

Kommissorium for ”Attraktive faglige arbejdsfællesskaber” i Svendborg Kommune

Kommunaldirektør
HR-Konsulenter
Ramsherred 5
5700 Svendborg

1. september 2023
Afdeling: HR-Konsulenter

1. Baggrund

Arbejdsmarkedet er i hastig forandring. Der er her og nu mangel på arbejdskraft mange steder, som forstærkes i årene frem af den demografiske udvikling med flere børn og ældre samt store årgange, der går på pension.

Vi ser ind i en tid, hvor der i stigende omfang bliver gjort oprør mod det traditionelle arbejdsliv. Corona-pandemien har tvunget alle til at tænke i nye baner og til at arbejde på nye måder. Nye måder som i højere grad tilgodeser vores øvrige liv, så vi bedre kan overkomme og forene en hverdag med mange bespænd, hurtige forandringer og stort pres. Flexibilitet efterspørges og hensynet til individets liv og præferencer er blevet et konkurrenceparameter i tilknytning og rekruttering af medarbejdere. Vores levestandard vokser, hvilket også betyder øgede krav fra borgere og hertil stigende forventninger til offentlig velfærd og service.

Som samfund, og som kommune, står vi derfor overfor store udfordringer, når vi ved, at interessen for velfærdsområdet blandt de unge studerende er dalende. Vi kommer til at mangle kompetente medarbejdere til at løfte det stigende behov for pleje og omsorg hos borgerne. Der bliver generelt kamp om medarbejderne, fordi der er mangel på arbejdskraft på tværs af sektorer og brancher, og der bliver behov for at tænke i nye måder at arbejde på, hvis vi fortsat skal være de nuværende ansattes foretrukne arbejdsplads, samtidig med at vi skal kunne holde os konkurrencedygtige, når vi skal tiltrække nye og flere kolleger.

2. Formål

Det er i arbejdsmiljøforskningen hyppigt dokumenteret, at en af de vigtigste faktorer for, at medarbejderne trives i arbejdet, er indflydelse på egen arbejdstid, ligesom individuel flexibilitet er et konkurrenceparameter, når vi skal fastholde og tiltrække medarbejdere. Arbejdsløsheden er lav, og flere velfærdsområder oplever rekrutteringsudfordringer. For at Svendborg Kommune kan forblive en attraktiv arbejdsplads, skal alle sejl sættes ind for at imødekomme det stigende behov for flexibilitet i kombination med løsning af kerneopgaven.

Svendborg Kommune har i løbet af 2022 på forskellig vis drøftet fleksibilitetsdagsordenen, og der er i såvel ledelses- som MED-organisationen stemplet ind på denne dagsorden.

Sammen skal vi skabe rammer for et attraktivt og bæredygtigt arbejdsliv, der kombinerer et stærkt fællesskab og høj faglighed med øget fleksibilitet for den enkelte. Der skal etableres mere fleksible arbejdsformer, der kan få livet til at balancere uden, at det går ud over opgaveløsningen, og hvor vi bliver bedre til at tiltrække og tilknytte medarbejdere i alle aldre og livsfaser.

Der er en god sammenhæng til de indsatser, der allerede nu arbejdes med i Svendborg Kommune ift. psykologisk tryghed, god ledelse, seniorpartnerskab og en fremtid mod fuldtid. Den røde tråd og fælles kurs skal understøttes i arbejdet med attraktive faglige arbejdsfællesskaber.

3. Gevinster i arbejdet med attraktive faglige arbejdsfællesskaber

Erfaringerne fra arbejdspladser, der arbejder målrettet med fleksibilitet og livsfaser viser, at følgende effekter blandt andet kan opnås:

- Øget trivsel og arbejdsglæde samt mening og motivation i arbejdet
- Øget stabilitet og kvalitet i opgavevaretagelsen samt borger-/brugeroplevelsen
- Optimering af ressourcer gennem ændret arbejdstilrettelæggelse
- Øget fastholdelse, reduceret personaleomsætning og hermed færre ressourcer anvendt på rekruttering samt pre-og onboarding
- Øget tiltrækningskraft og et bedre omdømme som arbejdsplads

4. Fundamentet i arbejdet

Arbejdet med etablering af attraktive faglige arbejdsfællesskaber er i høj grad kultur- og ledelsesbåren, og det starter i topledelsen.

Forudsætningen er derfor, at vi udvikler vores ledere, så de kan håndtere ledelse af fleksibilitet og livsfaser. Både nutidens- men ikke mindst fremtidens medarbejdere - sætter pris på udstrakt frihed samtidig med, at de ønsker ledelsesmæssigt nærvær, hyppig feedback og oplevelsen af at være del af et fælles projekt.

Ledestjernen i arbejdet er kommunens fire grundlæggende værdier og det personalepolitiske fundament.

IGLO-modellen tænkes ind som metode i forhold til at skabe overblik og tydeliggøre de enkelte dele af organisationens bidrag i det fremadrettede arbejde. IGLO-modellen opererer med fire niveauer, som er individet dvs. den enkelte medarbejder (I), gruppen dvs. teamet/afdelingen (G), ledelsen (L) og organisationen, som er øverste ledelsesniveau (O). Modellen understøtter en systematisk tilgang, hvor alle niveauer i hele organisationen inkluderes.

Vi skal sammen drøfte, hvordan vi kan opnå mere fleksibilitet på arbejdspladserne, som giver både den enkelte medarbejder mere indflydelse i eget arbejdsliv, men som samtidig respekterer arbejdsgiverens behov for fleksibilitet i forhold til at få løst kerneopgaven. Vi skal bevæge os fra mere til bedre.

Der er samtidig behov for en løbende dialog med fokus på det grænseløse arbejde således, at fleksibiliteten bliver til glæde og gavn for alle. Behovene ændrer sig typisk over tid i forbindelse med forandrede livssituationer.

I drøftelserne skal vi have respekt for, at fleksibilitet betyder noget forskelligt for hver enkelt. Vi skal væk fra tænkningen om, at "one size fits all". I stedet skal vi sammen tænke livsfaser, bæredygtighed og livsomstændigheder ind i udviklingen af de attraktive faglige arbejdsfællesskaber. Dette kalder på både organisatorisk og ledelsesmæssigt mod, hvor direktører og afdelingschefer må gå forrest, for at skubbe mere legitimt mod ud i hele organisationen.

Fundamentet i arbejdet med attraktive faglige arbejdsfællesskaber skal være lokalt forankrede prøvehandlinger ud fra tænkningen om, at kerneopgaven er forskellig på vores arbejdspladser, og det lokale ejerskab er vigtigt. Deltagelsen skal være meningsfuld for den enkelte arbejdsplads. Men samtidig ved vi alle også, at vi ikke kan gøre som vi plejer, selvom dette føles bedst. Det er her det legitime mod, og den ledelsesmæssige opbakning, skal understøtte arbejdspladsens leder og medarbejdere.

5. Leverancer

Rammerne for attraktive faglige arbejdsfællesskaber initiativsættes fra direktion-, afdelingschefer og HMU. Videndeling, inspiration og læring prioriteres løbende på tværs af organisationen. Der bliver arbejdet i to parallelle spor:

- a) Der udvælges 4-5 fælles prøvehandlinger i Svendborg Kommune, der bliver understøttet og faciliteret af HR-Konsulentafdelingen/Staben. Her vil ske en systematisk erfaringsopsamling og herunder opfølgning på effekt, barrierer mv. Med henblik på at blive klogere på prøvehandlingens effekter er det vigtigt, at sikre en baseline inden prøvehandlingen igangsættes.
- b) Lokal forankring og udmøntning på de enkelte arbejdspladser med prøvehandlinger og aktiv involvering.

I etablering af en fælles ramme for attraktive faglige arbejdsfællesskaber skal der blandt andet fokus på følgende:

- Godkendelse af (endeligt) kommissorium (september 2023).
- Udvælgelse af de 4-5 prøvehandlinger med udarbejdelse af tids- og procesplan.

- Udarbejdelse af bærende principper for direktion og afdelingschefer, som skal være retningsgivende og understøttende for topledelsen i arbejdet med attraktive faglige arbejdsfællesskaber.
- Etablering af fælles ledelsespraksis
Den enkelte leders praksis har afgørende betydning i arbejdet, hvorfor forventningsafstemning, dialog og fælles ledelsesudvikling bliver vigtigt. Topledelsens bærende principper skal mærkes i de øvrige ledelseslag. Der bliver behov for modige ledere, der tør gå forrest på arbejdspladserne. Lederne skal samtidig give medarbejderne mulighed- og plads til at komme med deres input. Der skal tænkes ud af boksen, og der skal være rum for isolerede prøvehandling, som kan tages af bordet igen. Det skal gøres legitimt at prøve noget af, også selvom det ikke bliver en permanent løsning.
- Inspirationsmateriale til arbejdet med prøvehandling. F.eks.
 - Hvordan kommer vi i gang hos os?
 - Checkliste/inspirationskatalog fra andre organisationer udarbejdes. Kataloget er ikke udtømmende, men dynamisk og opdateres løbende
 -

Arbejdspladserne skal guides, inspireres og understøttes med mulighed for at trække på konsulentbistand. De skal føle sig trygge i at kunne eksekvere prøvehandling som fortsat overholder gældende lovgivning og overenskomster. Samtidig er det vigtigt at samarbejde at udvikle rum for dispensation og justering af lokalaftaler.

- Videndeling på tværs
Der skal udarbejdes en side på intranettet, hvor der kan søges inspiration om, hvad man gør andre steder i kommunen. Der skal sættes fokus på de gode historier og cases. Herudover skal der i tråd med psykologisk tryghed fokus på læringen af prøvehandlingerne. Det betyder, at der også skal fremhæves viden om, hvad vi har lært af prøvehandling, som ikke har været en succes. Inspirationskatalog fra andre organisationer udarbejdes.

6. Foreløbig tidsplan – DEL 1

Hvornår	Hvad	Bemærkninger
4. maj 2023	Godkendelse af 1. udkast til kommissorium i direktionen.	Den overordnede ramme godkendes. Input fra projektgruppen, chefer og HMU bør indtænkes i en endelig version.
26. maj 2023	1. Arbejdsgruppemøde	Kommissorium og opgave drøftes.
16. juni 2023	Orientering af HMU	Kommissorium og proces.

22.-23. juni 2023	12:12 seminar for direktion og afdelingschefer	Præsentation af kommissorium. Drøftelse af indhold. Drøftelse af tids- og procesplan. Dialog om bærende principper for direktion og afdelingschefer. Første drøftelse af forslag til fælles prøvehandling.
8. august 2023	1. Lederrepræsentantmøde	Drøftelse og opsamling af input fra 12:12 seminar
9. august 2023	2. Arbejdsgruppemøde	Processen (i overskrifter og milepæle) drøftes. Drøftelse af kommissorium. Dialog om kriterier for valg af prøvehandling
14. August 2023	2. Lederrepræsentantmøde	Forslag til bærende principper for direktion og afdelingschefer
15. august 2023	3. Arbejdsgruppemøde	Justering af kommissorium.
31. august 2023	Direktionsmøde	Godkendelse af kommissorium.
8. september 2023	Drøftelse og godkendelse af kommissorium i HMU.	
12. september 2023	Orientering om kommissorium i ØK	
11. oktober 2023	Fælles lederdag	

Den praktiske gennemførelse af erfaringsopsamlingen udføres af HR-Konsulentafdelingen med relevant bistand fra den øvrige Stabsenhed og direktørområderne.

7. Organisering

Projektejer og styregruppe:

Direktionen

Projektgruppe:

- Jens Otto Kromann (fmd.)
- Birgit Lindberg
- Kirsten Vie Madsen
- Kathrine Vestergaard Hyttel
- Peter Mouritsen
- Charlotte Bentsen
- Merete Henriksen
- Alice Frederiksen
- Bjørn Sjøll Ballisager
- Joan Gestelev Jacobsen

Jens Otto Kromann er mødeleder.
HR-Konsulentafdelingen forestår det praktiske arbejde.

Ledelsesgruppe:

Der er nedsat en arbejdsgruppe bestående af ledelsesrepræsentanterne fra arbejdsgruppen. Denne gruppe arbejder konkret videre med de bærende ledelsesprincipper, herunder den efterfølgende forankring af de bærende principper i ledelsesorganisationen.

8. Mødeform og –frekvens: Tidsplan

Mødeplan udarbejdes.

Godkendt på mødet den 31.09.2023