

HPS Strategi 2019-2022

Det eneste, der står imellem dig og din
drøm, er viljen til at forsøge og troen på,
at det rent faktisk er muligt

– Joel Brown

Horsens Kommune

Forord

Her præsenteres strategi 2019-2022 for området Handicap, Psykiatri og Socialt Udsatte (HPS). Den afløser HPS Strategi 2015-2018.

I perioden 2015-2018 har HPS flyttet sig markant som organisation. Vi bærer det bedste fra denne strategi med os. Men verden ændrer sig, og nye udfordringer opstår. Strategien er et svar på, hvordan HPS vil imødekomme og løse, de udfordringer der er og kommer.

Et vilkår for HPS i strategiperioden er 1% optimering i 2019 og 0,5% optimering i de følgende år som følge af Horsens Kommunes økonomiske politik. Samtidig er HPS en del af velfærdssamfundet, der står overfor at skulle tænke sig selv på en ny måde. I fremtiden bliver der behov for at blive endnu bedre til at samarbejde på tværs. Borgere skal opleve helhed i den indsats, de modtager, også selvom de er i kontakt med flere leverandører af tilbud.

Teknologien udvikler sig, og med den kommer nye muligheder, også indenfor HPS' område. Hvordan vi bruger teknologien og sætter den i spil på en meningsfuld måde er og bliver et endnu større fokusområde.

HPS har arbejdet intensivt med at understøtte forløsning af borgerens potentiale. Det udbygges med meningsfuldhed, ligesom der skal være et stadigt fokus på ansvar og forventningsafstemning. Vi samarbejder med borgeren om at forløse sit potentiale på baggrund af deres mål og drømme.

Strategien er udarbejdet med afsæt i Byrådets og Velfærds- og Sundhedsudvalgets arbejdsgrundlag samt medarbejders og leders input. Alle medarbejdere og ledere har haft mulighed for at komme med deres bidrag enten via idegenere-ringsværktøjet, LOOP eller ved direkte mail til driftschefen. Derudover er der afholdt interviews på interne kurser og et særskilt inspirationsmøde med OMU. Eksterne samarbejdspartnere har også haft mulighed for at bidrage via interviews med driftschefen.

På vegne af ledelsen i HPS

Cate Kristiansen
Driftschef

Vejen til HPS Strategi 2019–2022



- Kick-off v. direktør Karin Holland og erhvervsleder og filosof Morten Albæk
- Indsamling af inputs fra hele organisationen via LOOP
- OMU bearbejder og kvalificerer indkomne ideer med konsulenter
- Interviews af medarbejdere på interne HPS kurser, samt individuelle interviews



- Den samlede ledergruppe arbejder med indkomne inputs og foreslår herpå strategiske temaer, i samarbejde med konsulenter
- Driftschef Cate Kristiansen interviewer eksterne samarbejdspartnere
- Leder+ gruppen arbejder videre med inputs fra 1. workshop og interviews, i samarbejde med konsulenter



- Lederstaben forfatter første udkast til strategiteksten
- Leder+ gruppen gennemgår strategiudkastet sammen med konsulent
- HPS Strategi for 2019–2022 er færdig
- OMU event hvor strategien og indsætter gennemgås
- Driftschef Cate Kristiansen præsenterer strategien på personalemøder i hele organisationen

Politisk baggrund

Byrådets arbejdsgrundlag
”For et godt liv i et stærkt fællesskab”

Velfærds- og Sundhedsudvalgets arbejdsgrundlag

”Det gode og aktive liv. Den borgerrettede indsats for voksne med handicap”



Begge arbejdsgrundlag kan findes på [Horsens.dk](https://www.horsens.dk) under Politik.

Vi skaber fremtiden sammen med borgerne

HPS eksisterer for at give mennesker mulighed for at leve et selvstændigt og meningsfuldt liv. Det gør vi, fordi vi helt grundlæggende mener, at alle mennesker har ret til et værdigt liv – uanset hvordan man er stillet, og hvilke ressourcer man har til rådighed.

HPS blev samlet som enhed i 2008 som led i en større reform for at sikre og udbygge muligheden for sammenhængs- og udviklingskraften i arbejdet med at understøtte borgere, der er psykisk, fysisk eller socialt udfordret i Horsens Kommune. I 2010 udvidede HPS tilbudsviften med yderligere døgn- og dagtilbud og antallet af medarbejdere blev fordoblet. Denne udvidelse gav anledning til overvejelser og forandring i praksis, som resulterede i en ændring fra en diagnoseorienteret organisation til en tilbudsorienteret organisation.

Samlingen gav os mulighed for at holde nærhedsprincippet i hævd og arbejde for forløsning af borgerens potentiale med inddragelse af borgerens netværk. Siden er vi lykkedes med at skabe en robust, velfærdsøkonomisk og velfærdsfokuseret organisation. Vi samarbejder hver dag med det enkelte menneske om at tage ansvar og indgå som ligeværdige mennesker i det eksisterende samfund.

Vores tilgang er præget af tænkning i udvikling. Når samfundet ændrer sig, når nye behov, metoder og muligheder opstår, så går vi nysgerrige og opsøgende ind i at tilpasse

os til såvel som foregribe udviklingen. Men midt i samfundets forandringsdeviser, står én ting klippefast: At vi igenem nærværende og ligeværdig dialog, stærk metodisk faglighed og en utrættelig vilje til at lykkes i samarbejdet med borgerne, arbejder dag, aften og nat for at bringe borgerne tættere på deres individuelle ønsker, drømme og mål.

I HPS er vi samlet om, at menneskeligt potentiale ikke forløses igennem passiv servicering. Snarere end et serviceorgan forstår vi os selv som facilitatorer, der ved at bygge broer og frigøre energi, nærer livslysten i at kunne leve et så selvstændigt og aktivt liv som muligt i meningsgivende fællesskaber. Det er vores kerneopgave. Derfor findes vores succeser dér, hvor borgeren oplever at lykkes. Selv lykkes vi, fordi vi holder fast i at møde hver enkelt borger med ligeværd, ordentlighed og respekt. For vi ved, at alle besidder et potentiale, der under de rette betingelser kan forløses og skabe grobund for meningsfulde liv.

For intet menneske skal opleve at være isoleret – intet menneske skal føle sig magtesløs i sit eget liv. Derfor vil vi fortsat og fremefter arbejde helhjertet, menneske til menneske, med det mål for øje at forløse borgerens fulde potentiale. For intet kan være vigtigere end at sikre, at alle mennesker har muligheden for at skabe sig et meningsfuldt liv i det ene og hele liv, der er os givet, ud fra egne behov, ønsker, mål og drømme.

Mission

Vi understøtter borgere, der er psykisk, fysisk eller socialt udfordret med at forløse deres potentiale og leve et så selvstændigt og meningsfuldt liv i samfundet som muligt på baggrund af deres individuelle behov, ønsker, drømme og mål.

HPS' menneskesyn er, at alle mennesker kan udvikle sig og opnå redskaber til at håndtere eget liv. Mennesker er ikke et handicap, en psykisk lidelse eller udsat, men mennesker kan have en funktionsnedsættelse, psykisk lidelse eller leve i udsathed.

HPS understøtter, at alle borgere har et meningsfuldt liv, der bygger på deres ønsker, mål og drømme.

HPS skal i sammenspil med relevante aktører støtte borgeren i at forløse sit potentiale.

Vision

Vi definerer fremtidens brug af teknologi til at skabe de mest meningsfulde resultater sammen med borgerne – med fokus på velfærdsøkonomien.

Sammenhæng mellem begreber

Drivere

Formål

Lederskab

Tilhørsforhold

Personlig udvikling

Kompetencer

Sætte retning

Eksekvere

Bygge bro

Frigøre energi



Kerneopgaven

Kerneopgaven udføres ved, at vi sætter retning, eksekverer, frigører energi og bygger bro. De fire kompetencer kobles med de fire drivere formål, lederskab, tilhørsforhold og personlig udvikling.

Strategiske temaer

For at indfri HPS Strategi 2019–2022 vil HPS fokusere på følgende strategiske temaer:

1  **Forløsning af borgerens potentiale til et meningsfuldt liv**

2  **Teknologi**

3  **Opgaven skal sætte holdet**

4  **Kunder og samarbejdspartnere**

5  **Ledelses- og medarbejderkompetencer**

Tema 1

Forløsning af borgerens potentiale til et meningsfuldt liv



Vores kerneopgave er at bidrage til at forløse borgerens potentiale. Vi understøtter borgerens mulighed for at leve et så selvstændigt og aktivt liv som muligt.

HPS vil meningsfuldhed, og vil arbejde med borgerens oplevelse af et meningsfuldt liv. Derfor vil HPS arbejde med borgerens følelse af et formål i livet ud fra håb, mål og drømme og mulighed for at tage ansvar for eget liv. Som vigtige elementer i oplevelsen af meningsfuldhed, vil vi udover formål arbejde for at sikre, at borgeren oplever mestring og selvstændighed, tilhørsforhold, udvikling og læring.

Det personlige netværk er vigtigt. Det giver fællesskab og tilhørsforhold, og kan støtte borgeren i deres liv. HPS betragter det som et fundament for udvikling, at borgerne har et sted at bo, et arbejde eller en uddannelse og en aktiv fritid. Det medfører en mulighed for personlig udvikling og læring. Det er med til at borgeren kan forløse sit potentiale og indgå aktivt i samfundet.

Målet er, at i 2022...

- Bliver borgere, der har kontakt til HPS, set som værdifulde samfundsborgere med mulighed for et job og/eller en aktiv fritid.
- Har borgere, der har kontakt til HPS, arbejdet med meningsfuldhed i deres liv.
- Er borgernes personlige netværk en aktiv ressource i borgernes forløb.
- Er HPS en organisation med stærkt fokus på kerneopgaven, og understøttende arbejdsopgaver.

Tema 1

Forløsning af borgerens potentiale til et meningsfuldt liv



For at nå vores mål, vil vi sammen...

- ☞ Arbejde med borgerens følelse af meningsfuldhed i eget liv gennem en meningsfuldhedsundersøgelse til borgere.
- ☞ Afdække medarbejdernes arbejdsopgaver i forhold til kerneopgaven og være konkrete på, hvilke opgaver der løses i organisationen og kontinuerligt arbejde med exitstrategier.
- ☞ Øge samspillet med borgerens netværk.
- ☞ Arbejde med sundhed i alle indsatser blandt andet i form af kost, motion og søvn.
- ☞ Med udgangspunkt i beskæftigelsesstrategien øge fokus på beskæftigelse i alle tilbud.
- ☞ Med udgangspunkt i fritidsstrategien, udvikle fritidsguide-funktionen som indgang til et aktivt fritidsliv.
- ☞ Følge op på og videreudvikle "Forstærket indsats for unge hjemløse".



Tema 2

Teknologi



I fremtiden er teknologien en forudsætning for, at vi kan løse vores kerneopgave.

HPS' vision er at definere fremtidens brug af teknologi til at skabe de mest meningsfulde resultater sammen med borgerne med et fokus på velfærdsøkonomien.

Vi vil derfor arbejde med at opbygge lederes og medarbejderes teknologiske intuition. At kunne facilitere og formidle teknologi i samarbejdet med borgeren bliver en grundlæggende kompetence hos ledere og medarbejdere i HPS.

Vi vil udvikle teknologisk professionalisme gennem ledelse, dialog og praktiske øvebaner.

Vi ser en klar sammenhæng mellem teknologi, professionel identitet og faglighed.

Vi vil gå forrest og afprøve den teknologi, der kan give merværdi for borgerne. Det betyder også, at vi vil bygge på vores erfaringer og videreudvikle vores specialistkompetencer.

Det kræver viden. Derfor vil HPS opmærksomt følge med i den nyeste viden på området, og selv skabe den ved at indgå i projekter med relevante samarbejdspartnere.

Målet er, at i 2022...

- Indgår teknologi i løsningen af kerneopgaven med alle borgere.
- Kan alle medarbejdere i HPS arbejde med teknologi i samarbejdet med borgeren med henblik på at forløse borgerens potentiale.
- Er HPS kendt i Danmark indenfor teknologikredse.
- Har størstedelen af medarbejdere i HPS gennemgået Teknologi Agent Uddannelsen (TAU).
- Er Teknologicaféen omdrejningspunkt i Horsens Kommune for læring og udvikling af teknologisk intuition.

Tema 2

Teknologi



For at nå vores mål, vil vi sammen...

- Udvikle og opdatere TAU.
- Udarbejde strategi for realisering af borgerrettet teknologi i alle tilbud.
- Kontinuerligt udvikle Teknologicaféen som hjertet i arbejdet med borgerrettede teknologier.
- Deltage i nationale og internationale netværk med teknologien i centrum.
- Løbende tilpasse Teknologifklaringskemaet og gøre det til en naturlig del af arbejdet med borgeren.
- Fokusere på Persondataforordningen i forhold til udviklingen af teknologien.



Tema 3

Opgaven skal sætte holdet



Vi skal kunne arbejde på tværs. På tværs af faglighed-er, søjler og organisatoriske skel.

HPS ser borgeren som et helt menneske, og derfor skal vi være i stand til at samarbejde om at finde den bedste løsning for og sammen med borgeren.

HPS vil være det gode eksempel på, hvordan man sikrer, at opgaven sætter holdet.

Det kræver, at der tænkes nyt og på tværs. Vi vil arbejde med prøvehandlinger og praksisbrud for at udvikle organisationen til at tænke i nye baner. Vi vil turde gøre tingene på nye måder.

At arbejde på tværs kræver ledere og medarbejdere, der kan agere i forskellige roller og samarbejds-konstellationer. Derfor vil HPS arbejde med at fastslå rolle og ansvarsfordeling i forskellige former for opgaveløsning.

Målet er, at i 2022...

- Er HPS kendt for at slå hul i barrierer, der forhindrer borgeren i at forløse sit potentiale.
- Er både ledere og medarbejdere sikre i udførelsen af deres rolle, når de indgår i opgaver i samarbejde med andre.
- Kan HPS give borgeren en målrettet indsats med baggrund i en fælles forståelse for de forskellige områders tilbud.
- Arbejder HPS efter en definition af delt ledelse, ledelse på tværs, projektledelse og platformsledelse.

Tema 3

Opgaven skal sætte holdet



For at nå vores mål, vil vi sammen...

- ▣ Vurdere det organisatoriske setup i forhold til en højere grad af samarbejde på tværs af HPS.
- ▣ Med Resultat- og effektmåling som værktøj øge det fælles arbejde med mål og udredning om og sammen med borgeren.
- ▣ Afprøve opgaveløsning med fremskudte medarbejdere på tværs af HPS.
- ▣ Tilstræbe at ledere i HPS oparbejder kompetencer indenfor projektledelse og platformsledelse.
- ▣ Styrke det tværorganisatoriske arbejde ved at bytte arbejdsplads, give rum til sparring og bruge ledere og medarbejdere til faglige oplæg.



Tema 4

Kunder og samarbejdspartnere



HPS er en del af noget større, og derfor har vi et ansvar for at indgå i vores relationer som stærke leverandører og gode samarbejdspartnere.

I HPS ved vi, at vi leverer resultater, der gør en forskel for borgeren. Det skal betyde, at vi bliver valgt til som leverandører.

Vores viden, på individ- og gruppeniveau, giver os mulighed for at have en konstruktiv dialog med bestiller omkring kvaliteten af vores indsatser. Vi vil være konkurrencedygtige på pris og kvalitet. Derfor bliver vi valgt som leverandører.

Vi skal vælges, så vi har mulighed for at forløse borgerens potentiale og understøtte et meningsfuldt liv. Som leverandør vil vi være løsningsorienterede. Vi vil være nysgerrige og åbne i forhold til kundens behov, og hvordan vi kan løse dem.

Vi vil særligt skabe og opsøge samarbejder omkring teknologi og meningsfuldhed. Vi tror på, at vi udvikler os sammen med andre, og at vi sammen kan påvirke udviklingen.

For at kunne indgå som stærke leverandører og gode samarbejdspartnere kræver det, at omverdenen ved, hvem vi er. Derfor vil vi arbejde med branding.

Målet er, at i 2022...

- Bliver HPS valgt til fremfor andre leverandører, fordi vi leverer god kvalitet til den rigtige pris, og kan vise vores resultater.
- Indgår HPS i stærke og meningsfulde fællesskaber med udvikling for øje.
- Er HPS kendt ved kunder og samarbejdspartnere, fordi vi kan noget særligt.

Tema 4

Kunder og samarbejdspartnere



For at nå vores mål, vil vi sammen...

- Blive skarpe kommunikativt i dialogen med kunder, så vi er løsningsorienterede i forhold til kundens ønsker og behov.
- Bruge resultat- og effektmåling til at tydeliggøre resultater af vores arbejde og øge dialogen omkring kvalitet.
- Afklare opgavesammenfald i relation til borgeren med andre områder i Horsens Kommune og etablere samarbejde, der hvor det kan give en optimering.
- Aktivt opsøge og understøtte borgerens ønsker for et aktivt liv sammen med frivillige.
- Aktivt opsøge og indgå i samarbejde omkring teknologi og/eller meningsfuldhed og dermed påvirke udviklingen.
- Indgå i et forpligtende og stærkt samarbejde med regionspsykiatrien til borgerens bedste.
- Arbejde med branding.
- Benytte HPS' projektmodel til at strukturere projekter og vurdere en formodet merværdi af projektet.



Tema 5

Ledelses- og medarbejderkompetencer



Som ledere og medarbejdere i HPS har vi et fælles ansvar for, at vi løser vores kerneopgave. Det kræver stærke kompetencer og en fælles forståelse af ansvar og dyder. Det er respektfuldt at stille krav – også til hinanden som kolleger. Derfor skal vi turde forpligte os overfor hinanden.

HPS vil arbejde med dyder for både ledere og medarbejdere, fordi dyder giver en fælles kultur og hjælper til, at vi tager et fælles ansvar for løsningen af vores opgaver.

Kerneopgaven udføres ved, at vi sætter retning, eksekverer, frigør energi og bygger bro. De fire kompetencer er grundlæggende for ledelse i HPS og kobles med de fire drivere: formål, lederskab, tilhørsforhold og personlig udvikling. Det er, hvad ledere i HPS vil blive målt på, for at ledelsen bliver en facilitator for meningsfuldhed i organisationen.

Målet er at udvikle en organisation, hvor meningsfuldhed er i højsædet.

HPS er en organisation sammensat af forskellige fagligheder. Alle bidrager til og spiller en rolle i at opnå de bedste resultater sammen med borgeren.

Vi skal være åbne og nysgerrige på egen og andres

praksis, og sætte os selv i spil i opgaveløsningen.

Medarbejdere i HPS har et fagligt fællesskab, fordi vi arbejder med de samme redskaber, som blandt andet består af Åben Dialog, Resultat- og effektmåling og Teknologisk intuition.

Målet er, at i 2022...

- ☞ Bidrager alle ledere og medarbejdere til, at HPS er en meningsfuld organisation.
- ☞ Arbejder alle ledere og medarbejdere i HPS efter fælles dyder.
- ☞ Har HPS et stærkt, komplementerende lederskab med omfattende kompetencer.
- ☞ Vælger dygtige personer med stærke faglige og personlige kompetencer, at arbejde i HPS fremfor andre steder.
- ☞ Har alle medarbejdere en øget selvforståelse samt forståelse for deres bidrag til løsning af kerneopgaven, og spiller aktivt ind med deres kompetencer.
- ☞ Er data-drevet praksis en disciplin, der muliggør, at alle beslutninger i HPS træffes på baggrund af relevante data.

Tema 5

Ledelses- og medarbejderkompetencer



For at nå vores mål, vil vi sammen...

- Arbejde med og drøfte hvilke dyder, der er definerende for HPS.
- Med fokus på kerneopgaven, arbejde med de 4 ledelses- og medarbejderkompetencer koblet med meningsfuldhed.
- Arbejde med at ledere bliver kommunikativt stærke, og kan sætte beslutninger i spil i relation til kerneopgaven og deraf afledte arbejdsopgaver.
- Arbejde med adfærdsdesign og implementering.
- Aktivt tage stilling til hvilken fagfaglighed, organisatorisk faglighed og personlighed, der efterspørges, når der ansættes.
- Øge medarbejdernes viden om, at man i HPS arbejder med, og udvikler kompetencer indenfor: Kerneopgaven, Resultat- og effektmåling, Åben dialog og Åben dialognetværksmøder, teknologisk intuition, netværk, Housing First og sundhed.
- Øge medarbejdernes kompetencer til at inddrage og samarbejde med borgerens netværk og frivillige i borgerens liv.



Bilag: Styringsprocesser og værktøjer

I HPS benyttes der følgende værktøjer, som understøttelse for ledelsesopgaven:

Ledelsesinformation og nøgletal

Dashboard giver den enkelte leder et hurtigt overblik over nøgletal samt nem adgang til ledelsesinformation om bl.a. sygefravær, økonomi og strategiske fokuspunkter.



Lederaftaler

Lederaftalerne indgås hvert år mellem den enkelte leder og nærmeste leder. Lederaftalerne nedbryder de overordnede strategiske opgaver til den enkelte leders niveau og understøttes af nøgletallene i ledelsesrapporten.



Projektportefølje

Hver måned udarbejdes der en statusopfølgning på alle tværgående udviklingsprojekter, der herefter samles i en projektportefølje.



Bilag: Fælles arbejdsredskaber

Resultat- og effektmåling

Resultat- og effektmåling er en metode til at måle progression i forhold til borgerens udvikling. Via Resultat- og effektmåling dokumenterer vi, at indsatsen gør en forskel for borgeren. Vi skaber viden på individ-, gruppe- og tilbuds niveau, og kan være undersøgende på en række andre variable som køn, alder osv.

Åben dialog

Åben Dialog er en tilgang, der anerkender borgeren som ekspert i forhold til sit eget liv, og netværket inddrages som en vigtig ressource. Åben Dialog er også en model for god koordinering på tværs af søjler og sektorer.

Netværksmøder er en grundsten i HPS implementering af Åben Dialog.

Projektmodel

Projektmodellen sikrer, at et projekt er gennemtænkt inden opstart. HPS' projektmodel består af et ideoplæg, projektoplæg, en tids- og aktivitetsplan og en månedlig status rapport.

Alle tværgående udviklingsprojekter samles i projektporteføljen, som gennemgås og prioriteres af Ledergruppen.

Implementering af teknologi

Teknologisk intuition er en kompetence og en grundsten, der oparbejdes i HPS. Teknologisk intuition skal gøre os i stand til at tænke teknologi ind i hverdagspraksis og bruge teknologi til at understøtte forløsning af borgerens potentiale. Helt centralt for tilegnelsen af teknologisk intuition er teknologiafklaring og teknologicaféen. Teknologiafklaring giver medarbejdere et struktureret værktøj til, hvilken hverdagsteknologi der kan tages i brug. Teknologicaféen giver inspiration og mulighed for afprøvning af den nyeste teknologi.

Bilag: Definition af centrale begreber

Borger

En person, der modtager et tilbud fra HPS.

Kunder

Personer og organisationer, der køber et tilbud i HPS.

Samarbejds- partnere

Personer, hvormed der samarbejdes om opgaven.

Medarbejdere

Personer ansat i HPS.



Udviklingsbureauet BETA og konsulenthuset Voluntas har deltaget i udarbejdelsen af strategien.

Grafisk opstilling og layout er udført af Voluntas.

1. oplag, Oktober 2018

Hørsholms Kommune

