

STRATEGI 2016 - 2019

# Vi skaber bevægelse



VI SKABER BEVÆGELSE

## INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. FORORD</b>	<b>3</b>
<b>2. INDLEDNING</b>	<b>4</b>
<b>3. VI SKABER BEVÆGELSE</b>	<b>7</b>
3.1 POLITISK LEDERSKAB I BEVÆGELSE	8
3.2 VELFÆRDSLEDELSE I KOMPLEKSITET	9
3.3 EFFEKTIV OG INNOVATIV KOMMUNAL ADMINISTRATION OG FORVALTNING	10
3.4 DEN SAMSKABTE KOMMUNALE VELFÆRDSUDVIKLING	12
<b>4. FORRETNINGEN</b>	<b>20</b>

## 1. FORORD

Jeg har hermed fornøjelsen af at præsentere COKs strategi 2016-2019. En strategi, som er blevet til, i tæt samspil med kommunerne, gennem en flerårig intern faglig udviklingsindsats og i samarbejde med vores bestyrelse og KL.

COK er kommunernes og har en vigtig opgave i at bistå politikere og kommunale ledere og ansatte med at kvalificere og udvikle de mange velfærdsopgaver, kommunerne er betroet ansvaret for. Kommunerne og kommunestyret har forandret sig markant i de seneste år, og kommunalpolitikere, ledere og medarbejdere har en stor og kompleks opgave med at skabe mere velfærd for færre ressourcer. Der gennemføres store reformer på næsten alle velfærdsområder, og det skaber nye kompetencebehov hos mange store medarbejdergrupper. Samtidig udvikles nye løsninger gennem en tæt inddragelse af borgere, civilsamfund, organisationer og erhverv.

For at være en relevant og stærk samarbejdspartner for kommunerne i denne forandring arbejder COK tæt sammen med de kommunale ledelser omkring strategisk kompetenceudvikling af velfærdsmedarbejdere. Vi har investeret massivt i medarbejdere og infrastruktur, og vi investeret i at styrke vores samarbejde med vores ejer, KL. Vi tør derfor godt sige, at COK i dag er en stærk *strategisk kompetencepartner*, som har indgående indsigt i kommunernes udvikling, drift og styring. Vi er kommunernes "kritiske ven", der både kan udfordre - sætte barren højere - og som kan skabe sammenhænge og understøtte de nødvendige strategiske forandringer, hvor *målet* er bedre velfærd og stærke lokalsamfund, og *midlet* er organisatorisk læring og strategisk kompetenceudvikling til alle niveauer i den kommunale organisation, i forvaltninger og kommuner samt på tværs af kommuner og regioner.

Vi er ambitiøse. COK vil være med der, hvor kommunerne har behov for strategisk rådgivning og for kompetenceudvikling, som forandrer - *skaber bevægelse* - i organisationer for at udvikle den fælles velfærd. Evnen til at honorere høje faglige krav, hvor kompleksitet, forandring og evnen til at indgå i nye samskabende relationer, er centrale elementer. Det fordrer, at COK selv er i bevægelse og i tæt samspil med kommuner. Det er baggrunden for, at vi kalder vores strategi frem mod 2019 for:

VI SKABER BEVÆGELSE



Ib Oustrup  
Direktør

## 2. INDLEDNING

Politikerne i landets kommunalbestyrelser står overfor komplekse og udfordrende opgaver med at styrke lokaldemokratiet, sikre økonomien og skabe bedre velfærd, blandt andet ved gennemførelse af en lang række reformer. Danmark bygger på et stærkt repræsentativt lokaldemokrati, hvor velfærd udviklet tæt på og i et tæt samspil med borgerne giver de bedste løsninger – både hvad angår kvalitet og effektivitet. Det kommunalpolitiske landskab ændrer sig i disse år. Samspillet mellem politikere og embedsfolk ændrer karakter, og kommunalbestyrelserne afprøver nye udvalgsstrukturer og politiske samarbejdsformer.

Kompleksiteten i det lokalpolitiske arbejde er blevet større, og det skal afspejles i det beslutningsgrundlag, som politikerne anvender. Kommunernes rammevilkår er i forandring og påvirker arbejdet i kommunerne markant. Temaer som globalisering, urbanisering og den teknologiske udvikling fylder, og lokalpolitikere står overfor en stor og vigtig opgave med at sikre den bedst mulige lokale velfærd for skattekrone og samtidigt bidrage til vækst og at udvikle kommunen. Dette skal ske ved, at man politisk foretager de nødvendige tværgående prioriteringer og stiller sig i spidsen for den videre omstilling og udvikling af velfærden.

*"Vi har lagt store forandringer bag os, og udfordringerne står i kø ude i kommunerne".* Sådan sammenfatter én kommunal topchef de seneste års markante reformer med effektivisering og udvikling af kommunernes drift og styring i bevidstheden om, at kravene til forandringer i kommunerne ikke stopper, idet han tilføjer: *"De mange velfærdsreformer giver os nye styringsmuligheder og sætter nye mål for resultaterne. Derfor skal vi turde gå nye veje, sætte borgerne i centrum og på en helt anden måde inddrage borgere og civilsamfundet i samskabelsen af velfærden".*

Det er en ganske rammende beskrivelse af, hvordan markante ændringer af rammebetingelserne tvinger kommunale chefer til radikalt at ændre og nytænke opgaveløsning og ledelsesformer i forhold til vores velfærdsmodel. De centrale forandringer kan sammenfattes således:

**Et stigende antal velfærdsreformer** drevet frem af både lokalpolitikere og landspolitikere med det mål at skabe bedre velfærds løsninger til borgerne for de anvendte ressourcer. Det er et fælles træk ved reformerne, at de både sætter nye mål og løsninger, og at de for store medarbejdergrupper skaber et nyt kompetencebehov.

**En global** udvikling med stadig større konsekvenser lokalt. Finanskrisen har sat markante spor i den kommunale økonomi, men globaliseringen påvirker også områder som klima, arbejdsmarkedsstruktur, flygtningestrømme, urbanisering og teknologi.

**Nye politiske krav** om resultater – både fra kommunalbestyrelser og landspolitikere – påvirker og ændrer faglige løsninger og arbejdsrutiner.

**Stigende krav fra borgere** med høje forventninger til en skattebetalt offentlig sektor som kan levere høj kvalitet i velfærdsydelserne som for eksempel dagtilbud, skole, sundhed og ældrepleje.

**Overskrifter som aktivt medborgerskab, samskabelse og frivillighed** dækker over øget inddragelse af borgerne i løsningen af velfærdsopgaver og over et øget fokus på lokaldemokratisk udvikling.

COK skal bistå kommunerne i deres arbejde med velfærdsudvikling, og COKs fornemste opgave er ganske klar:

**Vi skal understøtte kommunestyrets drift og udvikling gennem aktiviteter for politikere, kommunale ledere og medarbejdere, der fører til ny viden, færdigheder og nye kompetencer i den enkelte kommune og på tværs af kommunerne.**

KL har i efteråret 2015 vedtaget en ejerskabsstrategi for COK, som rammesætter et tæt samarbejde mellem kommunerne, KL og COK. Det er en vigtig del af strategien, at der fastholdes et armslængde princip i forholdet mellem COK og KL, idet COK primært arbejder med aktiviteter, der udspringer af de enkelte kommuners egen strategi og organisation.

COKs og KL's direktioner mødes til årlige fælles drøftelser og indgåelse af aftale om specifikke mål for det kommende års fælles indsats, ligesom det forventes, at COK melder tilbage til KL om vigtige bevægelser i kommunerne.

COK arbejder i stigende grad med at understøtte nationale velfærdsreformer i kommuner og regioner, gennem en tæt dialog og et rammesat samarbejde med vores ejer, KL. Vores opgave er her dobbelt: Reformimplementeringen skal balancere det, vi kunne kalde den generelle strategiske intention i reformen og de særlige, konkrete lokale forhold. Et fælles træk ved disse reformer, hvad enten de er initierede nationalt eller er reformer, som kommunerne selv har taget ansvaret for, er, at de forventede resultater er helt afhængige af, at meget store grupper af kommunale medarbejdere udvikler nye arbejdsmetoder og nye faglige fællesskaber og normer om løsning af opgaverne.

En central opgave for COK bliver sammen med kommunerne og KL at afdække de kompetencegab, der måtte være for ledere og medarbejdere på velfærdsområderne i kommunerne i forhold til at kunne leve op til de centralt stillede krav til kommunernes løsninger af velfærdsudfordringerne. På baggrund af "kompetenceregnskabet" og opsamling af konkrete erfaringer udvikler COK løsninger og produkter, der kan imødekomme kommunernes behov i forhold til kompetenceudviklingen for de forskellige medarbejdergrupper. Formålet er at sikre, at de mest kompetente løsninger kommer bredest muligt i spil.

Her er ofte ikke tale om at løfte de formelle kompetencer og flytte medarbejderne op ad den formelle "uddannelsesstige", men om at udvikle konkrete kompetencer i tilknytning



---

til, at hidtidige faglige løsninger og rutiner ændrer sig i forlængelse af reformer og ny lovgivning.

COK udarbejder et sådant kompetenceregnskab i efteråret 2016, og det drøftes indgående med en lang række kommuner med henblik på at skabe bred kommunal opbakning til de initiativer, som COK tager i strategiperioden.

At udvikle og gennemføre landsdækkende kompetenceprogrammer i forbindelse med reformer forudsætter et styrket samarbejde mellem kommunerne, KL og COK, hvor COK inddrages tidligt i arbejdsprocesserne omkring reformer. Herved kan COK allerede fra starten af en implementeringsproces tilbyde aktuelle og veltilrettelagte programmer for ledere og medarbejdere i kommunerne.

### 3. VI SKABER BEVÆGELSE

Der er bevægelse i de danske kommuner. Kommunernes verden er i forandring med krav om fortsat effektivitet og målrettede resultater i arbejdet. Nye reformer, skærpede krav og ændrede ansvarsområder gør kommunernes hverdag stadig mere kompleks, og i COK er kapaciteten til at arbejde i kompleksitet og at indgå i nye og samskabende læringsprocesser med vores samarbejdspartnere øget.

COK skal kunne matche og understøtte denne bevægelse i kommunerne og har som følge heraf i de seneste år selv været i udvikling og bevægelse i forhold til måden at arbejde med kompetenceudvikling og læring på. Midlerne i kommunerne til at løse opgaverne følger ikke altid med i samme tempo. Derfor søger stadig flere kommuner nye svar og nye veje til velfærd. Til at kunne håndtere denne udviklingsposition har vi gennem sidste strategiperiode udviklet vores tilbud og måde at arbejde med kompetenceudvikling på, både i forhold til de enkelte kommuner og i forhold til udrulning af reformer.

Med forudsætningen om at vi til stadighed er foran i forhold til at omstille og udvikle vores tilbud til kommunerne på de områder, hvor de politiske og ledelsesmæssige hensyn bag reformers realisering vejer tungt, udvikler vi COK internt og eksternt. Vi har fastholdt vores praksisnære afsæt i den kommunale styringsmæssige virkelighed, men møder udfordringerne på nye agile måder. En omfattende intern organisationsudvikling, øget faglighed, forskningsarbejde og -samarbejder, nye rekrutteringer med videre har fundet sted. Vi er her inspireret af begrebet samskabelse, som hos os betyder, at borgere, virksomheder, kommunalt ansatte og andre relevante aktører deltager aktivt i at formulere både opgaver og løsninger – samt fører disse ud i livet. Det resulterer ofte i mere effektive og langtidsholdbare løsninger.

I COKs strategi frem mod 2020 har vi fokus på, hvordan de store forandringer i kommunerne skaber nye kompetencebehov for store medarbejdergrupper. Det betyder, at vi vil udvikle programmer rettet mod store medarbejdergrupper. Vi udvikler og samskaber løsninger i en tæt dialog med den enkelte kommune, men vi gør det på en måde, så COKs produkter retter sig mod de brede grupper. COK er først og fremmest en kompetenceudviklingsvirksomhed for de mange – ikke en konsulentvirksomhed for de få.

For den kommende strategiperiode har COK fire overordnede strategiske pejlemærker eller intentioner:

**Politisk lederskab i bevægelse:** Mange kommunalbestyrelser eksperimenterer med nye politiske arbejdsformer. Det er der god grund til, for arbejdsvilkårene for de folkevalgte ændrer sig løbende. COK ser det som sin opgave at være omdrejningspunkt for den erfaringsudveksling, der finder sted mellem politikere om udfordringer og metoder i det politiske arbejde. COK vil i strategiperioden lægge vægt på at udbygge sine tilbud til de folkevalgte om disse temaer, da COK forventer en stigende interesse herfor blandt kommunalpolitikere.

**Velfærdsledelse i kompleksitet:** Kommunale politikere, chefer og ledere står overfor stadig mere komplekse problemer, forandringshastigheden stiger, og det gør resultatkravene og ansvarsområderne tilsvarende. COK ser det som sin opgave at styrke politikeres, chefers og lederes kompetence til at understøtte effektivitet og kvalitetsudvikling, og til at kunne reflektere, navigere, skabe sammenhæng og merværdi i denne kompleksitet.

**Effektiv og innovativ administration og forvaltning:** Kommunerne har i de senere år arbejdet målrettet med effektiviseringer. Digitalisering, stordrift og nye partnerskaber ændrer rammevilkårene for mange medarbejdere. COK ser det som sin opgave fagligt at ruste de administrative medarbejdere og ledere i de kommunale forvaltninger med målrettede og markante kompetenceløft som kan understøtte reformernes intentioner, med fokus på faglighed, udvikling af kerneopgaven, innovation og samskabelse.

**Den samskabte kommunale velfærdsudvikling** på kerneområderne er under vedvarende udvikling, hvor ikke mindst kommunernes inddragelse af borgere og erhvervsliv kommer i fokus. COK ser det som sin opgave at understøtte og styrke de centrale velfærdsområder ved at gå tæt på kompetenceudvikling i forhold til løsning af kerneopgaven og understøtte tværgående processer og samarbejder med relevant og udfordrende organisations- og kompetenceudvikling.

På tværs af disse fire pejlemærker om politik, ledelse, administration og velfærd arbejder COK med et gennemgående begreb, nemlig samskabelse. Til brug for dette arbejde etablerer COK et "Akademi for Samskabelse", hvor der skal produceres og deles viden om samskabelse i og på tværs af kommunerne, så kommunerne kan hente praktisk og teoretisk viden om de metoder og resultater, der er knyttet til et tættere samspil med borgere, civilsamfund, erhverv med videre.

I de følgende afsnit 3.1 til 3.4 uddybes hvert af de fire ovennævnte fokuspunkter.

### 3.1 POLITISK LEDERSKAB I BEVÆGELSE

Kommunalreformen i 2007 ændrede arbejdsvilkårene for mange folkevalgte i kommunerne, der ikke kun blev større, men også fik langt flere og mere specialiserede opgaver. Rammevilkårene for det kommunalpolitiske arbejde påvirkes imidlertid også på mange andre områder, for eksempel udviklingen i medieanvendelsen, digitale arbejdsformer og borgernes forventninger til deres politikere. Hertil kommer, at flere kommunalpolitikere fremhæver, at en ny generation af politikere ønsker et nyt samspil mellem det professionelle liv, det politiske arbejde og familien.

Man kan iagttage disse nye rammevilkår gennem en udvikling i de politiske arbejdsformer. Her eksperimenterer flere kommuner både med deres udvalgsmodeller, deres politiske arbejdsdeling og mødeformer.



Disse forandringer har bl været baggrunden for, at COK har etableret "Politikerakademiet". COK er nemlig stedet, hvor alle folkevalgte i kommunerne kan mødes og udveksle erfaringer med de politiske arbejdsformer og få inspiration.

I den kommende strategiperiode vil COK især have følgende tre fokusområder:

#### 1. KOMMUNALVALG I 2017

Det næste kommunalvalg finder sted i november 2017, og COK har derfor i 2016 og 2017 en stor opgave i forbindelse med at forberede og videreudvikle seminarer for de nyvalgte, der starter det politiske arbejde 1. januar 2018. Det bliver igen under overskriften "Kattegat Kommune", men det er hensigten sammen med KL at forny de hidtidige aktiviteter

#### 2. POLITISK LEDELSE

COK har en lang tradition for at tilbyde forløb til borgmestre og kommunaldirektører samt udvalgsformænd og fagdirektører. COK vil i strategiperioden videreudvikle disse aktiviteter, men COK vil også etablere nye aktiviteter, hvor borgmestre og erfarne folkevalgte mere systematisk kan drøfte og arbejde med erfaringsudveksling omkring politiske roller og metoder i det politiske arbejde.

#### 3. SÆRLIGE MÅLGRUPPER OG TEMAER

COK har i de seneste år fået en række henvendelser fra folkevalgte, der har efterspurgt aktiviteter både i forhold til særlige målgrupper af folkevalgte og særlige temaer. Dette marked er imidlertid endnu ikke tilstrækkeligt udviklet, men det er COKs opfattelse, at det i den kommende periode er realistisk at etablere kommercielt bæredygtige aktiviteter på flere områder end hidtil. Som eksempler på sådanne aktiviteter og forløb kan nævnes godt bestyrelsesarbejde, samspil med administrationen, mødeafvikling, budget og regnskab for politikere, borgeinvolvering og samskabelse. Det er i den sammenhæng vigtigt, at COK er forberedt på sådanne aktiviteter, når den nye valgperiode starter den 1. januar 2018.

### 3.2 VELFÆRDSLEDELSE I KOMPLEKSITET

Vi tager den enkelte leders og lederkollegiets levede og oplevede erfaringer alvorligt og introducerer samtidigt velfærdslederen for ny viden og forståelser, som kan understøtte vedkommendes ledelsesarbejde gennem udviklingen af øget handlekompetence. Ledelse skal ikke være let – men det skal være sjovt!

#### 1. LEDELSE AF FAGLIGHED – TÆTTERE PÅ KERNEOPGAVEN

Med reformerne på de enkelte velfærdsområder er der skabt et langt stærkere behov for faglig ledelse. Reformerne skaber i mange tilfælde behov for nye metoder og rutiner og forandrer derfor de professionsfaglige normer. Lederne skal således binde de strategiske reformmål sammen med en ny praksis i det udførende led. Derfor skal lederne tættere på det praktiske arbejde med kerneopgaven, og de får en mere central rolle i forhold til at

sætte normer og standarder for det faglige miljø. Det er en faglig ledelsesrolle, som mange institutions- og mellemledere i disse år er fælles om på tværs af opgaveområder.

#### 2. LEDELSE I OG AF DET LILLE OG STORE FÆLLESSKAB

Ledelse i kommunerne kræver sans for at arbejde i en politisk styret organisation. Det peger på koncernstyring og tværgående udvikling som svaret på at kunne bibeholde offentlig velfærd af god kvalitet indenfor en økonomisk ramme med fortsatte krav om nulvækst. Lederen må her understøtte udviklingen af en organisering, der fokuserer på borgeren og som sammentænker den borgerrettede velfærdsydelse på tværs af faglighed, struktur og funktion. Lederen skal kunne skabe helhedsorienteret mening og retning samt identificere og engagere forskellige ressourcer på tværs og i egen organisation i arbejdet med udviklingen af bæredygtig velfærd.

#### 3. LEDELSE AF PARADOKSER OG DET UVISSE

Kravene til ledelse om at nyudvikle og genopfinde velfærdsløsninger til borgerne står side om side med kravet om styring i form af kvalitetsudvikling, besparelseskrav og effektivisering. Ledelse er her at kunne stå i paradoksernes uvished og skabe mening. At lede på og i paradokset er således et vilkår for lederen, som sammen med sine medarbejdere skal skabe både ledelsesmæssig retning, handlekraft og mening i denne organisatoriske kompleksitet.

#### 4. LEDELSE AF SAMSKABELSE

På mange områder forandres velfærdsservice fra at være en offentlig leverance til en borger til at udvikles og produceres i fællesskab med borgerne. Digital selvbetjening og hverdagsrehabilitering er to – om end meget forskellige – eksempler på denne udvikling, der stiller krav til lederne om at kunne agere i en kompleks sammenhæng og på tværs af organisatoriske grænser med medarbejdere, borgere, politikere, pårørende, frivillige og andre lokale aktører, som alle kan bidrage nytænkende til såvel behovsafklaring som løsningsforslag.

Med disse fire pejlemærker – rammesat under overskriften *Velfærdsledelse i kompleksitet* – vil vi i COK udvikle praksisnær og vidensbaseret ledelse i kommunerne, der understøtter velfærdsudvikling og bevæger offentlig ledelse i den rigtige retning i forhold til reformer.

### 3.3 EFFEKTIV OG INNOVATIV KOMMUNAL ADMINISTRATION OG FORVALTNING

Kommunerne er optaget af både at effektivisere og kvalitetsudvikle deres administration og forvaltning. Der arbejdes med at flytte ressourcer fra administration til service, men også på at give borgerne en korrekt og sikker sagsbehandling for eksempel i myndighedsopgaverne.

De seneste 5 år er der gennemført store besparelser indenfor administrationen. Øget digitalisering, stordrift, centralisering, lean, udbud, kommunale samarbejder og nye innovative arbejdsformer er blot eksempler på de mange effektiviseringskilder.

Samtidig er der stor opmærksomhed på, at kommunerne har en korrekt og sikker sagsbehandling. Det gælder ikke mindst på myndighedsområderne, hvor der er stor fokus på kvalitet i sagsbehandlingen, men også på at ressourcerne prioriteres hensigtsmæssigt i forhold til de mange sagstyper.

Samarbejdet og samspillet med de folkevalgte er også under forandring. Forvaltningen skal tilpasse sig nye politiske arbejdsformer. Senest har Bo Smith-udvalget anbefalet, at der udarbejdes et kodeks for kommunale ledere og forvaltningspersonale i forhold til politikerbetjeningen.

COK ser det som sin opgave både at løfte den enkelte medarbejders kompetencer i takt med kravene og at arbejde mere systematisk med at understøtte den samlede forvaltningskapacitet til at kunne håndtere fire centrale opgaver: Effektiv administration, kvalitet i myndighedsopgaverne, den politiske betjening og samspil med borgere og lokalsamfund.

### 1. EFFEKTIV ADMINISTRATION

De meget stramme økonomiske rammer for kommunerne påvirker de fleste opgaveområder, men det er naturligt, at der er særlig stor fokus på at effektivisere administrationen, så ressourcerne i videst muligt omfang kan anvendes til borgernær service. Derfor har vi set en massiv ændring af rammebetingelserne for mange administrative medarbejdere, og der er ingen tvivl om, at denne forandring fortsætter i de kommende år. Der er i indledningen til dette afsnit beskrevet en række effektiviseringskilder, herunder indførelsen af digitale velfærdsløsninger, som ændrer opgaver og roller for medarbejderne, og som skaber nye kompetencebehov. COK vil i sine tilbud til disse medarbejdergrupper understøtte forvaltningernes evne til at håndtere de udfordringer, som det stadige effektiviseringskrav stiller.

### 2. KVALITET I MYNDIGHEDSOPGAVERNE

Danmark er kendt for at have en både professionel og fleksibel offentlig sektor, med højtuddannede forvaltningsmedarbejdere. Kerneopgaven for mange af disse medarbejdere er at træffe afgørelser i overensstemmelse med regelgrundlaget og god forvaltningsskik men samtidig også at prioritere ressourcer og arbejdsindsats hensigtsmæssigt i forhold til opgaver og borgere. COK vil i sine tilbud til disse medarbejdergrupper sætte fokus på en række af de aktuelle dilemmaer, herunder balancen mellem specialisering og helhedsorienteret sagsbehandling, innovation og nulfejlskultur samt proceskrav og hurtig sagsbehandling.

### 3. DEN POLITISKE BETJENING

De folkevalgte eksperimenterer med nye politiske arbejdsformer, og de oplever samtidig betydelige forandringer i forhold til medie håndtering og borgerdialog. Derfor må forvaltningerne finde nye veje til at understøtte og betjene det kommunalpolitiske lederskab. Det kræver et stærkt kendskab til politikernes arbejdsvilkår og muligheder og

et nyt og fleksibelt samarbejde mellem forvaltning og folkevalgte. Dette område arbejder COK målrettet på at udvikle tilbud til medarbejderne på.

#### 4. SAMSPIL MED BORGERE OG LOKALSAMFUND

Både målsætningerne om effektivisering og god borgerbetjening påvirker relationen mellem borger og forvaltning. Digital selvbetjening involverer borgerne på nye måder og ændrer medarbejdernes roller og opgaver. Helhedsorienteret sagsbehandling fra et borgerperspektiv giver tilsvarende radikale ændringer i roller og opgaver. Særligt der, hvor forvaltningerne må tænke 'ud af boksen' for at finde løsninger på komplekse problemer, der hvor myndighedsopgaven ikke er klart defineret og/eller løsningsmulighederne ligger uden for den enkelte forvaltnings domæne, er ledere og medarbejdere udfordrede. COK ser det som en central opgave at bistå forvaltningerne i, at gå nye samskabende veje i udviklingen af forvaltningsopgaverne, både i forhold til traditionel administration og i forhold til myndighedsopgaverne.

### 3.4 DEN SAMSKABTE KOMMUNALE VELFÆRDSUDVIKLING

Kommunernes medarbejdere har et særligt ansvar for at udvikle og levere de borgernære velfærdsydelser, primært indenfor de store områder som dagtilbud og skole, social og sundhed, herunder ældreområdet, beskæftigelse og miljø og teknik. Kommunerne er i disse år fokuseret på, at ydelserne skal skabe effekter og resultater i forhold til borgernes behov. Kommunalbestyrelserne har i stigende grad formuleret mål for indsatsen og for resultaterne.

Det indebærer, at de faglige krav vokser. Medarbejderne er i stigende grad forpligtede i forhold til de faglige fællesskaber og metoder, der skaber gode resultater, og i forlængelse heraf har faglig ledelse derfor også fået langt højere prioritet. Resultatet er forhåbentlig en langt større kvalitet i kerneopgaven.

Det er et skift fra at styre opgaverne på *input* til i højere grad at styre på mål for effekterne. Med denne målstyring følger ofte øgede dokumentations- og evalueringskrav, så man i højere grad kan følge, om resultaterne er i god overensstemmelse med de formulerede mål .

COK er involveret i dette udviklingsarbejde, ofte på foranledning af et tæt samarbejde med KL om reformimplementering. I strategiperioden vil COK udvikle programmer for flere af de store medarbejdergrupper, der arbejder med reformerne. Fokus vil være på de faglige metoder, der kan understøtte de mål, der politisk er formuleret for de store reformer – både på landsplan og i den enkelte kommune. Herudover leverer vi også en række ydelser omkring innovation og organisationsudvikling til enkeltkommuner, hvor kompetenceudvikling til stadighed er ledetråden. Vi arbejder indenfor skole og dagtilbud, sundhed, det sociale område, beskæftigelsesområdet og teknik og miljø.

#### 1. ØKONOMI OG STYRING

Udviklingen i den kommunale økonomistyring har høj prioritet, med øget fokus på strammere økonomiske rammer, budgetlov, projekter om god og bedre styring,

konkurrenceudsættelse og reformer på de store velfærdsområder som blot nogle få fokusområder. Det stiller nye krav til styringen, og der bliver fremadrettet arbejdet med konkrete mål i forhold til et fælles kommunalt styrings- og effektiviseringsprogram. I de kommende år sættes især fokus på følgende områder:

Effektivt indkøb og konkurrenceudsættelse

- Effektiv drift, nye organiseringer og samarbejdsformer
- Digitalisering og velfærdsteknologi
- Regelforenkling og afbureaukratisering
- Bedre ressourceudnyttelse og styring

Kommunernes økonomifunktioner spiller her en central rolle i at være nytænkende og gå foran i udviklings- og implementeringsprocesserne. Et særligt stærkt fokus lægges på analytisk og strategisk styring og – ikke mindst – på de konsulentkompetencer hos medarbejderne, der skal til for at realisere anvendelsen af nye styringsteknikker på tværs i kommunerne.

Dette stiller store krav om de nødvendige kompetencer for at udvikle styringen.

På området for Økonomi og Styring bidrager COK til dette primært gennem udvikling og levering af vores kerneydelser inden for kurser og temadage, uddannelser, konferencer, netværksarrangementer, årsmøder og kompetencerådgivning. I strategiperioden vil området være et udviklingsområde, hvor viden om styringsarbejde og om hvordan man bedst understøtter kommunerne i at øge fokus på dette arbejde bliver centralt. At have et tæt samspil med KL's økonomiske sekretariat ser vi her som en forudsætning for at kunne løse opgaven i de enkelte kommuner og en forudsætning for at kunne understøtte reformarbejdet på de øvrige velfærdsområder.

I strategiperioden vil COK også styrke samarbejde med kommunerne og KL om det "Fælleskommunale Styrings- og Effektiviseringsprogram", som kommunerne har sat i værk. Det indeholder en lang række udviklingsprojekter, som må forventes at aflede en række kompetencebehov, hvor COK skal være på banen. Den seneste økonomiaftale aktualiserer denne opgave.

Vores kvalitetsmodel er stærkt understøttet af netværk med centrale aktører samt en lang række strategiske partnerskaber. Denne model sikrer, at COKs produktprogram inden for Økonomi og Styring har gennemslagskraft i forhold til alle målgrupper i kommunernes styringskæde. Herigennem er vores langsigtede strategiske målsætning også at konsolidere vores position som et læringsakademi for kommunal økonomi og styring.

## 2. SKOLE- OG DAGTILBUD

COKs tilbud til skolelederne skal ikke bare fastholdes, men også videreudvikles i den kommende strategiperiode. Folkeskolereformen skal understøttes, og der skal særligt fokus på skoleledernes muligheder for at fastholde og udvikle deres ledelsesrum, så skolerne kommer i mål med reformens intentioner. Reformen er markant og ambitiøs med den klare målsætning at give alle elever et fagligt løft, mindske betydningen af

børnenes sociale baggrund samt styrke elevernes trivsel. Kravene til de professionelle er steget, og intet tyder på, at målene med reformen hurtigt opfyldes. Kommunerne står derfor her overfor en omfattende opgave i forhold til faglig kompetenceudvikling af såvel lærere som pædagoger. Der er fire påtrængende kompetenceudfordringer i skolevæsenet lige nu:

1. Fokusskiftet fra undervisning til læring stiller helt nye krav om målstyring, dokumentation og resultatskabelse. Dette udfordrer alle niveauer i skolen.
2. En markant professionalisering og styrkelse af den faglige ledelse tæt på kerneopgaven og ledelse af kapacitets- og kompetenceudviklingen af det pædagogiske personale bliver afgørende på såvel institutions- som forvaltningsniveau.
3. Lærere og pædagoger skal samarbejde om at udvikle en inkluderende og lærerig skoledag på tværs af fag og tilbud. Det kræver et markant kompetenceløft hos såvel pædagoger som lærere, ikke mindst i forhold til det tværfaglige samarbejde.
4. Bedre overgange fra dagtilbud til folkeskolen og de senere ungdomsuddannelser og en "åben skole", der skal føre til større bredde og variation i skoledagen, er afgørende for reformens succes. Det stiller også nye krav til samarbejde og styring på tværs af områderne.

COKs udviklingsarbejde på folkeskoleområdet er fokuseret på det store skoleprojekt, vi driver i 14 kommuner om læringsledelse i folkeskolen i tæt samspil med Aalborg Universitet. Udover hvad projektet skaber af udvikling i sig selv, ønsker vi at tage afsæt i dette arbejde i forhold til udviklingen af vores indsatser på skoleområdet bredt i kommunerne.

Vi vil bruge den indhøstede erfaring og viden både til en mere national udbredelse og til at arbejde mere lokalt med skoleudvikling i kommuner, som ikke nødvendigvis er med i dette projekt eller arbejder på dette særlige grundlag. Målet er gennem strategiperioden at få placeret COK centralt som aktør på skole- og dagtilbudsområdet, med særlig kapacitet indenfor følgende områder:

- Datadrevne udviklingsprocesser, hvor COK arbejder med kompetenceudvikling i forhold til dokumentation og opfølgning og anvendelse af data til at evaluere resultaterne af skolerne indsats – herunder, hvordan data kan anvendes i den faglige ledelse. Disse temaer indgår centralt i det store igangværende udviklingsprojekt.
- I forlængelse heraf og med afsæt i det igangværende projekt vil COK profilere sig i forhold til skoleledelse med særlig vægt på at udvikle sammenhængende DOL-forløb, herunder med en stærk profil i udvikling af de faglige ledelsesmetoder. Dette skal også ses i lyset af den seneste økonomaftale, hvor KL og staten igangsætter en analyse af behovet på dette område. COK vil i dette arbejde lægge vægt på praksisnær og vidensbaseret ledelsesudvikling til både ledere og teamledere. Her er fokus på den lokale styringsdagsorden og mulighederne for at fremme reformens målsætninger samt på de særlige ledelsesopgaver i forhold til ledelse af professionelle i skolevæsenet.

- Lokal kapacitetsopbygning af skole- og dagtilbud i de enkelte kommuner. Her skal inkluderende læringsmiljøer som tager udgangspunkt i det enkelte barn og som styrker folkeskolens almene fællesskab, kvalitet i undervisningen, sammenhæng i børnenes skoledage og inddragelse af lokalsamfundet være i centrum.
- Innovation og samskabelse i lokale og tværgående udviklingsarbejder, med høje faglige ambitioner og viden om kultur- og identitetsudvikling som omdrejningspunkt. Her er fokus på organisatorisk læring og på samskabelse som metoder og rammer for den videre udvikling af viden om læring indenfor dette område.
- COK vil endelig i strategiperioden forsøge at blive partner i det store udviklingsarbejde, der er i gang omkring ny platform for digital kommunikation og deling af undervisningsmaterialer i folkeskolen. Dette projekt vil i givet fald aflede et helt ekstraordinært stort og konkret kompetenceudviklingsbehov hos hovedparten af lærergruppen.

## 2. SUNDHED

Det nære og sammenhængende sundhedsvæsen kommer i fokus og skal udmøntes i de kommende år. Der skal tages højde for en mere specialiseret sygehusstruktur med henblik på, at behandlingen af patientgrupper med forløb på tværs af sektorer sker sammenhængende, borgernært, omkostningseffektivt og er af høj kvalitet.

Med finansloven for 2016 er der aftalt en national handlingsplan for den ældre medicinske patient, der blandt andet betyder en styrkelse af de kommunale akutfunktioner og kompetencerne i den kommunale hjemmesygepleje med fokus på blandt andet tidlig opsporing og mere rettidig indsats.

Her vil COK i strategiperioden forsøge at komme med i arbejdet omkring kompetenceudviklingen blandt sundhedspersonalet i kommunerne. Sundhedsområdet er et område under udvikling i COK. Vi har ikke præcedens for at arbejde målrettet ind i dette område, og det er således et af de udviklingsområder, som vi er i samspil med KL omkring udformningen af. Målet er at kunne understøtte reformarbejdet indenfor dette område på samme måde, som vi har gjort andre steder: med kompetenceløft for såvel ledere som medarbejdere rettet mod at sikre både kvalitet og effektivitet i velfærdsløsningerne.

Mange kommunale medarbejdere savner basale færdigheder i forhold til de sundhedsopgaver, der i stigende grad flyttes til kommunerne. Her bør COK spille en central rolle, jævnfør i øvrigt COKs seneste initiativ i forhold til hygiejne.

## 3. DET SOCIALE OMRÅDE

På det sociale område spiller COK en central rolle, og det er et godt udgangspunkt for den kommende strategiperiode. Vi har i mange år arbejdet med området udsatte børn og unge, og området spiller her en vigtig rolle for vores faglige profil. Vi har udviklingsarbejde med såvel KL, Socialstyrelsen, Socialt Lederforum, fonde og enkeltkommuner. Dette er et område, hvor stærkt faglige kurser spiller en stor rolle for

kompetenceudviklingen af medarbejdere. Dermed arbejder vi blandt andet med specialiserede kurser inden for merudgifter, BPA og hjælpemidler.

De sociale tilbud i kommunerne er blandt de mest budgettunge kommunale poster. Der har gennem flere år været et stærkt fokus på, hvad der virker, og det spænder fra evidens over bedste aktuelle viden til effekt. Dette fokus er regeringen, KL og kommunerne enige om, og det er en vigtig del af COKs opgave i de næste tre år at understøtte denne dagsorden. De mere specialiserede områder skaber fortsat udfordringer i kommunerne, som skal håndtere at løse opgaverne for færre midler samtidig med, at borgerne skal have mere indflydelse på mere individuelle velfærdsløsninger, som i højere grad skal skabes sammen med borgerne og ikke for borgerne.

De senere år har vi udviklet området handicap og psykiatri, og dette område venter vi os meget af, i forhold til at komme ind og spille en rolle for videndeling på tværs af kommuner, samarbejde på tværs af afdelinger og fagligheder med mere.

Rehabiliteringsdagsordenen vinder fortsat frem i kommunerne og spreder sig fra ældreområdet over handicap-/psykiatriområderne til børn og unge-området, hvor man dog mere vil tale om habilitering. Behovene på de mest specialiserede områder bliver ikke mindre: Flere overlever fosterskader og for tidlige fødsler med funktionsnedsættelse som konsekvens, antallet af borgere med psykiske vanskeligheder og med diagnoser på udviklingsforstyrrelsesområdet stiger, personer med handicap bliver ældre og flere overlever længere med en hjerneskade. Det gør rehabilitering til en fællesnævner, da tilgangen understøtter den tværfaglige, målrettede indsats. Også tværsektorialitet skal understøttes – især social- og beskæftigelsesområderne i kommunerne skal samarbejde mere i henhold til blandt andet beskæftigelsesreformen, men også sundheds- og undervisningsområderne er snitflader.

Dermed er COKs fokus på det sociale område et spektrum, der strækker sig fra at undervise i god sagsbehandling til innovative løsninger, målsætning og effekt og socialt design i rehabilitering – ligesom vi for eksempel medvirker ved udrulningen af blandt andet Fælles Sprog III.

COKs indsats vil fremadrettet være særligt fokuseret på følgende områder:

- Understøtte kommunerne i den fortsatte udbredelse af hverdagsrehabilitering på ældreområdet.
- Udvikling af social faglighed mod at være "borger-understøttere" eller udviklingsfacilitatorer sammen med borgerne.
- Tværsektorialitet. Understøtte socialt arbejde på tværs, både i kommunerne og også med civilsamfund og frivillige.
- Målsætning og effekt. Mere fokus på de sociale udførerled.
- Rehabilitering og kommunikation. Styrkelse af den kommunale rehabiliteringsindsats og de kommunikative aspekter i relationen til borgerne i fagligt arbejde.
- Social innovation. Fokus på de nære, lokale løsninger, der opstår nedefra og virker. Fokus på design af sociale løsninger.



- Sundhedsfremme og forebyggelse. Et strategisk område udviklet med Sundhedsstyrelsen.
- Udsatte børn. COK udruller programindsatser, for eksempel Børnekataloget.
- Fortsat understøttelse af god sagsbehandling på børne- og voksenområdet. Det undersøges, om der kan etableres et større udbredelsesprojekt i samarbejde med chefforeningerne, KL og Socialrådgiverne i forhold til sagsbehandlingen på myndighedsområdet for udsatte børn.
- Flygtningeområdet, hvor kommunerne arbejder med målrettet integration og beskæftigelse som vejen til selvforsørgende og velintegrerede nye borgere.
- Arbejde med målrettet brug af VUM.
- En styrket indsats i forhold til voldsforebyggelse på botilbuds-/voksenområdet.

Mest betydende alliancer på det sociale område, også de næste tre år: KL, Socialstyrelsen og Sundhedsstyrelsen. COKs sociale område forestår en række årlige, nationale konferencer sammen med disse aktører 2016-2019. COK har derudover en lang række samarbejdsflader med eksperter og faglige leverandører, som er med til at sikre den rigtige viden og kompetence i vores sociale portefølje.

#### 4. BESKÆFTIGELSE SOMRÅDET

Kommunerne og landets jobcentre har de kommende år fortsat fokus på implementering af beskæftigelsesreformen, og der arbejdes med effektivitet, produktivitet og resultater. Reformen har givet kommunerne stærke økonomiske incitamentter til at bringe ledige i kontakt med arbejdsmarkedet, og det påvirker jobcentrene og kompetencebehovet hos medarbejderne. Det gælder både i forhold til den borgerrettede og den virksomhedsrettede indsats.

COK har i den seneste periode investeret i at udvikle tilbud til kommunerne på beskæftigelsesområdet, og det forventes, at denne investering i strategiperioden vil vise resultater i form af en øget kommunal efterspørgsel.

COK vil fortsat investere i at udvikle generiske tilbud til personalegrupper i jobcentrene, men erfaringsmæssigt får kompetenceudvikling den største effekt og værdi for både ledere og medarbejdere, hvis den tilrettelægges fleksibelt, anvendelsesorienteret og i tæt samspil med den praktiske virkelighed. COK lægger derfor vægt på, at de brede kompetenceudviklingsforløb, der gennemføres i kommuner og jobcentre, samtidig også kan skræddersys/tilpasses i relation til de lokale politiske og strategiske målsætninger.

Af påtrængende udfordringer kan nævnes:

1. Den nye beskæftigelsesindsats stiller store krav til medarbejdernes kompetencer i forhold til samarbejde med borgere, virksomheder og andre interessenter. Kompetencer til målrettet faglig rådgivning og til prioritering og planlægning, dialog og samarbejde skal understøttes gennem målrettede uddannelsestilbud.
2. Ledernes involvering og rolle i organisationsudvikling af jobcentre og i medarbejdernes kompetenceudvikling skal fortsat understøttes og udvikles.

3. Refusionsomlægningen gør det dyrt for kommunerne med borgere på langvarig offentlig forsørgelse. Der skal arbejdes målrettet på at nedbringe antallet af langtidsledige. Her skal flere forskellige fagligheder bringes i spil.
4. Samarbejdet med de etablerede KKR/RAR-netværk på beskæftigelsesområdet er omdrejningspunkt for regionale indsatser og videndeling, som også kan gå på tværs af kommunegrænser. Dette samarbejde skal udvikles og styrkes.

COKs indsats vil være fokuseret på:

- At udvikle kompetencetilbud, der målrettes jobcentre med særlige omstillingsbehov i forhold til beskæftigelsesreformens hensigter.
- At udvikle og drive en bred vifte af relevante kompetencetilbud til de brede målgrupper: Medarbejdere og ledere i jobcentre, kommunale forvaltninger og a-kasser.
- At styrke det tværgående samarbejde mellem sektorområder, for eksempel mellem ungeindsatsen, integrationsarbejdet, flex-jobordninger, socialområdet og førtidspensionsområdet.
- At tilbyde kurser og konsulentytelser som understøtter kommunernes arbejde med refusionsomlægningen på området, så økonomien optimeres mest muligt
- At deltage i netværk som f.eks. KKR/RAR med henblik på at øge vidensdeling, systematiske samarbejder og reformimplementering – også i tværkommunale samarbejder.

## 5. TEKNIK OG MILJØ

Teknik og miljø er en central sektor for vækst og udvikling og dermed tæt på den politiske dagsorden og løbende reformer dybt ind i kernen af sektorens opgaveløsning.

En stadig strøm af omstillinger udfordrer sektoren på dens organisatoriske og strategiske kapabilitet og dynamik – både fagligt og relationelt - i forhold til blandt andet partnerskaber, borgerinvolvering og Fair proces/styrket borgerkontakt, og det stopper ikke her.

Regeringens vækstplan 2015, digitaliseringsstrategi 2016-2020 og en kommende EU-pakke for cirkulær økonomi, som kobler sig tæt på den danske Ressourceplan fra 2013, fortsætter med at udfordre sektoren under en samlet overskrift, som kunne være "Det resiliente samfund".

På den baggrund har COK opstillet følgende strategiske fokuspunkter og indsatsområder:

- En ny EU-pakke for cirkulær økonomi (CØ) er undervejs og forventes at være en markant driver for fortsat vækst – men på et bæredygtigt grundlag. Industriel symbiose er en sammenhængende værdikæde, fra et produkt designes og produceres til det bruges og genbruges, med lokale virksomheder og borgere som centrale aktører. Et indsatsområde her er at understøtte arbejdet med resiliens på mange fronter i et bæredygtighedsperspektiv.
- Den tekniske sektor har i mange år været frontløber, hvad angår den digitale udvikling. Sektoren har været involveret i flere nationale projekter, og der skyder nye tværkommunale samarbejder op omkring digitalisering og geodata. Dette

formindsker ressourceforbruget, og der er god økonomi og bedre kvaliteten i dette. Her skal fastholdes ledelsesmæssig opmærksomhed på at sikre implementering af for eksempel nye arbejdsgange og en opmærksomhed på, at udvikling ikke er fejlfri – løsningsorienterede tilgange er eksperimenterende!

- Med regeringens vækstplan 2015 – ”Vækst og udvikling i hele Danmark” – bliver Teknik og Miljø en central aktør i implementering af planens mere end 100 konkrete indsatsområder. Vækstudspillet lægger op til et større lokalt ansvar for bæredygtig vækst i balance, hvad enten det angår natur- og landskabsværdierne i det åbne land og i kystområderne eller trængselsproblematikker i byerne. Arbejdet med dette kræver opmærksomhed på lokale forskelle og indsatsområder og på borgerinvolverende politisk ledelse.
- Den traditionelle myndighedsrolle er under forandring og Servicemålsaftalen skal realiseres i 2016 på to fronter:
  - Konkrete mål for reduktion af sagsbehandlingstider for blandt andet miljøgodkendelser, husdyrgodkendelse og byggesager skal i mål.
  - Aftalen er et radikalt kulturskifte i det administrative mind-set hen mod en servicekultur, der sætter dialog, involvering og ejerskab på dagsordenen. Samtidig er fremtidens servicekultur helhedsorienteret og tværfaglig, hvilket både er udfordrende for den enkelte medarbejder og for organisationen som helhed. Her skal arbejdes med kompetencer som samskabelse og borgerdialog.

COK vil i strategiperioden udvikle produkter, der imødekommer kommunale kompetencebehov i forhold til de ovennævnte fokusområder.

## 4. FORRETNINGEN

COK skal som virksomhed være bæredygtig, fagligt synlig og kunne tilbyde ydelser af faglig solid kvalitet. Virksomheden skal internt have en effektiv administration, og vi vil i driften udvikle en konsekvent evne til at omsætte signaler i markedet til produkter af høj kvalitet. Samtidig skal vores økonomiske rammevilkår helst give gode handlemuligheder, så vi blandt andet kan investere, når nye muligheder viser sig. Derfor sætter vi følgende mål og tager følgende initiativer i strategiperioden.

Forretningsmæssigt skal vi generere tilstrækkeligt økonomisk overskud til at kunne konsolidere og kvalitetsudvikle vores kerneforretning. Vores ambition er, at overskuddet skal være på ca. 5 % af vores omsætning ved strategiperiodens afslutning.

I den foregående strategiperiode har investeringsfokus været præget af stabilisering, fokusering og markedsførelse. I den kommende periode vil der være stor fokus på produktudvikling.

COK er i dag lokaliseret med basis i seks kommuner, Aarhus og København (Herlev) som de personalemæssige store kontorer, og Aalborg, Odense, Vejen og Næstved som de mindre. Med disse seks platforme agerer COK landsdækkende. Alle kontorer er moderniseret i overensstemmelse med COKs brandingstrategi. COK har analyseret denne struktur i forhold til kundesegmenter og effektiviseringsmuligheder. Konklusionen har flere gange været, at strukturen er hensigtsmæssig, og derfor lægges der ikke op til at ændre strukturen i den kommende strategiperiode.

For at nå målet om økonomisk og faglig bæredygtighed vil COK i den kommende strategiperiode investeringsmæssigt styrke og systematisere vores arbejde med forretningen på to fronter:

- ***Det udadvendte markedsførings- og kommunikationsarbejde skal styrkes.***  
Der etableres et tæt samspil med de kommunale direktioner. Relationsbaseret salg er i fokus, og der skabes større synlighed i presse, fagblade, via hjemmeside, sociale medier med videre.
- ***Økonomistyringen skal styrkes og brugen af digitale løsninger udbredes***  
yderligere i alt fra styring af vores samarbejdspartnere og kunder. Virksomheden skal fortsætte sin udvikling med BI og data som grundlag for det relationsbårne salg. Hertil kommer øgede investeringer i interne netværksløsninger og udvikling af digital didaktik i forhold til en teknologisk opdatering på alle vores læringsplatforme.

Som noget nyt vil vi supplere den foreliggende 3-årige strategi med korte årlige delstrategier for:

- 
1. Udvikling af nye kompetencetilbud, herunder kurser, konferencer, uddannelser med videre.
  2. Vores partnerskaber (med kommuner, samarbejdspartnere, videns- og forskningsmiljøer).
  3. Salgs-, markedsførings- og kommunikationsindsatsen.

Delstrategierne udvikles årligt i løbet af sommeren og danner baggrund for efterårets budgetlægning. Strategierne forelægges bestyrelsen sammen med den årlige budgetstatus, det vil sige. med udgangen af året.