

# **Organisationsanalyse**

## **Svendborg Kommune som attraktiv og nytænkende arbejdsplads**

April 2025



## Indhold

<b>1.0 Baggrund for og formål med organisationsanalysen</b>	3
<b>1.1 Organisationsanalysens datagrundlag</b>	6
<b>1.2 Spørgeskemaundersøgelsens overordnede resultater</b>	7
<b>1.3 Læsevejledning</b>	10
<b>1.4 Styrker</b>	11
Tema 1: Arbejdet er meningsfuldt og med rig mulighed for indflydelse på arbejdets udførelse	11
Tema 2: Ansatte er stolte af og vil gerne anbefale deres arbejdspladser	12
Tema 3: Der er stærke kollegiale fællesskaber præget af høj faglighed	12
Tema 4: Arbejdsmiljøet er kendetegnet ved en høj grad af psykologisk tryghed	13
Tema 5: Der er tilfredshed med ansættelsesprocesserne	14
Tema 6: Der bliver taget godt imod nye medarbejdere	15
Tema 7: Arbejdspladserne er mangfoldige og inkluderende	16
<b>1.5 Udviklingsområder</b>	17
Tema 8: Ubalancerede jobkrav skaber arbejdspress	17
Tema 9: Ledelseskvaliteten er overvejende god	19
Tema 10: Fælles tilgange bliver efterspurgt	20
Tema 11: Der er ønske om større indflydelse på arbejdstilrettelæggelse	21
Tema 12: Der efterspørges tydelige og attraktive karriereudviklingsmuligheder	22
Tema 13: Løn og medarbejdergoder mangler fokus	23
Tema 14: De fysiske rammer påvirker løsning af kerneopgaven	24
<b>1.6 Opsummering af organisationsanalysen</b>	24
Svendborg Kommunes styrker	24
Svendborg Kommunes udviklingsområder	25

# 1.0 Baggrund for og formål med organisationsanalysen

Organisationsanalysen er udviklet i et samarbejde mellem konsulenthuset LEAD og HR-konsulentafdelingen i Svendborg Kommune efter opdrag fra Svendborg Kommunes direktion og MED-Hovedudvalget.

## Baggrunden for organisationsanalysen

I 2035 vil der mangle 88.000 offentligt ansatte, mens den samlede arbejdsstyrke på det danske arbejdsmarked kun vil stige med 47.000 personer. Med andre ord vil der i 2035 mangle 41.000 offentligt ansatte forudsat, at der ikke ansættes i det private.<sup>1</sup>

I Svendborg Kommune mærker vi, ligesom mange andre organisationer, også manglen på arbejdskraft. Derfor er det afgørende, at kommunen lykkes med at være en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og tilknytte ledere og medarbejdere, da det er en forudsætning for at kunne levere velfærd af høj kvalitet.

Arbejdskraftmanglen har dog en størrelse, hvor det ikke er nok at være en attraktiv arbejdsplads, når arbejdskraftudfordringen skal imødekommes. Svendborg Kommune skal også være en nytænkende arbejdsplads, der tilpasser sig til en tid med national mangel på arbejdskraft. Derfor bliver det blandt andet vigtigt at øge den samlede arbejdskapacitet i Svendborg Kommune mest muligt – fx ved at reducere sygefravær eller gøre det attraktivt for seniorer at arbejde lidt længere end den planlagte pensionsalder.

## Formålet med organisationsanalysen

Der er meget at være stolte af i Svendborg Kommune, og meget der lykkes. For at sikre, at det også gør sig gældende i fremtiden, er det vigtigt at udarbejde en strategi for den attraktive arbejdsplads. Organisationsanalysen udgør fundamentet for denne strategi.

Organisationsanalysens overordnede formål er at besvare følgende spørgsmål: *Hvor lykkes Svendborg Kommune med at være en attraktiv arbejdsplads, og hvor har kommunen potentiale for at lykkes bedre?*

Organisationsanalysen kortlægger det nuværende situationsbillede for at skabe det bedst mulige afsæt for, at Svendborg Kommunes strategi for den attraktive arbejdsplads kommer til at rumme de indsatsområder, der kan være med til at flytte kommunen til et endnu bedre sted. Et sted, hvor flest mulige ledere og medarbejdere ønsker at søge mod og forblive ansat, og hvor så mange som muligt bidrager med så meget de kan – så længe de kan.

## Vores forståelse af ”den attraktive arbejdsplads”

Formålet med organisationsanalysen er som nævnt at tydeliggøre, hvor Svendborg Kommune lykkes godt med at være en attraktiv arbejdsplads, og hvor kommunen har potentiale for at lykkes bedre. Kortlægningen tager afsæt i *helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads*<sup>2</sup>. Modellen baserer sig på omfattende forskning og

---

<sup>1</sup> Andersen, T. (2025). *Danmark går i gråt? Samfundsøkonomiske effekter af en aldrende befolkning*. Rockwool Fonden.

<sup>2</sup> Qvick, C., Elmholdt, C. & Pedersen, C. (2025). *Hjælp, vi mangler kolleger! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads*. Hans Reitzels Forlag.

peger på 15 centrale faktorer, som har særlig betydning for organisationers evne til at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Helhedsmodellen fremgår på næste side.

# Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads



## 1.1 Organisationsanalysens datagrundlag

Organisationsanalysen beror på et omfattende og dataunderstøttet analysearbejde.

Indledningsvist er der truffet valg om undersøgelseernes karakter. Her blev det besluttet, at organisationsanalysen i mindre grad skal fokusere på Svendborg Kommunes eksisterende styrker, og i højere grad fokusere på Svendborg Kommunes udviklingsmuligheder. Denne beslutning reflekterer sig i de metodiske valg, som er foretaget i forbindelse med udarbejdelse af organisationsanalysen, og reflekterer sig også i den samlede organisationsanalyses resultater.

For at kunne skabe et nuanceret billede af, hvor Svendborg Kommune lykkes godt som attraktiv arbejdsplads, og hvor kommunen har potentiale til at lykkes endnu bedre, er der gennemført en række forskellige undersøgelser.

For det første er der i november 2024 gennemført **en spørgeskemaundersøgelse**, som afdækker, hvor godt Svendborg Kommune på nuværende tidspunkt lykkes med de 15 faktorer i helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads. Spørgeskemaet bestod af 50 udsagn, som reflekterer de 15 faktorer i helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads. For hvert udsagn har respondenterne på en skala fra 1 til 7 angivet, hvor enige de er i udsagnet (1 = helt uenig, 7 = helt enig). Respondenterne har desuden haft mulighed for løbende at indsætte uddybende kommentarer i et åbent kommentarfelt. Spørgeskemaundersøgelsen rummer derfor både kvantitative vurderinger af, hvor enige respondenterne er i de 50 udsagn og 664 kvalitative kommentarer. Spørgeskemaundersøgelsen blev sendt ud til alle ledere (niveau 1-5) og alle tillidsvalgte (fællestillidsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter). Spørgeskemaet er desuden sendt til 20 procent tilfældigt udvalgte medarbejdere, der var fastansatte i oktober 2024. Medarbejderne er udvalgt svarende til 20 procent fra hvert fagområde. 737 ud af 1207 respondenter har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på 61 procent.

For det andet er der i januar og februar 2025 gennemført **ni fokusgruppeinterviews** med i alt 71 medarbejdere og ledere. Her er tilstræbt så bred en repræsentation af kommunen som muligt (fx køn, alder, erfaring). Fokusgruppeinterviewene har haft et todelt formål. Først skal fokusgruppeinterviewene bidrage med et dybt indblik i nuværende ansattes overordnede tanker om at være ansat i Svendborg Kommune. Hvad skaber arbejdsglæde og lyst til at forblive ansat? Hvad skaber frustration og overvejelser om at sige op? For det andet skal fokusgruppeinterviewene kvalificere nogle af de mest centrale fund fra spørgeskemaundersøgelsen, som relaterer sig til udviklingsområderne. Konkret har fokusgruppeinterviewene derfor afdækket forhold, som relaterer sig en oplevelse af arbejdspress, og en oplevelse af, at dårlig ledelse ikke altid bliver påtalt og håndteret rettidigt.

For det tredje er der i perioden januar til marts 2025 gennemført i alt **13 fratrædelsessamtaler med fratrådte medarbejdere og ledere**. Formålet med fratrædelsessamtalerne er at blive klogere på, hvorfor fastansatte medarbejdere og ledere, som selv har valgt at opsiges deres stilling, har fravalgt Svendborg Kommune. Bevæggrundene for at søge væk fra Svendborg Kommune skal bruges til at få et klarere billede af, hvad der skal være anderledes for, at Svendborg Kommune i højere grad kan lykkes med til at tilknytte medarbejdere og ledere. Interviewpersonerne er fx blevet spurgt om: Hvad har været udslagsgivende for din opsigelse? Hvad skulle have været anderledes, hvis du skulle have overvejet at forblive ansat i Svendborg Kommune?

Sammen giver spørgeskemaundersøgelsen, fokusgruppeinterviewene og fratrædelsessamtalerne et solidt billede af lederes og medarbejderes oplevelser af Svendborg Kommune som arbejdsplads.

Endelig er der for det fjerde indsamlet **interne organisationsdata**, som knytter sig til faktorerne i *helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads* og som knytter sig til data med relevans for arbejdskraftsudfordringen – f.eks. data om sygefravær, antal deltidsansatte og pensionsalder.

#### **Fakta relateret til arbejdskraftsudfordringen i Svendborg Kommune**

Fuldtidsansatte i Svendborg Kommune er i 2024 gennemsnit er syge 15,7 dage om året, mens tallet gennemsnitligt er 14,5 dage for kommunale fuldtidsansatte på landsplan.

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder for ansatte i Svendborg Kommune i 2022 var 64,5 år, mens tallet var 65,7 år for kommunalt ansatte på landsplan.

Personaleomsætningen i Svendborg Kommune var i 2023-2024 på 15,9 procent, mens den i samme periode var på 13,4 procent for kommunerne på landsplan.

Andelen af ufaglærte medarbejdere på de store velfærdsområder i Svendborg Kommune har været stigende fra 2016 til 2024. På det pædagogiske område er andelen af ufaglært pædagogisk personale fx steget fra 36,3 procent i 2016 til 48,8 procent i 2024, mens andelen af ufaglært personale på social- og sundhedsområdet er steget fra 11,7 procent i 2016 til 21,5 procent i 2024.

## **1.2 Spørgeskemaundersøgelsens overordnede resultater**

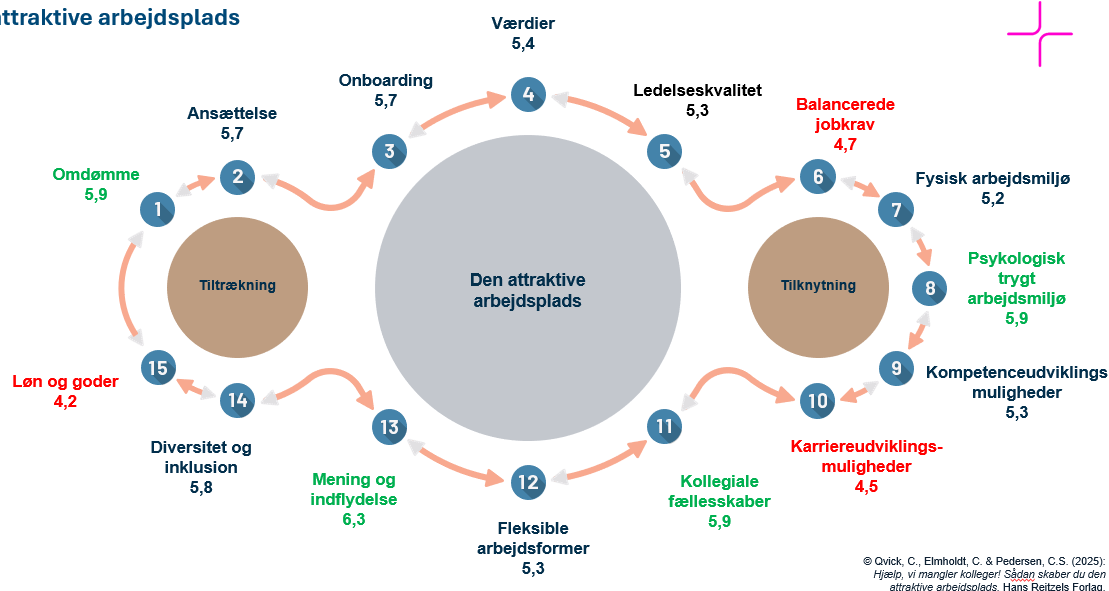
Spørgeskemaundersøgelsen viser de ”brede” tendenser i den samlede organisationsanalyse i relation til faktorerne i *helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads*. Derfor præsenteres de mest centrale indsigter fra spørgeskemaundersøgelsen særskilt i dette afsnit.

I nedenstående figur fremgår den gennemsnitlige score i relation til spørgeskemaundersøgelsens afdækning af, hvor godt Svendborg Kommune lykkes med de 15 faktorer i helhedsmodellen. Skalaen går fra 1 til 7. En lav score er udtryk for, at Svendborg Kommune lykkes mindre godt med den enkelte faktor, mens en høj score er udtryk for, at Svendborg Kommune lykkes godt med faktoren.

Opgørelsen af, hvor godt Svendborg Kommune lykkes med de enkelte faktorer skal ikke ses i lyset af nogle absolutte grænseværdier (fx at en score på 5,0 er tilfredsstillende). Høje og lave scorere er derimod udledt af, hvordan scorerne på de enkelte faktorer placerer sig relativt til hinanden. Da andre organisationer ikke har gennemført den samme spørgeskemaundersøgelse, er det ikke muligt at benchmarke Svendborg Kommune op mod andre organisationer.

De tre højest og de tre lavest scorende faktorer er markeret med henholdsvis grøn og rød skrift i figuren på næste side. Bemærk, at der er fire grønne markeringer, da ”omdømme”, ”psykologisk trygt arbejdsmiljø” og ”kollegiale fællesskaber” alle lander på et gennemsnit på 5,9.

#### Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads



Nedenstående tabel viser de enkelte fagområders tre lavest scorede faktorer (rød markering) og de tre højest scorede faktorer (grøn markering). Her er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan tabellen skal læses. For flere af fagområderne vil der være angivet mere end tre grønne markeringer. Det skyldes, at der er flere faktorer, som er endt på samme gennemsnit. Fx scorer faktorerne ”omdømme” og ”psykologisk trygt arbejdsmiljø” begge 6,2 på Dagtilbudsområdet. Når der ikke kun er tre, men derimod er fire grønne markeringer ud for dette fagområde er det altså ikke en fejl. Det er blot udtryk for, at to faktorer har fået samme score.

Det er særligt interessant at bemærke, at der på tværs af faktorerne er stor overensstemmelse mellem både de laveste og højeste scorer på de 15 faktorer. Billedet af styrker og udviklingsområder på tværs af fagområderne i Svendborg Kommune er med andre ord forholdsvis ens.



	Omdømme	Ansættelse	Onboarding	Værdier	Ledelseskvalitet	Balancerede jobkrav	Fysisk arbejdsmiljø	Psykologisk trygt arbejdsmiljø	Kompetenceudviklingsmuligheder	Karriereudviklingsmuligheder	Kollegiale fællesskaber	Fleksible arbejdsformer	Mening og indflydelse	Diversitet og inklusion	Løn og goder
Ældre	5,6	5,4	5,6	5,3	5,1	4,7	5,1	5,7	5,4	4,6	5,6	5,2	6,3	5,7	4,0
Social	5,8	5,6	5,6	5,4	5,2	4,8	5,2	5,9	5,2	4,4	5,8	5,4	6,3	5,9	4,0
Sundhed	6,3	6,3	6,3	5,5	6,0	5,2	5,3	6,2	5,7	4,8	6,3	5,6	6,4	5,7	4,0
Borger / arbejdsmarked	5,8	5,8	5,4	5,5	5,4	4,9	5,1	6,0	5,5	4,6	5,7	5,6	6,3	5,9	4,3
Dagtilbud	6,2	6,0	5,6	5,7	5,6	4,7	5,3	6,2	5,4	4,6	6,3	5,3	6,5	5,9	4,0
Skole / uddannelse	5,7	5,7	5,4	5,2	5,0	4,3	5,0	5,8	5,0	4,3	6,0	4,8	6,3	5,6	4,5
Familie, Børn og Unge	5,8	5,7	5,8	5,1	5,5	4,7	5,0	5,8	5,2	4,5	5,8	5,5	6,4	6,0	3,9
Kultur/Fritid	6,7	6,2	5,8	5,9	5,6	5,4	5,7	5,9	5,7	4,7	6,2	5,8	6,7	6,2	4,9
CETS	6,0	5,8	5,9	5,5	5,6	4,9	5,7	6,0	5,5	5,0	6,0	5,5	6,3	5,8	3,8
Klima, Natur og Miljø	6,0	5,8	5,8	5,6	6,1	4,4	5,7	6,0	6,1	5,1	6,3	6,1	6,3	5,8	5,5
Byg og Byudvikling	5,9	6,2	5,8	5,1	5,7	5,3	5,5	6,4	6,1	4,4	6,4	6,1	6,7	5,9	4,3
Direktionssekretariat	6,1	5,7	5,8	4,7	5,2	3,8	5,2	5,7	5,8	4,3	5,8	5,6	6,3	5,6	4,4
Erhverv	6,4	6,1	6,1	5,0	6,1	4,9	5,6	6,3	5,4	4,6	6,2	5,0	6,0	5,9	4,7
Staben	5,9	6,0	6,2	5,5	5,5	4,9	5,3	6,0	5,6	4,5	6,1	5,8	6,1	5,7	4,2
Gns. for Svendborg Kommune	5,9	5,7	5,7	5,4	5,3	4,7	5,2	5,9	5,3	4,5	5,9	5,3	6,3	5,8	4,2

## 1.3 Læsevejledning

Organisationsanalysen sammenfatter indsigterne fra spørgeskemaundersøgelse, fokusgruppeinterviews, fratrædelsessamtaler og interne organisationsdata.

På tværs af de forskellige datakilder tegner der sig et mønster af 14 temaer, som bliver udfoldet i organisationsanalysen.

Tema 1-7 beskriver de styrker, der gør Svendborg Kommune til en attraktiv arbejdsplads.

Tema 8-14 adresserer de områder, hvor Svendborg Kommune har potentiale for at blive en endnu mere attraktiv arbejdsplads.

Styrker:

- Tema 1: Arbejdet er meningsfuldt og med rig mulighed for indflydelse på arbejdets udførelse
- Tema 2: Ansatte er stolte af og vil gerne anbefale deres arbejdspladser
- Tema 3: Der er stærke kollegiale fællesskaber præget af høj faglighed
- Tema 4: Arbejdsmiljøet er kendetegnet ved en høj grad af psykologisk tryghed
- Tema 5: Der er tilfredshed med ansættelsesprocesser
- Tema 6: Der bliver taget godt imod nye medarbejdere
- Tema 7: Arbejdspladserne er mangfoldige og inkluderende

Udviklingsområder:

- Tema 8: Ubalancerede jobkrav skaber arbejdspress
- Tema 9: Ledelseskvaliteten er overvejende god
- Tema 10: Fælles tilgange bliver efterspurgt
- Tema 11: Der er ønske om større indflydelse på arbejdstilrettelæggelse
- Tema 12: Der efterspørges tydelige og attraktive karriereudviklingsmuligheder
- Tema 13: Løn og medarbejdergoder mangler fokus
- Tema 14: De fysiske rammer påvirker løsning af kerneopgaven

Til sidst i rapporten bliver organisationsanalysen kort opsummeret.

## 1.4 Styrker

Følgende afsnit beskriver syv temaer, som tydeliggør, hvor Svendborg Kommune lykkes særligt godt som attraktiv arbejdsplads.

Temaerne relaterer sig til de højest scorede faktorer i spørgeskemaundersøgelsen, som alle har fået en gennemsnitsscore på 5,7 – 6.3. Konkret drejer det sig om faktorerne ”mening og indflydelse”, ”kollegiale fællesskaber”, ”omdømme”, ”psykologisk trygt arbejdsmiljø”, ”ansættelse”, ”onboarding” og ”diversitet og inklusion”.

Det er meget positivt at bemærke, at flere af disse temaer også afspejler flere af de fælles indsatsområder, som Svendborg Kommune kontinuerligt har arbejdet med på forskellige niveauer i organisationen de seneste år.

### Tema 1: Arbejdet er meningsfuldt og med rig mulighed for indflydelse på arbejdets udførelse

Faktoren ”mening og indflydelse” er den faktor, der scorer højest i spørgeskemaundersøgelsen. Faktoren handler om respondenternes oplevelse af, hvorvidt de har mulighed for at gøre en positiv forskel i deres job, og om deres oplevelse af at kunne påvirke forhold på arbejdspladsen relateret til opgaveløsningen.

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 99 procent erklærer sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Jeg oplever, at jeg har et meningsfuldt arbejde”*.
- 96 procent erklærer sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Jeg oplever, at der i mit job er gode muligheder for at gøre en positiv forskel for borgerne”*.

Flertallets oplevelse af, at arbejdet er meningsfuldt, at der er mulighed for at gøre en positiv forskel for borgerne, og at der er mulighed for at påvirke opgaveløsningen, var også et centralt omdrejningspunkt i fokusgruppeinterviewene.

Her fremhævede adskillige deltagere, at oplevelsen af og muligheden for at kunne gøre en positiv forskel er noget af det, der gør deres jobs særligt attraktive, og at det samtidigt er et helt centralt element i at finde arbejdsglæde. Oplevelsen er desuden, at der er høj faglighed blandt de ansatte i Svendborg Kommune, som underbygger oplevelsen af og muligheden for at gøre en positiv forskel.

Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at 94 procent erklærer sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Jeg har mulighed for at påvirke den måde, vi løser opgaverne på, på min arbejdsplads”*.

I fokusgruppeinterviewene fremhæver flere interviewpersoner, at Svendborg Kommune er kendetegnet ved en organisationskultur præget af ”frihed under ansvar”, som betyder, at der er mulighed for forholdsvis stor indflydelse på, hvordan arbejdet udføres. De fortæller, at det er vigtigt for arbejdsglæden, at der bliver lyttet til deres forslag, og at der bliver vist tiltro til deres evner.

Samlet set viser både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene tydeligt, at oplevelsen af mening og indflydelse er afgørende for medarbejdernes trivsel og engagement i arbejdet, og at dette samtidig er en af Svendborg Kommunes absolut stærkeste sider.

## Tema 2: Ansatte er stolte af og vil gerne anbefale deres arbejdspladser

Faktoren "omdømme" er den anden højest scorede faktor i spørgeskemaundersøgelsen (sammen med faktorerne "psykologisk trygt arbejdsmiljø" og "kollegiale fællesskaber"). Omdømme handler om respondenternes oplevelse af, hvad andre tænker om deres arbejdsplads, og hvad de selv tænker om deres arbejdsplads. Omdømme er således en faktor, der både relaterer sig til den interne stolthed og tilfredshed blandt medarbejderne samt den eksterne vurdering fra fx borgere, samarbejdspartnere og potentielle nye kolleger.

Arbejdspladsens omdømme har stor betydning for evnen til at kunne tiltrække et tilstrækkeligt antal kvalificerede ansøgere. Ligeledes kan et godt omdømme have en positiv betydning for tilknytningen til arbejdspladsen, fordi medarbejderne føler sig stolte af arbejdspladsen samt identificerer sig og føler sig forbundet med organisationen.

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 90 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Jeg oplever, at udefrakommende (fx borgere eller samarbejdspartnere) generelt har en positiv opfattelse af min arbejdsplads*".
- 91 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Jeg er stolt af at arbejde på min arbejdsplads*".
- 89 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Jeg oplever, at jeg til enhver tid vil anbefale andre at søge et job på min arbejdsplads*".

Flertallets oplevelse af, at andre har en positiv opfattelse af Svendborg Kommunes lokale arbejdspladser, at de ansatte er stolte af at arbejde på deres arbejdspladser og at de gerne vil anbefale Svendborg Kommune som arbejdsplads, bliver bekræftet i spørgeskemaundersøgelsens kommentarer.

## Tema 3: Der er stærke kollegiale fællesskaber præget af høj faglighed

Samhørighed er et grundlæggende psykologisk behov, som handler om at føle sig som en del af et fællesskab. Dvs. at hver enkelt har en oplevelse af at være betydningsfuld, vigtig og værdsat for den, man er, ligesom den enkelte føler sig forbundet med andre i meningsfulde relationer. Studier viser, at når mennesker oplever en høj grad af samhørighed fx i kollegiale fællesskaber på arbejdspladsen, så er de mere tilbøjelige til at føle sig motiverede, engagerede og tilfredse. Gode kolleger fremmer dermed tilknytningen til arbejdspladsen.

Faktoren "kollegiale fællesskaber" er – sammen med faktorerne "omdømme" og "psykologisk trygt arbejdsmiljø" – den anden højest scorede faktor i spørgeskemaundersøgelsen.

Faktoren handler om medarbejdernes og ledernes oplevelse af, i hvilken grad det kollegiale fællesskab er kendetegnet ved gensidig respekt for hinanden, faglig og social støtte og gode kollegiale relationer

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 94 procent erklærer sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Jeg føler mig værdsat og inkluderet i det sociale fællesskab på arbejdspladsen.”*
- 92 procent erklærer sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Der er en høj grad af samarbejde og gensidig støtte mellem medarbejderne på min arbejdsplads.”*
- 81 procent erklærer sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Der er initiativer og aktiviteter, der fremmer et stærkt kollegialt fællesskab på min arbejdsplads.”*

I fokusgruppeinterviewene fremhæver både ledere og medarbejdere, at de kollegiale fællesskaber er kendetegnet ved en høj grad af fællesskabs- og samhørighedsfølelse, og at fagligheden på arbejdspladserne er høj. Her er der blandt andet rosende beskrivelser af dygtige medarbejdere og ledere, der *”inspirerer og sætter barren for et højt niveau”* og som *”kommer borgere, ansatte og organisationen til gode mange gange”*.

Når medarbejderne skal beskrive, hvad der kendetegner de kollegiale fællesskaber, er det særligt ord som *”holdånd, fælles indsats, humor, hjælp, støtte og opbakning”* der præger beskrivelserne. I ledernes tilfælde er det ord som *”tillid, tryghed, åbenhed, sparring og inspiration”*.

## **Tema 4: Arbejdsmiljøet er kendetegnet ved en høj grad af psykologisk tryghed**

Faktoren ”psykologisk trygt arbejdsmiljø” handler om respondenternes oplevelse af, i hvilken grad arbejdsmiljøet på deres arbejdspladser giver mulighed for at stille spørgsmål, dele usikkerheder og/eller tale om fejl, uden risiko for at blive ekskluderet, straffet eller ydmyget. Et psykologisk trygt arbejdsmiljø er desuden kendetegnet ved, at ansatte føler, at deres kolleger ikke afviser andre for at være sig selv eller sige, hvad de tænker, at der er respekt for hinandens kompetencer, at folk er oprigtigt interesserede i hinanden og er i stand til at indgå i konstruktive konflikter ved uenigheder, og hvor der er mod på at eksperimentere og tage risici (note til Chr. ´s bog s. 144?)

Psykologisk tryghed har været et særligt prioriteret indsatsområde i Svendborg Kommune siden 2022. Arbejdet med psykologisk tryghed har blandt andet været understøttet af fælles temadage, arbejdspladsoplæg, dialogmøder og et kontinuerligt fokus i MED-organisationen.

Forskning viser, at høj psykologisk tryghed på arbejdspladser resulterer i større jobtilfredshed, højere kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, større innovationskraft samt mere arbejdsglæde. Også sygefravær og personaleomsætning bliver påvirket positivt ved høj psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed fremmer medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen.

Derfor er det også glædeligt, at faktoren ”psykologisk trygt arbejdsmiljø” – sammen med faktorerne ”omdømme” og ”kollegiale fællesskaber” – er den anden højest scorede faktor i spørgeskemaundersøgelsen. Dette sandsynliggør, at det igangværende arbejde med at fremme et arbejdsmiljø præget af psykologisk tryghed allerede har båret frugt.

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 93 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet *"Jeg kan dele usikkerheder og stille spørgsmål til min leder eller mine kolleger på min arbejdsplads, hvis der er noget jeg er i tvivl om – uden risiko for at blive gjort til grin."*
- 92 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet *"Jeg oplever, at jeg på min arbejdsplads kan tale åbent om fejl jeg har begået, ting jeg er i tvivl om eller udfordringer i min opgaveløsning – uden frygt for negative konsekvenser."*
- 85 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet *"Jeg oplever, at konflikter, samarbejdsvanskeligheder og grænseoverskridende adfærd bliver forebygget og håndteret på min arbejdsplads."*

Flere interviewpersoner peger på, at det stærke kollegiale fællesskab, der er beskrevet under tema 3, er en medvirkende forklaring på, hvorfor arbejdsmiljøet er præget af en høj grad af psykologisk tryghed. Når arbejdsmiljøet netop er præget af, at man *"aldrig står helt alene"* og er *"fælles om at lykkes"*, skaber det en arbejdsplads, hvor gensidig støtte, anerkendelse af hinandens bidrag og en lyst til at lykkes med den fælles kerneopgave er i højsædet. Dét at kunne dele sine faglige og personlige usikkerheder i arbejdet, uden at blive udstillet eller latterliggjort, skaber desuden en grundlæggende oplevelse, at den enkelte kan *"være sig selv som et helt menneske"*.

I Ledelsesevalueringen fra 2023 indgik psykologisk tryghed som et særskilt emne. På en skala fra 1-10, blev medarbejdere og ledere bedt om at vurdere, hvor vigtigt de oplevede, at ledelse af psykologisk tryghed er. En gennemsnitsscore på 9,3 viser, at både ledere og medarbejdere oplever, at det er særdeles vigtigt at lede den psykologiske tryghed på arbejdspladserne. Dette bekræftes også i kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen samt fra fokusgruppeinterviewene.

Det vedvarende arbejde med at skabe arbejdsmiljøer præget af psykologisk tryghed er imidlertid også et fortløbende kulturarbejde, hvor flere respondenter i spørgeskemaundersøgelsen og interviewpersoner i fokusgruppeinterviewene peger på, at deres arbejdspladser er på rette spor, men fortsat ikke er i mål.

## Tema 5: Der er tilfredshed med ansættelsesprocesserne

Faktoren "ansættelse" handler om respondenternes oplevelse af den samlede ansættelsesproces på deres arbejdspladser, når der bliver ansat nye kolleger. Dette tema knytter sig således til perioden, der forløber fra udarbejdelse af stillingsopslag til underskrift af ansættelseskontrakten.

Svendborg Kommune har i de senere år haft et øget fokus på at sikre gode og professionelle rekrutteringsprocesser med henblik på at øge andelen af kvalificerede ansøgere til vores stillinger.

Der har særligt været fokus på at løfte kvaliteten af vores stillingsopslag. Der er udarbejdet en fælles skabelon, som skal understøtte lederne i at opbygge og skrive gode stillingsopslag. Der er ligeledes udarbejdet en kernefortælling for arbejdspladsen Svendborg Kommune, som fremhæver det særligt attraktive ved at være ansat hos os. Kernefortællingen indgår i alle stillingsopslag og er også omsat til en lille film. Der er taget nye fotos til vores stillingsopslag, som understøtter kernefortællingen.

Samtidig er der megen omdømme på spil i måden, som rekrutteringsprocessen bliver håndteret på. Der er derfor afholdt undervisning af alle de lokale brugeradministratorer, der er ansvarlige for den administrative håndtering af rekrutteringsprocessen.

Direktionen har ultimo 2024 vedtaget et fælles og ensartet koncept for rekruttering af ledere på niveau 4-5 med henblik på at skabe et så kvalificeret beslutningsgrundlag som muligt. Dette indbefatter bl.a. brug af personprofiler og case til samtaler. Vejledninger til ledere fx i referencetagning og uopfordrede ansøgninger er opdateret.

Det er derfor positivt, at spørgeskemaundersøgelsen i relation til faktoren "ansættelse" viser, at:

- 90 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Min arbejdsplads har en god og grundig ansættelsesproces*".
- 88 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Der er overensstemmelse mellem beskrivelsen af jobbet under ansættelsesprocessen og den virkelighed, man møder som nyansat*".

Spørgeskemaundersøgelsen viser altså, at langt størstedelen har en oplevelse af, at ansættelsesprocesserne forløber professionelt. Der er imidlertid også nogle der konstaterer, at der fortsat er plads til forbedring. Endelig er det værd at bemærke, at flere kommentarer afspejler, at mange af respondenterne ikke er involveret i ansættelsesprocesser på arbejdspladserne, og derfor har svært ved at vurdere kvaliteten af ansættelsesprocesserne.

## Tema 6: Der bliver taget godt imod nye medarbejdere

Faktoren "on-boarding" fokuserer på respondenternes oplevelse af, hvor godt deres arbejdspladser lykkes med at sikre en god opstart for nyansatte. Dette tema knytter sig således til perioden fra underskrift af ansættelseskontrakt til og med den første del af nyansattes ansættelsesforhold.

Det er vigtigt at tage godt imod alle nye medarbejdere og også sikre en god indføring i både opgaver, arbejdsgange og arbejdsfællesskabet. Mange undersøgelser dokumenterer, at de første 3 måneder på en ny arbejdsplads er afgørende for, om en ny medarbejder fortsat er ansat efter 3 år.

En god og professionel on-boarding handler altså om at få nye medarbejdere godt ombord i organisationen og dermed godt i gang i deres nye job. Det handler om at skabe motivation samt engagement, og derigennem at skabe tilknytning til arbejdspladsen mhp. at øge sandsynligheden for, at medarbejderen bliver i jobbet i længere tid.

En god introduktion af nye medarbejdere og ledere er der på forskellig vis blevet arbejdet aktivt med i Svendborg Kommune i de senere år. Fx bliver der hver måned holdt "introduktion for nyansatte", hvor borgmester, kommunaldirektør og afdelingsleder for HR introducerer til arbejdspladsen Svendborg Kommune og alt det, vi har til fælles på tværs af organisationen. Det er fx personalepolitik, værdier og MED-system. Ligeledes bliver der tre gange årligt afholdt introduktion for nye ledere, hvor der i tillæg til førnævnte er et særligt fokus på ledelsespolitikken og forventningerne til kommunens ledere. Der er udarbejdet en fælles checkliste til den gode on-boarding, som automatisk bliver sendt ud til leder, når en ny medarbejder er ansat.

Øvrig introduktion til lokale arbejdspladser og de enkelte fagområder er et lokalt ansvar. På ældreområdet er der arbejdet meget systematisk med en god on-boarding.

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 88 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Min arbejdsplads har en klar struktur og plan for, hvordan vi tager imod nye kollegaer*".
- 91 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Min arbejdsplads sikrer, at nye kollegaer hurtigt bliver en del af det faglige og sociale fællesskab*".
- 85 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Min arbejdsplads sikrer, at nye kollegaer får en grundig oplæring i opgaver, arbejdsgange, rutiner, systemer og politikker*".
- 85 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Min arbejdsplads sørger for, at det nødvendige udstyr og adgange er klar til den nye kollegas første arbejdsdag (fx mobil, PC og adgange til fælles systemer)*".

Der er altså overvejende en oplevelse af, at nyansatte får en god og veltilrettelagt opstart i deres nye job. Det afspejler sig også i spørgeskemaundersøgelsens kommentarer. Kommentarerne i spørgeskemaundersøgelsen viser dog også, at arbejdet med at sikre en god opstart for nyansatte er en løbende proces, som kontinuerligt kan udvikles og forbedres.

## Tema 7: Arbejdspladserne er mangfoldige og inkluderende

Faktoren "diversitet og inklusion" drejer sig om respondenternes oplevelse af, i hvilken grad de oplever, at forskellighed er repræsenteret på deres arbejdsplads ift. fx køn, alder samt religiøs, etnisk og faglig baggrund. Det handler også om respondenternes oplevelse af, i hvilken grad deres arbejdsplads er et sted, hvor alle bliver værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet, og hvor forskellighed bliver anerkendt og set som en styrke.

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 76 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Min arbejdsplads er opmærksom på at øge diversiteten, når der skal ansættes nye medarbejdere*".
- 94 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Jeg føler mig værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet på min arbejdsplads*".
- 89 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Der er en kultur på min arbejdsplads, hvor forskelligheder bliver anerkendt og set som en styrke*".

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at der er opmærksomhed på at øge diversiteten i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere. Ligeledes at der er en oplevelse af, at forskelligheder bliver anerkendt og set som en styrke på de forskellige arbejdspladser. Højest scorer udsagnet "*Jeg føler mig værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet*", hvilket også hænger godt sammen med tema 3; Der er stærke kollegiale fællesskaber præget af høj faglighed.

Fokus på inklusion og diversitet bidrager til at styrke innovation og kreativitet, da forskellige perspektiver kan være med til at nuancere og kvalificere løsninger samt beslutninger. Stærke fællesskaber, hvor man oplever



sig værdsæt og inkluderet, har en positiv afsmitning på arbejdspladsernes evne til at tiltrække nye medarbejdere.

Kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen understøtter ovenstående resultater og giver et mere nuanceret billede af, hvordan medarbejderne konkret oplever, at forskellighed udspiller sig positivt i praksis.

Kommentarerne viser bl.a. et fokus på at få nye kollegaer inddraget i fællesskabet hurtigst muligt, at forskellighed er vigtig, samt at der bliver arbejdet aktivt med inkluderende fællesskaber gennem et fælles "Vi".

## 1.5 Udviklingsområder

Følgende afsnit beskriver de syv udviklingsområder, som er kommet frem i organisationsanalysen.

Spørgeskemaundersøgelsens resultater peger på, at Svendborg Kommune har potentiale for at blive en endnu mere attraktiv arbejdsplads i relation til faktorerne "balancerede jobkrav", "karriereudviklingsmuligheder" samt "løn og goder", som er de tre faktorer, der scorer lavest.

I tillæg dertil viser spørgeskemaundersøgelsen, i kombination med indsigter fra fokusgruppeinterviews og fratrædelsessamtaler, at Svendborg Kommune overvejende lykkes godt, men samtidigt har potentiale for at lykkes endnu bedre med faktorerne "ledelseskvalitet", "fysisk arbejdsmiljø" og "fleksible arbejdsformer".

Endelig er der opstået et sidste tema, som ikke relaterer sig direkte til spørgeskemaundersøgelsens 15 faktorer, men som særligt udsprang af indsigter fra fokusgruppeinterviewene. Dette tema handler om "efterspørgsel efter fælles tilgange".

## Tema 8: Ubalancerede jobkrav skaber arbejdspress

Faktoren drejer sig om respondenternes oplevelse af, i hvilken grad der er balance mellem de krav, der bliver stillet til dem i deres job (fx opgavemængde og opgavernes sværhedsgrad) og de ressourcer, der er til rådighed til at modsvare disse krav (fx tilstrækkelig tid, de rette kompetencer eller muligheder for faglig sparring og støtte fra leder og kolleger).

Faktoren "balancerede jobkrav" er den faktor, der har fået den tredje laveste score i spørgeskemaundersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at:

- 55 procent erklærer sig "helt enig", "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "*Jeg har vedvarende udfordringer med arbejdspress.*"

For ledernes vedkommende er tallet 66 procent. På tværs af alle udsagn i spørgeskemaundersøgelsen er det dette udsagn, som både ledere, tillidsvalgte og medarbejdere scorer lavest. Det indikerer, at der er en bred oplevelse af, at der er udfordringer med arbejdspress i Svendborg Kommune.

Spørgeskemaundersøgelsen viser dernæst, at:

- 28 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet "*Jeg har den nødvendige tid til at løse mine arbejdsopgaver på en tilfredsstillende måde.*"

- 20 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet "*Jeg har de nødvendige ressourcer til at udføre mine arbejdsopgaver på en tilfredsstillende måde.*"

Ledere og medarbejderes kommentarer i spørgeskemaundersøgelsen, fokusgruppeinterviewene og fratrædelsessamtalerne viser fem primære årsager til arbejdspresset.

For det første bliver der peget på udfordringer med færre ressourcer og mere komplekse opgaver, som fører til en oplevet diskrepans mellem opgavemængde og (egne) forventninger til kvalitet på den ene side, og tilstrækkelig tid og bemanning på den anden side. Interviewpersonerne fremhæver, at besparelser skaber et stort arbejdspress.

For det andet udspringer arbejdspresset af en oplevelse af manglende prioritering og forekomst af arbejdsopgaver, der skaber begrænset værdi. Medarbejdere med nær borgerkontakt beskriver et stort arbejdspress, hvor de i dagligdagen oplever at må skære i pauser, besøgs-, køre- og journaliseringstid. Medarbejdere uden nær borgerkontakt oplever arbejdspresset som følge af krav om at løse det samme antal opgaver fordelt på færre personer. Desuden fremhæver flere, at de oplever et arbejdspress forbundet med at skulle løse opgaver, som de ikke selv oplever som værdiskabende. Det er fx oplevelsen af unødvendig dokumentation, uproduktive møder, projekter, der ikke fører til forandringer og målinger, der ikke bliver fulgt op på. Endelig bliver der peget på, at manglende prioritering også bidrager til arbejdspresset.

For det tredje er arbejdspresset en konsekvens af høje følelsesmæssige krav i jobbet, som den enkelte ofte har oplevelsen af selv at have ansvar for at håndtere. Særligt beretter medarbejdere med nær borgerkontakt om at være "*efterladt med et stort personligt ansvar*" i særligt belastende sager. Her efterspørges mere ledelsesmæssig støtte i de konfliktfyldte situationer, og mere tid til efterfølgende faglig sparring, debriefing og supervision. Størstedelen af ledere med nær borgerkontakt genkender og anerkender billedet, men beskriver selv en presset hverdag med store ledelsesspænd, højt tempo og et fokus på at opretholde en stabil drift. Forhold der alt sammen besværliggør muligheden for den nærværende personaleledelse, som medarbejderne efterspørger.

For det fjerde er der en oplevelse af, at arbejdspresset bliver forstærket af et højt sygefravær og ansættelse af flere vikarer og ufaglærte. Særligt oplever faste medarbejdere, at de skal være ekstra omstillingsparate og løbe hurtigere, når sygemeldte kollegaers opgaver fordeles ud på de tilbageværende kolleger. Tilsvarende oplever de, at der hviler et ekstraordinært ansvar på dem, når de er på vagt sammen med vikarer og ufaglærte, for at opretholde den faglige kvalitet.

Endelig er der for det femte en oplevelse af, at arbejdspresset udspringer af teknologi, som ikke fungerer optimalt og arbejdsgange, som gør arbejdet mere omstændigt, end det behøver at være. Medarbejdere fortæller fx, at de bruger uforholdsmæssigt lang tid på at (dobbel)tjournallisere i IT-systemer, der ikke taler sammen. Ledere udtrykker forundring over, hvor meget arbejde, der foregår på papir-form.

Medarbejdere og ledere peger på tre forskellige konsekvenser af arbejdspresset. For det første oplever de, at de må gå på kompromis med den faglige kvalitet. For det andet peger de på, at arbejdspresset fører til fysiske og psykiske symptomer, der potentielt kan føre til sygemelding. Endelig er en konsekvens af arbejdspresset, at ansatte beslutter sig for at sige op eller få en løsere tilknytning til arbejdspladsen for at passe på sig selv.

## Tema 9: Ledelseskvaliteten er overvejende god

Faktoren ”ledelseskvalitet” handler om respondenternes oplevelse af den ledelse, der bliver udøvet. Det er vigtigt at pointere, at det store flertal af medarbejderne i Svendborg Kommune er tilfredse med den ledelse de oplever. Således erklærer 85 procent sig ”helt enig”, ”enig” eller ”delvis enig” i udsagnet *”Jeg oplever, at jeg generelt er tilfreds med den ledelse som min nærmeste leder udøver”*.

Selvom medarbejdere og ledere generelt har en oplevelse af, at ledelseskvaliteten er høj, er knap hver tredje medarbejder (32 procent) enten ”delvis uenig”, ”uenig” eller ”helt uenig” i udsagnet *”Dårlig ledelse bliver påtalt og håndteret i Svendborg Kommune”*.

Organisationsanalysen peger på, at dårlig ledelse særligt viser sig på fire måder.

For det første i form af konfliktskyhed, hvor ledere ikke opleves at træde i karakter og sætte tydelige grænser.

For det andet forbindes dårlig ledelse med manglende anerkendelse af medarbejderes arbejdspress og hjælp til at prioritere.

For det tredje forbindes dårlig ledelse med manglende ledelsesmæssig lydhørhed over for medarbejderes ideer, indsigter og faglighed.

Endelig peger flere medarbejdere på, at de grundlæggende er tilfredse med deres lederes ledelsesmæssige kompetencer, når lederen er synlig og nærværende. Medarbejderne udviser sympati for deres fortravlede ledere, men de pointerer samtidigt, at fravær af ledelse også er en afart af dårlig ledelse. Denne sidste forståelse af dårlig ledelse viser sig dermed som fortravlede ledere, der ikke har tid til synlig og nærværende personaleledelse.

At hver tredje medarbejder har en oplevelse af, at dårlig ledelse ikke bliver påtalt og håndteret i tilstrækkeligt omfang, kan være udtryk for, at det reelt forholder sig sådan, men det kan også være udtryk for, at fortrolighedshensyn indebærer, at ledere ikke kan være transparente om, hvordan de konkret arbejder med at påtale og håndtere dårlig ledelse. Deltagerne i fokusgruppeinterviewene giver tre forklaringer på den manglende påtale og håndtering af dårlig ledelse.

For det første er der en oplevelse af, at det er uklart, hvad man forstår ved ’god ledelse’ i Svendborg Kommune. Interviewpersonerne beskriver, at der mangler et klart fælles billede af, hvilken slags ledelse organisationen forventer af lederne. Konsekvensen er, at hver enkelt leder – ud fra en frihed under ansvars-logik – kan praktisere den ledelse, som vedkommende finder bedst. I forlængelse heraf udtrykker lederne også selv, at de ikke altid ved, om de er ”inden for skiven”. De efterspørger klare billeder af, hvilken ledelse de skal bedrive, ligesom de også gerne vil korrigeres, hvis de er ”uden for skiven”.

For det andet bliver der peget på, at dårlig ledelse ikke bliver påtalt og håndteret i tilstrækkeligt omfang, fordi det er uklart, hvordan der skal følges op på ledelsesevalueringer og trivselsmålinger.

Endelig er der for det tredje en oplevelse af, at dårlig ledelse får lov til at finde sted, fordi det er uklart, hvor man skal gå hen, når man oplever dårlig ledelse.

## Tema 10: Fælles tilgange bliver efterspurgt

Dette tema er opstået på baggrund af fokusgruppeinterviewene. Her fortæller interviewpersonerne, at Svendborg Kommune ledes med *"en forkærlighed for decentral styring"*, hvilket både har sine fordele og ulemper. På tværs af fagområderne og uafhængigt af hinanden, efterspørger ledere og medarbejdere:

- Fælles måder at gøre tingene på – forstået som fælles tilgange, koncepter, retningslinjer og procedurer på områder, hvor alle alligevel skal lykkes med det samme
- En ensartethed på tværs af fagområderne, så sammenhængskraften på tværs af den samlede kommunale organisation styrkes, og der ikke opleves store lokale forskelle, hvor hvert område gør tingene på sin egen måde
- Et øget fokus på en styrket implementering og systematisk opfølgning på igangsatte indsatser, projekter, målinger og evalueringer

### Ledere savner fælles måder at gøre tingene på

Ledere udtrykker forvirring over, hvad forventningerne er til deres *"måde at gøre tingene på"*. Det kan for eksempel dreje sig om forebyggelse og håndtering af sygefravær, procedurer omkring afholdelse af trivselsmålinger og APV, praksis for opfølgning på evalueringer, tilgange til ferieregistrering eller retningslinjer for håndtering af vold, trusler og grænseoverskridende adfærd fra borgere/pårørende.

Lederne fortæller, at fraværet af den slags procedurer og systematik efterlader dem alene med det store spørgsmål: *"hvordan gør vi i Svendborg Kommune?"*.

Lederne efterlyser flere fælles tilgange, så de kan koncentrere sig om at løse deres kerneopgave fremfor at bruge tid på at *"opfinde den dybe tallerken"*. Oplevelsen af at skulle bruge tid og energi på at opfinde egne løsninger fører til frustration og arbejdspress.

Ledere efterspørger altså tydelige systematikker, strukturer og procedurer på områder, hvor alle alligevel skal lykkes med det samme, så det ikke er op til den enkelte at *"finde ud af, hvordan jeg skal løse det her problem"*.

### Der mangler ensartethed på tværs af fagområderne

Ledere og medarbejdere efterspørger også mere ensartethed på tværs af fagområderne. De peger på, at det kan styrke sammenhængskraften på tværs af den samlede kommune, og styrke oplevelsen af, at det er nogenlunde ens at være ansat i Svendborg Kommune, uanset hvor man er ansat.

Fx skaber det frustration, at der opleves store lokale forskelle i mulighederne for adgangen til kompetenceudvikling, prioritering af sociale aktiviteter eller praksis for overlevering i forbindelse med lederskift.

### Indsatser og projekter bliver ikke altid implementeret tilbundsgående, ligesom der ikke bliver fulgt systematisk op på målinger og evalueringer

Flere giver udtryk for, at der af og til bliver igangsat indsatser, projekter, målinger og evalueringer, som der ikke alle steder bliver fulgt tilstrækkeligt og systematisk op på. Der bliver givet udtryk for et ønske om stærkere implementeringskraft og en mere systematisk opfølgning, så igangsatte indsatser, projekter, målinger og evalueringer bliver fulgt til dørs.

Flere savner strategisk opmærksomhed på dette. Særligt blandt medarbejdere skaber det frustration, når ellers velmenende trivselsmålinger og arbejdspladsvurderinger ikke opleves at føre til handling og forandring.

Fra ledernes perspektiv skaber det usikkerhed, når de ikke føler sig klædt på med klare forventninger og instrukser til, hvordan der skal handles i forbindelse med diverse opfølgninger.

## **Tema 11: Der er ønske om større indflydelse på arbejdstilrettelæggelse**

Faktoren ”fleksible arbejdsformer” handler om respondenternes oplevelse af muligheden for fleksibilitet i arbejdet. Mere konkret handler det om fleksibilitet ift. arbejdstid (hvor mange timer man arbejder), arbejdstidspunkt (hvornår man arbejder), arbejdssted (hvor man arbejder) og jobindholdet (hvad man arbejder med).

Fleksibilitet ift. arbejdstid og arbejdstidspunkt er af afgørende betydning, når medarbejdere skal vurdere, hvorvidt deres arbejdsplads er attraktiv.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at hovedparten af Svendborg Kommunes medarbejdere oplever at have indflydelse på både arbejdstid og arbejdstidspunkt.

Knap hver sjette medarbejder oplever, at vedkommendes ønsker til arbejdstid ikke bliver imødekommet, mens hver femte oplever, at ønsker til arbejdstidspunkter ikke bliver imødekommet.

Spørgeskemaundersøgelsen, fokusgruppeinterviewene og fratrædelsessamtalerne peger på, at det særligt er fleksibilitet ift. arbejdstid og arbejdstidspunkt, der efterspørges.

Konkret viser spørgeskemaundersøgelsen, at:

- 15 procent erklærer sig ”helt uenig”, ”uenig” eller ”delvis uenig” i udsagnet *”Jeg har mulighed for at arbejde det antal timer, som passer til den livsfase jeg befinder mig i.”*
- 19 procent erklærer sig ”helt uenig”, ”uenig” eller ”delvis uenig” i udsagnet *”Jeg har mulighed for at få indflydelse på hvornår jeg arbejder (mødetidspunkter, ferieafholdelse m.v.)”*

Fleksibilitet bliver i flere tilfælde betragtet som en retmæssig forventning snarere end et medarbejdergode. I samtalerne med fratrådte ledere og medarbejdere var fraværet af fleksibilitet i flere tilfælde enten en medvirkende eller udslagsgivende årsag til, at de har valgt at sige op.

Dette tema rummer to indsigter:

- På tværs af fagområder og arbejdspladser er der meget forskellige muligheder for fleksibilitet
- Muligheden for indflydelse på arbejdstidspunkt har afgørende betydning for fortsat tilknytning

### **Forskellige muligheder for fleksibilitet**

Ansatte med administrativt, teknisk og kreativt arbejde uden vagtplanlægning fremhæver – næstefter stærke kollegiale fællesskaber - mulighederne for fleksibilitet som det klart mest attraktive ved deres arbejdsplads.

Derimod oplever ansatte med tæt borgerkontakt, hvis arbejde styres af vagtplaner, en anden virkelighed. Flere fremhæver her en mangel på fleksibilitet i arbejdstidsplanlægningen og udtrykker, at *"vores fleksibilitet er tæt forbundet med, hvad vores leder tillader."*

Flere oplever det som *"uretfærdigt og mærkeligt"* at *"der tilsyneladende skal være store lokale forskelle i vores indflydelse på arbejdstid."* Frustrationen retter sig primært mod forskelle inden for samme fagområde snarere end mellem personalegrupper med forskellige opgaver og rammer.

### **Indflydelse på arbejdstidspunkter har afgørende betydning for fortsat tilknytning**

Det fylder meget for den enkelte medarbejder, når vedkommende oplever ikke at blive imødekommet ift. individuelle ønsker og behov relateret til ferie og frihed. Frustrationen handler om, at medarbejdere oplever, at det er svært at få fri til ferie eller familiebegivenheder med kortere eller længere varsel, at få en eller flere arbejdsfrie dage, eller påvirke hvornår på dagen arbejdstimerne skal afvikles.

Enkelte fratrådte medarbejdere finder en vej til den ønskede fleksibilitet ved at opsiges deres faste job i vagttrul for i stedet at blive løst tilknyttet som afløser/tilkaldevikar. Det giver frihed til selv at vælge hvornår og hvor meget, de ønsker at arbejde.

## **Tema 12: Der efterspørges tydelige og attraktive karriereudviklingsmuligheder**

Faktoren "karriereudviklingsmuligheder" handler om respondenternes oplevelse af, hvorvidt der er tydelige og attraktive karriereveje på deres lokale arbejdspladser, eller internt i Svendborg Kommune. Karriereudvikling handler både om muligheden for at bevæge sig opad (fx mulighed for at blive leder), til siden (fx mulighed for faglig specialisering eller varetagelse af nye ansvarsområder) eller nedad (fx mulighed for at gå ned i arbejdstid, når det er det, der er attraktivt i den enkeltes livsfase).

I spørgeskemaundersøgelsen er "karriereudviklingsmuligheder" den faktor, der scorer næstlavest. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at:

- 32 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet *"Der er tydelige og attraktive karriereveje for mig på min arbejdsplads."*
- 30 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet *"Der er tydelige og attraktive karriereveje for mig inden for Svendborg Kommune."*

Dette tema rummer tre indsigter:

- Der er manglende klarhed over karriereveje
- Der bliver ikke arbejdet proaktivt med talentudvikling
- Der er begrænset opbakning og økonomi til kompetenceudvikling

### **Manglende klarhed over karriereveje**

Organisationsanalysen viser, at ledere og medarbejdere har en oplevelse af, at det er uklart, hvilke karriereveje der reelt er mulige at forfølge i Svendborg Kommune. Hvilke muligheder er der for at bevæge sig

opad, til siden eller nedad i sin karriere? Hvilken slags karriereunderstøttende kompetenceudvikling kan man få adgang til? Og skal man selv opsøge karriereudvikling, eller er der en organisatorisk praksis for, hvordan disse dialoger håndteres? Det er nogle af de spørgsmål, som står i det uvisse.

### **Manglende proaktivitet i forhold til talentudvikling**

Når karriereudviklingsmuligheder i Svendborg Kommune ikke er synlige, bliver det en afledt udfordring at arbejde strategisk med talentudvikling for at tilknytte dygtige medarbejdere og ledere.

Mange ledere i fokusgruppeinterviewene fortæller, at de rigtig gerne ville kunne *”prikke til de dygtige”* for at sætte skub i en udvikling, eller *”tale sammen på tværs”* for at opnå flere synergier mellem afdelinger. Konkret bliver der efterspurgt klare koncepter for, hvordan der arbejdes med talentudvikling på tværs af den samlede kommunale organisation.

### **Begrænset opbakning og økonomi til kompetenceudvikling**

Flere savner mere opbakning til at prioritere kompetenceudvikling - både på individ-, arbejdsplads-, og fagområdeniveau. Flere fortæller, at man har et stort individuelt ansvar for at opsøge udviklingsmuligheder, og at den enkelte i dialogen om udvikling mangler både økonomisk og praktisk opbakning til videreuddannelse. Desuden fremhæver flere, at der er lokale forskelle i adgangen til kompetenceudvikling.

Det er en udfordring for mange at tage uddannelse ved siden af fuldtidsarbejde, og mange fremhæver, at det er svært at finde tid til at deltage i kurser og efteruddannelse i en hverdag med højt arbejdspress. Det er desuden en klar oplevelse, at *”kursusbudgettet er så lavt, at selv små endagskurser med 100 procent relevans bliver afvist.”*

## **Tema 13: Løn og medarbejdergoder mangler fokus**

Faktoren ”løn og goder” handler om respondenternes oplevelse af, hvorvidt de får en løn, der matcher deres kompetencer, arbejdsopgaver og ansvar, og som er konkurrencedygtig i forhold til, hvad de kunne få i tilsvarende stillinger på andre arbejdspladser. Derudover handler faktoren også om respondenternes oplevelse af, hvorvidt de medarbejdergoder, som Svendborg Kommune tilbyder, er attraktive.

I spørgeskemaundersøgelsen er ”løn og goder” den faktor, der scorer lavest af alle faktorer.

Her erklærer 32 procent sig ”helt uenig”, ”uenig” eller ”delvis uenig” i udsagnet *”Min løn matcher mine kompetencer, arbejdsopgaver og ansvar.”*

Knap hver tredje oplever, at lønnen ikke matcher deres bidrag til organisationen. Utilfredsheden har forskellige årsager. Nogle ledere oplever, at lønforskellen mellem ledere og erfarne medarbejdere ikke reflekterer det ansvar de påtager sig. Nogle medarbejdere med lang anciennitet tilkendegiver, at de ikke har samme mulighed for lønstigninger som nyansatte, der kommer til, da der er en oplevelse af, at lønstigninger primært sker i forbindelse med ansættelser. Disse medarbejdere oplever ikke, at loyalitet over flere år lønner sig.

Dernæst viser spørgeskemaundersøgelsen, at 31 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet *"Mine løn- og ansættelsesvilkår er konkurrencedygtige sammenlignet med tilsvarende stillinger på andre arbejdspladser."*

Størstedelen af lederne er frustrerede over *"at kommunen ikke er lønførende og konkurrencedygtig"* på løn, hvilket gør det svært at tiltrække bestemte faggrupper – særligt i situationer, hvor man er i direkte konkurrence med det private erhvervsliv. I forlængelse heraf bliver der udtrykt frustration over narrativet "Svendborg Kommune er ikke lønførende".

Endelig viser spørgeskemaundersøgelsen, at 43 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet *"Min arbejdsplads tilbyder attraktive medarbejdergoder."*

Her er der flere, som ikke er bekendt med de medarbejdergoder, som Svendborg Kommune tilbyder, mens andre giver udtryk for, at de tilbudte medarbejdergoder i deres optik ikke er attraktive.

## Tema 14: De fysiske rammer påvirker løsning af kerneopgaven

Faktoren "fysisk arbejdsmiljø" handler om respondenternes oplevelse af de fysiske rammer de udfører arbejdet i, og de arbejdsredskaber og hjælpemidler, de har til rådighed for at kunne løse deres opgaver.

I spørgeskemaundersøgelsen er "fysisk arbejdsmiljø" den faktor, der har den fjerde laveste score.

26 procent erklærer sig "helt uenig", "uenig" eller "delvis uenig" i udsagnet: *"Jeg oplever, at min arbejdsplads har attraktive fysiske rammer for udførelsen af mit arbejde"*.

Hver fjerde er med andre ord utilfreds med de fysiske rammer, som arbejdet skal udføres i.

Frustrationen over de fysiske rammer handler særligt om, at arbejdet skal udføres i gamle, nedslidte bygninger med utætte vinduer, som giver kulde og træk.

De fysiske rammer påvirker både løsningen af kerneopgaven og stoltheden over at vise arbejdspladsen frem for eksterne og skaber bekymring for om de fysiske rammer påvirker kommunens omdømme negativt.

Endelig er der en oplevelse af, at mindre velfungerende IT-systemer, computere og mobile enheder til tider besværliggør opgaveløsningen og skaber frustration samt arbejdspress.

## 1.6 Opsummering af organisationsanalysen

### Svendborg Kommunes styrker

Organisationsanalysen har vist, at Svendborg Kommune har en række styrker som attraktiv arbejdsplads, der fortsat skal dyrkes og opretholdes.

For det første oplever langt størstedelen af de ansatte, at **deres arbejde er meningsfuldt, og at der er mulighed for indflydelse på arbejdets udførelse.**



For det andet er der et stort flertal, som giver udtryk for, at de er **stolte af og gerne vil anbefale deres arbejdspladser til andre.**

For det tredje er det også en central styrke, at mange oplever, at der er **stærke kollegiale fællesskaber præget af høj faglighed.**

For det fjerde viser organisationsanalysen, at **arbejds miljøet er kendetegnet ved en høj grad af psykologisk tryk.**

Den femte styrke relaterer sig til en oplevelse af, at **der er tilfredshed med ansættelsesprocesserne.**

I forlængelse heraf er den sjette styrke, at ledere og medarbejdere i Svendborg Kommune oplever, at **der bliver taget godt imod nye medarbejdere.**

Den sidste og syvende styrke knytter sig til oplevelsen af, at **arbejdspladserne er mangfoldige og inkluderende.**

#### Svendborg Kommunes udviklingsområder

Det første udviklingsområde relaterer sig til en oplevelse af **ubalancerede jobkrav, der skaber arbejdspress.**

Det andet udviklingsområde knytter sig til oplevelsen af, at **dårlig ledelse ikke bliver påtalt og håndteret tilstrækkeligt og rettidigt.**

For det tredje er der et **ønske om fælles tilgange, ensartethed på tværs af fagområderne og mere systematisk opfølgning på igangsatte projekter, indsatser og målinger**, da det særligt har betydning for oplevelsen af arbejdspress.

Det fjerde udviklingsområde relaterer sig et **ønske om større indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen.**

For det femte er der en **efterspørgsel efter tydelige og attraktive karriereudviklingsmuligheder.**

Det sjette udviklingsområde knytter sig til en oplevelse af, at **løn og medarbejdergoder mangler fokus.**

Endelig har det syvende udviklingsområde fokus, at **de fysiske rammer ikke altid understøtter løsning af kerneopgaven.**

Overordnet tegner organisationsanalysen altså et billede af, at Svendborg Kommune er en organisation, som allerede lykkes rigtig godt med at være en attraktiv arbejdsplads på mange områder. Styrkerne skal fortsat dyrkes og opretholdes, så eksisterende medarbejdere ønsker at forblive tilknyttet, og ligeledes anvendes i Svendborg Kommunes employer branding i forsøget på at tiltrække nyansatte.

Organisationsanalysen har imidlertid også vist en række udviklingsområder, som Svendborg Kommune med fordel kan arbejde strategisk med, for at skabe de bedst mulige forudsætninger for at kunne tiltrække og tilknytte kompetente ledere og medarbejdere i fremtiden.