



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

Sammen løser vi fortsat KERNEOPGAVEN

Koncernstrategi 2019

Sammen løser vi fortsat KERNEOPGAVEN

Kære medarbejdere og ledere

I Koncernstrategien for 2019 forlænges de fire temaer vi kender fra sidste år, fordi der fortsat ligger meget arbejde og potentiale for os som organisation under hvert af de fire temaer.

Koncernstrategi 2019 har dog alligevel ændret sig lidt i både form og indhold.

I ft. formen har Koncernchefgruppen udarbejdet en Fremtidsfortælling, som rummer fælles pejlemærker for, hvor vi ser os selv som organisation i år 2025. I de kommende år kommer der til at ske store ændringer i vores omverden. Det vil betyde, at vi som organisation skal fremstå langt mere agil og med endnu mere fokus på, hvordan vi bruger vores ressourcer bedst muligt og hvordan vi samarbejder.

Fremtidsfortællingen gælder altså frem mod 2025, og vi vil i de kommende år sætte fokus på forskellige dele af fortællingen.

Som noget nyt i årets Koncernstrategi er der sat fælles, organisatoriske mål for alle temaer. De skal afspejles i centrenes årsaftaler, og det er et forsøg på at sikre, at vi løfter i fælles flok – som én kommune – for at nå de mål, vi tror på er en del af vejen til vores fremtidige organisation.

Vi ser frem til samarbejdet i 2019.

Direktion & centerchefer

December 2018

INDHOLDET I KONCERNSTRATEGIEN

De fire temaer er fortsat som i 2018 og fremgår nedenfor:

- 1. Vi samarbejder om kerneopgaven**
- 2. Vi forstærker en fælles arbejdskultur**
- 3. Vi er en attraktiv arbejdsplads**
- 4. Vi udforsker mulighederne i digitalisering**

De organisatoriske temaer er fundamentet for måden vi løser vores opgaver på i hverdagen. Der vil på alle arbejdspladser være indsatser, hvor vi kan bruge de organisatoriske temaer som "løftestang" til at levere en bedre kvalitet i opgaveløsningen. Temaerne er med til at sætte retningen for de organisatoriske initiativer og projekter i centrenes årsaftaler.

Når vi arbejder med vores Koncernstrategi og Fremtidsfortælling er det også vigtigt, at vi forholder os til den lokale virkelighed omkring os. I Lyngby-Taarbæk Kommune vil vi i de kommende år f.eks. opleve store fysiske ændringer i kraft af spændende byudviklingsprojekter, hvor samarbejdet med eksterne parter, både lokale, regionale og internationale er omdrejningspunktet. Vi får f.eks. en Letbane fra Ishøj til Lyngby, Novozymes bygger et nationalt læringscenter – LIFE (Læring, Inspiration, Fascination og Engagement) - med fokus på nye og spændende undervisningsformer i naturfagene i folkeskoler og gymnasier, DTU ønsker at bygge en Science Park som en levende og åben forskerpark og vi får nye boliger for både unge, familier og ældre.

Fremtidsfortællingen 2019 - 2025

Som kommune er vi en del af et samfundsmæssigt fællesskab og en omverden, som har vedvarende indflydelse på den måde vi løser vores opgaver på. Den samfundsmæssige og globale udvikling udfordrer, men rummer også muligheder, vi skal gribe for at sikre de bedste løsninger for vores borgere, foreninger, virksomheder og samarbejdspartnere.

Når vi løfter blikket fra Lyngby-Taarbæk kommune, er der en række megatrends, der sætter en dagsorden, som er særligt betydende for os som offentlig organisation og myndighed. Det er tendenser, der rummer så meget tyngde og relevans, at vi som organisation løbende må forholde os til dem. Og som qua deres betydning giver liv og ramme til fortællingen om os, og om hvordan vi ønsker at udvikle os.

Den digitale udvikling har - fortsat - en meget stor betydning for fremtidens kommuner og offentlige organisationer. Med den digitale udvikling i form af bl.a. robotteknologi og selvbetjeningsløsninger bliver den kommunale opgaveportefølje og krav til kompetencer ændret. Det ses fx på kerneområder såsom sagsbehandling, borgerservice og ældrepleje.

Kvaliteten af data og den måde vi benytter data på bliver i stigende grad relevant i forhold til at udvikle og løse kerneopgaven. Her kan "Big data" være med til at optimere arbejdsgange og sikre at vores borgere, foreninger og virksomheder får mest mulig kvalitet for pengene.

Bl.a. digitalisering og stigende internationalisering vil medføre en mere **fragmenteret tilknytning til arbejdsmarkedet**. Arbejdsgiverne får brug for at kunne trække på arbejdskraft under mere fleksible vilkår. Og fremtidens generationer vil tilsvarende være mere tilbøjelige til at indgå i kortere ansættelser, være mere mobile både fysisk og organisatorisk, og de vil i det hele taget have en forventning om at få mulighed for at udnytte deres potentiale på tværs af organisationen. Det udfordrer organisationens rekrutteringspraksis, arbejdsmetoder og kalder på et mere mangfoldigt landskab af ansættelsesforhold, hvis man fortsat vil tiltrække og fastholde de gode medarbejdere og ledere.

Borgerne som ressource i den offentlige serviceproduktion bliver i stadig højere grad relevant,

når vi skal levere de samme ydelser inden for stadig mere snævre økonomiske rammer. Et tæt samarbejde med borgere og foreningsliv rummer et stort potentiale for at lave smartere, bedre og mere målrettede løsninger, der vil komme både kvalitet og økonomi til gavn.

Det forventes at behovet for **stærke partnerskaber** på tværs af kommunegrænser og på tværs af offentlige og private organisationer øges. Partnerskaber er og vil være fremtrædende på byudviklingsområdet og infrastrukturområdet men også i den kommunale velfærdsproduktion.

Pejlemærker for Lyngby-Taarbæk

Som kommune og arbejdsplads ser vi allerede på mange områder, at disse megatrends har indflydelse på vores opgaveløsning og måde at organisere os på. Men vi kan blive endnu bedre til proaktivt at reflektere og handle på den omverden, vi er del af.

Når omverdenen og dens krav og behov er i konstant bevægelse giver det god mening, at vi som organisation holder fokus på nogle fælles pejlemærker, der i et 5-10 årigt perspektiv vil kendetegne vores organisation – vores ledelse, organisering, kompetencer og arbejdsmetoder. Det er pejlemærker vi arbejder efter, som vi vil være kendt på udadtil, og som bl.a. bygger oven på vores Leder- og Medarbejdergrundlag, Competenceprofil for ledere og fælles digitaliseringsstrategi.

Udsyn

Vi indgår i tæt samarbejde med omverden både indenfor og udenfor kommunegrænsen for at finde de bedste og mest innovative løsninger. Som ansatte i Lyngby-Taarbæk kommune er vi altid opmærksomme på vores omverden – lokalt, regionalt og internationalt. Vi deler viden, hvor det giver mening og er nysgerrige på hvad andre gør.

Forandringsparathed

Vi er en agil organisation, hvor det er en forudsætning, at vores kompetencer løbende tilpasses. Vi udfordrer os selv og hinanden i forhold til måden vi løser opgaver på. Vi er mobile – både i forhold til opgaver og fysisk placering. Udover vores stærke

Sammen løser vi fortsat KERNEOPGAVEN

faglige kompetencer, er vi gode til at kommunikere, facilitere og samarbejde. Vi har mod på at gribe de digitale muligheder der, hvor det skaber værdi for vores borgere, foreninger og erhvervsliv. Vi bruger borgerne og samarbejdspartnere som en ressource i vores opgaveløsning, der hvor det giver mening – også selvom det betyder, at vi må afgive noget af beslutningskompetencen undervejs.

Fleksibel organisation

Vi afspejler løbende vores omverden i måden at organisere os på. Vores ressourcer er som alle andre steder knappe, derfor har vi løbende fokus på at bruge dem effektivt på tværs af organisationen. Sådan sikrer vi, at de prioriteres der, hvor vi som én kommune har de største behov. Vi understøtter dermed også, at den enkelte medarbejder oplever, at kompetencer og viden bruges bedst muligt og har betydning for kvaliteten af opgaveløsningen.

Stærkt kollegaskab

Vi er stolte af vores faglige, stærke arbejdsmiljøer som er med til at fastholde og tiltrække de rette medarbejdere. Vores arbejdskultur er baseret på tillid og nysgerrighed og kendetegnet ved, at vi tør tage kalkulerede risici, bl.a. når vi afprøver nye løsningsmuligheder. Vi sætter pris på kreative og nytænkende løsninger, hvor vi også lærer af vores fejl. Alle har et ansvar for at bidrage til vores løbende forbedrings- og feedback kultur.

Professionel ledelse

Vores ledelseskultur er præget af evnen til at prioritere og navigere – og samtidig at kunne formidle klart, loyalt og tydeligt. Vores ledere kan styre og facilitere (forandrings)processer, så de bliver effektive og meningsfulde – så vi sikrer, at vi alle forstår og arbejder efter de samme mål ift. kerneopgaven. Som leder er man i Lyngby-Taarbæk sit ansvar for andre mennesker bevidst. Medarbejderne er vores væsentligste ressource og fundamentet for at skabe gode løsninger. Ledelsen kan udover at lede opad og nedad, også lede udad ift. borgere, virksomheder, foreningsliv og i netværkssammenhæng.

TEMA 1: VI SAMARBEJDER OM KERNEOPGAVEN



I Koncernstrategien fra 2016 definerede vi den fælles kerneopgave for alle ansatte i Lyngby-Taarbæk Kommune:

"Sammen med borgere og virksomheder skaber vi rammer for, at borgerne kan leve et godt og aktivt liv og erhvervslivet får gode vilkår"

Når vi også i 2019 har fokus på arbejdet med kerneopgaven, er det fordi vi ønsker, at vores borgere skal have god velfærd og opleve effekten af vores velkoordinerede indsatser.

Vi ønsker, at organisationen bliver endnu bedre til at samarbejde på tværs og bistå hinanden i den fælles opgaveløsning - med borgeren og erhvervslivet i centrum. Det betyder, at vi skal turde udfordre os selv og vores arbejdsmetoder, fordi vi må løse opgaven på andre måder end dem, vi er vant til. Det betyder også, at vi må være gode til løbende at prioritere i vores opgaver, så vi bruger vores ressourcer de rigtige steder.

Et stærkere tværgående samarbejde betyder, at vi går tættere på hinandens opgaver og tør udfordre hinanden, når vi ser sammenhænge og afhængigheder på tværs af afdelinger og fagområder. Vi bliver bedre til at prioritere vores ressourcer og kompetencer – også på tværs af organisationen.

For at lykkes med et stærkere tværgående samarbejde, er det nødvendigt, at vi forpligter os hele vejen rundt i organisationen. Vi er alle afhængige af hinanden for at kunne løse kerneopgaven!

I 2019 kommer vi til på tværs af organisationen at arbejde endnu mere med relationel koordinering. Relationel koordinering er et begreb, der sætter fokus på, at vi skal kunne arbejde med god koordinering med fælles mål, sprog, viden og respekt for hinanden. Der er desuden stort fokus på effektiv kommunikation mellem medarbejdere og ledere (på tværs af fagligheder). I 2019 vil vi understøtte arbejdet ved at tilbyde interne ressourcer til rådgivning, sparring og facilitering af arbejdet i organisationen.

Skal vi udvikle kerneopgaven, skal vi i 2019 og fremover arbejde langt mere systematisk og strategisk med inddragelse af kommunens borgere og brugere gennem nytænkende og involverende processer. Det skal vi fordi, vi skal se borgerne og erhvervslivet som en ressource – en mulig samarbejdspartner – i dele af vores opgaveløsning. I den forbindelse vil der være behov for kompetenceudvikling af den samlede organisations evne til at samarbejde og agere i krydsfeltet mellem borgere, politikere og forvaltning.

FÆLLES MÅL FOR 2019:

Inden udgangen af 2019 er det vores mål:

- At mindst 30 af vores afdelinger/enheder har arbejdet med relationel koordinering understøttet af de interne ressourcer, der i 2019 – 2020 er prioriteret til netop denne opgave
- At der er afprøvet – og evalueret på brugen af - mindst 3 forskellige former for borger- og brugerinddragelse på tværs af organisationen

De fælles mål skal afspejles i alle centres årsaftaler, således at alle centre har min. én indsats der peger op i et eller flere fælles mål under hvert tema.

TEMA 2: VI FORSTÆRKER EN FÆLLES ARBEJDSKULTUR



Omdrejningspunktet for vores fælles arbejdskultur er Leder- og medarbejdergrundlaget. Vi vil i 2019 fortsat sætte særligt fokus på to temaer nemlig "Vi er én kommune" og "Vi er gode arbejdspladser".

Det er vigtigt for os, at borgerne oplever os som én kommune, når de henvender sig hos os. Det betyder ikke, at alle skal kunne svare på alt, men det betyder, at vi skal være gode til at forstå hinandens opgaver og kunne henvise borgeren til rette sted.

De fem temaer fra Leder- og medarbejdergrundlaget danner fortsat udgangspunkt for vores arbejde med den fælles arbejdskultur.

Temaerne er:

- 1. Vi skaber værdi for borgere og erhvervsliv**
- 2. Vi er én kommune***
- 3. Vi er professionelle**
- 4. Vi er ansvarlige og loyale**
- 5. Vi er gode arbejdspladser***

De to temaer med * er i særligt fokus i 2018 - 2019

Vi skal alle sammen være bedre til at se og fejre de fælles succeser, der opstår på tværs af organisationen. Og vi skal øve os i at dele læring, så vi får en forbedringskultur, hvor vi både ser hvordan tingene kan

gøres smartere, og hvor vi også tør handle på det!

Vi fortsætter med at have fokus på trivsel, fordi vi tager udgangspunkt i, at det er når vi trives i arbejdet, at vi lykkes med opgaven – og at vi alle har et medansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø.

Et af de områder, vi kommer til at sætte særligt fokus på i 2019 er vores sygefravær. Sygefraværet i Lyngby-Taarbæk Kommune ligger højere end i omegnskommunerne og højere end på landsplan. Sygefravær belaster kvaliteten af arbejdet og medarbejdernes trivsel. Og den gode trivsel hos medarbejderne er vigtig – også for at vi kan levere de bedst mulige løsninger til borgere og erhvervsliv.

Sygefraværet i Lyngby-Taarbæk Kommune har været svagt nedadgående siden medio 2015. Kommunens sygefravær var pr. 1. juni 2018 på 14,9 dagsværk pr. årsværk (Kilde: KMD). Vi ønsker at nedbringe sygefraværet i vores kommune til 13,5 dagsværk pr. årsværk ved udgangen af 2019.

FÆLLES MÅL FOR 2019:

Inden udgangen af 2019 er det vores mål:

- Det overordnede sygefravær i Lyngby-Taarbæk Kommune er faldet til 13,5 dagsværk pr. årsværk ved udgangen af 2019.*

De fælles mål skal afspejles i alle centres årsaftaler, således at alle centre har min. én indsats der peger op i et eller flere fælles mål under hvert tema.

TEMA 3: VI ER EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS



Vi har en vigtig rolle i at forblive en attraktiv arbejdsplads – både for at kunne fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere.

I en tid hvor arbejdsmarkedet ændrer sig og teknologien betyder ændrede arbejdsgange og nye muligheder, har vi et stort behov for at se ud over vores egen arbejdsplads og lade os inspirere af andre for at følge med i udviklingen. Vores udsyn skal afspejles indadtil i organisationen, så vi hele tiden har fokus på, hvilke kompetencer, der er de væsentligste blandt vores medarbejdere.

Kompetenceudvikling kan ske på mange måder, f.eks. via nye opgaver, sidemandsoplæring, jobrotation, eller decideret træning eller uddannelse. Vigtigst er det, at der er et klart formål med, hvad den ansatte skal udvikles indenfor, og hvordan de nye kompetencer skal bruges i opgaveløsningen.

I 2019 vil Center for Politik, Kultur og Strategi være ansvarlige for et initiativ som handler om dels at afdække de umiddelbare kompetencebehov i alle centre, dels at lægge en plan for, hvordan kompetencebehovene bedst imødekommes (via alt fra sidemandsoplæring og intern uddannelse til eksterne uddannelser).

I 2018 blev der udarbejdet en fælles værktøjskasse med redskaber til at sikre et godt og fælles udgangspunkt for rekruttering på tværs af organisationen. Der blev også sat fokus på lederens rolle ift. rekruttering.

I 2019 sætter vi særligt lys på onboarding, så vi sikrer

at alle nye medarbejdere og ledere bliver budt godt velkommen til vores organisation og får de informationer og det netværk, der skal til, for at de kan komme godt i gang med deres arbejde.

Vi skal tænke både rekruttering og onboarding anderledes end tidligere, fordi fremtidens arbejdsmarked er foranderligt: Særligt yngre medarbejdere skifter langt hyppigere job end vi har været vant til tidligere, og derfor bliver det endnu mere vigtigt for os, at vi kan tiltrække de rette kandidater og at vi kan få dem sat hurtigt og godt ind i opgaverne og organisationen.

Derudover vil vi skabe tydelighed om de mulige karriereveje, der er i vores organisation. Dette vil både være med til at understøtte vores mulighed for at tiltrække nye medarbejdere, men det vil også være med til at sikre, at vi kan fastholde og udvikle de dygtige medarbejdere, som allerede er ansat hos os.

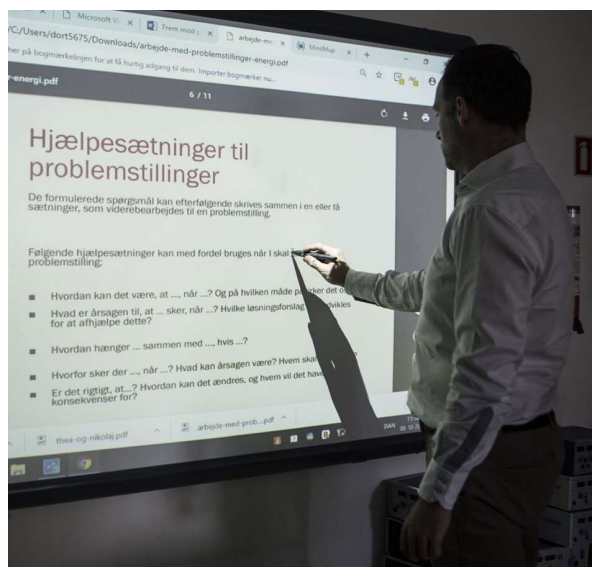
FÆLLES MÅL FOR 2019:

Inden udgangen af 2019 er det vores mål:

- *Alle centre har drøftet og fastlagt kompetencebehov for de kommende år via materiale fra CPKS*
- *De arbejdspladser (afdelinger/enheder) der har brug for at rekruttere i 2019 anvender materialer fra den nye værktøjskasse til rekruttering*

De fælles mål skal afspejles i alle centres årsaftaler, således at alle centre har min. én indsats der peger op i et eller flere fælles mål under hvert tema.

TEMA 4: VI UDFORSKER MULIGHEDERNE I DIGITALISERING



Vi sætter spot på digitalisering, da vi ved, at der er langt flere muligheder i digitaliseringen og anvendelsen af nye teknologier, end vi får udnyttet i dag i løsningen af vores kerneopgave. Samtidig tror vi på, at teknologi er en af de megatrends, der er vigtig, at vi forholder os til for at skabe en fremtidssikret organisation.

Vi skal gribe digitaliseringen, der hvor det giver mening og det skaber værdi for vores borgere og erhvervsliv. Digitalisering handler ikke længere kun om effektive processer, det handler i høj grad også om at skabe kvalitet for borgeren. Der er uanede muligheder, og vi går en spændende tid i møde, som både vil være med til at forandre den måde vi løser opgaverne på, vores samarbejde med omverdenen og de forventninger vores borgere og erhvervsliv har til os.

I 2019 skal vi for alvor i gang med at arbejde med vores nye digitaliseringsstrategi, som blev præsenteret for organisationen i midten af 2018. Der er fire fokusområder med forskellige mål i strategien – og alle centre er ansvarlige for at arbejde med indholdet i strategien.

Vi tror på, at digitalisering skal knyttes tæt til forretningen og udmøntningen af strategien vil være forskellig om man arbejder på 0 – 18 års området, på ældreområdet eller på det grønne område – nogle steder vil det kræve underliggende beskrivelser. Det skal vi have blik for.

I arbejdet med digitalisering kommer vi også til at zoom ind på data og anvendelsen af de data, vi som organisation har eller kan få til rådighed. Vi skal bruge vores data klogt. Vi skal kombinere dem, hvor det giver mening, og hvor det kan føre til, at vi kan løse vores opgaver klogere og bedre.

Digitalisering og anvendelsen af teknologier betyder, at vi kommer til at have fokus på vores digitale kompetencer – både som ledere og medarbejdere. Det er vigtigt, at vi har ledere, der tør gå forrest, har mod på at afprøve nye ting og fortæller om de succeser og fiaskoer, der helt sikkert vil være undervejs i arbejdet med digitalisering og indførelsen af nye teknologier. Vi skal løbende samle den viden op, der opstår i arbejdet, dele og sprede den, så vi alle kan lære af den.

Det at arbejde med digitalisering er således også i høj grad et kulturprojekt for organisationen – arbejdet kommer til at påvirke måden vi leverer god service til borgeren, vi skal derfor ændre vores egen forestilling om, hvad der er en god faglig indsats i hverdagen!

FÆLLES MÅL FOR 2019:

Inden udgangen af 2019 er det vores mål:

- *At alle centre i deres årsaftaler for 2019 har sat fokus på et eller flere mål fra Digitaliseringsstrategien*

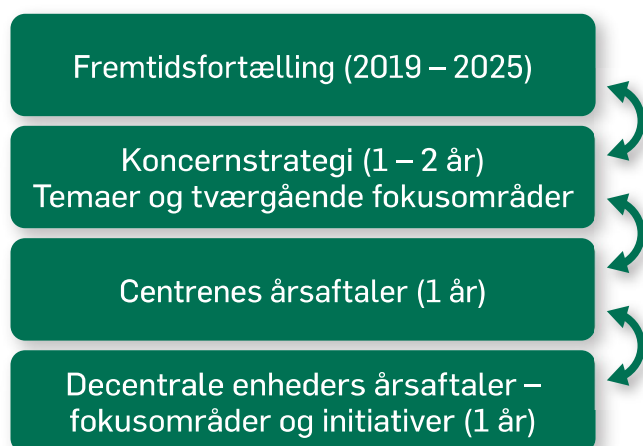
De fælles mål skal afspejles i alle centres årsaftaler, således at alle centre har min. én indsats der peger op i et eller flere fælles mål under hvert tema.

FRA KONCERNSTRATEGI TIL ÅRSAFTALER

Med afsæt i Koncernstrategien og de konkrete, lokale udfordringer og behov, udarbejder de ti centre hver deres årsaftale for 2019.

Årsaftalerne understøtter en fælles udviklingsretning for hele organisationens arbejde, og sætter samtidig en specifik retning for de enkelte centre. Derudover indgår alle decentrale enheder og institutioner egne årsaftaler.

Centrenes årsaftaler er endeligt indgået den 15. januar 2019, hvorefter de lægges på LyNET og er tilgængelige for organisationen. Den 1. marts 2019 er alle decentrale årsaftaler indgået.



Centercheferne har naturligvis selv en løbende opfølgning på eget centers årsaftale for at sikre, at der bliver fulgt op, tilpasset ambitioner og behov – og måske endda tilføjet eller fjernet initiativer eller projekter fra årsaftalen.

I 2019 følger direktionen og koncernchefgruppen løbende op på fremdriften ift. de fire temaer i Koncernstrategien. Det sker ved, at der løbende følges op på de tværgående mål under hvert af temaerne i Koncernstrategien.



LYNGBY-TAARBÆK
KOMMUNE

Lyngby Rådhus
Lyngby Torv 17
2800 Kgs. Lyngby

Tlf. 45 97 30 00
www.ltk.dk