



Projektaftale for projekt

Social Kapital - *samarbejde der rykker*

- UDKAST -
26.11.2013



Projektleder: Anders Søbæk Andersen
Afdeling: Sekretariatet for Udvikling og Kommunikation
Telefon: 2516 9865
E-mail: adan@balk.dk

Udarbejdet af projektgruppen med udgangspunkt i Ballerup Kommunes projektmodel

Indhold

3	Baggrund	3
	Udfordringen	3
	Hvad er Social kapital?.....	3
	Hvorfor arbejde med Social kapital?.....	3
	Social kapital i Ballerup Kommune	4
4	Projektets mål	5
	Projektets formål	5
	Resultatmål, succeskriteriet og milepæle	5
5	Projektets indhold	10
6	Organisering	11
7	Overordnet tidsramme	12
8	Milepælsplan	12
9	Interessenter	13
10	Kommunikationsplan	13
11	Evaluering	13
12	Overdragelse	13
13	Ressourceforbrug	14
14	Projektøkonomi	15
	BILAG A: Ballerup Kommunes Værdigrundlag.....	16
	BILAG B: Kommissorium for projektgruppen.....	17



3 Baggrund

Udfordringen

Presset på den offentlige service er stærkt stigende. Vi skal levere mere og bedre service for færre midler, der er behov for øget faglighed, nye kompetencer og større koordinering. Forandring er blevet en permanent "tilstand" på de kommunale arbejdspladser.

Det øgede pres kan medføre at lederne anvender mindre tid på den vigtige ledelsesopgave, det er at lede medarbejderne: sætte retning, prioritere og fordele ressourcerne. Den enkelte medarbejder mødes af forventninger om større fleksibilitet, bredere kompetencer og mere medledelse. Udover at have fokus på opgave og faglighed skal medarbejderen i langt højere grad end tidligere være i stand til at se sammenhænge på tværs, være innovativ, udvikle sig hele tiden og kunne vurdere og prioritere.

Dette stiller nye og øgede krav til samarbejde og relationer på arbejdspladsen. Et øget fokus på sociale kompetencer og ordentlighed i samarbejdet er en forudsætning, hvis vi skal kunne binde organisationen sammen, fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere, få mest muligt ud af de givne ressourcer og fortsat levere høj kvalitet til vores borgere. Samtidig skal vi kunne tåle at stå i situationer, hvor hverken ledere eller medarbejdere kender svarene på udfordringerne, men hvor lederen ved at involvere medarbejderne sikrer, at vi sammen finder svarene. Vi skal formå at være konstruktivt uenige, mens vi befinder os i denne usikkerhed.

Det er her, Social kapital kommer ind i billedet.

Hvad er Social kapital?

Social kapital handler om fokus på kerneopgaven. Social kapital er en måde at forstå og tale om alt det, en organisation kan udrette i kraft af gode relationer mellem medarbejdere og ledere. Ved at satse på tillid, retfærdighed og samarbejde omkring kerneopgaven kan virksomheder både højne kvalitet, produktivitet samt innovations- evne og øge medarbejdernes trivsel. Social kapital er forskningsbaseret og den kan måles. (Kilde: Publikationen "De skjulte velfærdsreserver")

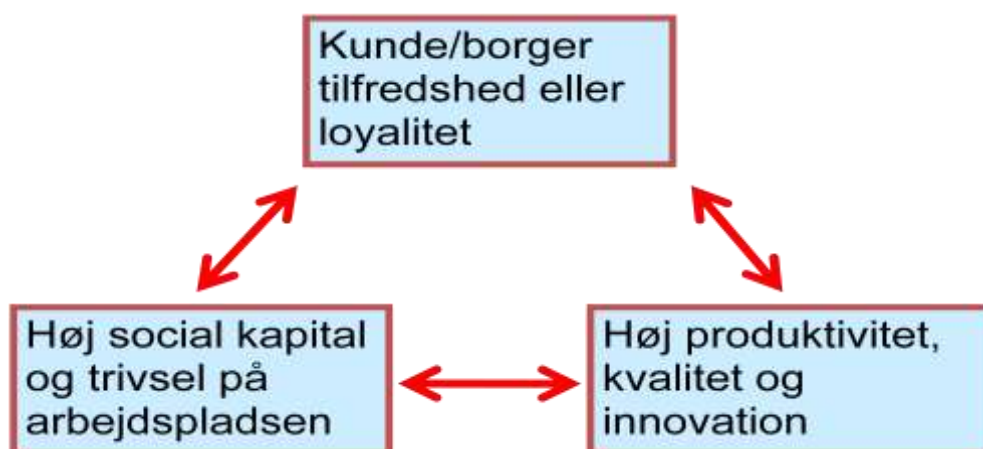
Hvorfor arbejde med Social kapital?

Det overordnede formål med at styrke den sociale kapital er at gøre organisationen i stand til i fællesskab at forbedre kvaliteten af kerneopgaverne.

I arbejdet med social kapital er kerneopgaven altså i fokus. Studier viser, at en høj grad af social kapital både medfører godt arbejdsmiljø, højt produktionsniveau samt stor kvalitet i arbejdet. Der er altså ikke et modsætningsforhold mellem medarbejdertrivsel og produktivitet. Medarbejderne har det tværtimod godt, da høj produktivitet er tæt forbundet med høj social kapital. Endvidere falder sygefraværet ofte på arbejdspladser, der har fokus på social kapital.



Den stærke trekant



Kunde/borgertilfredshed og/eller loyalitet giver både høj social kapital og trivsel på arbejdspladsen og høj produktivitet, kvalitet og innovation. Alle tre parametre indvirker på hinanden.

Derudover har social kapital en positiv indvirkning på medarbejdernes helbred og mindsker derfor sygefraværet.

Et samlet arbejde i organisationen med social kapital vil give et positivt fokus og et løft i forhold til arbejdet med store og væsentlige forandringer.

Arbejdet med innovation i Ballerup Kommune kræver samarbejde og tillid på tværs i organisationen. Social kapital har fokus på begge og understøtter derfor arbejdet med innovation.

Synlig ledelse, som tager udgangspunkt i Social kapital, spiller en afgørende rolle for opbygningen og vedligeholdelsen af arbejdspladsens sociale kapital.

Social kapital i Ballerup Kommune

Interessen for at arbejde med social kapital i hele Ballerup Kommune blev bl.a. vakt på arbejdsmiljøkonferencen i april 2012. Her gennemgik Tage Søndergård Kristensen, hvorfor man skal arbejde med social kapital på arbejdspladsen. Konferencen var en stor succes. På den baggrund har direktionen besluttet at iværksætte arbejdet med social kapital.

På Hovedudvalgets (HU) møde 8. maj 2013 blev det besluttet at nedsætte en arbejdsgruppe til at forberede arbejdet med Social kapital.

På Direktionens møde den 2. juni 2013 blev der afsat midler til at igangsætte et projekt med fokus på Social kapital og i september blev projektet bestykket med en ansat projektleder og endelig projektgruppe blev nedsat ultimo oktober.

Arbejdet med Social kapital tager afsæt i Ballerup kommunes værdigrundlag, især værdierne:



- **Vi interesserer os for hinanden som hele mennesker**
- **Vi kommunikerer åbent og positivt**
- **Vi udfordrer hinanden – fagligt og personligt**
- **Vi er én virksomhed**

<http://www.ballerup.dk/job/din-attraktive-arbejdsplads>

Med udgangspunkt i social kapital kan værdierne omskrives til følgende forståelse af – og kernefortælling om - social kapital i Ballerup Kommune:

Som ledere og medarbejdere i Ballerup Kommune er vi en del af et opgavefællesskab, hvor vi alle tager ansvar for samarbejdet omkring den fælles opgaveløsning.

Vores samarbejde bygger på tillid, retfærdighed, samarbejdsevne og respekt for hinanden og vores forskellighed. Vi er åbne, lytter til hinanden, giver og modtager konstruktiv kritik for sammen at blive bedre og styrke vores samarbejde.

Vi respekterer de beslutninger der træffes og vi ser os alle som en del af Ballerup Kommune, hvor målet er at levere den bedst mulige service til vores borgere.

4 Projektets mål

Projektets formål

Det overordnede formål med dette projekt er at arbejde med at styrke den sociale kapital i Ballerup Kommune for at gøre organisationen i stand til at forbedre kvaliteten i kerneopgaverne.

Arbejdet med Social kapital fokuserer på tillid, retfærdighed og samarbejde. Et stærkt fokus på samarbejde gennem et godt psykisk arbejdsmiljø, trivsel og arbejdsglæde, er en forudsætning for at sikre produktivitet, innovation og kvalitet i vores arbejde.

Resultatmål, succeskriteriet og milepæle

I forlængelse af det overordnede formål har vi formuleret 3 resultatmål. Resultatmålene er sideordnede. Det vil sige at det ene resultatmål ikke er vigtigere end det andet.

De 3 resultatmål er:

1. Vedvarende fokus på høj social kapital på alle arbejdspladser.
2. Social kapital udgør fundamentet i Ballerup Kommunes HR-indsats
3. Øget sammenhængskraft i organisationen



I nedenstående tabel oplistes de 3 resultatmål (delmål) med tilhørende succes-kriterier. Succeskriterierne kan ses som indsatsområder, som hver især igen ud-møntes i konkrete milepæle (aktiviteter/projekter).

Arbejdet med styrkelse af den Sociale Kapital foregår på den enkelte arbejds-plads (den samlede sociale kapital), på tværs af arbejdspladser (den brobyg-gende Sociale Kapital) og op og ned i systemet (den forbindende sociale kapital).

<p>Succeskriterier (indsatsområder)</p>	<p>Milepæle (aktiviteter/projekter)</p>
<p>Resultatmål 1 >>>>></p>	<p>Vedvarende fokus på høj social kapital på alle arbejdspladser</p>
<p>Høj social kapital (SK) samlet i Ballerup Kommune og</p> <p>Udvikling i den sociale kapital på den enkelte arbejdsplads.</p> <p>(Der er ikke tale om en konkurrence mellem arbejdspladser. Det handler om konstant at have fokus på den sociale kapital lokalt og sammen tage ansvar for at udvikle den)</p> <p>Målingen af social kapital er et øjebliksbillede og den sociale kapital som den enkelte oplever, og som arbejdspladsen som sådan oplever, kan forandres på et splitsekund ved fx. udmeldinger omkring forandringer, besparelser, fyringer eller ansættelser.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Målinger (integreres med APV 2014): - Mål for kommunen samlet sættes efter startmåling. - Mål for den enkelte arbejdsplads sættes lokalt med baggrund i startmålingen og drøftelser i.f.m. APV. SK tema på læringsdag maj 2014 for MED og ledere SK-lederudviklings-modul som led i <u>lederudviklingsforløb 2014-15</u> for 280 ledere Afdækning af den enkelte leders profil (<u>lederudviklingsforløb 2014-2015</u>)
<p>Høj social kapital blandt lederne og i samarbejdet mellem ledelse og ledelsesniveauerne (ledernes SK måles).</p> <p>Høj SK blandt lederne er en forudsætning for at de kan skabe høj SK på arbejdspladsen. Traditionelt er lederne den gruppe af an-</p>	<ol style="list-style-type: none"> Måling af ledernes SK (på de forskellige niveauer) og sættes efter startmåling og fokusgruppeinterviews, hvorefter succeskriterier sættes Oprettelse af 28 ledernetværk til gensidig sparring samt tilbud om ekstern coaching (<u>Lederudviklingsforløb 2014-15</u>)



<p>satte som selv modtager mindst ledelse, sparring og coaching fra nærmeste leder.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Social kapital ledenetværk af interesserede ledere er nedsat okt. 2013 4. Professionalisering af ansættelsesproceduren i.f.m. lederansættelser med øget fokus på personaleledelseskompetencer og SK. 5. Særlige aktiviteter med udgangspunkt i SK igangsættes i forhold til direktion/chefgruppe
<p>Kendskab til social kapital Alle ledere og medarbejdere på alle arbejdspladser kender og forstår social kapital.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikationsplan i forhold til udbredelse SK på alle arbejdspladser 2. Intern PR-kampagne. Fortællingen. pjecer, plakater mv. 3. Måltrettet info omkring SK til eksterne leverandører af HR-ydelser til kommunen
<p>Færre sygedage Øget SK fører ofte til et lavere sygefravær på arbejdspladsen.</p> <p>Ballerup Kommune har allerede en indsats til at mindske sygefraværet i Kommunen. Denne indsats intensiveres og samtænkes og -køres med indsatsen omkring social kapital. Den godkendte målsætning for indsatsen er:</p> <p><i>At bringe Ballerup Kommunes sygefravær på niveau med eller under sygefraværet i sammenlignelige kommuner i omegnen af København.</i></p>	<p>Der er blandt andet sat en række handlinger i gang på nogle af kommunens arbejdspladser, hvor indsatsen og handlingerne bygges op omkring hovedelementerne tillid, retfærdighed og samarbejde, som også er kendetegnende for arbejdet med social kapital (selvstændigt projekt).</p>
<p>Ballerup Kommune som attraktiv arbejdsplads (fra Direktionens strategiplan).</p> <p>Det er vigtigt, at Ballerup Kommune er i stand til at rekruttere, udvikle og fastholde medarbejdere med de rigtige faglige og sociale kompetencer.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Måling på personaleomsætning og analyse for at finde mønstre. 2. Job-stop interviews (metode udarbejdes). Central indsamling af data. 3. Gennemgang af ansættelsesprocedurer for at professionalisere processen og sikre fokus på samarbejdsevner og SK. 4. Medarbejderintro: - Videreudvikling af koncept for fælles intro for nye medarbejdere med mere fokus på virksomheden Ballerup Kommune. 5. Udvikling af særligt introforløb for nye ledere (gl. koncept videreudvikles)



Resultatmål 2 >>>>>>>>>	Social kapital udgør fundamentet i Ballerup Kommunes HR-indsats
<p>Direktion og ledere arbejder strategisk med Social kapital</p>	<ol style="list-style-type: none"> Direktion og chefgruppe udvikler sammen en fælles forståelse af Social kapital og ledelse i Ballerup Kommune. Direktionen udvikler organisation og HR-tiltag med udgangspunkt i SK (nye personalepolitikker, styringsværktøjer og organisatoriske tilpasninger samt justeringer af eksisterende politikker)
<p>Social kapital bliver integreret i alle elementer af ledelse, samarbejde og kommunikation på den enkelte arbejdsplads</p> <p>Ledelsesarbejdet/HR, arbejdsmiljø, MED og intern kommunikation tænkes sammen på den enkelte arbejdsplads, således at der er tale om sammenhængende indsatser, hvor der satses på at opbygge samarbejde og forebygge u hensigtsmæssigheder i samarbejdet i stedet for at bruge store ressourcer på at genoprette samarbejde og arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads (dvs. forebyggelse og rettidig omhu)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Arbejdspladser melder sig til at deltage i et pilotprojekt, hvor de vil investere i nye metoder og processer for at skabe høj SK. Pilotprojekterne vil blive understøttet og fulgt tæt af S-UK og der evalueres og udvikles undervejs. Særlig processtøtte til leder og til trioen (leder, AMR og TR) Med baggrund i opsamlede erfaringer udarbejdes en guide – Ballerup - Good Practise modellen – for "Samarbejde der rykker". HU og Direktionen godkender og forpligter sig på at efterleve og brede modellen ud i organisationen.
<p>HR: Styrkelse af faglighed og koordinering omkring HR, servicering af centre og arbejdspladser (koordineret og sammenhængende hjælp til den enkelte arbejdsplads)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Organisatorisk: Integration af kommunens centrale HR-indsats, hvor HR (personale og ledelse) i endnu højere grad samtænkes med den anden HR-søjle: arbejdsmiljø og MED. Intern kommunikation styrkes. C-ØP og S-UK skal koordinere indsatser, supplere og understøtte hinandens ansvar og indsatser endnu bedre. Styrkelse af HR-kompetencer og HR-ressourcer inhouse (fx i.f.m. lederrekruttering) HR centralt (eller decentralt) Fælles uddannelse af organisationens interne HR-medarbejdere i



	<p>forhold til social kapital og sammenhæng med politikker og HR-områder (udarbejdelse af konsulentydelseskoncept)</p> <ol style="list-style-type: none"> Tydlig kommunikation omkring administrationens HR-fagligheder (hvor kan man få hjælp? hvem?, hvor? hvordan? og hvornår?) Oprettelse og drift af ERFA-gruppe af hovedstadskommuner, som arbejder strategisk med social kapital for at løfte kvaliteten i arbejdet og sætte Ballerup Kommune på landkortet en professionel arbejdsplads med fokus på SK.
<p>Resultatmål 3 >>>>>>>></p>	<p>Øget sammenhængskraft i organisationen</p>
<p>MED: Tættere samarbejde, større tillid og gensidig ansvarlighed i MED-systemet: HU, Sektorudvalg og lokal-MED/ personalemøder</p> <p>(i forhold til at udvikle social kapital på den enkelte arbejdsplads og i forhold til MED-systemer, skal den primære og vigtigste indsats foregå lokalt og gennem det daglige samarbejde i lokal-MED/personalemøder)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Formidling af Ny MED-aftale som er under udarbejdelse med SK som et omdrejningspunkt Udarbejdelse af generel guide-line/rollebeskrivelse for de forskellige aktører i MED. Hvad er MED-stof-guide: Udarbejdelse af guide for relevante emner til MED – herunder guidelines i.f.t. sikring af formidling Uddannelse af AMR’ere og TR’ere omkring SK i relation til funktion og roller Styrkelse af sektorudvalgenes arbejdsvilkår i forhold til at kunne arbejde med at sikre social kapital, arbejdsvilkår og arbejdsmiljø på det enkelte sektorområde. Guide omkring klar kommunikation og SK omkring samarbejdet på arbejdspladsen udvikles
<p>Større fokus og bedre værktøjer i arbejdsmiljøarbejdet</p> <p>Arbejdsmiljøgruppen (som er leder og arbejdsmiljørepræsentant) eller Trioen (som er ovennævnte inklusiv TR) er et</p>	<ol style="list-style-type: none"> Implementering af standardmodel for APV-handleplan. Kampagne med fokus på arbejdsmiljøgruppens ansvar og rolle Gennemgang af Arbejdsmiljøorganisationen for at sikre at den un-



vigtigt omdrejningspunkt i arbejdet Social kapital, trivsel og arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads	derstøtter MED- og ledelsesstrukturen bedst muligt
Mere fokus på intern kommunikation/tilgængelig information omkring Social kapital (og arbejdsmiljø).	1. Nyt intranet bliver brugervenligt, logisk og tilgængeligt. Løbende opdatering. Social kapital synligt. (ny Giraf er et selvstændigt projekt som er på vej medio 2014)
Klar og tydelig kommunikation og fælles sprog omkring Social kapital (incl. kommunens værdier)	1. Sprogguide omkring SK udvikles (relancering af værdigrundlaget og virksomhedens kultur indtænkes)
Brug af fælles, standardiserede HR-værktøjer , med mere fokus på implementering for at sikre bedre samarbejde, synergi og effektivitet	Fx 1. fælles MUS-, GRUS- og LUS-guides , som kvalitetssikres i forhold til Social kapital.
Forandringsparathed, nysgerrighed og innovation Innovation som kultur og arbejdsmetode er i forvejen et af direktionens hovedindsatsområder (Strategi for styrkelse af innovationskulturen). Arbejdet med styrkelse af innovations-tankegangen bliver tæt koordineret med SK-ndsatsen	1. Social Kapital Bank for ros/ris og forslag til udvikling af organisationens indsats omkring Social kapital oprettes.

5 Projektets indhold

Med baggrund i projektets formål og de 3 resultatmål, er der udarbejdet en række succeskriterier, som er gjort målbare gennem konkrete milepæle (projekter).

I det foregående afsnit er projektets resultatmål, succeskriterier og konkrete milepæle (projekter) oplyst.

Af projektets milepælsplan (afsnit 8) fremgår projektets tids- og handleplan.



6 Organisering

Direktionen	<ul style="list-style-type: none">• Godkender projektaftale• Leverer ressourcer til projektet og sikrer økonomi• Sikrer den strategiske sammenhæng i forhold til organisationens overordnede udvikling og udviklingen af organisationens styrings-, ledelses- og HR-værktøjer.
Projektejer	<ul style="list-style-type: none">• Direktør Eik Møller, ansvarlig for projektets gennemførelse
Styregruppe	<ul style="list-style-type: none">• Forholder sig til projektets implementering – med fokus på MED- og arbejdsmiljøorganisationen• Forholder sig til opfølgings- og statusrapporteringer• Forholder sig til projektet i forhold til øvrige aktiviteter på området• Kvalitetssikrer og videreudvikler projekt og nye initiativer <p>Styregruppen består af 8 repræsentanter ledet af projektejer 4 medarbejderrepræsentanter er udpeget af HU's medarbejderrepræsentanter, som repræsenterer organisationen hovedarbejdsområder</p> <p>Udover projektejer udpeger direktionen 3 ledelsesrepræsentanter, som repræsenterer ledelsesniveauerne i organisationen (centerchef, afdelingsleder og decentral leder)</p>
Projektledelse	<ul style="list-style-type: none">• Sekretariatet for Udvikling og Kommunikation
Projektleder	<ul style="list-style-type: none">• Anders Søbæk Andersen
Projektgruppens medlemmer	<ul style="list-style-type: none">• Anne Frank, Hjemmeplejen (afc), AMR• Lisbeth Larsen Hjemmeplejen (lla), TR, medlem af HU• Maria Girotti FTF BUPL og næstformand i HU mag@bupl.dk• Malene Frimann Jepsen, Tandplejen (mal), AMR, medlem af HU• Kenneth Heigren leder Kompetencecentret• Else Randrup, Pædagogisk Leder, Fregatten• Laila Jensen, Daglig leder, Org. for voksne udviklingshæmmede• Shila Høeg, Administrativ leder, Højagerskolen <p>Birte Bachmann, Sekretariat for Udvikling og Kommunikation</p>



Endvidere er det væsentligt, at:

- arbejdet med Social kapital er forankret i MED-organisationen.
- hovedudvalget skal være med til at sammenbinde organisationens indsats omkring Social kapital sammen og sikre at alle interessenter og ansvarlige – fagområder og lokale arbejdspladser – er med i processen.
- ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og lokal tillidsrepræsentant udgør en trio i forbindelse med indsatsen lokalt.
- Direktionen har et særligt ansvar i forhold til at forankre Social kapital i forhold til organisationens ledere samt organisationens styrings- og ledelsesværktøjer.

Kommissorium for projektgruppens arbejde vedlagt projektbeskrivelsen.

7 Overordnet tidsramme

Projekt Social Kapital er igangsat af Hovedudvalget i 8. maj 2013 med nedsættelse af en arbejdsgruppe. Tidsrammen for det komprimerede projekt er 3 år: Oktober 2013 – december 2016.

Det er vigtigt at understrege, at indsatsen med social kapital er en langsigtet indsats, der vil kræve fortsat bevågenhed på alle arbejdspladser og centralt. Der vil mange steder være tale om, at samarbejdskulturen skal udvikles. Og det tager tid. Arbejdspladsens sociale kapital er til stadig under udvikling – både i opadgående og i nedadgående retning.

8 Milepælsplan

Se afsnit 4, hvor milepælene er linet op. Milepælene er aktiviteter (delprojekter).

Efter tilbagemeldinger og projektaftalens godkendelse vil projektgruppen igangsætte arbejdet med milepælene og udarbejde en tids- og handleplan med baggrund i de enkelte milepæle. Prioriteringen vil ske med udgangspunkt i den enkelte aktivitets vigtighed i forhold til resultatmålene og delprojektets gennemførlighed (i forhold risikoenalyse, det interne ressourceforbrug og projektets økonomi).



9 Interessenter

Projektets interessenter er samtlige ansatte i Ballerup Kommune. Alle ansatte skal tage del i samarbejdet og har et medansvar for at der er en høj social kapital på arbejdspladsen.

Det er ledelsen som har et hovedansvar for at sikre vilkårene for projektets succes. (jf. fx arbejdsmarkedets hovedaftale, arbejdsmiljølovgivningen mv). Kun ledelsen kan foretage de nødvendige beslutninger og sikre de grundvilkår som muliggør at alle kan bidrage til og være med til at sikre social kapital på den enkelte arbejdsplads og mellem de ansatte i kommunen.

Samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen er sammen med ledelsessystemet omdrejningspunktet for arbejdet med social kapital. Derfor er lederne, arbejdsmiljørepræsentanter, TR'ere og øvrige medlemmer af MED-udvalgene afgørende for arbejdet med social kapital.

Projektgruppen udarbejder i december en risikoanalyse.

10 Kommunikationsplan

Der knyttes en gennemgående kommunikationskonsulent fra S-UK på kommunikationsopgaven. Kommunikationsplan udarbejdes december 2013.

11 Evaluering

Der vil løbende blive målt på projektets udvikling. Disse målinger vil indgå i den samlede evaluering, som gennemføres af projektleder ultimo 2016.

Måltal på den samlede sociale kapital opstilles først efter gennemførelse af startmåling juni 2014.

Baggrundsdata fra HR-området er under udarbejdelse og vil ikke være på plads før januar 2014.

12 Overdragelse

Overdragelse efter projektets ophør – perspektivering.

I forbindelse med projektets ophør vil der blive oprettet en tovholderfunktion i den bestående HR-organisation, som kan sikre fortsat fokus på at udvikle og opretholde høj social kapital i alle hjørner af den kommunale organisation i Ballerup Kommune.



Hvorledes denne forankring kan finde sted vil blive fastlagt i løbet af projektets udvikling, senest i forbindelse med evalueringen.

13 Ressourceforbrug

Ressourceforbrug til projektleder, projektgruppe, styregruppe, ledernetværksgruppe m.fl.

Projekt Social Kapital er et projekt, hvor vi sætter social kapital på dagsordenen alle steder i organisationen, på alle arbejdspladser. Projektet skaber rammen for at arbejde med social kapital, for at integrere social kapital alle de steder, hvor vi mødes og hvor vi samarbejder.

Social kapital opbygges gennem det daglige arbejde og gennem de relationer der er på arbejdspladsen. Dvs. i personaleledelsen, i MED og på personalemøderne, i arbejdsmiljøgruppen, i teams og i de daglige relationer medarbejder/medarbejder, medarbejder/leder og medarbejder/borger.

Derfor vil arbejdet med social kapital ikke være en ekstra udgift, men skal ses som en udgiftsneutral investering, en integreret driftsudgift, for at skabe et godt samarbejde, arbejds glæde, produktivitet og høj service.

Projektgruppens medlemmer vil skulle afsætte omkring 10 arbejdsdage p.a. i projektperioden i forbindelse med møder, aktiviteter, forberedelse, opfølgning, kvalitetssikring mv. som led i udviklingen af projektet.

Hertil kan komme arbejdsdage i forbindelse med de delprojekter, som projektgruppens medlemmer eller andre melder sig til at deltage i.

Mange af de aktiviteter, som understøtter udviklingen af Social kapital vil være selvstændige projekter eller have deres eget budget, kontoområde og forankring i organisationen. Dette gælder fx lederuddannelsen, sygefraværsindsatsen, MED-arbejdet og arbejdsmiljøarbejdet, herunder APV i 2014.

Projektet er forankret i Sekretariatet for Udvikling og Kommunikation. Her vil projektledelse og kommunikation lægge beslag på $1\frac{1}{4}$ - $1\frac{1}{2}$ årsværk pr. år i projektperioden (projektledelse $1\frac{1}{4}$ årsværk + $\frac{1}{4}$ kommunikationskonsulent).

HR-områderne: Lederudvikling, introduktion af nye medarbejdere, sygefravær, rekruttering, MED-koordinering, arbejdsmiljøkoordinering samt intern kommunikation ville alle komme til at arbejde intensivt med udvikling af de respektive områder med udgangspunkt i social kapital-tankegangen. Det vurderes, at sekretariatet (S-UK) derudover skal bruge $1\frac{1}{2}$ - $2\frac{1}{2}$ årsværk p.a. som kan henføres til aktiviteter, som er hægtet op på Social kapital-projektet. Dvs. at sekretariatet samlet vil have et resourceforbrug på 3-4 medarbejdere i projektperioden.

Center for Økonomi og Personale vil også skulle investere ekstra ressourcer i forhold til især resultatmål 2: Social kapital udgør fundamentet i Ballerups Kommunes HR-indsats.



14 Projektøkonomi

Direktionen har afsat 1,35 mio. kr. til projektet i 2013 og 0,75 mio. kr. i 2014. I alt 2,1 mio.kr. Dette beløb skal suppleres for at kunne løbe projektperioden ud.

Ud af projektmidlerne er ansat en projektleder til at udvikle og drive projektet.

Der vil, hvor det giver mening, blive tilknyttet ekstern konsulent- og ekspertbistand til projektet.



BILAG A: Ballerup Kommunes Værdigrundlag

Ballerup Kommune ønsker at være en attraktiv arbejdsplads. Vi har fokus på god ledelse, familievenlige forhold, gode kollegaer, et godt arbejdsmiljø, en sund arbejdsplads med gode udviklingsmuligheder for den enkelte og en tidssvarende personalepolitik.

Åben og udfordrende - vores 7 værdier

Værdigrundlaget gælder for alle ansatte i Ballerup Kommune, og er blevet til i en bred engagerende proces i hele organisationen.

Vi er én virksomhed

- Vi tænker og handler service- og helhedsorienteret
- Vi tager ansvar for den fælles opgaveløsning

Vi udfordrer hinanden – fagligt og personligt

- Vi stiller krav til hinanden
- Vi giver og modtager konstruktiv kritik

Vi er nysgerrige og afprøver nye ideer

- Vi udfordrer gamle vaner
- Vi kommer med nye ideer og løsninger

Vi opstiller mål og dokumenterer vores resultater

- Vi evaluerer og udvikler vores fælles indsats
- Vi formulerer mål og gennemfører evalueringer i dialog

Vi kommunikerer åbent og positivt

- Vi lytter og er indstillet på dialog
- Vi formidler vores holdninger åbent og respekterer de beslutninger, der træffes

Vi er kvalitets- og ressourcebevidste

- Vi leverer den bedst opnåelige kvalitet inden for de afsatte ressourcer
- Vi anvender ressourcer optimalt

Vi interesserer os for hinanden som hele mennesker

- Vi er ansvarlige for hinandens trivsel
- Vi respekterer forskellighed



BILAG B: Kommissorium for projektgruppen

Kommissorium for projektgruppen for arbejdet med projekt Social Kapital (2013-2016)

På Hovedudvalgsmødet 8. maj 2013 besluttedes, at Sekretariatet for Udvikling og Kommunikation udfærdiger kommissorium og rammer for arbejdsgruppen omkring Social Kapital. Efter gennemgang og input fra projektgruppen 29.10. vil det endelige kommissorium træde i kraft, når styregruppen (Direktionen) har godkendt det 11.12.2014.

Kommissoriet er udarbejdet med baggrund i Direktionen og Hovedudvalgets drøftelse og tager modelmæssigt udgangspunkt i Ballerups projektmodel.

Projektet er forankret i Direktionen (ressourcer) og styregruppen

Endvidere er det væsentligt, at:

- arbejdet med Social Kapital er forankret i MED-organisationen.
- hovedudvalget skal være med til at sammenbinde organisationens indsats omkring Social Kapital sammen og sikre at alle interessenter og ansvarlige – fagområder og lokale arbejdspladser – er med i processen.
- ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og lokal tillidsrepræsentant udgør en trio i forbindelse med indsatsen lokalt.
- Direktionen har et særligt ansvar i forhold til at forankre Social Kapital i forhold til organisationens ledere samt organisationens styrings- og ledelsesværktøjer.

Direktionen	<ul style="list-style-type: none">• Godkender projektaftale• Leverer ressourcer til projektet og sikrer økonomi• Sikrer den strategiske sammenhæng i forhold til organisationens overordnede udvikling og udviklingen af organisationens styrings-, ledelses- og HR-værktøjer.
Projektejer	<ul style="list-style-type: none">• Direktør Eik Møller, ansvarlig for projektets gennemførelse
Styregruppe	<ul style="list-style-type: none">• Forholder sig til projektets implementering – med fokus på MED- og arbejdsmiljøorganisationen



	<ul style="list-style-type: none">• Forholder sig til opfølgings- og statusrapporteringer• Forholder sig til projektet i forhold til øvrige aktiviteter på området• Kvalitetssikrer og videreudvikler projekt og nye initiativer <p>Styregruppen består af 8 repræsentanter ledet af projektejer 4 medarbejderrepræsentanter er udpeget af HU's medarbejderrrepræsentanter, som repræsenterer organisationen hovedarbejdsområder Udover projektejer udpeger direktionen 3 ledelsesrepræsentanter, som repræsenterer ledelsesniveauerne i organisationen (centerchef, sfsnitsleder og decentral leder)</p>
Projektledelse	<ul style="list-style-type: none">• Sekretariatet for Udvikling og Kommunikation
Projektleder	<ul style="list-style-type: none">• Anders Søbæk Andersen
Projektgruppens medlemmer	<p>Projektgruppen består af 10 medlemmer incl. projektledelse: 4 medarbejderrepræsentanter udpeget af Hovedudvalgets medarbejderside samt 4 ledere udpeget af S-UK.</p> <ul style="list-style-type: none">• Anne Frank, Hjemmeplejen (afc), AMR• Lisbeth Larsen Hjemmeplejen (Ila), TR, medlem af HU• Maria Girotti FTF BUPL og næstformand i HU ma@bupl.dk• Malene Frimann Jepsen, Tandplejen (mal), AMR, medlem af HU• Kenneth Heigren leder Kompetencecentret• Else Randrup, Pædagogisk Leder, Fregatten• Laila Jensen, Daglig leder, Org. for voksne udviklingshæmmede• Shila Høeg, Administrativ leder, Højagerskolen <ul style="list-style-type: none">• Birte Bachmann, Sekretariat for Udvikling og Kommunikation
Projektgruppens rolle og ansvar	<p>Projektgruppen har til opgave,</p> <ol style="list-style-type: none">1. at udarbejde projektaftale i samarbejde med projektleder, hvor der er fokus på mål og retning, ejerskab og ansvar, interesser, værktøjer og kompetenceudvikling, kommunikation og formidling (færdig ultimo 2013).2. at fungere som tænketank, arbejde med projektudvikling og kvalitetssikring af initiativer og delprojekter som understøtter projektets mål.3. at fungere som forandringsagenter og inspiratorer for mere Social Kapital i Ballerup Kommune – på den enkelte ar-



	<p>bejdsplads og i ledelses- og samarbejdsorganerne.</p> <p>4. at medvirke til projektets overordnede målopfyldelse samt opfølgning, måling og evaluering af projektet.</p>
Projektlederens rolle og ansvar	<p>Projektlederen er, med reference til projektejer, ansvarlig for</p> <ol style="list-style-type: none">1. udarbejdelse af projektaftale2. styring af og fremdrift i projektgruppens arbejde3. projektets fremdrift og gennemførelse4. opfølgning, evaluering og overdragelse af projektets resultater5. formidling og kommunikation omkring projektet internt såvel som eksternt
Projektgruppens arbejdsform	<ol style="list-style-type: none">1. Projektlederen står for indkaldelse, afvikling, dokumentation og opfølgning på projektgruppens aktiviteter.2. Projektgruppen mødes efter behov, 6-10 gange årligt. Møderækken vil blive indkaldt for 1 år ad gangen og vil afpasses i forhold til Hovedudvalgets møderække.3. Projektlederen sørger derudover for at orientere og inddrage projektgruppen mellem møderne via mail.4. Det forventes at projektgruppens medlemmer er forberedt inden møderne i gruppen, herunder at de har sat sig ind i de problemstillinger som er på dagsordenen og læst eventuelle bilag.5. Møderne vil typisk vare 2-3 timer.6. Der vil blive afholdt enkelte temamøder i projektgruppen af ½-1 dags varighed.7. Det forventes at der i medlemsgruppen er den fornødne tillid og tavshedspligt, således at alle oplever det trygt at kunne bibringe med information, erfaringer og problemstillinger, som kan være relevante for projektets udvikling.8. Det forventes, at alle medlemmer prioriterer deltagelse i møderne



Social Kapital Ledernetværk	<p>Der nedsættes et ledernetværk bestående af engagerede ledere som arbejder med eller ønsker at gå foran i arbejdet med Social Kapital.</p> <p>Social kapital ledernetværket skal opfattes som et centralt delprojekt, som skal være med til at udvikle og forankre Social Kapital.</p> <p>Formålet med ledernetværket er,</p> <ol style="list-style-type: none">1. at bidrage til behovsafklaring, accept af løsninger og sparing2. at udveksle erfaringer og giver input ledere og ledere imellem og i forhold til projektet/projektgruppen3. at gå foran i forhold til at udvikle og afprøve metoder til styrkelse af Social Kapital i Ballerup4. at fungere som ambassadører for Social kapital5. at bidrage til at forankre Social Kapital som hovedhjørnestenen i god ledelse i Ballerup Kommune <p>Projektlederen fungerer som tovholder på Social Kapital netværket.</p> <p>Arbejdsform og indsats aftales og fastlægges sammen.</p>
------------------------------------	---