



1. august 2019

Sagsnr.  
2019-0170540

Dokumentnr.  
2019-0170540-3

Sagsbehandler  
Kasper Tollestrup

### **Notat om tillidsdagsordenen og arbejdsfællesskaber**

Tillidsdagsordenen er bredt forankret i Københavns Kommune, og dagsordenen har stor opbakning fra politikere, den administrative ledelse og medarbejderorganisationerne.

Der er både sat tværgående fokus på tillidsdagsordenen, og de enkelte forvaltninger har implementeret dagsordenen i en lokal kontekst, så den giver størst muligt mening på den enkelte arbejdsplads. Forvaltningerne har generelt ydet en stor indsats.

Den nuværende Borgerrepræsentation har ikke drøftet kodeks for tillid fra 2013, ligesom det varierer, hvordan de enkelte forvaltninger har implementeret tillidsdagsordenen og formuleringerne om arbejdsfællesskaber fra budgetaftalen for 2016. Det er derfor relevant, at Borgerrepræsentationen genbekræfter og træffer beslutning om at videreudvikle tillidsdagsordenen med fokus på arbejdsfællesskaber som et væsentligt omdrejningspunkt.

#### **Baggrund**

Tillid har som styringsinstrument været på den fælles dagsorden i Københavns Kommune siden 2011. Forvaltningerne har således i mange år - i tæt samarbejde med medarbejderorganisationerne - arbejdet med at udfolde og implementere dagsordenen lokalt.

Hensigten med tillidsdagsordenen er at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af u hensigtsmæssige arbejdsgange.

Borgerrepræsentationen vedtog i 2013 kodeks for tillid, der har til formål at guide det politiske og øverste embedsmandsniveau i deres styring og ledergerning i et tillidsbaseret perspektiv.

Det fremgår af Borgerrepræsentationens beslutning, at ansvaret for at oversætte kodeks i en forvaltningskontekst ligger i de enkelte udvalg. Forvaltningerne har derfor haft betydelig frihed til at implementere tillidsdagsordenen på den måde, der har givet bedst mening lokalt.

Det fremgår af en status på tillidsdagsordenen, der blev forelagt Økonomiudvalget i 2015, at forvaltningerne har haft forskellige udgangspunkter og rammevilkår for at udmønte dagsordenen, at det er forskelligt, hvor langt forvaltningerne er nået, og at forvaltningerne har fokus på forskellige elementer i det videre arbejde med dagsordenen.

Nogle forvaltninger har fx fokus på at implementere tillidsreformen i deres ledelsesgrundlag, mens andre har mere fokus på fx borgerperspektivet eller afbureaukratisering. Der har særligt været tværgående fokus på dagsordenen ifm. Frisættelsesforsøg 2.0, hvor der arbejdes med at identificere udfordringer i forhold til fokus på kerneopgaven og konkrete afbureaukratiseringstiltag.

Med budgetaftalen for 2016 fik tillidsdagsordenen et fornyet fokus, idet der blev sat fokus på stærke arbejdsfællesskaber. Det fremgår af aftalen, at

*”Med tillidsdagsordenen har politikere, ledere og medarbejdere i Københavns Kommune taget et stort skridt for at sikre et gensidigt forpligtende samarbejde, som styrker den faglige kvalitet og dermed gavner kommunens borgere. Forudsætningen for tillidsdagsordenen er stærke arbejdsfællesskaber, hvor fokus er på kerneopgaven, og som kendetegnes ved høj trivsel, godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Arbejdskulturen karakteriseres ved en høj grad af medindflydelse, medbestemmelse og medansvar blandt alle ansatte.”*

### **Hvad er et arbejdsfællesskab?**

Begrebet arbejdsfællesskaber bliver anvendt i mange sammenhænge og kan have mange betydninger. Overordnet kan et arbejdsfællesskab defineres som: *”En gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med deres fælles kerneopgave”.*

Dermed handler arbejdsfællesskaber også om en fælles forståelse af, hvordan lederens og medarbejderens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng, ligesom det handler om en fælles forståelse af forpligtelser og medansvar over for kerneopgaven, arbejdsmiljøet og samarbejdet.

#### **Fælles forståelse af arbejdsfællesskaber**

Arbejdsmiljø København har udviklet en model, der kan bidrage med et fælles sprog om og forståelse af arbejdsfællesskaber. Modellen omfatter fire typer arbejdsfællesskaber:

- Det organisatoriske arbejdsfællesskab vedrører det strategiske niveau for hele organisationen/enheden og handler om, at alle har forståelse for og tager medansvar for den større organisatoriske sammenhæng.
- Det opgaverettede arbejdsfællesskab vedrører hverdagens opgaver på arbejdspladsen og handler om, hvordan man bedst løser den fælles kerneopgave og skaber mest kvalitet for borgeren.
- Det faglige arbejdsfællesskab vedrører det professionelle domæne og handler om, hvordan man udvikler faglighed, metoder, tilgange mv på arbejdspladsen.
- Det kollegiale arbejdsfællesskab vedrører de personlige relationer på arbejdspladsen og handler om, hvordan man får en følelse af at høre til og være en del af fællesskabet.

Arbejdsfællesskaber kan i mange henseender ses som en konkret udøvelse af tillid på arbejdspladsen og dermed som et vigtigt element i den lokale implementering af tillidsdagsordenen.

Konkrete eksempler på forvaltningernes indsats for at styrke arbejdsfællesskaber er bl.a.:

- I BUF blev der som opfølgning på budget 2016 investeret ca. 80 mio. kr. i projektet ”Arbejdspladsen i fokus” der har til formål at nedbringe sygefraværet på skoler og daginstitutioner med udgangspunkt i bedre arbejdstilrettelæggelse, stærke arbejdsfællesskaber og bedre arbejdsmiljø. De foreløbige resultater af projektet fremgår nedenfor.
- BUF har udviklet en model, der kan bruges til at kvalificere dialogen om og udvikling af arbejdsfællesskaber på den enkelte arbejdsplads. Et udgående team bidrager til at understøtte og facilitere processen, men løsninger finder arbejdspladsen selv.
- I SOF er direktionen og styregruppen for Tillidsdagsordenen afsendere på informationsmaterialet *Arbejdsfællesskaber i SOF – noget vi alle er en del af*, der bl.a. har til formål at følge op på formuleringer i budget 2016 om arbejdsfællesskaber.
- Arbejdsmiljø København har som en del af *Bounce 2018* beskrevet 17 konkrete metoder til at styrke arbejdsfællesskabet i metodekataloget *Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis*.
- I Frisættelsesforsøg 2.0 arbejder BUF, SUF, BIF og KFF med at identificere udfordringer med fokus på kerneopgaven og konkrete afbureaukratiseringstiltag. Frisættelsesforsøg 2.0 slutevalueres i 2020.

### **Foreløbige resultater fra Arbejdspladsen i fokus**

Arbejdspladsen i fokus er et program i BUF, der har til formål at styrke gode arbejdsfællesskaber, effektiv arbejdstilrettelæggelse og et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø på skoler og daginstitutioner i perioden 2016-2019.

De foreløbige resultater for perioden 2016-2018 viser et samlet fald på 1,1 sygefraværsdage på de 40 arbejdspladser, der deltager i programmet på grund af et særligt højt sygefravær. Samlet ses et svagt fald på 0,3 sygefraværsdage på de i alt 162 arbejdspladser i programmet, hvilket dækker over bl.a. et fald på 1,0 sygefraværsdage på de deltagende daginstitutioner og en mindre stigning på de deltagende skoler på 0,1 sygefraværsdage. Det bemærkes, at programmet omfatter en bred indsatsvifte, herunder også indsatser målrettet det fysiske arbejdsmiljø (støjreduktion og hygiejne).

En foreløbig opfølgning på Trivselsundersøgelsen 2019 peger i retning af en mindre fremgang i trivslen på de arbejdspladser, der har arbejdet med arbejdsfællesskaber, som er omtrent svarende til udviklingen i resten af BUF.

I en opsamling på 27 afsluttede projekter på skoler og dagtilbud (februar 2019) er der målt på kvantitative data i form af sygefravær og de kvalitativt oplevede effekter. Af de 27 projekter var 10 igangsat som følge af et højt sygefravær, og her er sygefraværet faldet med gennemsnitligt 2,28 dage (fraværet er faldet på 8 ud af de 10 arbejdspladser).

De foreløbige kvalitative resultater viser, at et styrket arbejdsfællesskab med fælles forståelse af kerneopgaven kan være med til at løfte den faglige kvalitet, skabe bedre trivsel og reducere sygefravær. Bl.a. fremhæves:

- Bedre organisering om kerneopgaven:
  - Højere faglighed og bedre pædagogisk kvalitet med udgangspunkt i børnenes behov
  - Flere fælles aktiviteter på tværs af institutionen
  - Ændret organisering, der understøtter samarbejde på tværs og øget kendskab til hinandens kompetencer
  - Øget systematik, struktur og skriftlighed
- Større fælles medansvar blandt medarbejderne:
  - Mindre sårbarhed for børnene: Medarbejderne tager større ansvar for den fælles faglige opgave.
  - Stærkere arbejdsfællesskaber og øget medarbejdertrivsel
  - Øget fokus på feedbackkultur og professionel kommunikation/professionel uenighed
- En mere tydelig, synlig og faglig ledelse blandt medarbejdere og ledere
- Et tryggere arbejdsmiljø og bedre konflikthåndtering

### **Hvad kan stærke arbejdsfællesskaber bidrage med?**

Arbejdspladserne i KK er generelt velfungerende. Det er dog ikke på alle arbejdspladser, at arbejdsfællesskabet er lige stærkt. Det kan i den daglige opgaveløsning komme til udtryk ved fx nedenstående problematikker, der kan give anledning til frustrationer, mistro og dårligere service for borgerne:

- Uenighed om den faglige praksis i forhold til løsning af kerneopgaven, så der fx opstår ”privatpraktiserende” tilgange til opgaven og persondefinerede kerneopgaver.

- Manglende forventningsafstemning og overholdelse af aftaler, politikker og retningslinjer.
- Udfordringer i de sociale relationer mellem kollegaer.
- Uforholdsmæssigt stor fokus på problemer frem for på løsninger.
- Højt sygefravær, der gør det vanskeligt at løse kerneopgaven.

Et stærkt arbejdsfællesskab kan som tilgang bidrage til at håndtere disse problematikker. Et stærkt arbejdsfællesskab kan bidrage til at skabe motivation, arbejdsglæde, faglig udvikling og inddragelse af medarbejdere, ledere og borgere. Dermed bidrager et stærkt arbejdsfællesskab til et godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær, der er med til at sikre høj kvalitet i kerneopgaven og effekt for borgeren.

Et stærkt arbejdsfællesskab kan bidrage til at udmønte tillidsbaseret ledelse, hvor leder og medarbejder i det daglige arbejde løfter et fælles ansvar for en god opgaveløsning. Dette indebærer en høj grad af medarbejderinddragelse, men også en høj grad af medarbejderansvar for opgaveløsningen. Arbejdsfællesskaber er dermed også et redskab til, at lederen kan fokusere sin ledelseskraft på det væsentligste frem for problemstillinger, som medarbejderne selv kan håndtere.

Et stærkt arbejdsfællesskab skaber grundlag for bedre styring, fordi det kan bidrage til at oversætte overordnede mål, så målene bliver vedkommende og relevante i forhold til den konkrete virkelighed og kerneopgave, som medarbejderne løser. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at arbejdsfællesskaber ikke bare eksisterer på den enkelte arbejdsplads, men også mellem institutioner med henblik på samarbejde om og med en fælles og koordineret indsats sætter borgeren i centrum.

Et stærkt arbejdsfællesskab bidrager til en stærk faglighed, hvor der er tydelighed om, hvornår medarbejderne følger faglige standarder, og hvornår der i højere grad er metodefrihed, således at fagligheden ikke bliver et privatpraktiserende skøn for medarbejderen.

Der findes en række konkrete metoder, der giver vejledning i, hvordan den enkelte arbejdsplads kan styrke arbejdsfællesskabet i praksis. Metoderne kan understøtte en struktur, planlægning og organisering på den enkelte arbejdsplads, der bidrager til at løse kerneopgaven uden at bruge unødige ressourcer på forhold, der ikke er relateret til kerneopgaven og som ikke skaber merværdi, herunder fx unødige dokumentation, personlige uenigheder, ineffektive møder mv.

**Metoder til at styrke arbejdsfællesskabet i praksis**

Arbejds miljø København har samlet 17 metoder/øvelser i metodekataloget *Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis*, der giver vejledning til, hvordan man på den enkelte arbejdsplads kan facilitere en dialog om at styrke arbejdsfællesskabet og på den måde understøtte en planlægning, struktur og organisering herom.

Metoderne giver fx vejledning til at facilitere en dialog om:

- Hvordan får man en fælles forståelse af kerneopgaven?
- Hvad udgør god kvalitet i kerneopgaven?
- Hvad er balancen mellem kollegiale relationer og opgaveløsningen?
- Hvad er vores fælles mål/vision som organisation?