



GENTOFTE KOMMUNES PERSONALEPOLITIK

# SAMMEN OM DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS



GENTOFTE KOMMUNE

# INDLEDNING

'Sammen om den attraktive arbejdsplads' er Gentofte Kommunes overordnede personalepolitik, der henvender sig til alle ansatte. I personalepolitikken fortæller vi, hvem vi – Gentofte Kommune – er, og hvordan vi gerne vil udvikle os som arbejdsplads. Personalepolitikken er formuleret af Hovedudvalget, der sammen med resten af MED-organisationen og alle arbejdspladser får personalepolitikken til at leve i hverdagen.

Personalepolitikken viser, at vi har et højt ambitionsniveau som arbejdsplads. Politikken understøtter, at vi også fremover vil være en attraktiv og professionel arbejdsplads, hvor vi er på forkant med de rammer og muligheder, der er brug for, for at kunne løse

kerneopgaverne kompetent og med et højt fagligt niveau. Og hvor vi lærer og udvikler os ved at løse opgaverne sammen med borgerne og hinanden.

Vi skal sammen udvikle organisationen til at være robust, så vi kan gennemføre de forandringer, der skal til for, at vi også fremover kan levere den bedst mulige velfærd ud fra de vilkår, vi har. Samtidig skal vi holde fast i og udvikle Gentofte Kommune som attraktiv arbejdsplads. Forandringerne indebærer, at vi skal løse opgaverne på nye måder, sammen med borgerne og med hinanden på tværs i organisationen og med andre kommuner. Det gør vi i de borgervendte opgaver, i de politiske dialoger, i MED-organisationen og i administrationen. Alles bidrag er vigtige. Vi må

alle tage aktivt del i udviklingen og se den som en mulighed for at udvikle velfærden til gavn for borgerne, vores faglighed og arbejdsplads. Det gør vi i dialog med hinanden og i tillid til, at vi alle arbejder på at udvikle velfærden og Gentofte Kommune som arbejdsplads til vores fælles bedste.

Gentofte Kommunes personalepolitik består af fire elementer:



## DEN OVERORDNEDE PERSONALEPOLITIK



## ARBEJDSMILJØPOLITIK



## RETNINGSLINJER



## VÆRKTØJER

Hvert element har markører, så du altid ved, hvor du er. På næste side kan du læse om de fire elementer.



### DEN OVERORDNEDE PERSONALEPOLITIK –

#### 'SAMMEN OM DEN ATTRAK- TIVE ARBEJDSPLADS'

Personalepolitikken beskriver forventningerne til, hvad et godt medarbejder- og lederskab er i Gentofte Kommune med udgangspunkt i fem værdier:

1. Sammen om Gentofte Kommune
2. En faglig kompetent arbejdsplads
3. En robust arbejdsplads
4. Ordentlighed og respekt
5. Klare krav og forventninger til hinanden.

Personalepolitikken skal drøftes lokalt, så vi kan bruge den både i det daglige arbejde, og når vi udvikler kerneopgaven og arbejdspladsen.



### ARBEJDSMILJØPOLITIK

Gentofte Kommune har en arbejdsmiljøpolitik med tre overordnede værdier for udviklingen af arbejdsmiljøet. Værdierne er:

- Et godt psykisk arbejdsmiljø og robuste arbejdspladser
- Forebyggelse af fysisk nedslidning og arbejdsskader
- Øget værdi og effekt af arbejdsmiljøarbejdet.

Arbejdsmiljøpolitikken spiller sammen med personalepolitikken – og omvendt. Til realisering af arbejdsmiljøpolitikken vedtager Hovedudvalget en årlig arbejdsmiljøplan og værktøjer, der kan omsætte politikken til praksis. Lokale arbejdsmiljøhandleplaner og drejebøger til APV- og trivselsdialoger er eksempler på konkrete værktøjer.



### RETNINGSLINJER

Retningslinjerne sætter en ramme for udvalgte områder, hvor lovgivning eller overenskomster bestemmer en række forhold, eller hvor Gentofte Kommune har fastlagt en ramme, som den enkelte arbejdsplads skal følge. Det er fx, hvordan vi følger op på sygefravær, hvilken støtte, der er til medarbejdere i krise, eller hvordan MED-organisationen inddrages og får indflydelse ved omstillinger i organisationen.

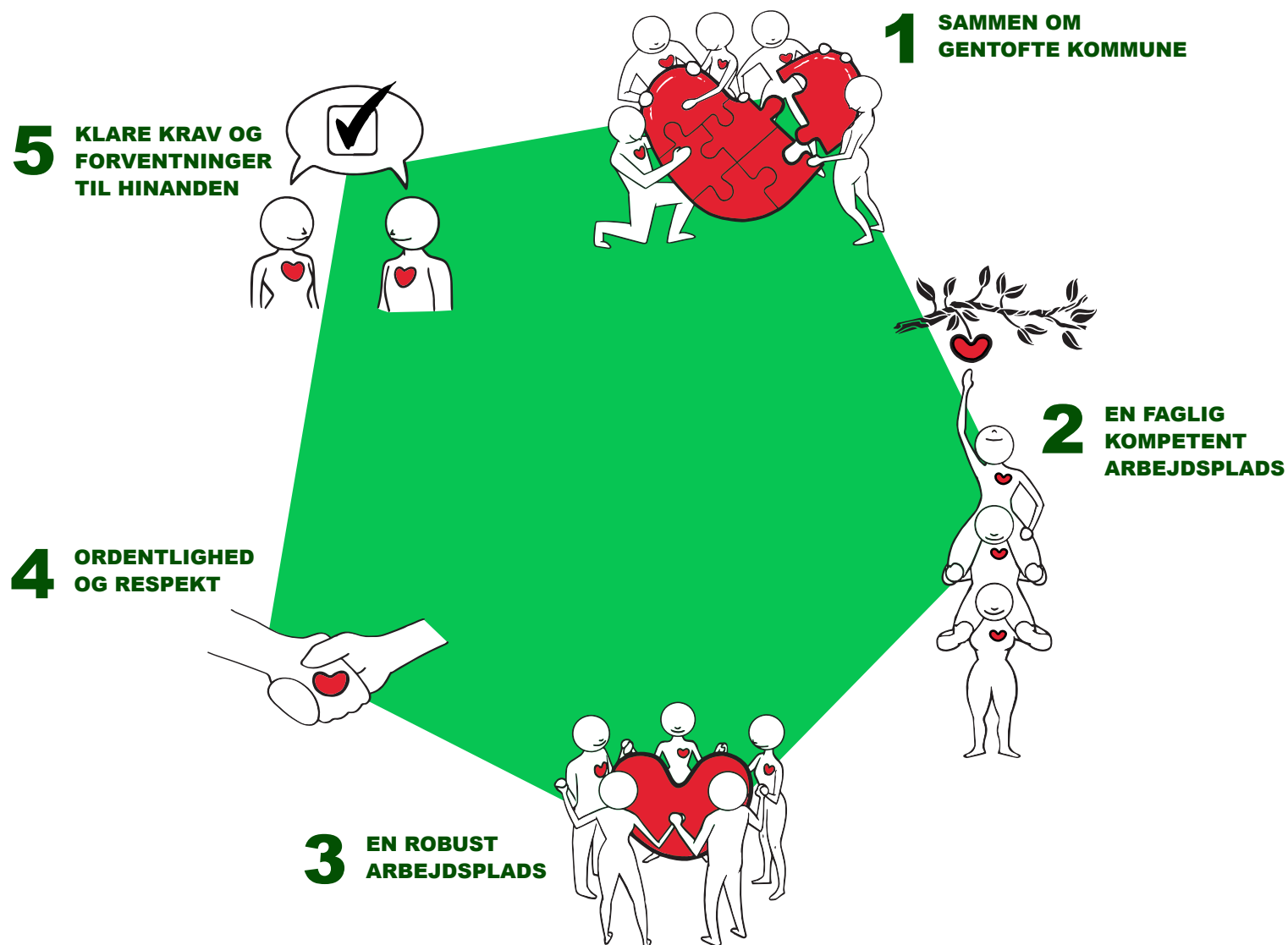


### VÆRKTØJER

Værktøjerne skal understøtte personalepolitikken og retningslinjerne, så de lettere kan omsættes til praksis, fx i forhold til hvordan man kan arbejde med kompetenceudvikling, innovation eller robusthed.

Du kan finde 'Sammen om den attraktive arbejdsplads', retningslinjer, værktøjer og arbejdsmiljøpolitikken på Gentofte Platform under opslaget 'Personalepolitik'.

## PERSONALEPOLITIKKENS FEM VÆRDIER

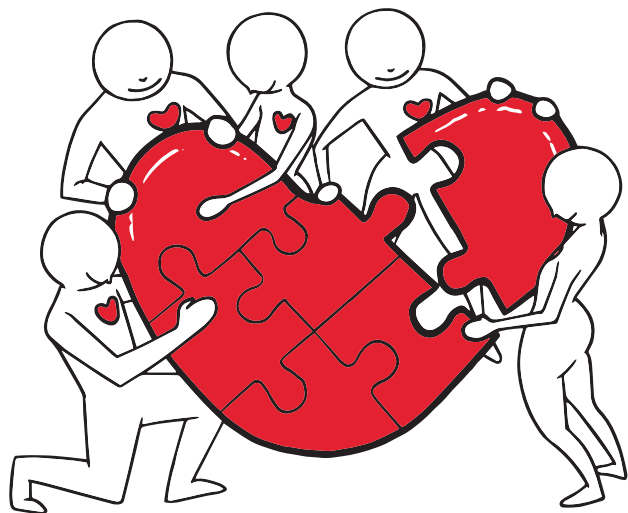


'Sammen om den attraktive arbejdsplads' bygger på fem værdier, som er illustreret i modellen til venstre.

De fem værdier udgør tilsammen et fælles værdigrundlag for, hvad det betyder at være sammen om den attraktive arbejdsplads og hvilke forventninger, vi har til det gode leder- og medarbejderskab.

I det følgende kan du læse om de fem værdier. Alle arbejdspladser skal arbejde med værdierne. Værdierne er suppleret med spørgsmål, der kan inspirere til dialog blandt dig og dine kollegaer, så vi alle kan bruge politikken på en måde, der giver mening på vores arbejdspladser. Dialogerne kan fx foregå på et personalemøde, i MED, i APV- og trivselsdialogerne eller på en temadag. Kun ved hjælp af fælles ansvar og dialog om værdierne i politikken, kommer de til at leve og virke på den enkelte arbejdsplads og i organisationen som helhed.

# 1 SAMMEN OM GENTOFTE KOMMUNE



Med færre ressourcer og store forventninger til velfærden skal opgaverne løses på nye måder. 'Sammen om Gentofte Kommune' betyder, at vi må løse og udvikle opgaverne sammen med borgerne og med hinanden – både på den enkelte arbejdsplads, på tværs af arbejdspladser og sammen med andre kommuner, private virksomheder eller foreninger. Vi skal både arbejde på måder, vi allerede kender og tage nye arbejdsformer i brug, som fx netværk og arbejdsgrupper på tværs af fagligheder, ledelse og opgaveområder.

Vi har alle et fælles ansvar for at løse og udvikle kerneopgaverne så godt som muligt. Det gør vi ved at søge indflydelse i hverdagen, drive opgaverne og give input til lokale og tværgående processer – både i det daglige driftsarbejde, og når arbejdspladsen

skal udvikles. MED-organisationen har en aktiv rolle og et særligt ansvar i den daglige drift samt i udviklingen af arbejdspladserne og af Gentofte Kommune som helhed.

Vi har traditioner for et godt og tillidsbaseret samspil mellem tillidsvalgte og ledere på arbejdspladserne, i fælles udviklingsforløb og i MED-systemet. Når samspillet er godt, fungerer arbejdspladsen godt. Vi ser det gode samspil,

## TÆNK OVER OG DISKUTER MED DINE KOLLEGAER:

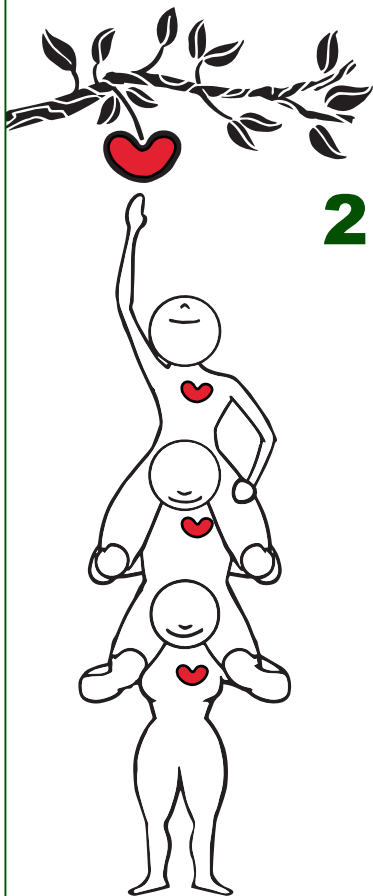
Hvordan kan vi være 'sammen om' at løse kerneopgaven med borgerne og hinanden?

Hvilken værdi vil det skabe på vores arbejdsplads?

når tillidsvalgte og ledere sammen går forrest, når der skal løses udfordringer i hverdagen, hvis der er konflikter i samarbejdet på arbejdspladsen, når kerneopgaven ændrer sig, eller når vi ser på borgernes forventninger til fremtidens velfærd, og hvad det så betyder for vores opgaver og arbejdsplads.

## VI ER SAMMEN OM GENTOFTE KOMMUNE, NÅR VI FX:

- Skaber en musikfestival sammen med borgerne
- Aktiverer borgerne frem for at servicere dem, fx via hjælp til selvhjælp
- Samarbejder med kollegaer fra andre arbejdspladser eller opgaveområder
- Er med i frikommuneprojekter med Gladsaxe Kommune
- Udvikler og skaber Fremtidens Gentofte Kommune i et samspil mellem ledere og tillidsvalgte



## 2 EN FAGLIG KOMPETENT ARBEJDSPLADS

Vi skal være fagligt kompetente, så vi kan løse kerneopgaverne med høj kvalitet både i dag og i fremtiden. Vi er en faglig kompetent arbejdsplads, når både medarbejdere og ledere har den rette kombination af viden, færdigheder og adfærd til at kunne løse kerneopgaverne. Det opnår vi, når vi hver for sig og sammen udvikler os, lærer nyt og løser kerneopgaverne på nye måder, så vi skaber bedre velfærd.

Den kompetente arbejdsplads sørger for, at alle har mulighed for at udvikle faglige og personlige kompetencer, så vi kan præstere og trives i en foranderlig hverdag, ligesom medarbejderne forventes at gribe mulighederne. Den kompetente arbejdsplads anvender viden om, hvad der virker i opgaveløsningen gennem brug af 'best practice'

og redskaber, der udvikler arbejdspladsens og den enkeltes kompetencer til nutidens og fremtidens opgaver. Fx via opsamling af erfaringer, brug af forskningsbaseret viden, resultater og metoder, udviklingssamtaler og aktiviteter, hvor man arbejder med hele arbejdspladsen og med den enkeltes kompetencer.

Kompetenceudvikling skal bidrage direkte til den daglige opgaveløsning eller til fremtidige opgaver, og skal derfor altid ske i tæt sammenhæng med kerneopgaven. Eksempler herpå er, når medarbejdere kompetenceudvikler sig til at arbejde aktivt med at inddrage ældre borgere i pleje og omsorg, når en lærer får inspiration til nye undervisningsmetoder på en anden skole og derpå lærer fra sig på sin egen skole,

eller når vi benytter den teknologiske udvikling til at løse vores kerneopgaver ved hjælp af fx velfærdsteknologi.

Læring skaber afsæt for udvikling og hører med til at være en kompetent arbejdsplads. Læring er, når vi, sammen eller hver for sig, sætter fokus på, hvordan de initiativer, vi sætter i gang virker, og når vi tænker over og taler om resultaterne og værdien af vores opgaver, så vi derved lærer

### TÆNK OVER OG DISKUTER MED DINE KOLLEGAER:

Hvad vil det sige at være faglig kompetent hos os?

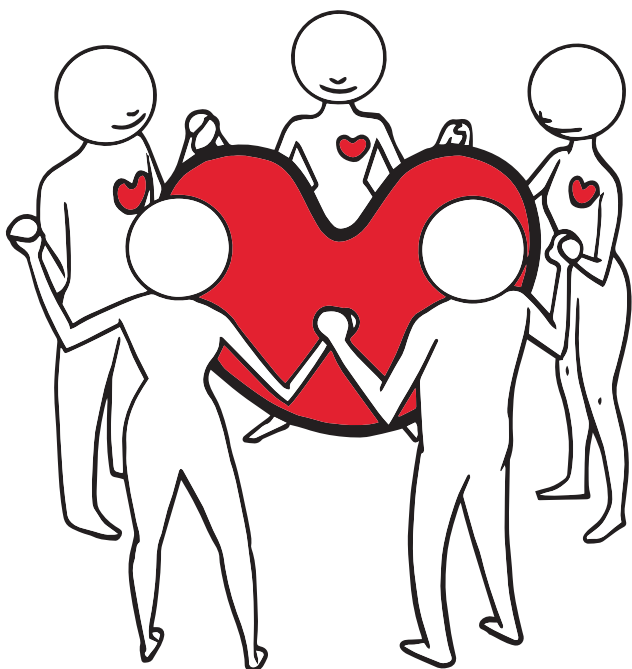
Hvordan sætter vi fokus på læring hos os?

af og benytter os af vores erfaringer. Læring er også, når vi træner vores evne til at lære nye ting, fx ved løbende at afprøve nye opgaver og metoder. Vi giver plads til læring, når vi sætter fokus på, hvordan vi gør det bedre, frem for at gøre mere af det samme, eller når vi skaber muligheder for, at arbejdspladser kan lære af hinanden, som fx når sociale botilbud udveksler metoder og erfaringer.

### KOMPETENCEUDVIKLING KAN FOREGÅ PÅ MANGE MÅDER, FX VED:

- Kompetencegivende uddannelse
- Jobrotation og inspirationsbesøg
- Jobbytte og praktik internt eller eksternt
- At prøve kræfter med nye opgaver eller projektarbejde
- At indgå i nye arbejdsformer eller løse opgaver i nye samarbejdsrelationer
- Faglig sparring
- Sidemandsoplæring
- Samskabelse med borgere

## 3 EN ROBUST ARBEJDSPLADS



Udviklingen i forventningerne til velfærden inden for en stram økonomisk ramme indebærer, at vi må arbejde på nye måder. Det skaber udviklingsmuligheder, men det er også svært. Det kan røkke ved de vante måder at gøre tingene på og udfordre vores roller, faglige identitet, samarbejde og tryghed. Derfor skal forandringer gå hånd i hånd

med, at vi er robuste, så vi videreudvikler den attraktive arbejdsplads og fortsat har et godt arbejdsmiljø.

Det er et fælles ansvar at skabe en robust arbejdsplads og et godt arbejdsmiljø. Alle ledere har dog et særligt ansvar for at sikre, at opgaverne planlægges og udføres fuldt forsvarligt og

for at arbejde forebyggende med stress og risici i arbejdet, bl.a. ved at etablere rammer, der bidrager til psykisk og fysisk sundhed.

### I GENTOFTE KOMMUNE HANDLER ROBUSTHED OM FOKUS PÅ KERNEOPGAVEN, ARBEJDSFÆLLESSKABET OG PÅ DEN ENKELTE. ROBUSTHED ER BL.A. AT:

- Arbejdsfællesskabet og arbejdspladsen skaber rammer, der bidrager til robusthed fx ved at sikre fokus på kerneopgaven, samarbejdet, kompetencer og prioritering af opgaver
- Være god til, både som arbejdsplads og som enkeltperson, at håndtere forandringer i opgaver, rammer og relationer
- Kunne trives i forandringer, som er et vilkår på offentlige arbejdspladser og som også er en drivkraft i de måder, Gentofte Kommune udvikler kerneopgaver og arbejdspladser på
- Arbejdspladsen kan rumme og håndtere den sårbarhed, der kan opstå i forandringer

### ET GODT ARBEJDSMILJØ SKABES BL.A. VED AT:

- Alle kan løse opgaverne i et sundt og sikkert arbejdsmiljø
- Sikre en god opgavetilrettelæggelse
- Sikre kompetenceudvikling
- Have fokus på balancen mellem privatliv og arbejdsliv
- Gennemføre og følge op på APV- og trivselsdialoger

### TÆNK OVER OG DISKUTER MED DINE KOLLEGAER:

Hvordan er vores arbejdsplads robust?

Hvordan kan vi tage fælles ansvar for et godt og sundt arbejdsmiljø hos os?



## 4 ORDENTLIGHED OG RESPEKT

Vi har tradition for, at ordentlighed, respekt og det at tage hånd om hinanden præger vores arbejdskultur og omgangsform. Vi lægger vægt på dialog, åbenhed og tillid og på, at relationen mellem arbejdsgiver og ansat er kendetegnet ved ordentlighed og respekt for forskellighed og for den indsats, den enkelte yder.

Dialog, tillid og åbenhed skal virke og stå sin prøve, både i hverdagen når der opstår tvivl om forventninger til hinanden og om opgaver, og når der

er problemer i samarbejdet. Hvis dialog, tillid og åbenhed af den ene eller anden grund ikke fungerer, er ledere og medarbejdere forpligtigede på at handle på det, så samarbejdet kan komme til at fungere. Fx ved at prøve at løse det i situationen eller inden for MEDs rammer.

Udvikling af gode faglige fællesskaber og et godt samspil mellem ledere og tillidsvalgte understøtter ordentlighed og respekt. Det samme gør konkrete hjælpemuligheder. Fx lokale sundhedsinitiativer, der fremmer sundhed på arbejdspladsen, initiativer, der forebygger og håndterer arbejdsrelateret stress, krisehjælp, når der er brug for det – samt støttemuligheder, hvis en medarbejder har et misbrug.

Vi er en mangfoldig arbejdsplads, der har respekt og forståelse for de forskelligheder, vi har i fx erhvervs erfaring, uddannelse, køn, alder og faglige kompetencer. Forskellighederne bidrager til

mange perspektiver i opgaverne og er en styrke for arbejdspladsen og Gentofte Kommune.

Vi anerkender, at alle har faser i livet, hvor der skal tages hensyn. Det kan være mens man har små børn, hvis man selv eller den nære familie er alvorligt syg, eller hvis man sent i arbejdslivet har brug for at få justeret rammer og opgaver, eller ønsker nye opgaver, så man kan blive og udvikle sig i jobbet, til gavn for en selv og arbejdspladsen. Vi stiller rammer til

### TÆNK OVER OG DISKUTER MED DINE KOLLEGAER:

Hvad er respekt og ordentlighed hos os?

Hvordan sikrer vi, at vi har en rummelig og mangfoldig arbejdsplads?

rådighed, der bakker op om disse ønsker og behov. Fx i tilrettelæggelsen af opgaverne, tjenestefrihed med og uden løn og initiativer, så medarbejdere både midt i og sent i arbejdslivet kan udvikles i jobbet. Rummeligheden og mangfoldigheden omfatter også, at vi fastholder og fremmer ansættelse af medarbejdere med et handicap, som gør det svært at få en ansættelse på almindelige ansættelsesvilkår, men som fx kan ansættes i et flexjob.

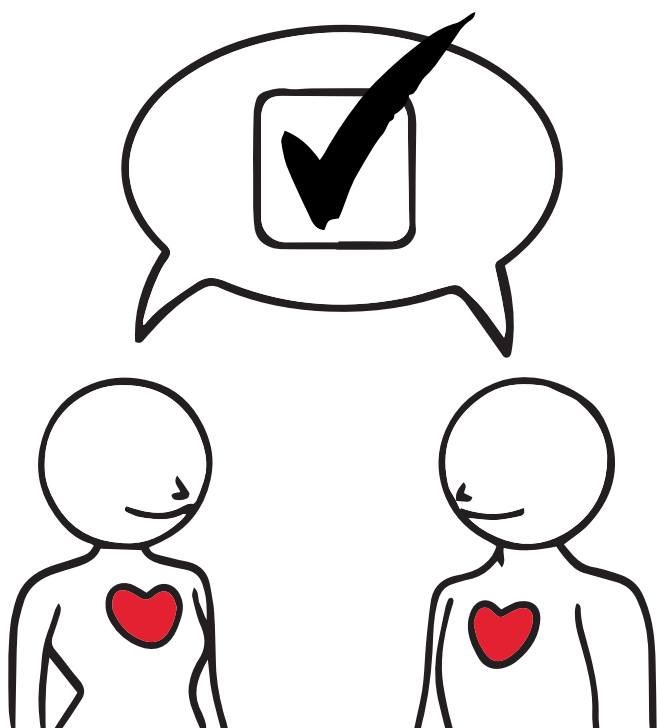
### VI TAGER HÅND OM HINANDEN PÅ EN ORDENTLIG MÅDE VED FX AT:

- Sikre rettidig og præcis information
- Være ordentlige både når vi siger velkommen og farvel til hinanden, og når vi oplever kriser – hvad enten det er på arbejdspladsen eller i privatlivet.
- Passe på de medarbejdere, der løfter ekstra i en periode, hvis en kollega fx er sygemeldt eller kriseram, så alle fortsat kan trives i arbejdet.





## 5 KLARE KRAV OG FORVENTNINGER TIL HINANDEN



Der skal være gensidige og klare forventninger mellem arbejdspladsen og de ansatte, så det er tydeligt, hvad vi kan forvente af hinanden. Klare forventninger gør prioritering, målretning og udvikling af indsatser lettere, og det skaber trivsel, tryghed og robusthed. Derfor forventes alle ledere, i dialog med deres medarbejdere, at synliggøre deres krav og forventninger. På samme måde skal medarbejderne også fortælle, hvis deres roller eller opgaver er uklare. Lederne har et særligt ansvar for at guide og støtte medarbejderne. Ligesom vi skal have klare forventninger internt til hinanden, skal vi også sikre det i relation til borgerne og vores samarbejdspartnere som fx frivillige, pårørende og andre kommuner, som vi samarbejder med om opgaverne.

Alle ledere og medarbejdere skal bidrage til, at Gentofte Kommune udvikler sig som organisation og arbejdsplads. Derfor har alle en forpligtigelse til at bidrage aktivt til at løse og udvikle kerneopgaven og til at udvikle arbejdspladsen. Det gør vi bl.a. gennem kompetenceudvikling og ved at deltage i dialoger om kerneopgaven i de forskellige fællesskaber, vi indgår i både på og uden for arbejdspladsen.

Vi skal alle være opmærksomme på, hvordan udviklingen i omverdenen har betydning for de opgaver, vi skal løse, og vi skal gribe nye muligheder for at løse kerneopgaven på nye måder, fx ved at benytte teknologi eller ved at lade os inspirere af andre og omsætte deres gode ideer til handlinger hos os.

### TÆNK OVER OG DISKUTER MED DINE KOLLEGAER:

Hvordan arbejder vi med at skabe klare forventninger til hinanden?

Hvad betyder det hos os at være drivkraft i opgaverne?

Det er vigtigt for, at vi kan være effektive og produktive – også i fremtiden.

Medarbejderne skal være drivkraft i hverdagens opgaver og i udviklingen af nye løsninger – alene og sammen med kollegaer og ledelse. Det gælder både den daglige drift, og når vi udvikler arbejdspladsen.

Arbejdspladserne forventes at understøtte og udvikle kulturer, hvor der er plads til, at arbejdsformer, metoder og løsninger bliver nogle andre end dem, vi plejer at have, så vi kan levere bedre velfærd til borgerne. Det medfører, at vi skal gøre tingene på nye måder, og

**Fortsætter næste side ...**

**TÆNK OVER OG DISKUTER  
MED DINE KOLLEGAER:**

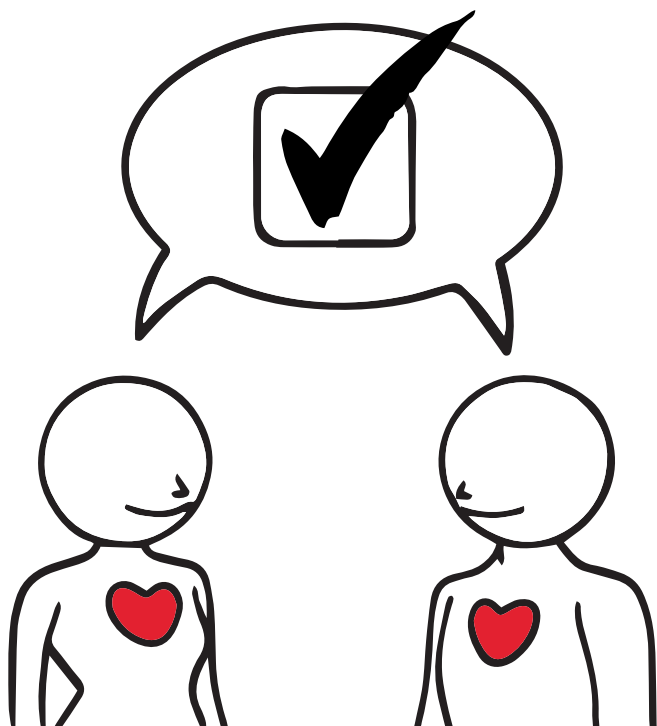
Hvordan anerkender vi den gode arbejdsindsats på vores arbejdsplads?

**... Fortsat fra forrige side**

derfor er forandringer et vilkår – og også den drivkraft, der bidrager til at udvikle velfærden.

Vi har et fælles ansvar for at sikre sammenhænge mellem kommunens, opgaveområdets og den enkelte arbejdsplads' strategi og fokusområder. Vi skal anerkende ansatte, der bidrager til at udvikle bedre velfærd, så vi både kan levere sikker drift og udvikle kerneopgaverne og arbejdspladsen. Det sker gennem løbende dialog om, hvordan de resultater medarbejderne skaber er med til at udvikle opgaverne og skabe værdi for både borgerne og arbejdspladsen.

De lokale drøftelser af prioriteringen af lønmidler skal derfor afspejle en tydelig sammenhæng mellem de overordnede mål i kommunen, den enkelte arbejdsplads' fokusområder og medarbejderens arbejdsindsats. Ligeledes skal det tydeliggøres, hvordan medarbejderne i både drifts- og udviklingsopgaver bidrager til at udvikle kerneopgaver og arbejdsplads.



**AT VÆRE DRIVKRAFT SOM MEDARBEJDER, ER FX:**

- Når man griber bolden i dagligdagens opgaver, fx når man tager initiativet til et samarbejde mellem to dagsinstitutioner om et fælles pædagogisk forløb for børnene
- Når medarbejdere etablerer et samarbejde med kollegaer i eller uden for kommunen og bruger den nye viden fra samarbejdet på egen arbejdsplads
- At man tager ansvar for at drive eller udvikle opgaver på sin arbejdsplads
- Når man udfordrer de vante måder at gøre tingene på, fx ved at lade borgerne deltage mere eller deltage på nye måder i opgaveløsningen

# SAMMEN OM DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS

Hovedudvalget i Gentofte Kommune, maj 2016.



GENTOFTE KOMMUNE

