

Notat

Dato: 29.10.2020
Reference: Kommunaldirektørens sekretariat
Journalnr.: 18/17462

Bredt ejerskab over værdierne trods udfordringer i implementeringen af Vores Norddjurs

På økonomiudvalgsmøde den 25. september 2018 behandlede udvalget et forslag til igangsættelse af en faseopdelt forandringsproces af Norddjurs Kommunes organisation med det formål at sikre en slankere ledelsesstruktur, færre og mere homogene forvaltninger, samt en højere grad af samarbejde og koordinering på tværs af forvaltningsområderne. Hovedudvalget har løbende drøftet den faseopdelte forandringsproces, herunder implementeringen af fase 2, samt igangsættelsen af fase 3, udarbejdelsen af et nyt organisations- og ledelseskodeks for hele organisationen. Den 19. august 2019 godkendte hovedudvalget at igangsætte fase 3, Vores Norddjurs, med start i efteråret 2019. Denne proces blev afsluttet på en workshop d. 5. marts 2020, hvor der blev arbejdet med implementeringen af det nye organisations- og ledelseskodeks Vores Norddjurs.

I tidsplanen for Vores Norddjurs fremgår det, at der i juni 2020 skulle ske en administrativ opfølgning på implementeringen til efterfølgende politisk behandling i direktionen, hovedudvalget, økonomiudvalget og kommunalbestyrelsen. Denne opfølgning blev på hovedudvalgsmødet den 7. maj udskudt til oktober 2020 under hensyntagen til situationen omkring Covid-19. Der er på den baggrund blevet fulgt op på den igangværende implementering af Vores Norddjurs hos de enkelte aftaleenheder, herunder det nye organisations- og ledelseskodeks' virke i organisationen og betydning for den enkelte aftaleenhed.

Opfølgningen har til formål at indsamle viden om effekten af de centrale initiativer, arbejdet med den lokale forankring samt decentrale tiltag i forbindelse med det videre arbejde med implementeringen. Herunder også lokale initiativer, som kan være til inspiration og læring for andre i organisationen og bruges i forbindelse med den fortsatte implementeringsproces.

Med dette formål for øje er der udarbejdet et kort spørgeskema til aftaleenhederne på de to direktørområder. Der er blevet opfordret til, at skemaet udfyldes i fællesskab af leder og en MED-repræsentant. Spørgeskemaet er anonymt, og det fremgår derfor ikke af besvarelserne, hvilke aftaleenheder, der har svaret hvad. I det følgende gennemgås

resultaterne fra spørgeskemabesvarelserne, som kommunaldirektørens sekretariat har modtaget fra de enkelte aftaleenheder.

Der er udsendt spørgeskema til samtlige aftaleenheder, og der er modtaget besvarelser fra 31 ud af 44 enheder. Det giver en svarrate på ca. 70 procent. I dette notat gennemgås besvarelserne med udgangspunkt i de i spørgeskemaet listede spørgsmål.

Med henblik på at synliggøre, om og hvordan der arbejdes med implementeringen på arbejdspladserne, skelnes der mellem besvarelserne "i nogen grad", "i høj grad" samt "i meget høj grad" og besvarelserne "i lav grad", "i meget lav grad" samt "slet ikke". Herved differentieres der i opfølgningen mellem de arbejdspladser, hvor man i nogen eller høj grad har arbejdet med implementeringen af Vores Norddjurs og de arbejdspladser, hvor man i lav grad eller slet ikke har arbejdet med det. Det er svarmuligheden "i nogen grad", der fylder mest i besvarelserne, og dette kan skyldes, at forskellen mellem besvarelsen "i nogen grad" og "i høj grad" kan synes meget stor. Derfor skal resultaterne ses i lyset af, at skalaen for svarene har et stort spring mellem disse to kategorier, og at nogle respondenter kan have valgt "i nogen grad" til trods for, at de arbejder med værdierne på arbejdspladsen.

Vurdering af gavn af de udleverede værktøjer i implementeringen

Overordnet set er oplevelsen hos 66,67 procent af aftaleenhederne, at implementeringsværktøjerne (plakaten, dialogværktøjer, folderen) er blevet brugt og har haft en understøttende funktion i implementeringen i 'meget høj grad' (10,33%), 'høj grad' (16,67%) eller 'nogen grad' (39,67%). Derudover har nogle aftaleenheder selv udviklet yderligere værktøjer, herunder eks. væg- og gulvklistermærker med værdierne til at hænge i bl.a. trappeopgange samt ide om en målskive med værdierne, som man skal skyde efter og netop have fokus på den "ramte" værdi den enkelte dag. En arbejdsplads fortæller også, at de bruger nudging i form af 4 plastkrøer med billeder af værdierne og bolde. Efter hver arbejdsdag smider den enkelte medarbejder en farvet bold i røret med den/de værdi(er), som vedkommende har haft fokus på i arbejdet. Der tælles op på arbejdspladsen hver uge.

Oversigt over respondenternes vurdering af implementeringsværktøjerne

Plakaten har været med til at understøtte implementeringen af Vores Norddjurs i nogen grad eller i høj/meget høj grad.	66 %
Dialogværktøjet "Værdier i spil" har været med til at gøre arbejdet med værdierne mere konkret og håndgribeligt i nogen grad eller høj/meget høj grad.	58 %
Folderen er blevet brugt løbende i implementeringen i nogen grad eller høj/meget høj grad.	76 %
Plakaten har været med til at understøtte implementeringen af Vores Norddjurs i lav/meget lav grad eller slet ikke.	33 %
Dialogværktøjet "Værdier i spil" har været med til at gøre arbejdet med værdierne mere konkret og håndgribeligt i lav/meget lav grad eller slet ikke.	42 %

Folderen er blevet brugt løbende i implementeringen i lav/meget lav grad eller slet ikke.	24 %
---	------

Flere enheder påpeger, at implementeringen har været udfordret af covid-19 situationen, og at nogle arbejdspladser kun netop er gået i gang med implementeringen eller har planlagt at igangsætte et implementeringsforløb i nærmeste fremtid.

Arbejdet med videostafetten var oprindeligt planlagt, således at alle aftaleenheder skiftevis skulle byde ind med en video fra egen arbejdsplads vedr. implementeringen til gensidig inspiration. Grundet covid-19 blev den oprindelige plan i foråret midlertidigt sat på pause og efterfølgende erstattet med en mere fleksibel model, hvor aftaleenhederne har mulighed for at lave og indsende en video ud fra et frivillighedsprincip. 5 aftaleenheder har deltaget i videostafetten indtil videre, og filmene ligger på intranettet sammen med videoer fra de to workshops, hvor kommunaldirektøren medvirker. I besvarelserne har 16 aftaleenheder har besvaret spørgsmålet vedr. videostaffens understøttende effekt, hvoraf 7 aftaleenheder har svaret, at stafetten i nogen grad eller høj/meget høj grad har bidraget til implementeringen. Der er fortsat mulighed for, at enhederne kan vælge at deltage i stafetten, og hermed bidrage til den fælles vidensdeling i organisationen.

Arbejdet med værdierne indtil videre

71 procent af aftaleenhederne har svaret, at de har arbejdet med værdierne på arbejdspladsen i 'meget høj grad', 'høj grad' og 'nogen grad'. Disse enheder har efterfølgende fået spørgsmål vedrørende, hvordan værdierne er blevet forankret på arbejdspladsen gennem dette arbejde. 90 procent har svaret, at arbejdet med værdierne har styrket deres kommunikation og samarbejde på arbejdspladsen i 'meget høj grad', 'høj grad' og 'nogen grad', og 70 procent har svaret, at værdierne har påvirket den måde, hvorpå de løser kerneopgaven i 'meget høj grad', 'høj grad' og 'nogen grad'. Nogle aftaleenheder fortæller, at værdierne er blevet en fast del af deres sprog og opgaveløsning på arbejdspladsen. Flere påpeger, at fordi de selv har været med til at udvælge værdierne, arbejdede de allerede inden implementeringen i høj grad med værdisættet Vores Norddjurs, og at det derfor kan være svært at svare på, hvad der er ny, og hvad der er eksisterende praksis.

De 29 procent af aftaleenhederne, der svarede at de kun i 'lav grad', 'meget lav grad' og 'slet ikke' har arbejdet med værdierne på arbejdspladsen, fik efterfølgende et spørgsmål om, hvorvidt der på arbejdspladsen er lagt en plan for, hvordan der skal arbejdes med værdierne fremadrettet. Her svarer halvdelen, at de i 'meget høj grad', 'høj grad' og 'nogen grad' har lavet en plan for, hvordan de skal arbejde med værdierne fremadrettet. Nogle svarer, at der er planlagt forløb for implementering senere på året eller i starten af det nye år, mens andre skriver, at implementeringen er sat midlertidigt på pause grundet covid-19 og hjemsendelse af medarbejdere. 4 aftaleenheder angiver, at de i 'lav grad', 'meget lav grad' og 'slet ikke' har en plan for implementeringen. Her angives der begrundelser om, at dette skyldes situationen vedr. covid-19. Der er en opmærksomhed i direktionen samt i kommunaldirektørens sekretariat på at understøtte

disse aftaleenheder i deres arbejde med at få planlagt den videre implementeringsproces, bl.a. med afsæt i inspiration fra de arbejdspladser, der allerede har været i gang med det.

Omfanget af værdierne forankring i arbejdspladsernes praksis

På en skala fra 1-5 har ca. 75 procent af aftaleenhederne vurderet 4 og 5 på skalaen over, i hvor høj grad de arbejder efter værdierne tillid og ordentlighed på arbejdspladsen. I forhold til værdien 'udvikling' vurderer 54 procent 4 og 5 på skalaen, hvor meget de arbejder efter denne værdi, og i forhold til værdien fællesskab vurderer 61 procent 4 og 5 på skalaen. Overordnet set er det altså primært tillid og ordentlighed, der har vundet indpas på organisationens arbejdspladser i praksis, dernæst fællesskab og i lavest grad udvikling.

Nogle aftaleenheder påpeger, at fællesskabet har været udfordret under covid-19, og det samme gælder for udvikling, da der har været mindre tid til at afprøve nye ideer og metoder. Under covid-19 har mange arbejdspladser primært haft fokus på drift. Nogle arbejdspladser foreslår, at arbejdet med værdierne også indarbejdes i de eksterne samarbejder og partnerskaber, så det går igen i alt, vi laver. Igen påpeger flere, at de har arbejdet ud fra værdisættet længe - også før implementeringen af Vores Norddjurs.

Planerne for det videre arbejde med værdierne

Sidste spørgsmål er et åbent spørgsmål, hvor respondenterne har skrevet deres svar i fritekst. Der er kommet rigtig mange bud på, hvordan der arbejdes videre med værdierne. Overordnet kan disse punkter nævnes:

- Personalemøder og fællesdage.
- Yderligere markering og synliggørelse af værdierne på arbejdspladsen eks. på beklædning, ting og i rum.
- Fortsat bruge de udleverede implementeringsværktøjer.

Nedenfor er der gjort nogle konkrete nedslag i enhedernes egne formuleringer i besvarelserne i forhold til planerne for den fortsatte implementering:

- Der afholdes personalemøder i løbet af efteråret mhp. at sætte fokus på den fortsatte implementering af værdierne.
- Der er planer om at inddrage borgerne i værdierne.
- Udvikling af nye implementeringsværktøjer til at understøtte processen, eks. trykt værdierne på plastikbolde, som kan bruges i dagligdagen til fælles dialog, koblet op på hverdagssituationer, markering på gulvene, print på T-shirts mv.
- Fælles personalemøder på tværs af områdets enheder, hvor MED-udvalg medvirker til planlægning af dagsorden.
- Værdierne medtages som et punkt på dagsordenen ifm. bestyrelsesmøder.
- Materialet kommer på et kommende LMU-møde, og der lægges en plan for, hvordan værdierne kan være med til at fremme det effektive og gode arbejdsmiljø.
- Der er fokus på at inddrage værdierne som en del af onboarding af nye medarbejdere.

- I LMU arbejdes der med i fællesskab på at fastholde værdier og de temaer, der hører herunder.
- Værdierne inddrages i MUS-samtaler, hvor det skema, der er udarbejdet centralt, bl.a. sætter fokus på, i hvor høj grad medarbejderen føler der arbejdes med værdierne.
- Dialogværktøjer bruges til drøftelser på personalemøder, konflikthåndtering, i rekruttering og i mødeafvikling.
- Ledelsevalueringen bliver afsæt for en løbende drøftelse af, hvor vi ser værdierne lever i praksis.

Konklusioner

Der er lagt vægt på, hvad der overordnet set gør sig gældende hos størstedelen af de aftaleenheder, der har besvaret spørgeskemaet, i henhold til det ovenfor beskrevne formål med opfølgningen. Der er lavet tre konkrete nedslag:

1. Størstedelen af aftaleenhederne i organisationen arbejder i nogen grad eller i høj/meget høj grad med værdierne på arbejdspladsen.
2. Størstedelen har i nogen grad eller høj/meget høj grad brugt de centrale implementeringsværktøjer (plakat, dialogværktøj, folder) undervejs i implementeringen, som har været med til at understøtte processen. Derudover har flere aftaleenheder også udarbejdet deres egne, supplerende værktøjer med det formål at understøtte processen yderligere. Der er mange variationer af, hvordan der er blevet arbejdet med værdierne lokalt. Det vidner om stort engagement og opbakning i processen, at der er gjort flere forskellige tiltag på de enkelte arbejdspladser for at forankre værdierne meningsfuldt i den lokale kontekst. Herunder eks. tryk af nye plakater med forklaring af værdierne printet på, inddragelse af værdierne på personalemøder, til konflikthåndtering og i mødeafvikling, klistermærketryk med værdierne til ophæng i trappeopgange, værdierne som afsæt for rekruttering og onboarding af nye medarbejdere, 4 plastikrør - én for hver værdi - hvor medarbejdere hver dag smider en bold i røret, der repræsenterer den værdi, som de har haft fokus på i arbejdet (boldene tælles op hver uge), medtages som emne på bestyrelsesmøder mv. Derudover er der også planlagt øvrige lokale tiltag med bl.a. en målskive med værdierne på, hvor den værdi, man rammer, skal være i fokus denne arbejdsdag, markering af værdierne på gulve, inddragelse af værdierne i fremtidige ledelsevalueringer, print på T-shirts, print af værdierne på plastikbolde, som kan bruges i dagligdagen til fælles dialog, koblet op på hverdagssituationer mv. Derudover er der på ledelsesniveau en generel opmærksomhed på at lade værdierne indgå naturligt i processer, projekter og arbejdsopgaver på de forskellige områder.
3. Størstedelen tilkendegiver, at værdierne i nogen grad eller høj/meget høj grad er blevet forankret på arbejdspladsen og bl.a. har styrket kommunikation og samarbejde på arbejdspladsen samt påvirket måden kerneopgaven bliver løst på. Det er tillid og ordentlighed, som har vundet størst indpas på arbejdspladserne, hvor udvikling og fællesskab scorer lidt lavere i den samlede vurdering af værdierne forankring i praksis. Nogle kommenterer, at "fællesskab" inden covid-19 var i toppen af skalaen, men at det her under covid-19 har været og fortsat er en

udfordring, som haves for øje. Dertil skal det nævnes, at flere aftaleenheder i spørgeskemaet kommenterer, at værdierne i nogle henseender allerede var forankret på arbejdspladsen forinden implementeringsprocessen, og at der er blevet arbejdet med dette værdisæt over flere år. Dette skyldes i høj grad, at aftaleenhederne selv var involveret i værdiprocessen, og dermed selv har været med til at udvælge de fire værdier, hvilket har medført stort ejerskab og genkendelighed ift. de fire endeligt udvalgte værdier i Vores Norddjurs.

Det videre forløb

Nu hvor opfølgningen på implementeringen af Vores Norddjurs er afsluttet, er arbejdet med værdierne langt fra slut. Der arbejdes fortsat med at implementere værdierne på arbejdspladserne og i opgaveløsningen. Det er bl.a. et af afsættene i budgetaftalen 2021, ligesom det er en del af rammesætningen for pilotforløb for ledelsevaluering og også indgår i de faste MUS-skemaer. På den måde er arbejdet med og forankringen af værdierne Vores Norddjurs en proces, der også fortsætter efter denne opfølgning, og forsat skal være med til at understøtte organisationen og arbejdspladserne i en arbejdskultur, hvor tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab altid er udgangspunktet for det, vi gør.