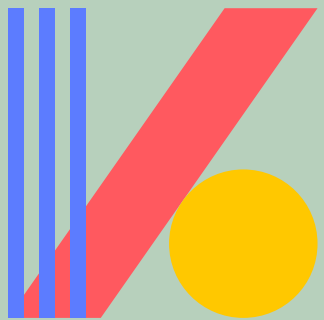


Fanø Kommune

Arbejdsvilkår og trivsel på Rådhuset



Marts 2025

KOMPONENT™



Indhold

1. Baggrund og formål -side 3
2. Fund fra interviews med politikere - side 4
3. Fund fra spørgeskemaundersøgelse og interviews med medarbejdere - side 14
4. anbefalinger - side 47
5. Forslag til proces - side 51



Baggrund, formål og aktiviteter i afdækningen

Økonomi- og Planudvalget i Fanø Kommune har på baggrund af en henvendelse fra MED-organisationen besluttet at iværksætte en ekstern undersøgelse om trivsel og arbejdsvilkår på Rådhuset.

Undersøgelsen skal sikre anonymitet og give mulighed for en efterfølgende proces, som sikrer trivsel og arbejdsglæde.

Komponent har i afdækningen haft særligt fokus på temaer i Arbejdstilsynets påbud, men rammen for undersøgelsen er aftalt tidligere end arbejdstilsynets påbud og er bredere end forebyggelse af uklare og modstridende krav.

Følgende temaer indgår afdækningen:

- Rammen for at løse kerneopgaven (herunder uklare og modstridende krav)
- Ledelse
- Samarbejdet i byrådet
- Det kollegiale samarbejde mellem medarbejdere



Fund: Politikerinterviews



Indledning og baggrund

Samtlige lister i Fanø Byråd har haft mulighed for at udpege en repræsentant til at deltage i et individuelt interview. Fem politikere har deltaget.

Formålet med interviewene var at få politikernes perspektiver på:

- Samarbejde i byrådet
- Samarbejdet med administrationen
- Evt. forslag til løsninger

De interviewede politikere er enige om:

- Den politiske kultur og samarbejdet i byrådet opfattes som dysfunktionelt og konfliktfyldt
- Samarbejdet påvirker beslutningsprocesserne og inkluderer forholdet til administrationen
- Der er ikke enighed om hvad der skal til for at nå til forandring og forbedring
- Politikerne har ikke de store forhåbninger til at samarbejdet kan forbedres.



Fund fra interviews med politikere – Samarbejdet i byrådet

- Flertallet vurderer, at det ikke primært er ideologi som skaber uenighed
- Der er derimod flere der anfører at der er:
 - Forskellige holdninger til hvordan man kan bedrive politik
 - Uenighed om hvordan en kommune skal ledes/styres
 - Mellemmenneskelige relationer



Positioner ift. samarbejdet i byrådet – som flertallet deler

Mellemmenneskelige relationer fylder

Alle Komponent har talt med, oplever, at der er mellem-menneskelige relationer som gør det svært at samarbejde.

Der er forskelle grunde til at disse relationer fylder, men konsekvensen er, at de skaber en udfordringer i beslutningsprocesserne.

Disse grunde udfoldes ikke i denne afdækning.

Forskellige holdninger til hvilken rolle man har som politiker og hvordan man bedriver politik

Der er enighed om at der er forskellige holdninger til, hvordan man bedriver politik. De forskellige holdninger ift., hvordan man gør det bedst, udfordrer beslutningsprocesserne .

På næste slide vises hvordan politikerne selv udtrykker deres position – i forenklet form. Positionerne er naturligvis mere sammensatte, så det skal ses som eksempler.



Eksempler på hvordan politikerne opfatter deres rolle i Fanø Byråd

Der er mange legitime måder at være politiker på i enhver kommune. Det er der også i Fanø Kommune, hvor nedenstående er eksempler på hvordan rollerne opfattes:

- Gruppeformand
- Sikre udvikling på øen
- Vælgernes vagthund
- Forhandler
- Skabe politik, som virker og gavner øen
- Medlem af en bestyrelse som skal kommuniker og arbejde for fælles mål
- Udstikke visioner
- Sikre borgerinddragelse



Forskellige positioner i forhold til hvordan man bedriver politik – politikerroller

Vælgernes vagthund og forhandler

En position er at se sig som vælgerens vagthund, hvor man indgår i forhandlinger for at sikre sine vælgeres interesser. Herunder overholdelse af demokratiske spilleregler.

Nogle politikere vurderer, at beslutningsprocesserne udfordres af, at der ikke afholdes lukkede formøder, hvor man forhandler og afstemmer sager og dermed når kompromisser.

I politik vil der være interesse modsætninger og de er vigtige at kommunikere ud til vælgerne også, når det handler om enkeltsager.

En bestyrelse som kommunikerer og arbejder for fælles mål

En position er at se sig selv som et bestyrelsesmedlem, som arbejder for at finde fælles løsninger, som man samlet kommunikerer ud.

Det er vigtigt for at nå positive resultater for øen, at der er åbne drøftelser, hvor man indgår i en åben dialog. Nogle politikere vurderer at beslutningsprocesserne udfordres af overdrevne magtpositioneringer.



Forskellige positioner ift. hvordan man leder en kommune – oplevelser af samarbejdet mellem byråd og administration

Øget fokus på kontrol af administration fremfor politisk uenighed

Der er byrådsmedlemmer der oplever, at der er kommet øget fokus på kontrol af administrationen fx ift. overholdelse af tidsfrister og fokus på fejl i administrationen.

Dette fokus på øget kontrol opleves som mistillidsskabende og det udfordre effektivitet og stiller spørgsmålstejn ved medarbejdernes kompetence.

Forskydning af magt fra Byråd til forvaltning

Der er byrådsmedlemmer som oplever, at der er sket en forskydning af magt fra byrådet til administrationen. De oplever, at administrationen lukker sig om sig selv og ikke er åbne for at lytte til de forskellige positioner i byrådet.

Der er desuden byrådsmedlemmer, der oplever, at der er kommet en fortælling om at "vi har tillid til forvaltningen" og at denne fortælling stempler andre og indskrænker deres politiske spillebane.



Forskellige positioner ift. hvordan man leder en kommune – oplevelser af samarbejdet mellem byråd og administration

Øget fokus på projekter og enkeltsager

Der er byrådsmedlemmer der oplever, at der er kommet øget fokus på projekter og enkeltsager. Dette enkeltsagsfokus bliver en brugt som platform for at få politisk opmærksomhed.

Udfordringen er at det sætter enkeltpersoner i administrationen i en vanskelig position. Medarbejderne i Fanø kommune er ekstra udsatte, fordi det ofte er meget få personer, som er ansvarlige for et sagsområde. Derfor vil en personaleudskiftning gøre organisationen ekstra sårbar.

Administrationen er ikke politisk neutral

Der er byrådsmedlemmer som oplever, at byrådsmedlemmerne ikke mødes af en neutral topledelse.

Det opleves af nogle byrådsmedlemmer, at topledelsen har valgt side og ikke ønsker at mediere og rammesætte forhandlinger, som inkluderer oppositionen.



Forskellige perspektiver fra politikere på hvad der kunne være bedre i samarbejdet

- Fanø Kommune er en lille organisation med få ledelseslag. Politikerne kommer tæt på medarbejderne – det bør vi tage højde for
- Vi udfører vores rolle som politikere – Vi søger ikke om sagsindsigt eller sender sager tilbage for at genere administrationen – Det er ikke vores intention af få medarbejderne til at føle sig inkompetente
- Administrationen bør klædes bedre på til at kende vilkårene for at arbejde i en politisk ledet organisation. Det vil være godt hvis politikere og administration får samme oplæg om politikerroller og rammer for politisk arbejde
- Hvis vi clearer sager før de fremlægges vil der opstå mindre forvirring/usikkerhed hos de medarbejdere, der udarbejder sagerne
- Byrådet burde have drøftet roller og ansvar tidligere og taget eksterne ind til at facilitere drøftelser.



Opsamling og perspektivering

- Fanø Kommune er en politisk ledet organisation. Politikere har flere forskellige roller og har præferencer for forskellige roller. Der er vigtigt at fastslå at disse forskelle er legitime
- Byrådet er bl.a. ikke enige om, hvordan man bedriver politik og hvordan en kommune bør ledes
- Når konfliktniveauet er højt og der mangler gensidig anerkendelse af forskellige roller påvirker det beslutningsprocesserne. Det kan få konsekvenser for effektiviteten og rammesætningen af opgaverne i administrationen
- Fordi Fanø er en lille kommune med få ledelseslag og få ansvarlige medarbejdere på de enkelte sagsområder kommer medarbejderne tættere på den politiske beslutningsproces og risikoen for at administrationen påvirkes er dermed større.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse og interviews med medarbejdere



Fund fra spørgeskemaundersøgelsen og medarbejder interviews - Indledning

Formålet med spørgeskemaundersøgelsen er at få et billede af omfanget af de oplevede udfordringer ift. trivsel og arbejdsvilkår.

Samtlige medarbejdere på rådhuset har fået mulighed for at svare på spørgeskemaet og 83 pct. har svaret (29 personer)

Spørgsmålene er udarbejdet ud fra følgende kriterier:

- Der er udvalgt spørgsmål fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som gør det muligt at sammenligne med nationale referencetal. Referencetallene stammer således fra danske arbejdspladser i bred forstand (offentligt og private). Tallene tager således ikke højde for forskelle i opgaveløsningen.
- Med udgangspunkt i Arbejdstilsynets påbud er følgende temaer belyst:
 - Uklare og modstridende krav, omfang, hyppighed, generel påvirkning, specifik påvirkning ift. egne opgaver
 - Oplæring, faglig sparring og sagsgange.
- Herudover er der spørgsmål om
 - Ledelseskvalitet
 - Kollegialt samarbejde
 - Samarbejdet med politikerne
 - Rammen for at lykkes med kerneopgaven.

Repræsentanter fra det lokale MED på rådhuset er interviewet om de samme temaer som indgår i spørgeskemaundersøgelsen. De sætter flere ord på baggrunden og oplevelserne af arbejdsmiljøet. Afrapporteringen nedenfor er opdelt i fire temaer (rammen for at udføre opgaverne, kollegialt samarbejde, Relationen til ledelsen og samarbejdet med politikere). Da der er få respondenter, er tabellerne ikke opdelt på afdelinger.

Kilde: Det Nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø, DPQ - Arbejdspladsskema Nationale referencetal



Rammen for at udføre opgaverne



Rammen for at udføre opgaverne

I arbejdsmiljøforskningen anses rammerne og muligheden for at lykkes med opgaveløsningen som væsentlig for arbejdsmiljø og trivslen. Udfordringer med uklare og modstridende krav er specifikt adresseret i Arbejdstilsynets påbud og er medtaget i dette afsnit

Dette afsnit er delt i to.

1. Kort afdækning af fund fra spørgeskemaundersøgelsen ift:

- Indflydelse og udviklingsmuligheder
- Følelsesmæssige krav
- Uklare og modstridende krav
- Oplæring, sagsange og sparring

2. Afdækning af fund fra medarbejderinterviews

I dette afsnit indgår der en række spørgsmål fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's spørgeramme om psykosocialt arbejdsmiljø og resultaterne fra Fanø Rådhus sammenlignes her med de nationale referencetal. Spørgsmålene om oplæring, sagsange og sparring tager udgangspunkt i Arbejdstilsynets påbud. Her er det ikke muligt at sammenligne med nationale referencetal.



Rammen for at udføre opgaverne

Opsamling på fund fra spørgeskemaundersøgelsen om indflydelse og udviklingsmuligheder:

Tabellerne nedenfor viser:

- at en betydeligt større andel af de ansatte på rådhuset på Fanø (86 %) end i den nationale undersøgelse oplever, at de i høj grad eller meget høj grad har indflydelse på, hvordan de løser deres arbejdsopgaver. Ingen af de adspurgte svarer, at de i lav eller meget lav grad har indflydelse på opgaveløsningen.
- Desuden viser tabellerne, at 71 % af de ansatte på rådhuset på Fanø – en større andel end i den nationale undersøgelse – svarer, at de har mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om deres arbejde i høj eller meget høj grad.
- Undersøgelsen viser også, at en langt større andel af de ansatte på rådhuset på Fanø end på landsplan svarer, at de har meget varierede arbejdsopgaver. Desuden angiver næsten samme andel af de ansatte på Fanø som i den nationale undersøgelse, at deres arbejde giver dem mulighed for at udvikle deres kompetencer.

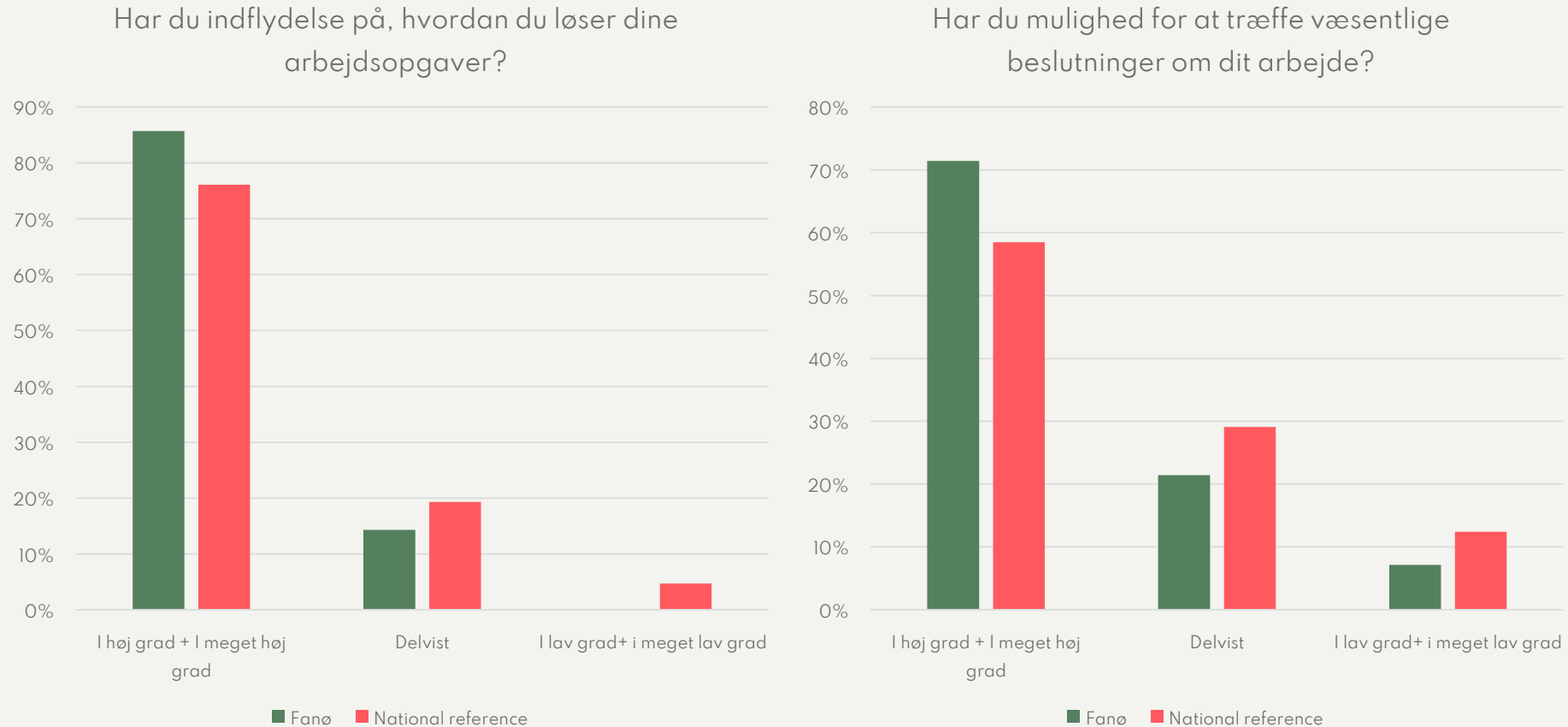
Samlet set viser spørgeskemaundersøgelsen, at medarbejderne på rådhuset på Fanø oplever, at de både har stor indflydelse på deres arbejdsopgaver og får varierede opgaver, der giver dem mulighed for at udvikle deres færdigheder.

Staben oplever i højere grad end resten af rådhusets medarbejdere, at arbejdet giver dem mulighed for at udvikle deres kompetencer. Medarbejderne i Teknisk Forvaltning har samme oplevelse som resten af rådhusets ansatte. Derimod føler medarbejderne i Velfærd i mindre grad end de øvrige på rådhuset, at deres arbejde giver mulighed for at udvikle deres kompetencer. I kommentarerne til spørgsmålene er der medarbejdere der angiver, at det er svært at få tid til kompetenceudvikling og der evt. kunne følges systematisk op på dette i MUS- samtalerne



Fund fra spørgeskemaundersøgelse:

Tema: Indflydelse og udviklingsmuligheder



Tema: Muligheder for at udføre arbejdet/følelsesmæssige krav

Spørgeskemaundersøgelsen viser:

- Medarbejderne på Fanø Rådhus svarer i samme grad som deres kolleger i den nationale undersøgelse, at arbejdsforholdene giver dem de nødvendige rammer for at udføre deres arbejde på en tilfredsstillende måde.
- Omkring 70 % af medarbejderne på Fanø Rådhus oplyser, at de kun i lav eller meget lav grad bruger tid på arbejdsopgaver, som de har svært ved at se meningen med. I den nationale undersøgelse er det lidt over 60 %.
- Medarbejderne på Fanø Rådhus føler også i mindre grad, at de bliver bedt om at udføre opgaver, de anser som unødvendige.

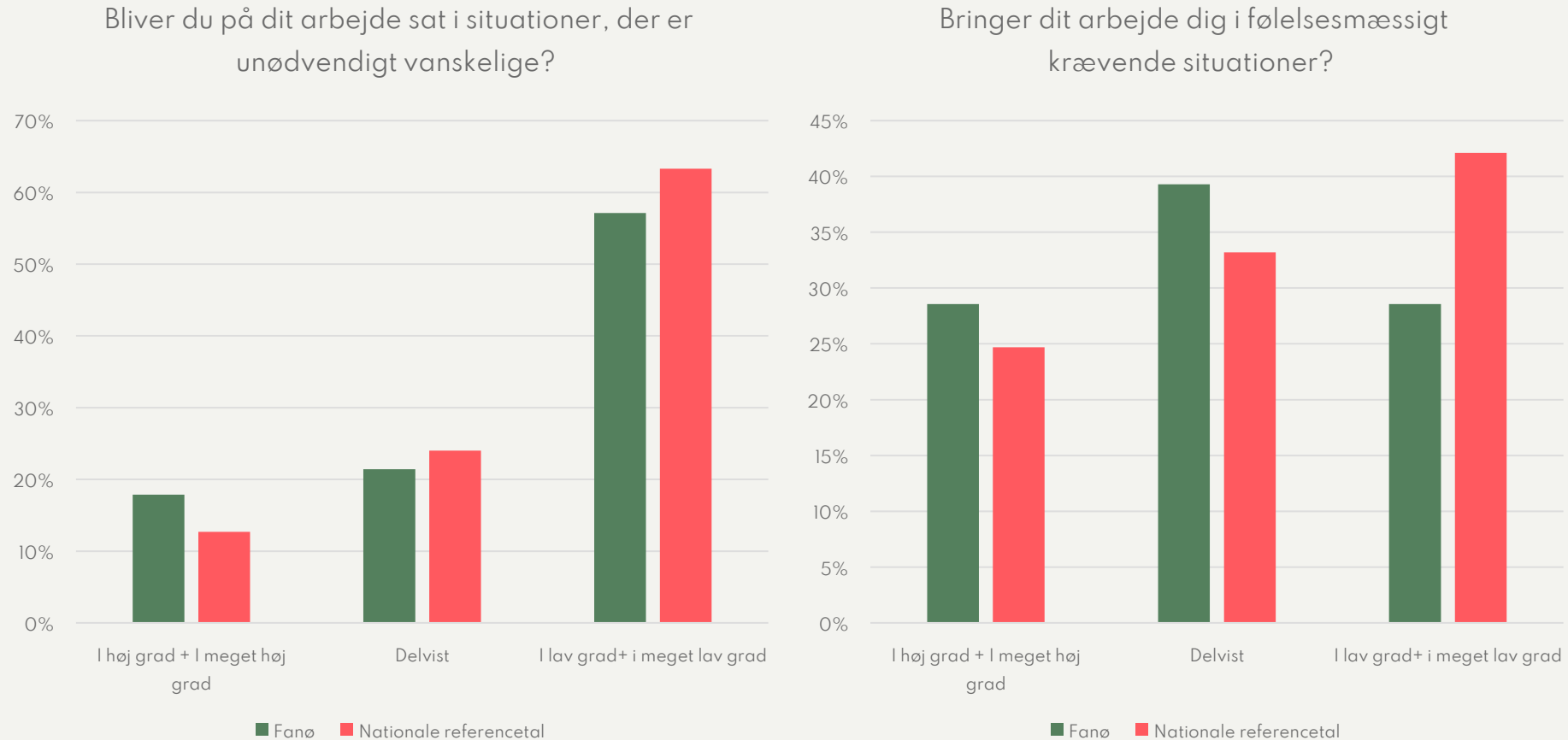
Svarene på disse spørgsmål om rammerne for opgaveløsningen viser, at medarbejderne på Fanø Rådhus generelt oplever, at de har mindst lige så gode, om ikke bedre, betingelser for at udføre deres opgaver.

Tabellerne nedenfor afslører:

- En større andel af de ansatte på Fanø Rådhus end i den nationale undersøgelse svarer, at de ofte bliver sat i unødvendigt vanskelige situationer i deres arbejde. Det skal bemærkes, at det især er medarbejderne i staben, der oplever dette i højere grad.
- Derudover svarer flere af de ansatte på Fanø Rådhus end i den nationale undersøgelse, at deres arbejde bringer dem i følelsesmæssigt udfordrende situationer. Dette gælder især for medarbejderne i velfærdsafdelingen, som oftere end andre oplever at blive konfronteret med følelsesmæssige vanskeligheder i arbejdet. Det er dog vigtigt at bemærke, at Fanø Rådhus på de øvrige spørgsmål om følelsesmæssige krav ikke adskiller sig markant fra de nationale gennemsnit.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse: Tema: Rammer for at udføre arbejdet



Fund fra spørgeskemaundersøgelse:

Tema: Uklare og modstridende krav

Arbejdstilsynets påbud fokuserer specifikt på uklare og modstridende krav. Derfor har spørgeskemaundersøgelsen undersøgt, hvordan medarbejderne oplever disse forhold.

Undersøgelsen viser:

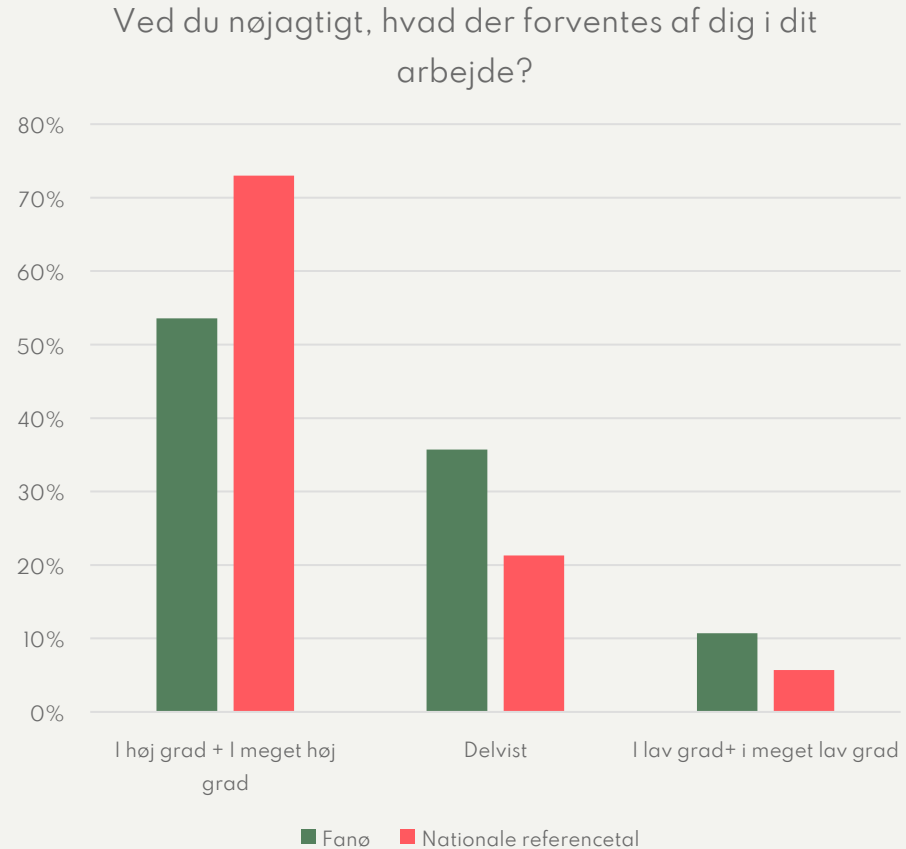
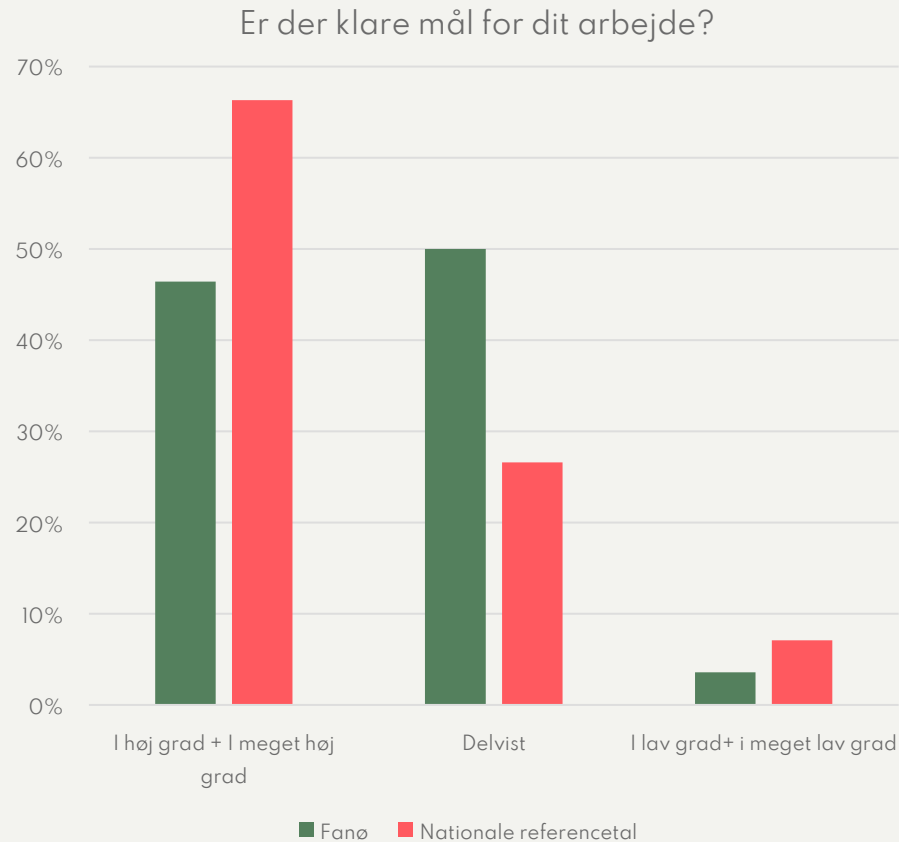
- Medarbejderne på Fanø Rådhus ligger på samme niveau som de nationale referencetal, når det gælder deres opfattelse af, om de ved, om de har udført deres arbejde godt, og om de føler, at de skal udføre opgaver, som de mener burde gøres anderledes.

Tabellerne nedenfor viser:

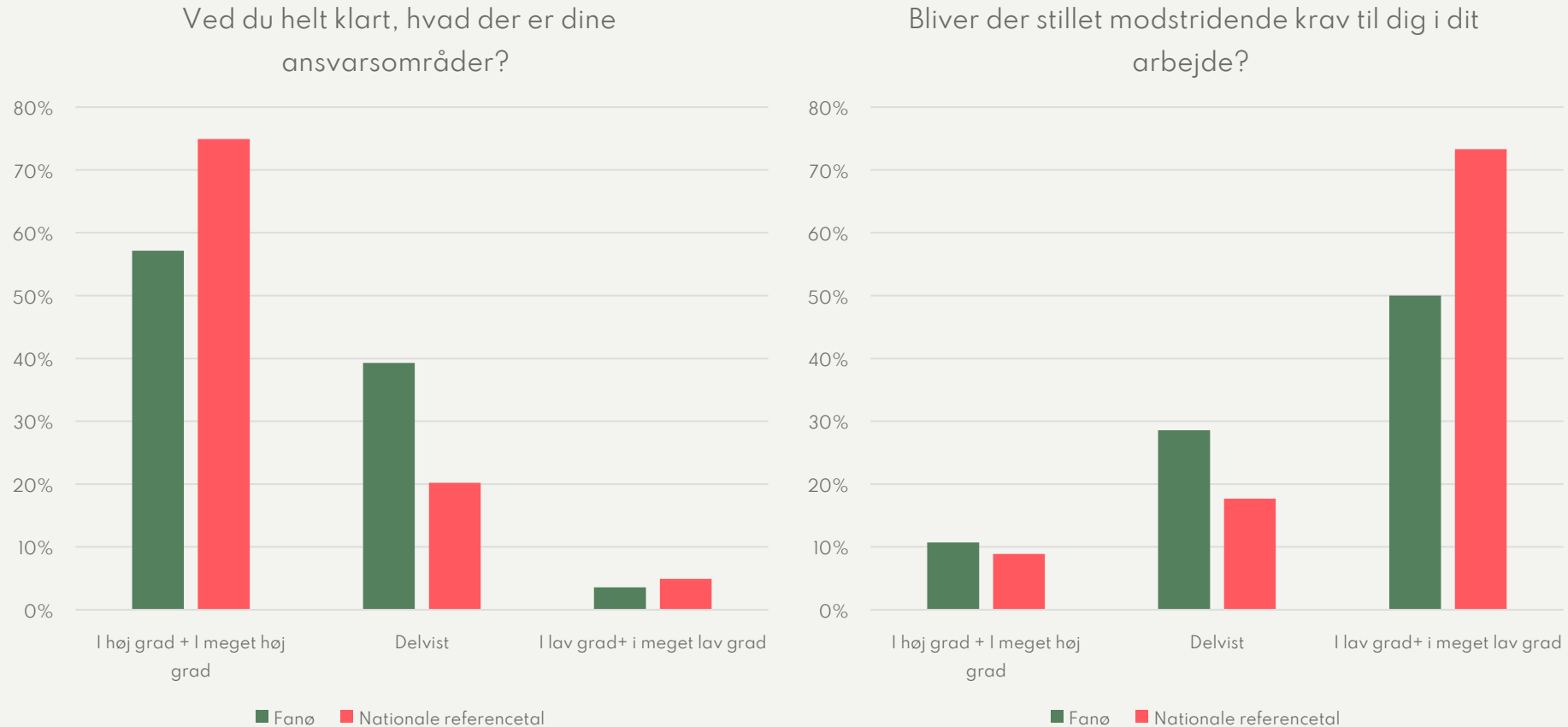
- En mindre andel af medarbejderne på Fanø Rådhus (46 %) – mod 66 % i den nationale undersøgelse – oplever, at der er klare mål for deres arbejde. Det skal dog bemærkes, at andelen, der svarer "meget lavt" eller "lavt", ikke afviger væsentligt fra det nationale gennemsnit. Det er særligt på velfærdsområdet, hvor en lav andel oplever, at der er klare krav. Det er derimod i Staben at der er medarbejdere der i lav og meget lav grad oplever at der er klare krav.
- 54 % af medarbejderne på Fanø Rådhus føler, at de præcist ved, hvad der forventes af dem, hvilket er lavere end de 73 % i den nationale undersøgelse.
- 57 % af medarbejderne på Fanø Rådhus – mod 75 % i den nationale undersøgelse – føler sig helt sikre på, hvad deres arbejdsopgaver er.
- En stort set tilsvarende andel af medarbejderne på Fanø Rådhus og i den nationale undersøgelse svarer, at de i høj grad eller meget høj grad oplever modstridende krav i deres arbejde. Det skal dog bemærkes, at en mindre andel (50 pct.) kan svare i lav grad eller i meget lav grad til spørgsmålet: *"Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde"* (den nationale andel er 73 pct.) Det er medarbejdere på det tekniske område, som her adskiller sig fra billedet i den nationale undersøgelse og har større udfordringer med modstridende krav.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse: Tema: Uklare og modstridende krav



Fund fra spørgeskemaundersøgelse: Tema: Uklare og modstridende krav



Fund fra interviews og spørgeskema: Ramme for at løse opgaven – uklare og modstridende krav

I interviewene med medarbejderne og kommentarerne i spørgeskemaer er der uddybende beskrivelser af udfordringerne. Nedenfor er der et udpluk af disse beskrivelser:

- **Høje forventninger:** Politikerne og borgerne har for høje forventninger til, hvad der kan opnås. Der er en forskel mellem Fanø og større kommuner som Esbjerg.
- **Kort vej til politikerne:** Der er meget kort vej til politikerne på Fanø og vi er få der har ansvaret for sagerne. Når der går politik i en sag, føles det som personlig krisehåndtering. Det er fair nok til en vis grad. Det er graden af det, og særligt tætheden og nærheden, som er en udfordring."
- **Frygt for offentlig udstilling:** Der er en frygt for at blive udstillet offentligt.
- **Aldrig fri:** Man føler aldrig, at man har fri, når man bor på Fanø.
- **Uforudsigelighed:** Der er usikkerhed om, hvad der kommer fra politikerne, hvilket skaber utryghed.
- **Mangel på sparring:** Lederne har ikke tid til sparring, da de bruger meget tid på borgere og politikere.
- **Høj personalesammensætning:** Der er behov for at tænke anderledes og reducere pres for at skabe mere ro.
- **Vanskelige opgaver:** Opgaverne bliver svære uden erfaring eller adgang til hjælp, og der er ikke tid til opfølgning.
- **Faglighed og sparring:** Der er udfordringer med opgaver uden for ens faglighed og mangel på sparring med specialister fra andre kommuner.
- **Stærke teams:** Oprettelse af stærke teams, hvor man kan sparre fysisk, kunne være en løsning.
- **Intimidering og anonymitet:** Mange holdninger til kommunens opgaveløsning skaber en følelse af intimidering, og der er behov for mere anonymitet mellem borgere og medarbejdere.
- **Ressourcemangel:** Projekter udføres med færre ressourcer end i større kommuner, og manglende politisk tillid fører til ineffektiv udnyttelse af ressourcer.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse:

Tema: Oplæring og sagsgange

Arbejdstilsynets påbud bygger blandt andet på, at de ansatte ikke får tilstrækkelig oplæring og faglig støtte og dette udfordres af, at der ikke forelægges overblik eller beskrivelser af sagsgange på de enkelte områder.

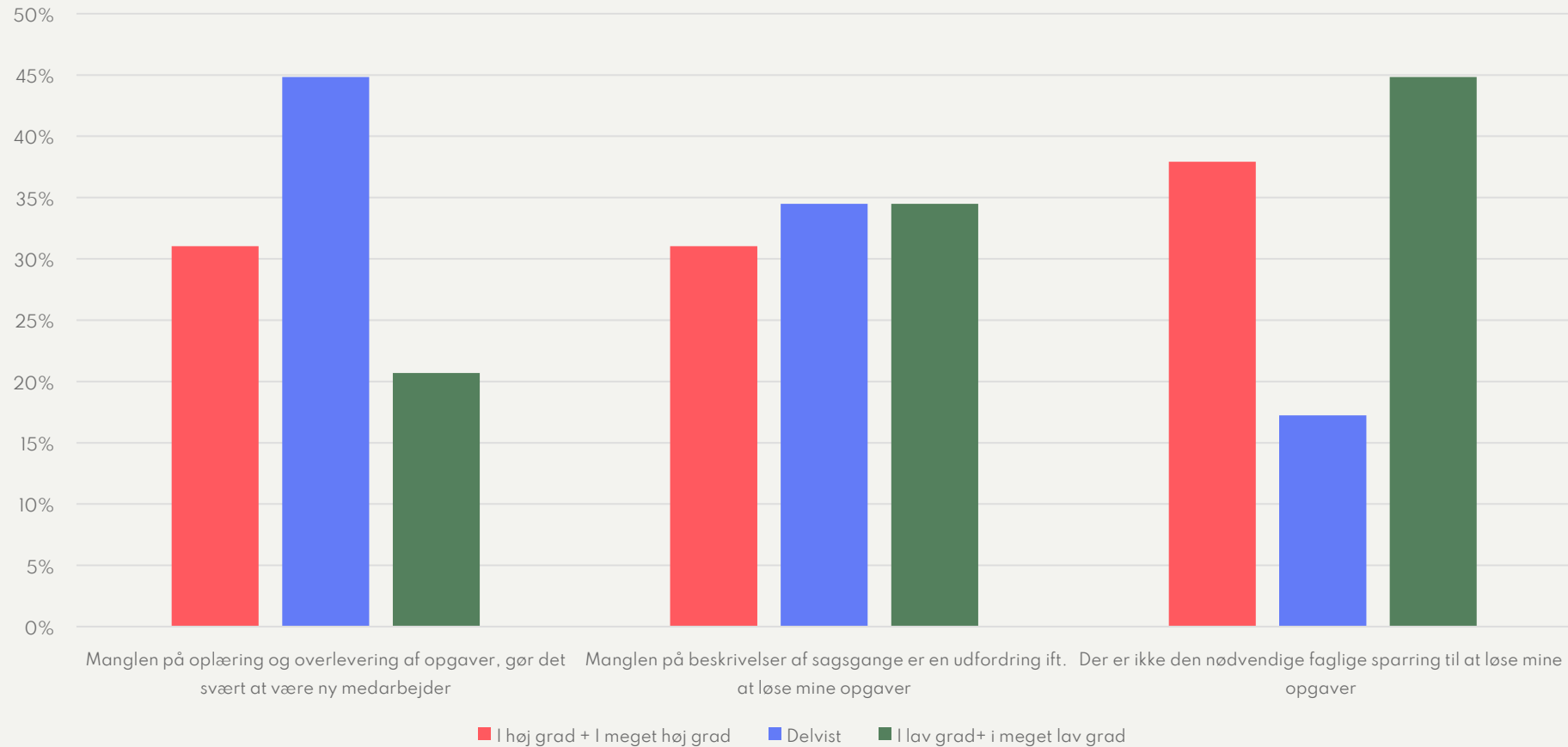
Tabellen nedenfor viser:

- At medarbejderne på rådhuset er delt i deres vurdering af, om manglen på oplæring og overlevering gør det svært at være ny medarbejder. 31 % svarer, at det er en udfordring i høj eller meget høj grad, mens 21 % mener, at det ikke er et problem i lav eller meget lav grad. På det tekniske område oplever hele 44 % af medarbejderne, at manglende oplæring gør det særligt svært at være ny. I velfærdsområdet er manglen på oplæring mindre udtalt, idet kun 14 % finder det problematisk og stort set samme andel ikke oplever det som et problem. Staben er også delt, hvor cirka en tredjedel svarer i høj eller meget høj grad, en tredjedel i lav eller meget lav grad, og den sidste tredjedel angiver et mere neutralt svar.
- Når det gælder spørgsmålet om, hvorvidt manglen på beskrivelser af sagsgange udgør en udfordring for at løse opgaverne, er medarbejderne også delte. 32 % svarer, at det i høj grad eller meget høj grad er et problem, mens 34 % føler, at det ikke er et problem i lav eller meget lav grad, og de resterende 34 % svarer delvist. På det tekniske område er der en næsten lige opdeling, hvor 44 % svarer, at det er et væsentligt problem, mens den samme andel mener, at det ikke er en udfordring. Staben er opdelt i tre lige store grupper, en tredjedel oplever det som et stort problem, en tredjedel som et mindre problem, og en tredjedel svarer delvist. På velfærdsområdet fylder manglen på sagsgange ikke meget – kun 14 % finder det er en udfordring, mens den samme andel ikke ser det som et problem. Resten svarer delvist eller er usikre.
- Endelig viser spørgeskemaundersøgelsen, at medarbejderne også er delte, når det kommer til den nødvendige faglige sparring. 38 % svarer, at de i høj grad eller meget høj grad mangler faglig sparring, mens 45 % mener, at det ikke er et problem i lav eller meget lav grad. Staben er opdelt i lige store grupper, hvor 46 % oplever manglende sparring i høj eller meget høj grad, mens de øvrige 46 % mener, at det ikke er et problem. På det tekniske område er svarene også delt op i tre grupper: 33 % mener, at det er et væsentligt problem, 33 % finder det ikke problematisk, og 33 % giver et mere neutralt svar.

Samlet set giver spørgeskemaundersøgelsen ikke entydige svar på spørgsmålet om manglen på oplæring, beskrivelser af sagsgange og faglig sparring. Der er markante forskelle i oplevelsen af disse forhold på tværs af afdelingerne.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse: Tema: Oplæring og sagsgange



Fund fra interviews: Oplæring og sagsgange

I interviewene med medarbejderne er der kommet uddybende beskrivelser af udfordringerne. Medarbejderne siger blandt andet:

- På mange områder har vi kun én medarbejder, der er specialist, og der er ikke nogen, der kan overleve, når en ny starter. Nye medarbejdere skal derfor selv sætte sig ind i området eller finde hjælp ude i organisationen
- Vi skal blive bedre til onboarding – omfattende hjemmearbejde kan være en udfordring
- Ønsket om sagsgange handler primært om sagsgange for politiske sager
- Selvom det ville være rart med sagsgange for alle områder, er det ikke realistisk. Det er fint at afdække, hvor det er ekstra vigtigt. Nedskevne sagsgange løser ikke nødvendigvis alt. Det vigtigste ville være, hvis ledelsen fik lidt arbejdsro – at vi fik lettet det ydre pres, så de havde mere tid til sparring.



Ledelse og kollegialt samarbejde



Fund fra spørgeskemaundersøgelse:

Tema: Samarbejde med kolleger

Arbejds miljøforskningen og Arbejdstilsynet har fokus på konsekvenserne og følger virkninger af uklare og modstridende krav. En af følger virkninger kan være interne samarbejdsproblemer. Derfor er der spurgt ind til oplevelserne af samarbejdet med kolleger.

Spørgeskemaundersøgelsen viser:

- At medarbejderne på Fanø rådhus i lidt lavere grad hjælper kolleger, der har for meget at lave og i lidt lavere grad oplever at der er en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kolleger.

De følgende tabeller belyser resultaterne nærmere:

- Kun 29 % af medarbejderne på Fanø Rådhus svarer i højere eller meget højere grad på spørgsmålet: "Er du og dine kolleger enige om, hvad der er det vigtigste i jeres arbejdsopgaver?" Til sammenligning er tallet i den nationale undersøgelse 57 %. Især medarbejdere i den tekniske forvaltning er uenige om mål og opgaver.
- Kun 54 % af medarbejderne på Fanø Rådhus svarer, at de og deres kolleger er gode til at samarbejde om at finde løsninger på problemer, der kræver fælles indsats. Dette er markant lavere end den nationale gennemsnitsprocent på 71 %. Det er især staben, der har sværere ved at arbejde sammen, når problemer opstår, som kræver fælles løsninger.
- Kun 50 % af medarbejderne på Fanø Rådhus svarer, at de kan udtrykke deres meninger og følelser overfor deres kolleger. I den nationale undersøgelse er andelen 68 %. Medarbejdere på velfærdsområdet oplever i særlig grad, at de har svært ved at give udtryk for deres holdning er og følelser. Også staben føler sig i mindre grad i stand til at udtrykke sig frit.
- Kun 61 % af medarbejderne på Fanø Rådhus føler, at de og deres kolleger generelt stoler på hinanden. Til sammenligning er tallet i den nationale undersøgelse 76 %. Velfærdsområdet oplever i mindre omfang og staben i lidt mindre omfang, at de i almindelighed stoler på hinanden.

Samlet set viser resultaterne, at samarbejdet mellem kolleger på Fanø Rådhus er lidt svagere sammenlignet med de nationale referencetal.

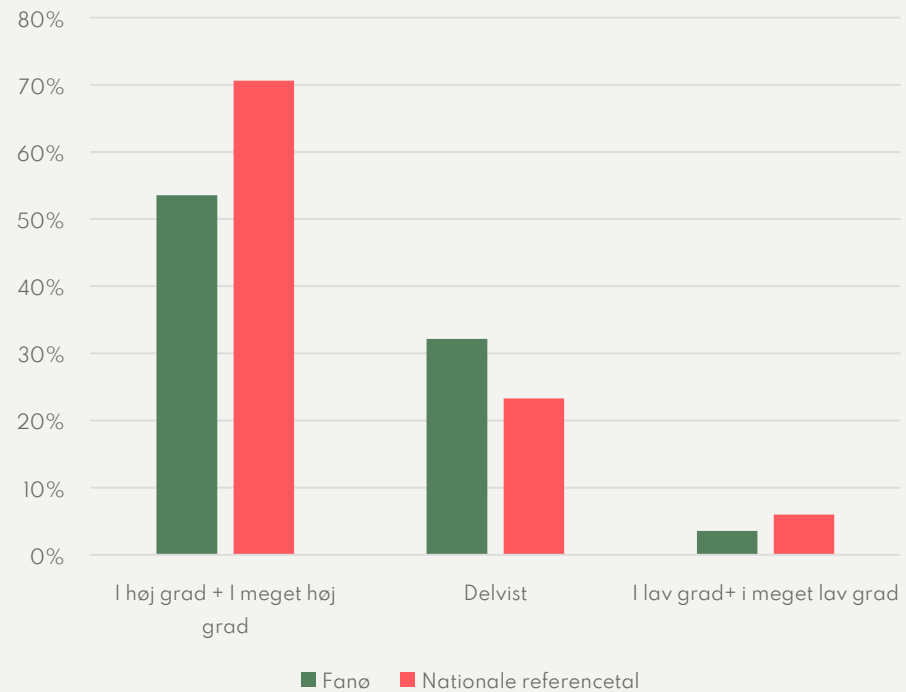


Fund fra spørgeskemaundersøgelse: Tema: Samarbejde med kolleger

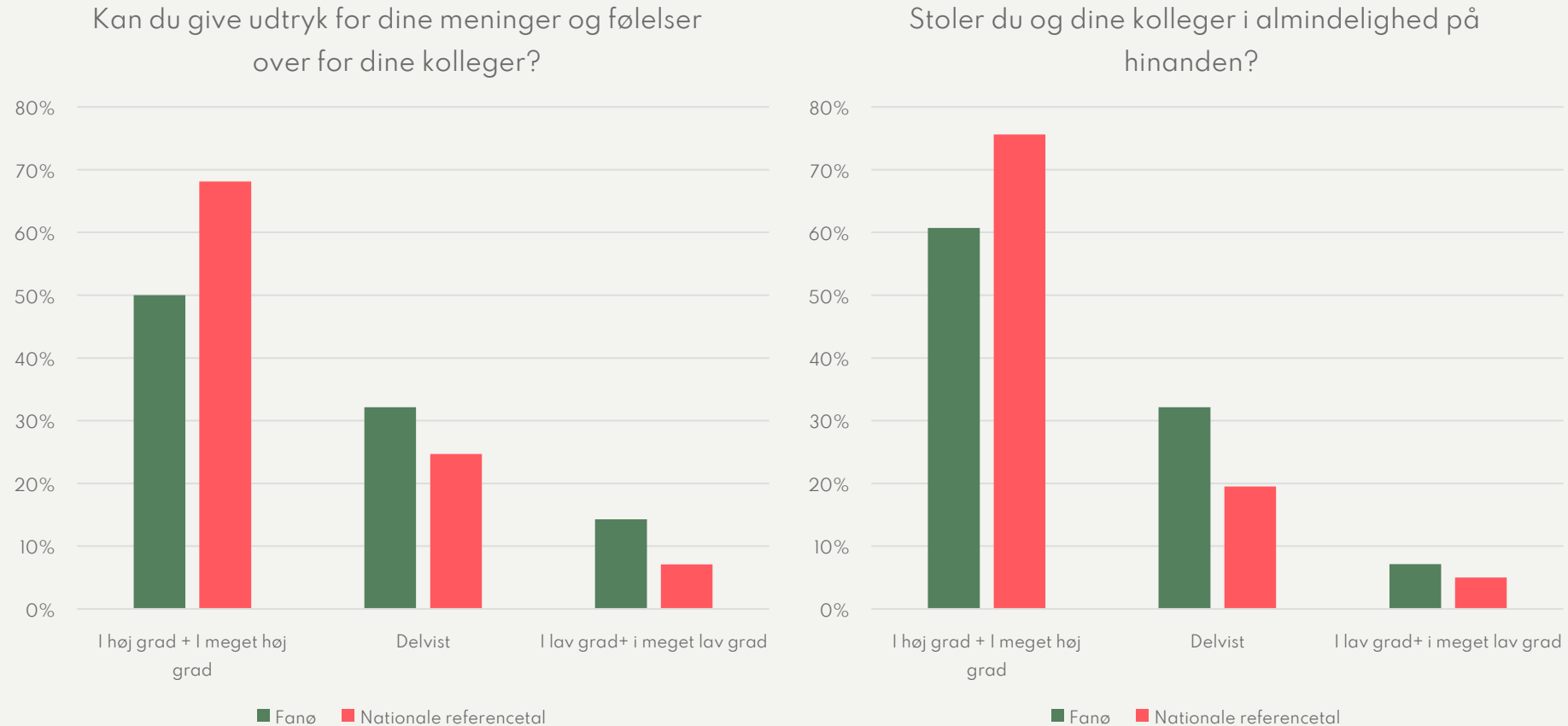
Er du og dine kolleger enige om, hvad der er det vigtigste i jeres arbejdsopgaver?



Er du og dine kolleger gode til at samarbejde, når der opstår problemer, der kræver fælles løsninger?



Fund fra spørgeskemaundersøgelse: Tema: Samarbejde med kolleger



Hovedpointer fra interviews og kommentarer fra spørgeskema: Samarbejde og tidspres

Hovedpointer fra interviews

- Godt samarbejde – Vi holder sammen og støtter hinanden –men stress kan påvirke det
- Vi har brug for en prioritering af ressourcerne. Brug for at presset fra politikerne letter.

Kommentarer fra spørgeskema

- Jeg er tryk i samarbejdet, men kender kolleger som ikke er
- Fokus på at vi skal tale med hinanden og ikke om hinanden – ikke løst og svært at se løsningen
- Brug for flere medarbejderressourcer
- Brug for at ledelsen er mere tilstede og følger op på svære situationer
- I højere grad sammensatte velfungerende teams – hilse på hinanden og hjælpe hinanden – ikke lukket dør.



Fund fra spørgeskemaundersøgelsen

Tema: Ledelse

Spørgeskema undersøgelsen og tabellerne nedenfor viser:

Relation til nærmeste leder:

- Medarbejderne på Fanø Rådhus oplever i højere grad, at forholdet mellem dem og deres nærmeste leder er præget af gensidig respekt og anerkendelse sammenlignet med den nationale spørgeskemaundersøgelse. Derudover føler de, at deres nærmeste leder har en betydelig forståelse for det arbejde, de udfører – en opfattelse, der er mere udtalt end blandt respondenterne i den nationale spørgeskemaundersøgelse.
- Medarbejderne på Fanø Rådhus angiver i lidt højere grad, at de bliver respekteret af deres nærmeste ledelse, sammenlignet med de nationale respondenter.
- Til gengæld oplever medarbejderne på Fanø Rådhus i mindre grad, at deres nærmeste leder er god til at kommunikere klare mål for arbejdet sammenlignet med svarene fra den nationale undersøgelse.

Relation til topledelse:

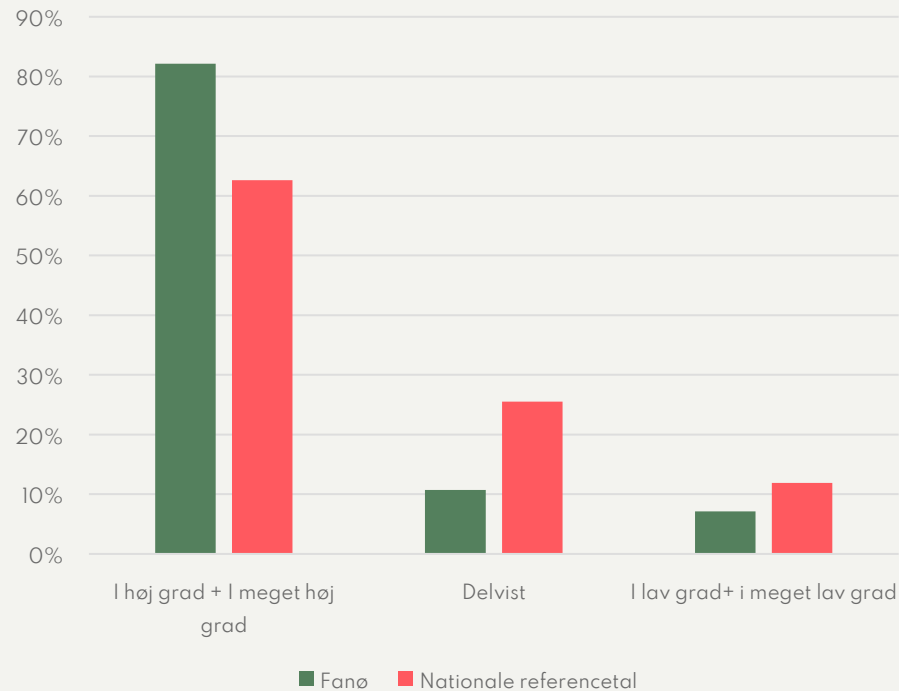
- Over 60 pct. svarer i høj eller meget høj grad til at forholdet mellem dem og deres nærmeste leder er præget af gensidig respekt og anerkendelse og på spørgsmålet om, de bliver respekteret af deres topledelse
- Omkring 60 af medarbejderne på rådhuset oplever desuden af topledelsen har stor forståelse for det arbejde, de udfører.
- Endelig er der ca. 40 pct. der oplever at topledelsen er god til at kommuniker må for arbejdet.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse:

Tema: Nærmeste leder

Er forholdet mellem din nærmeste leder og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?

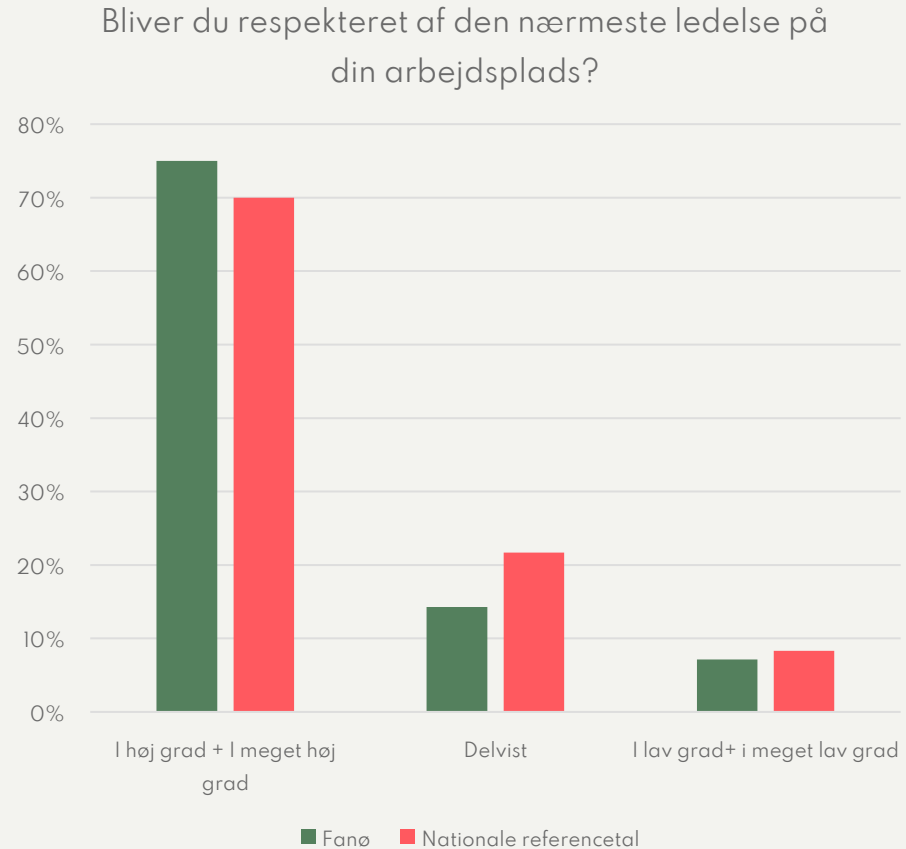
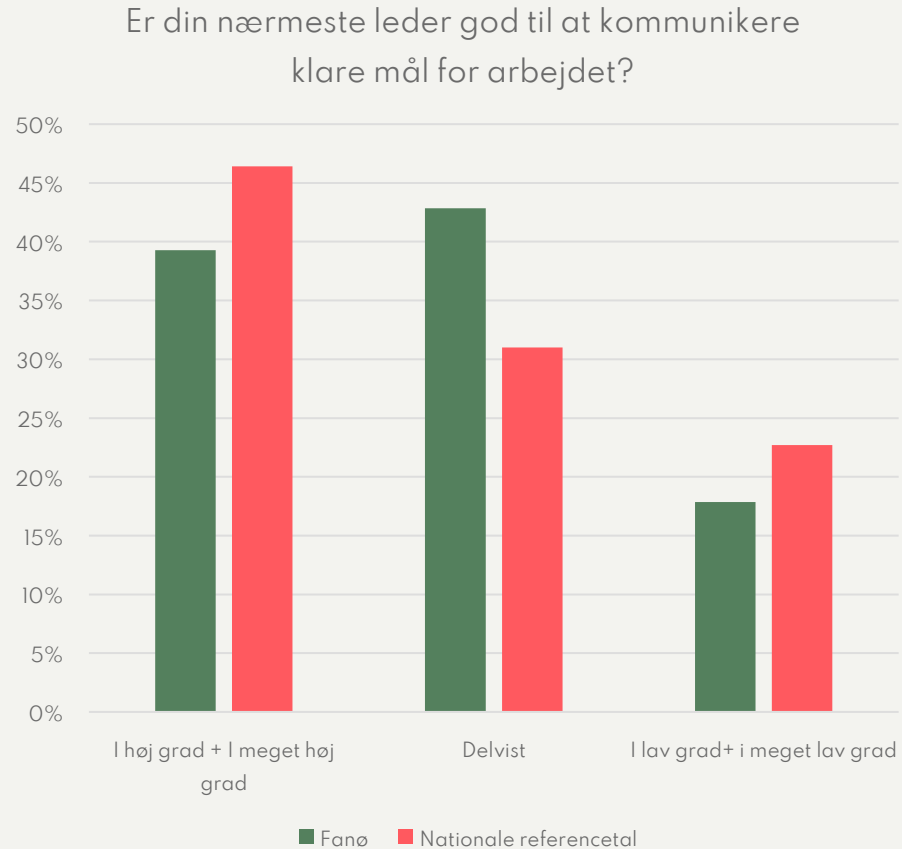


Har din nærmeste leder stor forståelse for det arbejde, medarbejderne udfører?



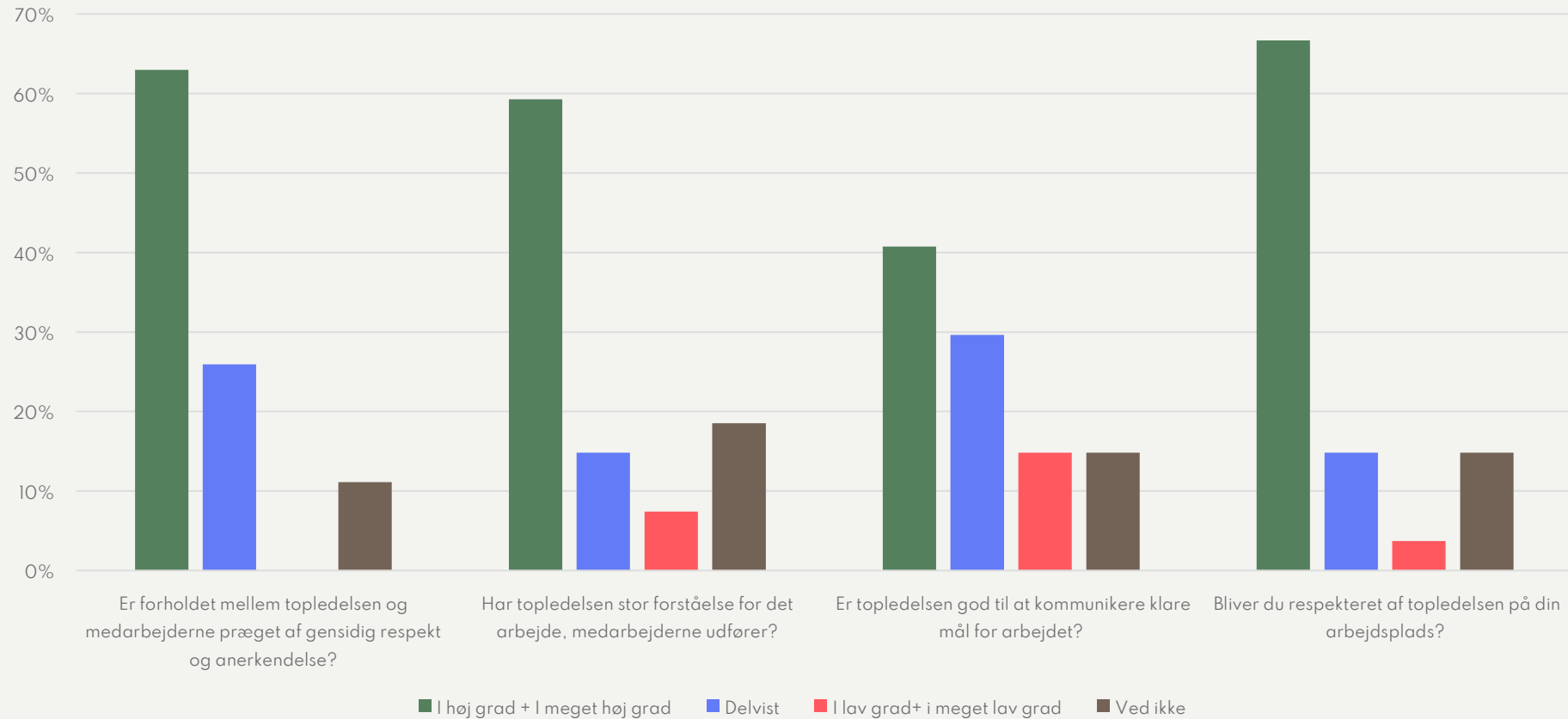
Fund fra spørgeskemaundersøgelse:

Tema: Ledelse



Fund fra spørgeskemaundersøgelse

Tema: Topledelse



Fund fra interviews: Relationen til ledelsen

17-03-2025

- Overordnet tillid til ledelse.
- Men politikere har ikke tillid til ledelsen. Det betyder at vi passer på dem og ikke går til dem med tvivl.



KOMPONENT™

Samarbejde med politikere



Fund fra spørgeskemaundersøgelse

Tema: Politikerer

Spørgeskema undersøgelsen og tabellerne nedenfor viser:

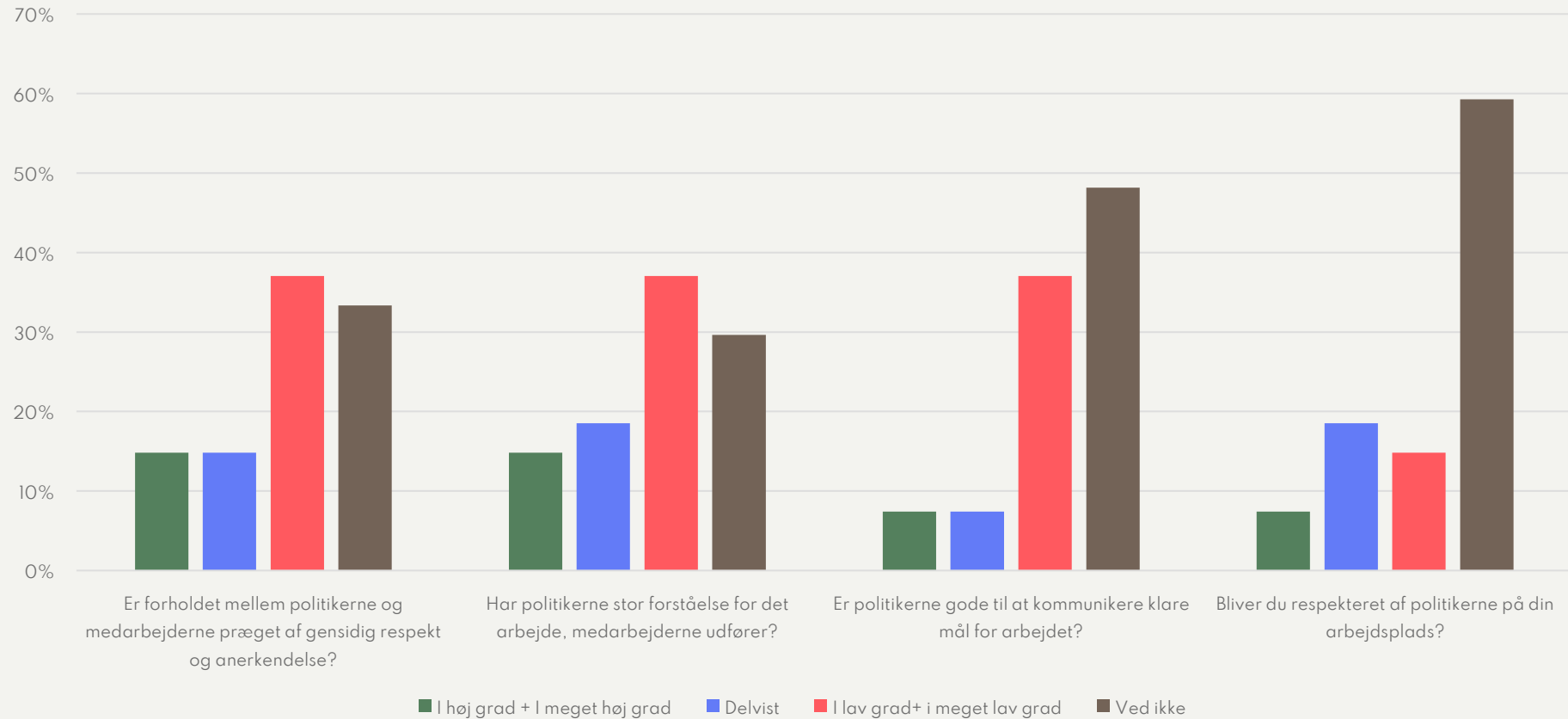
Det er vigtigt at fremhæve, at medarbejderne på Rådhuset i højere grad svarer ved ikke på spørgsmålene om relationen mellem medarbejdere og politikere – en stor del af medarbejderne har ikke kontakt med politikere og det er derfor forventeligt at de har svært ved at svare på spørgsmålene.

- 37 % af medarbejderne svarer, at forholdet mellem politikere og medarbejdere i lav eller meget lav grad er præget af gensidig respekt og anerkendelse. Der er forskel på svarene i den forskellige afdelinger. Blandt medarbejderne i staben og på velfærdsområdet er 42 % usikre og svarer "ved ikke". Det er især medarbejdere i staben og på det tekniske område, der angiver lav eller meget lav grad af gensidig respekt. Ingen medarbejdere fra velfærdsområdet svarer på denne måde. Det skal endelig bemærkes, at der også er medarbejdere, der i høj eller meget høj grad oplever gensidig respekt i forholdet.
- 37 % af medarbejderne svarer, at politikere i lav eller meget lav grad har forståelse for det arbejde, de udfører. Fordelingen på tværs af afdelinger er den samme som beskrevet tidligere
- Desuden svarer 37 % af medarbejderne, at de i lav eller meget lav grad oplever, at politikere er gode til at kommunikere klare mål for arbejdet. En stor del af medarbejderne svarer "ved ikke" – cirka 50 % i staben og 70 % på velfærdsområdet. Det er især medarbejderne på det tekniske område (ca. 60 %) og i staben (ca. 40 %), der mener, at der ikke er klare mål.
- 15 % af medarbejderne svarer, at de i lav eller meget lav grad føler sig respekteret af politikere. Her er det værd at bemærke, at 59 % svarer "ved ikke". Omkring 20 % i staben og 25 % i den tekniske forvaltning vurderer, at de i meget lav eller lav grad bliver respekteret. På velfærdsområdet er der ingen, der angiver lav eller meget lav grad af respekt.



Fund fra spørgeskemaundersøgelse

Tema: Politikere



Fund fra spørgeskema om samarbejdet med politikerne:

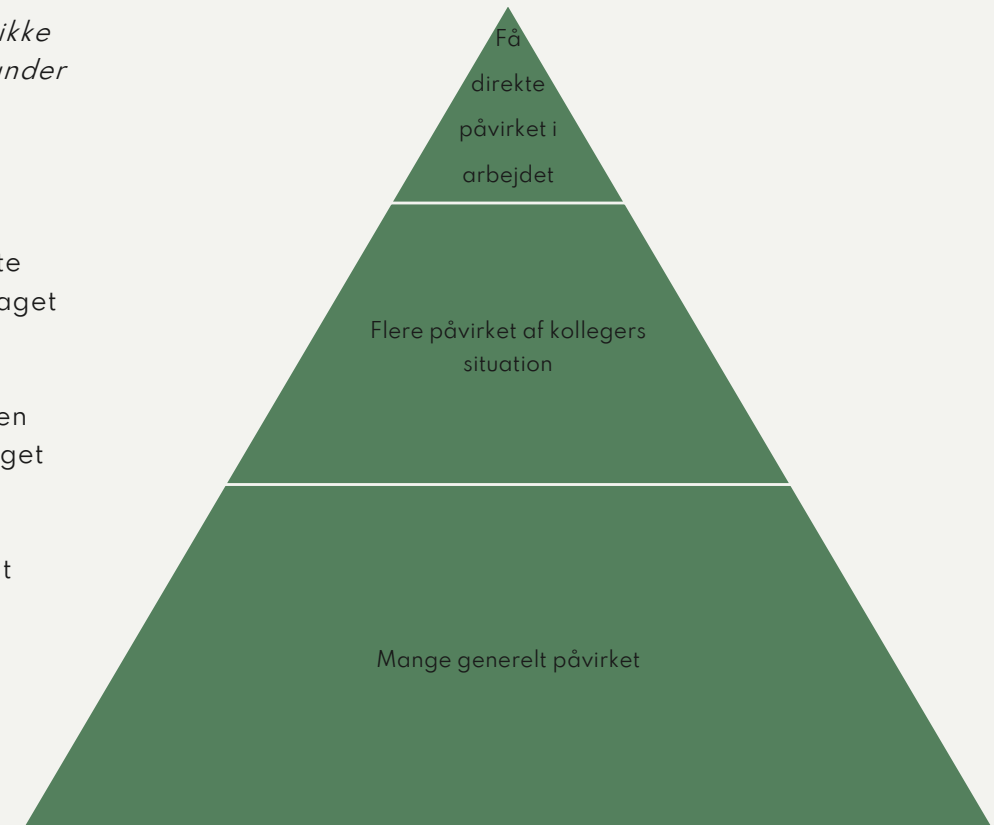
Arbejdstilsynets påbud bygger bl.a. på, at "*samarbejdet med politikerne ikke er tilstrækkeligt rammesat, hvormed de ansatte oplever, at politikerne blander sig i sagsbehandlingen og sår tvivl om de ansattes faglige vurderinger.*"

I spørgeskemaet er medarbejderne derfor blevet spurgt om disse temaer.

Resultaterne indikerer, at relativt få medarbejdere oplever, at de er direkte påvirket i forhold til de oplæg, de bidrager med, og de sager, de er inddraget i. Opdelingerne er ikke medtaget her af hensyn til diskretion.

En større andel (ca. 40 %) af de ansatte svarer, at de bliver utrygge, hvis en kollega oplever manglende tillid eller indblanding (ca. 40 % i høj eller meget høj grad).

Endelig oplever et klart flertal af medarbejderne (ca. 75 %) at det generelt skaber utryghed på rådhuset, når politikere blander sig og sår tvivl om de faglige vurderinger.



Fund fra interviews: Samarbejdet med politikerne

- Det er primært medarbejdere på områder, hvor politikerne oplever at der er noget på spil i lokalområdet, som oplever et udfordret samarbejde. Ikke på familie og socialområdet.
- Vi kender vilkårene for at arbejde en politisk organisation – Det handler om hvordan man taler og opfører sig
- Vi oplever at de går efter kommunaldirektøren. Han er mere udsat.
- Politikere udtrykker manglende tillid, når de fx siger, at den planlægger, der blev fyret var den bedste der havde været på Fanø. - hvad så med dem der planlægger nu?
- Hvad skal der til for at blive en af dem, som de ikke kan lide? Det giver en kæmpe utryghed!
- De kan ikke se, at det har konsekvenser når man er ubehøvlet. Det bliver sværere at lykkes som arbejdsplads
- Vi ved godt at de er politisk valgte, men de er det på en lille ø!
- Ledelsen skal blive bedre til at sige nej til politikerne – eller sige at det har store ressourcemæssig konsekvenser og der derfor skal prioriteres.
- Der er brug for bedre kommunikation og samarbejde med politikerne
- Mange holdninger på øen til opgaveløsningen hos kommunen. Man føler sig intimideret, da alle ved hvem der løser opgaven, det vil ikke være tilfældet i en stor kommune.
- Mere anonymitet mellem borger og medarbejdere
- Vi udarbejder projekter, hvor vi har færre ressourcer end større kommuner (tid og specialistviden). Den manglende politiske tillid medfører, at vi jager hvert et ord, som kan blive misforstået eller affejet – dermed udnyttes knappe ressourcer ikke optimalt



Perspektiver fra medarbejdere om samarbejdet – interviews og spørgeskemaundersøgelse

- Der er brug for spilleregler til godt byrådssamarbejde
- Brug for sags gange for politiske sager. Nogen gange er det små ændringer, som går frem og tilbage - en stor lettelse, hvis sagerne kunne lukkes tidligere.
- Håber de ser, at vi også har følelser og håb for øen og gerne vil have at det lykkes
- Håber de tager påbuddet fra Arbejdstilsynet alvorligt
- Jeg bakker selvfølgelig op om mine kolleger, men synes at det er kørt op på et plan med arbejdstilsyn og trivselsundersøgelse, som jeg ikke helt forstår. Måske skulle der være fokus på de områder, hvor det er relevant
- Vi er fanget i en ond spiral. Vi har mange driftsopgaver, vi har relativ stor udskiftning af medarbejdere og det er ikke nemt at rekruttere fx på det tekniske område. Vi er en lille kommune, så man får opgaver på sit bord, der ligger udenfor ens faglighed. Politikerne og borgerne har store forventninger til serviceniveau, hvad vi kan og skal nå. Det er et pres. Vi får en oplevelse af at være inkompetente - selvom vi godt ved, at det ikke er deres intention
- Når vi har et godt ry/en god arbejdsplads, er det nemmere at rekruttere, Når vi kan fastholde vores medarbejdere kan vi levere et bedre stykke arbejde både for borgere og politikere. Det er ekstra vigtigt, når vi er små



Perspektiver fra medarbejdere om samarbejdet – interviews og spørgeskemaundersøgelse

- Jeg er glad for min arbejdsplads og føler der er respekt for mig som person og min faglighed. Jeg har et megagodt samarbejde med min leder og mine kolleger.
- Jeg glæder mig til at vi får styr på det, ikke hænger fast i det gamle narrativ, så vi kan komme videre med positivt "gå på mod"
- Fokus skal lægges der hvor det halter – det gør det ikke alle steder
- Det er ikke kun politikerne, der er udfordringen. Vi er heller ikke fejlfrie. Vi skal vende det om og se det fra deres side. Passe på at tillægge dem negative intentioner. Selvom handlingerne er skadelige er intentionerne ikke nødvendigvis negative.
- Vi skal også kigge indad. Ikke kun have fokus på det negative, man får mere energi af at have fokus på det positive
- Vigtigt at fastholde et godt ry – et sted vi kan fastholde medarbejdere.



Opsamling og perspektivering af resultater fra spørgeskema og interviews

- En meget stor andel af medarbejderne på Fanø Rådhus 70-80 pct. oplever, at de har indflydelse på deres arbejde og muligheder for at træffe væsentlige beslutninger. De er en lidt større andel på rådhuset på Fanø der oplever at de bliver sat i situationer der er unødvendigt vanskelige og lidt flere der oplever udfordringer med uklare og modstridende krav end i den nationale undersøgelse. Der er ikke entydige oplevelser af udfordringerne ift. oplæring, sagsgange og mulighed for sparring. Komponent vurderer derfor, at der er behov for at undersøge disse behov nærmere. Der er således både meget positive tilbagemeldinger om rammerne for at løse opgaver og tilbagemeldinger som giver anledning til at iværksætte initiativer, som kan styrke arbejdsmiljøet
- Tilbagemeldingerne fra spørgeskemaundersøgelsen og interviews om relationen til nærmeste leder giver ikke anledning til bekymring ift. de temaer, som Arbejdstilsynet bygger deres påbud på. Tilbagemeldingerne ift. det kollegiale samarbejde bør indgå i den videre proces med at udvikle arbejdsmiljøet. Udfordringerne har ikke et niveau, som giver bekymring for at der er splittelse i medarbejdergruppen, med de viser, at der er potentiale for at styrke samarbejdet.
- Fundene fra interviews og spørgeskemaundersøgelsen om samarbejdet med politikerne underbygger Arbejdstilsynet vurdering. Samarbejdet med politikerne er ikke tilstrækkeligt rammesat og dette skaber utryghed og usikkerhed blandt medarbejderne på Rådhuset.
- Spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at det er et mindretal af medarbejderne, som er direkte påvirket i opgaveløsningen af den manglende rammesætning af samarbejdet. Dette ændrer ikke ved, at usikkerheden og den utrygge stemning findes hos et flertal af medarbejdere (ca. 75 pct.), og det er oplevelsen af utryghed, som definerer udfordringen ikke de konkrete hændelser i sig selv. Der er derfor behov for at arbejde med initiativer som specifikt rammesætter samarbejdet for medarbejdere, der er særligt tæt på politikerne i Staben og det tekniske område. Ligesom der er behov for initiativer, som er målrettede mod at forebygge den generelle oplevelse af utryghed, som Komponent vurderer bliver forstærket af at medarbejdere på Fanø rådhus arbejder i en lille kommune, hvor kritik kan opleves at blive et personligt anlæggende.



Anbefalinger



Anbefalinger

Nedenfor er der anbefalinger til

1. Styrkelse af fagligheden
2. Synlig, rammesættende og procesorienteret ledelse
3. Samarbejdet med politikerne

1. Styrkelse af faglighed:

- a) Opret opgavefællesskaber, teams eller erfagrupeer for at sikre faglige og metodiske drøftelser. Forskning viser, at velfungerende arbejdsgrupper, der støtter hinanden, er beskyttende i forhold til svære og psykologisk krævende opgaver. Klare rammer, beslutningskompetence, forventninger og krav gør det nemmere at lægge en god plan og have realistiske faglige forventninger.
- b) Medarbejdere skal have adgang til ekstern bistand for at løse opgaver, der kræver specialistviden.



2. Synlig, rammesættende og procesorienteret ledelse

1. Nærmeste leder skal vurdere medarbejdernes forudsætninger for at kunne løse opgaverne og rammesætte arbejdet i forhold til politikerbetjening, driftsopgaver og projekter med politisk bevågenhed.
2. Udarbejd sagsgange, onboarding-planer og et setup for faglig ledelsessparring, som modsvarer de behov, der afdækkes.
3. Kommunikationen om driftsopgaver og projekter med politisk bevågenhed skal være konkret og løsningsfokuseret for at undgå unødigt bekymring blandt kolleger.
4. Ledelsen skal prioritere synlig og procesorienteret ledelse med dialog om trivselstemaer som modstridende og uklare krav. Social støtte og samhørighed er centrale beskyttende faktorer, og der skal sikres et forum for feedbackorienteret støtte.
5. Udover akut psykologbistand skal der etableres mulighed for supervision for ledere og særligt berørte medarbejdere. Supervision giver mulighed for at udforske problemer, reflektere over håndtering og realitetskorrigerer forventninger. Gruppesupervision kan reducere oplevelsen af ensomhed og forebygge at udfordringerne individualiseres



3. Samarbejdet med politikerne

1. Udarbejd en sagsgang for politisk behandling, som strukturerer de politiske drøftelser.
2. Ledelsen skal systematisk sikre afstemning af forventninger med politikere, så de ved, hvilket "produkt" de kan forvente.
3. Muligheder for uformelle drøftelser mellem politikere skal afsøges for at skabe mere forudsigelighed og reducere drøftelser af fejl og mangler i det offentlige rum.



Proces for det videre arbejde



Input til en mulig proces for det videre arbejde

Forslag til proces

Forslaget til proces skal sikre:

- Inddragelse af medarbejderne
- En mere præcis identifikation af karakteren af arbejdsmiljøudfordringerne
- Planlægning af konkrete udviklingstiltag som er målrettet udfordringerne
- Gennemførelsen af udviklingstiltag

Komponent anbefaler en løbende inddragelse af berørte ledere og AMR ift. tiltag. Dette er allerede iværksat via ekstraordinære møder med AMR og lokal-MED og særskilte processer for ledelsen. Ledelsen har derudover iværksat konkrete tiltag fx udarbejdelse og implementering af en ny administrativ vision og ledelsesgrundlag, en ny personalepolitik og sagsgang for forelæggelse af sager for det politiske niveau.



Forslag til proces i tre trin



Input til en mulig proces for det videre arbejde

1. Bred kommunikation til medarbejdere

Komponent foreslår, at der hurtigst mulig afholdes et personalemøde.

Formål: Orienter samtlige medarbejdere om fund fra trivselsafdækningen og plan for den forebyggende indsats

- Videreformidle plan for hvilke udviklingstiltag, som kommer til at omfatte alle rådhusets medarbejdere og hvilke tiltag, som er specifikt målrettet de grupper af medarbejdere, som er mere direkte berørt af samarbejdet med politikerne.
- Give samtlige medarbejdere mulighed for at komme med deres første tilbagemeldinger på centrale temaer fra afdækningen.



Input til en mulig proces for det videre arbejdet

2. Inddragende proces der sikrer en mere præcis identifikation og uddybning af arbejdsmiljøudfordringerne

Komponent anbefaler at der afholdes en halv personaledag for henholdsvis velfærdsområdet, det tekniske område og staben.

Formål:

- Rammesætning af arbejdet i en politiske ledet organisation, hvor man som medarbejder er tæt på politikere - give et indblik i politikerroller.
- Input fra medarbejderne, som skal bidrage til en mere præcis identifikation og uddybning af arbejdsmiljøudfordringerne.

På personale dagen kan det være relevant at drøfte de centrale temaer i Arbejdstilsynets påbud og et tema om rammerne for at arbejde i en lille kommune.

1. Afdække behov for oplæring, sagsgange og sparring. Komponentets undersøgelsen har vist, at behovet for oplæring, sagsgange og sparring er differentieret. Der er behov for at identificere, hvor der er særlige behov, så det er muligt at få en dialog med de berørte medarbejdergrupper om, hvordan de kan imødekommes.
2. Generelle drøftelser af, hvordan medarbejderne oplever fordele og ulemper ved at arbejde i en kommune, hvor de kommer tæt på borgere og politikere. Komponentets undersøgelse har vist, at det giver særlige udfordringer at arbejde i meget lille kommune. Det er derfor vigtig at drøfte, hvordan det konkret påvirker den psykiske trivsel via eksempler på arbejdssituationer, hvor det styrker løsningen af opgaverne og øger trivslen og eksempler hvor det udfordrer løsningen af opgaverne og udfordre den psykiske trivsel. Formålet med drøftelserne kan være at identificere i hvilke situationer er der behov for støtte fra ledere og kolleger.
3. For at tackle udfordringen med uklare og modstridende krav, som udgør en sikkerheds- og sundhedsmæssig risiko, skal det sikres, at medarbejderne gennem læring via konkrete eksempler på arbejdssituationer, giver input til tilrettelæggelse af arbejdet, så det kan udføres under forsvarlige rammer, hvilket vil forbedre både sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen.



Input til en mulig proces for det videre arbejdet

3. Planlægning og implementering af forebyggende initiativer

Komponent anbefaler, at der udarbejdes en handleplan med angivelse af aktiviteter, tidsplan og ansvar for gennemførelse af de forslag, som er fremkommet i identifikationsprocessen.

Følgende områder kan være i spil for at sikre forebyggelse af arbejdsmiljøudfordringerne, men indsatsområderne vil afhænge af den nærmere identifikation af arbejdsmiljøudfordringerne ift. hvordan arbejdet er planlagt og tilrettelagt, behovet for oplæring, sagsgange og sparring samt behovet for hjælp og støtte i arbejdet:

- Handleplan for på hvilke områder der er behov for sagsgange, oplæring og et mere systematisk setup for faglig sparring.
- Retningslinjer som sikrer adgang til prioritering af opgaver, når den tilgængelige tid ikke er tilstrækkelig.
- Rammer for hvordan ledelsen kan afstemme forventninger til, hvornår en sag, driftopgave eller projekt med politisk bevågenhed et løst tilfredsstillende, så medarbejderne ikke overforbereder og bliver i tvivl om indhold og formuleringer mv.
- Personalepolitik som angiver forventninger til de ansattes arbejdstid
- Retningslinjer som sætter rammen for kontakten med politikerne med det formål at forebygge utryghed
- Retningslinjer for medarbejdernes adgang til hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at håndtere og prioritere forventninger fra politikere fx ved at etablere kollegiale partnerskaber, teams og adgang til ledelsessparring.
- Rammer for hvordan ledelse og ansatte etablerer en god dialog, så ansatte trygt kan gøre opmærksom på uklare krav og modstridende krav samt bidrage med forslag til håndtering af uklare og modstridende krav fx via fastsatte drøftelser på personalemøder.
- Rammer for hvordan medarbejdere kan sikres konstruktiv feedback ift. driftsopgaver og projekter, hvor der er særlig politisk bevågenhed og risiko for uklare og modstridende krav.

