



**VORES PERSONALEPOLITIK**

# Guide



**BUPL**

BØRNE- OG UNGDOMSPÆDAGOGERNES LANDSFORBUND



# Introduktion

---

**E**n personalepolitik kan laves på mange måder, men den bedste personalepolitik skabes, når alle i institutionen bliver ansvarlige og engagerede i opgaven. Derfor lægges der i dette materiale vægt på en proces, som kan fremme ansvarlighed, engagement og fællesskab.

Man kan tænke i fire V'er:

**Visioner** skaber rum for udvikling og kommer, når man tænke langsigtet.

**Vovemod** er nødvendigt for at få nye idéer.

**Vi-følelse** betyder noget for forankringen.

**Vedholdenhed** er vigtigt, når jeres tanker, overvejelser og idéer skal munde ud i beslutninger, der skal formuleres og nedfældes på skrift.

Denne guide fører jer gennem forskellige faser – fra forberedelsen til den endelige formulering af de personalepolitiske områder.

## Deltagere

Alle ansatte i institutionen.

## Styring

Det vigtigt for resultatet, at der er en overordnet styring. Styringen foreslås varetaget af ledelsen og medarbejderrepræsentanterne, dvs. arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter.

Opgaven består primært i at stå for forberedelsen, styre og referere de fælles diskussioner og være ansvarlig for den endelige sammenskrivning.

## Processen

Spillet er inddelt i faser, der beskrives nøjere i denne guide. I arbejder skiftevis i grupper og hele institutionen sammen. For at fastholde og udvikle processen, skriver I resultaterne ned undervejs.

## Tidsanvendelse

Der kan bruges så meget tid på processen, som I selv ønsker, men der må ikke gå for lang tid mellem de enkelte faser – så bliver det svært at holde fokus. I kan tage flere eller færre områder op ad gangen. Processen er tilrettelagt sådan, at I kan tage nye emner op eller bruge materialerne til at revidere jeres politikker på områder, hvor I har behov for det.

## Materialerne består af:

- Denne guide
- Notatark og referatark, hvor I nedskriver de resultater, I kommer frem til undervejs.
- Emnekort, med 15 personalepolitiske områder og spørgsmål til inspiration til diskussioner.
- En plakat med forløbsbeskrivelse, hvor I har overblik over hvilke områder I har taget fat i, de ansvarlige grupper og over tidsforløbet.

Den færdigformulerede politik kan lægges på institutionens hjemmeside, skrives ud og sættes i en fysisk mappe og/eller printes ud til alle i institutionen.

Det vigtigste er, at personalepolitikken bliver brugt og at alle – også nye medarbejdere - får kendskab til den.



# 1. Forberedelse

## Afklaring af mål

## Indsamling af baggrundsmateriale

## Planlægning af forløb

## Forberedelse af opstartsmøde

## Materialer

Notatark 1.

Relevant materiale	Hvem findes materialet?

Indled udviklingen af en ny personalepolitik med et møde, hvor I forbereder processen. I mødet deltager nøglepersonerne, som typisk vil være lederen, tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten. Denne gruppe kaldes Forberedelsesgruppen.

Nedenfor er der et forslag til strukturen i Forberedelsesgruppens første møde. Inden mødet skal I printe og medbringe **Notatark 1**.

## Afklar mål

Personalepolitikken er et strategisk redskab, der skal understøtte udviklingen af institutionen. Inden I sætter arbejdet med politikken i gang, er det derfor en god idé at stille jer selv et enkelt spørgsmål: Hvilken udfordring er politikken et svar på? Og hvad ønsker I at opnå med at udvikle eller revidere politikken?

Forstil jer, at den ny politik er udviklet og forankret blandt medarbejderne. Hvilke forandringer forestiller I jer at opnå? Diskuter jeres forventninger på mødet, og prøv bagefter at formulere jeres formål med udviklingen af personalepolitikken i en enkelt sætning.

## Afklar omfang og form

Som noget af det allerførste skal I afklare omfanget af jeres arbejde med personalepolitikken. Er der behov for, at I laver en helt ny personalepolitik fra A til Z? Eller skal der blot udarbejdes et tillæg – fx en ny sygepolitik?

Diskuter, hvordan I ønsker at inddrage medarbejderne. Ønsker I en meget inddragende proces, hvor medarbejderne er med til at beslutte, hvilke nye politikker der er behov for at udvikle? Eller skal medarbejderne kun inddrages i formuleringen af politikken inden for emner, der på forhånd er udvalgt af leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant?

## Eksisterende politikker og aftaler

Afklar på mødet, hvad der findes af relevante politikker og aftaler i forvejen. Inddrag eventuelt kommunens HR-afdeling i afklaringen.

Brug **Notatark 1** til at notere ned, hvad I har af materiale, hvad der mangler at blive indhentet, og hvem der gør det.

## Planlægning af forløb

Planlæg en proces for udviklingen af personalepolitikken. Sæt møder i kalenderen med personalegruppe, eller læg arbejdet med personalepolitikken ind som mødepunkter på personalemøderne.

## Forberedelse af opstartsmøde

Forbered et opstartsmøde med personalegruppen – se beskrivelsen af mødet i afsnittet ”2. Opstartsmøde” nedenfor.



## 2. Opstartsmøde

**Forberedelsesgruppen præsenterer idéen med den personalepolitiske proces, materialer og faser**

**Gå sammen parvis, lav hver en tidslinje og notér positive og negative forhold omkring jeres arbejde**

**Udveksl jeres holdninger omkring personalepolitik i plenum: hvad, hvorfor, forventninger**

**Materialer**  
Referatark 1

**D**enne fase har to formål, dels at få en fælles overordnet diskussion af, hvad en personalepolitik er og hvad den skal kunne, dels at give hver enkelt medarbejder mulighed for at fortælle deres historie om at arbejde i institutionen.

### Deltagere

Alle ansatte i institutionen.

### Indledning af mødet

Forberedelsesgruppen gennemgår dagsorden og præsenterer idéen med den personalepolitiske proces, materialer og faser.

### Afdækning af institutionens historie

- Gå sammen parvis.
- Lav hver især på eget kladdepapir en tidslinje, der dækker din tid i institutionen.
- Skriv det, der har været positivt i dit arbejde oven over linjen og det negative nedenunder.
- Fortæl derefter hinanden om jeres oplevelser.
- Vælg i fællesskab de historier, I synes er vigtige at dele med de andre i plenum.

### Historiefortælling i plenum

Præsenter de andre i institutionen for de historier, I har valgt at fortælle. Alle disse historier udgør tilsammen institutionens historie.

Mødelederen har ansvar for, at hver enkelt historie bliver respekteret.

Det er tilladt at spørge nysgerrigt og afklarende, men ikke at diskutere og vurdere hinandens historier.

### Plenumdrøftelse af personalepolitik

Herefter skal I drøfte, hvad personalepolitik betyder for jer i jeres institution.

- Hvad forstås vi ved personalepolitik?
- Hvorfor skal vi have en personalepolitik?
- Hvad skal en personalepolitik kunne?

### Opsamling

De vigtigste pointer fra diskussionen om personalepolitik skrives ned under hver sit underpunkt på **Referatark 1**.



# 3. Indkredsning

Fordel jer i grupper på tre til fem personer

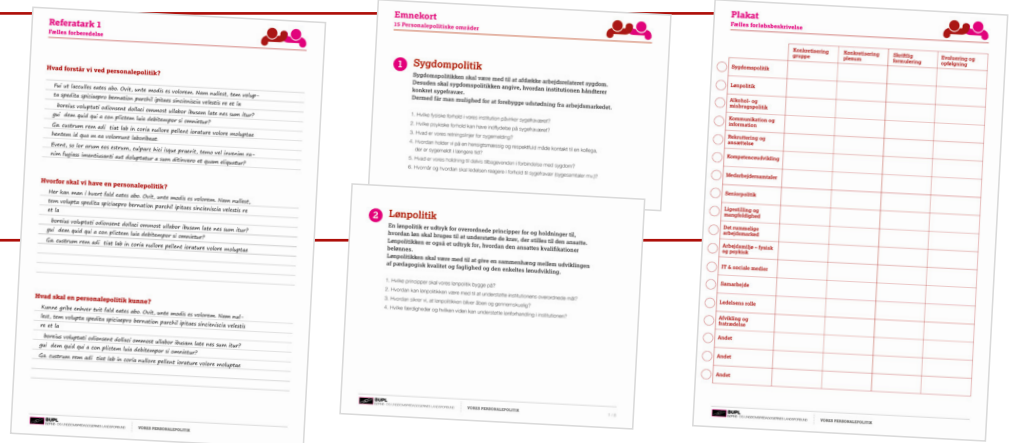
Sortér emnekortene i tre kategorier:  
1. Vigtigt  
2. Kan vente  
3. Ikke vigtigt

Bliv enige om prioriteringen i plenum

Markér de vigtige kort (personalepolitiske områder) på plakaten, og notér navnene på de ansvarlige for det videre arbejde med hvert emne

## Materialer

- Kopier af referatark 1 fra "Opstartsmøde"
- Emnekortene
- Plakaten med den fælles forløbsbeskrivelse



Som nævnt indledningsvis vil det i nogle tilfælde give mening at vælge en åben proces, hvor medarbejderne er med til at beslutte, hvilke emner der skal arbejdes med i udviklingen af personalepolitikken. I andre tilfælde er emnet eller emnerne valgt på forhånd af leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. Hvis emnerne allerede er valgt af Forberedelsesgruppen, kan I springe punkt 3. Indkredsning helt over og gå videre til punkt 4. Konkretisering i grupper.

## Prioritering i grupper

Del jer i grupper med max fem personer i hver gruppe. Hver gruppe får et sæt **Emnekort** med typiske emner i personalepolitikken. Lad alle i gruppen kigge grundigt på kortene. Udfyld et eller flere emnekort med "Andet emne efter eget valg", hvis der mangler et emne.

Diskuter herefter i hver gruppe: Hvad er vigtigst at tage fat på i vores institution og hvorfor? Hvad kan vente? Hvad har vi ikke behov for? Del kortene i tre bunker: Vigtig, kan vente, ikke vigtig.

## Prioritering i plenum

Hver gruppe fremlægger deres prioritering af emnekortene. Kortene fra kategorien "Hvad er allervigtigst at tage fat på" lægges ud på et bord. Diskuter, om nogle af kor-

tene skal fjernes eller andre tilføjes. Diskuter også hvad I oplever som allervigtigst at tage fat på først.

## Planlægning

Udfyld **Plakat (fælles forløbsbeskrivelse)** med de prioriterede emner – altså de emner, som I har valgt at arbejde videre med i jeres institution. Hvis I fx har prioriteret Sygdomspolitik højest, skal I give den et 1-tal i det første felt (det runde felt). Den næsthøjest prioriteret skal have et 2-tal osv. Herefter skal I aftale, hvem der skal have ansvaret for at arbejde videre med de prioriterede emner. Både navne og tidsramme skal skrives ind i forløbsbeskrivelsen, så alle felter for hvert prioriteret emne er udfyldt. Hæng plakaten med den fælles forløbsbeskrivelse op i institutionen, så alle kan huske, hvad der er aftalt.

Indkredsning af emner i personalepolitikken kan i princippet godt gennemføres på opstartsmødet. Det afhænger af, hvor god tid, I har på opstartsmødet.



# 4. Konkretisering i grupper

De forskellige grupper bearbejder et enkelt område ad gangen, med udgangspunkt i spørgsmålene på emnekortet

Notér jeres overvejelser på notatark 2

Aftal i gruppen, hvordan I vil fremlægge jeres forslag til personalepolitik på dette område i plenum

Markér et tidspunkt for fremlæggelse på den fælles forløbsbeskrivelse (plakaten)

## Materialer

- Kopi af referatark 1 fra "Opstartsmøde"
- Emnekort med de udvalgte personalepolitiske områder
- Kopi af notatark 1 med oversigt over materialer og materialesamlingen
- Notatark 2
- Guiden



Formålet med denne del af processen er at få udarbejdet et konkret forslag til, hvordan jeres personalepolitik skal være på de udvalgte områder. Det foregår i første omgang i de grupper, som fik ansvaret for de enkelte områder (det fremgår af forløbsbeskrivelsen).

## Konkretisering i grupper

De enkelte grupper kan mødes forskudt, når det passer dem. Eller I kan gennemføre gruppearbejdet som en del af et personalemøde, hvor alle arbejder med deres respektive emner samtidig.

Her er et forslag til struktur og indhold for gruppernes konkretisering af personalepolitikken:

## Diskussion

Hver gruppe med ansvar for et emne i personalepolitikken (fx sygepolitik) mødes for at diskutere, hvordan personalepolitikken skal være på det udvalgte område. Tag udgangspunkt i spørgsmålene på jeres **Emnekort**, men find gerne selv på flere. Hvis der ikke findes et emnekort om jeres emne, må I begynde med selv at finde på spørgsmålene.

Skriv de vigtigste pointer fra jeres diskussion ind i **Notatark 2** under punkt 1.

## Gældende politikker og aftaler

Afklar i grupperne, hvad der allerede findes af politikker og aftaler, som har betydning for jeres del af personalepolitikken. Få et overblik over eksisterende politikker i Notatark1, som Forberedelsesgruppen har udfyldt i den indledende fase (se "1. Forberedelse")  
Skriv vigtige aftaler og regler ind i **Notatark 2** under punkt 2. Vigtige aftaler og regler.

## Udkast til den ny personalepolitik

Gruppen skal nu formulere et første bud på personalepolitikken. Tag udgangspunkt i jeres diskussioner og konkretiser det resultat, som I ønsker at opnå med politikken. Skriv derefter alt det ned, som I mener politikken skal indeholde – også eventuelle aktiviteter eller handlinger.

Brug **Notatark 2**, og udfyld punkt 3. Forslag til politik. Notér på den fælles forløbsbeskrivelse, at I er færdige med gruppearbejdet.



# 5. Konkretisering i plenum

På baggrund af notatark 2 fremlægger I i plenum jeres forslag til personalepolitik for et område

Diskuter den foreslåede personalepolitik i plenum

Et område færdigbehandles ad gangen

Saml jeres konklusioner på referatark 2

## Materialer

- Referatark 1 fra "Opstartsmøde"
- Notatark 2 fra de udvalgte områder
- Plakaten med forløbsbeskrivelsen
- Referatark 2



Når en gruppe er færdig med sit udkast, fremlægger gruppen sit arbejde i plenum, hvorefter hele personalegruppen diskuterer emnet i plenum. Det kan foregå som en del af et personalemøde. Skriv datoen for fremlæggelse og diskussion ind i den fælles forløbsbeskrivelse.

Her er et forslag til struktur og indhold for mødet, hvor en gruppe fremlægger sit bud på en personalepolitik:

## Fremlæggelse af udkast til personalepolitik

En gruppe med ansvar for et konkret emne i personalepolitikken (fx sygepolitik) fremlægger deres udkast til en politik for alle i institutionen. Det sker med udgangspunkt i gruppens notatark 2. Efter fremlæggelsen kan alle stille uddybende eller afklarende spørgsmål – undgå diskussion under fremlæggelsen.

## Diskussion og politikformulering

Når gruppen har fremlagt og svaret på afklarende spørgsmål, kan diskussionen af gruppens politikformulering gå i gang. Diskussion kan med fordel struktureres efter følgende skabelon:

- Formål – står det klart, hvad vi ønsker at opnå med politikken?
- Indhold – skal der tilføjes, slettes eller ændres noget i politikken indhold?
- Personkreds – hvem gælder politikken for?
- Handlinger og aktiviteter – hvad skal der ske for at føre politikken ud i livet?

En fra Forberedelsesgruppen har ansvaret for at stå for opsamlingen af diskussionen. Brug **Referatark 2**.

Fremlæggelse og diskussion af emnerne i personalepolitikken sker på skift – fx som et punkt på personalemøderne over en periode. Hvert emne gøres færdig, før der fremlægges et nyt. Forberedelsesgruppen samler referatarkene fra hver plenumdiskussion sammen.



## 6. Skriftlig formulering

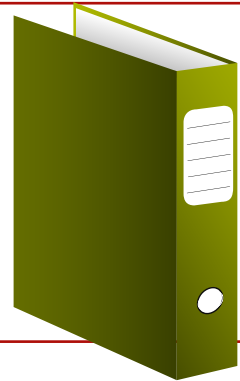
Med udgangspunkt i referatark 2 renskrives hvert enkelt emne i personalepolitikken

Det færdigbehandlede område sættes ind i det samlede dokument = institutionens personalepolitik

### Materialer

- Referatark 2 fra “Konkretisering i plenum”,
- Den samlede personalepolitik, som samles på institutionens hjemmeside, skrives ud og sættes i en fysisk mappe og/eller printes ud til alle i institutionen
- Plakaten med forløbsbeskrivelsen.

The image shows two documents. The left one is 'Referatark 2' with sections for 'Formål', 'Indhold', 'Personkreds', and 'Forløb til handlinger og aktiviteter'. The right one is a 'Plakat' (checklist) with columns for 'Evaluering af politik', 'Evaluering af plenum', 'Evaluering af handlinger', and 'Evaluering af udvalgte'. It lists various policy areas like 'Læringspolitik', 'Arbejds- og ledelsespolitik', etc., with checkboxes.



**I**denne fase skal politikken gøres færdig. Det er Forberedelsesgruppens ansvar at skrive politikken eller politikkerne igennem med udgangspunkt i referatarket fra plenumdiskussionen (Referatark 2). Følg skabelonen fra arket og gennemskriv:

Arbejdet med at skrive politikken kan uddelegeres til én i Forberedelsesgruppen, som sender sit udkast til kommentering hos de øvrige medlemmer i gruppen, når det er skrevet. Forberedelsesgruppen godkender inden politikken formidles.

**Formål:** Hvilket resultat ønsker vi at opnå med politikken?

**Indhold:** Hvad skal der være af regler og retningslinjer?

**Personkreds:** Hvem gælder politikken for?

**Handlinger og aktiviteter:** Hvad skal der ske for at føre politikken ud i livet – hvem og hvordan følger vi op?



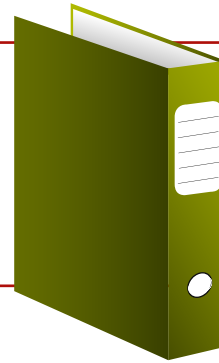


## 7. Opfølgning

**Tidspunkt og aktiviteter for opfølgning skrives på plakaten ( den fælles forløbsbeskrivelse) sammen med navnene på de ansvarlige personer**

### Materialer

- Jeres personalepolitik
- Plakaten med forløbsbeskrivelsen



	Ansvarshaver	Ansvarshaver	Udførelse	Udførelse
<input type="checkbox"/> Styrelsespolitik				
<input type="checkbox"/> Lærpolitik				
<input type="checkbox"/> Allokation af personale				
<input type="checkbox"/> Samarbejde og samarbejde				
<input type="checkbox"/> Indsatsniveau og kvalitet				
<input type="checkbox"/> Kompetenceudvikling				
<input type="checkbox"/> Metodeudvikling				
<input type="checkbox"/> Læringspolitik				
<input type="checkbox"/> Læringsplaner				
<input type="checkbox"/> Den pædagogiske udvalgte				
<input type="checkbox"/> Arbejdsplaner (børn og personale)				
<input type="checkbox"/> Et A-ansvar medier				
<input type="checkbox"/> Samarbejde				
<input type="checkbox"/> Læringsplaner				
<input type="checkbox"/> Arbejdsplaner				
<input type="checkbox"/> Andet				
<input type="checkbox"/> Andet				
<input type="checkbox"/> Andet				

**F**ormålet med denne fase er at formidle den nye politik internt og eksternt. Derudover skal der lægges en plan for opfølgning og evaluering. Her er et forslag til, hvad der skal foregå i denne fase:

### Formidling

Når den nye personalepolitik er samlet, skal den præsenteres for personalegruppen. Vær forberedt på, at der kan komme kommentarer, som kan give anledning til justeringer.

Jeres arbejdsgiver skal også have et eksemplar, hvad enten det er kommunen eller institutionsbestyrelsen. Det er vigtigt, at I præsenterer politikken for forældrebestyrelsen.

Husk fremtidigt at gennemgå politikken for nye kolleger.

### Aktiviteter og handlingsplaner

Forberedelsesgruppen har ansvaret for, at der bliver fulgt op på de aktiviteter og handlinger, I har vedtaget. Men opgaverne kan godt uddelegeres til andre i personalegruppen. Det er en god idé at uddelegere for at sikre en bedre forankring af en politik, som faktisk bliver brugt og løbende justeret.

### Evaluering

Forberedelsesgruppen har ansvar for at evaluere processen for udviklingen af personalepolitikken og brugen af den efterfølgende. Tilrettelæg et forløb, hvor I får drøftet processen og talt om brugen af personalepolitikken i praksis. Gør det løbende – sæt f. eks. personalepolitikken på som punkt på et personalemøde en til to gange årligt.

Hvis evalueringen viser, at der er behov for at arbejde videre med et emne i personalepolitikken eller tilføje et nyt emne, kan I gennemføre processen eller dele af den igen.