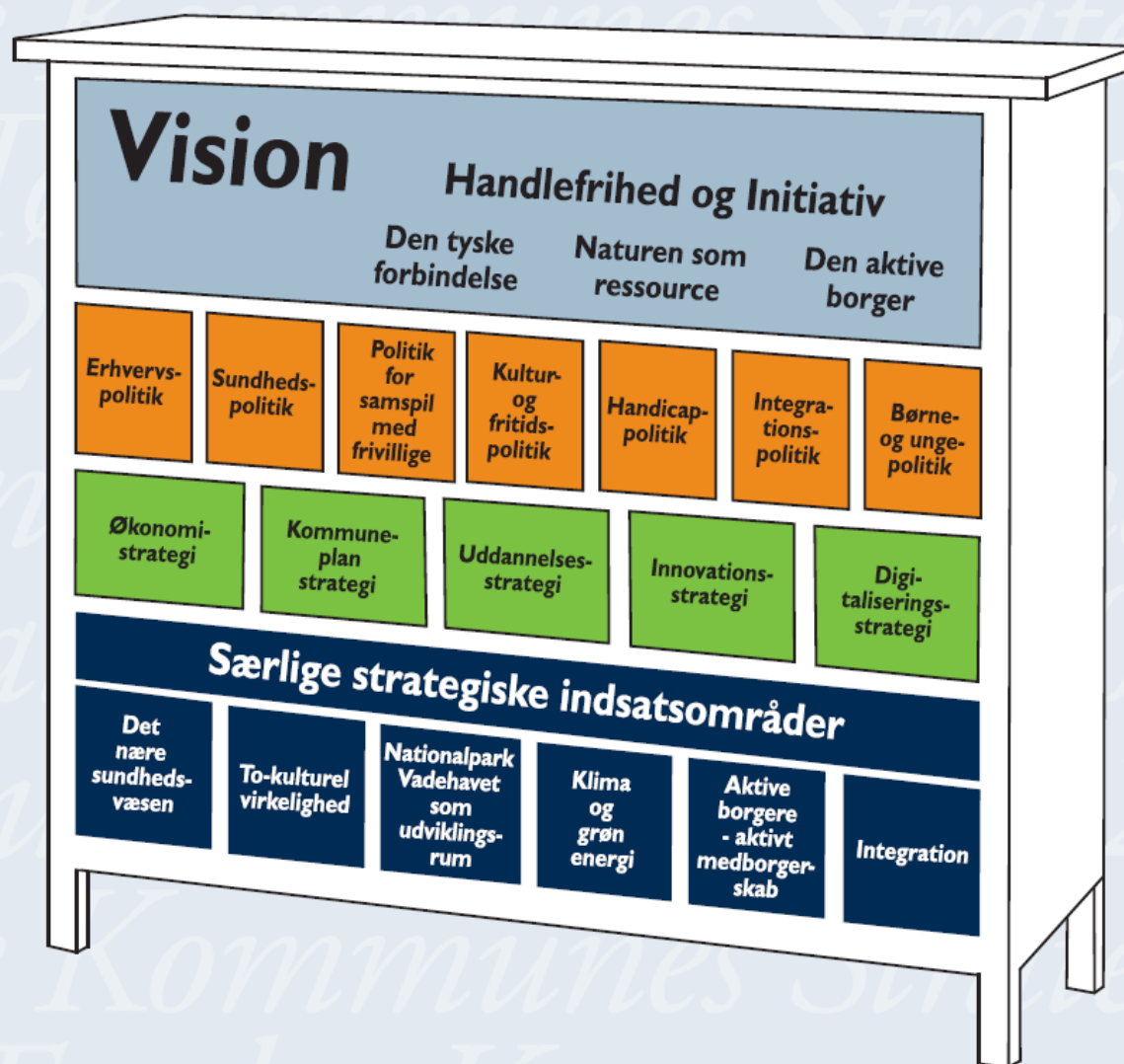


# Tønder Kommunes Strategiplan 2016-2019



## 1. Indholdsfortegnelse

1. Indholdsfortegnelse .....	2	6. Særlige strategiske indsatsområder .....	23
2. Indledning.....	3	6.1 Det nære sundhedsvæsen.....	24
2.1 Helhed og sammenhæng.....	4	6.2 To-kulturel virkelighed .....	25
2.2 Udmøntning .....	6	6.3 Nationalpark Vadehavet som udviklingsrum.....	26
3. Visioner.....	7	6.4 Klima og grøn energi.....	27
4. Tværgående politikker.....	9	6.5 Aktive borgere – aktivt medborgerskab .....	28
4.1 Erhvervspolitik.....	10	6.6 Integration.....	29
4.2 Sundhedspolitik.....	11		
4.3 Sammenhængende børne- og ungepolitik.....	12		
4.4 Politik for samspil mellem frivillige og Tønder Kommune.....	13		
4.5 Kultur og Fritidspolitik .....	14		
4.6 Handicappolitik.....	15		
4.7 Integrationspolitik .....	16		
5. Tværgående strategier .....	17		
5.1 Økonomistrategi.....	18		
5.2 Digitaliseringsstrategi .....	19		
5.3 Innovationsstrategi.....	20		
5.4 Uddannelsesstrategi.....	21		
5.5 Kommuneplanstrategi.....	22		

## 2. Indledning

Tønder Kommunes Strategiplan har til formål at udstikke retningen for Tønder Kommunes ca. 4000 medarbejdere. Derudover indgår Strategiplanen i det politiske arbejde, hvor den danner grundlag for de politiske prioriteringer bla. ved budgetlægningen.

Strategiplanen er en rullende plan over fire år med en årlig evaluering og løbende tilpasning.

Tønder Kommunens Strategiplan 2014-2017 blev udarbejdet med afsæt i et strategiseminar primo 2014, hvor den siddende Kommunalbestyrelse netop var tiltrådt. Tilsvarende har der været et midtvejsseminar for Kommunalbestyrelsen den 25. februar 2016. Formålet med

dette var at give pejlemærker for, hvad der strategisk skal arbejdes med i resten af perioden.

Med forankring i Direktionsstaben har Strategiforum det overordnede ansvar for arbejdet med strategiplanen. Strategiforum har ad flere omgange givet input til planen og har samlet det endelige oplæg.

Derudover har Lederforum og HMU ligesom i 2014 være involveret i tilblivelse af den reviderede strategiplan. Denne brede involvering er et godt grundlag for at de politiske visioner bliver ført ud i livet.

Forud for godkendelse i Kommunalbestyrelsen behandles oplægget til strategiplanen i alle stående udvalg.

## 2.1 Helhed og sammenhæng

I Tønder Kommunes Strategiplan er fastlagt de overordnede visioner, som synliggør, hvor vi vil hen med kommunens udvikling. Visionerne tager udgangspunkt i de rammevilkår, kommunen er underlagt, og hvordan vi med udgangspunkt i vores styrkepositioner kan opnå størst mulig effekt af de samlede indsætter.

En række politikker går på tværs af politiske udvalg og på tværs af fagforvaltninger og støtter op om visionerne. Af politikkerne fremgår målsætninger, der fortæller, hvad vi som kommune vil opnå.

Næste lag i strategiplanen er de tværgående strategier, som beskriver, hvordan vi forfølger målene, og hvordan vi udlever visionerne.

Sammenhængen mellem visioner, politikker og strategier kan illustreres således:

Visioner	→	Hvor vil vi hen?
Politikker	→	Hvad vil vi opnå?
Strategier	→	Hvordan gør vi?

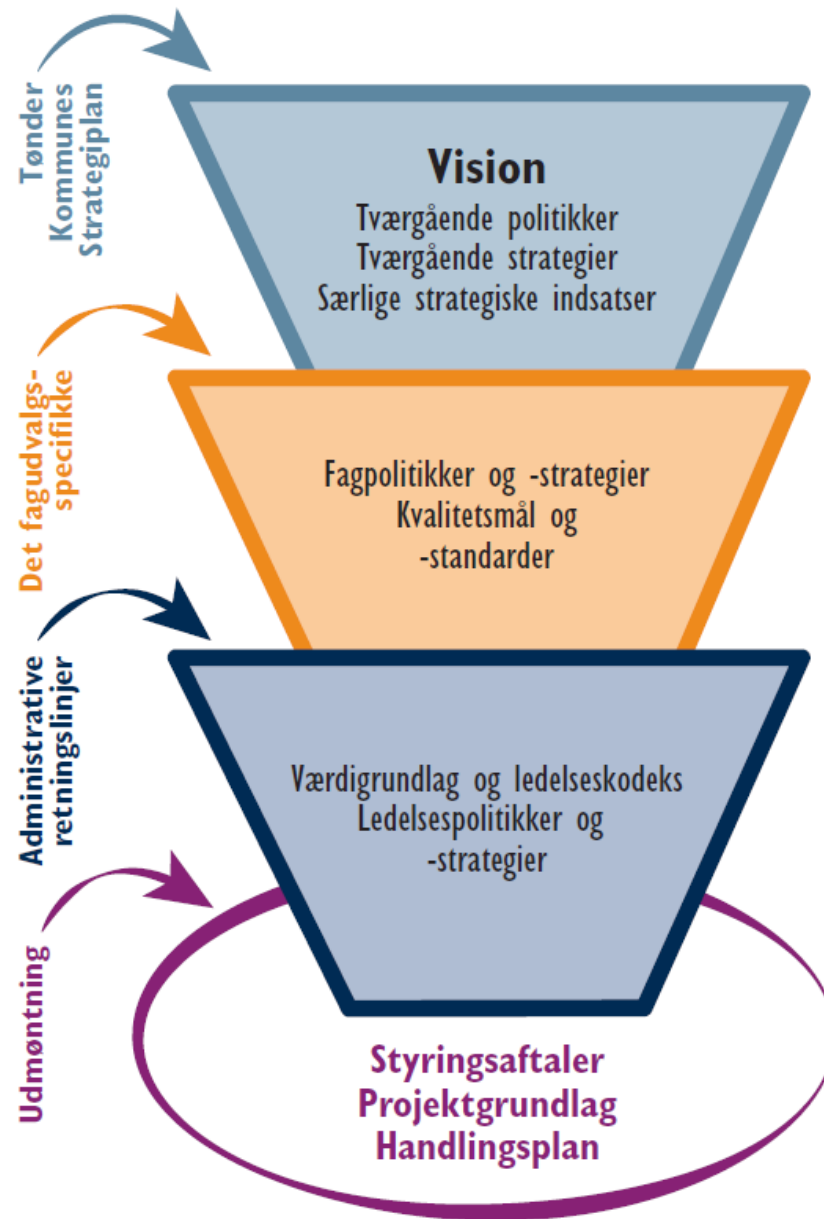
På det konkrete niveau er udpeget en række særlige strategiske indsatsområder, som er særligt aktuelle, og som kræver en tværgående indsats. Her er fastsat mål, som forventes at have effekt på den problemstilling, som er udgangspunkt for udvælgelse af indsatsområdet.

Strategiplanen er en rullende fireårs plan. Det betyder, at indsætter kan løbe over flere år. I den årlige evaluering vurderes, om en indsats kan overgå til ordinær drift, eller om den skal fortsætte, ligesom nye indsatsområder udpeges. Derudover tilrettes politikker og strategier i relevant omfang.

I strategiplanen indgår som beskrevet de tværpoltiske visioner, politikker, strategier og særlige strategiske indsætter, som alle fagudvalg skal forholde sig til. Derudover er fagudvalgene overordnet ansvarlig for udmøntning af fagpolitikker- og strategier.

Endvidere er administrativt vedtaget et værdigrundlag, ledelseskodeks samt administrative politikker og strategier. Disse har til formål at lede organisationen i den retning, der er udstukket både tværpoltisk og fagpolitisk.

Sammenhængen er illustreret på næste side.



## 2.2 Udmøntning

Aftalestyring er omdrejningspunkt for udmøntning af både tværpoltiske, fagpolitiske og administrative målsætninger. Her nedbrydes de mål, som er relevante for det enkelte fagområde til konkrete succeskriterier. Fagcheferne drøfter deres styringsaftaler med Direktionen på to årlige dialogmøder. Her følges op på, om målene er opnået, og nye mål og succeskriterier drøftes. Fagcheferne gennemfører lignende dialogprocesser med næste ledelsesniveau på eget fagområde. Dermed skabes sammenhæng fra kommunens overordnede strategiplan, de fagpolitiske mål og de personalepolitiske mål til udmøntning i målfastsættelse for den enkelte institution.

Udover de indsatser, der indgår i styringsaftalerne, sker udmøntning endvidere gennem konkrete handlingsplaner, som f.eks. kan indgå i projektgrundlag jf. kommunens projektmodel. Ligeledes arbejdes med en række metoder til innovationsprocesser, hvor innovationshuset MIND FACTORY by ECCO er en væsentlig ressource.

### 3. Visioner

#### Hvor skal vi hen?

Kommunalbestyrelsen har formuleret fire visioner, som i den kommende periode er styrende for de strategiske indsatser, vi igangsætter i Tønder Kommune. Visionerne angiver retningen for udviklingen. Dette kommer især til udtryk i visionerne:

- Den tyske forbindelse,
- Naturen som ressource og
- Den aktive borger.

Visionen "Handlefrihed og Initiativ" sætter retningen for de grundforudsætninger, der skal være til stede, for at der kan skabes udvikling.

#### Handlefrihed og initiativ

En sund økonomi er en grundforudsætning for alt, hvad der sker i kommunen. For at Tønder Kommune kan bevare sin handlefrihed til at igangsætte udviklingstiltag, kræver det, at der fortsat er styr på økonomien. Derfor skal der igangsættes initiativer til udvikling af kerneydelserne, så de løses effektivt og med høj kvalitet. Det kræver en stærk og serviceorienteret organisation at gennemføre initiativerne – og en stærk Kommunalbestyrelse til at træffe de nødvendige beslutninger.

#### Den tyske forbindelse

Beliggenheden ved den dansk-tyske grænse er en unik strategisk mulighed, som skal udnyttes ikke mindst i erhvervsmæssig sammenhæng. Tønder er Danmarks indgang til det tyske marked og dermed porten til Europa. Ligeledes er Tønder centralt forbindelsesled mellem Tyskland og Danmark samt resten af Skandinavien. Derfor satser vi på eksport og grænseoverskridende samarbejde, hvor vi med vores kendskab til tysk sprog og kultur har særlige forudsætninger. Turismeerhvervet er nært knyttet til det tyske marked, hvor især Rømø tiltrækker mange tyske turister hvert år. Der skal arbejdes for en endnu bedre udnyttelse af det turismemæssige potentiale. Styrkerne inden for tysk sprog og kultur skal også udnyttes i forhold til alle samarbejdsfora på tværs af grænsen, hvor Tønder er det naturlige valg af samarbejdspartner, som binder Danmark og Tyskland sammen.

### **Naturen som ressource**

Tønder Kommunes natur er et meget stort aktiv. Vi skal leve af den, og vi skal værne om den. Det handler om etablering af grøn energi og om landbrugsproduktion. Dele af vores natur er så enestående, at den er udnævnt til Nationalpark Vadehavet, som også er optaget på UNESCOs Verdensarvsliste. Det er naturligvis vigtigt at bevare den enestående natur, men samtidig skal den strategiske mulighed for at benytte naturen kommercielt udnyttes. Nordsøen med naturhavnen på Rømø er også en del af vores naturgivne styrker. Naturens ressourcer skal benyttes på en bæredygtig måde. Der skal dels tjenes penge og skabes arbejdspladser, og dels skal naturen bevares. Det handler især om bæredygtig benyttelse af Nationalpark Vadehavet som brand i forhold til turisme og fødevareerhverv. Ligeledes handler det om udnyttelse af naturen til etablering af grøn energi og til landbrugsproduktion. Kommunen skal som myndighed støtte bedst muligt op om realisering af erhvervslivets initiativer.

### **Den aktive borger**

Borgerne er omdrejningspunkt for alle indsatser – uden borgere ingen kommune. Derfor er det vigtigt, at borgerne tager del i kommunen og føler sig som en del af fællesskabet.

I Tønder Kommune har vi et positivt borgersyn. Vi arbejder sammen med borgerne, så alle har mulighed for at bidrage aktivt og tage aktivt del i eget liv. Det gør vi sådan:

*Sunde borgere* – fra passiv til aktiv. Det betyder, at vi forventer, at borgerne i højere grad tager ansvar for egen situation. Kommunen støtter op om de borgere, der har brug for hjælp til at kunne tage vare på deres egen situation. Det gælder for alle på sundhedsfaktorer som kost, motion og rygning. Men det gælder også den mentale sundhed, hvor aktiv deltagelse i uddannelse, arbejdsliv og fritidsliv er vigtige faktorer.

*Aktivt medborgerskab* handler om at drage omsorg for hinanden. Det kan være fra enkeltpersoner, eller det kan være fra frivillige organisationer. Tønder Kommune har en stærk frivillighedskultur, som skal anerkendes og understøttes.



## 4. Tværgående politikker

### Hvad vil vi opnå?

De tværgående politikker har til formål at beskrive de politiske målsætninger, som går på tværs af fagudvalg og på tværs af forvaltninger. Af politikkerne fremgår også hvilke værdier, der ligger til grund for politikken.

Endelig indgår en række indsatser, som skal udmønte politikken. Disse er beskrevet på et overordnet niveau og danner udgangspunkt for mere detaljerede strategier og handlingsplaner til sikring af, at politikken udmøntes.

Følgende politikker er udvalgt som tværgående:

- Erhvervs politik
- Sundhedspolitik
- Politik for samspil med frivillige
- Kultur- og Fritidspolitik
- Handicappolitik
- Integrationspolitik
- Sammenhængende børn- og ungepolitik

## 4.1 Erhvervspolitik

### Indledning

Erhvervspolitikken tager primært afsæt i de erhvervsmæssige strategiske fordele, som udtrykkes i visionerne "Den tyske forbindelse" og "Naturen som ressource". Politikken omfatter den lokale indsats for udvikling og vækst samt kvaliteten i service- og myndighedsbehandlingen.

### Formål

Tønder kommunes erhvervspolitik skal styrke vækst og udvikling til gavn for eksisterende og nye virksomheder og derved sikre, at der er helhed og sammenhæng i den lokale erhvervsfremmeindsats.

### Værdier

Med erhvervspolitikken vil vi sætte de bedst mulige rammer for udvikling og vækst, hvor kvalitet og effektivitet går hånd i hånd. Vi lægger vægt på at møde virksomhederne i en udviklingsorienteret dialog. Tønder kommune understøtter med sine tilbud på arbejdsmarkedsområdet de lokale virksomheders muligheder for at rekruttere kvalificerede medarbejdere.

### Målsætninger

Tønder kommunes erhvervspolitik tager afsæt i vore erhvervsmæssigt strategiske fordele. Derfor vil Tønder Kommune,

- at erhvervsudvikling er en fælles sag for kommunen, erhvervsrådet og alle der lokalt arbejder med erhvervsfremme
- sætte fokus på erhvervsmæssige styrkepositioner
- som myndighed yde den bedst mulige service
- arbejde for at arbejdskraften uddannes og efteruddannes, så den kan leve op til det der kræves
- at iværksætterlysten og -evnen øges
- at inklusion på arbejdsmarkedet styrkes
- sikre at samarbejdet mellem virksomheder og kommunens arbejdsmarkedsafdeling er optimalt
- Gå aktivt ind i offentlige private samarbejder omkring løsning af kommunale opgaver.

### Indsatser

Udvikling og vækst skabes i samarbejde med Tønder Erhvervsråd og ved at understøtte erhvervsrådets Erhvervsfremmestrategi 2014-17, der udpeger fem områder, hvor erhvervsrådet fører an:

- Offshore
- Vækst i eksisterende virksomheder
- Eksport- og innovationsorienteret iværksætteri
- Tiltrække eksportorienterede virksomheder
- Politisk interessevaretagelse

Desuden udpeges områder hvor erhvervsrådet er aktiv medspiller:

- Turisme
- Energiomstilling
- Detailhandel
- Bosætning og LAG
- Fødevarer og grøn energi

Som en særlig indsats gennemføres Totalkonceptet for Eksport, Innovation og Iværksætteri, der skal samle og styrke erhvervsindsatsen i regi af erhvervsrådet, Ideakademiet, Innovationshuset og det kommende Eksport- og iværksætterhus samt Videncenter for Bæredygtig Benyttelse af Nationalpark Vadehavet.

Tønder Kommunes turismepolitik er under udarbejdelse og forventes godkendt af Kommunalbestyrelsen juni 2104.

Tønder Kommune samarbejder fortsat med regionale og sub-regionale erhvervsfremmeaktører herunder Væksthus Syddanmark, Syddanske Bruxelles kontor samt Udviklingsråd Sønderjylland og Sydvestjysk Udviklingsforum.

Vi prioriterer erhvervskontakten og myndighedsopgaver med et servicegen. Vi vil fortsat styrke kommunikation og dialog overfor virksomhederne, arbejde løsningsorienteret og have sagsbehandlingstider på et fornuftigt niveau.

Vi vil oprette et virksomhedsnetværk – virksomhedspanel.

## 4.2 Sundhedspolitik

### Indledning

*Sundhed er ikke 'noget,' man går til om onsdagen!*

Sådan ser vi på sundhed i Tønder Kommune, og vi ønsker med denne sundhedspolitik, at understøtte en kreativ og aktiv sundhedsindsats overalt i kommunen.

Visionen er 'en sund og livsglad kommune', som satser på en nyskabende og livsglad tilgang til sundhedsindsatsen, alle steder. Sundhed foregår i det virkelige liv. Livskvaliteten bliver fremmet ved at styrke den fysiske, psykiske og sociale sundhed. Vi skaber optimale rammer og muligheder, for at sikre borgernes sundhed. For alle borgere i kommunen skal sundhed være en naturlig integreret del af hverdagen.

### Formål

Den kommunale sundhedsindsats bliver forankret på tværs af fagudvalgs- og forvaltningsområder, og sikrer samarbejde med private virksomheder og frivillighedsområdet.

Sundhedspolitikken skal således med afsæt i lokale forhold være et redskab til at:

- Skabe synlighed om mål og indsats.
- Skabe sammenhæng i sundhed på tværs af de kommunale opgaver.
- Danne grundlag for samarbejdet med øvrige parter / aktører på sundhedsområdet.

### Værdier

Sundhedspolitikken bygger på:

- Respekt for voksne borgeres integritet og selvbestemmelse.
- Tillid til børn og unges evne, til at skabe et sundt liv ud fra støtte og vejledning.
- Sundhed som både den enkeltes ansvar og et fælles ansvar for familien, det sociale netværk og kommunen.

### Målsætninger

1. At igangsætte forebyggende tiltag, som fokuserer på sammenhængen mellem risikofaktorer og sygdom/sundhed, herunder især de kendte folkesygdomme.
2. At sikre sundhedsfremmende tilbud, der tager udgangspunkt i de mange muligheder, som kommunens store kontaktflade til borgerne og lokalsamfundet giver.
3. At integrere sundhedsfremme-perspektivet i alle kommunale aktiviteter og udbrede det til andre offentlige og private områder.
4. At supplere den regionale sundhedsindsats ved at yde en kommunal indsats på områder, der supplerer og komplementerer den regionale indsats. På den måde anvender vi de samlede ressourcer optimalt.
5. At udvikle sundhedsindsatsen gennem en videnbaseret og innovativ tilgang med fokus på effekt og dokumentation.

### Indsats

Sundhedspolitikken fokuserer på områderne for perioden 2015-2018.

- Bevægelse
- Kost
- Mental Sundhed
- Arbejdsliv
- Det nære sundhedsvæsen

## 4.3 Sammenhængende børne- og ungepolitik

### Indledning

I henhold til Serviceloven (§19, stk. 2) skal Kommunalbestyrelsen sørge for, at de opgaver og tilbud, der omfatter børn, unge og deres familier, udføres i samarbejde med forældrene og på en sådan måde, at det fremmer børns og unges udvikling, trivsel og selvstændighed. Dette gælder både ved udførelsen af det generelle og forebyggende arbejde og ved den målrettede indsats over for udsatte børn og unge med behov for støtte. Til det brug er der lovkrav om en sammenhængende børnepolitik.

### Formål

Tønder Kommunes Sammenhængende børne- og ungepolitik har til formål at definere de overordnede pejlemærker for den tværgående og tværfaglige indsats over for børn og unge i kommunen. Politikken beskriver, hvordan kommunen vil sikre sammenhæng mellem almenområdet og det specialiserede Børn og Unge-område, inden for forskellige sektorer, som f.eks. dagtilbud, skole, sundhedssektoren, socialektoren og den frivillige sektor.

Den sammenhængende børne- og ungepolitik skal ligeledes sikre en koordineret, tidlig og effektiv indsats over for kommunens sårbare familier generelt. Tønder Kommunes forvaltninger, forpligtiger sig – i fællesskab – til at arbejde med følgende værdier og målsætninger:

### Værdier

- I Tønder Kommune mødes børn og unge med engagement og høje forventninger, fordi alle børn skal udvikle deres potentiale optimalt og opnå den bedst mulige start på livet.
- I Tønder Kommune ser vi barnets opvækst i en helhed. Vi arbejder på tværs af fastsatte skel (lovgivningsmæssige og faglige), via en koordineret inddragelse i barnets/den unges liv.
- I Tønder Kommune betragtes respekt som et gensidigt forhold og derfor støttes børn, unge og deres forældre i at bidrage aktivt og deltage aktivt i eget liv.
- I Tønder Kommune vil vi sikre, at familierne oplever én sammenhængende kommune, som yder relevant service, rådgivning og støtte.

- I Tønder Kommune medvirker alle til, at børn og unge bliver livsduelige voksne, som vil være i stand til at mestre komplekse og mangfoldige livsvilkår

### Målsætninger

Tønder Kommunes sammenhængende børne- og ungepolitik skal støtte de overordnede kommunale målsætninger, der sikrer,

- at 95 % af en ungdomsårgang gennemfører en ungdomsuddannelse
- at 96 % af eleverne inkluderes i folkeskolen og modtager et skoletilbud inden for almenkolens rammer i 2015
- at 98 % af børnene på dagtilbudsområdet inkluderes inden for almene dagtilbud i 2015
- vækst i sundhedsfremmende indsatser i forhold til at mindske antallet af overvægtige børn og unge i kommunen
- nedbringelse af antallet af enkeltanbringelser uden for kommunen med henblik på at etablere lokalt funderede indsatser af høj kvalitet
- en styrket indsats i forhold til at støtte forældre i deres ansvar som rollemodeller, så de unge bliver selvforsørgende voksne
- en styrket tidlig, koordineret og helhedsorienteret indsats over for de sårbare familier
- at færre unge ender i kriminalitet

### Indsatser

For at sikre, at ovennævnte målsætninger kan omsættes i praksis, er der udarbejdet en handleplan, som er bygget op omkring fire forskellige fokusområder: **1) Tidlig indsats, 2) Inklusion og fleksibilitet, 3) Forældreansvar og 4) Samarbejdsrelationer.**

Handleplanen beskriver konkrete aktiviteter og initiativer, der iværksættes inden for hvert fokusområde for at nå de formulerede mål. For at sikre styring af disse aktiviteter og måling af effekt er fokusområderne også tænkt ind fagchefernes styringsaftaler.

Udover ovenstående er der udarbejdet en separat politik og handleplan for den sammenhængende kriminalpræventive indsats over for børn og unge i Tønder Kommune. Ligeledes er der udarbejdet en beredskabsplan i forbindelse med Overgrebspakken, der er offentlig tilgængelig.

## 4.4 Politik for samspil mellem frivillige og Tønder Kommune

### Indledning

Som en del af visionen "Den aktive borger" er der fokus på aktivt medborgerskab. Fra frivillige, fra kommunalpolitikere og fra kommunens ledere og medarbejdere efterspørges en politik for samspillet mellem frivillige og kommunen.

### Formål

Den overordnede politik for samspil mellem frivillige og Tønder Kommune er en paraplypolitik, som udgør den overordnede ramme for alle relationer med frivillige. Den erstatter således ikke de politikker inden for frivillighed, som allerede findes inden for områderne Social, Sundhed samt Kultur- og Fritid.

### Værdier

Tillid og respekt er fundamentale værdier, som bærer samarbejdet mellem frivillige og kommunens medarbejdere og politikere. Til disse knytter sig flere underlæggende værdier:

- Begge parter går åbent og ærligt til opgaven med tillid til hinandens gode intentioner
- Samarbejdet indebærer gensidig respekt for og anerkendelse af den professionelle og den frivillige indsats
- Det skal være meningsfuldt at være frivillig – lysten driver værket
- Vi ser muligheder frem for begrænsninger

### Målsætninger

Tønder Kommune vil arbejde for følgende målsætninger, som støtter op om de beskrevne værdier:

- At sætte rammer for hvad der er frivillig indsats
- At frivillige som udgangspunkt ikke erstatter faguddannet personale
- At sikre borgernes værdighed og retsbeskyttelse
- At frivillige ikke kan pålægges lovforankrede opgaver og registreringspligt
- At den frivillige indsats er et supplement til kommunens kerneydelser
- At prioritere ressourcer til støtte af frivilligheden
- At den frivillige indsats anerkendes og påskønnes

### Indsatser

#### *Kendskab og kommunikation*

At have kendskab til hinanden er en væsentlig forudsætning for god kommunikation og samarbejde. Dette gælder i flere forhold:

- (Kommunens medarbejdere har brug for kendskab til, hvad de frivillige organisationer arbejder med.)
- For at lette kommunikationsvejen har frivillige brug for viden om, hvem i kommunen de skal kontakte, ligesom kommunens medarbejdere har behov for øget kendskab til foreningerne.
- Foreningerne har behov for kendskab til hinanden på tværs af foreningstyper og bygrænser.

#### *Dialog og samarbejde*

En tæt dialog er vigtig for at få samarbejdet til at fungere bedst muligt, således at der er klare aftaler om, hvem der gør hvad. Det opnås ved:

- En styrket dialog mellem de frivillige og kommunens politikere
- Et ligeværdigt samarbejde med kommunens medarbejdere, således at de frivillige bevarer motivationen.
- At udarbejde en vejledning til kommunens ledere og medarbejdere om samarbejde med frivillige.
- At indgå samarbejdsaftaler mellem institutioner og frivillige i det omfang **begge parter** ønsker det.
- At eksisterende praksis udfordres i forhold til frivillige på skoler og i institutioner (lektiecafé, idrætsinstruktører, bedsteforældre)
- At sikre dialog med kommunens MED-organisation om frivillighedsområdet
- At sikre forventningsafstemning og enighed om rollefordeling i dialog med både frivillige og de faglige organisationer.

### Det videre arbejde

Til udmøntning af denne overordnede politik udarbejdes konkrete handlingsplaner i de fora, hvor enten frivillige eller kommunens repræsentanter finder dette relevant.

Der er ikke lovmæssig hjemmel til at kommunen kan tegne forsikring for de frivillige. Afdækning af øvrige muligheder på forsikringsområdet kan indgå i de konkrete handlingsplaner.

## 4.5 Kultur og Fritidspolitik

### Formål

Tønder Kommune skal være kendetegnet ved velfungerende og levende lokalsamfund. Overalt i kommunen skal borgerne kunne opleve en god hverdag med livskvalitet. Der skal være mulighed for en tilværelse med plads til forskellighed, men også til at alle kan deltage i samfundslivet, uanset hvor de bor. Tønder Kommune skal være Danmarks bedste landdistriktskommune.

### Værdier

Vi vil se mennesket vokse ved at tilbyde aktiviteter af høj kvalitet, der skaber livsglæde for alle. Vi vil fremme nysgerrighed, kreativitet, nytænkning og livsglæde blandt kommunens borgere.

### Målsætninger

- Vi vil arbejde for, at kommende generationer via daginstitutioner og skoler møder kulturen i al sin mangfoldighed – og bidrage til almindelig dannelse
- Vi vil stræbe efter en frugtbar balance mellem bredde og dybde i kulturlivet og mellem amatører og professionelle aktører
- Vi vil øge borgernes kendskab til og bevidsthed om egnens rige kulturarv og dens aktuelle betydning
- Det er attraktivt at være frivillig – det er nemt for foreninger at få hjælp fra kommunen
- Foreninger i kommunen samarbejder på tværs af foreningsskel og organisationsformer

### Indsatser

- Vi vil udnytte mindretallets og flertallets fælles dansk/tyske historie til at udvikle en ekstra dimension i den kulturelle mangfoldighed – både lokalt og i kraft af et grænseoverskridende kultursamarbejde. Det gør vi bl.a. ved at deltage i to kulturaftaler – Kulturaftale Sønderjylland-Schleswig og Kulturaftale Vadehavet.
- Landdistriktsudvalget er en væsentlig aktør i landdistriktsudvikling og sikrer fremdrift i samarbejdet mellem lokalrådene i forhold til kommunikation via hjemmesider, den økonomiske ramme for udviklingsprojekter samt samarbejdet med myndigheder
- Den stærke frivillighedskultur i kommunen skal vedligeholdes gennem inddragelse af flere borgere i det frivillige arbejde. Der iværksættes en særlig indsats for at gøre det attraktivt for unge mennesker at uddanne sig til idrætstrænere/-ledere.

## 4.6 Handicappolitik

### Indledning

Et handicap er et vilkår ikke kun for den enkelte men også for omgivelserne. Vi ønsker at fremme forståelsen og engagementet for borgere med et handicap, og hvor et handicap skaber barrierer i forhold til borgerens dagligdag. I takt med at barrierene mindskes, øges forventningerne til, at borgeren med handicap deltager aktivt i samfundslivet på lige for med andre borgere.

### Formål

Handicappolitikken er tværgående og skal sikre, at Tønder Kommune skaber lige muligheder for alle borgere uanset funktionsevne.

Handicappolitikken er et redskab til at,

- skabe gensidig forståelse mellem medarbejdere og borgere med handicap
- skabe sammenhæng i arbejdet med handicappede på tværs af fagområder
- styrke samarbejdet mellem de forskellige aktører på handicapområdet
- styrke det høje niveau for viden og udvikling inden for området.

### Værdier

Tønder Kommune ønsker at give alle sine borgere mulighed for at leve et værdigt og indholdsrigt liv med fokus på ressourcer frem for mangler. Vi vil være kendt for, at borgere med et handicap behandles med respekt og ligeværd i forhold til andre borgere.

### Målsætninger

- Borgere med et handicap oplever medindflydelse og medinddragelse i de beslutninger, som vedrører den enkelte
- Der er helhed og sammenhæng i indsatsen
- Borgere med handicap skal føle sig velkomne overalt i kommunen
- Det høje niveau for viden og faglig udvikling inden for handicapområdet bevares
- De involverede aktører bruger hinandens faglighed og kompetencer
- Resultaterne er tydelige
- Handlinger på handicapområdet evalueres årligt, så det gode bevares, og der justeres på det, som ikke fungerer

### Indsatser

Tilgængelighed: Det skal sikres at borgere og medarbejdere med handicap på lige for med andre har adgang til de fysiske omgivelser, transportmuligheder, tilbud og andre faciliteter, der stilles til rådighed for offentligheden. Ligeledes skal sikres tilgængelighed i forhold til information og kommunikation, herunder IT-systemer. Tilgængelighed skal gælde såvel i byområder som i landdistrikter.

Inklusion i samfundslivet: Borgere og medarbejder med handicap har ret til at være en del af samfundslivet med samme valgmuligheder som andre. Det skal være let for personer med handicap at blive fuldt inkluderet i samfundslivet.

Respekt i mødet med borgeren: Personer med handicap har ret til privatliv uanset boform eller bopæl. Ingen må udsættes for vilkårlig eller ulovlig indblanding i sit privatliv, familieliv, sit hjem eller sin brevveksling eller andre former for kommunikation. Oplysninger om den enkelte skal behandles fortroligt.

## 4.7 Integrationspolitik

### Indledning

Målgruppen for integrationspolitikken er borgere, der kommer til eller er kommet til Tønder Kommune som kvoteflygtninge samt familiesammenførte og efterkommere af disse borgere.

### Formål

Vi anser en succesfuld integration som en proces, hvor den enkelte borger via indsatsen i integrationsperioden opnår samme muligheder som den øvrige del af befolkningen. Modsat hviler der en forpligtelse hos den nytilkomne borger om at bidrage aktivt til et konstruktivt medspil og ikke mindst involvering i den fortløbende integrationsproces.

### Værdier

Integrationspolitikken bygger på en værdsættelse af et samfund præget af mangfoldighed, hvor alle bidrager aktivt i samfundslivet.

### Målsætninger

- At de nytilkomne borgere mødes med respekt og indlevelse i deres situation
- At de nytilkomne borgere oplever en helhedsorienteret, koordineret og sammenhængende indsats på tværs af forvaltninger
- At barrierer i forhold til en vellykket integrationsindsats elimineres i samarbejde på tværs af forvaltningerne med nyskabende løsninger til følge
- At interne kommunale procedurer, arbejdsgange og tilbud løbende tilpasses og udvikles i forhold til de nytilkomne borgeres behov og problemstillinger
- At der er høj grad af samarbejde med lokale interesseorganisationer og foreninger, og at dette løbende tilpasses og udvikles i forhold til borgeres behov og problemstillinger
- Fundamentet for arbejdet er forankret i den til enhver tid gældende lovgivning samt eksisterende servicemål og rammer inden for kommunens forvaltninger

### Indsatser

Boligplacering: En tilfredsstillende boligplacering kan være afgørende for en vellykket integration i nærmiljøet såvel som i det danske samfund.

Modtagelse: Vi ønsker at tage godt imod nytilkomne borgere på en værdig og respektfuld måde. Med et veltilrettelagt modtagelsesprogram vil vi sikre et stærkt fundament.

Danskundervisning: Det er afgørende for en succesfuld integration, at den enkelte kan begå sig på dansk og har kendskab til dansk kultur og samfundsforhold.

Beskæftigelse: Tilknytning til arbejdsmarkedet anses som vigtigt for en vellykket integration.

Børn, unge og uddannelse: Vi sætter fokus på ressourcer og potentialer, så børnene udvikler styrke og selvværd, der gør dem i stand til at indgå i kommunens børne- og ungeliv.

Ældre samt borgere med nedsat funktionsniveau: Kontakten skal være tryk og respektfuld og sikre, at det enkelte menneskes værdighed til stadighed bevares.

Sundhed: Vi inddrager generelt sundhedsfremmende tiltag og forebyggende indsatser i integrationsarbejdet.

Kultur, fritid og frivillighed: Kultur- og fritidslivet anses for at spille en stor rolle i integrationsindsatsen, da der her skabes grobund for sociale netværk og deltagelse i samfundslivet.



## 5. Tværgående strategier

### Hvordan gør vi?

De tværgående strategier har til formål at lede organisationen på vej mod opfyldelse af Kommunalbestyrelsens visioner. Strategierne er udvalgt ud fra deres tværgående karakter og ud fra, at de vil have stor betydning i forhold til de udfordringer, vi står overfor og den omverden, vi er en del af.

Følgende strategier er udvalgt:

- Økonomistrategi
- Digitaliseringsstrategi
- Innovationsstrategi
- Uddannelsesstrategi
- Kommuneplanstrategi

## 5.1 Økonomistrategi

For at bevare Tønder Kommunes handlefrihed og initiativmuligheder skal der være styr på økonomien.

Der skal ske en sikker prioritering af kommunale ressourcer på tværs af kerneydelserne.

Det valgte serviceniveau skal leveres med brug af færrest mulige ressourcer samtidig med at der er fokus på indhold, kvalitet og effekt.

Gennem det langsigtede udsyn og de strategiske indsatser minimeres behovet for kortsigtede løsninger.

### Det forstår vi ved god økonomistyring

God økonomistyring karakteriseres ved evnen til at generere solide driftsoverskud og overholde budgettet. Det er ikke nok at vedtage et fornuftigt budget – det skal også holdes og have effekt.

### Måltal

Resultat af ordinær drift i % af indtægter = 3,5 %

Anlæg i % af indtægter > 3,0 % af indtægter

Gennemsnitlig kassebeholdning i henhold til kassekreditreglen i mio. kr. = 140

Langfristet gæld excl. ældreboliger < 8.000 kr. pr. indbygger

### Vi går flere veje

Budgettering sker med udgangspunkt i **blokbudgettering**. Reduktions- og udvidelsesblokke skaber grundlaget for tværgående politisk prioritering. Politisk rammestyling med udgangspunkt i politikområder er baggrunden. Behovet for det ønskede politiske prioriteringsrum fastsættes med udgangspunkt i den aktuelle økonomi.

Vi fastsætter langsigtede mål for vores krav til **produktivitetsforbedringer**. Vi arbejder kontinuerligt med at understøtte at Tønder Kommune er ressourcebevidst og arbejder aktivt på at få mest ud af de til en hver tid værende ressourcer til gavn for vore borgere.

Der skal genereres et solidt budget med **overskud på den ordinære drift**. Overskuddet skal have en størrelse, der sikrer økonomisk handlefrihed til at finansiere investeringer i **anlæg**, ny drift og udvikling. Derudover skal overskuddet fungere som stødpude over for statslige indgreb, konjunkturudsving og andre uforudsigelige begivenheder.

Tønder Kommune er loyal over for forhandlingsresultatet mellem regering og KL og efterlever derfor **aftaler om kommunernes økonomi**, som indgås mellem parterne. De økonomiske aftaler er det eksterne pejlemærke for økonomien.

Vi arbejder med **demografimodeller**, der flytter midler fra det ene område til det andet. Det gør vi, fordi udgifterne til de ældre forventes at stige, mens det modsatte forventes at være tilfældet for de yngre. I forhold til den samlede udfordring med et vigende indbyggertal arbejder vi med at vurdere afledte konsekvenser på andre udgifts- og indtægtsområder med baggrund i egen befolkningsprognosemodel.

Som udgangspunkt gives ikke **tillægsbevillinger til serviceområder**. Hvis der opstår behov for ekstra ressourcer på et område, skal der stilles forslag til finansiering inden for områdets bevillingsramme.

Tillægsbevillinger til indkomstoverførsler og områder udenfor servicerammen gives som udgangspunkt ikke medmindre de kan finansieres af reguleringer af budgetgaranti, beskæftigelsesstilskud eller anden regulering.

Tønder Kommune vil have tilstrækkelig **likviditet** til at kunne dække nye udgiftsområder og til at have den nødvendige handlefrihed til nye udviklingsprojekter og investeringer.

Tønder Kommune har en langfristet **gæld** (ekskl. ældreboliglån), som målt pr. indbygger altid ligger under 8.000 kr.

**Beskatningsniveauet** fastholdes lavere end gennemsnittet af kommunerne i Region Syddanmark. Udskrivningsprocent og grundskyldspromille ændres kun, hvis staten tillader dette.

### Vi sætter handling bag

**At få økonomistrategien ført ud i livet kræver et bredt ejerskab i hele organisationen. Derfor inddrager vi medarbejderne i budgetprocessen ved høring i MED-systemet og ved HMU- repræsentanter som observatører på politiske budgetseminarer.**

### Øvrige handlinger:

- Vi forelægger kvartals- og halvårsregnskaber til politisk behandling, hvor forventninger til årsregnskabet fremgår.
- Vi udarbejder hver måned overordnet ledelsesinformation, som forelægges fagudvalgene. På udvalgte områder afreporteres på aktivitetsniveau.
- Vi lægger en årsplan for gennemførelse af anlægsprojekter. Dette skal sikre styring af anlægsbudgettet og bemanding til anlægsprojekter.
- Direktionen deltager på Økonomiudvalgsmøder. Det skal dels sikre fokus på økonomi i hele organisationen, dels sikre sagsovergang fra fagudvalg.
- Store "penge"-sager behandles i Direktionen.
- Vores styringsgrundlag er dialogbaseret aftalestyring. Direktionen indgår styringsaftaler med fagchefer.
- Fagchefer deltager to gange årligt i dialogmøder med Direktionen, hvor økonomistyring er et væsentligt tema.
- Vi arbejder med benchmarking både internt og eksternt
- Vi sætter fokus på effekt fremfor input

## 5.2 Digitaliseringsstrategi

Digitalisering er et af de væsentligste værktøjer i forhold til en effektiv, moderne og servicebevidst kommune i en tid, hvor vi står overfor 3 centrale udfordringer:

1. Færre ressourcer.
2. Vanskeligere rekruttering.
3. Forventninger om højere kvalitet i velfærdsydelse

Digitalisering er grobund for innovative og integrerede løsninger, der skaber vækst, giver borgerne i kommunen nye muligheder samtidig med, at Tønder som udvikles som en attraktiv kommune og arbejdsplads.

**Tønder Kommune ønsker med sine digitaliseringsindsatser at skabe mærkbare resultater for såvel borgere og virksomheder som for ansatte og politikere.**

### Det forstår vi ved digitalisering

Digitalisering understøtter de strategiske indsatser, som forretningsområderne har i fokus. Digitalisering skaber i sig selv ikke værdi, men indgår som et væsentlig parameter i realisering af kommunens strategier og handleplaner.

### Vi går flere veje

#### Effektiv service for borgere og virksomheder

Tønder Kommune vil sigte mod, at borgere og virksomheder kan benytte digitale ydelser og kommunikationsmuligheder, der opleves som sammenhængende i forhold til deres aktuelle situation. Hvor det administrativt er muligt og relevant, skal digitale services umiddelbart kunne give svar, vejledninger og anbefalinger samt give mulighed for at indlede en ansøgnings- eller sagsbehandlingsproces i direkte forlængelse af en forespørgsel.

#### Styrkelse af digital ledelse og kompetente medarbejdere

Tønder Kommune vil udnytte digitalisering til at blive en mere attraktiv arbejdsplads, hvor organisation og arbejdsprocesser løbende udvikles i samspil med digitale muligheder, medarbejderkompetencer og lederkompetencer. Medarbejdernes motivation og engagement er helt afgørende for, at Tønder Kommune kan levere og udvikle ydelser inden for lovgivningens og lokalpolitiske rammer.

#### Styring og forretningsgange

Tønder Kommune vil i strategiperioden øge fokus på gevinstrealisering, som digitaliseringen løbende giver anledning til. Det er ambitionen at forøget indsats på digitaliseringsområdet skal kunne frigøre ressourcer og midler – minimum svarende til investeringen. Som et led heri skal der skabes bevidste holdninger til services på forskellige kanaler.

#### Optimal udnyttelse af kommunens IT-systemer

Kommunen vil endvidere prioritere en løbende indsats for at sikre, at den eksisterende IT udnyttes til fulde, således at kommunen opnår de størst mulige effekter af de benyttede IT-løsninger. Datasammenhæng mellem de anvendte systemer har høj prioritet. IT-anvendelse i Tønder Kommune skal medvirke til, at arbejdsprocesser gennemføres så effektivt som muligt.

#### Monopolbrudssystemerne

Implementering af monopolbrudssystemerne KY (Kommunernes Ydelsessystem), KSD (Kommunernes Sygedagpengesystem) samt SAPS (Sagsoverblik/Partskontakt) og Støttesystemerne.

### Vi sætter handling bag

**At få digitaliseringsstrategien ført ud i livet, kræver involvering af fagområderne. Digitaliserings- og IT forum involveres, ligesom fagforvaltningerne udarbejder handlingsplaner for eget område.**

#### På den lange bane

Vi følger anbefalingerne fra hhv. den fællesoffentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi, når det giver mening for Tønder Kommune.

Vi indgår i forpligtende samarbejde om målene i hhv. den fællesoffentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi.

Vi følger op på anvendelsen af eksisterende IT-systemer og sikrer, at nytteværdien fortsat er til stede.

#### På den korte bane

Fortsat forankring og styring af digitaliseringsprojekter sker i tråd med kommunens governancestruktur på digitaliseringsområdet.

Digitaliseringsprojekter arbejder med gevinstrealisering og med KL's anbefalinger på området

Tværgående digitaliseringsprojekter forankres i Digitaliserings og IT forum, med rådgivende funktion i forhold til Direktionen. Forvaltnings-specifikke digitaliseringsprojekter forankres i fagområdet.

Udbudsplan for konkurrenceudsættelse af IT-systemer.

## 5.3 Innovationsstrategi

### Vores udfordringer

Vi har en række komplekse problemstillinger, som ikke kan løses alene ved at afsætte flere ressourcer.

- Negativ befolkningsudvikling: nedgang i fødselstallet og nettofraflytning.
- Hver 5. i den arbejdsdygtige alder er på overførselsindkomst.
- Uddannelsesniveauer er lavere end landsgennemsnittet.
- Sundhedstilstanden er lavere end landsgennemsnittet.
- Når 5 forlader arbejdsmarkedet kommer kun 4 nye ind.

Der skal findes nye måder at løse opgaverne på!

### Sådan skaber vi rum til

#### innovation

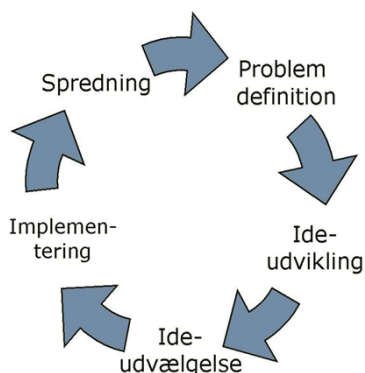
For at lykkes med innovation skal den understøttes af en organisationskultur, der er kendetegnet ved:

- Plads til at eksperimentere. Fejltagelser bruges som udgangspunkt for læring.
- Orientering mod det omgivende samfund.
- Bevidsthed om vigtigheden af kompetenceudvikling på alle niveauer.
- Alle er forpligtet til innovation.
- Ledere, står i spidsen for innovation og støtter medarbejdernes idéer.

## Det forstår vi ved innovation

Innovation er en idé, som implementeres, så den skaber merværdi i forhold til borgere, medarbejdere og/eller kommunens økonomi.

Vi ser innovation som en systematisk proces, hvor der er fokus på såvel idéudvikling som implementering og spredning af nye idéer.



Innovation kan være idéer fra andre, som omsættes og videreudvikles til den aktuelle kontekst. Da agerer vi som 2nd-mover. Det betyder, at vi lader andre tage udviklingsomkostningerne og den største risiko.

Vi skal også være klar som 1st-mover på områder, hvor vi har nogle særlige vilkår, der taler for det, eller hvis vi har en helt ny idé, som er oplagt at afprøve. Som 1st-mover kan vi markere os som et attraktivt sted at bo – og et attraktivt sted at arbejde.

## Vi går flere veje

### Hverdagsinnovation

Der sker allerede nu en del innovation i det daglige arbejde. Det kan være i mødet med borgeren, hvor man finder nye måder at gøre arbejdet på. Det kan også være effektivisering af en arbejdsproces, som frigør ressourcer til at løse nye opgaver.

Viden om hverdagsinnovationer skal spredes, så andre afdelinger kan få inspiration til at gøre noget lignende – og helst videreudvikle idéen til noget endnu bedre.

Niveauet for hverdagsinnovation løftes ved at lade nogen udenfor afdelingen bidrage til innovationsprocessen - typisk på tværs af fagområder.

### Samarbejdsdrevne innovation

Ofte sker innovation i mødet mellem mennesker med forskellig synsvinkel på en problemstilling. Vi indgår i netværk med parter, som kan inspirere til en helt anderledes opgaveløsning.

Vi indgår i partnerskaber med eksterne interessenter. Det kan være det lokale erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner, borgere, nabokommuner og vores tyske naboer samt frivillige organisationer i lokalsamfundene.

Vi samarbejder med højere læreanstalter, f.eks. universiteterne. Vi indgår partnerskaber om emner, hvor det har fælles interesse at skabe innovation.

### Radikal innovation

Radikal innovation sker på baggrund af en bevidst prioritering fra Kommunalbestyrelsens eller Direktionens side. Det vil ofte være en helt ny måde at se den kommunale opgaveløsning på. Ofte vil den radikale innovation medføre omorganisering på berørte områder.

Idéer til radikal innovation kan komme alle steder fra, og ofte udspringer de af problemstillinger fra dagligdagen. Vi stiller spørgsmålstegn ved det, vi gør, og vi bidrager med idéer til hinanden på tværs af fagområder.

Radikal innovation kan sagtens være andres velimplementerede innovationer, som videreudvikles og omsættes til Tønder.

## Vi sætter handling bag

**At få innovationsstrategien ført ud i livet kræver en målrettet indsats, da det i høj grad drejer sig om at få indarbejdet en innovativ kultur. Derfor vil vi ...**

### På den korte bane

- Opsøge viden om og erfaringer med innovation i det offentlige.
- Indarbejde "Innovationsledelse" i lokale lederuddannelser.
- Udvikle en metode for arbejdet med innovationsprocesser.
- Uddanne nøglepersoner som kan lede innovationsprocesser.
- Udvikle en metode til spredning af viden om vellykkede innovationer.

### På den lange bane

- Klæde medarbejdere på til at kunne arbejde innovativt.
- Indgå i netværk og partnerskaber med henblik på innovation.
- Finde en organisationsform, som kan bidrage til kvalificering af idéer

## 5.4 Uddannelsesstrategi

### Hvorfor en uddannelsesstrategi

Uddannelsesniveaet i Tønder Kommune ligger under landsgennemsnittet. Det er en udfordring, da der stilles stadig større krav til uddannelse både for at komme ind på arbejdsmarkedet og til at fastholde sit job.

Med uddannelsesstrategien ønsker Tønder Kommune primært at understøtte visionens fokus på *Den aktive borger*; borgeren skal så vidt muligt opnå kompetence til at kunne forsørge sig selv og til mestring af livet. Livslang læring er en forudsætning for egen forsørgelse gennem hele livet fra barn til voksen.

### Uddannelsesstrategien handler om ...

Uddannelsesstrategi er mere end skolepolitik og går på tværs af flere politikområder. Den har til formål at følge børn og unge mennesker fra dagtilbud via skole, indtil de har gennemført en uddannelse og er kommet i arbejde. Men den har også til formål at sætte fokus på livslang læring, således at det generelle uddannelsesniveau blandt borgerne højnes.

Uddannelsesstrategien skal fokusere på

- de uddannelser, der i fremtiden er relevante for arbejdsmarkedet i Tønder Kommune
- at det skal være attraktivt at være ung uddannelsessøgende i Tønder Kommune
- at der skal være et særligt fokus på de unge, som vælger at gennemføre deres uddannelse her
- det generelle uddannelsesniveau, fordi uddannelse og kompetencer er vigtigt for at sikre attraktive arbejdspladser i kommunen.

Det er en vigtig forudsætning, at de rette livsbetingelser er til stede fra starten af børnelivet. Det betyder, at forældrene skal kunne være gode rollemodeller i forhold til uddannelse. Det betyder også, at læring og udvikling af barnets kompetencer understøttes fra barnets første møde med dagtilbud – hvad enten der er tale om dagpleje, vuggestue eller børnehave – og hvad enten det er et kommunalt eller privat tilbud.

## Vi går flere veje

Vi sætter fokus på *Den tyske forbindelse* ved at øge både børn og voksnes evner til at forstå og begå sig i **tysk sprog og kultur**. Dette er en forudsætning for, at vi kan udnytte vores fordele med beliggenhed som nabo til Tyskland. Vi skal være bedre til tysk sprog og kultur end man er i resten af landet. Og vi skal være mindst lige så gode til tysk som til engelsk.

Iværksættere, som skaber nye arbejdspladser til sig selv og evt. andre, er vigtige for kommunens udvikling. Derfor støtter vi op om iværksættere. Vi har brug for at endnu flere får opmærksomhed, lyst og evner til selv at drive forretning. Derfor sætter vi **iværksætteri på skoleskemaet**.

Vi skal **gøre kommunen attraktiv for de unge** og støtte dem i at få arbejde, elev- eller praktikpladser enten her eller i Tyskland, eller ved at samarbejde med uddannelsesinstitutioner, som vi ikke har i kommunen, om praktikophold og projekter.

**Forpligtende samarbejde** er et nøgleord for uddannelsesstrategien. Hvad enten det er en ung, som gennemfører sin første kompetencegivende uddannelse, eller det er en borger i den erhvervsaktive alder, skal borgeren selv være aktiv i forhold til gennemførelse af uddannelse. Kommunen skal i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet støtte op om, at borgeren får gennemført sin uddannelse.

## Vi sætter handling bag

- Tidlig tysk sprogstart i folkeskolen.
- Tilbud om tyskundervisning til voksne borgere i samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, erhvervslivet og Jobcentret.
- Iværksætteri på skoleskemaet i de ældste klasser. Samarbejde med iværksættere som kan give skoleelever interesse for selv at blive selvstændige efter endt uddannelse.
- Samarbejde med Innovationshuset om innovationsforløb, som fremmer unges lyst og evner til innovation og iværksætteri.
- Fokus på unges uddannelses- og erhvervsparathed ved fortsat at styrke Campus projektet, ungevejledningen og Tønder 10.
- Fortsat samarbejde med erhvervslivet om fokus på, at uddannelse og kompetenceløft er vejen til inklusion på arbejdsmarkedet.
- Generelt kompetenceløft især for ufaglærte.
- Den kommunale service skal styrkes med den koordinerende sagsbehandling til gavn for borgere i udsatte positioner såvel som på almenområdet for derigennem at støtte op om uddannelsestiltag.

## 5.5 Kommuneplanstrategi

Kommuneplanstrategien er kommunens helt overordnede pejlemærker, som det øvrige planarbejde skal afspejle. Den beskriver de store forandringer, som vi ser i møde, og den viser, hvordan vi vil imødekomme udfordringerne.

Vi har i kommuneplanstrategien samlet alle udviklingstemaer i Tønder Visionen "Tønder – grænseløs virkelighed", som i få ord beskriver det, som vi er, og det som vi vil. Grænseløs, fordi vi vil gå til kanten og virkelighed, fordi vi hele tiden skal fortælle borgerne i Tønder Kommune, hvad de kan forvente og hvordan.

Vi fokuserer på fem områder som i særlig grad kan drive udviklingen frem:

- et øget samarbejde med Tyskland
- en øget indsats i erhvervslivet
- udvikling af borgere, byer og boliger
- det åbne land
- omstilling i forhold til energi og klima

### Vi går flere veje

#### 1: Den dansk-tyske forbindelse

Vi vil bygge videre på det fællesskab og tætte forbindelser mod syd, som kan skabe en fornyet udvikling både for bosættelse, erhverv, turisme, uddannelse og kultur. Den dansk-tyske forbindelse er et tema i sig selv, men er også en integreret og naturlig del af de fleste af planstrategiens elementer. Vi ønsker et øget samarbejde med Tyskland og i grænseregionen, fælles projekter, markedsføringsaktiviteter samt at etablere et fysisk miljø, så Tønder Kommune bliver stedet, virksomheder kan skabe forbindelser igennem rådgivere og andre virksomheder.

#### 2: Borgere, byer og boliger

Det er borgerne, der skaber Tønder Kommune. Attraktive byer og boliger er sammen med naturen, hjørnестenen for Tønder Kommunes udvikling. Det er afgørende, at byer og huse vedligeholdes, at der skabes nye og restaurerede boliger, og at der er mod til at nedrive det som skæmmer og ikke kan bevares på en harmonisk måde.

#### 3: Det åbne landskabs oplevelser

Tønder Kommune har en storslået og særegen natur, der giver muligheder for særlige naturoplevelser, der ikke kan fås andre steder i landet. Vi har landskabs, natur-, skov- og vandressourcer, vi vil bevare, benytte og udvikle.

#### 4: Nationalpark Vadehavet

Nationalpark giver Tønder Kommune en gode muligheder som turistattraktion. Vi vil bidrage at markedsføre autentiske oplevelser i Vadehavet og særligt marsken i Tønder Kommune.

#### 5: Tønderoplevelser holder

Oplevelser indenfor handel, kulturen og turisme giver Tønder Kommune en række styrker, som skal markedsføres så de er med til at give et attraktivt omdømme.

#### 6: Tønder virksomhederne

Tønder kommune vil arbejde for en forbedret infrastruktur, arbejde for Rømø Havn som offshore havn, styrke Tønder Erhvervsråd, danne netværk til udvikling, samarbejde med andre kommuner, flere resursestærke medarbejdere og udvikle den dansk-tyske forbindelse

#### 7: Klima, energi og agende 21

Borgere og virksomheder har fokus på energibesparelser. Tønder Kommune ønsker at være i front, når det gælder energirenovering af gamle huse. Fornyelsen af boligerne skal ske klima- og energivenligt og byer, bygninger, landbrug og landskaber skal klimatilpasses.

## 6. Særlige strategiske indsatsområder

De særlige indsatsområder er ikke udtømmende for organisationens virke, men målene fokuserer på indsatser, der gør en forskel, når Kommunalbestyrelsens visioner skal omsættes til virkelighed. Ved udvælgelsen af de særlige strategiske indsatsområder er der lagt vægt på det tværgående aspekt, og at indsatsen har særlig strategisk betydning i forhold til at understøtte visionerne.

Til strategiplanen er følgende udvalgt som særlige strategiske indsatsområder:

- Det nære sundhedsvæsen
- To-kulturel virkelighed
- Nationalpark Vadehavet som udviklingsrum
- Klima og grøn energi
- Aktive borgere – Aktivt medborgerskab
- Integration

De særlige strategiske indsatser har et omfattende indhold, og der er lagt op til bred involvering af forskellige parter. Der vil derfor blive udarbejdet en plan for, hvornår arbejdet med det enkelte indsatsområde igangsættes. Samtidig udpeges et medlem af Strategiforum som overordnet ansvarlig for det enkelte indsatsområde.

## 6.1 Det nære sundhedsvæsen

### Formål

I det nære sundhedsvæsen har borgerne mange muligheder, der fremmer en sund livstil og forebygger sygdom, og som samtidig understøtter borgerens mulighed for at tage hånd om deres egen sundhedstilstand.

I det nære sundhedsvæsen skal borgerne i Tønder Kommune opleve en velkoordineret vifte af sundhedstilbud på tværs af kommunale, regionale, private og frivillige sundhedsaktører.

Tønder Kommune skal styrke og videreudvikle de nære og sammenhængende sundhedstilbud til borgerne.

Tilrettelæggelsen af sundhedsydelserne skal bidrage til at sikre børn og unge en sund opvækst og skabe gode forudsætninger for en sund voksentilværelse.

### Mål

Det er målet med indsatsen

- at flere opgaver i sundhedsvæsenet bliver løst i nærområdet.
- at sundhedsindsatser er målrettet den enkelte borgers behov og ressourcer samt fremmer lighed i sundhed.
- at den forventede levetid for borgere med psykisk sygdom og den samlede befolkning nærmer sig hinanden.
- at Sundhedsprofilen for Tønder Kommune i 2017 viser tydelig fremgang i forhold til den seneste undersøgelse fra 2013.
- at der etableres samdriftsaftaler med Region Syddanmark om de fælles og nære sundhedstilbud, herunder Tønder Sygehus.
- at den aktivitetsbestemte medfinansiering pr indbygger nærmer sig niveauet for sammenlignelige kommuner.

### Metode

Den strategiske indsats er ledelsesmæssigt forankret hos direktøren for Social, Arbejdsmarked og Sundhed. Direktøren er formand for en

styregruppe bestående af fagcheferne for Sundhed og Arbejdsmarked, Pleje og Omsorg, Psykiatri og Handicap og Børn og Unge samt Tønder Kommunes praksiskonsulent. Styregruppen holder fokus på målstyring for elementerne i den strategiske indsats. En tværgående arbejdsgruppe, som repræsenterer Tønder Kommune i tværsektorielle arbejdsgrupper for implementering af Sundhedsaftalen 2015-2018, sikrer den tværgående læring imellem grupperne.

Indsatsen implementerer den tværsektorielle sundhedsaftale 2015-2018 og de otte nationale mål for sundhedsvæsenet, og de lægger sig tæt op ad KL's sundhedsudspil 'Sammen om sundhed'.

### Elementer i indsatsen

- Den rehabiliterende tilgang og det sammenhængende forløb styrkes, blandt andet ved implementering af den gode genoptræningsplan for somatik og psykiatri for både børn og voksne.
- Nye rammer for samarbejdet om personer med kronisk sygdom. Der iværksættes specifikke indsatser for tidlig opsporing og forebyggelse.
- Telekommunikation og telemedicin. IT-understøttelsen videreudvikles og samarbejdsaftaler om indlæggelser og udskrivninger tilpasses, så den dækker både somatik og psykiatri. Der etableres en fælles infrastruktur (digital landevej) som platform for digitale løsninger.
- Nye samarbejdsformer og opgaveoverdragelse. Der indgås samdriftsaftaler med Region Syddanmark i forhold til akutfunktioner og behandlingstilbud og for de fremtidige funktioner på Tønder Sygehus.
- Styrkelse af patientsikkerheden med særligt fokus på hygiejneområdet og lægemiddelområdet, herunder det fælles medicinkort.



## 6.2 To-kulturel virkelighed

### Formål

For at udnytte styrkepositionen i beliggenheden som nabo til Tyskland er det vigtigt, at borgere og medarbejdere i Tønder Kommune har særlige kompetencer inden for tysk sprog og den særlige grænselandskultur. Vi skal alle være dygtige til tysk, så erhvervslivet kan handle med tyske forretningsforbindelser. Det kræver også særligt kendskab til tysk kultur, så kulturelle forskelle ikke udgør en barriere i forhold til samarbejde og samhandel. Derudover skal vi kunne tale med tyske turister på deres modersmål.

### Mål

- Ved 9. klasses afgangsprøver i 2025 opnår eleverne i de kommunale skoler et karaktergennemsnit i faget tysk min. på niveau med karaktergennemsnittet for engelsk
- Der arbejdes for, at alle elever i Tønder Kommune går op til afgangsprøve i 9. kl. i tysk uanset om faget bliver udtrukket
- Via udfordringsretten søges mulighed for at folkeskoleelever kan komme i praktikforløb i Tyskland
- 30 medarbejdere har ved udgangen af 2017 gennemført jobrotation mellem tyske og danske virksomheder (offentlige og private). Tysklærere er en naturlig del af målgruppen.

### Metode

Det allerede etablerede samarbejde med tyske nabokommuner, Kreis Nordfriesland og Amt Südtondern søges styrket ved igangsætning af konkrete projekter med udbytte for begge parter. Der ses på muligheder for EU-baseret samarbejde. Der samarbejdes med ungdomsuddannelserne og andre relevante parter omkring indsatsområdet.

### Elementer i indsatsen

Nedenstående idéliste er nogle af de områder, som kan styrke den 2-kulturelle virkelighed:

- Efteruddannelse i tysk for voksne
- Udveksling af medarbejdere/elever på tværs af grænsen, herunder jobrotation med tyske velfærdsinstitutioner
- Dansk-tysk kultursamarbejde f.eks. fælles arrangementer, venskabsbyer og "Tysk uge" i kulturugen 2015, museumssamarbejde og bibliotekssamarbejde
- Samarbejder under Kulturaftalen Sønderjylland-Schleswig

## 6.3 Nationalpark Vadehavet som udviklingsrum

### Formål

Dette indsatsområde har primært til formål at støtte op om visionen *Naturen som ressource*. Nationalpark Vadehavet indeholder således en række enestående værdier landskabs- og naturmæssigt, en særlig kulturarv og historie, lokale fødevarer mv., hvilket er understreget med Vadehavets optagelse på UNESCOs verdensarvsliste. Det skal udnyttes endnu bedre.

Indsatsområdet skal støtte op en bedre udnyttelse af potentialet ved at arbejde med nye udviklingsrum. Med baggrund i Nationalparkens Vadehavets værdier kan f.eks. udvikles eller videreudvikles initiativer indenfor

- undervisning
- sundhed og genoptræning
- formidling og kommunikation
- adgangsforhold og bæredygtig benyttelse
- forretningsmæssig udvikling

Indsatsområdet skal arbejde med skabelse af udviklingsrum indenfor og på tværs af fagområderne.

### Mål

Indsatsen skal bidrage til

- øget kendskab og forståelse blandt borgere og besøgende
- flere foreninger og frivillige er aktive med friluftaktiviteter og kultur tilbud
- øget turisme (kvalitetsturisme)
- højere forebyggelseffekt indenfor sundhedsområdet
- udvikling af lokal madkultur
- socio-økonomisk virksomhed tænkes ind som en mulighed i de enkelte indsatser

### Metode

I projektet *By, Boliger og Borgere 2030* arbejdes med det større strategiske sigte, der også vil omfatte forslag til nye indsatser til udnyttelse af vore lokale stedbundne ressourcer i Nationalpark Vadehavet. Fra dette strategiprojekt kan der derfor udvikles og initieres tværgående udviklingstiltag.

Der nedsættes ad hoc udvalg på tværs af fagområder til at implementere elementer i indsatsen. Dette gøres ved at sammensætte grupper, hvor der i videst muligt omfang samarbejdes med andre eksterne interessenter som Nationalpark Vadehavet, formidlerforum, turistforeningen, erhvervsrådet, handelsstandsforeninger o.a.

### Elementer i indsatsen

Konkret tænkes, at der arbejdes med følgende tværgående udviklingsrum

- Tværfaglig praktisk anvendelse af nationalpark-værdier ved udvikling af et naturskolekoncept for børnehaver og skoler, der på samme tid som feltstation i nationalparken kunne tilbyde sundhedsfremme- og forebyggelsesfaciliteter (udflugtsmål, motion og genoptræning, sansning, samvær, fordybelse mv) til andre fagområder (Pleje og omsorg, Psykiatri og handicap, Sundhed og Arbejdsmarked).
- Udvikling af initiativer, der sikrer bæredygtig adgang til naturen (der gerne integrerer hensyn til turister/besøgende, formidling, motion mv.)
- Udvikling af nye friluft- og kultur aktiviteter relateret til nationalparken
- Udvikling af nye forretningsmæssige områder relateret til nationalparken, herunder udvikling af nye forretningskoncepter (f.eks. pakkøløsninger, kur- og sundhedsturisme mv), branding, markedsføring og afsætning af lokale fødevarer (v. Tønder Erhvervsråd).

## 6.4 Klima og grøn energi

### Formål

I Tønder Kommune, værner vi om vores naturlige ressourcer, som skaber de lokale arbejdspladser, der benytter, lever af og bruger naturen som en bæredygtig ressource. Det er naturligt vi bruger de store natur- og landbrugsarealer og udnytter det store vind- og solenergi-potentiale igennem turisme, biomasseproduktion, vind- og solenergianlæg.

Vi har igennem de sidste 500 år, levet med klimaudfordringer. Men havvandstigninger og øget regnvand der presser digerne, vandløb, natur- og landbrugsarealerne samt byerne, betyder vi til stadighed skal håndtere de fremtidige klimaforandringer og kommunen har udarbejdet en klimatilpasningsplan der skal udmøntes.

I Tønder Kommune, er der igennem de sidste år foretaget betydelige investeringer i grønne energi. Der er forsat en positiv udvikling med fjernvarmeværkerne i Toftlund og Løgumkloster der investere i solenergi samt privat investeringer i vind- og solenergi. Samlet set er projekterne i en skala, der understøtter kommunes position, som et af Danmarks vigtige CO<sup>2</sup>-neutrale energiområder.

### Mål

- Øge den lokale kilowatt produktion med 100 %, frem til 2019.
- Øge antallet af lokale arbejdspladser indenfor klima og grønenergi og klima med 70 nye stillinger, frem til 2017.
- Øge den lokale fokus på klimatilpasning og energioptimering.

### Metode

Tønder Kommune vil forsat aktivt opsøge og i samarbejde med alle aktører skabe handlerum til grønne projekter, der sikrer en positiv udvikling af kommunen.

Vi vil aktivt opsøge og deltage i finansierede klima eller grøn energi projekter, der skaber positive resultater.

Tønder Kommune vil fortsætte implementeringen af Klimahandlingsplanen.

### Elementer i indsatsen

Tønder Kommune vil arbejde for,

- Arbejde for en forsat grøn udvikling.
- Arbejde for at udvikle Rømø Havn som et offshore energi knudepunkt.
- Etablerer virksomhedsnetværk på vindenergiområdet inspireret af netværket vedr. offshore på Rømø Havn.
- Sikre en stærk lokal forankring i grønne energiprojekter.
- Sikrer muligheden for opkvalificeringen af grøn arbejdskraft.
- Understøtte udviklingen af grønne energi- og orretningskoncepter.
- Indgå i offentlig-privat partnerskaber om udvikling af grønne projekter eller klimatilpasninger.
- Gå forrest i energioptimeringen.
- Kombinere klimatilpasning med andre formål, som rekreative og naturmæssige tiltag, der er til glæde for kommunens borgere og virksomheder.
- Dele indhøstet erfaringer og metoder.

## 6.5 Aktive borgere – aktivt medborgerskab

### Formål

For at opretholde og videreudvikle velfærden i Tønder Kommune, kræver det at vi ser og går nye veje, så flere borgere kan tage vare på sig selv og samtidig får ressourcer og lyst til at bidrage til fællesskabet.

Opretholdelse og videreudvikling af velfærden kræver aktive borgere og et aktivt medborgerskab hvor,

- livet ikke er en kommunal opgave - derfor skal flest mulige borgere i Tønder Kommune kunne mestre egen livssituation
- velfærd ikke er en kommunal ydelse - det er den forskel vi skaber sammen.

### Forudsætninger

Forudsætningen for at opretholde og videreudvikle velfærden i Tønder Kommune er, at der arbejdes med et paradigmeskift på alle forvaltningsområder. Vi gør det

- ved at støtte borgeren i at finde og bruge egne ressourcer således at borgeren over tid bliver mindst mulig afhængig af hjælp
- ved at arbejde sammen på tværs af forvaltningsområder
- ved at møde borgeren tidligt og sikre hjælp til aktivt at mestre egen situation
- ved at stille digitale selvbetjeningsløsninger og velfærdsteknologi til rådighed for borgeren
- ved at anerkende og understøtte en stærk frivillighedskultur

### Mål

- Andelen af borgere der er selvhjulpne stiger med 5 procent fra 2016 frem mod 2019
- Andelen af borgere der er i beskæftigelse eller uddannelse stiger med 5 procent fra 2016 frem mod 2019
- Andelen af borgere som oplever at være en aktiv del af forenings- og frivillighedsområdet er stigende frem mod 2019

### Metode

På tværs af forvaltningsområder udveksles erfaringer og læring med allerede igangsatte initiativer for at igangsætte nye fælles indsatser som kan sikre at aktuelle målsætninger indfries.

### Elementer i indsatsen

Nedenstående er nogle af de indsatser, der umiddelbart vurderes at have positiv effekt i forhold til at nå målene. Metodeudvikling- og udveksling på tværs af forvaltningsområder forventes at finde andre og nye veje til at nå målene.

- Aktiv borgerinddragelse i myndighedsbehandlingen på tværs i kommunen
- Empowerment på arbejdsmarkedsområdet (hjælpe med at opnå handlekraft og beslutningsmagt over eget liv)
- Rehabilitering (hjælpe med at opnå et selvstændigt og meningsfuldt liv)
- Tidlig opsporing og indsats på skoler og daginstitutioner
- Nye initiativer som tidligt sikrer nye Tønder - borgeres integration på arbejdsmarked og i lokalsamfundet.
- Udvikling af værktøjer og handleplaner for det aktive medborgerskab på forenings- og frivillighedsområdet bl.a. gennem Projekt Foreningsudvikling
- Udvikling af nye måltidsløsninger, som understøtter borgernes aktive medvirken i skabelsen af 'det gode måltid'.

## 6.6 Integration

### Formål

Tønder Kommune skal lykkes med den gode, tværgående integrationsindsats, der giver den enkelte nye borger samme muligheder som den øvrige del af befolkningen. Samtidig forpligtes alle nytilkomne borgere til at bidrage aktivt i et konstruktivt og involverende samspil gennem en grundlæggende indføring i dansk kultur, pligter og rettigheder.

### Mål

De strategiske mål med indsatsen er at

- vi får flere erhvervsaktive borgere i Tønder Kommune.
- vi får flere børn i skoler og daginstitutioner.
- en lavere andel af Tønder Kommunes borgere vil være på overførselsindkomster.
- vi styrker udviklingen i foreningslivet og i landområderne.

De operationelle mål fastlægges af de enkelte fagudvalgsområder.

### Metode

Integrationsindsatsen skal gennemføres via målrettede og handlingsorienterede strategier, hvor de relevante politiske udvalg udarbejder konkrete mål for de forskellige elementer i integrationsindsatsen.

Administrationen har etableret en tværgående koordineringsgruppe, bestående af fagchefer på alle de områder, som er involveret i de konkrete indsats. Koordineringsgruppen samarbejder om at udmønte strategien.

Ledelsesmæssigt er den strategiske opgave og indsatsen forankret hos direktøren for Social, Arbejdsmarked og Sundhed og den tværgående koordineringsgruppe ledes af fagchefen for Sundhed og Arbejdsmarked. Indsatsen karakteriseres ved, at nytilkomne borgere mødes med respekt og indlevelse og oplever en helhedsorienteret og sammenhængende indsats på tværs af kommunens forvaltninger.

### Elementer i indsatsen

Følgende indsats vurderes at være nødvendige for at sikre målopfyldelsen og den gode integration:

- Boligplacering. Hurtigst muligt efter ankomsten tilbydes mulighed for en permanent bolig.
- Modtagelsen. Der gennemføres et særligt tilrettelagt introduktionsprogram på tværs af forvaltningerne.
- Danskundervisning. Initieres hurtigst muligt med fokus på at understøtte beskæftigelses- og uddannelsesindsatsen.
- Beskæftigelse. Der iværksættes en helhedsorienteret indsats med målrettet branchepakkeforløb/uddannelse/aktivering.
- Børn, unge og uddannelse. Alle børn tilknyttes et dagtilbud eller skoleforløb og forældre får hjælp og støtte til at tage aktivt del i barnets hverdag.
- Borgere med nedsat funktionsniveau. Der tilrettelægges en helhedsorienteret indsats med fokus på rehabilitering og forebyggelse.
- Sundhed. Der gennemføres en tidlig indsats med afdækning af sundhedstilstanden og inddragelse i sundhedsfremmende aktiviteter.
- Kultur, fritid og frivillighed. Der iværksættes en indsats, der fremmer nytilkomnes tilknytning til kultur- og fritidslivet.