

Status på strategiske HR-indsatser

25/2954 Åben Sag

Sagsgang

ØK

SagsfremstillingBaggrund for det strategiske HR-arbejde i 2024-2025

Der er en udtalt arbejdskraftudfordring i store dele af den offentlige sektor i Danmark, og den udfordring skal håndteres, hvis vi skal kunne opretholde velfærden i fremtiden. Også i Norddjurs Kommune er der stort fokus på, hvordan vi sikrer rette arbejdskraft til at løse opgaverne. Et bud på en løsning kunne være, at vi alle arbejder mere og arbejder mere effektivt. Et andet eller supplerende bud på løsningen af arbejdskraftudfordringen er målrettet udvikling af vores arbejdspladser, som attraktive arbejdsfællesskaber med plads til hele mennesker, der har forskellige forudsætninger og behov i forskellige livsfaser. Dette indbefatter, at vi finder løsninger på arbejdskraftudfordringen for ledere og medarbejdere med udgangspunkt i, at vores arbejdspladser udvikles til stærke, attraktive arbejdsfællesskaber, som medarbejdere og ledere ønsker at søge job hos og ikke mindst blive hos i lang tid. Der er i Direktionen, Koncernledelsen, Hovedudvalget og fra det centrale HR-team i løbet af 2024 og 2025 taget initiativer til et stærkt fundament for det fortsatte arbejde med udvikling af attraktive arbejdspladser.

I foråret 2024 igangsatte Direktionen en udviklingsproces med afsæt i Norddjurs Kommunes Organisations- og ledelseskodex, herunder værdierne tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab. Jf. sag om Orientering om udviklingsforløb med fokus på ledelse, som blev behandlet i Økonomiudvalget den 11. juni 2024.

Formålet med udviklingsforløbet var først og fremmest at understøtte den retning, som Kommunalbestyrelsen har sat ved at prioritere ressourcer, øge det tværgående samarbejde omkring de opgaver og udfordringer, der ikke kan løses inden for et enkelt område eller forvaltning. Udviklingsforløbet skal yderligere ses i sammenhæng med indsatser for øget afbureaukratisering og forenkling med fokus på at sikre et tværfagligt fokus i opgaveløsningen. Det kræver fortsat sikring af en stabil driftsorganisation og et fælles arbejde med at definere ledelsesrollerne, så det

tværgående fokus styrkes på chef- og aftaleholderniveau fx igennem fælles løsninger af den kommunale kerneopgave.

Endvidere skal udviklingsprocessen ses i kontekst af de samfundsudfordringer, som Norddjurs Kommune skal håndtere nu og i fremtiden. Udfordringer som mange kommuner allerede oplever og som forventes at være stigende i de kommende år. Flere af disse udfordringer og opgaver er stadig mere komplekse og effektive løsninger forudsætter endnu større tværgående samarbejde internt i kommunen og eksternt med borgere, civilsamfund, virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Samtidig skal dette ses i sammenhæng med de mange potentialer, som Norddjurs Kommune har med sine mange lokale kvaliteter, stærke lokalsamfund, foreninger og virksomheder.

Direktions udviklingsproces har blandt andet identificeret tre overordnede strategiske indsatsområder for organisationen:

- Den attraktive arbejdsplads, herunder bæredygtige arbejdsfællesskaber, professionelt aktørskab og psykologisk tryghed
- Kursen for Vores Norddjurs, herunder politik, økonomi samt demokrati og fællesskab
- Strategiske samarbejder og potentialer, herunder udsyn, partnerskaber og innovation.

HR-indsatser spiller en central rolle i at realisere og styrke forudsætningerne for den strategiske udvikling som beskrevet i sagen. Nedenfor er beskrevet de seneste aktiviteter, der gennemføres på HR området, samt de planlagte og kommende aktiviteter, som er nødvendige for at øge kommunens attraktivitet som arbejdsplads. HR-aktiviteterne tager udgangspunkt i direktionens strategiske indsatsområder, og har ligeledes ophæng i kommunens HR-strategi.

Denne sag giver Økonomiudvalget som personalepolitisk udvalg et større indblik i indsatserne på HR-området og koblingen til at kunne understøtte kommunens andre strategiske og prioriterede opgaver gennem HR-indsatser. Økonomiudvalget vil ligeledes blive forelagt sager, der kan styrke og videreudvikle kommunens arbejde på HR-området.

Økonomiudvalget vil fremover løbende blive opdateret på aktiviteter og status på HR-området. Den personalepolitiske status forelægges som sædvanligt for Økonomiudvalget i juni. HR- strategien

bliver evalueret i efteråret 2025, hvorefter det bliver drøftet i Direktionen, Koncernledelsen og Hovedudvalget, hvorvidt strategien skal fornyes eller den strategiske HR-indsats skal indarbejdes i eksempelvis Direktionens strategiske indsatsområder eller med udgangspunkt i den kommende Kommunalbestyrelses vision.

Etablering af koncernledelse

Direktionen valgte i 2024 at etablere en Koncernledelse i Norddjurs. Koncernledelsen har sammen med Direktionen til formål at understøtte eksekveringen af Kommunalbestyrelsens overordnede politiske visioner og målsætninger. Dette sker gennem en sammenhængende strategisk ledelse med særlig vægt på en effektiv styring og koordinering af Norddjurs Kommunes tværgående opgaver. Med udgangspunkt i Norddjurs Kommunes værdier: Tillid, Ordentlighed, Udvikling og Fællesskab – skal Koncernledelsen, ud fra de givne rammer, sætte retning for en helhedsorienteret tilgang til opgaveløsningen.

Koncernledelsen koordinerer og prioriterer ressourcer samt afklarer roller og ansvar i det tværgående samarbejde. Dermed styrkes organisationen til at løse opgaver og udfordringer i snitfladerne mellem de forskellige fagområder. Det skal resultere i, at borgere, virksomheder og medarbejdere i Norddjurs Kommune oplever en mere sammenhængende og effektiv kommune, hvor politiske beslutninger og initiativer koordineres på tværs.

Effekten for ledere og medarbejdere er, at de tværgående arbejdsfællesskaber bliver løftet. Med det som afsæt skal Koncernledelsen forløse kommunens udviklingspotentialer og langsigtede udfordringer. Det skal ske i tæt samarbejde med politiske aktører, erhvervsliv, kulturinstitutioner, foreninger og lokalsamfund.

Psykologisk tryghed og professionelt aktørskab

Der gennem 2024 og start 2025 arbejdes i hele organisationen for at understøtte og skabe en kultur, hvor både ledere og medarbejdere føler sig beføjede til og trygge i at tage ansvar, være innovative og aktivt bidrage til kommunens og organisationens udvikling. Kerneelementer i denne udvikling er arbejdet med psykologisk tryghed og professionelt aktørskab. Dette er sket i tæt samarbejde mellem koncernledelse, decentrale ledere og MED-organisationen.

Som et centralt igangsættende initiativ for arbejdet med psykologisk tryghed blev der i november 2023 afholdt arbejdsmiljødag for Hovedudvalget samt kommunens ledere og arbejdsmiljørepræsentanter med psykologisk tryghed for tema. Efterfølgende blev der arbejdet med temaet i alle MED-udvalg gennem fælles dialog materialer. Opfølgningen gennem de årlige arbejdsmiljørapporter og til Hovedudvalgets årlige arbejdsmiljødrøftelse i september 2024 viste, at der arbejdes aktivt med arbejdsmiljøet på de lokale arbejdspladser og områderne, herunder stort fokus på det fælles tema om psykologisk tryghed. På baggrund af organisationens indsatser fastlagde Koncernledelsen og Hovedudvalget i samarbejde den præcise forståelse af psykologisk tryghed, som medarbejdere og ledere tager udgangspunkt i. Den fælles forståelse blev præsenteret på den fælles arbejdsmiljødag i 2024, og det er fulgt op med en ny udgave af folderen om Organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs og supplerende dialogmateriale til de lokale arbejdspladser.

Sideløbende med arbejdet med psykologisk tryghed har der i hele organisationen påbegyndt et kulturarbejde omkring professionelt aktørskab. Professionelt aktørskab er kendetegnet ved, at medarbejdere og ledere tager endnu mere initiativ og ansvar for positiv og udviklende opgaveløsning og samarbejde. Dette til gavn for løsningen af kerneopgaven i samarbejde med borgerne. Professionelt aktørskab er en måde at gå til arbejdet på, hvor man både tager lederskab på sig, når det er det bedste for opgaveløsningen, og giver følgeskab til andre, når det tjener opgaven bedst.

Et centralt igangsættende initiativ for arbejdet med professionelt aktørskab var den fælles lederdag i juni 2024 med temaet: Meget mere ledelse gennem fælles kurs koordinering og commitment. Hensigten var at skabe et fælles ledelsesfagligt fundament for arbejdet med professionelt aktørskab. Yderligere har der været en kontinuerlig dialog i Koncernledelsen og Hovedudvalget for at modne organisationens drejning mod mere professionelt aktørskab lige som professionelt aktørskab – sammen med psykologisk tryghed – var tema for den fælles arbejdsmiljødag i efteråret 2024.

I april 2025 har Hovedudvalget afholdt temadag om, hvordan organisationen kan arbejde videre med professionelt aktørskab, ligesom temaet bliver sat på dagsordenen til den årlige fælles lederdag i juni 2025. Der bliver i forsommeren udarbejdet dialogmaterialer til brug i MED-udvalg og på personalemøder. Yderligere er det under planlægning, at der i efteråret 2025 skabes rum for dialog,

så medarbejdere, ledere og direktion har mulighed for at mødes på tværs og drøfte muligheder og eventuelle dilemmaer i implementeringen af mere professionelt aktørskab.

Med udgangspunkt i direktionens udviklingsproces og den fælles lederdag 2024 har hele ledelsessystemet arbejdet med fælles ledelsesfagligt grundlag i form af fælles kurs, koordinering og commitment. I den anledning har Direktionen afholdt i alt tre lederworkshops, hvor lederne både har fået viden og mulighed for at arbejde i praksis med kurs, koordinering, commitment og professionelt aktørskab. Der er yderligere taget initiativ til aktiv involvering og mobilisering af kommunens projektledere i arbejdet med professionelt aktørskab i efteråret 2025.

Med afsæt i Norddjurs Kommunes værdier og direktionens initiativ "*Sammen om ledelse*" er der et øget fokus på at styrke en fælles ledelseskultur.

God ledelse er fundamentet for denne ambition, og vi ønsker at styrke et fælles ledelsesfagligt grundlag, der giver plads til både overordnede prioriteringer og lokal faglig ledelse. I Norddjurs Kommune arbejder vi målrettet på at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor stærke arbejdsfællesskaber, professionelt aktørskab og høj trivsel er centralt i den daglige opgaveløsning.

Et centralt omdrejningspunkt i denne indsats er begreberne *kurs, koordinering og commitment (KKC)*, der danner rammen om en sammenhængende og værdibaseret ledelsespraksis. Formålet med dette fælles fundament er at skabe bedre sammenhængskraft på tværs af organisationen, styrke den tværgående koordinering og sikre et stærkt engagement i den fælles opgaveløsning.

I Norddjurs Kommune ses ledelse som en fælles opgave, hvor medarbejdere ikke blot udfører beslutninger, men er aktive aktører, der tager ansvar for at handle på organisationens vegne. Professionelt aktørskab indebærer, at medarbejdere gives plads til at tage initiativ, træffe beslutninger og bidrage til udviklingen af organisationen. For ledere betyder det, at de skal skabe rammer, der understøtter engagement og ejerskab frem for at styre gennem kontrol og detaljeret regulering.

Øget fremmøde-projekt i regi af Hovedudvalget

Der blev i 2024 i regi af Hovedudvalget etableret en tværgående gruppe af ledere og medarbejdere med det formål at udarbejde anbefalinger i kommende initiativer og indsatser i arbejdet med at øger fremmødet i organisationen. Anbefalingerne behandles i Direktionen og på Hovedudvalgsmøde i maj 2025. HU-fremmøde-indsatsen for 2024/2025 er struktureret i fire arbejdsgrupper, som beskrives i det følgende.

1. Data og ledelsesinformation: Der er arbejdet på udvikling af dataportalen, så data præsenteres mere overskueligt og det er nemmere at finde mønstre fx omkring: årsvariation, fordeling på afdelinger/teams, fordeling af varighed – kort/langt fravær, bevægelser fra år til år, længde af de syges fravær, fordeling over ugen, fordeling på aldersgruppe eller faggruppe. Der er i arbejdet sat spot på at opdage mønstre i manglende fremmøde samt nedbringe hyppigt og kortvarigt sygefravær. Endvidere er ledere, TR og AMR blevet præsenteret for et værktøj til, hvordan man lokalt kan arbejde systematisk med data.

2. Uddannelse af ledere, TR og AMR: Uddannelserne i brugen af data og dialogværktøjet er gennemført for alle ledere, TR og AMR. Fokus i uddannelserne om øget fremmøde har været anvendelse af screenings- og dialogværktøj samt undervisning i brug af dataportalen og de tilknyttede værktøjer. Der afholdes en opsamlende uddannelses i foråret ligesom der afholdes en fælles vidensdelingsdag for TRIO.

3. Screeningsværktøj & dialogværktøj: Screenings og dialogværktøjet er færdigudviklet og introduceret til ledere, AMR og TR på uddannelsesdagene. Værktøjet er dermed klar til implementering og brug i organisationen. Materialet består af en samtale- og kortlægningspalette, der kommer omkring 8 temaer: Håndtering, brug af data, forebyggelse, tydelig ledelse, organisering og ejerskab, koordinering af fremmøde, kultur for fravær, tilbage til arbejdet. Tanken bag er, at MED-udvalget eller TRIO sammen kan identificere, hvorfor fremmødet ikke er tilstrækkelig højt, og hvor på paletten arbejdspladsen med fordel kan sætte ind med forbedringer. Samtale- og kortlægningspaletten giver overblik over de elementer, som kan være på spil, både når man vil forebygge at fremmødet falder. Sammen med samtale- og kortlægningspaletten er der udviklet dialogkort som understøtter dialogen inden for de 8 temaer.

4. Videndeling og materiale: Der arbejds fortsat med materiale og information til organisationen. Det er aftalt i Koncernledelsen og Hovedudvalget at den fælles opfølgingsmodel for manglende fremmøde fra den 1. maj 2025 skal basere på kontakt med den sygemeldte på dag 1, 3 og 10 fremfor den nuværende model som er kontakt på dag 1, 5 og 14. Dette kan forventes at have en effekt på det korte og drypvise fravær. Endvidere er der enighed om vigtigheden af fælles tilgang og praksis i hele organisationen.

Et vigtigt resultat af indsatsen er en fælles forståelse af at arbejdet med øget fremmøde i høj grad betinger arbejde med bæredygtige arbejdsfællesskaber, en forebyggende indsats, en grundlæggende fælles praksis, samt lokal dialog og fælles indsats god trivsel og godt arbejdsmiljø. Denne kulturforændrende indsats er fundament i nuværende og fremtidig indsats herunder projektet styrket fremmøde, som der er igangsat pr. 1. marts 2025. Dette projekt vil bygge videre på ovenstående beskrivelser og yderligere tage udgangspunkt i konkret, lokal støtte og hjælp til arbejdet med at styrke fremmøde på udvalgte enheder.

Tiltrækning og tilknytning – styrket onboarding

Ovenstående indsatser omkring psykologisk tryghed, professionelt aktørskab, fælles ledelsesfagligt grundlag samt styrket fremmøde taler alle ind i et fælles indsatsområde omkring bæredygtige arbejdsfællesskaber. Tiltrækning og tilknytning er yderligere fokusområder for at sikre, at vi i organisationen har den tilstrækkelige og rette arbejdskraft. Flere initiativer understøtter tiltrækning og tilknytning blandt andet kan nævnes styrket onboarding samt et godt arbejdsmiljø med høj trivsel for medarbejdere og ledere.

Der er i 2024 og 2025 sat yderligere spot på fælles onboarding af nye medarbejdere og ledere med henblik på at give nye ansatte en varm velkomst til organisationen og kommunen. I 2023 blev der taget initiativ til at byde ny ansatte velkommen med et fælles velkomstarrangement, som afholdes halvårligt. Det er blevet taget godt i mod og i 2025 er konceptet udvidet med velkomstmøde for nye ledere, hvor kommunaldirektøren giver nye ledere en grundig introduktion til Norddjurs som arbejdsfællesskab og ledelsesfællesskab. Velkomstmødet afholdes to gange om året, det er dialogbaseret og der inviteres 5-8 nytilkomne ledere ad gangen for at give de bedste rammer for dialog.

Aftalegrundlag

Der er udviklet et nyt koncept for aftalegrundlag, som tjener at skulle sikre opfølgning og implementering af strategiske organisatoriske og HR-relaterede tiltag. Det nye aftalegrundlag har til formål at styrke fælles retning og sammenhængskraft for både opgaver og arbejdsfællesskaber. Aftalegrundlaget skal gennem Direktionens fælles prioriterede indsatser give plads til lokale og tværgående løsninger. Dette skal understøtte tættere samarbejde og læring på tværs af de aktuelle fælles indsatser omkring ledelse og organisationsudvikling.

Kommende indsatser for attraktive arbejdspladser med høj grad af tiltrækning og tilknytning

Med henblik på endnu bedre at kunne sætte spot på at udvikle arbejdspladser som understøtter rette tiltrækning og tilknytning er der i Hovedudvalg og Koncernledelse igangsat drøftelser om fælles trivselsmålinger og arbejdspladsvurderinger, APV. I dag udarbejdes APV og trivselsmålinger decentralt i lokale rul og med lokale metoder. Dette sikrer stort lokalt ejerskab, men stiller også krav til tid og ressourcer. Dialogen om fælles trivselsmålinger og APV tager udgangspunkt i både bedre tiltrækning og bedre tilknytning. Den bedre tiltrækning består i, at resultaterne af de fælles målinger, kan anvendes til at sætte spot på fælles styrker og udviklingsområder. Dette kan både bruges i markedsføringsøjemed og udgangspunkt for fælles indsatser for tværgående udviklingsområder. Bedre tilknytning kan understøttes af, at centrale målinger kan medvirke til at målrette kommende HR-udvikling med udgangspunkt i fælles tematikker. Samtidig vil der fortsat være mulighed for lokale resultater til brug for lokale udvikling. Der er opmærksomhed på at fælles målinger vil kræve ressourcer, dels til indkøb af system og dels til understøttelse af organisationen samt analyse af fælles data og udvikling på baggrund heraf.

Projektet Styrket Fremmøde skal bygge videre på ovennævnte øget-fremmøde-projekt i regi af Hovedudvalget. Overordnet og i praksis arbejder projektet med udgangspunkt i udvikling af attraktive arbejdspladser og bæredygtige arbejdsfællesskaber som et primært parameter for at styrke fremmødet. Dette betyder et særligt fokus på trivsel og godt arbejdsmiljø. Konkret betyder dette et perspektivskifte, som fordrer styrket fokus på forebyggelse og ledelse af arbejdsmiljøarbejdet. Projektet omfatter blandt andet baseline-måling, lokal dialog og hjælp til arbejdspladser fra projektleder, fokus på langtidsfriske samt spot på bæredygtige arbejdsfællesskaber, hvor trivsel og godt arbejdsmiljø er højt prioriteret.

Sygefraværet i Norddjurs Kommune udgjorde i 2024 7,2 %, hvilket er et lille fald på 0,1 % sammenlignet med 7,3 % i 2023.

Inden for Fællesforvaltningsdirektørens område er sygefraværet stigende: 5,5 % i 2024, 5,1 % i 2023, 4,7 % i 2022.

Indenfor Velfærdsdirektørens område er der sket et lille fald i sygefraværet: 7,5 % i 2024, 7,6 % i 2023, 7,2 % i 2022.

Omregnes sygefraværet til fraværsværk pr fuldtidsansatte, så svarer det til 15,8 dage pr år, dvs. fravær pga. sygdom i lidt mere end tre uger om året. Hertil kommer øvrigt fra såsom barsel, barns sygdom, ferie mv.

Sammenlignes Norddjurs Kommunes fremmøde med øvrige kommuner, så ligger Norddjurs nr. 90 på listen, dvs. kun 8 kommuner har en lavere fremmødeprocent end Norddjurs. I KL's udgivelse om det kommunale arbejdsmarked i tal 2023 blev det vurderet, at forhøjet sygefravær koster kommunerne 2,2 mia. kr. i 2023 svarende til 4.700 årsværk. Det ligger med andre ord en betydelig ressource i at øge fremmøde, og dette gælder både økonomisk, menneskeligt og arbejdsmiljømæssigt samt i forhold til at yde den bedst mulige opgaveløsning for borgerne.

I regi af indsatserne for øget fremmøde er der i Direktionen, Koncernledelsen og Hovedudvalget en ambition om, at det samlede sygefravær skal reduceres til 5 %. Det vil både fra central og decentral side kræve en vedholdende indsats med fokus og udgangspunkt i vigtigheden af at skabe attraktive arbejdspladser, hvor arbejdsmiljø og trivsel skaber fundament for bæredygtige arbejdsfællesskaber.

Det at skabe, opretholde og forbedre arbejdsmiljøet og trivslen er en kontinuerlig proces, der kræver engagement og samarbejde i hele organisationen. Attraktive arbejdspladser med bæredygtige arbejdsfællesskaber er højt prioriteret, for det kræver gode og dygtige medarbejdere og ledere at skabe stærke resultater for og sammen med borgerne. Samtidig er det vigtigt, at der sikres tilstrækkelig og god HR-understøttelse af de lokale arbejdspladser, så de ressourcer, der er til rådighed, bruges bedst muligt både til ledelse og til udvikling af attraktive arbejdspladser. Til denne indsats er der brug for nye måder at tænke udvikling af arbejdspladser og arbejdsmiljø på. Det kan

være gennem nye løsninger, hvor der investeres mere tid og energi i at skabe arbejdspladser, som medarbejder og ledere i endnu højere grad knytter sig til, og det kræver en aktiv og fælles indsats.

For kunne opretholde tilstrækkelig velfærd og skabe positive resultater sammen med og overfor borgerne er det afgørende, at der prioriteres en aktiv indsats for, at Norddjurs ikke kommer til at stå i en situation, hvor der ikke er den tilstrækkelige arbejdskraft til rådighed, samtidig med at den arbejdskraft, der er tilknyttet, har en lav grad af fremmøde på arbejdspladsen.

Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder

Det er sammenhæng til direktionens strategiske indsatsområder, til personalepolitikken, MED-aftalen og Vores Norddjurs.

Økonomiske konsekvenser

Ingen økonomiske konsekvenser.

Lovgrundlag

Intet relevant lovgrundlag.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at orienteringen godkendes.

Beslutning i Økonomiudvalget den 06-05-2025

Godkendt.

Bilag: