

# TEKNIK OG MILJØ

## Vores fælles arbejdsplads

Organisatoriske indsatsområder 2022 – 2025

### Mission:

Vi skaber attraktive og bæredygtige rammer for livet i Aarhus

### Vision:

Vi er blandt byens bedste arbejdspladser og gør Aarhus til en god by for alle

Se organisationsdiagrammer her:



## INDLEDNING

Teknik og Miljø mission og vision tager et tydeligt afsæt i Byrådets Aarhusfortælling. Sammen danner de grundlag for Teknik og Miljø identitet, udvikling og opgaveløsning. Med vision og mission som overlægger formulerer vi cirka hvert fjerde år en række 'organisatoriske indsatsområder' og 'politiske pejlemærker', som sætter yderligere retning for Teknik og Miljø fortsatte udvikling. De organisatoriske indsatsområder sætter retning for udviklingen af Teknik og Miljø som organisation og sikrer dermed også, at Teknik og Miljø kan levere på de 'politiske pejlemærker', som rådmanden fastsætter for vores politiske retning og for vores kerneopgave.

I Teknik og Miljø står vi ved indgangen til 2022 med et stærkt udgangspunkt for den videre udvikling af vores organisation. En udvikling hvor vi sætter fokus på fælles løsninger og en stærk fælles kultur i Teknik og Miljø og med øje for Teknik og Miljø, som en del af Aarhus Kommune.

Teknik og Miljø er i 2021 organisatorisk og økonomisk samlet som én forvaltning og vi har justeret ledelseslagene for at understøtte et helhedsorienteret arbejde på tværs i Teknik og Miljø. Med vores mission om at skabe attraktive og bæredygtige

rammer for livet i Aarhus skal vi vedvarende lægge os i selen for at sikre et Teknik og Miljø, som fungerer godt som organisation og arbejdsplads.

Med byrådets vedtagelse af den nye forståelsesramme – Aarhuskompasset – følger målsætningen om 'mindre system – mere borger' og et styrket fokus på, hvad der giver værdi for borgerne og virksomhederne. Dette giver anledning til at forbedre vores borgerinddragelse og øge samskabelsen, ligesom vi med udgangspunkt i målkompasset vil arbejde med, hvordan vi sætter mål og den måde vi bruger opfølgning på målene til læring.

De organisatoriske indsatsområder er direktionens retning for udviklingen af organisationen Teknik og Miljø i de kommende fire år. Med dette afsæt forventer direktionen at vi fortsat kan styrke den sociale kapital i Teknik og Miljø, opnå bedre trivsel og mindske sygefraværet.

Forventningerne til, hvad vi med de nye forudsætninger kan nå i fællesskab, er høje. Derfor vil vi også tage opfølgningen på de organisatoriske indsatsområder og initiativer alvorligt, og være oprigtig nysgerrige på, hvilke intentioner vi

havde og hvordan vores initiativer bidrog eller ikke bidrog til at bringe os nærmere vores mål.

Direktionen har udpeget tre organisatoriske indsatsområder, som skal udvikle vores rammer, fælles kultur, ledelse og arbejds gange;

- **Ét fælles ståsted**
- **Den attraktive arbejdsplads**
- **Værdiskabende processer**

I materialet kan du læse en uddybet beskrivelse af, hvad vi i direktionen mener med de tre indsatsområder, samt hvilke udvalgte initiativer vi forpligter os til at lykkes med de kommende fire år.

God læselyst

*Henrik Seiding, Tyge Wanstrup, Luise Pape Rydahl, Bente Lykke Sørensen og Michael Johansson*

Direktion Teknik og Miljø

## Evaluerings og inddragelse som grundlag for de organisatoriske indsatsområder

De organisatoriske indsatsområder tager afsæt i et grundigt analysearbejde via en interviewrække med en lang række ledere og medarbejdere, som blev gennemført medio 2020 - kaldet "Sundhedstjekket". Formålet var at afdække forbedringspunkter med særlig fokus på Teknik og Miljø som en samlet forvaltning herunder politisk betjening, ledelse, trivsel og effektivisering. Arbejdet skulle danne grundlag for en evaluering af organisationen og forberede Teknik og Miljø bedst muligt til en ny byrådsperiode og ny rådmænd.

Dermed er de organisatoriske indsatsområder denne gang formuleret med udgangspunkt i ledere og medarbejders oplevelser, behov, ønsker og forbedringsforslag. Analysearbejdet pegede på en række forbedringspotentialer formuleret som fem søjler, som organisationen med fordel kan arbejde med for at understøtte Teknik og Miljø som én forvaltning og en attraktiv arbejdsplads. Disse søjler er i stort omfang indtænkt i de tre nye organisatoriske indsatsområder og heraf følgende initiativer.

## Vi bygger videre på et solidt grundlag

I 2019 formulerede Teknik og Miljø for første gang organisatoriske indsatsområder for et samlet Teknik og Miljø. Som udgangspunkt for de organisatoriske indsatsområder fastlagde direktionen en fælles mission og vision for Teknik og Miljø. Dette med et stærkt ønske om at samle organisationen under overskriften Teknik og Miljø i fællesskab.

Med en tydelig retning i de organisatoriske indsatsområder er Teknik og Miljø kommet et godt stykke af vejen. Med de organisatoriske indsatsområder for 2022 – 2025 ønsker direktionen at bygge videre på dette fundament. Vi ser indsatsen som fortsatte trædesten på vej mod vores vision om at blive blandt byens bedste arbejdspladser.

- **Ét fælles ståsted**
- **Den attraktive arbejdsplads**
- **Værdiskabende processer**

## Ét fælles ståsted

Med ét fælles ståsted skal der sættes yderligt fokus på Teknik og Miljø som én forvaltning. En forvaltning, der agerer aktivt og samlende i forhold til at lykkes med Byrådets overordnede strategiske målsætninger for byens udvikling. Vi skal have forståelse for de faglige sammenhænge på tværs af egen organisation og hos vore samarbejdspartnere og vi skal sikre at vores opgaveløsning i alle sammenhænge tager udgangspunkt i Teknik og Miljø mission om at skabe attraktive og bæredygtige rammer for livet i Aarhus. Det kræver, at vi i vores områder og afdelinger har en god forståelse af vores egen kerneopgave og hvordan denne spiller sammen med andres i forhold til den fælles mission. Vi skal øve os i at se muligheder og udnytte synergier på tværs af vores opgaver og vi skal i dialog om missionen og vores kerneopgaver.

Vi skal være nysgerrige på, hvad det betyder at være én forvaltning og hvad det betyder for den kultur, som skal være kendetegnende for Teknik og Miljø. Kultur defineret som de værdier og den adfærd, vi ønsker, skal være grundlæggende for vores opgaveløsning og den måde vi samarbejder på både internt og eksternt. Vi skal definere og styrke den fælles kultur for Teknik og Miljø.

Som en del af ét fælles ståsted skal der øget fokus på, hvad det indebærer og kræver, at arbejde i en politisk ledet organisation. Vi skal med både ledelses- og medarbejderrollen kunne "balancere" opgaveløsning og fagligheden så den på en gang orienterer sig mod borgernes behov, de politiske ønsker, de lovgivningsmæssige rammer og de økonomiske muligheder.

Ét fælles ståsted er en naturlig fortsættelse af arbejdet med Ét Teknik og Miljø i fællesskab fra indsatsområderne 2019 – 2021.



## Vi er i mål når:

- Vi respekterer hinandens roller og perspektiver i vores opgaveløsning.
- Projekter på tværs af fagligheder og områder er en selvfølge og vi har en inviterende kultur i vores samarbejde om opgaverne.
- I Teknik og Miljø er der bred opbakning og kendskab til fælles værdier og arbejdsmetoder.
- Vi forstår og er enige om, hvad det betyder at arbejde i en politisk ledet organisation, hvor faglighed og politik italesættes og opleves som hinandens forudsætninger.
- Opgaveløsningen på tværs i Teknik og Miljø opleves som lettere, mere effektivt og berigende. Samarbejdet er præget af fælles mål og færre uenigheder, der udvikler sig til konflikter.

## Initiativer

### Fælles om en god by for alle

Der skal være en tydelig sammenhæng mellem Tekniks og Miljø's vision og mission og den daglige opgaveløsning - kerneopgaven. For at sikre dette skal vi styrke forståelsen for sammenhængen mellem kerneopgaverne på tværs i organisationen og deres gensidige afhængighed og dermed hvordan vi bruger kerneopgaven til at åbne op for samarbejdet på tværs.

Samtidig skal vi forankre kerneopgaven i egen afdeling ved at genbesøge de allerede udarbejdede kerneopgaver på område- og afdelingsniveau i Teknik og Miljø med vægt på, hvordan vi kan bidrage til andre afdelingers opgavevaretagelse. Derigennem skal vi også sikre en forståelse for de opgaver og den værdi de enkelte enheder i organisationen bidrager med for borgere og virksomheder.

Initiativet skal skabe et godt fundament for samarbejde på tværs og prioritering af opgaver.

### Fælles kultur og værdigrundlag

For at understøtte Teknik og Miljø som én forvaltning skal der igangsættes aktiviteter, som kan tydeliggøre og understøtte en fælles kultur i Teknik og Miljø både fagligt og socialt. Aktiviteterne skal sætte fokus på elementer såsom et fælles værdigrundlag, en fælles læringskultur, samarbejdskultur og samarbejdsrelationer og hvordan vi er gode kollegaer. Alt med udgangspunkt i Aarhus Kommunes værdier: troværdighed, respekt og engagement (TRE-værdierne).

Som en del af initiativet om videreudvikling af en fælles kultur skal vi også modne samarbejdet mellem de fælles stabe og områderne.

### At arbejde i en politisk ledet organisation

Teknik og Miljø er en politisk ledet organisation. Det er derfor vores rolle at bidrage til, at den politiske ledelse har det bedst mulige grundlag for at træffe beslutninger, og sætte mål og retning. Vi vil på det strategiske plan blive bedre til at bistå rådmand, udvalg, borgmester og byråd med kvalificeret politikudvikling samtidig med, at vi rådgiver omkring bredden af det politiske handlerum.

For ledere og medarbejdere i Teknik og Miljø er det en forudsætning, at opgavevaretagelsen skal ses ind i de særlige muligheder og udfordringer, der er forbundet med at arbejde i en politisk ledet organisation, hvor målene og retning fastsættes politisk. De nødvendige kompetencer og forståelser skal opbygges og løbende vedligeholdes via en række konkrete praksisnære initiativer som for eksempel i forbindelse med rekruttering, introforløb for ledere og medarbejdere, i arbejdet med kerneopgaverne, i samarbejdsrelationerne mellem områder og stabe, morgenmøderne hvor der sættes fokus på, hvordan faglighed og politik forenes og generel opkvalificering af organisationen.

Initiativerne om at arbejde i en politisk ledet organisation er en naturlig fortsættelse af aktiviteterne fra direktionens virksomhedsplan 2020 og skal ses i sammenhæng med initiativet Fælles om en god by for alle.

## Den attraktive arbejdsplads

Teknik og Miljøs vision rummer en tydelig ambition om at vi skal være en af byens bedste arbejdspladser. En arbejdsplads præget af meningsfyldte og væsentlige kerneopgaver, faglighed, stolthed, anerkendelse og inddragelse.

Både evalueringen af organisationen gennemført i 2020 og gennemførte trivselsmålinger peger på nærværende ledelse som et af de vigtigste elementer i forhold til at skabe og vedligeholde en attraktiv arbejdsplads. Vi skal derfor arbejde med et fokus på lederrollen i Teknik og Miljø med udgangspunkt i Ledelsesgrundlaget for Teknik og Miljø og vores nye koncept for LederUdviklingsSamtaler. Vi skal "se til siden" og alle ledere og medarbejdere skal medvirke til ledelsen i Teknik og Miljø i sin daglige opgavevaretagelse.

Samtidig skal vi arbejde med medarbejdernes rolle i forhold til at skabe og vedligeholde den attraktive arbejdsplads.

Vi har i de seneste år fået gode erfaringer omkring hurtig omstilling og en høj grad af tillid i forholdet mellem leder og medarbejdere om blandt andet fleksibel brug af distancearbejde. Den tillid skal vi bygge videre på, for på den vis at skabe de bedst mulige rammer og vilkår for varetagelsen af vores opgaver. En moderne arbejdsplads som desuden sætter anerkendelse, tryk og inddragelse i højsædet.

Som et element i arbejdet med den attraktive arbejdsplads vil vi sætte fokus på at tydeliggøre retning og resultater – tydeliggøre, hvornår vi lykkes som fællesskab for der igennem at sætte retning for opgaveløsningen. Vi skal lede mere med udgangspunkt i værdiskabelse og være mere åbne overfor forskellige metoder, processer og arbejdsform.

Vi skal samtidig sikre, at vi også fremadrettet kan rekruttere og fastholde ledere og medarbejdere med ambitioner for Aarhus, med et højt fagligt niveau og med de rette personlige kompetencer. Vi vil derfor også styrke formidlingen af Teknik og Miljø som en attraktiv arbejdsplads.



## Vi er i mål når:

- Vi har defineret hvad der gør Teknik og Miljø til en attraktiv arbejdsplads og hvordan vi hver især bidrager hertil.
- Vi har en organisation, hvor lederrollen og -ansvar er tydelige og efterleves, og hvor vi insisterer og skaber rum for lederudvikling.
- Medarbejdere og ledere er stolte af deres arbejdsplads.
- Vi kan rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere og ledere.
- Opgaveløsningen på tværs i Teknik og Miljø opleves som lettere, mere effektivt og berigende. Samarbejdet er præget af fælles mål og færre uenigheder, der udvikler sig til konflikter.

## Initiativer

### Bedre ledelse i Teknik og Miljø

Vi skal understøtte lederne i Teknik og Miljø i forhold til at kende forventningerne til ledelsesrollen, i at udfolde rollen i dagligdagen og løbende videreudvikle lederkompetencer.

Vi vil insistere på ledelsesudvikling. En ledelsesudvikling, som er forankret i den forventningsafstemning, der knytter sig til Teknisk og Miljø's ledelsesgrundlag og deraf følgende ønsker og behov, som løbende italesættes fra den enkelte leder, og dennes ledelsesrelationer. Vi vil sætte fokus på ledernes ledelsesfaglige platform, ledernes funktionsbetingelser og opbygning af relationerne mellem lederne. Ligesom vi skal være nysgerrige på nye måder at bedrive ledelse på og de erfaringer vi kan tage med fra corona i forhold til distanceledelse.

Vi skal styrke ledernes evne til at understøtte opgaveløsning i forhold til at skabe de gode løsninger på tværs.

For at understøtte vores ønsker om øget digitalisering vil vi desuden sætte fokus på digital transformationsledelse.

### Fortællinger til fælles læring

Vi skal dele de positive fortællinger om den værdi, fælles løsning af opgaverne skaber for borgere og virksomheder, for af den vej at give mening og retning for opgaveløsningen. Der skal sættes øget fokus på formidling af de positive fortællinger om forskelligheden i vores fagligheder og hvad vi kan udrette sammen.

Vi skal øve os i at tage læring af de situationer, hvor tingene har været svære og noget gik galt.

Vi skal sikre, at de fortællinger og de gode resultater af opgaveløsningen også bliver en del af Teknik og Miljø's eksterne kommunikation, så den stolthed vi føler indadtil også afspejles udadtil og kan bidrage til at tiltrække nye dygtige kolleger til Teknik og Miljø.

Vi skal videreudvikle den interne kommunikation og være nysgerrig på nye kanaler for kommunikation.

### Trivsel gennem det meningskabende arbejde

I arbejdet med trivsel vil vi sætte fokus på de tiltag, som understøtter det meningskabende og udviklende arbejde. Derudover vil vi støtte op om relationsopbygning på arbejdspladsen med hensyn til både de faglige og de sociale relationer samt sikre gode fysiske rammer for fordybelsen, fællesskabet og sammenhængskraften.

Vi skal undersøge, hvad der sikrer trivsel for medarbejdere og ledere i Teknik og Miljø. Vi skal gribe det potentiale for bedre trivsel, fleksibilitet og effektivitet, der ligger i erfaringerne fra coronapandemien. Erfaringer som blandt andet har vist os nye måder at arbejde og samarbejde på, nye måder at bedrive ledelse på og en ny tillid mellem leder og medarbejdere, som har åbnet op for en øget fleksibilitet i forhold til tilstedeværelsen på den fysiske arbejdsplads.

Der skal fastlægges rammer for løbende opfølgning på, hvad der udgør en attraktiv arbejdsplads og igangsatte initiativer. Vores MED- og arbejdsmiljøsystem er naturlige bidragsydere i arbejdet med trivsel, ligesom de involveres i den løbende opfølgning på de igangsatte initiativer.

Initiativet har sammenhæng til initiativer i forhold til Bedre ledelse i Teknik og Miljø, Fælles om en god by for alle samt Fælles kultur i Teknik og Miljø.

## Værdiskabende processer

Med byrådets vedtagelse af den nye fælles forståelsesramme for Aarhus Kommune – Aarhuskompasset – sættes der en ny retning med vægt på værdiskabelse. Med Aarhuskompasset styrkes fokus på, hvad der har værdi for borgerne og samfundet. Der skal skrues op for samskabelse - og vi skal arbejde, udvikle og lede mere videninformeret, herunder opbygge en stærkere læringskultur.

Aarhuskompasset bliver en integreret del af alle de opgaver, vi løser i Teknik og Miljø fremadrettet. Meget af det, der sættes fokus på med kompasset, er vi allerede i fuld gang med i Teknik og Miljø. Men vi vil alligevel i de kommende år sætte ekstra fokus på, hvordan principperne fra kompasset skal udmønte sig konkret, for eksempel i de mål vi sætter, i vores arbejdsprocesser, i vores relationer internt og eksternt – og ikke mindst, hvordan vi løbende følger op. Det er en kultur, der med tiden skal indlejres i måden, vi arbejder på.

Som offentlig virksomhed har vi et ansvar for at udnytte ressourcerne ansvarligt og det er et vilkår hele tiden at forbedre og effektivisere opgavevaretagelsen.

Som en del af indsatsområdet vil der være fokus på at opnå det fulde potentiale af sammenlægningen af supportfunktionerne i de fælles stabe samt at sikre at arbejdsgangene for politiske sager, administrative sagsgange og andre væsentlige sagsgange er effektive og giver værdi i alle led.



## Vi er i mål når:

- Vi har styrket kompetencerne i organisationen til bedre inddragelse og mere samskabelse med borgeren og samfundet.
- Vores målopfølgning og læringskultur har ændret sig mod principperne i målkompasset.
- Vi har digitaliseret os til bedre løsninger, øget effektivitet og bedre brugertilfredshed.
- Digitalisering er på lige fod med andre tiltag et naturligt værktøj i den løbende udvikling og forbedring af opgavevaretagelsen.
- Opgaveløsningen på tværs i Teknik og Miljø opleves som lettere, mere effektivt og berigende. Samarbejdet er præget af fælles mål og færre uenigheder, der udvikler sig til konflikter.

# Initiativer

## Læring om Aarhuskompasset

Aarhuskompasset sætter nye og øgede forventninger til samskabelse med borgerne. Opgaver skal tilrettelægges og løses ud fra, hvad der giver værdi for borgeren og samfundet, ligesom borgerne skal inddrages i selve opgaveudførelsen. Aarhuskompassets 'nye veje til at lytte' og 'nye veje til at løse' vil derfor forandre, hvordan vi løser opgaverne i organisationen. Vi vil med dette initiativ udbrede viden om tankerne bag Aarhuskompasset, arbejde med kompetenceopbygning og omstilling bredt i organisationen for at ændre vores kultur mod mere borger, mindre system.

Som en del af øvelsen med at få Aarhuskompasset ind under huden vil vi også arbejde med læring i forhold til tankerne bag Målkompasset i vores fastsættelse af mål og initiativer samt opfølgning, og dermed sætte fokus på Aarhuskompassets 'nye veje til at lære' og 'nye veje til at lede'.

## Meningsfyldte og værdiskabende sagsgange

Teknik og Miljø er bygget op som en matrixorganisation, hvor hver del af organisationen bidrager med deres specialistviden og kompetencer i den fælles løsning af opgaverne. Vi har mange sagsgange på tværs af enheder og fælles er, at vi alle skaber værdi for opgaven. I disse sagsgange skal vi vedvarende sikre, at hvert led leverer deres del af opgaven i den nødvendige kvalitet, sikre at hvert led bibringer værdi til den færdige opgave og ikke mindst, at de enkelte arbejdsopgaver giver mening for dem, som udfører dem og dem vi samarbejder med. Vi skal således både gennemgå og optimere vores sagsgange og styrke forståelsen for hinandens bidrag, og se dem i sammenhæng med slutresultatet, så vores sagsgange opleves meningsfyldte.

Det gælder blandt andet vores sagsgange vedrørende it (herunder formularer), økonomi og politiske sagsgange, men der vil også være andre centrale arbejdsgange, som kortlægges og optimeres.

## Digitalisering – fra strategi til resultater

Smarte digitale løsninger og fuld udnyttelse af teknologiske muligheder skal være en selvfølge i Teknik og Miljø. Forventningen hos borgere og virksomheder er, at vi bruger digitalisering til at gøre livet lettere i kontakten med det offentlige, ligesom digitalisering kan benyttes til at give bedre oplevelser i byen samt fremme hensigtsmæssig adfærd i byrummet. Vi skal arbejde med intern optimering af arbejdsgange så medarbejdere ikke skal bruge værdifuld tid på at udføre gentagne rutineprægede opgaver, som med fordel kan automatiseres. Flere digitale kommunikations- og samarbejdsplatforme vinder også ind i kommunikationen med borgere og virksomheder, som vi skal udnytte til øget inddragelse, åbenhed og samskabelse.

Med en digitaliseringsstrategi og direktionen udpeget som styregruppe herfor, har vi grundlaget på plads til for alvor at flytte vores fokus til implementering af nye digitale løsninger. Det kræver, at vi er innovative og er åbne for at eksperimentere med at tænke den offentlige forvaltning på en ny måde.

Initiativet til forandring skal komme fra Digitalisering, som har den faglige ekspertise og kan indsamle erfaringer fra omverdenen. Vi skal dog alle være medspillere på den digitale forandring og bidrage med at se potentialer og gå velvilligt ind i forandringsprocesserne.