

Interview – **Anya Manghezi**

DIREKTØR I HØJE TAASTRUP KOMMUNE

Vi må lave velfærdsløsninger, der kræver mindre arbejdskraft

Hvis medarbejderressourcerne skal række, så er velfærd nødt til at tilrettelægges på en anderledes måde, end det gør i dag. Vi bliver færre medarbejdere, så derfor er vi nødt til at lave velfærdsløsninger, der er mindre arbejdskraftintensive, og skabe arbejdsvilkår, som er attraktive. Det gælder også de fysiske rammer for medarbejderne.



Anya Manghezi

Direktør i Høje Taastrup Kommune med ansvar for ældre- og sundhedsområdet, social- og handicapområdet og for beskæftigelsesområdet. Har erfaringer fra tidligere ansættelser i en række lederstillinger, eksempelvis som vicedirektør indenfor det specialiserede område i Region Hovedstadens sociale virksomhed og som vicedirektør i Socialstyrelsen. Derudover lederjob i Sundhedsstyrelsen med ansvar for tilsynsafdeling og patientsikkerhed og inden da en baggrund som fuldmægtig i centraladministrationen. I Høje Taastrup har Anya ca. 1.100 medarbejdere og et budgetansvar på ca. 2 mia.



En frisættelse med store frihedsgrader for den enkelte institution vil kræve mere ledelse, men i en anden form end vi kender i dag. Uanset varianter eller modeller for frisættelse vil der skulle være en fast bund af styring at stå på.

AF KIM HERLEV JØRGENSEN

Der vil de kommende år opstå et stigende forventningsgab mellem, hvad den offentlige sektor skal kunne byde ind på, og den enkelte borgers forestillinger om, hvilket offentligt serviceniveau der skal tilbydes fra kommunen, konstaterer Anya Manghezi, direktør i Høje Taastrup Kommune med ansvar for en stribe store velfærdsområder som ældre- og sundhedsområdet, social- og handicapområdet og beskæftigelsesområdet.

“For os gælder det nok først og fremmest på børne- og ungeområdet, men også generelt. Det specialiserede socialområde er hårdt ramt, hvor en større og større del af befolkningen har stigende forventninger til det offentliges opgave og ansvar, som tidligere var tiltænkt de mest udsatte befolkningsgrupper. Politisk er man efter min opfattelse nødsaget til at tale om det forhold, at en større andel af ressourcestærke borgere trækker store veksler på systemet”, siger hun.

Med afsæt i dit nuværende job som direktør i Høje Taastrup, hvordan ser du de kommende års hovedudfordringer på velfærdsområderne?

Anya Manghezi: “Høje Taastrup er en vækstkommune, derfor er de demografiske udfordringer kombineret med rekrutteringsudfordringer ganske væsentlige. Så her ligner vi visse andre kommuner med flere ældre og navnlig flere børn. En udvikling, som er forventet, eftersom det gennem mange år har været en bevidst lokal politik, at kommunen skulle vækste både i befolkningstal og som erhvervskommune.”

“Jeg tror, at vi i relativ vækst ligger nummer et eller deromkring i Danmark og har gjort det de seneste par år. Så der er en demografi, der ændrer sig og ændrer sig relativt hurtigt. Det kombineret med et samtidigt fald i andelen af unge og en faldende interesse for velfærdsuddannelse er udfordrende. Gabet mellem behovet for arbejdskraft og en strukturel mangel på arbejdskraft bliver vi i kommunerne ramt hårdt af.”

“Samtidig med at der bliver færre unge, synes jeg også, at vi oplever en ændret arbejdsidentitet. Hvor meget skal jeg arbejde? Og hvor fleksible rammer og arbejdsvilkår kan jeg tilbydes? Det er vi nødt til at tage alvorligt. Vi kan ikke bare sige, nu skal I simpelthen tage jer sammen og komme på arbejde. Hvis vi skal have fat i de unge, skal vi tage deres værdisæt alvorligt og gå i dialog om det, de efterspørger. Samtidig skal vi være opmærksomme på at sikre sammenhængskraft i organisationen og først og fremmest sikre, at vi kan levere god faglig kvalitet i arbejdet med borgerne. Jeg tror, det kan modvirke en del af det høje sygefravær, reducere det høje vikarforbrug, men ikke mindst muligheden for at rekruttere de unge til velfærdsområderne.”

Job-shopping-kultur

I vores undersøgelse har vi mødt det synspunkt, at rekruttering kan være en udfordring, men at det ikke er det største problem lige nu. Udfordringerne er navnlig, at mange (som du allerede har nævnt) ikke ønsker at arbejde på fuld tid og ikke har de nødvendige faglige kvalifikationer og dermed kompetencer?

Anya Manghezi: “Ja – det er rigtigt, og det kan vi også registrere i en stigende personaleomsætning. Der er et stigende antal medarbejdere, som stopper allerede efter 3 til 12 måneders ansættelse. Det kan være svært at fastholde medarbejdere, hvis forventningerne ikke lige matcher, eller hvis deres faglighed simpelthen ikke er høj nok, fordi der ikke var kvalificerede ansøgere. Samtidig oplever lederne også en svag stigning i antallet af krænkelser fra borgere, hvor medarbejdere føler sig truet eller krænket i forskellige grader af udfordrede borgere. Her tænker jeg, at både mindre erfarne og mindre kompetente medarbejdere har sværere ved at håndtere sådanne situationer og ikke har fagligheden til at undgå, at borgere bliver udadreagerende. Derfor vælger de hurtigere andre jobs.”

“Der er kommet en job-shopping-kultur på nogle områder,

hvor man er hurtigere til at skifte job, hvis forholdene ikke lige tiltaler en eller er for krævende. Det har en stor ledelsesmæssig bevågenhed hos os, hvor vi taler meget om, hvad vi kan gøre ved det. Det gælder både på SOSU-området og på pædagogområdet.”

Nogle mener, at ved at frisætte institutionerne vil afstanden til beslutninger blive mindre, og der vil blive et større frirum for lederne til at handle. Vi vil se institutioner med større fleksibilitet og større effektivitet. Ser du de samme perspektiver?

Anya Manghezi: “Som andre forsøger vi at forstå, hvad der menes med frisættelse, og hvad betyder det for både den enkelte institution og for kommunen. Generelt er det min opfattelse, at en frisættelse med store frihedsgrader for den enkelte institution vil kræve mere ledelse, men i en anden form, end vi traditionelt kender den. Ledelseskompetencerne vil blive udfordret, men det er min klare opfattelse, at uanset varianter eller modeller for frisættelse vil der skulle være en fast bund af styring at stå på. Økonomien kan ikke slippes løs, ligesom der er en række juridiske og overenskomstmæssige regler, som skal overholdes. Dette skal ikke forstås, som om jeg ikke synes, at frisættelse er godt og spændende. Vi må bare ikke overse, at der i ældreplejen og blandt flere medarbejdergrupper er nogle, som ikke drømmer om at få en hel masse ansvar for selv at skulle finde vej ind i de rigtige beslutninger. Frisættelse kræver nye kompetencer hos både ledere og medarbejdere.”

Er det en problemstilling, som er politisk overset?

Anya Manghezi: “Både og – hos os er det en dagsorden, som politikerne er optaget af, men på en lidt abstrakt måde, da det også for dem er lidt uklart, hvad det indebærer. De er også optaget af arbejdskraftudfordringen og bestemt bekymret for, om vi kan løfte den. Derfor er det vigtigt, at vi har dem med til at gå foran, når det gælder at forventningsafstemme med borgerne. Politikerne skal kende de begrænsninger i den enkeltes service, som vi kan stå overfor, og som de skal kunne formidle videre til borgere og deres politiske kollegaer på Christiansborg. Det gælder også i forhold til frisættelsen – hvordan vil de forholde sig til klagesager eller andre forhold, som borgerne ikke vil være tilfredse med. Det er lidt ‘livsfarligt’, hvis vi bare kaster os ud i det uden en samtale om de udfordringer, som vil være en del af vores virkelighed.”

Hvordan gør I det i praksis?

Anya Manghezi: “Vi gør det i temadrøftelser med byrådet med eksempler på konkrete dilemmaer, som de kan stå overfor. En arbejdsform, som vi har mere og mere glæde af – også som direktion.”

Attraktive arbejdspladser

Hvis andre skal inspireres, hvad gør I så konkret i Høje Taastrup Kommune for at håndtere nogle af de generelle udfordringer? Lad os starte med arbejdskraftudfordringen.

Anya Manghezi: “Vi gør meget for at dagsordensætte problemstillingen sammen med og i vores MED-organisation, så det bliver et fælles anliggende mellem medarbejdere og ledelse. Vi gør det som en toleddet problemstilling, hvor den ene del handler om, hvordan fremtidens velfærd skal se ud – om at skabe robuste løsninger og nye måder at tænke velfærd på. Hvis medarbejderressourcerne skal række, så er velfærd nødt til at tilrettelægges på en anderledes måde, end det gør i dag. Det kan være, at vi i højere grad skal arbejde i partnerskaber, med borgerinvolvering, med involvering af vores virksomheder, civilsamfundet og så videre. Det kan også blive aktuelt, når det gælder udmøntning af konkrete initiativer om frisættelse af institutioner, andre forenklinger, øget digitalisering og anvendelse af robotteknologi m.m.”

“Den anden del handler om, hvordan vi får attraktive og fleksible arbejdspladser både ude i alle vores driftsinstitutioner og også ved at udnytte vores nye rådhus bedre og mere smidigt. Vi arbejder f.eks. med fleksibel vagttilrettelæggelse, arbejdssted, sporskifte mellem arbejdspladser, firedages arbejdsuge, hvis det giver mening, og meget mere. Hvis vi vil tiltrække og fastholde medarbejdere, der kan nytænke og finde innovative løsninger, så er vi nødt til at tilvejebringe nye muligheder for den enkelte. Og blive meget specifikke på hvilke kompetencer vi har brug for, og ad den vej også påvirke grunduddannelserne og efteruddannelsernes indhold og fleksibilitet.”

Taler I også åbent om, at der bliver mindre arbejdskraft med færre erhvervsaktive og dermed også færre ansatte i den offentlige sektor?

Anya Manghezi: “Ja, fuldstændigt åbent. Det er en del af hele præmissen. Vi bliver færre medarbejdere, så derfor er vi nødt til at lave velfærdsløsninger, der er mindre arbejdskraftintensive, og skabe arbejdsvilkår, som er attraktive. Det gælder også de fysiske rammer for medarbejderne. Eksempelvis har vores nye rådhus og vores nye hus til hjemmeplejen vist sig at være et kæmpe aktiv i processen med at tænke nyt og få nye arbejdsformer, arbejdsvaner og indflydelse til medarbejderne på organisering og arbejdsrettelæggelse. Det har haft kæmpe betydning for vores omdømme og viser sig markant netop nu, når vi rekrutterer nye medarbejdere og kollegaer.”

Tværfaglige teams

Handler det også om selvstyrende teams, eller hører jeg dig sige, at det i virkeligheden er mere medledelse?

Anya Manghezi: “Vi arbejder slet ikke med selvstyrende teams. Vi arbejder med faste, tværfaglige teams og medindflydelse, som jeg også tror mere på. Udfordringerne kræver meget ledelse, og hvor en del af den ledelseskompetence er at inddrage medarbejdersynspunkterne og tage



Hvis vi vil kunne tiltrække medarbejdere, og fastholde medarbejdere, i fremtiden, der kan nytænke, og lave de der innovative løsninger, så er vi nødt til at tilvejebringe, fleksible, arbejdspladser. Og så er vi nødt til at arbejde meget mere strategisk med vores uddannelsesstrategi.

Anyang Manghezi

samspelet med MED-organisationen alvorligt. De faglige organisationer har nemlig en kolossal betydning for den tid, vi bevæger os ind i.”

Kan vi springe til en anden del af ledelsesopgaven – den høje personaleomsætning og det høje sygefravær, som vi generelt ser på velfærdsområderne. Er det noget, som topledelsen og jeres ledere bruger konkret opmærksomhed på?

Anya Manghezi: “Vi har en meget stor opmærksomhed på sygefraværet. Vi har med forskellige initiativer opnået et relativt lavt sygefravær på SOSU-området, når vi sammenligner os både nationalt og med kommuner i Region Hovedstaden. Derimod har vi ikke givet personaleomsætningen den samme opmærksomhed, men primært haft fokus på at skabe attraktive arbejdspladser. Så på det punkt kan vi nok gøre mere.”

I vores undersøgelse har vi spurgt lederne om, hvor meget tid de bruger på sygefravær, og hvor meget tid de bruger på fastholdelse af medarbejdere. Den direkte tid, som de refererer til at anvende, ligger i den lave ende. Har du en mening herom?

Anya Manghezi: “For vores vedkommende, så har niveau 3-lederne en meget stor opmærksomhed herpå, hvor vi også har en understøttende struktur i vores centrale HR-center. Det betyder bl.a., at hvis måltallet for sygefraværet skrider, så kan den enkelte leder rekvirere assistance og faglig sparring hos vores HR-folk. Selvom vi har en systematisk tilgang og opfølgning på sygefraværet, er det et område, som hele tiden skal følges ledelsesmæssigt og i åbenhed med medarbejderne.”

Ledelsesspændet en udfordring

Du har nogle gange nævnt, at enten du selv eller din leder har lavet strukturelle eller organisatoriske omlægninger. Kan du nævne, hvad I konkret har gjort, og som har været centralt for at fremme den gode arbejdsplads, for bedre ressourceanvendelse og for større bruger- og medarbejdertilfredshed?

Anya Manghezi: “Omlægningen af hjemmeplejen har været meget central. Et nyt hjemmeplejehus, en ny infrastruktur og organisatoriske omlægninger, som er fulgt med, har givet en ny praksis og har sat en kulturændring i gang med mere involvering af medarbejderne og større fokus på fagligheden. Det gælder eksempelvis, at vi har etableret de faste tværfaglige teams. Det er faste teams omkring borgergrupper, organiseret geografisk, og hvor der er tværgående faglige kompetencer i alle teams. Og hvor vi før havde aftenvagter adskilt fra dagvagter, så er aftenvagter og dagvagter nu integreret. Det giver en øget fleksibilitet og større mulighed for medindflydelse på arbejdstilrettelæggelse og mange andre forhold. Så det har betydet rigtig meget.”

“I den forbindelse har vi også introduceret ‘faglige koordinatore’, som kan understøtte lederne for derved at ned-



bringe ledelsesspændet, så den enkelte hele tiden kan få kontakt med en, som kan give faglig vejledning. Men det er en af de udfordringer, som vi ikke er i hus med endnu.”

Ledelsesspændet er en af de udfordringer, der kan påvirke mulighederne for at tiltrække nye ledere. Hvordan ser du på det, og hvad er jeres erfaringer?

Anya Manghezi: “Vi har gennem den senere tid skiftet en del og især på ældreområdet. I samme forbindelse har vi omstruktureret og lavet større enheder og derved også fornyet indholdet i ledelsesopgaven. Om vi så har været



heldige, eller at netop disse ændringer har øget interessen, tør jeg ikke spå om. Men faktum er, at vi indtil videre har kunnet rekruttere dygtige niveau 3-ledere. Jeg vil alligevel tro, at to tredjedele kommer udefra, og en tredjedel er internt rekrutteret. Så her er en opgave, som vi ledelsesmæssigt skal arbejde mere systematisk med.”

“Som leder skal man være ‘tæt på’ i visitationen af niveauet for ydelser for at kunne bidrage til at fortolke, forventningsafstemme, coache og vejlede medarbejdere. Man skal have nærhed til de faglige metoder og kunne udfordre

praksis for at kunne finde nye veje. Man skal have nærhed til økonomi, ressourceanvendelse og dermed også til fravær og personaleomsætning og endelig gå forrest i at sikre, at den faglige barre er høj.”

“Og så vil jeg tilføje det meget væsentlige synspunkt, at de medarbejdere, der vil arbejde i en kommune eller i en region, de er drevet af et ønske om at være dygtige fagligt og være i et stærkt fagligt miljø. Det omdømme er helt afgørende for at kunne tiltrække de nødvendige kompetencer på velfærdsområderne.”