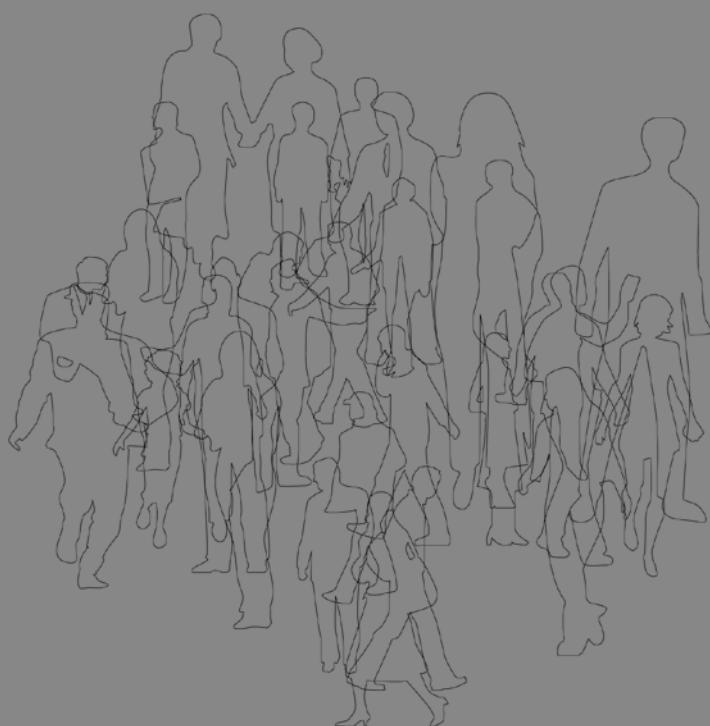




# Strategi 2017 - 2021



## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	2
Baggrund .....	2
Cochlear Implant .....	2
Velfærdsreformer .....	3
Flere ældre .....	3
Velfærdsteknologi .....	3
Samarbejde på døveområdet .....	4
Markedsgørelsen af det sociale arbejde .....	4
Mission, værdier og visioner .....	4
Hvad er en mission? .....	4
CFD's mission .....	5
CFD's værdier .....	6
<b>Hvad er en værdi?</b> .....	6
Den overordnede betydning af værdierne for CFD .....	6
Den lokale betydning .....	8
CFD's vision .....	8
<i>Hvad er en vision?</i> .....	8
De overordnede visioner for CFD .....	8
Strategipunkter overordnet .....	10
Proces .....	10
Fagligt .....	10
Organisatorisk .....	11
Teknologisk .....	14
Kommunikation .....	14
Økonomisk .....	15
Samfundsansvar .....	15
Afslutning .....	16

## Indledning

Denne strategiplan træder i stedet for Strategi 2020 V02 og er udarbejdet i løbet af 2016.

I forhold til den første Strategiplan 2020 (2012 – 2020) er her i højere grad lagt vægt på en involverende proces, der har givet god mulighed for, at CFD's MED-struktur og bestyrelse har kunnet være med i udviklingen.

I den første plan arbejdede vi med en strategi på kort og en på lang sigt. Vi har denne gang valgt at fokusere på det korte sigte (fem år), der i den meget foranderlige situation, vi lever i, stadig er en lang strategiperiode at skulle kunne forudse.

Vi viderefører de værdier og den mission, der blev udarbejdet i forbindelse med den tidligere strategiplan. De kan ses nedenfor.

Vores visioner, som de blev udarbejdet i forbindelse den tidligere strategiplan, har vist sig fortsat at være gode pejlemærker for CFD's udvikling. I denne strategiplan er medtaget visioner for området "medarbejdere", som ikke var i den tidligere.

Vil man dybere ned i de strategiske overvejelser og vurderinger af fremtiden, kan man finde en nærmere beskrivelse af, hvordan man på de enkelte områder har forsøgt at fremskrive, forudse og forestille sig udviklingen og strategierne for perioden 2017–2021. Ud over denne generelle indledning og beskrivelse af de overordnede tendenser i strategiarbejdet, se følgende strategiplaner:

- Social Tilbud
- Tolkebooking
- Rådgivning

Det skal her bemærkes, at strategiplanen for Tolkebooking afviger væsentligt i forhold til de øvrige strategiplaner, da den af konkurrencemæssige og strukturelle situation på området ikke giver mulighed for den samme detaljerede beskrivelse af de strategiske overvejelser.

## Baggrund

### Cochlear Implant

En helt overordnet udfordring for CFD er fortsat den påvirkning, som udviklingen og introduktionen af Cochlear Implant, CI, har for hele døvesamfundet og alle de tilknyttede organisationer og institutioner.

De traditionelle døvemiljøer, som CFD er en del af, har de seneste 10 år mødt en række nye udfordringer, som ikke bliver mindre i de kommende år som følge af tidligt, bilateralt cochlear implanterede døvfødte børn. Generelt set har denne udvikling været gældende siden slutningen af 1990'erne. Af de børn, der findes egnede til CI, bliver stort set alle i dag opereret.

Siden slutningen af 1990'erne er børnene blevet opereret i en stadig tidligere alder, og siden 2005/2006 har man typisk opereret børnene, når de var omkring 8-11 måneder gamle. I de sidste godt 10 år har børnene på dette tidlige operationstidspunkt fået CI på begge ører.

Erfaringerne indtil nu tyder på, at kun få af de opererede lærer tegnsprog. De foreløbige erfaringer peger altså i retning af, at disse børns primære kommunikationsform vil være det talte sprog.

Nogen vil givetvis få udbytte af at supplere med andre kommunikationsformer fx tegnsprog, støttetegn eller mundaflæsning.<sup>1</sup>

I Rådgivnings strategiplan ses en aktuell (2016) gennemgang af udviklingen af børn på døveskolerne i Danmark.

### **Velfærdsreformer**

Store dele af verdensøkonomien er fortsat stærkt presset af den finansielle krise i 2008. Oliekriser, nu med meget lave priser, der presser mange landes indtægter, herunder også den danske stats indtægter. Uroen i Mellemøsten og mange pressede lande i Afrika skaber særligt i Europa et stort pres på velfærdssamfundene pga. de store flytningestrømme, der medfører pres på ydelserne til velfærd.

### **Flere ældre**

Alderssammensætningen i Danmark ændres og den voksende ældre befolkning må forventes at bidrage til et stort pres på velfærdydelserne, udviklingen i behandling- og medicinering vil sammen med mange andre faktorer også øge efterspørgslen på velfærdsydelser.

Disse udfordringer vil også præge udviklingen for CFD og hele det sociale område, herunder det specialiserede område. Vi bliver stillet over for at skulle tilpasse os høje krav om både effektiviseringer, levering af flere ydelser for de samme midler og høj kvalitet.

Nogle af disse udviklinger kan måske synes at ligge fjernt fra dagligdagen på CFD, men vi må aflæse, hvad de kan betyde for CFD, og særligt være på forkant med de ændrede krav, den ændrede lovgivning, den nye praksis og de politiske strømninger, der skaber den virkelighed, som CFD skal agere i.

### **Velfærdsteknologi**

Velfærdsteknologier er et af svarene på udfordringen med stigende krav og faldende økonomiske rammer. En central velfærdsteknologi på CFD bliver videokommunikation, hvilket vi gennem den sidste strategiperiode i høj grad har udbygget, men hvor der fortsat er behov for at arbejde med mulighederne i den borgernære service.

Dertil kommer en lang række andre teknologier, herunder robotteknologier, der også vil blive en del af hverdagen. Mange af disse teknologier vil stille store krav til CFD og de enkelte medarbejdere i forhold til anvendelse, både på et teknisk plan, men også på en pædagogisk og etisk korrekt måde.

---

<sup>1</sup> Jf. undersøgelse af tegnsprogstolkeuddannelsen, Version 1.0, Epinion for Undervisningsministeriet, juni 2010.

Forløbsbeskrivelsen: Rehabilitering og undervisning af børn og unge med tidligt konstateret høretab 0 – 18 år, Socialstyrelsen, april 2015.

## **Samarbejde på dødeområdet**

På dødeområdet har vi haft tradition for et tæt samarbejde og for koordinering af de opgaver, vi har påtaget os at løse. Vi oplever imidlertid, at området er presset i forhold til brugergruppens udvikling, og det sammen med den øgede konkurrence har betydet, at det er blevet vanskeligt at fastholde det tidligere fokus på samarbejde og koordinering. Det er en udvikling, vi ville ønske ikke var så fremtrædende, men vi må også erkende den som et vilkår, som vi må forholde os til.

## **Markedsgørelsen af det sociale arbejde**

Vi ser, at markedsgørelsen af det sociale arbejde med udpræget konkurrence er stigende, og vi forventer at se en ganske stærk stigning i den kommende strategiperiode. Vi har netop set en ny udbudslov initieret af EU. Den er allerede blevet sat i spil i forhold til løsninger af de mest specialiserede sociale områder.

I de kommunale udviklingsstrategier er der flere tendenser, der har betydning for CFD, bl.a. de handicappolitiske målsætninger om tilbud i nærmiljøet og ønsket om, at kommunen selv udbyder den sociale service. Vi vurderer dog ikke, at denne tendens i afgørende grad vil udfordre CFD i denne strategiperiode. Imidlertid ser vi en stærk tendens til, at kommunerne ønsker at fastlægge serviceniveauet for deres borgere, uden hensyn til det samspil borgerne indgår i.

Vi ser en del kommuner, der bl.a. i forbindelse med årlige møder med borgerne og CFD ønsker, at forhandle taksterne for deres borger/borgere med henvisning til prisniveauet i egne kommunale tilbud. Ud over at kommunen ikke tager hensyn til de særlige krav i forbindelse med kommunikationen, ser vi desværre, at kommunerne gemmer sig bag ugenomsigtige prisberegninger af egne tilbud. Et forhold som Selveje Danmark har meget fokus på, og som de arbejder for større gennemsigtighed af.

På alle områder vil vi blive mødt med krav om øget dokumentation og evidens for den indsats vi leverer. På området for sociale tilbud har Det Sociale Tilsyn fra 2014 sat en klar dagsorden om kvalitative beskrivelser af ydelserne samt beskrivelser af mål og opfølgning. CFD har haft et godt og positivt samarbejde med Det Sociale Tilsyn, og vi tror, at det kan være med til at styrke kvaliteten i vores ydelser. Samtidig kan det være med til at profilere den kvalitet og høje faglighed, som CFD leverer.

Disse udviklingstendenser afspejler sammen med en række øvrige udfordringer, der er nævnt i de enkelte strategibilag for områderne, udfordringer, som CFD skal forholde sig til, og som er grundlaget for vores mission, værdier, visioner og strategier. Senere i denne del af strategiplanen vil jeg vende tilbage til de generelle udfordringer.

## **Mission, værdier og visioner**

### **Hvad er en mission?**

En mission er en erklæring af organisationens eksistensberettigelse. Missionen angiver hvilken opgave, vi er sat i verden for at løse, og den siger, hvad vi skal, og dermed også hvad vi ikke må. Missionen indikerer, hvad der er og fremover skal være vores kernekompetencer.

## CFD's mission

CFD leverer specialiserede tilbud inden for det sociale område til børn, unge, voksne og ældre, som er døve, har et høretab eller har et kombineret syns- og høretab, eller som har andre funktionsnedsættelser i tilknytning til deres høretab.

CFD's tilbud tager udgangspunkt i tegnsprog, taktilt tegnsprog, tegnstøttet kommunikation og/eller anden visuel kommunikation, og/eller andre former for tilpasset kommunikation.

### CFD's ydelser omfatter

- Rådgivning
- Bo- og dagtilbud
- Særlige uddannelsestilbud
- Tolkning
- Psykologiske tilbud
- Erfa-netværk

CFD tilbyder desuden rådgivning og kompetenceudvikling for professionelle, der beskæftiger sig med målgrupperne.

## CFD's værdier

### Hvad er en værdi?

CFD's værdier fortæller os, hvad der er rigtigt og forkert, positivt og negativt. Vores værdier styrer, hvordan vi bør handle, behandle og respektere hinanden og de borgere, vi betjener. Samtidig viser de, hvordan vi gerne vil opfattes af omverdenen.

Man kan sige, at værdierne udgør et grundlæggende sæt af fælles forestillinger, som tilsammen danner fundamentet for et kulturelt fællesskab i organisationen.

Det er vigtigt, at værdierne afspejler de basale sociale holdninger, som eksisterer på CFD. Ellers bliver værdierne manipulerende og udtryk for noget, som vi ikke kan genkende, og dermed vil de ikke udgøre et solidt fundament for vores virksomhed.

Værdierne vil – som næsten alle andre ord i sproget – altid være genstand for en vis individuel fortolkning og tilskrivning af betydning.

Vi definerer værdierne på en overordnet måde for CFD, og decentralt definerer vi, hvad det konkret betyder for de enkelte arbejdsområder og arbejdspladser.

Værdierne vil således påvirke vores måde at handle og træffe beslutninger på over hele CFD.

Værdigrundlaget er nøje knyttet til organisationens mission. Mens missionen siger, hvad vi skal, siger værdierne noget om måden, vi opfylder missionen på. Værdigrundlaget er også knyttet til visionen, hvilket skal være med til at sikre fælles fodslag på rejsen mod visionen.

### Den overordnede betydning af værdierne for CFD

#### Høj kvalitet

I en hver situation leverer vi den højeste mulige kvalitet, og man kan regne med vores høje faglige niveau.

I høj kvalitet indgår for os, at ydelserne ydes i rette tid, evt. som en forebyggende indsats, at vi møder borgernes behov, når de opstår, samt at vi har fokus på fremtidens krav og udfordringer.

Der lægges vægt på, at medarbejderne løbende uddannes og opkvalificeres.





På CFD sætter vi samarbejde højt. Vi anerkender, at vi alle har forskellige kompetencer, som kan skabe værdi, når de sættes sammen. Det gælder såvel internt, som i forhold til eksterne aktører bl.a. pårørende, andre fagfolk, organisationer og bestillere af ydelserne på CFD.

Vi siger fra, hvis vi ikke kan løse en opgave med den nødvendige kvalitet.

### **Respekt for individet**

CFD viser forståelse og respekt for det enkelte menneskes behov, forudsætninger og ønsker, både i forhold til borgere, kollegaer og medarbejdere.

Vi tager udgangspunkt i det enkelte menneskes behov og forudsætninger.

Medarbejderne anerkender dansk tegnsprog som et selvstændigt sprog.

Det drejer sig om respekt såvel i forhold til den døve eller døvblinde borger og medarbejder. Vi respekterer derfor vores forskellige sprog. En hver – borger eller ansat – har ret til at forstå og blive forstået på sit sprog.

Dansk tegnsprog skal bruges, når der er døve/døvblinde til stede.

CFD er en organisation, der også har respekt for det samfund, vi er en del af, hvorfor vi ønsker at udvise en social og samfundsmæssig ansvarlighed. Det sker gennem et stærkt fokus på arbejdsmiljøet, en bevidst miljøpolitik, den sociale kapital og organisationens CSR-regnskab.

### **Troværdighed**

Man kan regne med, at vi holder det, vi lover.

Det gælder uanset, om det er i forholdet mellem medarbejdere indbyrdes, mellem ledelse og medarbejdere, i forhold til de borgere, vi yder service, eller til de myndigheder og organisationer, som vi samarbejder med.

Vi tilstræber åbenhed og gennemsigtighed over for alle interessenter. På CFD vil vi gennem vores kommunikation udbrede denne åbenhed. Først og fremmest vil det eksternt ske gennem vores hjemmeside og Facebook side samt internt gennem vores intranet.

### **Dynamisk**

CFD er en kraftfuld organisation, der er omstillingsparat og udviklingsorienteret.

Vi ser opgaver og udfordringer som noget, der skal løses og ikke som forhindringer og besværligheder.

Vores udgangspunkt ved en ny opgave er ikke et NEJ, men JA, fulgt af spørgsmålet: "Og hvordan løser vi det så?"



### **Non-profit**

Alle indtægter bruges til at udvikle og støtte de ydelser, CFD leverer. Vi skal ikke skabe overskud til enkeltpersoner, aktionærer eller organisationer.

Vi handler altså ikke – hverken generelt eller i de konkrete situationer – ud fra et ønske om at skabe profit.

Der vil på CFD altid være fokus på, at virksomheden drives økonomisk og ressourcemæssigt mest hensigtsmæssigt.

### **Den lokale betydning**

Nogle værdier vil for de enkelte arbejdspladser og afdelinger være mere centrale end andre, men alle værdierne er naturligvis bærende for hele organisationen. Værdierne skal omsættes til konkret betydning for de enkelte arbejdspladser og afdelinger, således at de får betydning for den enkelte medarbejder og den konkrete praksis. Værdierne skal omsættes, så borgere og medarbejdere oplever værdierne i det daglige.

## **CFD's vision**

### ***Hvad er en vision?***

Vores visioner er et udtryk for, hvordan CFD ønsker at fremstå og blive opfattet i fremtiden. Vision betyder syn eller drømmesyn. Vores vision fortæller os selv og andre, hvor vi gerne vil hen, i hvilken retning vi arbejder - hvad vi stræber efter. Visionen skal altså være med til at skabe en stærk fælles retning for hele organisationen.

Missionen giver os som organisation mening, mens visionen giver retning.

### **De overordnede visioner for CFD**

#### **Fagligt**

- At være en landsdækkende udbyder af tilbud på et højt fagligt niveau, der løbende imødekommer målgruppernes behov.
- At udbygge de faglige kompetencer, der er nødvendige for at kunne imødekomme nye behov.
- At fremme innovation og nytænkning.
- At have et stærkt brand som en organisation med en høj faglighed.
- At arbejde bevidst med tværfaglighed og vidensdeling.

## Organisatorisk

- At stå stærkt som en organisation med en tydelig fællesskabsfølelse og sammenhængskraft.
- At bygge på decentral beslutningskompetence, decentral ledelse og økonomiske modeller, der understøtter dette.
- At anvende projektorienterede arbejdsformer.
- At løse opgaverne, hvor der er det bedst mulige faglige grundlag og undgå intern konkurrence.
- At kommunikere ensartet og stærkt fra alle dele af organisationen.
- At deltage i den handicapfaglige og handicappolitiske diskussion.
- At have en dynamisk organisation, der tilpasser sig en verden i stadig forandring.
- At arbejde bevidst med generationsskifteudfordringen (risiko for videnstab, organisatoriske konsekvenser m.v.).
- At være engageret i internationalt samarbejde og projekter.

## Medarbejdere

- At være en arbejdsplads, der tilbyder medarbejderne konkurrencedygtige løn- og ansættelsesvilkår.
- At arbejde for et optimalt arbejdsmiljø og trivsel samt et lavt sygefravær.
- At have en stærk social kapital på de enkelte arbejdspladser og på CFD som helhed.

## Teknologisk

- At skabe optimale muligheder for e-inklusion og digital service til vores målgrupper.
- At udnytte moderne teknologi, herunder velfærdsteknologi forbindelse med faglig opgaveløsning, uddannelse, vidensdeling, kommunikation og administrative opgaver samt være med til at udvikle relevante teknologier.

## Økonomisk

- At have en effektiv og ansvarlig ressourceudnyttelse.
- At have en stærk økonomi, der giver mulighed for udvikling.

## Strategipunkter overordnet

### Proces

Verden forandrer sig hele tiden, ligeledes vil en strategiplan være et dynamisk arbejdsredskab. Ting i vores omverden forandrer sig på en måde, vi ikke havde forudset, politiske beslutninger træffes, og økonomiske vilkår ændres. Alt sammen eksempler på forhold, der vil påvirke vores strategiplan. Strategiplanen er også til stadig drøftelse med medarbejdere og bestyrelse, lige som nye virkeligheder løbende skal tænkes ind. CFD's mission, værdier og visioner vil være grundlag for CFD's udvikling over en længere periode.

Den tiltagende større gruppe af borgere, der er tidligt CI opererede, vil stille krav til CFD fagligt og organisatorisk. De nye borgergrupper er nærmere beskrevet i Rådgivnings og Sociale Tilbuds strategiplaner i forhold til de respektive ydelser.

CFD vil i Strategi 2017-2021 fortsætte en flerstrengt målsætning i forhold til de borgere, vi yder service til i dag. Hovedfokus er at holde fast i vores kernegruppe, nemlig døve og døvblinde, der er afhængig af eller ønsker at kommunikere på tegnsprog eller taktilt tegnsprog, uanset den enkeltes forudsætninger. Denne gruppe skal have høj opmærksomhed og må ikke føle sig svigtet af den ændring, som CFD også ønsker i målgruffefokus. Se nærmere under afsnittet "Vækst?" nedenfor.

### Fagligt

CFD ønsker at udvikle tilbud til alle aldersgrupper. Udviklingen og i givet fald med hvilken hastighed og intensitet, den vil foregå, vil afhænge af de behov, vi bliver stillet overfor.

Vi vil arbejde med arbejdsmarkedstiltag, der sikrer både udvikling af nye jobmuligheder, indslusning til job eller uddannelse og jobfastholdelse. Dette er indsatsområder på såvel Sociale Tilbud som på Rådgivning og vil kræve et tæt samarbejde områderne i mellem. Der skal i den forbindelse arbejdes med nye jobområder, evt. egenproduktion, nye teknologiske muligheder, ligesom tiltagene skal metodeudvikles og beskrives.

Videokommunikation er et voksende område. Det stiller nye krav til medarbejdernes traditionelle arbejdsmetoder i borgerkontakten. Der skal fortsat sættes ind på afdækning af disse faglige udfordringer og på en opkvalificering til løsning af dem. Vidensdeling på tværs af de organisatoriske områder på CFD vil være nødvendig for at styrke kvaliteten i løsningerne.

Der skal fortsat ske en udvikling af kompetencer i forhold til nye brugergrupperes krav. Det gælder såvel behov som følge af nye behandlingsmetoder som ændrede aldersgrupper.

Der skal være fokus på mulighederne for at etablere nye tiltag på CFD, fx i tilfælde hvor andre tilbud lukkes, men hvor borgere og kommuner fortsat efterspørger ydelser, eller i tilfælde hvor nye behov opstår.

CFD er opmærksom på, at den øgede flygtningetilstrømning til Danmark og de forventede kommende familiesammenføringer vil øge behovet for særlige tilbud til døve og døvblinde flygtninge og familiesammenførte. Denne udfordring vil stille krav til alle områder på CFD, dels i

forhold til udvikling af tilbud, dels i forhold til internt at koordinere samarbejdet om de relevante tilbud.

Samarbejdet med Den Nationale Videns- og Specialrådgivningsorganisation (VISO) skal fortsat udbygges, bl.a. gennem styrkelse af psykologiske specialfunktioner på CFD. Rammerne for en målrettet kompetenceudvikling for CFD Tolkebooking er vanskelig, da der pga. udbudsstrukturen ikke kan opstilles forventninger til de opgaver, som Tolkebooking får. Samtidig betyder det prispres, der er skabt af udbudsstrukturen, at de afsatte kompetencemidler skal bruges meget målrettet. Tolkebooking vil derfor arbejde med udvikling af intern kompetenceudvikling, evt. i samarbejde med vores underleverandører. Det vil give den bedste mulighed for at tilrettelægge kompetenceudviklingen, både i forhold til tidsplanlægning, effektiv drift og udbytte af ressourcerne. På Rådgivning forventes kun en mindre ændring i antal borgere i perioden frem mod 2021, dog forventes en mindre tilgang af ungegruppen i den sidste del af perioden. Det forventes samtidig, at kompleksiteten i opgaverne vil øges i perioden. Der skal derfor følges op med nødvendig efteruddannelse og intern opkvalificering.

De kommende år vil det sociale arbejde blive udfordret af øgede krav til dokumentation og beskrivelse af evidensen af vores indsats. Med Det Sociale Tilsyns kvalitetsstandarder og krav om målbare indsatser har vi påbegyndt dette arbejde på Sociale Tilbud. Rådgivning har i deres strategiplan nærmere beskrevet de udfordringer og tiltag, som de står overfor på dette område.

I løbet af strategiperioden bør det afdækkes, hvilke muligheder CFD har for at sætte de faglige kompetencer i spil i forhold til Rådgivnings og Sociale Tilbuds nye opgaver, der ligger i yderkanten af CFD's målgruppe.

## **Organisatorisk**

### **Formelle rammer**

På CFD er vi blevet udfordret af Det Sociale Tilsyn til at gennemgå vores driftsoverenskomst med Gladsaxe Kommune, idet tilsynet mener, at driftsoverenskomsten strider mod lovgivningen om Socialtilsyn. Driftsoverenskomsten er også udfordret af mere generelle overvejelser om fremtiden.

I Strategi 2020 peger en række forhold på et behov for en afklaring af, om CFD skal betragtes som en privat organisation eller en "halv" offentlig organisation. Det anbefales at søge en sådan afklaring i 2016.

Dette arbejde blev sat i gang i slutningen af 2015. Her blev det besluttet fra 1. jan. 2016 at melde CFD ind i Selveje Danmark/Dansk Erhverv. Afklaringsarbejdet med hensyn til driftsoverenskomstforholdene med Gladsaxe Kommune, afdækningen af betydningen af medlemsskabet af Selveje Danmark og omfanget af medlemsskabet af Dansk Erhverv pågår samtidig med udarbejdelsen af nærværende strategiplan. Afsnittet her må korrigeres, når nye beslutninger på disse områder er truffet.

Den beslutning, der bliver truffet, vil stille krav om, at der udarbejdes en køreplan, særligt hvis beslutningen bliver en opsigelse af Driftsoverenskomsten. Køreplan skal beskrive, hvordan beslutningen skal gennemføres i forhold til evt. betydning for de formelle godkendelser, fondsmyndigheder, bestyrelsens sammensætning og arbejde, konsekvenser for organiseringen, ledelsens rolle og opgaver, medarbejderforhold samt økonomiske og administrative rammer.

## **Selveje Danmark**

CFD oplever et øget behov for et tættere samarbejde med organisationer, der opgavemæssigt og organisatorisk ligner CFD. Chefgruppen har gennem medlemsskabet af Selveje Danmark deltaget i en række aktiviteter, der har bekræftet ledelsen i, at dette et samarbejde fagligt og organisatorisk synes at være givtig for CFD.

CFD skal i de kommende år, uanset den aktuelle udredning, arbejde på at finde sin plads på landkortet for sociale tilbud, der ikke er kommunale aktører.

Det er et stærkt udgangspunkt for udvikling, men også et udgangspunkt, der stiller krav til en bevidst afdækning af, hvad CFD som selvejende og non profit organisation kan tilbyde, og som kommunale tilbud ikke kan tilbyde.

## **Hvordan skal vores profil være?**

Vi skal bl.a. arbejde meget mere bevidst med samskabelse (frivillighedsarbejde) og alternative tilgange til løsning af samfundets sociale udfordringer. Vi skal kunne udfordre de rammer, som de kommunale organisationer vil være bundet af. Vi skal sammen drøfte med disse muligheder og eksperimentere med dem. Muligheder skal skabes i et kreativt samarbejde på tværs af organisationen. En overvejelse kunne være, hvordan vi i højere grad kan åbne os mod civilsamfundets/døvesamfundets sociale "institutioner" og skabe synergi for alle.

Inddragelse af civilsamfundet med frivillige vil være et næsten nyt område for CFD at inddrage. CFD bygger historisk på en frivillig indsats, og for en værdibåren organisation som CFD vil frivilligt arbejde derfor kunne blive en naturlig indsats. En øget indsats vil kræve professionelle drøftelser, og en bevidst tilrettelæggelse i respekt over for kernen i det sociale arbejde.

Sociale Tilbuds strategiplan peger på mulighederne for fx gennem en Social Økonomisk Virksomhed at skabe helt nye jobmuligheder for borgere i fleksjob, forskellige jobafklaringsforløb m.v.

Det vil ud over en vis portion kreativitet også kræve mod at prøve at gå helt nye veje.

## **Udbud**

En ny udbudslov fra 2016 skærper alle myndigheders opmærksomhed på krav og muligheder for, at de sociale ydelser kan lægges i udbud. Kommunerne har en forventning om, at man gennem udbud kan få billigere priser og måske øget kvalitet i løsningen af de kommunale myndigheders opgaver. Vi kan allerede nu se, at de kommunale udbud breder sig på mange sociale områder.

Organisatorisk og fagligt skal vi som tilbud være klar til at håndtere disse udbud. Særlig udfordret vil CFD blive i forhold til udbud, der ikke har sit udspring i vores kerneopgaver. Tilgrænsende opgaver vil formentlig kræve inddragelse af flere interessenter, internt og måske eksternt, og løsninger der ikke direkte følger vores organisatoriske opbygning.

CFD vil også blive udfordret af udbud og den øgede konkurrence på vigtige kerneområder, hvilket vi tilsvarende skal være forberedt på.

Gennem flere år har vi haft udbud på tolkeområdet, så vi har erfaringer med de fordele og ulemper, som udbud giver. Vi håber, at myndighederne vil indse, at det på tolkeområdet ikke længere er en

farbar vej, hvis man ønsker en velfungerende tolkeservice i Danmark i fremtiden. CFD's opgave er at presse på, således at de ansvarlige myndigheder tager det nødvendige ansvar for, at døve også i årene fremover kan få en tolkning, når de har behov, og at de kan få en tolkning af høj kvalitet.

### **Vækst?**

I Strategi 2020 beskrev vi den vækst- og udviklingsstrategi, som CFD har haft gennem flere år. Vi forudser nu, at CFD i den kommende strategiperiode vil opleve en mere stabil udvikling på Sociale Tilbud og Rådgivning, mens Tolkebooking vil opleve en væsentlig nedgang i produktionen og i antallet af medarbejdere. Udviklingen er imidlertid meget uforudseelig, da mange forhold har betydning. CFD Tolkebooking har dog løbende fokus på mulighederne. De overordnede overvejelser på dette område fremgår af Tolkebookings strategiplan 2017 -2021.

CFD må derfor i løbet af strategiperioden 2017-2021 afsøge mulighederne for at kunne drive aktiviteter, der ligger uden for vores mission, som den er defineret i dag. CFD's mulighed for at løfte opgaven for vores kernegruppe, som den er beskrevet i dag, kan blive udfordret, såfremt vi ikke fortsat kan finde vækstmuligheder. Uden den volumen og stærke organisation CFD er i dag, vil vores muligheder for at fastholde og udbygge tilbud til CFD's kernegruppe blive gjort vanskeligere.

Vækstmulighederne kan afsøges gennem de udbud, vi ser og givet vil komme til at se på det sociale område, eller gennem nye indsatsområder, eller OPP-samarbejde (Offentlig og Privat Partnerskab), hvor det vil være naturligt at sætte CFD's kompetencer i spil.

Organisatorisk kan der blive behov for at prioritere denne opgave og måske tilføre CFD nye kompetencer i forhold til udbud og udvikling af nye indsatsområder.

### **Medarbejderne**

Medarbejderne er CFD's vigtigste ressource. Der vil løbende blive fulgt op på trivslen, på mulighederne for kompetenceudvikling og de bedst mulige løn- og ansættelsesforhold. I det hele taget vil der på CFD være højt fokus arbejdsmiljøet, herunder på et lavt niveau af sygefravær. Vi vil arbejde på at være blandt de bedste, når det gælder arbejdsmiljøet.

CFD skal holde fokus på lønudviklingen. CFD skal kunne fastholde og rekruttere den nødvendige og den bedst kvalificerede arbejdskraft. Det økonomiske grundlag, de forventede beskedne økonomiske rammer for det sociale område og den skærpede konkurrence på prisdannelsen betyder, at CFD kun vil have beskedne rammer for lønudviklingen. Derfor skal der også være fokus på medarbejderpolitiske tiltag, der kan øge den sociale kapital, så CFD er en attraktiv arbejdsplads for alle nuværende og nye medarbejdere.

Vil CFD opsig driftsoverenskomsten med Gladsaxe Kommune og dermed positionere sig som en klar privat aktør, vil det betyde krav om grundlæggende ændringer i det ansættelsesmæssige grundlag, som vi har i dag. CFD vil dog fortsat, hvor det er muligt og hensigtsmæssigt, søge indgåelse af overenskomster som grundlag for CFD's arbejdsretlige stilling.

CFD lægger vægt på et velfungerende MED-system som grundlag for dialog og medindflydelse. En nærmere beskrivelse af de strategiske overvejelser om de ledelses- og medarbejdermæssige forhold fremgår af bilaget til denne strategiplan.

## **Teknologisk**

CFD's it-udvikling er vigtig for mange af vores strategier, så vi kan være en effektiv og moderne organisation.

Af it-udviklingsområder ses bl.a. borgerrettet it-service, borgerinddragelse i samfundets hurtige it-udvikling, e-learning for medarbejdere i forbindelse med undervisningsaktiviteter og it som grundlag for vores kommunikationsstrategier. Endvidere overvejes det løbende hvilke it- platforme, der mest hensigtsmæssigt skal anvendes i organisationens administrative funktioner.

Med den stadige udvikling i anvendelsen af moderne it-platforme og mobileenheder skal der holdes et stærkt fokus på sikkerhedsrisici. Det kræver både opdaterede systemer, men også et personligt ansvar at være opmærksom på sikkerhedsrisici i de platforme, man anvender i sit arbejde.

Velfærdsteknologier bliver i højere og højere grad inddraget som svar på de øgede udgifter for den sociale sektor. CFD skal følge disse udviklinger nøje og tilegne sig viden og kompetencer på dette område.

Der bør løbende laves status over indførelsen af velfærdsteknologier samt et katalog over de muligheder, der vil være for anvendelsen på CFD. I strategiperioden forventes det, at der gennemføres forsøg med velfærdsteknologier, således at både de teknologiske, personalemæssige og borgerrelaterede udfordringer kan afklares. Fastholder CFD ikke fokus på dette område, vil vi miste væsentlige fordele i forhold til vores serviceydelsers konkurrencemæssige stilling. I Sociale Tilbuds strategiplan er der en nærmere beskrivelse af forskellige muligheder på dette område

## **Kommunikation**

Vi skal have fokus på CFD's positionering og differentiering. Hvordan får vi "kunderne", forstået bredt, til at vælge CFD frem for andre tilbud. Hvad er det, vi skal være kendt for, og hvorfor skal borgerne foretrække os frem for andre? Hvad gør os specielle og anderledes? Her skal vi arbejde strategisk på kommunikationsområdet.

Vi skal nå borgere, der ikke har CFD som en naturlig del af deres bevidsthed om sociale service tilbud. Det gælder uanset, om det er den borger, kommune eller anden myndighed, der har et bevidst og erkendt problem, eller det drejer sig om den situation, hvor man har et diffust behov, men ikke en umiddelbart erkendelse af, at nogen har en mulig løsning

Vi skal følge udviklingen i de sociale medier. Vi har i april måned 2016 oprettet en profil på Facebook. Det har hurtigt vist sig at være en meget effektiv måde at få kontakt med dele af vores borgergruppe. Der skal udvikles yderligere på denne kommunikationsform, da vi i øget grad vil henvende os til borgergrupper, der ikke umiddelbart kender CFD og de servicetilbud, som CFD tilbyder. Udviklingen på de sociale medier skal følges op af en brugervenlig og moderne hjemmeside, som vi vurderer fortsat vil være en vigtig indgang til CFD for professionelle og i forhold til CFD's faglige profil ud af til.



### **Fysiske rammer**

Udgangspunktet for CFD's tilbud vil være de nuværende ejede og lejede faciliteter. Den forventede tilpasning af lokalerne, som blev beskrevet i Strategi 2020, er der løbende arbejdet med.

Vi vil fortsætte den omfattende renovering af egne ejendomme. Således tilstræbes det, at de fleste af CFD's ejendomme er gennemrenoverede i løbet af strategiperioden 2017-2021. Formålet er fortsat at skabe bedre tilgængelighed, øget egnethed for borgeraktiviteterne og bedre arbejdspladser for medarbejderne samt en høj energieffektivitet.

På bygningsområdet har Sociale Tilbud særligt fokus på udfordringen for de fysiske rammer for døvblindetilbuddet i Nærum. Der har i slutningen af sidste strategiperiode været en øget udvidelse både på bo- og dagtilbudsområdet i form af en brugergruppe med særlige krav til de fysiske rammer.

### **Økonomisk**

CFD har i de foregående år haft en pæn vækst på aktivitetssiden og i den økonomiske omsætning. I de sidste par år har vi på Tolkebooking mærket et fortsat fald i egenproducerede timer og et fald i den samlede omsætning. På Sociale Tilbud forventer vi en samlet stabil udvikling med risiko for en svag nedgang i slutningen af strategiperioden. Rådgivning forventer en uændret udvikling gennem hele perioden.

På alle områder vil vi blive udfordret af udbud, der både kan true udviklingen eller give nye muligheder på Rådgivning og Sociale Tilbuds området.

På grund af udfordringerne for Tolkebooking vil vi over årene se et markant fald i CFD's samlede omsætning. Intern på CFD har vi fastlagt fordelingsnøgler, der er knyttet til eksterne indtægter. Når de således falder, vil det betyde faldende indtægter for Administrationen og udviklings- samt kommunikationsfunktionerne. Det vil betyde krav om tilpasninger, effektiviseringer og prioriteringer for disse områder i overensstemmelse med de ændrede rammevilkår.

Når denne strategiplan træder i kraft, er der formentlig truffet beslutning om, at CFD skal udtræde af driftsoverenskomsten med Gladsaxe Kommune eller ej. De økonomiske konsekvenser i denne forbindelse vil være afklaret. Nettoresultatet ved en udtræden vil givet være negativt, mens udviklingsmulighederne vil være forbedrede.

### **Samfundsansvar**

På CFD skal vi bevidst arbejde med vores medansvar for et sundt og bæredygtigt samfund. CFD påbegyndte med regnskab 2012 en grundig registrering af en række miljøpåvirkelige faktorer. Der følges løbende op på disse faktorer. Endvidere har CFD siden regnskab 2015 skulle redegøre for vores samfundsansvar mere bredt. Oplysningerne beskrives i Årsrapporten.

Som grundlag for udviklingsmulighederne skal CFD have afklaret de juridiske muligheder for at søge virksomheden godkendt som Registret Socialøkonomisk Virksomhed.





## **Afslutning**

CFD's strategiplan 2017-2021 er udviklet i en tæt dialog med bestyrelse, ledere og medarbejdere. De lokale LMU'er har haft en centralrolle i forhold til områdernes del af strategiplanen. HMU (har) den 8. september 2016 drøftet Strategiplanen og bestyrelsen (har) godkendt Strategiplanen 2017 – 2021 den 20. september 2016.

## **Bilag til CFD's strategiplan**

### **Overordnede indsatsområder :**

#### ***Organisationsudvikling/arbejdspladsudvikling***

Arbejds miljøet på CFD skal være sundt, sikkert og værdiskabende – fokus vil derfor være på:

- Den årlige arbejdsmiljøtemadag
- Hjælp til udarbejdelse af APV og hjælp til opfølgning og implementering af APV'en lokalt
- Understøtte virksomhedernes og afdelingernes udviklingstiltag inden for bl.a. arbejdsmiljø, strategiimplementering og forandringsprocesser
- Analyser og indsatser i forhold til arbejdspladser med for højt sygefravær
- Personalepolitiske retningslinjer og personalehåndbogen holdes á jour
- Overordnet styring og overblik over arten af indberettede arbejdsskader
- Trivselsmålinger og støtte til opfølgning og implementering af resultaterne
- Indsamling af viden om nye målgrupper og opsporing af fremtidige behov

#### ***Kompetenceudvikling***

Løbende kompetenceudvikling af medarbejderne på CFD er vigtig for organisationen og for medarbejdere selv – fokus vil derfor være på:

- Kompetenceudvikling med afsæt i CFD's behov understøttes, bl.a. via temadage, særligt tilrettelagte efteruddannelsesforløb i samspil med det enkelte område
- Viden om forskellige kompetenceudviklingsmetoder skal øges, f.eks. brugen af e-learning og apps

#### ***Kommunikation***

CFD's eksterne og interne kommunikation spiller en central rolle, da krav til konkurrence- og omstillingsparathed øges. Kommunikationsaktiviteterne skal støtte planerne og aktiviteterne på CFD's områder – fokus vil derfor være på:

- Udvikling af en kommunikationsstrategi, der er optimal i forhold til understøttelse af de vedtagne strategier på de enkelte områder
- Identificering af behov og muligheder for en veltilrettet kommunikationsindsats ved at følge udviklingen på området
- Tæt kontakt til de enkelte områder med henblik på at kunne fungere som støtte og sparring
- Selvstændige initiativer til indsatser og aktiviteter ud fra de enkelte områders vedtagne strategier og målsætninger

### ***Rekruttering og fastholdelse***

På CFD skal ansættelsesprocesserne være effektive og professionelle. De skal samtidig være givende og give et positivt kendskab til CFD – fokus vil derfor være på:

- CFD's guide til jobopslag bliver brugt, og der gives øget rådgivning om udformning af jobopslag
- En rekrutteringsguide udarbejdes, herunder en interviewguide til brug i forbindelse med ansættelsessamtale
- Ledere trænes i den gode ansættelsessamtale og rekrutteringsproces
- Der udvikles metoder til at give ansøgeren og ansættelsesudvalget en bedre gensidig fornemmelse for lyst og evner for tegnsprog

Der skal være fokus på fastholdelses strategier

Ledelse

CFD betragter ledelse som en selvstændig disciplin og vil sikre gode vilkår for ledelse – fokus vil derfor være på:

- Udvikling af et overordnet værdigrundlag for ledelse
- Koncept til lederevaluering udvikles og implementeres i forhold til ledelsesgrundlagets betydning for den enkelte leder
- Ledere trænes og støttes i personaleopgaven, f.eks. distance- eller forandringsledelse
- Arbejde med læringsrum for ledere på tværs af organisationen og ned i de enkelte områder
- Facilitering af faglige netværk
- Årsmøde for ledere samt fleksible forløb – også på tværs af ledelsesniveauer