



**Kolding
Kommune**
en del af trekantområdet

Sammen designer vi livet

Social
Bæredygtighed



Det gode arbejdsliv

Hvidbog med vidensopsamling og anbefalinger
SOCIAL BÆREDYGTIGHED - 2023



Indholdsfortegnelse

Forord – vi har et vildt problem med arbejdskraften	4
Sådan arbejder vi med de vilde problemer i Kolding	10
Kolding Byråd har nedsat udvalget Social Bæredygtighed, der hele 2023 har arbejdet med udfordringen med at skaffe arbejdskraft nok til fremtidens velfærd	
Nye krav til ledelse, generation z og civilsamfundet – meget spiller ind...	12
Der er en række ubekendte og variabler, man skal have med i ligningen, når kommunerne skal tunes ind på at være fremtidens arbejdsplads	
ANBEFALINGER TIL AT SKABE DET GODE ARBEJDSLIV	
(1) Et job med mening	16
Et fagligt og personligt fællesskab er vigtigt for de fleste i forhold til de job, de vælger at søge – og dem de vælger at blive i. Yderligere skal et job blive ved med at være spændende og udviklende	
(2) Den gode start på arbejdslivet	20
De unge, nyuddannede og nyansatte skal tages alvorligt. De unge er kommunens kommende medarbejdere	
(3) Den gode historie om arbejdspladsen	24
Kolding Kommune skal vise, hvorfor det er attraktivt at være kommunalt ansat – og hvordan	
(4) Tilknytning af medarbejdere i alle aldre og i hele arbejdslivet	28
Kompetenceudvikling og seniorpolitik bliver nøgleord på fremtidens arbejdspladser	
(5) Andre hænder kan skabe andre løsninger	32
Frivillige kræfter og andre faglige profiler kan være vejen til nye måder at løse både velkendte udfordringer på, men også de voksende behov og forventninger	
(6) Flexibilitet og nye måder at arbejde på	36
Selvstyrende teams, flere lederprofiler og intern jobformidling kan øge fleksibiliteten	

BILAG

Der er en række bilag til hvidbogen, som beskriver konkrete indsatser i Kolding Kommune, hvor man har arbejdet med udfordringerne med at rekruttere og tilknytte medarbejdere og ledere. Desuden er der i forbindelse med arbejdet produceret en række små film fra kommunens ledernetværk. Bilag og film kan rekvireres ved at skrive til mebm@kolding.dk, eller de kan findes på intranettet (Hercules) eller på kolding.dk.

FORORD – vi har et vildt problem med arbejdskraften

Hvordan får vi skabt arbejdspladser, hvor man har lyst til at søge et job, hvor man er stolt af at arbejde, og hvor man længere hende i livet stadig gerne vil møde op hver dag og gøre en forskel?

Med andre ord: Hvad er det gode arbejdsliv?

Kolding Kommunes udvalg Social Bæredygtighed har udarbejdet en hvidbog, der sætter fokus på *Det gode arbejdsliv*. Manglen på arbejdskraft og voksende opgaver inden for bl.a. velfærdsområderne er det, man kalder for et af de "vilde problemer". Vilde problemer er kendetegnet ved at være komplekse og kræve løsninger, der strækker sig over mange områder og ofte over flere år. Vilde problemer har samtidig den udfordring, at de handlinger, man normalt tyr til, bare ikke dækker denne gang.

Derfor dedikerede byrådet i Kolding Kommune et år til, at udvalget Social Bæredygtighed kunne arbejde i dybden for at finde bud på nye handlinger, der kan være med til at løse det vilde problem, som kommunerne står over for. Nemlig at der mangler medarbejdere til en stadig voksende udfordring med at drive kommunerne og de vigtige opgaver, der er med bl.a. at passe på børn og ældre. Noget af udfordringen opstår bl.a. ved, at der er voksende forventninger til opgaveløsningen og til den rolle, som kommunen skal have.

Et katalog med viden og anbefalinger

Allerede i dag er der mange små knapper, man kan dreje på i hverdagen, som kan være med til at løse udfordringerne. Men nogle af udfordringerne er så store, at arbejdslivet skal tænkes HELT anderledes, hvis der for alvor skal ændres noget. Noget kan vi gøre selv, andet skal vi ræk-

ke ud til fagforeningerne og skabe partnerskaber om. Der er også forslag, hvor vi skal etablere samarbejder med civilsamfundet, eller ideerne skal bæres videre til Christiansborg. Men rigtig meget kan ændres nu ved at starte med de små skridt og udbrede de gode erfaringer i større skala ude på arbejdspladserne.

Denne hvidbog indeholder en lang række forslag til nye initiativer, som Social Bæredygtighed anbefaler, at Økonomi og Strategi godkender bliver sat i gang under ledelse af Direktionen. Hvidbogen indeholder samtidig et katalog af viden, som er indsamlet blandt Kolding Kommunes mange forskellige arbejdspladser og fra andre dygtige mennesker. Vi håber, både ledere og medarbejdere vil tage de gode løsninger til sig og begynde at bruge dem i hverdagen til at forbedre arbejdsgange og samarbejder. Hvidbogen er et første skridt til at udbrede best practice fra én arbejdsplads til en anden. Inspirationen findes i selve kataloget, i bilagene hvor de gode erfaringer er uddybet eller i filmene fra ledernes arbejde med emnet. Bilag og film kan findes på Hercules eller på kolding.dk.

Derudover indeholder hvidbogen en række anbefalinger. Ingen af anbefalingerne kan alene løse de vilde problemer, vi står over for. Men mange små skridt kan gøre en forskel. Nogle af dem er af en større karakter og skal enten politisk besluttes eller sættes i gang i Direktionen, men mange ting kan man godt kigge på allerede i morgen ude på den enkelte arbejdsplads. Det hele er med, fordi det kan være med til at skabe forandringer i kommunen, så arbejdspladserne fremtidssikres til gavn for borgere og medarbejdere.

I 2025 følger Social Bæredygtighed op på, hvordan det er gået med alle ideerne fra hvidbogen. Både hvordan den indsamlede viden er blevet brugt i Kolding Kommune, men også hvordan der er arbejdet med de anbefalede forslag.

Seks emner med fælles udfordringer

De udfordringer, kommunerne står over for, har vi valgt at inddele i seks overordnede temaer. Her i bogen er det enkelte tema bygget op med viden og erfaringer fra området og dernæst med anbefalinger til det videre arbejde. Der er også en række aspekter, som er gennemgående opmærksomhedspunkter - uanset hvilket tema, man fokuserer på, og som skal tages med i betragtning i det videre arbejde. Der er derfor nogle emner som f.eks. "ledelse" og "generation z", der er skrevet ind som opmærksomhedspunkter.

Tak for værdifulde input

Som udvalg har vi undersøgt medarbejdernes oplevelse af Kolding Kommune som arbejdsplads. 95 medarbejdere fra mange forskellige arbejdspladser bidrog med deres oplevelse af hverdagen. De gav rigtig megen viden og nye ideer til, hvordan alle kan passe på de mange ting, der fungerer godt, og hvad der kan være behov for at ændre på. Mange tak for bidrag og viden!

God arbejdslyst til alle.

Udvalget Social Bæredygtighed

Birgitte Munk Grønnet (S), Villy Søvnald (SF), Poul Fremmelev (S), Hamlaoui Bahloul (S), Freddy Christensen (C), Hans Holmer (SF), Søren Rasmussen (DF), Trille Nicolajsen (V), Niels Henning Bladt (V), næstformand Hovedudvalget Hanne Thomsen, rektor UC SYD Alexander von Oettingen, social- og arbejdsmarkedsdirektør Thomas Reintoft, senior-, sundheds- og fritidsdirektør Annette Lund, børne- og uddannelsesdirektør Flemming Skaarup og HR chef Per Bo Nørgaars Andersen.

En stor tak skal også lyde til de mange forskellige oplægsholdere, som har delt deres viden og erfaringer med os og brugt tid på at gøre os klogere.

Vi sender også en STOR tak til alle de medarbejdere, som har deltaget undervejs og fortalt os om, hvordan de selv har set udfordringer og skabt løsninger. Det fortæller os, hvor meget engagement og initiativ, der er ude på arbejdspladserne, og hvor fokuserede alle er på hver dag at arbejde ud fra "Borgerens Centrum", når opgaverne skal løses. Det engagement er fantastisk og meget vigtigt at bevare – også når det i fremtiden bliver sværere at rekruttere både medarbejdere og ledere. Vi har samlet navnene på alle dem, der har bidraget med deres viden undervejs i vores arbejde og hjulpet os til at blive meget klogere. Uden dem var der ikke skabt en hvidbog.

Det er kendetegnende for alle de steder, hvor ledere og medarbejdere selv har arbejdet med at finde nye løsninger på udfordringer, der ellers ses som gordiske knuder, at engagementet har været med til at skabe en gejst. Samtidig har de nye løsninger skabt udvikling og overskud i hverdagen. Det håber vi at se endnu mere af, så vi kan skabe tid og rum til, at alle kan fokusere på kerneopgaven i jobbet.

Tak til

Eksterne deltagere

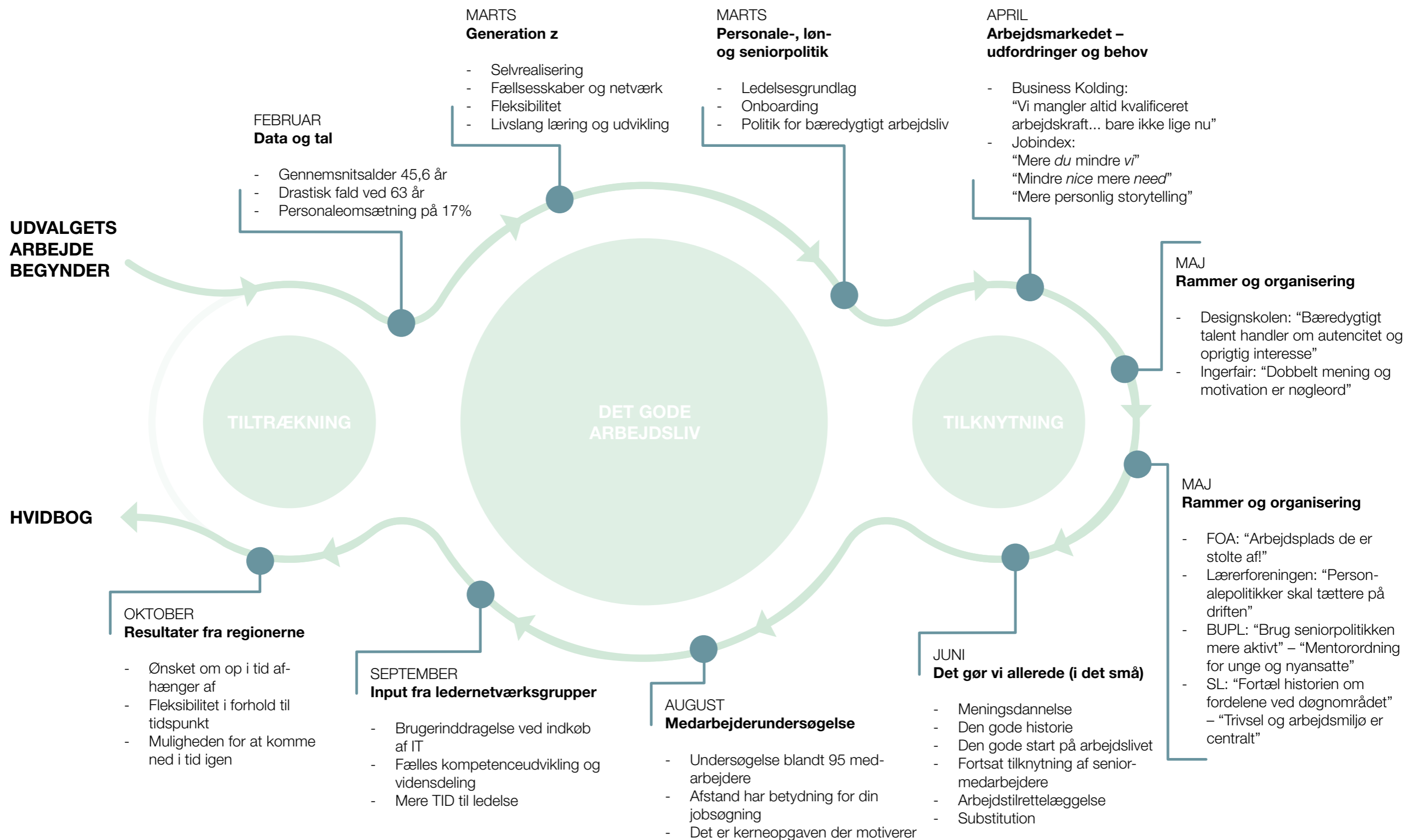
Forretningsudvikler Business Kolding Jakob Th. Westphall, Direktør Jobindex Kaare Danielsen, Rektor Designskolen Kolding Lene Tanggaard, Afdelingsformand FOA Trekanten Jens Lund, Fællestillidsrepræsentant BUPL Heidi Kjærsgaard, Kredsformand Kolding Lærerkreds Ravi Willesen, Kredsformand Socialpædagogerne Finn Harald Rasmussen, Chefkonsulent & Partner Ingerfair Marie Holdt, HR-direktør Region Syddanmark Lene Borregaard, medlem af regionsrådet i Region Syddanmark (S) Mark Vittrup Søgaard.

Fra Kolding Kommune

Arbejdsmarkedschef Mette Byskov, Chefsekretær Lene Holmgaard, Leder af Kommunikation Mette Rahbek Eriksen, Social- og handicapchef Gülcan Güven Grud, Leder af Uddannelsesafdelingen Dorte Jørgensen, Leder Center for Botilbud Rytterskolevej Tonni Fogh Kinastovski, Projektleder Trine Ellemose Zielke, Teamleder Kolding Bibliotek Thomas Tollund, Bibliotekar Kolding Bibliotek Kristoffer Harboe, Pædagogisk konsulent Lisbeth Madsen, Fritidsjobkoordinator Jannie Veiler, HR-konsulent Ann-Britt Olesen, Udviklings- og ledelseskonsulent Nikolaj Snurre, Leder af sundhedsplejen Louise Mønsted, Pædagogisk udviklingschef Suzan Andersen, Leder af sygeplejen Sanne Vestergaard, Leder af Familiecentret Janne Doctor, Teamleder Brian Holm Ehlers Simmelsgaard, Afdelingsleder Britt Wendelboe Hansen, Leder af Vesterløkke Jane Højgaard Poulsen, Souschef Hanne Krogshave, Afdelingsleder Marianne Kaalund Nøhr, Ungdomsskoleafdelingsleder Trine Duedahl, Daginstitutionsleder Karin Boisen Thorup, Centerleder voksenrådgivningen Kathrine Fjelstrup, IT-driftschef Lars Kim Lund, Souschef Pernille Nørgaard Christensen, Hjemmehjælpsleder Marianne Due, Serviceleder Mirela Colic, Teamleder Mikael Sorknæs, Leder Lene Nielsen, Pædagogfaglig souschef Susanne Lund Thomsen, Kommunikationsmedarbejder Frederikke Gaarde Jakobsen, Chefkonsulent Mie Maabjerg Hansen og Sekretariats- og udviklingskoordinator Merete Magnussen.

Desuden skal lyde en stor tak til de 95 medarbejdere, der har bidraget anonymt til medarbejderundersøgelsen og til de øvrige grupper med ledere, der også har været med i arbejdet.





(Inspireret af Lead - Enter Next Level)

MODELLEN for udvalgets arbejde: Figuren illustrerer al den viden, som hvidbogen står på, og hvor der i løbet af året er indsamlet viden og perspektiver fra mange interessenter.

Sådan arbejder vi med de vilde problemer i Kolding

Kolding Byråd har nedsat udvalget Social Bæredygtighed, der hele 2023 har arbejdet med udfordringen med at skaffe arbejdskraft nok til fremtidens velfærd.

Da det nye byråd tiltrådte i begyndelsen af 2022, var det med et arbejdsgrundlag, hvor man ønskede at sætte en ny retning og finde en helt anden måde at arbejde med de udfordringer på, vi som kommune står over for. Det gælder både de nutidige udfordringer og dem, der anes i horisonten.

Centralt i arbejdsgrundlaget er en ny udvalgsstruktur, hvor de store strategiske og tværgående udfordringer er placeret i to strategiske ad hoc-udvalg (§17 stk. 4-udvalg), hvor der sidder repræsentanter fra byrådet og forvaltningerne samt eksterne deltagere. Tanken er at give rum og tid til at arbejde i dybden med nogle af de større problemstillinger, som kommer til at udfordre driften ved behov for flere ressourcer – både økonomisk og i form af kompetente medarbejdere.

Udvalget Social Bæredygtighed er det ene udvalg, som i 2022 arbejdede i dybden med "Det gode liv med handicap". På tværs af forvaltninger blev der arbejdet med alle aspekter af livet, hvor et handicap spiller ind – fra vugge til grav og fra dagtilbud over skole og uddannelse til seniorlivet.

Det gode arbejdsliv

I 2023 blev udvalgets fokus "Det gode arbejdsliv", hvor udfordringerne omkring rekruttering af tilstrækkeligt mange og kompetente medarbejdere kom i centrum. Samtidig skulle det inddrages, hvordan man indretter en arbejdsplads, som man har lyst til at møde ind på hver dag og gerne vil blive ved med at arbejde på - også selv om pensionering er en mulighed.

Arbejdet med de to områder har begge år været båret af en metodisk designtilgang. I Kolding har vi valgt at "sammen designe vi livet". Og netop ved så store, vilde og tværgående udfordringer, som de to emner er, kan der være behov for at afdække problemets karakter i dybden. Det er netop det, en designmetode er redskabet til.

Rapporten er en hvidbog

I kommissoriet for udvalget Social Bæredygtighed står der, at udvalget skal "udarbejde scenarier for fremtidens velfærd i Kolding Kommune". Ved afslutningen af årets arbejde med det pågældende tema overrækker udvalget en rapport til Økonomi og Strategi, som derefter bliver behandlet og sendt videre til de respektive udvalg. I forlængelse af den politiske behandling bliver rapporten overdraget til Direktionen, som får ansvaret for det videre arbejde med at udbrede anbefalingerne i forvaltningerne bl.a. ved at inddrage ledelsen i den viden, der er samlet, og i de anbefalinger, der er skabt.

Hvidbogen er resultatet af arbejdet i 2023. Den er gjort meget brugsorienteret, idet den er et resultat af videns- og erfaringsopsamling fra kommunens arbejdspladser om, hvordan man allerede i dag forsøger at skabe et bedre arbejdsliv. Hvidbogen er derfor tænkt sammen med et bilag, der fungerer som et opslagsværk med alle de gode erfaringer, som kollegerne allerede har gjort sig. Der er også en række anbefalinger på tiltag, som udvalget foreslår, man sætter i gang for at komme endnu længere med at skabe og sikre et godt arbejdsliv med tilstrækkeligt mange og dygtige kolleger og en arbejdsplads, hvor man har lyst til at blive lidt længere.



Nye krav til ledelse, generation z og civilsamfundet – meget spiller ind...

Der er en række ubekendte og variable, man skal have med i ligningen, når kommunerne skal tunes ind på at være fremtidens arbejdsplads.

Som nævnt i forordet står kommunerne over for en række udfordringer, der kan inddeles i overordnede temaer. Men der er også en række aspekter, som er gennemgående opmærksomhedspunkter - uanset hvilket tema, man fokuserer på. Det er ledelse, generation Z, inddragelse af de frivillige, overenskomster og kerneopgaven som drivkraft.

Ledelse i en ny tid og med nye krav

Ledelse er et selvstændigt fagområde og ofte et fag, man vælger, når man har været nogle år inden for det område, hvor man er uddannet eller har arbejdet. I disse år er ledelse endnu mere i bevægelse end tidligere. Arbejdslivet ændrer sig. Tag f.eks. den udvikling der skete under og efter Covid-19 med hjemmearbejde og ønsker om mere fleksibilitet. Og nu står man også over for større differentieringer omkring medarbejdernes karene med endnu flere fagområder og skel mellem de forskellige generationer.

Dertil kommer et øget behov for, at civilsamfundet bliver en tættere samarbejdspartner på de kommunale arbejdspladser, hvilket kalder på en anden slags ledelse. Ledelse er derfor et af de emner, der vil blive fulgt op på under hvert af de seks temaer i hvidbogen.

Generation z og de kommende medarbejdere

Nye medarbejdere betyder også en ny generation med et andet mindset end tidligere. En vig-

tig del af arbejdet i udvalget har derfor været at forstå, hvad den nye generation har af ønsker og krav til indholdet af og rammerne i deres arbejdsliv, og hvordan de forventer, at ledelsen skal være over for dem.

Generation z (født fra 1995 til 2010) adskiller sig markant fra de tidligere generationer, hvilket kommer til at påvirke mange aspekter af, hvordan vi indretter fremtidens arbejdspladser. Generation z som emne vil derfor blive inddraget undervejs i de enkelte temaer, når det er aktuelt. Og som oftest bliver det sat i relation til de andre generationer, som også er ude på arbejdsmarkedet, nemlig boomerne (1940 – 1959), generation x (1960 – 1979) og generation y (1980 – 1994), fordi gruppernes behov i arbejdslivet er væsentligt forskellige.

De frivillige og kommunen i nye samarbejder

Frivillige har altid løftet mange opgaver i samfundet inden for sport, kultur, velgørenhed, sundhed og det sociale område. De frivillige og ulønnede kræfter løfter på anden vis og bidrager med noget fundamentalt andet end den opgaveløsning, der kommer fra de bundne opgaver, som er pålagt en kommune.

Det har betydning for, hvordan løsninger kan tænkes og skabes og for modtageren af indsatsen, om hjælpen er frivillig og ulønnet, eller det er et job. Med de udfordringer, kommunerne står over for, er der stadig mere brug for de frivillige hænder. Ikke så meget på grund af ressourcer, men fordi udfordringerne kalder på en anden tilgang og mindset, som de frivillige kræfter kan supplere med, og som er båret af andre slags ildsjæle end de dedikerede medarbejdere.

Overenskomster og behovet for andre muligheder og smidighed

Der kan være behov for at etablere andre aftaler omkring løn og arbejdsvilkår, end overenskomsterne tillader det i dag. Det kan både være behovet for at kunne arbejde helt anderledes eller arbejde inden for flere områder. Dette emne vil derfor blive inddraget undervejs i de seks temaer.

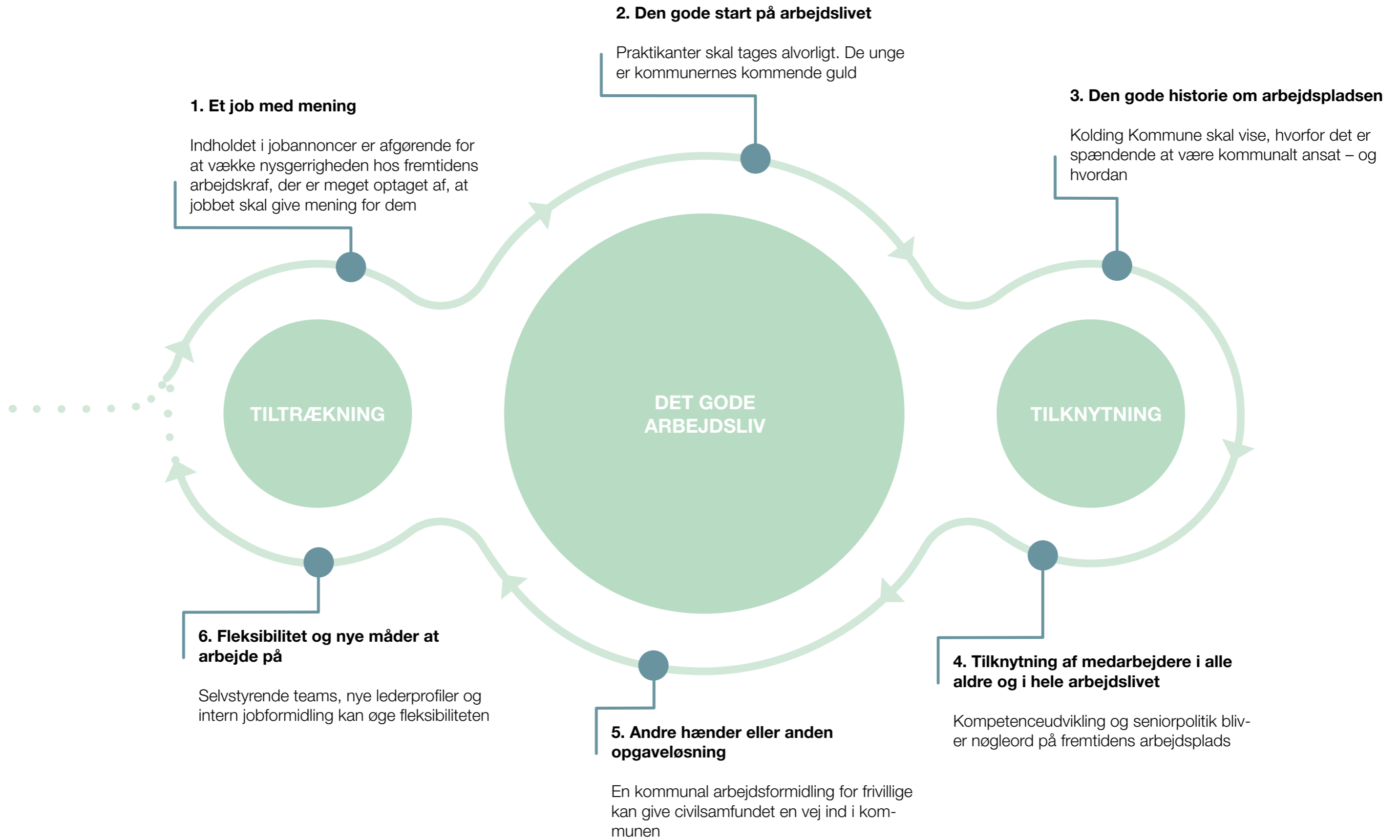
Der kan være behov for at kigge på emnet samlet for at favne de kommende udfordringer, så vi som samfund fortsat kan have et godt og trygt arbejdsmarked med respekt for den danske model. I forhold til de kommende generationer kan det være aktuelt, hvis de nye medarbejdere også skal kunne finde værdi og identitet i et medlemskab af en fagforening.

Kerneopgaven som drivkraft i jobbet

Kerneopgaven er ofte motivationen for, at man oprindeligt søgte netop DET job. Så når der bliver mindre tid til kerneopgaven, påvirker det den mening, man oplever med jobbet.

Mange medarbejdere og ledere beretter om en udvikling væk fra kun at koncentrere sig om kerneopgaven og over til en hverdag, hvor mange andre opgaver også fylder. Hvis motivationen skal holdes oppe hos de engagerede medarbejdere, så de fortsat ønsker at være tilknyttet de kommunale arbejdspladser, er der behov for et større fokus på, hvad den enkelte arbejder med, og hvilke opgaver der skal lægges ud til støttefunktioner omkring dem.





MODELLEN for udvalgets anbefalinger: Figuren illustrerer hvidbogens anbefalinger, der nu skal arbejdes videre med.

(Inspireret af Lead - Enter Next Level)

1. ANBEFALING: Et job med mening

Et fagligt og personligt fællesskab er vigtigt for de fleste i forhold til de job, de vælger at søge – og dem de vælger at blive i. Yderligere skal et job blive ved med at være spændende og udviklende.

Det er centralt i forhold til ethvert arbejde, at jobbet skal give mening. Det gælder ved rekrutteringen til en stilling, men det er lige så vigtigt i den fortsatte tilknytning af dygtige medarbejdere, at man som ansat bliver ved med at synes, at jobbet giver mening for én selv og for omverdenen, og at man oplever at møde op på arbejde og gøre en forskel.

Mennesker med forskellige uddannelser og erhvervs erfaringer søger bestemte steder hen for at kunne udleve drømmen om et bestemt arbejdsliv. I den offentlige sektor findes en stor del af jobbene inden for velfærdsområderne, hvor motivationen ligger i muligheden for at gøre en forskel for andre mennesker. Her er "ilden" i jobbet, at man hjælper, vejleder, plejer osv. Dvs. job, hvor man som oftest lægger en faglig og professionel, men også en meget personlig energi ind i det.

Noget andet, der giver mening og motiverer i forhold til et job, er relationerne til kollegerne. Man er sammen om opgaver, der kan være svære, og hvor man har brug for hinandens viden, erfaringer og støtte. Sammen skaber man resultater, og sammen løfter man dagligt store opgaver. Fællesskabet er derfor også vigtigt at værne om, når der skal arbejdes med, hvad der giver mening for den enkelte i jobbet. En god arbejdsplads skal holdes vedlige, så den stadig er attraktiv.

Nogle af jobbene inden for de kommunale velfærdsområder er ikke altid lette at udføre, for de indebærer f.eks., at man må sige nej til mennesker, der beder om hjælp. Det kan være svære situationer at være i, hvor det er endnu vigtigere, at der er gode relationer i en afdeling, og at ledelsen er til stede og yder en aktiv rolle i at navigere igennem udfordrende situationer.

Stærke værdier og særlige tilgange

Kolding Kommune står allerede i dag på et fundament af stærke værdier. Der er på tværs af kommunens forvaltninger arbejdet med en særlig tilgang, Borgerens Centrum. Den skal skabe de bedste rammer og betingelser for samarbejdet mellem borgerne, de pårørende og personalet. Bredt i kommunen arbejdes der ud fra Borgerens Centrum i mødet mellem personale og borgerne, og inden for flere af velfærdsområderne handler værdierne desuden om Selvværd og Sammenhæng som nøglen i arbejdet.

Meningsdannelse og identitet i jobbet er tæt forbundet, ligesom relationer og formål også er begreber, der har betydning for, om et job giver mening for den enkelte medarbejder. En god energi og værdi i jobbet er centralt for at sikre den fortsatte tilknytning til arbejdspladserne. Selvbestemmelse er også med til at skabe mening i et arbejdsliv. Det kan handle om, at man selv har indflydelse på løsningen af opgaverne, og hvordan ens arbejdsdag tilrettelægges.

Denne opmærksomhed er vigtig i forhold til fortsat at kunne rekruttere dygtige medarbejdere og skal tænkes ind i flere spor i indsatsen for at skabe det gode arbejdsliv.

Den større mening og meningen for den enkelte

Når man leder medarbejdere, er det vigtigt, at de oplever mening i jobbet. På den måde oplever de en tæt sammenhæng og dialog om krav til jobbet og de opgaver, det indeholder. Den ledelsesmæssige opgave er bl.a. at italesætte, hvad det er for en større mening, som den enkelte job taler ind i, og hvordan medarbejderne bidrager ind i den.

Der skal være tid og rum til at koncentrere sig om kerneopgaven, som er den ild og motivation, der oprindeligt fik en person til at vælge en bestemt uddannelse og et særligt job. Mening med et job skabes også, når man lykkes i jobbet, og det er centralt at huske at sætte ord på de ting, man når i mål med hver dag. Det er vigtigt at fejre succeserne! Det gør én stolt af sin indsats og sit job. Der er en tæt forbindelse til temaet Den gode historie om Kolding Kommune som arbejdsplads.

95 medarbejdere har deltaget i interview og fortalt om deres oplevelse af Kolding Kommune som arbejdsplads. Rapporten rummer mange interessante pointer. En af de pointer, som er vigtige i forhold til at have et job med mening, er ønsket om at få ro til kerneopgaven og ønsket om, at færre nye tiltag og projekter løbende sættes i gang.

Mening i jobbet og fortsat kompetenceudvikling

Meningen i jobbet bliver dybere, når man får mulighed for at blive ved med at udvikle sine kompetencer. Det kan være kurser, efteruddannelse eller sidemandsoplæring. Når man holder nysgerrigheden ved lige om faget og jobbet, kan det være med til at holde fast i motivationen for at møde ind hver dag.

Det er meget individuelt, hvordan man ser en mening med sit arbejde. Nogle medarbejdere vælger et bestemt fag eller arbejdsplads, selv om de kunne tjene en højere løn et andet sted. Kommunerne skal ikke konkurrere med hinanden eller private virksomheder om lønnen, men ved at værne om at skabe rammerne for, at medarbejderne kan fokusere på kerneopgaven, kan det skabe mening. For at tilbyde noget andet end løn, kan man med fordel tænke fleksibilitet ind på arbejdspladserne.

Et eksempel er erfaringer fra Kolding Bibliotek, der tilbyder vejledning til skoleeleverne. Her blev en opgave gentænkt af personalet, hvor de hver især bidrog med deres faglighed, og hvor resultaterne er en langt større tilfredshed med jobbet og den opgave, de løser (se bilaget).

Den næste generation og deres mening med arbejdslivet

Hver ny generation adskiller sig fra den forrige. Den næste generation, vi ansætter nu og i de kommende år, er generation z. De er endnu mere fokuserede på meningen i jobbet, og har behov for at føle sig personligt motiverede for at ville gå ind i det. Men de fokuserer også på, hvordan det tapper ind i fortællingen om dem selv som mennesker, hvordan de lykkes i det, og hvilke karrieremuligheder der er i jobbene.

Social Bæredygtighed anbefaler særligt fokus på at formidle og udvikle job med mening

For at prioritere og fremme MERE MENING I JOBBENE anbefaler Social Bæredygtighed følgende:

- Kolding Kommune skal sætte fokus på den samlede portefølje af nye initiativer og projekter i forvaltningerne. Det skal ske for at sikre, at der kun igangsættes projekter og indsatser, som tager udgangspunkt i borgernes behov, og som matcher kerneopgaven. Samtidig skal viden og erfaring fra driftsområderne inddrages under udviklingen og implementeringen, så medarbejderne bliver en del af nye projekter.
- Politikerne skal have en tæt dialog med Direktionen om, hvilke projekter og tiltag der er i gang. Alle projekter skal i lighed med driftsopgaver opnå samspil og synergier med kerneopgaverne i kommunen.
- Ved rekruttering skal mulighederne for den personlige mening i jobbene foldes ud i stillingsannoncen og i ansættelsesprocessen, så det bliver tydeligt, hvad jobbet kan give ansøgeren. Det skal også gøres mere synligt for nye medarbejdere, hvilke muligheder der er for efteruddannelse og karriere i jobbene, og det gælder helt fra rekrutteringen til den daglige ledelse og MUS. Det er en af de ting, der betyder noget for generation z, og som vil hjælpe på rekrutteringen af medarbejdere i alle aldre, fordi det skaber en umiddelbar identifikation og et formål.
- Direktionen skal sætte et projekt i gang med at skabe skabeloner for jobannoncer, der i højere grad fortæller om kerneopgaven og den enkelte arbejdsplads, så de enkelte arbejdspladser kan benytte dem ved annoncering. I arbejdet skal indgå, hvordan man bedre formidler om kulturen og den opgave, der løses, hvad jobbet indeholder, og hvad det giver den nye medarbejder at blive en del af stedet. Det er vigtigt, at ledere og medarbejdere fra alle forvaltninger deltager i konceptudviklingen, så det bliver et fælles nyt koncept. Indsatsen skal tænkes sammen med de øvrige opgaver i HR-afdelingen. Husk, at generation z er visuelle og fortællende. Jobbene skal foldes ud, så de bliver konkrete og appellerer til den potentielle nye medarbejder, fordi de kan se den forskel, de selv kan gøre i jobbet. Hvilken identitet giver det dem? Og ved annoncering af job i kommunen skal der indgå et link til mulighederne for også at finde en bolig i kommunen og til kommunens bosætningsite www.komtilkolding.dk.



2. ANBEFALING: Den gode start på arbejdslivet

De unge, de nyuddannede og de nyansatte skal tages alvorligt. De er alle kommunens kommende medarbejdere.

Dette tema har en vis bredde, for det spænder fra behovet for at nytænke, hvordan kommunen og den enkelte arbejdsplads præsenteres i jobannoncerne, over til hvordan både nyuddannede og erfarne medarbejdere kommer godt fra start på arbejdspladsen. Desuden er der et særligt fokus på at gøre både børn og unge interessererede i jobbene i velfærdsområderne.

Ingen synes, det er fedt at komme til en fest, hvor man ikke bliver budt velkommen. På samme måde er der ingen, der synes, det er sjovt at starte på et nyt arbejde, hvor man ikke bliver taget godt imod. Begynder man på et nyt job, er det vigtigt at få oversat koderne for, hvordan og hvorfor de nye kolleger gør, som de gør. Ellers føler man sig ikke velkommen. Og i værste fald stopper man hurtigt igen.

En gennemtænkt plan for hvordan man tager imod nye medarbejdere er derfor alfa og omega for at lykkes med at give en god start og dermed en større sandsynlighed for glade og tilfredse medarbejdere. Det er også et vigtigt fokus at have for lederen, hvordan man som arbejdsplads samlet tager imod nye medarbejdere og studerende. I forhold til ledelse af generation z er der også behov for at kigge på de ledelsesværktøjer, som i dag indgår i værktøjskassen, i samarbejdet med medarbejderne for at sikre trivslen på en arbejdsplads.

Generation z skubber til alt

Den nye generation på arbejdsmarkedet har fået bogstavet "z". Generation z kommer med forventninger om at skubbe til stort set alt i

forhold til måden vi har indrettet vores arbejdspladser på, og hvordan man i årtier har anset det for "normalt" at være en del af en arbejdsstyrke, fra man var færdig med sin uddannelse, og til årene som pensionist meldte sig.

Det er en generation præget af et andet tempo. De lever i høj grad et onlineliv og er udpræget digitale. Det kommer til at påvirke deres forventninger til, hvordan vi skal løse opgaverne, og til rammen for, hvad man kan. De er vokset op med, at man leverer – HELE tiden – og derfor handler det meget om, hvordan de oplever, de klarer situationer. Der bliver behov for konstant feedback til dem, for at de føler en mening med det, de laver. Det kommer til at stille nye krav til lederne at få den profil af medarbejdere ind, men det vil også ændre på kulturen mellem medarbejderne – både den faglige og den sociale kultur på arbejdspladsen.

Kommunen har en fordel i forhold til at engagere generation z og motivere dem til at blive medarbejdere inden for velfærdsområderne, for denne generation søger i høj grad en mening med et job, og det er netop, hvad arbejdet inden for velfærdsområderne har. Her kan man gøre en forskel for andre mennesker. Der skal ligge et stærkt kald i jobbet, for at de kan føle meningen og se en identitet i det, de kommer til at arbejde med. Det er en væsentlig krog til at fange deres interesse og motivation, og noget som skal i centrum ved annoncering af ledige stillinger og ved opstarten på arbejdspladsen som nye medarbejdere.

Alle har brug for en god start

En god start på arbejdslivet handler både om overgangen fra uddannelse til det første job, men det er også den start, der udruller sig, når

man begynder på et nyt job. Det forløb strækker sig reelt fra den tone, der slås an i stillingsannoncen, og til man har arbejdet i det nye job i nogle måneder. Et godt eksempel på, hvordan man har forbedret det forløb, kan læses i bilaget om bostedet på Rytterskolevej, som gennemgik deres egne ansættelsesforløb og ændrede dem væsentligt.

En MUS er ikke længere nok

MUS'en er et godt eksempel på noget, som skal ændres. En ny generation af medarbejdere vil ikke være tilfredse med blot én gang om året at have en indgående samtale med deres leder. De vil have – og de forventer – at der er langt hyppigere samtaler om dem som medarbejdere. De vil tale om, hvordan de performer og udvikler sig, og hvad der skal lægges af planer for deres videre arbejdsliv. Det stiller nye krav til lederne, som skal strække sig over et større spænd af behov hos medarbejderne, men det er også en tidsmæssig udfordring, hvis man er leder af et stort antal medarbejdere i forskellige aldre.

Praktikforløb giver viden og interesse

Et godt praktikforløb i en tidlig alder kan være med til at give smag for et job og et karrierevalg. Derfor er der behov for at markedsføre kommunens velfærdsområder, så det er tydeligt, hvad et job inden for de forskellige områder giver en som menneske. Det skal også være tydeligt, at man kan gøre en forskel for andre, og at der er udviklingsmuligheder og fremtid i jobbene. Den viden skal bredes endnu mere ud i grundskolen, og der skal gøres en indsats for at åbne endnu flere af kommunens arbejdspladser for

at tage imod praktikanter fra grundskolen, ungdomsuddannelserne og de videregående uddannelser. Det er også vigtigt at kigge på den forberedelse, der skal til ude på arbejdspladsen for at tage godt imod praktikanterne. Og man skal se på, hvor vigtigt det er med god vejledning undervejs i et forløb, hvor praktikanterne skal indgå så ligeværdigt som muligt på en arbejdsplads, for at det bliver en god og givende oplevelse.

Et fritidsjob kan være første skridt ind på et område

Indsatsen for at få flere unge mellem 13 og 17 år i fritidsjob er et af de gode eksempler på, hvordan man kan åbne en arbejdsplads og introducere de unge til job inden for velfærdsområderne (læs mere i bilaget). Det er en tilgang, som kan kopieres over til andre områder i forhold til, hvordan man kan skabe jobbene samt sikre en god modtagelse og introduktion til, hvad stillingerne indeholder, så de unge kommer godt i gang. Pt. er der igangsat fritidsjob på kommunens plejehjem, og der kører et projekt med job inden for børneområdet i 2023, som evalueres, inden det evt. gøres til fast praksis. Indsatsen spiller på flere strenger. For det første får de unge et job og en tilknytning til kommunen som arbejdsplads. For det andet bliver de unge ambassadører for kommunens arbejdspladser, når de fortæller om deres job til venner og familier.

Den gode start er allerede før 1. arbejdsdag

For at prioritere og fremme DEN GODE START anbefaler Social Bæredygtighed følgende:

- Direktionen skal udarbejde et katalog med principper og anbefalinger til, hvordan en rekrutteringsproces kan forløbe fra annoncering over opstartsfasen og til man eventuelt igen forlader arbejdspladsen. Kataloget skal indeholde viden og gode eksempler på rekruttering, opstart og senere hvordan man kommer godt væk igen fra arbejdspladsen, hvor de forskellige arbejdspladser i Kolding Kommune kan hente viden og erfaringer fra andre. Det skal også være med til at sætte en ramme og en retning for, hvordan man skal arbejde med emnet. Pga. forskellene mellem arbejdspladserne skal der være plads til metodefrihed i kataloget. Interesserede afdelinger kan dog allerede i dag få inspiration fra Rytterskolevejs erfaringer (se bilaget).
- Indtil kataloget er udarbejdet, er det en god ide at søge inspiration hos hinanden og i personalepolitikken. En god plan for opstarten af nye medarbejdere kan være svær at udarbejde, når man har været på arbejdspladsen et stykke tid. Derfor lyder opfordringen til at tage på besøg hos hinanden og prøve at blive introduceret til andre arbejdspladser. Brug fællesskaberne i forvaltningen til en dialog om, hvordan man tager godt imod nye medarbejdere og lærer af hinanden. Tag udgangspunkt i de anbefalinger der allerede ligger i personalepolitikken, f.eks. fokuset på at skabe gode fællesskaber for den nye. Her er også nævnt muligheden for at medarbejdere bliver mentorer for de nye i opstartsperioden.
- Direktionen skal igangsætte en målrettet indsats for, at endnu flere af kommunes arbejdspladser tager imod praktikanter fra både grundskolen, ungdomsuddannelserne og de videregående uddannelser, så de kan snuse til de forskellige fagområder, som kommunens arbejdspladser rummer. Der er behov for at åbne kommunen, så potentielle medarbejdere kan se værdien af det arbejde, der udføres, så de vælger en uddannelse og deres karriere inden for områderne.



3. ANBEFALING: Den gode historie om arbejdspladsen

Kolding Kommune skal vise og fortælle, hvorfor det er attraktivt at være kommunalt ansat – og hvordan.

Temaet rummer både den overordnede kommunikation om Kolding Kommune, som kommer centralt fra, hvordan den enkelte arbejdsplads skriver om sig selv, og hvordan medarbejderne fortæller om Kolding Kommune omkring middagsbordet. Politikerne har også en vigtig rolle i forhold til, hvordan der bliver talt og debatteret om prioriteringer i kommunen, om opgaveløsningen og om medarbejderne.

Temaet er beslægtet med byrådets arbejde med en ny grundfortælling om Kolding Kommune. Det spiller derfor også en rolle i forhold til at tiltrække medarbejdere og tilflyttere, fordi mange vælger at bosætte sig tæt på et nyt job.

Når medarbejderne selv fortæller...

Det skal først og fremmest slås fast, at fortællingen om en arbejdsplads ikke kommer oppefra. Den kommer fra medarbejderne selv. Dvs., at det er hverdagen på arbejdspladsen, der afgør, hvilke historier der fortæles til middagsselskabet og i fodboldklubben. Så når hverdagen fungerer på en arbejdsplads, er grundfortællingen stærk og ægte og skaber de bedste rammer for rekruttering.

Det giver altid mere styrke til en fortælling, at det er borgere og medarbejdere, der selv fortæller historien. Det bliver mere autentisk, end når historien kommer direkte fra kommunens kommunikationsfolk. Det er godt at tænke dette perspektiv ind i forvaltningerne og i arbejdet med at fortælle om hverdagen og den forskel, som kommunens medarbejdere gør hver dag i hjem, på skoler, i børnehaver osv. Og et vigtigt

fokus her er, at fortællingerne skal ud og målrettes og ramme den slags medarbejdere, som vi har brug for at ansætte flere af.

Sociale medier er effektive til at bringe fortællingerne videre fra hverdagen. Det kan være en god investering at tage en snak med medarbejderne om, hvordan man vinkler og skriver en historie, og hvilke billeder der egner sig til at blive brugt. Der er dog et vigtigt perspektiv i at skelne mellem mulighederne i de forskellige sociale medier, og at det skal være et frivilligt valg for medarbejderne at dele historier om arbejdslivet på sine private profiler.

Jobannoncer fra forskellige arbejdspladser

I forhold til opbygning af gode jobannoncer skal perspektivet tænkes udefra og ind og ikke som i dag, hvor annoncer typisk folder en organisation ud. Der skal skrives ind i, hvad den nye medarbejder kan få ved at søge jobbet. Annoncen skal vise den værdi, der ligger i opgaverne, og hvilken forskel den nye medarbejder kan gøre ved at arbejde i Kolding Kommune. I forhold til størstedelen af jobbene i kommunen, som er på velfærdsområderne, skal fokus i annoncerne være på den menneskelige værdi, som jobbet giver. Annoncen skal blottlægge, at man kan få lov til at gøre en forskel for andre mennesker, der har brug for hjælp, for formålet med annoncen er at tænde motivationen hos den potentielt nye medarbejder. Det kan være en god idé at anvende elementer af både storytelling, billeder og citater fra kolleger. Og en god måde at syresteste sin stillingsannonce på er at stille det kritiske spørgsmål: "Ville jeg selv søge det job, for lyder det spændende?"

I alle organisationer arbejdes der med kommunikationen udadtil, og hvordan man signalerer, at det er en samlet organisation med ens logo og værdier og én afsender. Det signalerer styrke og ensartethed, men det kan desværre også forstyrre budskabet fra den enkelte arbejdsplads langt ude i driften, som søger en sommerferieafløser, hvis hele organisationens brandingtankegang skal tænkes ind i en jobannonce. Særligt for de kommende generationer, som i langt højere grad søger jobbet med MENING, er det værd at tænke i forskellig kommunikation, så det nogle gange er hele paraplynavnet Kolding Kommune, mens det andre gange er f.eks. Troldebørnehaven, der søger en medarbejder.

Howdan "sælger vi varen" – og er det ens til alle?

Når løn ikke er et parameter, man sælger et job på, skal rammerne og indholdet i jobbet i stedet fremhæves. I forhold til velfærdsopgaverne er det meningen med jobbet, der skal have mest vægt. Det er den værdi, der ligger i det enkelte job for det menneske, man hjælper ved at gå på arbejde. Det kan f.eks. være, at børnene får gode rammer og tryk læring og udvikling, at de unge får rådgivning, og at de ældre får tryk. Rammerne for jobbene kan også sættes i spil de enkelte steder. At man er med til at lægge vagtplanerne, at der er flekstid, eller hvad der nu er gældende på arbejdspladsen.

I forhold til at fortælle om kommunens arbejdspladser til generation z er det centralt at huske, at de ikke hopper på flot markedsføring af jobbene, men at det håndholdte fanger

deres interesse. De er dygtige til at spotte et filter af forskønnelse. I stedet fænger det uredigerede og autentiske dem. Det vil sige, at det håndholdte og den personlige fortælling vil være langt bedre som markedsføring end den "pæne" version, der er smukt grafisk opsat. Det skal tænkes ind i valget af både sproget og medierne ved annoncering.

Det attraktive ved Kolding

Medarbejderundersøgelsen viste, at en tungtvejende grund til at vælge Kolding Kommune som arbejdsplads er den afstand, som medarbejderne skal køre på arbejde. Dvs., at hvis man bor i Kolding, er det også mere nærliggende at søge job på en af kommunens arbejdspladser. Det kan også tænkes den anden vej rundt, så når man slår et job op, kan der samtidig være information om muligheden for at leje eller købe bolig. Det kan fremgå, hvordan f.eks. børnepasnings- og kultur- og fritidstilbuddene er i kommunen. Det kan også hjælpe med at tiltrække nye medarbejdere og medborgere.

Andre måder at skabe interesse på

Det kan være værd at overveje at invitere en hel grundskoleklasse på besøg på plejehjemmet eller ud i institutionen, så eleverne kan se, hvad der sker, og hvad jobbene indeholder. Måske kan en arbejdsplads adoptere en skoleklasse, så de kommer igen igennem årene og hele tiden får bygget viden oven på. Det kunne f.eks. også være en del af deres undervisning, at de hjælper med at regne ud, hvad der skal købes af mad hen over en uge, eller at de øver sig i at læse højt for de små eller de ældre.

Social Bæredygtighed anbefaler at anvende de gode historier strategisk

For at prioritere og fremme FLERE GODE HISTORIER anbefaler Social Bæredygtighed følgende:

- Husk, at generation z er visuelle og fortællende. Jobbene skal foldes ud, så de bliver konkrete og appellerer til den potentielle nye medarbejder, fordi de kan se den forskel, de selv kan gøre i jobbet. Hvilken identitet giver det dem? Og ved annoncering af job i kommunen skal der indgå et link til mulighederne for også at finde en bolig i kommunen og til kommunens bosætningssite komtilkolding.dk.
- Direktionen skal sætte et arbejde i gang med en offensiv medie- og kanalstrategi omkring at formidle de gode historier, herunder brug af sociale medier og forskellige kanaler. For nogle faggrupper er LinkedIn det rigtige faglige medie, mens andre faggrupper mere benytter sig af f.eks. Facebook. Via opslag om aktiviteter kan man også tiltrække potentielle nye medarbejdere. Internt i de enkelte forvaltninger skal der arbejdes med, hvordan man kan bruge f.eks. LinkedIn til at fortælle om sit arbejde og om de opgaver, man løser. Fra bl.a. Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen kan hentes inspiration og viden om gode råd til medarbejdernes brug af mediet. Og det kan overvejes, hvordan der kan støttes op om de medarbejdere, som benytter sig af medierne. Husk at det er en formidling og fortælling, som medarbejderne selv vælger at gå ind i.
- De ansatte i Kolding Kommune løser vigtige samfundsopgaver, som ikke kan undværes. Alle byrådspolitikere har en særlig mulighed for at fremhæve den store og vigtige samfundsopgave, som medarbejderne løfter og løser hver dag.



4. ANBEFALING: Tilknytning af medarbejdere i alle aldre og i hele arbejdslivet

Kompetenceudvikling og seniorpolitik bliver nøgleord på fremtidens arbejdsplads.

Det er dyrt, når en medarbejder stopper, og en ny skal rekrutteres. Det koster både viden og kroner, så enhver organisation har en interesse i, at dygtige medarbejdere bliver længst muligt i jobbet. Det giver tryghed og stabilitet omkring opgaveløsningen og for de borgere og pårørende, som møder medarbejderne.

Det giver også bedre ambassadører for arbejdspladsen, hvis medarbejderne har en fortsat lyst til at være der. Så det er vigtigt, at der arbejdes på at beholde medarbejderne. Det stiller krav om en fortsat udvikling af jobbet og nye faglige og personlige udfordringer til medarbejderne. I forhold til gruppen af ældre medarbejdere er der flere muligheder for at skabe ændrede vilkår, så de kan se, det er muligt at fortsætte med et godt arbejdsliv, samtidig med at der skabes bedre rum for de private behov og ønsker om mere fritid.

Tilknytning af medarbejdere til arbejdspladserne i Kolding Kommune handler om den gode start på arbejdslivet ved at få en god overgang fra uddannelsen og til at tage hul på sit arbejdsliv. Det handler også om de øvrige medarbejdere, der undervejs i deres arbejdsliv bliver ansat i kommunen.

De unge ønsker fællesskaber med endnu mere mening

Aldersmæssigt kan der være et spænd på 50 år mellem medarbejdere i begyndelsen og i slutningen af arbejdslivet. Det skaber naturligt også en vis bredde i værdier, ønsker og behov for rutiner og rammer, og hvordan samarbejdet

med kollegerne og lederne helst skal være. Og ikke mindst hvad man ønsker i forhold til de sociale aktiviteter, der også er en del af en arbejdsplads.

Når det handler om generation z, vil de ikke nødvendigvis søge de traditionelle sociale fællesskaber, som er til stede på arbejdspladsen: Torsdagskagen, julefrokosten eller kunstklubben. De søger fællesskaber, hvor de oplever selv at få et udbytte med hjem. De søger derfor ikke et fællesskab, blot fordi det er der. For at fægne generation z er det derfor vigtigt, at man udvider tilbuddene til medarbejderne og får etableret noget, som alle har lyst til at gå ind i og være en del af.

Ledelsen skal kunne spænde bredt

For ledelsen er det vigtigt at sikre, at der er aktiviteter, som fænger bredt for at give mulighed for sociale fællesskaber til medarbejdere i alle aldre. Så de aktiviteter, der sættes i gang, skal have en større bredde end tidligere. Her er det dog centralt, at de traditionelle fællesskaber ikke fjernes, men derimod suppleres af nye og flere aktiviteter.

Den større differentiering mellem medarbejderne, der er i vente i de kommende år, stiller også krav om en ændret lederprofil. Ledere af i morgen skal kunne spænde over fire generationers forskellighed i deres ledelsesstil, for blandt medarbejderne vil der være både de nye generation z'ere, generation y, generation x, der er midt i arbejdslivet, og så boomerne, der er i slutningen af deres arbejdsliv.

Samtidig skal lederne af i morgen rumme medarbejdere, der trives fint med faste regler

og strukturer, og den tryghed det giver, mens andre vil søge væk, hvis der ikke kan skabes et individuelt rum til den enkeltes arbejdsliv og privatliv. Og det er ikke kun medarbejderne, der skal rummes her, men også deres familier og evt. forskellige familiestrukturer. Hvis det skal lykkes, skal der kunne skabes forskellige og individuelle løsninger for den enkelte, uden at det går ud over fællesskabet eller skaber strid i gruppen over forskellene.

Stærk tilknytning kræver god og differentieret ledelse

En god arbejdsplads spotter kompetencer, og medarbejdere der er dygtige og har sans for forskellige arbejdsopgaver. Det er vigtigt for at tilbyde medarbejderne en fortsat attraktiv arbejdsplads med rum til udvikling og for at anerkende menneskers kompetencer. På den måde viser man, at de er værdsat både som medarbejdere og for det arbejde, de udfører. Det er vigtigt at huske, at alle har en særlig kompetence eller talent, og når man træner og øver sig, bliver man altid bedre til opgaveløsningen. En af ledelsens vigtige opgaver er at skabe rum for den udvikling.

Det kræver god og nærværende ledelse at se medarbejdernes særlige kompetencer og evner, at udvikle dem og at se succeserne i hverdagen. Det bliver også kaldt nærlidelse. Nærlidelse og tilstedeværelse er to begreber, der kommer endnu mere fokus på i de år, der kommer, når nye generationer af medarbejdere træder ind på arbejdsmarkedet og stiller krav om nærvær, respons, eget ansvar og arbejdsrum. Hvis kommunen skal blive ved med at være en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne møder glade op og går hjem med følelsen af igen at have gjort det godt, er der brug for ledere, der har tid, rum og blik for at være til stede i

situationerne og agere. Det stiller krav til, hvilke rammer lederne tilbydes, men også til ledernes evner til at spænde bredt og rumme mange behov og forskellige former for udvikling.

Anerkendelse og succeser der fejres

Medarbejdere bliver i højere grad på en arbejdsplads, hvor man bliver anerkendt, og hvor ens arbejde giver mening. Heri ligger også, at man har gode rammer at arbejde inden for med den kerneopgave, man anser for at være meningen med jobbet. Både fra medarbejderundersøgelsen og lederne lyder en frustration over, at kerneopgaven forsvinder i en række administrative opgaver, som er blevet pålagt de enkelte steder som led i en decentralisering. Behovet for at have fokus på kerneopgaven tæller ind i byrådets dagsorden om forenkling af administrationen og af de regler, som omgiver det daglige arbejde.

Succes er mange ting. Det kan både være det vellykkede projekt eller arrangement, men det er i lige så høj grad at lykkes med hverdagen, og at man i fællesskab endnu en gang kom i mål med dagens arbejde og nåede sine besøg, sine opgaver eller sin to-do-liste. Det skaber glade medarbejdere at lykkes og at huske at fejre alle succeser. En offentlig organisation kan ikke tillade sig at bruge midler på at fejre succeserne, men at fokusere på dem i hverdagen er nødvendigt, for at kunne holde gejsten oppe i trange tider. Der er brug for et ledelsesmæssigt fokus på, om ikke nødvendigvis på daglig basis, så i hvert fald ofte, at tale sammen om dagens eller ugens succeser, og hvad man er lykkedes med. Det er ellers som regel udfordringerne, der sætter dagsordenen for samtalerne på en arbejdsplads. Men det er en god idé at huske at vende samtalen om, så der kommer fokus på succeserne.

En snak om fremtiden og om andre muligheder

MUS kan være et vigtigt redskab til at få de dybere dialoger med medarbejderne om en status lige nu og her på deres arbejdsliv. Men det er også vigtigt, at man husker at tale om, hvad der kan være i udsigt om 3 – 5 år, så man sammen kan forberede det. Går ægtefællen på pension? Er der børnebørn? Forældre der er syge? Det er nødvendigt at tage det hele liv med ind i snakken om behov og ønsker, hvis samtalerne skal være med til at sikre tilknytning af medarbejdere og et bæredygtigt arbejdsliv.

Hvis man skal få de ældre medarbejdere til at ønske at blive længere, end de behøver, skal man være ude i god tid, så muligheder kan overvejes, og der kan sås frø med tanker om nedsat arbejdstid, eller måske et arbejdsliv, der kun finder sted hver anden uge. En udbredt kreativ sans er også en god ide, for der kan

være mange måder, man kan skrue en vagtplan sammen på, hvor der også tages hensyn til et øget behov for frihed og fleksibilitet. Desuden er det vigtigt, at man tager individuelle hensyn, hvad angår krav til efteruddannelse, fysisk udholdenhed osv.

Et arbejdsliv ændrer sig over årene, og måske får man lyst til nye opgaver et andet sted. Som leder skal man kunne se medarbejdernes særlige evner og kompetencer og rumme at hjælpe dem videre i f.eks. en stilling et andet sted i organisationen. Det kan både være som konsekvens af alder eller ændrede forhold i det private, men også som en del af en faglig og personlig udvikling. Hvis man gør det, forbliver dygtige medarbejdere i organisationen, og de kan fortsat bidrage med deres viden og erfaringer. Det skaber loyale medarbejdere og en stærk organisation med sammenhold baseret på viden og kendskab til hinanden.



Social Bæredygtighed anbefaler kompetenceudvikling og øget fokus på seniorer

For at prioritere og fremme mere TILKNYTNING anbefaler Social Bæredygtighed følgende:

- Direktionen skal prioritere en sammenhængende kompetenceudviklingsindsats i Kolding Kommune. Indsatsen skal udvikle medarbejdernes faglige og personlige kvalifikationer for at udvikle en bæredygtig organisation og et meningsfuldt arbejdsliv til gavn for borgerne, brugerne og virksomhederne. I arbejdet skal der være fokus på, om Kolding Kommune får udnyttet de forskellige muligheder for at søge tilgængelige midler til finansiering af udgifterne.
- Der skal kommunikeres om kommunens seniorpolitik og de muligheder, den rummer. Der skal desuden udarbejdes et katalog med seniorvenlige tiltag, som kan supplere seniorpolitikken og fungere som inspiration til både medarbejdere og ledere. Direktionen skal undersøge, om der skal afsættes midler i budgettet til at få nogle af indsætterne udbredt yderligere på de enkelte arbejdspladser. Det skal også undersøges, om der kan skabes ændrede rammer for seniorerne, så det bliver mere attraktivt at blive på arbejdsmarkedet, og her skal de faglige organisationer inviteres med i samarbejdet for at kigge på lokalaftaler.
- Direktionen skal sikre et ledelsesmæssigt fokus på, hvad der kan skabe interesse hos ledere og medarbejdere, for at de bliver længere tid på arbejdsmarkedet. Desuden skal Direktionen undersøge, om der er behov for flere netværk på tværs af organisationen, hvor medarbejdere og ledere støtter op og lærer af hinanden.

5. ANBEFALING: Andre hænder kan skabe andre løsninger

Frivillige kræfter og andre faglige profiler kan være vejen til nye måder at løse både velkendte udfordringer på, men også de voksende behov og forventninger.

Nye hænder til nye løsninger

Det danske samfund rummer en lang og stærk tradition for frivilligt arbejde og et ønske hos mange borgere om at tage ansvar for vores medmennesker i de lokalsamfund, hvor vi bor. Frivillige kræfter kan både tage del i de opgaver, der er en del af hverdagen på f.eks. et plejehjem eller en skole, men de kan også skabe helt andre løsninger, fordi de netop ikke er en del af kommunen og derfor underlagt forpligtelser og regler.

Med de voksende udfordringer, der er i vente, vil der i fremtiden blive endnu større behov for de frivillige – både som en hjælp men også som en (med-)skaber af nye løsninger på tilbagevendende udfordringer. Der tænkes her på f.eks. nogle udsatte borgere, som får hjælp og kommer videre, uden at det nødvendigvis behøver være med kommunens hjælp. Det kunne f.eks. også være til gruppen af unge, der har brug for støtte til at komme i gang med job eller uddannelse eller borgere, der er ensomme.

Når der inddrages frivillige hænder i kommunes opgaver, er det også her vigtigt at huske på forskellene mellem generationerne, hvor boomerne ofte er dedikeret til én frivillig organisation igennem hele livet, så er generation x ikke nødvendigvis stabile på samme vis og ej heller generation y. Generation z søger igen den mere personlige bekræftelse og identitet igennem

deres frivillige engagement. Så også her skal der være et fokus på den forandring gennem generationerne, som vi har i vente.

Nye fagligheder - når noget andet er en mulighed

Når det bliver en udfordring at skaffe det ønskede fagpersonale, kan det være en løsning at ansætte en medarbejder med en anden uddannelse og evt. sætte opkvalificering i gang. Det kan være en god løsning, og det kan også skabe (uventede) gode resultater for den enkelte arbejdsplads. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at denne løsning kan "skubbe" til de øvrige faggrupper, som måske kan blive nødt til at tage ekstra ansvar for opgaver, som de ikke hidtil har haft. Der kan derfor være brug for ekstra ledelsesmæssig opmærksomhed på området. Læs mere i bilaget.

En medarbejder med en anden faglig profil end vanligt i jobbet kan også have en betydning udtil i forhold til borgerne, som kan opleve, at de ikke længere har samme kontinuitet omkring et forløb, fordi det nu varetages af flere end tidligere. I de tilfælde er der brug for øget dialog og forventningsafstemning for at undgå, at der opstår frustration omkring opgaveløsningen, både hos borgere og personale. Læs mere i bilaget.

Dilemmaer for de frivillige og for arbejdspladsen

I forhold til en større inddragelse af frivillige i løsningen af opgaver på de kommunale arbejdspladser kommer der fokus på, hvordan man skal lede en arbejdsplads, som består af fastansatte, men med frivillige som en del af

arbejdskraften. Det stiller nye krav til ledelse – både af de to grupper hver især – men også af dem som en samlet gruppe, så det gode og konstruktive samarbejde sikres, og ingen føler sig udnyttet eller forbigået. Det er vigtigt at huske, at frivillige kræver lige så meget opmærksomhed som de ordinære medarbejdere, for at det lykkes.

Der er mange ligheder, når man ønsker at fange interessen hos en potentiel ny medarbejder og hos en borger, der ønsker at udføre frivilligt arbejde. Begge skal kunne se, at de gør en forskel i jobbet, og begge skal opleve arbejdspladsen som et godt sted at møde ind og være på. Begge parter er motiverede for at indgå i et større fællesskab omkring en opgave. Den tilgang er vigtig at huske både i arbejdet med at skrive gode stillingsannoncer, og når en arbejdsplads går i dialog med de frivillige om at bidrage til opgaveløsningen det enkelte sted. Alle slags medarbejdere – både de lønnede og ulønnede – skal kunne se sig selv i jobbet og føle, at de med deres indsats gør en forskel.

I forhold til at inddrage frivillige i opgaveløsningen på en arbejdsplads er der nogle overvejelser, man bør gøre sig inden, og som skal være levere regler undervejs. På den måde skaber man de bedste rammer for de frivillige og et godt samarbejde mellem dem og personalet og eventuelle pårørende.

- Skab klare rammer for de frivillige. Hvor er der opgaver til dem? Hvornår er de frivillige personalets ansvar? Hvis man ikke gør det helt klart, og der opstår usikkerhed, så går det ud over de ansattes velbefindende på arbejdspladsen.

- Italesæt over for personalet, at der er behov for frivillige, og forklar hvorfor frivillige kan være løsningen.

- Hav fuld gennemsigtighed omkring opgaver og ansvar, og hvorfor der prioriteres, som der gør.

- Forventningsafstem med frivillige og medarbejdere. Det er forskelligt, hvilken slags arbejdsplads, man er frivillig på. Der er f.eks. stor forskel på at være frivillig på et hospice og et plejehjem.

- Der skal være ledelsesmæssige ressourcer til at støtte op om de frivillige som ekstra hænder.

Social Bæredygtighed anbefaler mere fokus på samarbejdet og inddragelse af de frivillige

For at prioritere og fremme OPGAVELØSNING PÅ ANDEN VIS anbefaler Social Bæredygtighed følgende:

- Direktionen skal undersøge, hvordan man på forskellig vis kan aflaste lederne, som i dag udfører alt for mange praktiske og manuelle opgaver i hverdagen. Det kan f.eks. være ved øget digitalisering, ved udnyttelse af den kommunale fleksjobpulje eller borgere i job på få timer, som overtager nogle af opgaverne.
- Direktionen skal have fokus på at gøre det nemt at sammensætte job på tværs af kommunens organisatoriske enheder. Lederne og medarbejderne skal have værktøjer og viden til at kunne identificere dem, der kan og har ønsker om arbejde på tværs af fagområder.
- Social bæredygtighed vil i 2024 arbejde med frivillighed og civilsamfund, hvor de mange muligheder, der har vist sig i årets arbejde med det gode arbejdsliv bliver taget med videre, så aspekterne med at samarbejde og samskabe med civilsamfundet bliver bedre belyst. Fokus skal her være på, hvordan vi i partnerskaber sikrer, at borgere og virksomheder kan indgå i meningsfulde fællesskaber.



6. ANBEFALING: Flexibilitet og nye måder at arbejde på

Selvstyrende teams, flere lederprofiler og intern formidling af jobmuligheder kan øge fleksibiliteten.

Årene med Covid-19 ændrede både samfundet og arbejdslivet. Man opdagede, at meget arbejde kunne udføres på anden vis og hjemmefra, og mange mennesker fik øjnene op for de muligheder, som et mere fleksibelt arbejdsliv kan give til en travl hverdag og en bedre sammenhæng mellem arbejde og privatliv.

Ledere og medarbejdere efterspørger i stigende grad fleksibilitet omkring arbejdstid og arbejdssted, men også i forhold til, hvordan opgaven konkret løses, og om man behøver at udføre den alene. Fremtidens attraktive arbejdsplads tilbyder helt andre betingelser for jobbene, end man hidtil har været vant til. Det skal ske i forhold til rekruttering af generation z, tilknytning af de ældre medarbejdere i længere tid på arbejdsmarkedet og for at imødekomme behovet for dygtige ledere, når færre ønsker at tage rollen som leder.

Som regel defineres overgangen til seniorlivet ved en alder i slutningen af 50'erne. Det har hidtil åbnet for nogle ekstra fridage og også en seniorsamtale om, hvilke ønsker der er til resten af arbejdslivet. Med de markante forskelle, der viser sig i de kommende generationers ønsker til deres arbejdsliv, kan det være værd at overveje, om den fleksibilitet, der ellers først har åbnet sig omkring de 60 år, skal udvides og tænkes ind igennem hele arbejdslivet.

Der er behov for, at frihed kan tænkes ind på anden vis, og der er behov for, at samtaler om arbejdsliv og nye faglige og personlige udfordringer sker løbende. I stedet for en årlig snak skal det være kontinuerlige snakke mellem leder og medarbejder, så arbejdslivet af i morgen i højere grad favner ønskerne fra den kommende generation, men også rummer de nuværende medarbejdere, som ellers ville have forladt arbejdsmarkedet men godt kan overbevises om at blive lidt længere.

Behov for ledere og ledelse på nye måder

Det er en voksende udfordring at rekruttere fagligt kompetente ledere, og det ser ud til, at færre ønsker at gå ledervejen. Ud fra de karakteristika, der kendetegner generation z, er det også forventningen, at det i fremtiden blot bliver endnu sværere at få besat lederstillingerne. En alternativ vej er at tænke mere fleksibilitet ind i lederstillingerne. Hvis en ældre leder ønsker at trappe ned, kan en yngre medarbejder, der overvejer ledervejen, tænkes ind i jobbet, så erfaringer kan gives videre, og så parterne kan lære og lære fra sig samtidig med, at arbejdsugen bliver kortere og lettere.

Der er gode erfaringer med selvstyrende teams, og det giver mening at tænke det greb ind i alle de områder i kommunen, hvor det kan give merværdi og et andet fokus på kerneopgaven. Det skaber engagement fra den enkelte medarbejder, og det giver rum for en anden type ledelse, som også kan appellere til den nye generation af ledere, som snart træder ind på arbejdspladserne.

Flexibilitet og selvbestemmelse giver den ønskede frihed

Arbejde og løn hører sammen, og løn giver muligheder. Men løn er ikke alt, og særligt for den kommende generation på arbejdsmarkedet efterspørges der fleksibilitet frem for løn. Det er derfor vigtigt at tænke nye veje i opgaveløsningen og udvide mulighederne for fleksibilitet i hvordan, hvornår og hvor længe man arbejder. Det kan både være den daglige arbejdstid og hen over et år, hvor der måske vil være et ønske om andre frihedsgrader, end de nuværende ferie- og orlovsmuligheder giver.

Et andet eksempel er de resultater, man har opnået i Familieafdelingen, hvor medarbejderne i dag selv har ansvar for at tilrettelægge deres vagtplaner. Det har skabt en arbejdsplads med langt højere tilfredshed, og der er færre, der rejser fra afdelingen. Det har også givet en større viden om hinandens familiære og sociale forhold og derved et større sammenhold og forståelse for hinanden. Endelig giver det en langt større stabilitet i mødefrekvensen, og det giver kontinuitet omkring borgerne, fordi medarbejderne selv kan vælge til og prioritere f.eks. at følges med bestemte børn til undersøgelser. Det tilsvarende gør sig gældende på seniorområdet, hvor medarbejderne arbejder i teams, hvor de selv planlægger bl.a. deres arbejdstid. Se bilaget for mere viden.

Kommunen som en attraktiv arbejdsplads

Medarbejderundersøgelsen viste, at man søger et job i kommunen pga. arbejdsområdet og rammerne for jobbet. Der er en bevidsthed hos medarbejderne om, at man på nogle fagområder kan få en højere løn i det private erhvervsliv, men kommunens arbejdspladser er bevidst tilvalgt pga. den fleksibilitet, der ligger omkring tilrettelæggelse af arbejdet, at der er en øvre arbejdstid og mulighederne for selv at være med

til at designe opgaveløsningen. Denne fleksibilitet er det vigtigt at have fokus på i forhold til rekruttering, da det tydeligvis er et attraktivt personalegode.

Fuldtid eller bare lidt flere timer

Mange medarbejdere inden for velfærdsområderne arbejder ikke på fuldtid. Der er et potentiale at hente ved at gå nærmere ind i medarbejderen årsager til at vælge en arbejdsuge på mindre end fuldtid. For dem selv har det betydning på den lange bane i forhold til deres opsparing til pension. Her kan der være potentiale i en dialog med dem og med fagforeningerne om forskellige muligheder. Der er også brug for en tæt dialog og samarbejde med civilsamfundet, som ofte gerne vil hjælpe med at løse bestemte opgaver. Her er det vigtigt at få aftaler og planer talt godt igennem.

Jobåbninger og enklere rekruttering af unge

Fra gruppen af ledere blev det foreslået, at man kigger på muligheden for at man et samlet sted kan se de jobåbninger, der er rundt omkring på arbejdspladserne. Dvs., hvis man som leder f.eks. har 5 ubesatte timer, kan det lægges ud på en slags intern jobbørs. På den måde kan andre ansatte se dem og tage dem som et ekstra job, hvis de ønsker flere timer. Det skal samtidig være et sted, hvor man centralt giver indføringen i kommunens værdier med f.eks. Borgerens Centrum, Selvværd og Sammenhæng og principperne i at være en designkommune. For at tilgodese generation z skal de ledige job være tilgængelige i en app, så man lynhurtigt kan finde dem og tage timerne. Anbefalingen kommer også på baggrund af, at det er en belastning for det enkelte arbejdssted at lære op og tage imod nye medarbejdere hele tiden.

Social Bæredygtighed anbefaler fleksibilitet og selvbestemmelse

For at prioritere og fremme mere FLEKSIBILITET anbefaler Social Bæredygtighed følgende:

- Direktionen skal gå i dialog med lederne om, hvor der er mulighed for en større grad af fleksibilitet i hverdagen, inddragelse og delegering af ansvar ud til medarbejderne. Fokus er her på både at skabe mere fleksible rammer for medarbejdernes arbejdstid, og at en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet kan give mere og bedre tid til kerneopgaven til gavn for både medarbejdere og borgere.
- Direktionen skal igangsætte en proces, hvor man søger at udbrede de gode erfaringer fra at sikre tilknytning af erfarne medarbejdere, som ellers ville være gået på pension, som man f.eks. har gjort i Sundhedsplejen. Mere kan læses i bilaget, der folder denne indsats ud.
- Direktionen skal udbrede et fokus på systematisk at spotte fremtidens ledere og sikre, at disse bliver udviklet hen imod et fremtidigt lederjob, f.eks. gennem før-leder-forløb. Direktionen skal ligeledes have fokus på at sikre, at fremtidens lederjob er attraktive og har plads til ledergerningen og kerneopgaven.
- Der skal fortsat være et fokus på, hvordan man kan få flere medarbejdere fra velfærdsområderne op i tid. De faglige organisationer og MED-udvalgene skal inddrages i arbejdet. Erfaringer fra Region Midt, som har undersøgt forskellige barrierer for at gå op i tid, skal også inddrages i arbejdet (se bilaget).
- Erfaringer viser, at når man giver medarbejderne medbestemmelse over egen arbejdsdag, så øges oplevelsen af at kunne fokusere på den kerneopgave, som man er ansat til at udføre. Det er en oplevelse, der er central for høj tilfredshed i jobbet og for at mindske sygefraværet. Direktionen skal udbrede erfaringerne fra medarbejdernes medbestemmelse til at lægge vagtplaner til flere arbejdspladser.



