

# Udsyn, hensyn og fremsyn

## Strategiplan 2020-2025





# Udsyn, hensyn og fremsyn

## Strategiplan 2020-2025

CFD er en non-profit, registreret socialøkonomisk virksomhed og landets største leverandør af tilbud til døve, mennesker med høretab eller døvblindhed samt døve med yderligere funktionsnedsættelser.

Virksomheden omfatter døgn-, dag- og støttecentertilbud, Særlig Tilrettelagt Ungdomsuddannelse (STU), Forberedende Voksenuddannelse (FVU) samt rådgivning, vejledning, rehabilitering, udredning, tolkeservice og kursusvirksomhed.

## Værdigrundlag og mission

Strategiplanens holdningsmæssige og etiske ståsted bygger på CFD's værdigrundlag, der omfatter CFD's fem værdier:

Høj kvalitet. Respekt for individet. Troværdighed. Dynamisk. Non-profit.

Strategiplanens målsætninger og faglige indsatser skal ses i forlængelse af CFD's mission, som er formuleret således:

*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 har andre funktionsnedsættelser i tilknytning til deres høretab.*

## Udsyn, hensyn og fremsyn

*Udsyn, hensyn og fremsyn. Strategiplan 2020-2025 præsenterer i sin titel de vigtigste strategiske pejlemærker frem mod 2025:*

**Udsyn** – henviser til FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling, og det fundament, som verdensmålene skal anviser for strategiplanen, samt det ståsted et mere nationalt og lokalt omverdensperspektiv giver CFD.

**Hensyn** – henviser til de borgerrettede, relationelle og faglige indsatser og i høj grad til, at medarbejderne anerkender borgernes ressourcer, kompetencer og ønsker for livet, som retning for CFD's ydelser. Yderligere iagttages det hensyn, at CFD som organisation



skal have tilstrækkelige ressourcer for at kunne efterleve organisatorisk fremdrift og udvikling i strategiperioden.

**Fremsyn** – viser hen mod fremtiden med partnerskaber, udvikling af målgrupper, vidensudvikling og samarbejde.

### **Fokus på fremtiden og målgruppernes forandring og udvikling**

CFD's mission og opgaver har udviklet og ændret sig igennem alle årene i takt med forandringer i målgrupperne og i takt med de ændrede vilkår, som ny lovgivning har fastlagt, og som forskellige myndigheder på den baggrund har anmodet CFD om at varetage.

I de senere år har opgavevilkårene også ændret sig i forhold til CFD's historiske målgrupper og opgaver. Dette iagttages fx ved

- at cochlear implant (CI) i de sidste 15-20 år har betydet store ændringer for døvegruppen
- at der i dag kun er ganske få tegnsprogede undervisningstilbud tilbage til børn i Danmark
- at unge med CI, hvor tegnsprog og visuel kommunikation ikke er den bærende kommunikationsform, men hvor tale og hørelse er det, henvender sig til CFD's familierådgivningsområde for at få støtte og hjælp
- at de borgerupper, som døvekonsulenterne betjener, har større og mere komplekse behov end tidligere
- at alene 100 af de 700 borgere, som CFD's døvblindekonsulenter er i kontakt med, har tegnsprog som modersmål
- at tegnsprogstolkemarkedet er under betydeligt pres
- at de borgere, der bruger CFD's Sociale Tilbud, i større grad end tidligere har komplekse handicap og derfor benytter sig af en bred vifte af kommunikation. Kommunikation, der ud over tegnsprog også hviler på totalkommunikation og tegnstøttet kommunikation.
- at CFD's betydningsfulde og solide tegnsprogsmiljø fremover må formodes i større grad end i dag at skulle eksistere i dynamisk sameksistens med andre kommunikationsformer. Dette blandt andet pga. CI-udviklingen og den deraf talesproglige



variation blandt borgergrupper med forskellige funktionsnedsættelser.

### **Fokus på kerneydelsen**

På CFD er borgeren i centrum. Vores kerneydelser tager udgangspunkt i borgergruppernes behov og Fonden CFD's formål. Vi skal levere ydelser af god og tilfredsstillende kvalitet til de borgere, der har brug for os. I strategiperioden skal der derfor være et tydeligt fokus på kerneydelser, målgrupper, arbejdsfunktioner og opgaver og udvikling af disse, da dette er virksomhedsgrundlaget for CFD's berettigelse og eksistens.

**Kerneydelserne er:** Socialpædagogik og social- og sundhedsfaglighed på dag- og botilbud, rådgivning af døve, døvblinde og deres familier, VISO-leverandør samt tegnsprogstolkning.

**Målgrupperne er:** Børn, unge, voksne og ældre, som er døve, har et betydeligt høretab eller et kombineret syns- og høretab, eller som har andre funktionsnedsættelser i tilknytning til deres syns- og høretab.

**Kompetente medarbejdere er CFD's vigtigste ressource.** På CFD er ansat en bred vifte af medarbejdere inden for det sociale og sundhedsfaglige felt, der er ansat medarbejdere til videns-, kommunikations-, undervisnings- og udviklingsopgaver, og der er ansat medarbejdere i administrative funktioner og til serviceopgaver.

CFD er kendetegnet ved en dedikeret og kompetent medarbejdergruppe, der engagerer sig i CFD's virke og opgaver. Medarbejderne interesserer sig for den faglige udvikling af CFD's tilbud og i det at være ansat på arbejdsplads med god trivsel.

**Kompetente ledere er en væsentlig ressource på CFD.** Fremtids- og udviklingsorienterede ledere på alle niveauer skaber sammen med medarbejderne gode tilbud til de borgergrupper, som CFD servicerer. CFD er kendetegnet ved en decentral ledelses-, beslutnings-, og udviklingskultur samt en stor ledelsesmæssigt bevågenhed på sikker drift, både hvad angår økonomi, faglighed og medarbejderindflydelse.

På CFD er der løbende fokus på medarbejder-, leder- og organisationsudvikling, på faglig udvikling, vidensarbejde, netværksarbejde og samarbejde med andre aktører.



**Et væsentligt kendetegn** ved CFD som velfærdsorganisation er, at tegnsprog benyttes som primær kommunikation mellem borgerne og i borgernes relation med medarbejdere samt blandt medarbejderne.

**Et yderligere kendetegn** er, at der benyttes en bred vifte af kommunikationsformer i relationsarbejdet med borgerne på Sociale Tilbud og Rådgivning.

**Andre ydelser og funktioner, der understøtter kerneydelserne og målgrupperne er:** Undervisning, tegnsprogsuddannelse, psykologiske udredninger, kommunikation, projektarbejde, vidensarbejde, netværksarbejde, administrative funktioner, samarbejde med andre aktører samt medarbejder-, leder-, og organisationsudvikling.

**CFD's økonomi** er kendetegnet ved at være robust. CFD har gennem en årrække styrket de administrative rutiner og ledelsesmæssige økonomikompetencer, hvilket har givet stor sikkerhed for solid økonomisk styring. Der budgetteres realistisk, og der foretages en konsistent budgetopfølgning såvel decentralt som centralt. CFD's årsregnskab og årsrapport godkendes årligt af CFD's revision og anerkendes af Socialtilsynet, der er fondsmyndighed, og dermed skal godkende CFD's samlede budgetter og årsregnskaber.

CFD har gennem de sidste 12-14 år renoveret og bygget nyt og moderne til de borgergrupper, der har behov for døgn- og dagtilbud. Der har også været økonomisk råderum til andre udviklingsaktiviteter, fx it-området, velfærdsteknologi og vidensarbejde, og netop i denne strategiperiode er der ønske om at fokusere endnu mere på dette.

**Corona-pandemien** i 2020 har betydet nedlukning af samfundet i tre af forårets måneder og deraf en svær økonomisk opbremsning, hvormed også CFD's økonomiske robusthed er blevet efterprøvet.

CFD's økonomiske soliditet viser, at de senere års fornuftige økonomistyring har haft den betydning, at der også i den kommende strategiperiode vil være muligheder for udvikling af CFD's ydelser. Dette med forbehold for, at ingen på nuværende tidspunkt kender det fulde omfang af coronakrisens betydning for samfundsøkonomien og dermed også den påvirkning, det kan få for CFD.



## De strategiske perspektiver og vision for strategiperioden

*Udsyn, hensyn og fremsyn. Strategiplan 2020-2025:*

Viser CFD's forbundenhed med en global verden, hvor FN's 17 Verdensmål for bæredygtighed er et fælles anliggende for alle, og dermed også for CFD, medarbejderne og de borgergrupper, som CFD skaber værdi for. Denne overordnede ramme giver organisationen en oplagt mulighed for at skabe udsyn og udvikling.

Viser retning for en fortsat levering af 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 har andre funktionsnedsættelser i tilknytning til deres høretab.

Viser retning for CFD, når det gælder faglig udvikling og styrke, økonomisk robusthed, vilje til samarbejde og partnerskaber, organisatorisk omstillings- og opgaveparathed, udvikling af ydelser, parathed til ændringer i målgrupper og ansvarsbevidsthed – også når det gælder miljø og bæredygtighed.

### **Dette kan samles i den strategiske vision:**

At fastholde og udvikle CFD's position som en betydningsfuld, veldrevet og økonomisk robust velfærdssorganisation gennem aktiviteter, der videreudvikler kerneydelsen, gennem nytænkning af ydelser til målgrupperne og ved at anerkende og skabe grundlag for videreudvikling af medarbejdernes kompetencer samt ved at indgå i samarbejdsrelationer og partnerskaber med andre interessenter.

*Udsyn, hensyn og fremsyn* bygger på foregående strategiplaner på CFD og viser dermed, at strategiarbejdet er en dynamisk bevægelse, der indgår i CFD's livscyklus.



## FN's Verdensmål

FN's 17 Verdensmål er alle væsentlige mål for bæredygtighed. På CFD er valgt seks verdensmål som de vigtigste mål for organisatorisk udsyn og som ramme for arbejdet i et nationalt og lokalt perspektiv.

De seks verdensmål er:

- # 3 Sundhed og trivsel
- # 4 Kvalitetsuddannelse
- # 8 Anstændige jobs og økonomisk vækst
- # 10 Mindre ulighed
- # 12 Ansvarligt forbrug og produktion
- # 17 Partnerskaber for handling

I et CFD-perspektiv får de seks verdensmål følgende målsætninger:



### # 3 Sundhed og trivsel

Målet er større indsigt i betydningen af at have et sund liv med trivsel for de borgergrupper, CFD leverer ydelser til.



### # 4 Kvalitetsuddannelse

Målet er uddannelse og tilegnelse af færdigheder hos borgerne på CFD på baggrund af egne ressourcer og med henblik på størst mulige selvstændighed og egne handlemuligheder i livet.



### # 8 Anstændige jobs og økonomisk vækst

Målet er at skabe mulighed for mere beskæftigelse og dermed basis for større selvforsørgelse blandt de borgergrupper, som CFD støtter og vejleder, samt understøtte den gode arbejdsplads, hvor medarbejdernes kompetencer anerkendes og udvikles.

Målet er at fastholde en organisatorisk volumen med henblik på en robust økonomi, der er fundamentet for, at CFD er en økonomisk bæredygtig virksomhed.



### # 10 Mindre ulighed

Målet er at mindske ulighed – eller at skabe lige muligheder for lighed for de borgergrupper, som CFD leverer ydelser til.



### # 12 Ansvarligt forbrug og produktion

Målet er, at CFD er en ansvarlig virksomhed, der på alle områder indtænker bæredygtigt forbrug og nedbringelse af træk på jordens ressourcer.



## # 17 Partnerskaber for handling

Målet er, at CFD skaber gode, økonomisk ansvarlige og bæredygtige forudsætninger og løsninger for samarbejde og partnerskaber – med eksterne aktører såvel som internt på CFD's fagområder.

I tillæg til strategiplanen er udarbejdet et inspirationskatalog, hvor de seks verdensmål foldes mere ud med delmål under hvert af de seks verdensmål.

### CFD - Indsatsområder

For at operationalisere verdensmålene er der valgt syv indsatsområder, der er med til at vise retning for arbejdet med de seks verdensmål på CFD.

De syv indsatsområder er:

- Kerneydelsen og målgrupper. Udvikling af funktioner, ydelser og opgaver
- Organisationsudvikling og medarbejderressourcer
- Velfærdsteknologi
- Økonomisk robusthed
- Miljø og bæredygtighed
- Samarbejde og partnerskaber
- Ekstern (intern) kommunikation.

I det nævnte inspirationskatalog foldes de syv indsatsområder ud i sammenhæng med de seks verdensmål og mere konkrete målsætninger på CFD.

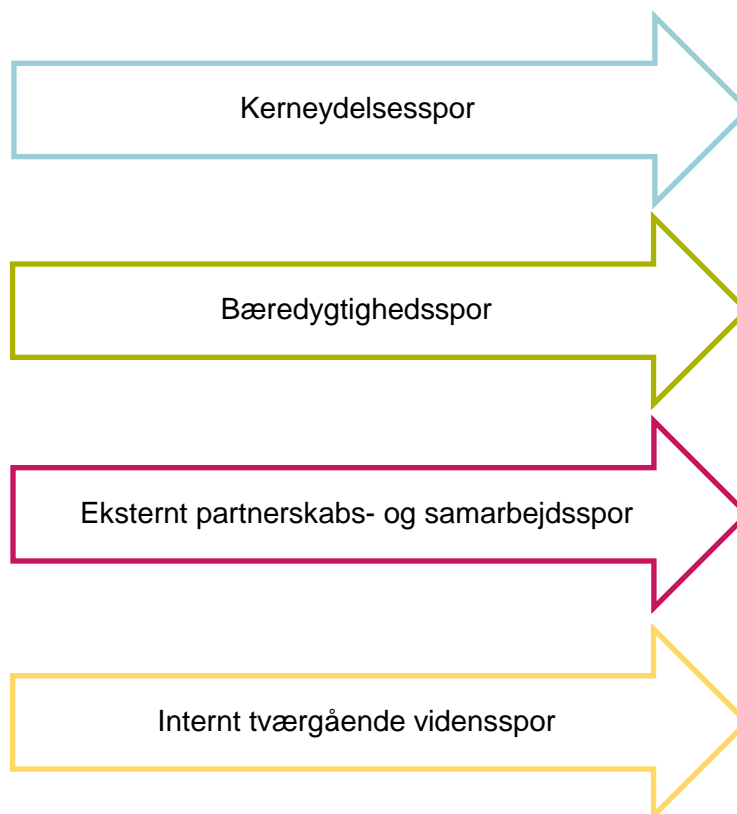
### Fire strategiske hovedspor

De seks verdensmål og de syv indsatsområder danner tilsammen et produktivt afsæt, der skaber en række idéer og muligheder for drift og udvikling på CFD. Disse idéer kan samles i fire hovedspor, der alle viser retning for det faktiske strategiarbejde på CFD.





De fire hovedspor er:



Vægtningen i de fire hovedspor vil i store træk betyde, at der skal være 80 % fokus på CFD's kerneopgaver samt udvikling af disse (kerneydelse og bæredygtighed) og 20 % fokus på nye og anderledes opgaver (partnerskaber, samarbejde og tværgående vidensudvikling), og at der med dette er en vedvarende organisatorisk balance mellem lønsomme driftsopgaver og udvikling af nye opgaver.

**Kerneydelsesporet indeholder:**

- Udvikling af målgrupper
- Udvikling af tegnsprogsindsats
- Udvikling af viden og indsats til borgere med CI
- Udvikling af dagtilbud og døgntilbud
- Udvikling af rådgivningsindsatser
- Udvikling på tolkeområdet
- Udvikling af medarbejder- og lederkompetencer.



### **Bæredygtighedssporet indeholder:**

- Fokus på et fysisk, sundt og socialt velfungerende liv for borgerne
- Udvikling af undervisnings- og kompetencetilbud med mål om selvhjælp/-forsørgelse
- Udvikling af handlinger, der støtter op om bæredygtighed og mindre ressourceforbrug
- Fastholdelse og videreudvikling af fysisk- og psykisk sunde arbejdspladser for medarbejderne
- Udvikling af flexjobs, nyttejobs og tilknytning til arbejdsmarkedet for borgerne
- Fokus på den globale del af bæredygtighedsmålsætningerne i verdensmålene.

### **Eksternt partnerskabs- og samarbejdsspør:**

- Udvikling af faglige partnerskaber
- Etablering og udvikling af administrative partnerskaber
- Samarbejde med andre socialøkonomiske virksomheder
- Videnssamarbejde med eksterne organisationer med henblik på udvikling af opgaver
- Etablering af partnerskaber, der nytænker ydelser.

### **Internt tværgående vidensspor:**

- Udvikle tværgående intern vidensopbygning
- Udvikle tværgående videns- og dokumentationsmodeller
- Udvikle videns- og udviklingsenhedernes tilknytning til forskning
- Fokus på tværgående organisations- og medarbejderudvikling.



## **Strategiplanen skal have liv i hele CFD**

### **Strategiens virksomhedsgrundlag**

*Udsyn, hensyn og fremsyn* er en samlet strategiplan for hele CFD og dermed en plan rettet mod CFD's virksomhedsgrundlag, der har udgangspunkt i CFD's tre driftsområder

- Rådgivning
- Tolkebooking
- Sociale Tilbud

samt i de tværgående funktioner

- Videns- og udviklingsenheden i Rådgivning
- Udvikling og kommunikation på CFD centralt
- Tværfagligt Team på Sociale Tilbud
- Tværgående juridisk vejledning
- CFD's Administration:
  - Løn- og personaleadministration
  - It-drift og udvikling
  - Økonomistyring
  - Sekretariatsfunktion.

### **Strategiplanens baggrundsmateriale**

Strategiplanen er udarbejdet på baggrund af en række input fra organisationen, herunder chefgruppens løbende drøftelser, chefgruppens strategiseminar i september 2019, drøftelser i bestyrelsen samt drøftelser på CFD's lederuddannelse i 2019 og 2020. En vigtig inspirationskilde har desuden været de mange gensidige input, som deltagerne ved jubilæumskonferencen "Vi deler fremtiden" den 2. oktober 2019 udvekslede. Endelig har udkastet været forelagt samarbejdsorganisationen.

### **CFD's medarbejdere skal opleve ejerskab**

*Udsyn, hensyn og fremsyn* skal udbredes og leve i hele CFD. Der skal med andre ord skabes ejerskab og igangsættes fremdrift med den hensigt, at alle ledere og medarbejdere skal kende til strategiplanen og dermed tage de dele af planen til sig, der er relevante for deres område. Medarbejdernes og ledernes faglige tilgange og kompetencer er afgørende for, om strategiplanens vision opleves som værende meningsfuld og dermed intuitiv at forfølge i det daglige arbejde.



Som indledning til dette arbejde vil chefen for CFD sammen med den øvrige chefgruppe fremlægge og involvere organisationen i strategiplanen lokalt. Det er planen, at dette arbejde kan pågå fra oktober 2020 til februar 2021.

Efter præsentationen af *Udsyn, hensyn og fremsyn* skal alle afdelinger, virksomheder og tværgående funktioner arbejde lokalt med de strategiske tiltag. I den forbindelse vil det være muligt at involvere CFD's tværgående udviklingsfunktioner til at arbejde med prioritering af verdensmål og indsatsområder. Dette er en måde at lægge op til arbejdet med konkrete strategiske indsatser i årene frem mod 2025.



### **Implementering - tag afsæt i inspirationskataloget**

Med til strategiplanen hører inspirationskataloget, der lokalt kan bruges som afsæt for det konkrete arbejde med de strategiske tiltag.

Her kan afdelinger og virksomheder lokalt udvælge et eller to verdensmål samt to til fire indsatsområder, der knytter sig til verdensmålene. Desuden kan afdelingen eller virksomheden lade sig inspirere af emnerne, der støtter op om indsatsområderne. Samlet vil disse valg forholde sig til et af de fire hovedspor.

### **Et eksempel:**

Verdensmål 17: Partnerskab for handling.

Indsatsområder: Velfærdsteknologi. Organisationsudvikling. Partnerskaber og samarbejde.

Emne: Projekter med eksterne partnere om velfærdsteknologi.

Emne: Nytænkende organisering af eget område samt på tværs af CFD. Fælles udvikling af nye initiativer på tværs af CFD.

Emne: Inddragelse af civilsamfundet i samskabelse af tilbud.

Hovedspor: Eksternt partnerskabs- og samarbejdsspor.

I CFD's decentrale organisering ligger muligheden for, at et driftsområde samlet udarbejder en prioritering af verdensmål og indsatsområder for et år eller flere år, og at dette skal ske i samarbejde med områdechefen.

Efter udvælgelse og prioritering arbejdes lokalt med de valgte emner og indsatser, hvor der også sker en efterfølgende lokal og områdemæssig målopfyldelse og opfølgning.

Bevidstheden om hierarkiet af verdensmål, mål, indsatsområder samt de mere konkrete emner skærper opmærksomheden for ledere og medarbejdere på de strategiske mål, men er ikke en forudsætning for at kunne udføre hverdagens driftsopgaver og udvikle ydelser til borgeren.

### **Kommunikationsstrategi**

En kommunikationsstrategi understøtter udrulningen og implementeringen af *Udsyn, hensyn og fremsyn. Strategiplan 2020-2025*.

Kommunikationsstrategien er udmøntet i en konkret kommunikationsplan, der omfatter indsatser på det centrale og decentrale niveau i organisationen samt for den eksterne formidling.



Kommunikationsplanen skal understøtte arbejdet med *Udsyn, hensyn og fremsyn* ved

- at skabe kendskab, forståelse og handling hos ledere og medarbejdere
- at skabe motivation, engagement og handlingsparathed
- at skabe kendskab til og forståelse for inspirationskataloget.

Strategiplanen publiceres digitalt på vores hjemmeside og på vores intranet. Det giver mulighed for at dele erfaringer med hele CFD om arbejdet med de valgte verdensmål, indsatsområder og udviklingsspor – fx på video, så tegnsprog også får en plads.

### **Målopfyldelse og opfølgning**

Efter en periode på  $\frac{3}{4}$  år er det lederens ansvar at se på effekten. Det skal vurderes, om arbejdet med det valgte mål skal fortsætte, eller om der skal vælges nye mål og indsatser at arbejde med – med efterfølgende ny vurdering og opfølgning. Dette skal ske via et ledelsesspor og et medarbejderspor, helt konkret via ledelsessystemet og CFD's samarbejdsorganisation.

Inspirationskataloget er på samme måde som denne del af strategiplanen udarbejdet på baggrund af interne og eksterne input og ved en krydslistning af de udvalgte seks verdensmål og de CFD-relaterede indsatsområder. Det er tanken, at man udvælger lokalt og bruger det i kataloget, der skaber mening lokalt. Nogle idéer og tiltag er klare og tydeligt beskrevet. Andre er mere vagt beskrevet, hvilket giver mulighed for lokalt at fortolke og tilpasse.

Samtidig er inspirationskataloget ét samlet katalog for alle driftsområder og for de tværgående funktioner. Det betyder, at de strategiske tiltag, der er nævnt i kataloget, ikke nødvendigvis er knyttet til et bestemt område. Tiltagene kan gælde og tilpasses alle borgergrupper uanset område. I udvælgelsen af indsatser skal man derfor heller ikke nødvendigvis se efter et bestemt arbejdsområde, men derimod mere efter hvordan ydelsen eller den tværgående opgave kan styrkes og udvikles.

### **Målopfyldning og opfølgning skal skabe videre retning og motivation**

Vurderingen af den effekt, arbejdet med de lokale strategiske tiltag har haft, meldes som nævnt oven for tilbage via ledelsessystemet og samarbejdsorganisationen samt til CFD's bestyrelse, sådan at arbejdet med strategien gøres levende og dynamisk. Det er chefgruppens ansvar at melde tilbage til bestyrelsen.



Det vigtigste fokus er den lokale opfølgning, måling og vidensopsamling, fordi det er her, at den konkrete udvikling af CFD's ydelser udføres. Tilbagemeldingen til bestyrelsen og ledelsessystemet sikrer det overordnede og samlede strategiske overblik.

Opfølgningen og målingen skal således være retningsgivende for det videre arbejde i strategiperioden og samtidig motivere ledere og medarbejdere til at fortsætte arbejdet med *Udsyn, hensyn og fremsyn*. Dette arbejde skal derfor forfølges i to retninger:

- Opfølgning på den strategiske vision og de konkrete indsatser: Hvad virker? Hvad giver mening? Hvor kan vi forbedre? Hvordan er den borgeroplevede kvalitet? Hvordan er myndighedernes kvalitetsvurdering af CFD's leverancer? Hvordan vurderer pårørende CFD's ydelser? Skabes der nye indsatsområder? Lykkes vi med nye opgaver? Lykkes vi med etablering af partnerskaber? Skabes der nye tværgående vidensfællesskaber på CFD?
- Opfølgning på iværksættelse og handlinger: Er implementeringen af de lokale mål og handlinger synlige hos medarbejdere og ledere? Sker der kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere i forlængelse af strategiarbejdet? Kan vi måle effekten af den centrale formidling af nye strategi såvel internt som eksternt? Kan vi identificere nye opgaver, der skaber nye arbejdsområder?

Begge retninger er essentielle, da de skaber handling såvel som kultur og på den måde understøtter de fire hovedspor og målopfyldelsen af de seks verdensmål frem mod fortsat sikker drift og stabil økonomi og frem mod nye udviklingsprojekter og et mere bæredygtigt CFD.

### **Genbesøg CFD's værdier**

I strategiperiode afsættes tid til "genbesøg" i CFD's værdisæt, mission og vision. Dette gøres med henblik på, at medarbejdere, ledere og bestyrelse i et procesforløb efterser CFD's værdier, mission og vision i forhold til fremtiden og de borgerrettede ydelser, som CFD arbejder med.

*Udsyn, hensyn og fremsyn. Strategiplan 2020-2025* og arbejdet med strategien vil kunne fremdrage et nyt perspektiv på CFD's værdigrundlag, mission og vision. Derfor vil et organisatorisk procesforløb i strategiperioden med opmærksomhed på videns- og udviklings- og ledelsesorganisering kunne støtte op om både fremtidens opgaveløsning og det værdimæssige ståsted for CFD.