

Disposition – Samspillet med det politiske niveau

Indledning

De bærende principper med at lave en organisationsændringen er bl.a. et ønske om en tættere kobling mellem det politiske niveau og virksomhederne, endvidere skal der være et betydeligt ledelsesrum – ansvar og kompetence hos dem, der står med opgaverne, således at det borgernære og kerneopgaven bliver styrket. Det kan betyde et større fokus på to modsatrettede organisatoriske bevægelser, nemlig at få decentralisering og nedbrydning af siloer til at gå op i en højere enhed.

Der blev derfor nedsat en arbejdsgruppe blandt 4, som fik til opgave at se på samspillet med det politiske niveau, og der blev formuleret følgende problemstilling:

Arbejdsgruppens problemstilling:

- Beskrive det politiske niveaus opgaver i forhold til at komme tættere på den borgernære service
- Beskrive direktørernes, chefernes og virksomhedsledernes samarbejde med det politiske niveau
- Beskrive hvordan der sikres et konstruktivt samarbejde mellem virksomheder, centre og det politiske niveau (Tillidskulturen)
- Udarbejde en model for, hvordan det politiske niveau kan mødes med virksomhederne og sikre en tæt kobling
- Afdække afsmittende virkning på Kompetenceplanen
- Eksempel på "udviklingsaftale" mellem udvalg og virksomhed

Da der er et ønske om at virksomheder og myndighed kommer tættere på det politiske niveau, er arbejdsgruppen blevet sammensat af 6 virksomhedsledere indenfor, Skoler, Børn og Familie, Sundhed og Ældre samt Arbejdsmarked og Integration, derudover består gruppen af 2 chefer, 3 TR/FTR samt 2 direktører

Medlemmerne i arbejdsgruppen:

- Tina Hammer Darko, Virksomhedsleder Skælskør Plejecenter
- Margot Hansen, Forstander Slagelse Sprogcenter
- Henrik Hallig, Virksomhedsleder Søndermarksskolen
- Benjamin Ejlersen, Virksomhedsleder Storebæltsskolen
- Anders Kaae, Virksomhedsleder Børnegården
- Henrik Graae, Virksomhedsleder Skovbørnehuset
- Per Kensø, Centerchef for Skoler
- Flemming Kortsen, Centerchef for Teknik og Miljø
- Vibeke Dømler Beske, TR, DJØF, Arbejdsmarked og Integration
- Per Hansen Berg, FTR, FOA, Slotsbjergby Daginstitution
- Dorte Jensen, TR, DSR, Sygeplejen
- Ole Kristensen, Konst. Kommunaldirektør og økonomidirektør
- Vini Lindhardt, Børn- og Ungedirektør, Tovholder for arbejdsgruppen

Arbejdsgruppens opgave:

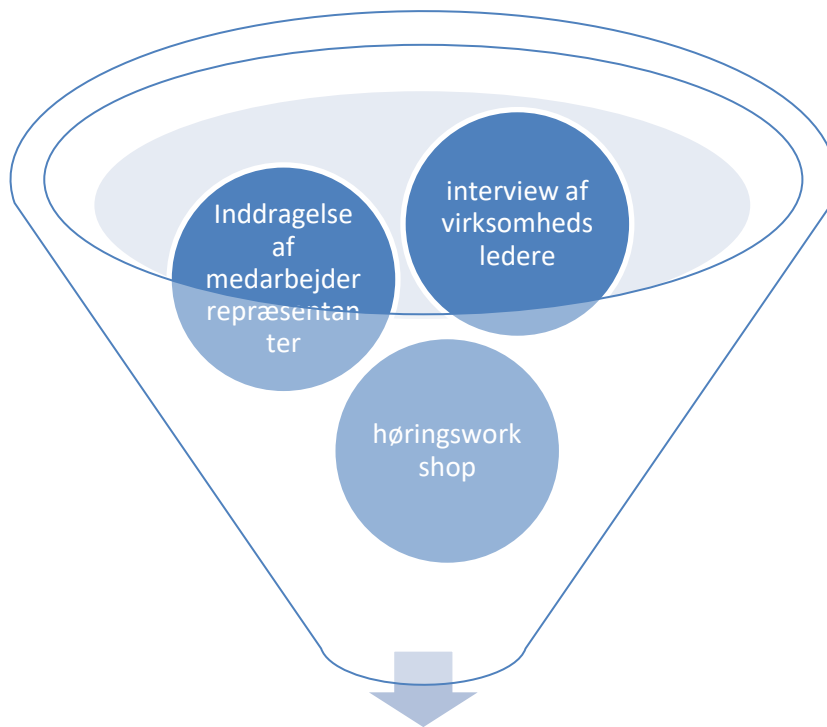
Fra den 20. april til den 1. juni har arbejdsgruppen arbejdet med følgende opgaver:

- Planlægning af leverancer
- Drive en proces, som sikrede en produktion af skriftligt materiale
- Få inddraget centrale interessenter i arbejdet
- Levere et skriftligt produkt med anbefalinger og beskrivelse af gruppen tema for styregruppen.

Arbejdsgruppen har mødtes følgende dage:

- Torsdag den 26. april, hvor arbejdsgruppens problemstilling blev gennemgået og hvor deltagerne i gruppen blev interviewet ud fra nogle spørgsmål i forhold til gruppens tema. I forbindelse med interviewet kom der mange gode vinkler og input til samspillet med det politiske niveau.
- Onsdag den 2. maj, hvor medarbejderrepræsentanter fra HovedMED var inviteret ind i gruppen for at komme med deres input til samspillet med det politiske niveau, der blev taget udgangspunkt i samme interviewguide, på mødet blev alle inputtene efterfølgende opdelt i 6 temaer.
- Onsdag den 9. maj, gruppen arbejdede videre med de 6 temaer og forberedte høringsworkshoppen den 15. maj.
- Tirsdag den 15. maj, blev der gennemført en workshop, hvor 150 deltagere i 4 hold, kom med hhv. nye input, opmærksomhedspunkter og bekymringer til gruppen på baggrund af opsamlingen fra hhv. den 26. april og 2. maj.

Efter den 15. maj er alle de nye input, opmærksomhedspunkter og bekymringer blevet indarbejdet i opsamlingen, og udgør fundamentet for det vedlagte produkt



Arbejdsgruppens skriftlige produkt til brug i indstilling til ØU primo juni

Disposition

I forhold til arbejdsgruppens arbejde er det samlede produkt blevet disponeret på følgende måde:

- En beskrivelse af overvejelser og input/udsagn
- Hvilke anbefalinger peger det på.
- Hvad er det videre forløb

Overvejelser

I forbindelse med Arbejdsgruppens 4 møder er der kommet mange typer af drøftelser og overvejelser i forbindelse med samspillet med det politiske niveau, generelt kan overvejelserne opdeles i 6 temaer:

Relationer

Til dette tema var en af overvejelserne om politikere kunne komme for tæt på, og hvordan der bliver opbygget en tillid/tryghed mellem politikere og kommunalt ansatte, så der kan ske en åben drøftelse, hvor både de gode resultater og udfordringerne kan drøftes, men der kan være en bekymring for at det vil blive brugt i en "valgkamp". En anden bekymring i arbejdsgruppen har været om de kommunalt ansatte er klædt på til at mødes med politikerne.

Igennem arbejdsgruppens arbejde og fra høringsworkshoppen er bl.a. kommet følgende input:

- Udviklings-/strategiarbejde skal ske i samarbejde mellem politikerne og virksomhedslederne
- Egentlige relationer og virkelighedsnær viden skabes ved møde ude på virksomhederne, hvor virkeligheden udspiller sig.
- Politikere kan ikke komme fortæt på medarbejdere/ledere, men der skal sættes rammer for møderne.
- Medarbejdere skal klædes på til at møde politikerne, så er det godt at politikerne kommer tæt på.
- Medarbejdere skal have opbakning fra sin ledelse
- Møde med politikerne på et uformelt plan og i forbindelse med arbejdet skaber tillid

Vidensdeling/indsigt

Et af formålene med at styrke samspillet mellem politikere og kommunalt ansatte er at øge vidensniveauet mellem hinanden og få større indsigt i hinandens arbejde og vilkår. En bekymring er om det er muligt at skabe et bredt og nuanceret billede af den borgernære service, som kan blive leveret på flere forskellige måder også indenfor samme område. Der er også en bekymring, at politikerne vil gå ind i selve driften af de kommunale enheder og ind i enkeltsager fx personsager. Ønsket er at der sættes fokus på kerneopgaven, og at der på baggrund af god indsigt og viden bliver truffet strategisk beslutninger.

Igennem arbejdsgruppens arbejde og fra høringsworkshoppen er bl.a. kommet følgende input:

- Fordel at politiske spørgsmål skal gennem færre led, så det er lettere at svare på det der oprindeligt blev spurgt om – Bevare nysgerrigheden og intentionen bag spørgsmålet.
- Inddragelse af relevante medarbejdere i forbindelse med behandling af politiske sager (fagudvalg)
 - Mindske afstand fra politikere til frontmedarbejdere
 - Sætte lyd og mere indhold på sagen
 - Gøre sagen til "mere" end forvaltningens oversættelse

- Sund udfordringskultur mellem politikere og administration/fagledere/medarbejdere via eks. Temadage/-møder.
- Politikerne får mulighed for et indblik i virksomhederne – både gode historier og udfordringer
- Den involverende part/arbejdsplads skal altid høres inden et fagudvalg kan behandle en sag som omhandler ens egen arbejdsplads.
- Politikerne vil ved besøg på virksomhederne opleve forskellighederne ved samme type virksomheder, ex. skoler eller plejecentre.
- Få gensidig kendskab til politikernes kerneopgave og medarbejdernes kernefaglighed
- I relation til politikeres besøg i virksomheder! Det handler ikke om at give politikerne den "gode" eller den "dårlige" historie!! Det handler om at give politikerne et indblik i vores virkelighed på godt og ondt. Efterfølgende er det politikernes beslutning på et mere oplyst grundlag.

Kodeks

For at skabe et trygt og tillidsfuldt møde mellem politikerne og de ansatte i Slagelse Kommune, er det blevet drøftet, at der bør opsættes nogle spilleregler, som beskriver nogle principper og værdier for mødet, det kunne være gennem et kodeks for samarbejde. Ønsket er at opbygge en tillidskultur, hvor begge parter kender deres rolle og opgave.

Igennem arbejdsgruppens arbejde og fra høringsworkshoppene er bl.a. kommet følgende input:

- Dialog om kerneopgaven, ikke kun økonomi
- Tillid er det bærende (samspillet) – Derfor vigtigt, at vi (politikere og VL) forstår det samme for vores fundament. (Værdisæt)
- Kodeks: ordentlighed og respekt for hinandens roller og faglighed
- Som ledere skal vi trygt kunne handle inden for de rammer vi har fået stillet til rådighed. Vi skal med tillid kunne forklare de valg vi har truffet.
- Politikerne må gerne stille krav til vores faglighed.
- Politikere og ledere/medarbejdere skal vise gensidigt storsind. Det starter i toppen og skal sikre at medarbejderne ikke bliver usikre/bange og dermed defensive.
- At have gensidig tillid betyder også at man kan tale sammen på tværs af hierarkiske niveauer og med det politiske niveau.
- Rollefordelingen mellem ledere/politikere skal afspejle at "vi skal spille hinanden bedre".
- Bringer visioner/politik mere i spil ift. Medarbejderne.
- Politikerne som bestyrelse for en stor koncern
- Kodeks er vigtig begge veje, så vi sikre både politikere og leder/medarbejder ved hvilken kontekst, vi er i og hvad er dagsordenen.
- Gensidig loyalitet er afgørende for at det kan ske på et tillidsbaseret grundlag -> loyalitet over for politikernes beslutninger.

Målaftaler

Hvilke værktøjer og redskaber kan anvendes mellem fagudvalgene og virksomhederne indeholde, så det understøtter et samarbejde og en udvikling især imellem fagudvalgene og virksomhederne.

Arbejdsgruppen har drøftet hvordan der evt. kan sættes nogle få og klare mål, som både retter sig mod ledelsens mål for de enkelte virksomheder, men også fælles mål for hele organisationen eller inden for et bestemt område. Arbejdsgruppen havde et opmærksomhedspunkt, som gik ud på, at målaftale ikke skal suboptimere de enkelte virksomheder, men der skal tænkes i fællesskaber.

Igennem arbejdsgruppens arbejde og fra høringsworkshoppene er bl.a. kommet følgende input:

- Kunne målaftaler danne baggrund/samtaleramme mellem politisk niveau og centre/virksomheder?

- Udviklingsaftaler kan være et godt dialogredskab.
- Få mål der tager afsæt i hvordan opgaver løses, gerne med afsæt i de primære kerneopgaver i driften.
- Udviklingsaftaler bør indehold mål der retter sig mod ledelsens mål for virksomheden og fælles mål for hele organisationen.
- Tværgående mål kan medvirke til at skabe gennemgående tillid og respekt.
- Overliggende politikker fremmer tværgående samarbejde.
- Fokus på at tage initiativ og have både egne og tværgående mål for dette.

Samarbejdsstruktur

Der skal arbejdes med en model, som sikrer at mødet mellem politikere og kommunalt ansatte sker på en systematisk måde, og som sikre at alle har mulighed for at få adgang til en dialog med det politiske niveau. En bekymring er politikernes tid eller måske mangel på samme, som kan være en barriere.

Igennem arbejdsgruppens arbejde og fra høringsworkshoppene er bl.a. kommet følgende input:

- Ensartethed i forhold til den måde de politiske udvalg har dialog med forskellige virksomheder, eks. Har nogle virksomheder 2-3 møder årligt andre ingen.
- En god "kanal" kunne være at udvide adgangen for virk.leder til at komme på fagudvalgsmøder, når der behandles virk. Specifikke sager. Komme til "orde" og have direkte dialog i forbindelse med udvalgsbeslutningerne.
- Faglederen skal fremlægge sagen for udvalget i stedet for centerchefen => kompetente svar og kan svare på stedet/mødet.
- Virkelighedens kompleksitet skal opleves og fortælles på stedet. Systematiske møder mellem ledere og politikere, hvor der ikke er noget på spil, hverken økonomi eller dårlige sager.
- Vigtigt at alle ledere får adgang til dialog med det politiske niveau, og ikke kun de få.
- Sikre at hvert enkelt medarbejders talerør er lige stort og tilgængeligt.
- Vigtigt med fælles/ensartet struktur for dialog med politikerne.
- Samspillet med det politiske niveau skal være kontinuerligt (ikke kun ved valgkamp) og i tæt sammenhæng med udarbejdelse af politiske strategier.
- Inddrage andre nøglepersoner med relevant og specifik viden.

Kommunikationsstruktur

En drøftelse i gruppen har været håndteringen af dårlige historier/sager og at det kan smitte af på det faglige arbejde. Der bør være en tillid til hinanden, som sikrer en dialog mellem politikerne og de områder, hvor sagen ligger inden den kommer i pressen. Derudover er det også vigtigt, at de gode historier kommer frem.

Igennem arbejdsgruppens arbejde og fra høringsworkshoppene er bl.a. kommet følgende input:

- Klar entydig kommunikation, så den når ud til alle, ensartet.
- Klare rammer for virksomhedsbesøg og kommunikation
- Presseomtale er bekymrende, da alle skæres over en kam.
- Negativ presseomtale smitter af på det faglige arbejde.
- Vi skal blive bedre til at kommunikere de gode historier

Anbefaling

Der er et overlap mellem nogle af temaerne, men grundlæggende peger det på, at skabe nogle forbedrede rammer for samarbejde og opbygge rammer for en samarbejdskultur, således at vi får en større viden og indsigt i hinandens arbejde.

Samarbejdsstruktur

Får at sikre en kontinuerlig og ensartet måde at mødes på, anbefales det at der laves en model, således at politikerne i fagudvalgene og de ansatte på virksomhederne mødes flere gange om året og på forskellige kommunale adresser. Modellen kan overordnet set opdeles i 2 afsnit hhv. politikerne møder virksomhederne og virksomhedsaftaler.

Eks.:

- Faste dialogmøder mellem fagudvalg og virksomhedslederne.
- Fagudvalgsmøderne holdes ikke på Slagelse Rådhus, men på en virksomhed under udvalget, og hvor lederen eller en medarbejder kan fortælle om stedet og deres daglige arbejde.
- Ramme for aftalestyring (ex vedlagt)

Samarbejdskultur

For at sikre et tillidsbaseret møde, anbefales det at der udarbejdes et kodeks, der beskriver nogle centrale pligter og værdier, som de ansatte og politikerne i Slagelse Kommune har som rettesnor i mødet med hinanden. Med et kodeks ønskes at fremme en lærings- og samarbejdskultur.

En skitse til et kodeks kunne omfatte disse pligter og værdier:

- Sandhed
- Faglighed
- Åbenhed om fejl
- Udvikling og samarbejde
- Slagelse Kommunes værdier (modig, tydelig, kompetent og med glæde)

Supplerende overvejelser og det fremadrettede

Hvis der arbejdes med opgaveudvalg, brugerbestyrelser og borgergrupper, vil borgerne få mulighed for at få mere indflydelse i forløbene inden en beslutning bliver truffet. Det vil kunne styrke engagementet hos borgerne og kvaliteten af politikernes beslutninger.

Ved at styrke samarbejdet mellem politikerne og de kommunalt ansatte, vil begge parter få en større viden for hinandens arbejde og en større forståelse for de beslutninger, der bliver truffet.

Mange af disse tanke, idéer og anbefalinger kunne godt fremmes uafhængigt af evt. beslutning om ny organisering, men behovet for at udarbejde rammer for samarbejde og fremme samarbejdskulturen, øges i takt med beslutning og ændret organisering (jf ØK's ramme af 19/3)

Det anbefales derfor, at der afhængig af beslutningen, arbejdes videre med at udvikle et ledelsesgrundlag med afsæt i ovenstående og i samspil med byrådet.