

Hva kjennetegner en innovativ og handlekraftig organisasjon?

Rapport fra arbeidsverksted med arbeidstakerorganisasjonene knyttet til satsingsområdet kommuneorganisasjonen i ny samfunnsdel, Kvinesdal 2040

Innhold

1.0	Innledning.....	2
1.2	Arbeidsverksted med arbeidstakerorganisasjonene	2
2.0	Oppsummering fra arbeidsverkstedet	3

1.0 Innledning

Kommuneplanens samfunnsdel, Kvinesdal 2040 skal ta stilling til langsiktige utfordringer, mål og strategier. Spørsmålet er hva slags samfunn vi vil ha, og hvordan vi skal komme dit. Figuren til høyre viser satsingsområdene for ny samfunnsplan fastsatt i planprogrammet.

Som del av arbeidet med innsatsområdet kommuneorganisasjonen besluttet ansvarlig arbeidsgruppe å gjennomføre arbeidsverksted med arbeidstakerorganisasjonene for å få frem deres perspektiv og synspunkter knyttet til problemstillingen: *Hva kjennetegner en innovativ og handlekraftig organisasjon?*

1.2 Arbeidsverksted med arbeidstakerorganisasjonene

Arbeidsverkstedet ble gjennomført den 12. november 2020 hvor organisasjonene Delta, Fagforbundet, FO og Utdanningsforbundet deltok. Prosessleder for arbeidsverkstedet var prosjektkoordinator for planarbeidet.

I planprogrammet til ny samfunnsdel er det lagt til grunn at Kvinesdal kommune skal være en innovativ og handlekraftig organisasjon for å kunne løse de utfordringer kommunesamfunnet står ovenfor. I planprogrammet pekes det på:

- Omstilling og effektivitet
- Innovasjon og digitalisering
- Tjenesteproduksjon med fokus på innbyggernes ressurser og grad av mestring og selvhjelpenhet
- Arbeidsgiverpolitikk som bidrar til at kommunen når sine mål som tjenesteprodusent og samfunnsutvikler
- Fokus på heltidskultur som virkemiddel for å øke kvinners yrkesdeltakelse og for å levere gode velferdstjenester

Fokus rettet mot å gå fra servicekommune til samskapingskommune = samskapende samfunnsutvikler:



Tilnærmingene til organisasjonen er at den er et **redskap** for å realisere ønsket samfunnsutvikling nedfelt i kommuneplanens samfunnsdel.

Arbeidstakerorganisasjonene fikk i oppgave å drøfte problemstillingene – **Hva kjennetegner en innovativ og handlekraftig organisasjon?** – med utgangspunktet i illustrasjonen av kommuneorganisasjonen kalt «kommunehuset» under.

«Kommunehuset»



Hovedmålet; *En innovativ og handlekraftig organisasjon*, utgjør taket i huset, der husets grunnmur bygger på kommunens etiske standard og verdigrunnlag samt medarbeiderskap og samhandling. Vinduene utgjør delmålene, der tilhørende strategier må utformes. Huset vegger utgjør kommunens mål og strategier for sin samlede virksomhet (nedfelt i samfunnsdelen og andre plandokumenter). Medarbeiderskap handler om at medarbeiderne tar ansvar sammen med lederne, både for resultater som skapes, for arbeidsmiljøet og for arbeidsplassen som helhet (medarbeider + ledere = medarbeiderskap).

2.0 Oppsummering fra arbeidsverkstedet

Organisasjonene var samstemt på at «kommunehuset» rommet de viktigste områdene kommunen bør jobbe med fremover for å kunne realisere målsettingen om å bli en innovativ og handlekraftig organisasjon og at «kommunehuset» slik det ble presentert bør legges til grunn for arbeidsgruppas videre arbeid.

I forhold til de ulike komponentene i «kommunehuset» fremkom følgende under arbeidsverkstedet:

Komponent i «kommunehuset»	Arbeidstakerorganisasjonenes synspunkter og vurderinger
Grunnmur: Etikk, holdninger og verdier	Gjennom media oppslag i avisen «Agder» vil det for innbyggerne og omverden kunne oppleves som om det eksisterer en ukultur i kommuneorganisasjonen. Dette er ikke organisasjonenes opplevelse av hva som kjennetegner organisasjonen. Det er særlig uheldig når et slikt inntrykk får feste seg; negativt for kommunens omdømme. Å sette fokus på etikk, holdninger og verdier blant ansatte, ledere og folkevalgte må være en kontinuerlig oppgave.
Grunnmur: Medarbeiderskap og samhandling	Alle arbeidstakerorganisasjonene uttrykte sterkt bekymring knyttet til utvikling i medarbeiderskap og samhandlingen med arbeidstakerorganisasjonene de siste to årene. Slik organisasjonene opplever det, involverer arbeidsgiver ikke organisasjonene i en tidlig fase og ikke i samme grad som før. Det er organisasjonenes oppfatning av arbeidsgiver her har valgt å legge seg på en annen linje enn under tidligere ledelse. Med tanke på den norske modellen hvor blant annet det sentrale partssamarbeidet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene og det virksomhetsbaserte partssamarbeidet i kombinasjon med det direkte samarbeidet mellom arbeidstakere og ledere utgjør en del av bærebjelkene, er dette svært overraskende. Særlig også med tanke på avtaleverket i kommunal sektor mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene gjennom HA og HTA som tydelig regulerer samarbeid og samhandling. Problemstilling med tidlig involvering og dialog ble særlig trukket frem som svekket. Der er organisasjonenes vurdering at dette gir mindre mulighet for deltakelse i den tidlige viktige fasen, og resulterer i en opplevelse av vi «ikke drar lasset sammen» og faren for sterkere «silotenkning» og enheter som gjør ting på sin måte, og følgelig at ansatte ikke opplever å ha Kvinesdal kommune som arbeidsgiver, men den enhet de organisatorisk hører til. Svekket medarbeiderskap og samhandling med arbeidstakerorganisasjonene vil man over tid miste muligheten til å «spille hverandre gode».
God ledelse	Et stort og viktig område hvor det er et stort potensiale for forbedringer. Etter organisasjonenes vurdering må det satses på et lederopplæringsprogram hvor det jobbes kontinuerlig og helhetlig. Det bør også vurderes om dagens lederavtaler legger de nødvendige rammene for å fremme godt lederskap; ledere som bidrar til å skape en kultur/arbeidsmiljø hvor innovasjon og nytenkning kan blomstre. Lederne er sentrale i forhold til informasjonsflyt i organisasjonen og i særdeleshet innenfor egen enhet/virksomhet. Det oppleves manglende informasjon ut til de ansatte. Her er det rom for klare forbedringer i alle ledd. Et annet forhold er at systemer og rutiner som er etablert, må brukes av alle ledere. Organisasjonen blir aldri sterkere enn sitt svakest ledd. Ledere har en viktig oppgave i å sørge for takhøyde i enhetene/virksomhetene for at det er rom for å kunne gi tilbakemeldinger som også er av negativ karakter. Flere ansatte opplever ikke at det er tilfellet.

<p>Medarbeider med riktig kompetanse</p>	<p>Alle arbeidstakerorganisasjonene etterlyser en kompetansekartlegging av de ansatte. Dette er et viktig verktøy for å kunne utarbeide en kompetanseplan i forhold til fremtidige behov. Ikke minst også i forhold til å ha statistikk over de ansattes alder og om kommunen kan komme i en situasjon der flere ansatte velger å gå av med pensjon noenlunde samtidig og der det skaper et kompetansegap i organisasjonen. I fremtiden vil det bli et sterkere behov for å spisse kompetanse for å kunne løse de oppgavene kommunen er satt til. Spesialiseringen blir sterkere og sterkere innenfor alle fagområder. Kommunen må bli flinkere til å identifisere hvilken type kompetanse som organisasjonen faktisk trenger; i stillingsannonser må kompetansekravet spisses. Det vises her også til HTA kap. 3.2 hvor rekrutteringssituasjonen og fremtidig kompetansebehov kobles til utforming av lokal lønnspolitikk. Kvinesdal kommune har utfordringer knyttet til å rekruttere til stillinger som krever høyere utdanning innenfor fagområder hvor kommunen har et lite fagmiljø, f. eks. jordmor, psykolog. Her kan en mulig løsning være et sterkere interkommunalt samarbeid. Her bør det jobbes med å indentifisere mulige egnede områder for samarbeid, slik at det er mulig å skape gode kompetansemiljøer.</p> <p>Et annet område som bør gi særlig oppmerksomhet så tidlig som mulig er de kompetansekrav som er satt til lærerne i 2025. Hvordan ønsker Kvinesdal kommune som arbeidsgiver å tilnærme seg problemstillingen? Hva skal konkret gjøres med de lærerne som ikke lengre vil være kvalifiserte til å undervise?</p> <p>Videre er det organisasjonenes oppfatning at kommunen som arbeidsgiver må rette større oppmerksomhet til de yrkene som faktisk forsvinner, og at Kvinesdal kommune som en stor arbeidsgiver i kommunen også må ha meninger om det er behov for de yrker som unge utdanner seg til i dag. Lokalt ser man at det er en for stor andel av unge som utdanner seg til barne- og ungdomsarbeider i forhold til muligheten for jobb lokalt, jf. nedgang i barnekullene.</p> <p>Det har vært tilfeller der det på ledelsesnivå har oppstått svikt i rutinene knyttet til kompetanseheving med det resultat at den ansatte ikke får lønnsmessig kompensasjon for kompetanse som bidrar til kompetanseheving i organisasjonen. Slike tilfeller er ikke med å motiverer ansatte til å heve sin kompetanse og dermed at organisasjonen lærer, og følgelig at organisasjonen som helhet vil bli bedre rustet til å møte nye utfordringer.</p>
<p>Mangfold og inkludering</p>	<p>Heltidskultur må være kommunens prioritet, jf. FAFO rapport 2019:06 <i>Dypbykk i deltidskultur i fire Sørlandskommuner</i>.</p> <p>Organisasjonene mener at arbeidsgiver må være mer løsningsorientert enn hva tilfellet er i dag for å kunne få inn personer som mangler/ikke har fått godkjent utdanning fra utlandet.</p> <p>Organisasjonene etterlyser hvilke tanker arbeidsgiver har gjort seg i forhold til resertifisering som likestillingskommune.</p> <p>Arbeidstakerorganisasjonene kan ikke helt se at kommunen har en helhetlig politikk knyttet til mangfold og inkludering som formidles ut i organisasjonen, og at planer og retningslinjer på området fremstår som ad-hoc tiltak.</p>

	<p>Prosjektet «Drømmejobben» trekkes frem som et eksempel på hvor det ikke har vært informert ut i organisasjonen og heller ikke har vært dialog med organisasjonene i forkant om satsing på prosjektet.</p>
<p>Innovasjon og utvikling</p>	<p>Det er en generelle opplevelse at kommunens ansatte gjennomgående er gode på innovasjon og utvikling, men at dette arbeidet mangler en helhetlig tilnærming og styring. Det finnes en rekke ansatte som går foran og er pådrivere, men avgjørende for å kunne bli en innovativ organisasjon er at det skapes en kultur for nyskaping.</p> <p>Når nye systemer «rulles ut» i organisasjonene er det av stor betydning at alle får nødvendig opplæring og at nye systemer utnyttes i sin fulle bredde.</p>