



## Bilag 2

### Forvaltningernes forankring af Charter for arbejdsfællesskaber

Af nedenstående oversigt fremgår forvaltningernes bidrag til slutrapporteringen på forankring af Charter for arbejdsfællesskaber.

#### Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

##### Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?

Forankringen af charteret er kørt i to spor:

- 1) I januar 2020 er der afholdt et temamøde for BIFs godt 100 MED-medlemmer for at skabe et fælles afsæt til forankring af charteret. Mødet blev fulgt op af drøftelse i BIF-ledelsen og i de lokale CenterMED-udvalg, som besluttede, hvordan de lokalt ville arbejde med at styrke udvalgte arbejdsfællesskaber.
- 2) I to udvalgte case-projekter blev der planlagt en særlig indsats for at styrke arbejdsfællesskabet og dermed samarbejdet på tværs af flere enheder i BIF. Det ene projekt tog afsæt i etablering af et internt rekrutteringsmiljø for medarbejdere fra Københavns Erhvervshus (KEH) og fra flere jobcentre. Det andet projekt satte fokus på at forbedre samarbejdet på tværs af kontorer i Centralforvaltningen (CF).

Forvaltningen fik tildelt kr. 300.000, som primært er anvendt til ekstern konsulentbistand ifm. case-projekterne i spor 2. En mindre andel af budgetmidlerne er brugt til at afvikle temamødet for MED-medlemmer.

Det ene case-projekt i spor 2 om samarbejde i CF måtte pga. Corona først udsættes og siden aflyses, idet budgetmidlerne til at dække den eksterne konsulentbistand ikke kunne overføres til 2021. Siden er der imidlertid arbejdet videre med temaet om samarbejde i CF i forbindelse med en organisationsændring, der fokuserer på driftsunderstøttelsen af centrene og på at skabe stærke faglige arbejdsfællesskaber. Desuden gennem initiativer for at styrke arbejdsfællesskaberne på tværs af de nye enheder fx via fælles gå-hjem-møder, kompetenceudvikling mv.

20-12-2021

Sagsnummer i F2  
2021 - 8197

Dokumentnummer i F2  
567743

Sagsnummer eDoc  
2021-0360229

Sagsbehandler  
Søren Riis Mikkelsen

## **Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?**

Forvaltningens HovedMED drøftede og tilsluttede sig på møde den 11. dec. 2019 en overordnet plan for forankring af Charteret. Herudover deltog godt 100 MED-medlemmer i temamødet om det nye Charter i januar 2020. De lokale MED-udvalg har herefter drøftet, hvordan de ville arbejde med at styrke lokale arbejdsfællesskaber (spor 1).

På et temamøde den 19. maj 2021 for Center- og HovedMED om opfølgning på TU21 (Trivselsundersøgelsen 2021) blev der samlet op på erfaringer med CenterMEDs udrulning af charteret.

Case-projektet (spor 2) blev gennemført med inddragelse af ledere og medarbejdere fra de involverede enheder. Indsatsen bestod i workshops i to brancheområder, hvor der blev udarbejdet fælles mål for samarbejdet og aftaler om samarbejdsformer, adfærd og kommunikation. Der blev herefter igangsat processer for aktionslæring via observationsstudier og opfølgende workshops for at justere aftalerne. Til sidst blev der udarbejdet anbefalinger mhp. at styrke arbejdsfællesskabet i de to udvalgte og de øvrige brancheområder i det interne rekrutteringsmiljø.

## **Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?**

Charteret er udrullet lidt forskelligt på de enkelte centre som følge af Corona-hjemsendelsen og som følge af metodefrihed i de enkelte CenterMED.

På nogle centre blev Corona-hjemsendelsen en god anledning til at lancere modellen for arbejdsfællesskaber og de tilhørende pejlemærker fx ved at bruge charteret til:

- at dagsordensætte og understøtte trivsel, samarbejde og sociale relationer, i den nye arbejdssituation
- at bruge noget af den ekstra tid med hjemsendelse og suspension af dele af kerneopgaven på at arbejde med at udvikle arbejdsfællesskaber mhp. implementering efter genåbningen.

Charteret har også nogle steder fungeret som en ramme for den årlige arbejdsmiljødrøftelse, og dermed for udvikling af mål og initiativer til at forbedre medarbejdertrivsel.

Charteret har særligt givet mening og værdi når det blev koblet til projekter/situationer med et konkret behov for at styrke et specifikt arbejdsfællesskab.

Også fremadrettet forventes Charteret at kunne fungere som en integreret del af arbejdet med at rammesætte og udvikle arbejdsfællesskaber i og på tværs af BIF.

Spør 2: I case-projektet om det interne rekrutteringsmiljø blev udvalgte pejlemærker fra Charteret brugt til at fokusere arbejdet med at forbedre arbejdsfællesskabet. Der blev særligt arbejdet med pejlemærkerne nr. 2 (medansvar for de større organisatoriske sammenhænge), 5 (kultur med fokus på kerneopgaven), 6 (professionelle relationer og dialog der fremmer kvalitet for borgeren) og 8 (en følelse af tilhørsforhold på arbejdspladsen).

Efter forløbet oplevede både medarbejdere og ledere en tydelig forbedring i samarbejdet om den fælles opgave.

#### **Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?**

Corona-situationen forsinkede arbejdet med såvel spor 1 og 2. Nogle centre valgte at udsætte arbejdet. Corona-situationen betød også, at det ene af to case-projekter måtte udsættes og tilpasses, da det ikke var muligt at overføre bevillingen til nyt budgetår. Der er således arbejdet videre med temaet fra case-projektet i sammenhæng med introduktion af en ny organisering i CF.

#### **Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?**

Charteret har givet anledning til drøftelser om vores arbejdsfællesskaber og har derved sat fokus på betydningen af et tillidsfuldt og inkluderende samarbejde om kerneopgaven i og på tværs af enhederne.

De fleste pejlemærker var allerede velkendte for ledere og medarbejdere i BIF, men arbejdet med det nye Charter har bidraget til, at begreberne og den ønskede retning blev dagsordensat og genbesøgt.

I nogle tilfælde kan arbejdet have bidraget til nye perspektiver og løsninger. Det er imidlertid vanskeligt entydigt at henhøre sådanne effekter til charteret, da forankringen typisk har været koblet på initiativer eller udfordringer, som alligevel skulle adresseres, fx i forbindelse med opfølgningen på TU21.

I case-projektet resulterede processen med afsæt i de udvalgte pejlemærker fra charteret i en række fremadrettede anbefalinger for lignende arbejdsfællesskaber på tværs af enheder. Det drejer sig fx. om at blive ved med at insistere på at man har en fælles opgave, at udøve god mødeledelse og at undersøge uenigheder med et konstruktivt blik.

Der er på nuværende tidspunkt ikke udarbejdet yderligere evaluering. Der foreligger derfor ikke en beskrivelse af hvilke konkrete ændringer der er sket.

## Børne- og Ungdomsforvaltningen

### Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?

Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) har modtaget 1,5 mio.kr fra Forhandlingsselskabet og 2,0 mio. kr. fra budget 2020. I alt 21 arbejdspladser (12 skoler, 8 institutioner og en administrativ enhed), har fået midler til at igangsætte forskellige typer af aktiviteter, som alle omhandler implementering af charter for arbejdsfællesskaber.

Midlerne er anvendt til:

- pædagogiske dage, eksterne oplæg og kursusaktiviteter
- frikøb af medarbejdere, ekstra personalemøder og ekstra møder i TRIO

Indholdet af aktiviteterne har som fællestræk handlet om udvikling af en mere fælles forståelse af kerneopgaven, som skal fordre en meningskabelse for den enkelte medarbejder og for hele arbejdspladsen. Det har fx været i form af:

- tiltag til at skabe en god implementering af sammenlægningen af skole og KKFO, herunder udvikling af det tværprofessionelle samarbejde mellem lærere og pædagoger
- udvikling af samarbejde på tværs af institutioner i klynger og stuer i de enkelte institutioner
- kurser om konflikthåndtering, den professionelle relationskompetence og Co-teaching

HovedMED afrunder forankringen af Charteret med en konference for alle LokalMED/Trio i BUF i december 2021. Formålet er her dels at dele arbejdspladserfaringer omkring forankringen af charteret samt at få introduceret forskningsbaserede værktøjer til at forebygge stressrelateret sygefravær ved stressforsker Pernille Steen Pedersen.

### Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?

HovedMED har overordnet været involveret i hele processen. LokalMED på alle arbejdspladser har været inddraget i beslutningen om, hvilke processer der skulle sættes i gang.

### Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?

- Overordnet set har charteret bidraget til et fortsat stærkt fokus på arbejdsfællesskaber i BUF. Forankringen af charteret er på de enkelte arbejdspladser omsat ud fra den lokale kontekst, som opleves mest meningsfyldt.
- Pædagogiske dage/internater på tværs af faggrupper skaber et godt fundament for et bedre samarbejde i dagligdagen og er en god måde styrke både faglige og sociale relationer på.

### Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?

- Grundet Covid-19 er en række aktiviteter blevet udskudt og andre omlagt til aktiviteter med grupper af færre personer. Enkelte indsatser er blevet afholdt virtuelt.

- Ved afholdelse af tværfaglige mødeaktiviteter er det en logistisk udfordring, at lærere og pædagoger har forskellige arbejdstider. Dette er bl.a. blevet løst ved at placere møder og pædagogiske weekender på tidspunkter, hvor der tages højde for disse.
- Ændring af rutiner, kultur og praksis tager tid og kan blive tilsidesat, når hverdagen bliver travl. Denne udfordring håndteres ved at sikre et vedholdende fokus på arbejdsfællesskabet, som fremadrettet vil behandles regelmæssigt på personale-, Trio- og stue/teammøder.

### Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?

Alle deltagende arbejdspladser har udarbejdet en kort kvalitativ evaluering, om den effekt arbejdet med charteret har medført. På den baggrund kan BUF udpege følgende tværgående oplevede effekter:

#### Øget organisatorisk sammenkraft og stærkere samarbejde:

- Indsatser ifm. skole/KKFO sammenlægning har medført af udvikling af et stærkere tværfagligt samarbejde mellem lærere og pædagoger, herunder etablering af et fælles sprog og struktur omkring arbejdet med kerneopgaven.
- I daginstitutionerne ses effekten i form af et øget og stærkere samarbejde omkring kerneopgaven på tværs af stuer i den enkelte institution samt på tværs af institutioner i klyngen.

#### Øget medarbejdertrivsel via:

- fokus på den kollegiale del af arbejdsfællesskabet
- stærkere socialt og fagligt sammenhold
- større motivation og engagement hos personalet
- en skole har udarbejdet en stresspolitik med en konkret folder, som bruges når der opleves pres i organisationen
- større tryghed til at tale om udfordringer og indgå i dialog om det, der er svært

#### Sygefravær:

I alt 13 arbejdspladser har i 2020 haft som mål at et øget arbejdsfællesskabsfokus skulle bidrage til et lavere sygefravær, hvoraf 8 arbejdspladser forventes at have et fald i fraværet.

Sygefravær påvirkes af mange faktorer. Der kan ikke vises nogen effekt på, at arbejdsfællesskaber som tilgang nedbringer sygefraværet og at måden at arbejde på, hvor ressourcen sendes ud til lokal prioritering, har medført lavere fravær.

### **Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?**

Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) fik 203. t. kr. i budget 2020 til implementering af Charter for Arbejdsfællesskaber. Hoved-MED besluttede, at midlerne skulle bruges dels til en MED-temadag for alle medlemmer af et MED-udvalg, og dels til understøttelse af konkrete implementeringstiltag med forankring i Enheds-MED.

MED-temadagen blev grundet covid-19 udskudt til november 2020 og afholdt som digital temadag med bl.a. velkomst af adm. direktør og oplæg ved Arbejdsmiljø København og en organisationspsykolog. Alle MED-udvalg havde en grundig drøftelse af arbejdsfællesskaber i enheden og på tværs. Drøftelserne resulterede i et katalog over konkrete anbefalinger til det videre arbejde med arbejdsfællesskaber, hvor hver enhed har udvalgt indsatser, som enhederne arbejder videre med, og arbejdet pågår fortsat. KFF brugte ca. 30. t. kr. på at afholde den digitale MED-temadag, der var startskuddet til enhedernes arbejde med arbejdsfællesskaber. KFF søgte derfor om overførelse af 170. t. kr. i overførelsessagen 2020/2021, som ikke blev vedtaget.

KFF forventer, at de resterende aktiviteter ifm. implementeringen kan holdes indenfor enhedernes egne ramme.

### **Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?**

I KFF er Charter for arbejdsfællesskaber forankret i MED. Hoved-MED har haft flere grundige drøftelser og der er planlagt en næste drøftelse om status og det videre forløb på et kommende møde. KFF forventer, at arbejdet fortsætter godt ind i 2022.

Alle Enheds-MED har ligeledes drøftet Charter for arbejdsfællesskaber og jf. ovenstående udvalgt indsatser til det videre arbejde.

### **Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?**

Kataloget, der blev udarbejdet på baggrund af MED-temadagen, har bidraget til vidensdeling og inspiration mellem KFF's enheder om hvilke tiltag, Enheds-MED arbejder med. Indsatserne kan inddeles i fire tematikker:

- Styrkelse af de fire elementer i arbejdsfællesskaber
- Kontinuerligt fokus på kerneopgaven
- Brobygning mellem arbejdsfællesskaber i KFF/KK/samarbejdspartnere
- Ved forandringer skal eksisterende arbejdsfællesskaber genbesøges for at sikre, at godt samarbejde består.

### **Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?**

Covid-19 har givet forsinkelse i implementeringen af Charteret. Til gengæld blev der under nedlukningen etableret nye samarbejder og arbejdsfællesskaber på tværs af forvaltningen og kommunen. De

erfaringer er taget med i det videre arbejde med implementeringen af Charter.

### Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?

Arbejdet med implementeringen af Charter for arbejdsfællesskaber er fortsat i gang. Derfor er det begrænset, hvilke effekter der kan peges på indtil videre. Konkret har medarbejderne i KFF fået struktur og redskaber fra Arbejdsmiljø København og MED-temadagen der bidrager til en bedre løsning af kerneopgaven på tværs af enheder og forvaltninger ud fra de forskellige mål, enhederne kan have, og det giver alt andet lige et styrket samarbejde på tværs af faggrupper, enheder og forvaltninger.

## Socialforvaltningen

### Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?

Til Socialforvaltningen (SOF) blev der afsat 893.000 kr. til forankring af Charter for arbejdsfællesskaber. Grundet corona har SOF haft et mindreforbrug på 376.880 kr. i 2020, som gik tilbage til kassen.

Indsatserne til forankring af arbejdsfællesskaber i Socialforvaltningen har været opdelt i to spor, som er videreført i 2021 med finansiering inden for egen ramme.

#### Spor 1: Styrke det lokale arbejdsfællesskab

Forvaltningen oprettede en pulje på 500.000 kr. til at gennemføre lokale indsatser til styrkelse af arbejdsfællesskabet. Det skulle særligt målrettes arbejdspladser med udfordringer i sygefravær og/eller en fælles faglig og opgaverettet tilgang i arbejdet. En del af puljen blev anvendt til kompetenceudvikling af HR-partnere og arbejdsmiljøkoordinatorer samt arbejdsmiljøgrupper/trio, som understøtter arbejdspladsernes arbejde med arbejdsfællesskaber, arbejdsmiljø og sygefravær.

1. Der blev gennemført lokale indsatser til styrkelse af arbejdsfællesskabet på ni arbejdspladser/centre/områder. Midlerne blev anvendt til at understøtte arbejdspladsernes arbejde med særligt det kollegiale og det opgaverettede arbejdsfællesskab. Forløbene blev sammensat med udgangspunkt i arbejdspladsens konkrete behov.

Indsatserne blev videreført i 2021 med midler fra Timebanken.

2. Der er afholdt en række workshops/webinarer for HR-partnere og arbejdsmiljøkoordinatorer med henblik på at kunne spotte og sætte ind overfor udfordrede arbejdspladser. Herudover er der gennemført fem forskellige webinarer for arbejdsledere, arbejdsmiljørepræsentanter og

tillidsrepræsentanter med henblik på at udbrede og øge kendskabet til de enkelte dele af AMK's arbejdsfællesskabsmodel.

Hertil skulle der udvikles en fælles tilgang til bistand på arbejdspladser/arbejdsfællesskaber med vedvarende udfordringer i forhold til bl.a. sygefravær, arbejdsmiljø, kerneopgave og lederskift. Aktiviteten blev omdefinert til aktiviteter, som skulle styrke de nye administrative fællesskaber i borgercentre i deres understøttelse af de lokale arbejdspladser/arbejdsfællesskaber.

**Anvendt i 2020: 404.775 kr.**

### **Spør 2: Styrke den brede inddragelse af medarbejdere og samarbejdspartnere samt borgere i arbejdet med de faglige og økonomiske omstillingsplaner i borgercentre**

Forvaltningens tre borgercentre gennemfører i 2021-2025 en faglig og økonomisk omstillingsproces, som bl.a. skal styrke servicekulturen og borgerinddragelsen i en tid, hvor flere borgere har brug for hjælp og støtte samtidig med, at de økonomiske ressourcer er under pres. Omstillingsplanerne har været politisk behandlet, og der er etableret en række arbejdsfællesskaber med ansvar for at understøtte realisering af omstillingsplanerne. En del af arbejdsfællesskabspuljen er anvendt på workshops med medarbejdere, ledere, borgere, pårørende og samarbejdspartnere med henblik på bred involvering i omstillingsarbejdet i arbejdsfællesskaberne.

(Afsat 300.000 kr., svarende til 100.000 kr. til hvert borgercenter)

**Anvendt i 2020: 118.345 kr.**

Indsatsen blev videreført i 2021.

### **Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?**

Styregruppen for Tillidsdagsordenen, som blev nedsat af HovedMED i SOF, foreslog de beskrevne indsætter. Direktionen og Socialborgmesteren har godkendt indsætterne.

HovedMED besluttede i juni 2021, at der årligt skal følges op på arbejdet med arbejdsfællesskaber. HovedMED's arbejdsgruppe vedr. trivsel, arbejdsmiljø og sygefravær skal inddrages i forhold til planlægning og kvalificering af drøftelserne i HovedMED.

### **Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?**

Spør 1: Arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber har styrket forståelsen af kerneopgaven og den fælles indsats i forhold til at løse opgaverne/arbejdet. Arbejdet med arbejdsfællesskabsmodellen har givet øget bevidsthed om, hvad der skaber gode arbejdsfællesskaber, og at de er en grundlæggende forudsætning for at skabe trivsel og god opgaveløsning i dagligdagen på arbejdspladsen.



Spør 2. Ved realisering af borgercentrenes omstillingsplaner skal kerneopgaven løses på en ny måde. Charter for arbejdsfællesskaber har sat fokus på bred involvering i arbejdsfællesskaberne omkring udvikling af den fælles kerneopgave.

#### **Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?**

Selvom arbejdet med arbejdsfællesskaber har været i gang i en år-række, har der været et behov for at udbrede kendskabet til arbejdsfællesskabsmodellen og skabe rum for refleksion over den fælles opgaveløsning.

Corona har i 2020 sat begrænsninger på indsatserne. Nogle aktiviteter kunne opretholdes via digitale møder, mens andre aktiviteter blev udskudt til det var muligt at samles igen.

#### **Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?**

Det er ikke muligt at vurdere den fulde effekt af indsatsen, da andre forhold også har haft betydning. Eksempelvis på udviklingen i sygefravær og trivsel. Der har dog været stor interesse for at videreføre aktiviteterne efter 2020. Samtidig har forvaltningen styrket bevidstheden og det fælles sprog om arbejdsfællesskaber hos de administrative fællesskaber, lederne, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter, som skal understøtte arbejdsfællesskaberne lokalt.

Inddragelse af arbejdsfællesskaberne i omstillingsplanerne har medvirket til at sikre ejerskab til de kommende omstillinger blandt medarbejdere og ledere.

## **Sundheds- og Omsorgsforvaltningen**

#### **Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?**

I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) er der afholdt et MED-seminar d. 6. oktober 2021 for alle formænd og næstformænd fra MED-udvalgene. Hovedindholdet på seminaret var en fælles simuleringsøvelse, hvor deltagerne skulle forholde sig til forskellige dagligdags scenarier, og herved i fællesskab erfare, hvordan forskellige typer af arbejdsfællesskaber virker i det daglige. Øvelsen blev faciliteret af Thorkild Olsen og Frederikke Larsen fra konsulenthuset Villa Venire. Seminaret blev finansieret af Center for HR og Kvalitets egne midler. Seminaret skulle have været afholdt i efteråret 2020, men blev udskudt pga. covid-19.

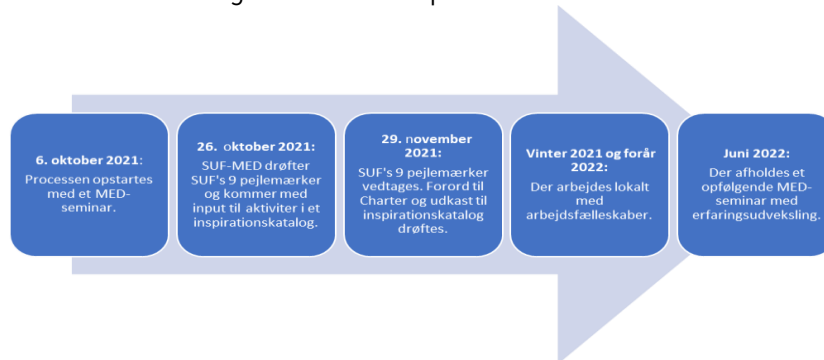
## Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?

Processen omkring arbejdsfællesskaberne har været forsinket et år pga. coronasituationen. Arbejdet har været forankret i SUF MED helt fra begyndelsen.

SUF MED har været med til at bestemme indholdet på MED-seminaret den 6. oktober 2021 og har på baggrund af opsamling fra seminaret besluttet, at SUF skulle udarbejde eget forord til charteret samt supplere charteret med en SUF-version af pejlemærkerne. I den forbindelse har det været vigtigt for SUF MED at charteret blev mere konkret og handlingsorienteret. Desuden blev det understreget, at i SUF handler arbejdsfællesskaber om samarbejdet med og om borgeren.

Med henblik på at forankre arbejdsfællesskaber lokalt, har SUF-MED også besluttet, at der skal udarbejdes et inspirationskatalog, der indeholder konkrete bud på og metoder til, hvordan denne forankring kan foregå. Kataloget er et dynamisk dokument til enhederne, der løbende videreudvikles af Center for HR og Kvalitet og Uddannelse frem til foråret 2022.

Efter SUF-MED mødet i slutningen af november 2021 vil der blive arbejdet lokalt med fællesskaberne. Til foråret laver Center for HR og Kvalitet en rundspørge blandt lederne og A-MED om, hvordan der er blevet arbejdet med arbejdsfællesskaber på netop deres enhed. I juni 2022 vil der på et opfølgende seminar blive udvekslet erfaringer. Center for HR og Kvalitet og Uddannelse vil løbende understøtte den lokale udmøntning. Nedenfor ses processen:



## Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?

Under drøftelserne i SUF-MED og til selve MED-seminaret i oktober 2021 har der været et stort engagement og en konstruktiv dialog, særligt omkring hvordan enhederne kan forbedre samarbejdet om borgeren på tværs af SUF. Det har været et ønske fra mange enheder, at de gerne vil besøge hinanden og inspireres af hinandens måder at arbejde med borgerne på. Derudover har der fra start været en efterspørgsel på konkrete og handlingsorienterede værktøjer til at opstarte arbejdet med arbejdsfællesskaber lokalt.

**Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?**

Det har været en udfordring at omsætte begrebet "arbejdsfællesskaber", dets fire dimensioner samt de ni pejlemærkerne til SUF's praksis. Vi arbejder fortsat med at gøre Charter for arbejdsfællesskaber praksisnær, så medarbejdere og ledere har de bedste forudsætninger for at bruge det i deres hverdag. Oversættelsen af pejlemærkerne og inspirationskataloget er eksempler på dette.

**Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?**

Processen har først og fremmest skabt en øget bevidsthed omkring hvad de fire dimensioner af arbejdsfællesskaber kan bidrage med i hverdagen.

Særligt det organisatoriske arbejdsfællesskab har givet enhederne mod på at udveksle ideer og lade sig inspirere endnu mere af hinanden. Vi forventer at se en effekt af det lokale arbejde med arbejdsfællesskaber fra starten af 2022 og frem til det opfølgende MED-seminar i juni 2022.

**Teknik- og Miljøforvaltningen****Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?**

Teknik- og Miljøforvaltningen har prioriteret at arbejde med udvikling af arbejdsfællesskaber på to områder; det administrative område og driftsområdet. På denne måde ønsker forvaltningen at afsøge ligheder og forskellige i hvordan man kan gøre brug af arbejdsfællesskaber i forskellige arbejdsrammer.

TMF's hovedMED besluttede derfor den 26.02.2020 at fordele pengene til to steder i forvaltningen;

- 1) Afdelingen Parker, Kirkegårde og Renhold (PKR) som skulle udvælge en enhed i den grønne drift til at udvikle samarbejdet, og
- 2) Afdelingen Stab, den centrale administrationsafdeling, hvor enheden Organisation og Ledelse blev udvalgt til at arbejde med principperne i arbejdsfællesskaber som en del af egen udvikling.

Midlerne er fordelt med 225.000 kr. til PKR og 125.000 kr. til Stab.

Begge afdelinger var på det pågældende tidspunkt i gang med større transformationsprocesser.

Stab har de sidste par år arbejdet på i højere grad at levere til forvaltningens kerneopgave gennem en tilgang som er både mere lyttende, mere gennemsigtig og mere understøttende for forvaltningens faglige enheder. Enheden Organisation og Ledelse er en ny enhed hvis formål er at løfte sig ud over den normale HR-tankegang og se organisationen som et samlet hele. I den forbindelse arbejdes i enheden med en ny fællesskabsfortælling, og det er den fællesskabsfortælling som også spiller sammen med arbejdsfællesskaber.

I Organisation og Ledelse blev samtlige midler (125.000 kr.) brugt til ekstern konsulent til at støtte at facilitere processen omkring fællesskabsfortællingen, bl.a. på teamseminarer i enhedens tre teams den 7., 17. og 25. september 2020.

PKR har de seneste år været igennem en række effektiviseringer hvor hele den grønne drift er blevet gennemgået af eksterne konsulenter. Resultatet har været at en mindre del af driften er blevet udliciteret, mens resten er blevet gennemgået for hvordan det bedst organiseres. Arbejdet med ny organisering har både inkluderet drøftelser om ændringer i organisationen og drøftelser om ændringer i hvordan man kigger på byen. Midlerne givet til arbejdsfællesskaberne, skulle indgå i arbejdet med at udmønte organisationsændringerne. I forbindelse med arbejdet har PKR bl.a. haft besøg af Arbejds miljø København, som har holdt oplæg om arbejdsfællesskaber. Det konkrete arbejde blev dog forsinket af corona, og derfor blev beløbet ikke brugt, da det ikke kunne overføres til efterfølgende budgetår.

Sideløbende har Teknik- og Miljøforvaltningens direktion fokus på, at der er styr på forvaltningens kerneopgaver, den borgerrettede service og de interne samarbejdsflader. Det er et fokus, der danner en god ramme for at arbejde med arbejdsfællesskaber.

### **Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?**

TMF's hovedMED drøftede arbejdsfællesskaber den 26.02.2020, hvor fordelingen af de tildelte midler også blev besluttet.

Stabs MED drøftede arbejdet med arbejdsfællesskaber på møde den 23.04.2020. Ledergruppen i Stab har efterfølgende drøftet erfaringerne fra forløbet og hvordan det kan bruges i de øvrige enheder.

PKR's MED drøftede arbejdet med arbejdsfællesskaber på møde den 31.01.2020.

Arbejdet med arbejdsfællesskaber har indgået i den årlige arbejdsmiljøreddegørelse for TMF, og har dermed været en del af den årlige arbejdsmiljødrøftelse i TMF MED.

Arbejdet med fællesskaber i enhederne har været en integreret del på opfølgning på trivselsundersøgelsen for 2021 som blev drøftet på TMF MED 04.03.2021.

#### **Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?**

Samarbejdet med Arbejdsmiljø København:

Det har været en klar fordel at samarbejde med Arbejdsmiljø København. Det har sikret, at vi i flere arbejdsmiljøssammenhænge med AMK bliver opmærksomme på, hvordan arbejdsfællesskabet kan tænkes ind i som grundlag diverse indsatser. I PKR har omorganiseringen af afdelingen haft udgangspunkt i en faglig sammenhængskraft i forhold til de konkrete opgaver – i stedet for at være opdelt rent geografisk, så er organisationen nu organiseret efter faglige kompetencer og relationer. Ikke at det er en ren konsekvens af tankegangen i charteret, men det har været med til at lande den endelige beslutning.

Den nye organisering skal også gøre vejen fra medarbejder til borgerunderstøttelse mere direkte – at man kan se hvordan ens konkrete faglighed bruges til at gøre en forskel for borgeren i byrummet.

Arbejdet i Stabsenheden Organisation og Ledelse har understøttet et tilhørsforhold i opbygningen af enheden, og de erfaringer man har med sig derfra, er siden blevet brugt i andre af Stabs enheder til udviklingsarbejde i enheder der skulle genopbygges/redefineres.

Samarbejdet med AMK i forbindelse med indsatsen i Stab om "Sund og Attraktiv Arbejdsplads", har helt konkret ført til bedre inklusion af nye medarbejdere, større tydelighed omkring karrieremuligheder og bedre redskaber til prioriteringer. Det er planlagt at nogle af disse pointer skal bringes videre ud i de administrative dele af forvaltningen.

Nedlukningen har betydet at hjemmearbejde har været en realitet for mange administrative medarbejdere i 2020 og 2021. Det har betydet at mange af de udviklingsindsatser der ellers har været sat i gang, er blevet sat på pause, mens kræfterne har været brugt på hvordan vi udvikler distancearbejdet og støtter hinanden i at opretholde et fællesskab og et tilhørsforhold til både opgaven og arbejdspladsen.

#### **Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?**

Corona-situationen har forsinket arbejdet med charteret. Derudover har de transformationsprocesser, som de afdelinger der arbejder med charteret, gennemgår, også haft en betydning for arbejdet med charteret.

Det er håndteret ved at holde gryden i kog og blive ved med at italesætte arbejdsfællesskaber, også selvom de konkrete aktiviteter er færre end planlagt.

### **Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?**

Det har sat fokus på de forskellige perspektiver der er i arbejdsfællesskaber og vigtigheden af disse.

Charteret bidrager til, at vi i samarbejdet i den enkelte enhed og på tværs af enheder, har fokus på kerneopgaven. Det handler bl.a. om at øge kendskabet til hinandens opgaver og kompetencer på tværs af faggrupper, for på den måde at styrke samarbejde og dermed en god og ikke mindst effektiv opgaveløsning.

Lidt mere konkret betyder det, at den måde som forvaltningen fremover går til ændringer i organisationen på, vil have øjnene mere rettet på betydning af kollegafællesskaberne og tilhørsforholdet til organisationen – og ikke kun på de organisatoriske nødvendigheder som tilsliger en ændring.

## **Økonomiforvaltningen**

### **Hvordan er midlerne anvendt (fx hvilke aktiviteter er gennemført)?**

I Økonomiforvaltningen (ØKF) besluttede Hoved-MED, at de tildelte midler fra Budget 2020 skulle bruges på kontor- og centervise workshops, hvor medarbejdere bl.a. skulle drøfte charteret med deres chef og kollegaer ift., hvordan arbejdsfællesskabet med fordel kunne styrkes, så det i højere grad understøtter løsningen af kerneopgaven. I den forbindelse besluttede Hoved-MED at bruge budgetmidlerne på konsulentbistand fra Arbejdsmiljø København (AMK), som i perioden marts 2020 til oktober 2021 har faciliteret drøftelserne i alle enhedernes MED-udvalg, chefgrupper samt kontorer og centre.

Som opsamling på indsatsen har AMK udarbejdet et notat om forankringen af charteret i ØKF, både for de enkelte enheder i ØKF og om tværgående tendenser i forvaltningen. Af notatet fremgår det bl.a., at AMK vurderer med udgangspunkt i de forskellige aktiviteter, at ØKF er lykkedes med at forankre et bredt kendskab til arbejdsfællesskaber i organisationen.

#### Byggeri København (ByK):

ByK har siden 2019, hvor arbejdsfællesskabsbegrebet blev introduceret af AMK på en enhedsdag, arbejdet med arbejdsfællesskaber som koncept og "analyseredskab" mhp. at igangsætte indsatser, der kan styrke arbejdsfællesskaberne i ByK. Der blev fx igangsat indsatser med at 1) styrke projektorganiseringen i ByK, 2) udarbejde rollebeskrivelser for en række af de roller, som er mest fremtrædende omkring byggeprojekterne og 3) øget videndeling.

Ledelsen har sideløbende hermed – i overensstemmelse med arbejdsfællesskabs-konceptet – formuleret en kerneopgave for ByK, som har været afsæt for organisationens arbejdsprogram og strategiske indsatser i øvrigt.

Koncernservice (KS):

I forbindelse med en indledende drøftelse i marts 2020 tiltrådte KS-MED forankringskonceptet med de kontorvise workshops. Der var enighed om, at konceptet ville understøtte muligheden for at drøfte, hvilke arbejdsfællesskaber der i kontorerne er stærke og hvilke der mindre stærke. Drøftelserne ville kunne bruges ifm. styrkelsen og/eller etableringen af lokale samarbejder i kontorerne samt samarbejder på tværs af kontorerne.

Workshop'ene har vist, at mere end halvdelen af kontorerne i KS er optaget af organisatorisk brobygning dels mellem de forskellige teams, dels mellem kontorerne. I forbindelse med, at aktivitetsbaseret indretning udrulles i 2022, har der i flere kontorer været gode drøftelser om, hvordan stærke arbejdsfællesskaber fastholdes og styrkes.

Koncern IT (KIT):

Med virkning pr. 1. januar 2021 effektuerede KIT en ny organisationsstruktur, der i højere grad orienterer sig mod leverancer til forvaltningerne, hvilket styrker det opgaverettede arbejdsfællesskab. På baggrund af 4 afholdte workshops blev det afklaret, at der skulle etableres et fagligt arbejdsfællesskab for henholdsvis projektledere og IT-arkitekter, som er organisatorisk spredt i KIT.

Etableringen af det faglige arbejdsfællesskab for IT-arkitekter i KIT, har styrket samarbejdet på tværs. Ved hjælp af fagspecifikke møder og udnyttelsen af et fagligt netværk, har IT-arkitekterne styrket sammenhængen i det operationelle arbejde og sikret mere omkostnings-effektive IT-løsninger, der bedre understøtter organisationen og den anskaffende enheds behov.

Ved hjælp af det faglige arbejdsfællesskab har KIT's projektledere opnået en bedre fælles forståelse for projektmodeller, fået bedre indsigt i hvordan KIT driver projekter samt sikret en bedre og mere effektiv interessenthåndtering.

Københavns Ejendomme og Indkøb (KEID):

KEID har primært fokuseret på at styrke det organisatoriske arbejdsfællesskab. Der er særligt arbejdet med de tværororganisatoriske arbejdsfællesskaber, idet enheder og centre har videndelt om hinandens forretningsområder, opgaver, arbejds gange og koordinering.

På baggrund af 8 tværorganisatoriske workshops i KEID har der vist sig et behov for at drøfte samarbejdsflader og koordinering på tværs. Ikke mindst imellem udgående personale og personale bag linjen. I nogle enheder virker det til at fungere godt, fordi de kender hinanden og ved hvem, de skal række ud til. Andre steder bliver koordineringen imellem enhederne et vigtigt tema.

Ved de tværorganisatoriske workshops har ledere og medarbejderne drøftet enhedens forretning, arbejdsområder og hvor koordinering kan styrkes på tværs.

#### Rådhuset:

Implementeringen af charteret blev drøftet i Rådhus-MED i februar 2020, hvor der var enighed om vigtigheden af en bred implementering af charteret med inddragelse af alle medarbejdere og chefer. På den baggrund valgte Rådhuset at arbejde med arbejdsfællesskaber på kontor- og teamniveau.

AMK har faciliteret workshops i alle kontorer, der har haft fokus på kortlægning og drøftelser af, hvor kontoret er stærkt og mindre stærkt i de fire former for arbejdsfællesskaber. Dette som afsæt til at formulere 1-3 konkrete handlingsinitiativer til at styrke kontorets arbejdsfællesskab.

Som supplement hertil har der ifm. Corona-hjemsendelsen været følgende arbejdsfællesskabsrelaterede aktiviteter, som AMK har faciliteret:

- 14 kontorworkshops med henblik på styrkelse af arbejdsfællesskabet under Corona-hjemsendelsen
- Oplæg om god ledelse og stærke arbejdsfællesskaber under Corona med henholdsvis kontorchefer og teamledere mhp. at sætte fokus på hybridledelse, motivation under hjemsendelse, sikring af arbejdsfællesskabet under hjemsendelse mv.

#### **Hvordan har processen været for forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (herunder hvordan MED-udvalg/faglige organisationer har været inddraget)?**

Efter vedtagelsen af charteret blev der under Hoved-MED nedsat en arbejdsgruppe, der udarbejdede et implementeringsoplæg til, hvordan charteret skulle forankres i ØKF. Oplægget blev efterfølgende drøftet og efter behov tilpasset i enhedernes MED-udvalg.

#### **Hvilke positive erfaringer er der gjort ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber (giv gerne konkrete eksempler)?**

De fokuserede workshops har betydet, at størstedelen af ØKFs ledere og medarbejdere i ØKF har fået en forståelse for, hvad begrebet *arbejdsfællesskaber* dækker over, og hvorfor det er centralt i en arbejdssammenhæng.

Workshop'ene har også betydet, at størstedelen af ØKFs ledere og medarbejdere har haft en dedikeret mulighed til at drøfte deres eget nære arbejdsfællesskab med deres kollegaer og chef.



Af AMKs notat fremgår det også, at der flere steder i forvaltningen allerede er høstet positive erfaringer med, at et øget fokus på arbejdsfællesskabet har bidraget til den daglige løsning af kerneopgaven.

#### **Hvilke udfordringer har der været ifm. forankringen af Charter for arbejdsfællesskaber, og hvordan er de blevet håndteret?**

I ØKF forhindrede hjemsendelsen af størstedelen af ØKFs personale den fælles ambition om, at de planlagte workshops skulle afholdes fysisk. Enkelte chefgruppedrøftelser og kontorworkshops er med succes blevet gennemført virtuelt via MS Teams, men på grund af Økonomiudvalgets beslutning om at udskyde slutrapporteringen har det været muligt at gennemføre hovedparten af de planlagte workshops fysisk inden for projektets tidsperiode.

#### **Hvilken effekt har arbejdet med Charter for arbejdsfællesskaber medført?**

ØKFs forankring af charteret har tilvejebragt en solid platform for forvaltningens videre arbejde med arbejdsfællesskaber.

På den baggrund har ØKFs forankringsaktiviteter betydet, at arbejdsfællesskaber er blevet koblet til andre strategiske dagsordener i ØKF. Dette kom bl.a. til udtryk i forbindelse med gennemførelsen af en lederudviklingskonference i november 2021, hvor arbejdsfællesskaber var et af konferencens temaer.

Endeligt har workshop'ene om arbejdsfællesskaber bidraget til, at de enkelte kontorer og centre er blevet opmærksomme på, hvilke arbejdsfællesskaber, der er stærke, og hvilke der er mindre stærke. Denne viden kan bruges i det videre arbejde med styrkelsen af arbejdsfællesskaber - både ift. de lokale og ift. dem, der retter sig mod eksterne samarbejdsrelationer.