til organisationen og organisationens legitimitet bl.a. gennem tydelighed, gennemsigtighed og troværdighed. Vi skal evne at give mening og oversætte beslutninger og holdninger med 'hjerne, hjerte og fødder' – fakta, følelser og handlinger.
- Vi er bedre til at forventningsafstemme: Vi skal arbejde med forventningsafstemning mellem borgeres forventninger og fællesskabets ressourcer. Vi skal fortsat styrke den konstruktive borgerdialog – i et samspil mellem politikere, borgere og fagprofessionelle – også når samtalen er svær, og når opfattelser er forskellige.
- Vi styrker byrådets rolle som leder af, for og med borgerne (governance): Direktionen og den øvrige koncernledelse skal understøtte og styrke byrådets arbejde med at være leder af, for og med borgere, og skal understøtte byrådet i at lede kommunen og i at formulere, hvad byrådet gerne vil.

## Vi udnytter teknologiens potentialer



### Hvorfor

Teknologier og digitale muligheder skal udnyttes og udvikles på alle fagområder for at øge kvaliteten af velfærden i vores fællesskab og for at styrke den enkeltes værdighed. Den teknologiske udvikling er et vigtigt svar på at frigive ressourcer og håndtere udfordringen med mangel på arbejdskraft.

### Hvordan

- Vi udnytter og udvikler teknologier og digitale muligheder: Vi udnytter teknologi og digitale muligheder sammen med borgerne – både børn, unge, voksne, ældre, ressourcestærke og -svage borgere. Vi bidrager også til at udvikle ny teknologi og digitale muligheder sammen med borgere, virksomheder, politikere og fagprofessionelle. Når vi implementerer nye teknologier, har vi fokus på, at medarbejdere og organisation har brug for nye kompetencer.
- Vi implementerer kendte teknologier hurtigere og følger nøje udviklingen af ny teknologi: Vores evne til at accelerere implementering af allerede kendte teknologier skal øges markant samtidig med, at vi nøje følger udviklingen af ny teknologi, så vi hele tiden er klar til at implementere de nye muligheder. Det kræver bl.a. prioritering og nye samarbejds måder i form af endnu stærkere og smidigere samarbejder på tværs af organisationen, myndigheder og fællesskaber (jf. pkt. to i strategispøret Vi sikrer fremtidens kompetencer).
- Vi arbejder med data for alle: Vi arbejder databaseret, gør data transparente for fællesskabet og udnytter nye data fra fx Internet of Things<sup>2</sup> i den daglige opgaveløsning. Vi arbejder med data og bestræber os på at anvende teknologier og løsninger, som baseres på nutidsdata og ikke historiske data. Data for alle giver alle niveauer i organisationen mulighed for at træffe oplyste, dokumenterede og kvalificerede beslutninger, som samlet set vil forbedre kvaliteten i kerneopgaven.

## Vi skaber helhed og sammenhænge på tværs



### Hvorfor

Borgernes ønsker og krav til velfærdsløsninger stiger, og de opgaver, vi skal løse, bliver stadig mere komplekse og løses bedst i fællesskab. Derfor skal vi i stigende grad skabe helhed og sammenhænge på tværs af fagligheder, organisatorisk placering samt på tværs af myndigheder og andre aktører sammen med borgerne. Når vi lykkes, opnår vi bedre resultater.

### Hvordan

- Vi udvikler vores rolle som kommune: Vi er én blandt mange spillere i udviklingen af velfærdsydelse og i at skabe rammer for det gode liv. Derfor skal vi som organisation se os selv og handle som en del af noget større. Vi skal til stadighed udforske og udvikle vores rolle som fagprofessionelle, der også kan virke som katalysatorer, facilitatorer og koordinatore.
- Vi håndterer mere og mere komplekse sager: Vi løser bedst komplekse udfordringer i fællesskab – på tværs af fagligheder, organisationsstrukturer og sektorer. Det forudsætter samarbejde på tværs af fagligheder i organisationen, og sammen med borgere, organisationer og andre eksterne parter. Det giver samtidig mulighed for at finde og afprøve nye veje, der skaber bedre helheds løsninger og sammenhænge.
- Vi styrker vores evner til at tænke løsninger frem for opgaver: Vi skal i fremtiden i højere grad tænke løsninger frem for opgaver, så vi er med til at skabe rammerne for det gode liv frem for at levere en bestemt vare eller serviceydelse.

<sup>2</sup>Internet of Things: Fysiske ting udstyres med små sensorer, der kan kommunikere med omverden gennem internettet (mobilnet, en almindelig internetforbindelse, Wi-Fi eller lukkede netværk).

## Vi sikrer fremtidens kompetencer



### Hvorfor

Borgernes ønsker og krav til fremtidens løsninger kalder på nye kompetencer, og samtidig står vi overfor rekrutteringsudfordringer på flere fagområder - for hver fem nye medarbejdere, der træder ind på arbejdsmarkedet, trækker otte sig ud. Derfor skal vi også fremover være dygtige til at udvikle og tiltrække dygtige medarbejdere og ledere.

### Hvordan

- Vi styrker vores evner til fleksibelt at samarbejde ("Organisatoriske kompetencer"): For at styrke organisationens evne til at medskabe, være forandringsparat og mindre sårbar skal vi forbedre de organisatoriske kompetencer til at danne samarbejdsgrupper, projektorganiseringer og ledelse på tværs i organisationen.
- Vi styrker vores evner til at agere i forandringer ("Individuelle kompetencer"): Vi skal fremme medarbejderes og lederes kompetencer til at agere og balancere i en omskiftelig og krævende hverdag. Både for at opnå arbejdsglæde og trivsel og for at finde gode og nyskabende løsninger.
- Vi er med til at udvikle uddannelser: Vi skal præge uddannelsesinstitutionerne, så de uddanner medarbejdere, der har de nødvendige kompetencer tilpasset den hverdag, de vil møde, herunder en opmærksomhed på de kompetencer, der supplerer og knytter sig til kernefagligheden.

# Strategien bygger videre på tidligere strategier

## Danske kommuner i udvikling

Silkeborg Kommunes udvikling og forandring er et spejl af den udvikling, danske kommuner gennemgår.

Historisk har kommunerne udviklet sig fra at være en myndighed til også at være en serviceorganisation, og i dag opfattes kommunerne i stigende grad som et fællesskab med ressourcestærke, aktive borgere, hvor politikernes opgave er at lede lokalsamfundet. Det politiske ønske er at udvikle en ny, innovativ offentlig sektor, der skaber kvalitet og fælles ansvar. Det indebærer udvikling af kommuner, som er i stand til at håndtere de nye udfordringer og komplekse problemer, som borgerne og samfundet står over for.

Kort sagt er kommunerne under forandring fra managementstyrede organisationer til politisk ledede lokalsamfund med aktive og engagerede borgere, hvor byrådet er leder af, for og med borgerne.

- Af borgerne, fordi byrådet skal vise vejen, gå foran og formulere drømmen om det gode liv for borgerne
- For borgerne, fordi byrådet skal drive kommunen fornuftigt og fastsætte kommunens service til borgerne
- Med borgerne, fordi byrådet skal udvikle kommunen sammen med borgerne. Udviklingen sker i samskabelse mellem politikere, borgere og de fagprofessionelle medarbejdere og ledere i kommunen

## Fra strukturreform til Koncernledelsens Strategi 2025

Silkeborg Kommune har siden strukturreformen i 2007 oplevet store forandringer, som vi i fællesskab har håndteret godt. Tre store forandringer har haft overordnet betydning for kommunen og dermed også for de tidligere koncernstrategier.

Kommunesammenlægningen i 2007 blev besluttet af Folketinget og betød en sammenlægning af fire kommuner, samt opgaver og medarbejdere fra to amter. I 2007-2009 var der derfor fokus på at skabe sikker drift og konsolidering i den nye Silkeborg Kommune.

I årene efter kommunesammenlægningen begyndte diskussionen om fremtidens velfærd og om at udvikle en ny, innovativ offentlig sektor. I 2010 løb vi dog ind i en lokal økonomisk krise. Kommunekassen var næsten tom, og vi var tæt på at blive sat under administration af Økonomi- og Indenrigsministeriet. Der blev derfor sat fokus på at sikre et nyt økonomisk niveau, skabe en robust økonomi og en sikker drift. Samtidig satte Koncernledelsen i årene 2011-2014 også fokus på at understøtte udviklingen af fremtidens velfærd ved at styrke innovation, digitalisering og velfærdsteknologi, kvalitetsudvikling, samarbejdet med frivillige og aktivt medborgerskab.

Det blev i 2015 videreudviklet, da Koncernledelsen satte fokus på at forny fællesskabet, så vi som organisation blev endnu stærkere til at håndtere og udføre de ønsker, byrådet har, og de store reformer, som kom til os udefra. Der blev sat fokus på Helhed og Sammenhæng, Samskabelse, Handlekraft og Strategisk Kommunikation.

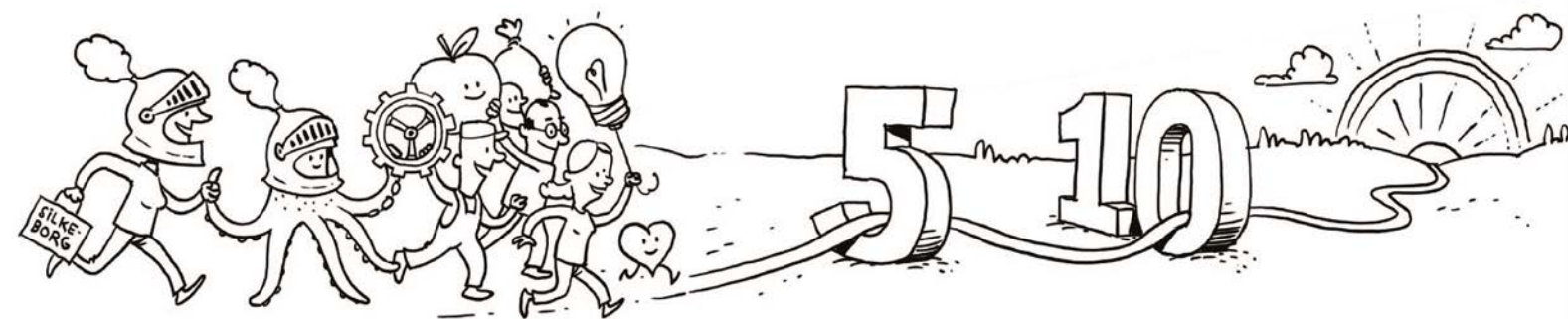
Disse fire strategispor er nu videreudviklet og understøtter på forskellige vis den nye strategi:

Helhed og sammenhæng bliver videreudviklet i det nye strategispor "Vi skaber helhed og sammenhænge på tværs".

Samskabelse, Strategisk kommunikation og Handlekraft videreføres som en del af den måde, vi som ledere og medarbejdere tænker og arbejder på i dagligdagen. Det er en del af vores mindset.

Samskabelse understøtter desuden innovation og de to nye strategispor "Vi skaber helhed og sammenhænge på tværs" og "Vi styrker tillid og legitimitet". Der er oprettet en værktøjsside på Siko, hvor ledere og medarbejdere kan hente inspiration, erfaringer og gode råd om samskabelse.

Strategisk kommunikation og Handlekraft understøtter desuden det nye strategispor "Vi styrker tillid og legitimitet".







Silkeborg  
K o m m u n e