



August 2019

Charter for arbejdsfællesskaber

Formålet med charter for arbejdsfællesskaber er at knæsatte arbejdsfællesskaber som en del af den ramme, som tillidsdagsordenen udmøntes inden for på de enkelte arbejdspladser i Københavns Kommune.

Charteret skal bidrage til at sikre, at der også fremover er en politisk besluttet fælles tilgang til de bærende elementer i tillidsdagsordenen og et stærkt fokus på arbejdsfællesskaber i alle forvaltninger.

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

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

Kodeks for tillid tager udgangspunkt i, at den centrale styring fra politisk hold og fra centralforvaltningsniveau skal baseres på tydelige overordnede politiske og faglige hensigter, og at der skal måles på effekter af indsatserne.

Tillidsdagsordenen er bredt forankret i Københavns Kommune, og dagsordenen har stor opbakning fra politikere, den administrative ledelse og medarbejderorganisationer. De enkelte forvaltninger har implementeret dagsordenen i en forvaltningsspecifik kontekst, så den giver størst muligt mening på den enkelte arbejdsplads.

Af budgetaftalen for 2016 fremgår, at stærke arbejdsfællesskaber er en forudsætning for tillidsdagsordenen. Det fremgår af aftalen, at:

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

I 2017 blev Sygefraværstrategi 2020, som er udarbejdet i regi af CSO med inddragelse af forvaltningernes HovedMED, vedtaget. Det fremgår heraf, at:

”En af forudsætningerne for tillidsdagsordenen er stærke arbejdsfællesskaber, hvor fokus er på kerneopgaven, og som kendetegnes ved høj trivsel, godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Arbejdsfællesskaber er et paradigmeskift i måden at løse kerneopgaven på. Det handler grundlæggende om bedre at forstå, hvordan ens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng. I tråd med tillidsdagsordenen skal løsninger på dårligt arbejdsmiljø findes ved fælles arbejdspladsfunderede initiativer. Derfor er det afgørende, at alle ledere og medarbejdere tager medansvar for hele arbejdspladsens arbejdsmiljø, trivsel og sygefravær med fokus på kerneopgaven, og lederne skal arbejde med at understøtte, vedligeholde og udvikle arbejdsfællesskaber.”

Arbejdsfællesskaber i praksis

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om, at stærke arbejdsfællesskaber er en af forudsætningerne for at implementere tillidsdagsordenen lokalt på den enkelte arbejdsplads.

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om, at arbejdsfællesskaber forstås som *”en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med deres fælles kerneopgave”*.

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

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om, at stærke arbejdsfællesskaber:

- Udgør en tilgang til at skabe motivation, arbejdsglæde, faglig udvikling og inddragelse af medarbejdere, ledere og borgere. Dermed bidrager arbejdsfællesskaber til et godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær, der er med til at sikre høj kvalitet i kerneopgaven og effekt for borgeren.
- Bidrager til at udmønte tillidsbaseret ledelse, hvor leder og medarbejder i det daglige arbejde løfter et fælles ansvar for god opgaveløsning. Dette indebærer, at lederen i høj grad inddrager medarbejderne, og at medarbejderne har en høj grad af ansvar for opgaveløsningen. Arbejdsfællesskaber er dermed også et redskab til at tydeliggøre ledelsesansvaret og til, at lederen kan fokusere

sin ledelseskraft på det væsentligste frem for på opgaver og beslutninger, som medarbejderne selv kan håndtere.

- Skaber grundlag for bedre styring og resultater, fordi arbejdsfællesskaber bidrager til at oversætte overordnede mål, så målene bliver vedkommende og relevante i forhold til den konkrete virkelighed og kerneopgave, som medarbejderne løser.
- Bidrager til en stærk faglighed med tydelighed om, hvornår der er fælles faglige standarder, og hvornår der i højere grad er metodefrihed.
- Understøtter en struktur, planlægning og organisering på den enkelte arbejdsplads, der sætter fokus på at løse kerneopgaven uden at bruge unødige ressourcer på forhold, der ikke er relateret til hertil.

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om, at charter for arbejdsfællesskaber ligger i forlængelse af det eksisterende kodeks for tillid, og at de enkelte forvaltninger fortsat har rum til at implementere og omsætte tillidsdagsordenen og arbejdsfællesskaber i en lokal kontekst.

Pejlemærker for stærke arbejdsfællesskaber¹

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om 9 pejlemærker for stærke arbejdsfællesskaber på de enkelte arbejdspladser. Pejlemærkerne skal samlet set understøtte stærke arbejdsfællesskaber og sætte borgeren i centrum for indsatsen.

Pejlemærkerne kategoriseres under fire typer arbejdsfællesskaber, der tilsammen udgør det stærke arbejdsfællesskab:

- Det organisatoriske arbejdsfællesskab
- Det opgaverettede arbejdsfællesskab
- Det faglige arbejdsfællesskab
- Det kollegiale arbejdsfællesskab

Pejlemærker for det organisatoriske arbejdsfællesskab:

1. Der skal være fokus på *sammenhængskraften* i organisationen i form af, at alle trækker på samme hammel og orienterer sig mod organisationens kerneopgave og overordnede formål i opgaveløsningen.

¹ De fire typer arbejdsfællesskaber og pejlemærkerne er udarbejdet med udgangspunkt i metodekataloget "Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis", Arbejdsmiljø København, 2019

2. Alle i organisationen skal have en forståelse for - og tage medansvar for - de større organisatoriske sammenhænge, som de er en del af.
3. Arbejdskulturen karakteriseres ved en høj grad af medindflydelse, medbestemmelse og medansvar blandt alle ansatte.

Pejlemærker for det opgaverettede arbejdsfællesskab:

4. Der skal være fokus på at *gøre en forskel for borgeren, virksomheden mv.* ved at løse opgaven bedst muligt indenfor de givne rammer.
5. Der skal sigtes efter en kultur på arbejdspladsen, der indebærer, at dét, man er sammen om, først og fremmest er kerneopgaven.

Pejlemærker for det faglige arbejdsfællesskab:

6. Der skal være fokus på den *professionelle* relation og dialog om den faglighed, der giver den bedste kvalitet for borgeren.
7. Det skal være tydeligt, hvornår der arbejdes med fælles, faglige tilgange, og hvornår der er metodefrihed, så vanskelige faglige problemstillinger ikke bæres af den enkelte medarbejder alene, og så borgeren sikres den bedst mulige service.

Pejlemærker for det kollegiale arbejdsfællesskab:

8. Der skal være fokus på en *følelse af tilhørsforhold* på arbejdspladsen som forudsætning for trivsel og god opgaveløsning.
9. Der skal være en god balance mellem de sociale relationer og løsning af kerneopgaven på arbejdspladsen.

Københavns Kommune og medarbejderorganisationerne er enige om, at forvaltningerne og de enkelte arbejdspladser skal tage sigte efter pejlemærkerne i indsatsen for at styrke arbejdsfællesskabet. Der er også enighed om, at der lokalt skal være frihed til at beslutte, hvordan arbejdsfællesskabet bedst styrkes lokalt på den enkelte arbejdsplads.