

Kommissorium. Organisationsudviklingsprojekt - fremtidens arbejdsformer for administrative medarbejdere i Stevns Kommune

1. Indledning og baggrund

Corona-pandemien trak tæppet væk under vores gængse arbejdsrutiner og skubbede markant til, hvad vi hidtil havde opfattet som 'normalt'. I over et år er vi blevet tvunget til hurtigt at vænne os til nye måder at arbejde på og står derfor med en række nye erfaringer. Der er både gode og mindre gode erfaringer ved at arbejde hjemmefra og ved at bruge virtuelle mødeformer. På den positive side italesætter medarbejdere blandt andet øget fleksibilitet, ro til fordybelse, bedre balance mellem arbejde og fritid og sparet transporttid. På skyggesiden viser andre undersøgelser, at for mange slider det også at arbejde hjemme hver dag. Det påvirker den mentale sundhed, hvor hjemmearbejdet kan sætte spor i form af ensomhed, manglende motivation og overskud.

Nu står vi og ser ind i en fremtid, hvor samfundet igen åbner mere og mere. Det forventes, at mange glædes over muligheden for øget fremmøde på arbejdspladsen, mens andre er mere bekymret. Helt naturligt ser Stevns Kommune i lighed med øvrige organisationer nysgerrigt efter potentialer og muligheder blandt disse erfaringer. Der eksisterer nu en oplagt mulighed for at se på erfaringerne under Corona og måske finde nye måder at indrette arbejdslivet på, som ikke må udsættes til vanens magt, måske alligevel igen tager over.

Allerede i budgetaftalen for 2021 er der ligeledes beskrevet et Corona-udviklingsprojekt, der skal sikre, at vi ikke forpasser situationen, men i stedet afdækker mulige udviklingstiltag og potentialer.

Sideløbende oplevede vi allerede før Coronaperioden et stort pres på lokaler på Rådhuset i Store Heddinge. Det forstærkes af, at budget 2021 har givet flere nyansættelser på Rådhuset. Yderligere udbydes forpagtningen af vandrehjemmet i Store Heddinge i løbet af 2021 og på selvsamme areal har 17 administrative medarbejdere i dag kontorplads i en pavillonløsning. Af hensyn til den nye forpagtning er det mest hensigtsmæssigt, hvis pavillonerne er fraflyttet inden udgangen af 2021. Samtidig vil en længere tidsplan i forhold til gennemførelse af indeværende projekt ligeledes være hensigtsmæssigt og i det lys kan fraflytningen udskydes til medio 2022. De 17 medarbejdere skal fremadrettet have en anden placering og det forventes, at pavillonerne senest fraflyttes juni 2022.

Endelig er der sideløbende en dagsorden, der handler om at kunne tiltrække fremtidens arbejdskraft gennem attraktive og sunde arbejdsmiljøer, som er tilpasset forskellige arbejdsformer. Det vurderes, at en af de helt store megatrends netop er øget krav til fleksibilitet, understøttelse af individuelle arbejdsbehov og work-life balance. Vi skal som organisation naturligvis også følge med tiden og tilpasse arbejdsvilkårene, så de opleves fleksible, attraktive og effektive for både medarbejdere og ledere. Endnu et eksempel, der rammesætter aktualiteten af dette projekt.

2. Formål

Med afsæt i ovenstående baggrund har projektet gennem en integreret proces en overordnet ambition og tre delmål, der understøtter, hvordan vi når ambitionen:

- Ambition:** Stevns Kommune tilbyder attraktive arbejdspladser, hvor medarbejdere oplever fleksibilitet og en 'work life balance' i hverdagen.
- Første delmål:** Projektet giver konkrete bud på, hvordan Stevns Kommune kan gribe mulighederne med digitale arbejdsformer og de under Coronapandemien oparbejdede digitale kompetencer således, at de understøtter Stevns Kommune som en attraktiv arbejdsplads.
- Andet delmål:** Undersøge de administrative medarbejders foretrukne rammer at arbejde indenfor og opstille scenarier for i hvilken grad, de kan indtænkes i de eksisterende arealer – både hjemme, på kontoret og 'på farten' - og med balance mellem produktivitet og trivsel.
- Tredje delmål:** At Stevns Kommune lykkedes med at reducere den eksisterende arealanvendelse således, at den budgetterede besparelse på årlig 500.000 kr. opnås med fuld virkning fra år 2023.

3. Projektets produkter

Med ovenstående ambition og tre delmål som pejlemærker, bliver projektets produkter udfoldet og konkretiseret yderligere i nedenstående.

Ambition:

Udviklingsprojektet skal fokusere på, hvordan erfaringer med hjemmearbejde og digitale møder under Corona kan bidrage til mere attraktive arbejdspladser fremadrettet, og understøtte en bedre work life balance. Evalueringer fra andre organisationer peger på, at langt hovedparten af såvel medarbejdere som ledere finder det hensigtsmæssigt, hvis muligheden for ugentlige hjemmearbejdsdage fastholdes og overvejer samtidig en forskydning af arbejdstiden. Tiltag som til gengæld forventes at stille krav til øget koordinering af fremmøde og risiko for at have konsekvenser for det tværgående og helhedsorienterede arbejde. I det lys skal projektet som minimum komme med forslag til følgende spørgsmål:

- Hvilke principper er faste og hvilke kan nærmeste leder vurdere i Stevns Kommune
- Hvad skal omfanget af hjemmearbejde være
- Hvilke rammebetingelser er der for medarbejdere og ledere på hjemmearbejdsdage
- Er der vilkår for ledelse og selvledelse, som skal i fokus ved øget hjemmearbejde
- Hvordan understøtter vi den sociale kapital og sammenhængskraft ved øget hjemmearbejde

Ad. første delmål:

Udviklingsprojektet skal kortlægge de erfaringer, der har rod i langt højere anvendelse af virtuelle møder. Det har været en øjenåbner i hvilken udstrækning, det rent faktisk har vist sig muligt med hjemmearbejde og hvor hurtigt, vi har tilegnet os evnen til at deltage i virtuelle møder med succes. Det stiller imidlertid også nye spørgsmål om, hvordan vi bedst udnytter de digitale arbejdsformer fremadrettet. Projektet skal som minimum komme med forslag til følgende spørgsmål:

- Hvilket it-udstyr er nødvendigt - både hjemme og på kontoret
- Hvilke rum og faciliteter er nødvendige med nye digitale arbejdsformer
- Hvad er kendetegnende for en hensigtsmæssig digital mødekultur i Stevns Kommune – herunder planlægning og struktur.

Ad. andet delmål:

Der er forskel på, hvilke rammer den enkelte medarbejder foretrækker. For nogle veksler den optimale måde at arbejde på ikke væsentligt, mens den for andre kan veksle både fra dag til dag eller i løbet af livsfaser. I det lys skal det vurderes, om vi fremadrettet kan understøtte øget arbejdsflow og værdien i opgaveløsningen med ændrede rammer - både i forhold til kontorplaceringer og hjemmearbejde. Projektet skal som minimum komme med forslag til følgende spørgsmål:

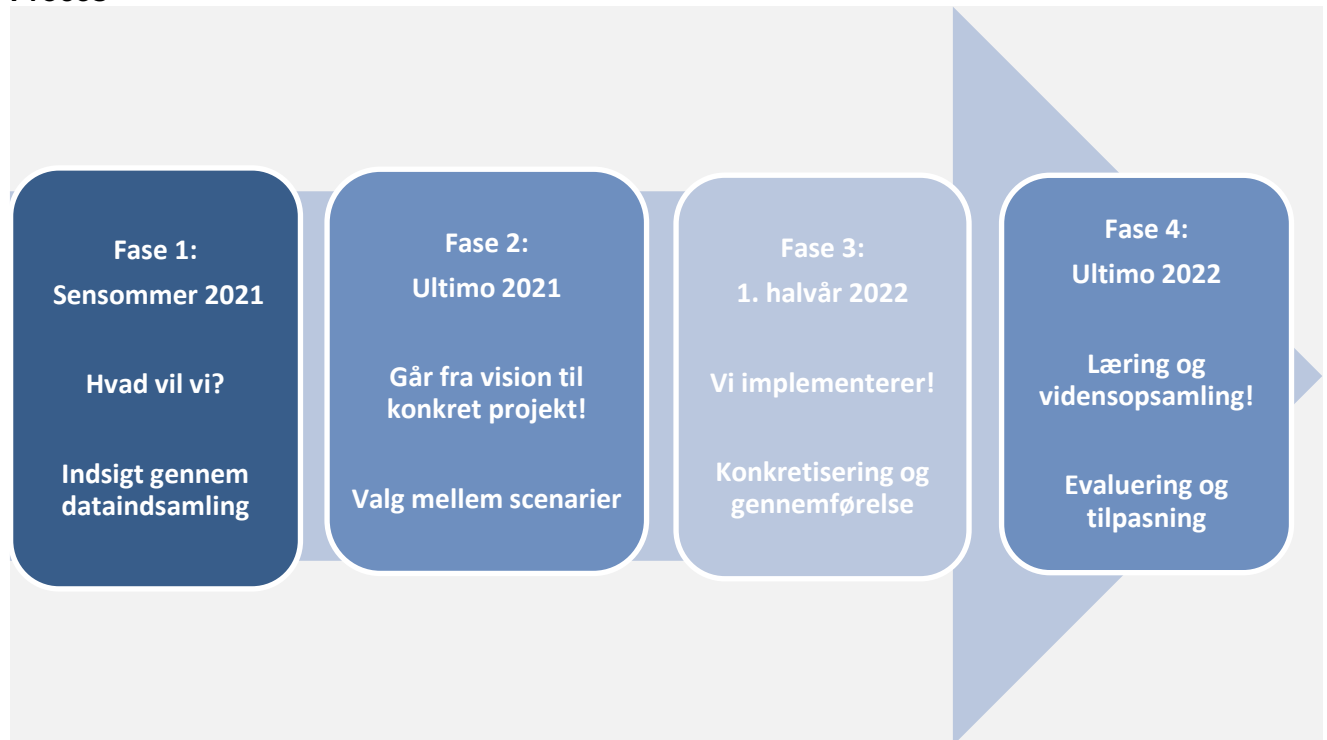
- Hvordan arbejder medarbejdere og teams – både hjemme og på kontoret
- I hvilken udstrækning kan vi integrere medarbejders foretrukne rammer i kontorindretningen så medarbejdere oplever et godt flow i opgavevaretagelsen
- Er der brug for forskellige arbejdszoner fremadrettet – både hjemme, på kontoret og 'på farten'

Ad tredje delmål:

Udviklingsprojektet skal kortlægge, hvilke muligheder der er for en mere hensigtsmæssig og mere effektiv arealanvendelse, når vi ser ind i en fremtid, hvor der både efterspørges yderligere mulighed for hjemmearbejde og digitale møder og samtidig eksisterer en rammebesparelse på kommunale bygninger. Evalueringer af arbejdet under Corona fra andre organisationer har givet anledning til at overveje en mere fleksibel anvendelse af lokaler og eksempelvis i nogen grad gå bort fra faste arbejdspladser.

- Give konkrete bud på at placere yderligere 23 administrative medarbejdere
- Hvilke behov er der til kontorpladsen
- Hvilke perspektiver er der i at fravige princippet om egen fast kontorplads
- Give konkrete bud på mindre arealanvendelse
- Hvilke behov er der for mødelokaler

Proces



4. Bindinger/ Begrænsninger

Indeværende projekt har en fast ramme, der skal tages afsæt i. Såfremt det i processen bliver nødvendigt at tilpasse kommissoriet, vil det kræve behandling i Styregruppe, direktion og chefgruppe, der ligeledes tager stilling til, hvorvidt justeringerne afføder yderligere inddragelse af MED-organisationen.

Følgende punkter er rammesættende for projektets gennemførelse:

Lokaler

Projektet skal skabe rammer til yderligere medarbejdere. Vi ved allerede nu, at 17 medarbejdere flytter fra de udtjente pavilloner ved vandrehjemmet og at der kommer 6 yderligere medarbejdere i Børn & Læring. Der foretages ikke nærmere beregninger af eventuelle tilbygninger eller køb af pavilloner medmindre, der træffes eksplicit beslutning herom. Projektet afvikles indenfor den eksisterende bygningsmasse, hvor følgende lokaler til administrative formål skal indgå. Listen er ikke nødvendigvis udtømmende og kan udvides, såfremt det viser sig at være hensigtsmæssigt. Eksempelvis kan det blive aktuelt i forhold til vurderingen af fremtidige mødelokaler:

- Rådhuset i St. Heddinge
- Birkehøj
- Sundhedscentret
- Pavilloner ved vandrehjemmet
- Lokaler ved biblioteket i Hårlev (iværksætterhotellet)
- Tinghuset (begrænset anvendelse)
- Administrative funktioner på Materielgården

Der eksisterer udfordringer med borgeradgangen (GDPR-forhold) til nogle af de kommunale lokaler, som anvendes til møder med borgerne, hvilket primært gælder på Birkehøj. Dette forhold skal indarbejdes i nærværende projekt.

Inddragelse af MED-organisationen

MED-organisationen skal inddrages i projektet og selve Kommissoriet skal behandles i august måned.

Inddragelse af det politiske niveau

Det er vigtigt med en step-vis involvering af det politiske niveau, da det vil have omsiggribende betydning for fremtidens arbejdsform i Stevns Kommune samt indgår i den politiske budgetaftale. Økonomiudvalget får sagen på dagsordenen første gang den 24. august. Her får økonomiudvalget kommissoriet til orientering, og det vil blandt andet fremgå eksplicit, at:

- Pavillonerne ved Vandrehjemmet fraflyttes senest juni 2022 og ikke som først antaget december 2021
- Den forventede økonomiske besparelse på 500.000 årligt forventes først fuldt ud indhentet i 2023. Således skal forvaltningen finde en evt. manglende besparelse år 2022 andet sted i budgettet.

Derudover tager Økonomiudvalget eksplicit stilling til følgende punkt:

- Kan den eksisterende åbningstid på Rådhuset komme i spil i projektet?

Dataindsamling

Alle medarbejdere skal indgå i dataindsamlingen af erfaringer med hjemmearbejde og digitale møder under Corona. Erfaringer fra eksterne parter vil ligeledes indgå i de videre strategiske drøftelser af fremtidens arbejdsformer i Stevns Kommune sammen med resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen fra ultimo 2020.

5. Projektorganisering

Projektejer: Henrik Nielsen

Styregruppe: Direktionen

Centerchefgruppen v. Anton Svendsen og Annette Kjær
Stevns Ejendomme v. Jesper Boesen

Projektleder: Udvikling & Erhverv v. Lene Madsen Milner

6. Tidsramme

Udarbejdelse af kommissorium er opstartet før sommeren 2021.

Projektets egentlige opstart er august 2021

Projektet implementeres første halvår af 2022

Projektet er fuldt ud implementeret juni 2022

Første evaluering gennemføres december 2022

7. Økonomiske ramme

Der anvendes i dag ca. 4 mio. kr. om året på driften af de kommunale administrationsbygninger – herunder Rådhuset, Sundhedscentret, Birkehøj og pavilloner ved vandrehjemmet. Beløbet søges reduceret til 3,5 mio.

Til gennemførelse af projektet er der afsat 500.000 kr. i budget 2021 og med en forventning om, at projektet som sagt vil medføre en besparelse på 500.000 kr. fra år 2022 og fremover. Besparelsen forventes indhentet primært på en reduktion af lokalerne til de administrative formål. I første omgang ved at kommunes pavilloner på vandrehjemmet fjernes. Besparelsen på vandrehjemmet er opgjort til ca. 150.000 kr.