

## Budgetanalyse om understøttelse af organisationen i et HR-perspektiv

Denne budgetanalyse udspringer af et ønske om fortsat at udvikle ledelse og organisationens ledere med henblik på at sikre organisationen som en attraktiv arbejdsplads, der med udgangspunkt i Vores Norddjurs, værdierne tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab samt den tillidsbaserede, decentrale ledelsestilgang skaber de bedste rammer for medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og kompetenceudvikling med henblik på den bedst mulige løsning af kerneopgaven til gavn for borgerne.

Budgetanalysen behandles i direktionen den 5. maj 2021, hovedudvalget den 17. maj 2021, økonomiudvalget den 15. juni 2021 og kommunalbestyrelsen den 22. juni 2021.

### 1. anbefalinger om ny organisering af HR-arbejdet og den ledelsesmæssige understøttelse

I det følgende beskrives arbejdsgruppen anbefalinger i forhold til, hvordan kan HR-understøttelsen fremadrettet med fordel kan styrkes og hvordan dette kan organiseres. Herefter følger baggrund og rammesætning for budgetanalysen samt oplevelsen af og beskrivelse af HR-arbejdet og den ledelsesmæssige understøttelse i dag.

#### Styrket kommunikation om central hjælp og rådgivningsmuligheder

Der ligger en ledelsesopgave i at synliggøre i organisationen, hvad man kan få hjælp til fra central side, og hvor man kan få hjælp. Dette overblik vil endvidere tydeliggøre, hvilke HR-opgaver det forventes løses lokalt. Det er væsentligt, at alle ledere er informeret om, hvor man kan få hjælp til HR-arbejdet. Derfor er denne indsats prioriteret og allerede igangsat indenfor de eksisterende rammer.

Derudover vil kommunaldirektøren fremadrettet lave et årligt velkomstarrangement for nye ledere som en del af deres onboarding i jobbet samt for at rammesætte og synliggøre for dem, hvordan der arbejdes med ledelse i Norddjurs Kommune.

#### Tværgående HR-funktion

Organisationens ledere kan i dag hente hjælp til HR-arbejdet i afdelingen for løn, opkrævning, bogholderi, indkøb og personalejura samt kommunaldirektørens sekretariat. Lederne understøttes særligt i forhold omkring løn og personaleforhold, personalejura, trivsels- og arbejdsmiljøarbejdet, generel ledelsessparring samt organisatoriske indsatser som fx ledelsesudvikling og Vores Norddjurs. HR-understøttelsen er tilrettelagt i overensstemmelse med den tillidsbaserede, decentrale ledelsestilgang, som også afspejles i kommunens personalepolitik. Det er arbejdsgruppens vurdering, at denne tilgang er højt vægtet decentralt.

Ønskes der en styrkelse af den HR-understøttelse, der tilbydes i dag foreslår arbejdsgruppen en centralt forankret tværgående HR-funktion, som vil give mulighed for at styrke systematisk onboarding af nye ledere, sætte fokus på talentudvikling, styrke rekrutteringsindsatsen samt understøtte ledelsesudvikling og samarbejde på tværs i form af fx ledelsesnetværk og mentorordning.

Funktionen kan varetage emner og understøttelse inden for ledelsesudvikling, arbejdsmiljøets interesser, arbejdstrivsel samt vejledning ift. fastholdelse, rekruttering, onboarding af nye medarbejdere og ledere mv. Funktionen vil kunne inddrage viden fra personalejura, løn og kommunaldirektørens sekretariat samt decentrale nøglepersoner. Til udfyldelse af funktionen anbefales oprettelsen af en stilling som HR-kordinator. En eventuel styrkelse af HR skal have nytteværdi i organisationen. Ifølge de indspark, der er indhentet fra ledere og MED vil opgaver for en HR-kordinator fx være ansvar for og understøttelse af følgende indsatser:

- koordinere overordnede og strategiske indsatser og tiltag og følge dem til dørs
- Understøtte vidensdeling, erfaringsudveksling og ledelsesnetværk på tværs i organisationen
- Udvikling, implementering og drift af onboardingprogram af ledere mhp. at sikre en god start for nye ledere, herunder evt. etablering af mentorordning
- Tovholder for talentudvikling fx udvikling af ledertalenter eller særlige specialistspor.
- Styrket fokus på rekruttering og fastholde fx bedre understøttelse af de lokale ledere i rekrutteringsprocessen særligt ift. rekruttering af ledere og områder, hvor der er svært at rekruttere og fastholde særlige fagfunktioner, fx
- Styrket kommunikation på norddjurs.dk om hvordan det er at være leder og medarbejder i Norddjurs
- Konkret hjælp i rekrutteringsprocessen fx skabeloner for gode stillingsopslag inden for fagområderne, den gode ansættelsesproces, gøde råd til rekruttering mv.
- Decentral opmærksomhed på fastholdelsesindsatsen med involvering af MED, eksempelvis gennem afdækning af hvorfor medarbejdere opsiges deres stilling/søger videre.

For at holde på dygtige medarbejdere og motivere dem til ledelse kan Norddjurs i endnu højere grad styrke medarbejdere i, om de ønsker at gå ledervejen. Dette med henblik på at fremme den interne lederrekruttering og talentudvikling samt fastholde de talenter, vi har.

Som tillæg til den kontinuerlige indsats vedr. sygefravær, der gøres i dag kan et yderligere opmærksomhedspunkt for en HR-kordinator være fokus på den gode historie, medarbejdertrivsel, arbejdsglæde og langtidsfriske medarbejdere.

#### Udvikling og udmøntning af HR-strategiske tiltag

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at arbejdsmiljø- og APV-indsatsen, som i dag håndteres decentralt med mulighed for central hjælp fungerer godt i dag. Når opgaven håndteres lokalt er det de lokale og aktuelle udfordringer og løsninger, som er i fokus,

og den enkelte arbejdsplads har mulighed for at skræddersy et APV-arbejde, som er relevant for netop denne.

Mht. medarbejderudviklingssamtaler stilles i dag et materiale til rådighed for arbejdspladserne, på samme måde kan der med fordel udvikles et centralt materiale til lederudviklingssamtaler.

#### Sygefraværsindsatsen

Sygefraværet er både centralt og decentralt et vedvarende opmærksomhedspunkt, og der er i dag kontinuerlig dialog om sygefravær i MED-systemet, herunder i område- og lokale MED-udvalg. Supplerende til det eksisterende arbejde med sygefravær i MED og TRIO vil det for at sikre en relevant og givende indsats vedr. sygefravær være afgørende, at fokus fortsat er på en trivselsindsats, som udmøntes på område- eller lokalt niveau. For at fastholde og udvikle sygefraværsindsatsen skal der decentralt være opmærksomhed på følgende:

- Kapacitetsopbygning af ledere i anvendelse af data og de svære samtaler
- Fortsat opmærksomhed på forebyggende indsatser, analyse og udvikling af sygefraværdata

#### Ledelsesudvikling

Der er et stort fokus på ledelsesudvikling i organisationen i dag, da det er en forudsætning for organisationens udvikling som helhed. Der er stærk tradition for at arbejde aktivt med ledelse og udvikle ledelse decentralt såvel som centralt. Rammesætning for ledelsevaluering, leadership pipeline, samarbejdet med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse samt samarbejdet i Østjysk Ledelsesakademi (ØLA) er eksempler på konkrete aktuelle indsatser. Det er hensigten gennem god ledelse og ledelsesudvikling at styrke hele kommunens virke, og at dette i sidste ende betyder bedre service til borgeren. Dette arbejder er sat i gang.

#### Afrunding

På baggrund af ovenstående temaer og anbefalinger skal der politisk tages stilling til, hvorvidt man vil fortsætte den nuværende organisering af HR-arbejdet, eller man vil allokere yderligere ressourcer til området med henblik på at skabe mulighed for yderligere HR-understøttelse. Såfremt det ønskes at udvide den nuværende organisering, vil dette være et spørgsmål til budget 2022.

## **2. Baggrund for budgetanalysen**

I kommunens strategipapir for ledelse og organisationsudvikling er der en række centrale krav for ledelse i kommunen, som har afsæt i Regeringen, KL og Danske Regioners aftale om *ledelse og kompetencer i den offentlige sektor*, den faseopdelte forandringsproces og rapporten *Færre og mere homogene forvaltninger* samt organisations- og ledelseskodexet *Vores Norddjurs*. Dette afsæt er kategoriseret under fem overskrifter: 1) Værdibaseret ledelse, 2) Decentraliseret ledelse, 3) Det sammenhængende ledelsessystem, 4) Tværgående samarbejde, 5) Ledelsesudvikling og -evaluering.

Sidstnævnte er baggrunden for denne budgetanalyse; *Ønsket om fortsat at udvikle ledelse og organisationens ledere, blandt andet gennem ledelsesudvikling og ledelsesunderstøttelse*. God ledelse er en forudsætning for, at vi lykkes som en moderne organisation og sikrer attraktive arbejdspladser og vilkår for medarbejderne, og det er derfor relevant at se nærmere på, hvordan den HR- og koncernmæssige understøttelse ser ud i dag. HR-funktionen har en vigtig rolle med at understøtte lederne i at skabe de bedste rammer for medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og kompetenceudvikling.

### **Formål og afgrænsning**

I budgetanalysen beskrives den nuværende koncernmæssige understøttelse i et HR-perspektiv. Samtidig undersøges det, hvordan andre kommuner organiserer HR-arbejdet, samt hvordan dette kan være til inspiration for vores egen organisation. Budgetanalysen vil lægge op til anbefalinger ift., hvordan HR-arbejdet og den ledelsesmæssige understøttelse kan organiseres og styrkes på en meningsfuld måde i Norddjurs Kommune. Herunder overvejelser over muligheder for at nedsætte en central, tværgående HR-gruppe, der kan varetage ansvarsområder inden for ledelsesudvikling, arbejdsmiljøets interesser, arbejdstrivsel samt vejledning ift. fastholdelse, rekruttering, onboarding af nye medarbejdere mv.

God ledelse og trivsel er en forudsætning for, at en arbejdsplads er velfungerende, både når det gælder leder- og medarbejdertilfredshed, effektivitet i arbejdet, lavt sygefravær samt bedst mulig løsning af kerneopgaven til gavn for borgerne. En anden understøttelse i et HR-perspektiv vil kunne hjælpe til at skabe sammenhæng på arbejdspladserne ift. eksempelvis APV og LUS/MUS samt større organisationsudviklingstiltag som Vores Norddjurs, ledelsesevaluering og kompetenceudviklingsforløb. Analysen vil også belyse, hvordan HR-understøttelsen kan være med til at mindske sygefraværet, herunder en afdækning af hvad andre kommuner har gjort for at styrke denne indsats.

### **Undersøgelsesspørgsmål**

- Hvordan er oplevelsen af HR-arbejdet i dag? Hvordan er det tilrettelagt?
- Hvordan kan tilrettelæggelsen af HR-arbejdet med fordel se ud fremadrettet? Hvilke funktioner er det, der skal løftes?

Kommissoriet for budgetanalysen er behandlet i direktionen den 13. november 2020, med efterfølgende behandling i økonomiudvalget den 8. december 2020 og i kommunalbestyrelsen den 15. december 2020. I Økonomiudvalget blev det besluttet, at budgetanalysen om understøttelse af organisationen i et HR-perspektiv suppleres med et afsnit om sygefravær.

### **Organisering**

For at sikre inddragelse af en bred vifte af viden og kompetencer i analysearbejdet nedsættes en arbejdsgruppe med deltagere fra følgende afdelinger:

- Kommunaldirektørens sekretariat
- Personalejura
- Decentrale repræsentanter fra organisationen
- Evt. økonomi

Kommunaldirektørens sekretariat er sammen med personalejura projektansvarlige.

Arbejdsgruppen udgøres af:

- Kim Bruun Nielsen, stabschef
- Trine Kjær Poulsen, arbejdsmiljøkonsulent, kommunaldirektørens sekretariat
- Sofia Braad Riis, udviklingskonsulent, kommunaldirektørens sekretariat
- Marianne Fisker, Afdelingsleder for løn, opkrævning, bogholderi, indkøb og personalejura
- Peter Christensen, chefkonsulent, personalejura
- Julie Enevoldsen, personalejuridisk konsulent
- Kim T. Jensen, vej og ejendomschef
- Kristina Wetche, Leder for Staben - Administration, udvikling og visitation, Skole- og dagtilbud
- Bo Lindballe, souschef, socialområdet
- Anne Ahrensbach, souschef sundheds- og omsorgsområdet
- Susanne Bækgaard, leder sundhed og træning

Hovedudvalget har været inddraget tidligt i arbejdet mhp. inddragelse af MED, og i fokusgrupperne, der er en del af undersøgelsen af oplevelsen af HR-arbejdet i dag bidrager både medarbejdere og ledere med input til oplevelsen af HR i dag og hvilke ønsker der kunne være fremadrettet.

### **Inddragelse af hovedudvalget**

Hovedudvalget har på sit møde den 11. februar reflekteret over spørgsmålet ”Hvad er de vigtigste fokusområder, når det handler om HR- og ledelsesunderstøttelse af organisationen?” Hovedudvalgets input til arbejdsgruppen var at sætte fokus på udvikling og nytænkning, ledelsessparring og proceshjælp samt klassisk HR i form af professionalisering af rekruttering og fastholdelse, herunder inddragelse af HR-strategien.

## **3. Rammesætning**

Medarbejder- og ledelsesudvikling, trivsel og arbejdsglæde, sikring af et godt og sundt arbejdsmiljø samt rekruttering, ansættelse og fastholdelse af medarbejdere med de rette kompetencer er vigtige parametre for, at Norddjurs Kommune som organisationen når sine mål og lykkes med kerneopgaven. Efter den faseopdelte forandringsproces har Norddjurs Kommune fået en slankere ledelsesstruktur, tillidsbaseret decentralisering og et nyt organisations- og ledelseskodex. Der er dermed sket en stor udvikling af organisationen de seneste år. Der har været stort fokus på udvikle ledelseskulturen, herunder det sammenhængende ledelsessystem, øget fokus på strategisk og faglig ledelse, ledelsesudvikling samt værdibaseret ledelse. Med organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs er der udvalgt og implementeret nye værdier for hele organisationen.

HR-understøttelse af organisationen er et væsentligt element i at styrke den strategiske linje, der er lagt for Norddjurs Kommune som organisation. Som leder i den offentlige sektor står man dagligt over for komplekse problemstillinger, som kræver handlekraft, forandring og udvikling. Systematisk og tydelig HR-understøttelse og -sparring kan frigøre ressourcer og dermed give større plads til lokal ledelse.

Et centralt omdrejningspunkt for drøftelse af HR-understøttelse i Norddjurs Kommune vil være HR-strategien, der i dag fungerer som er en central ramme med plads til decentrale indsatser. HR-strategien sætter retning for det decentrale arbejde med kompetenceudvikling, fastholdelse og rekruttering på alle områder i Norddjurs Kommunes organisation. HR-strategien udpeget fire indsatsområder, som adresserer konkrete udfordringer og bygger videre på styrkepositioner:

1. Synliggørelse af de attraktive arbejdspladser og job
2. Udvikling af fremtidens kompetencer
3. Udvikling af den tværfaglige og samarbejdende organisation
4. Rum til ledelse og udvikling af ledelse.

#### Hvad er HR?

HR står for Human Ressource. Det handler bl.a. om ansættelses- og personaleforhold samt udvikling af medarbejdere. HR-funktionens grundlæggende mål bør være at sikre, at organisationen er attraktiv for de medarbejdere, man har behov for, og at medarbejderne ikke forsvinder igen. For at sikre en udviklingsorienteret og stærk organisation er det væsentligt at medarbejderne har de rette kompetencer kombineret med en væsentlig tilknytning til arbejdspladsen. Menneskelige ressourcer sammen med engagement, arbejdsglæde, relationer og kompetencer stor betydning for organisationens konkurrencestyrke og udviklingsmuligheder.

Overordnet set kan HR-opgaver opstilles i følgende fire hovedkategorier:

Rekruttering og ansættelse	Organisationsudvikling	Medarbejdertilfredshed og - fastholdelse	Fratrædelse
Tiltrækning Stillingsopslag Personlighedstest Ansættelse Onboarding	Konceptudvikling og implementering Værdiarbejde HR-strategi MED-systemet Ledelsesudvikling	Arbejds miljø & trivsel APV Psykologsamtaler Kompetenceudvikling Sygefraværsindsatser Personalepolitik Ledelsessparring Sundhed Senioraftaler MUS/GRUS/LUS Administrative forhold fx løn, ferie, barsel, sygdom, vilkår	Jura Afskedigelse eller ansættelsesophør

--	--	--	--

## 4. Den nuværende koncernmæssige understøttelse i et HR-perspektiv

### 4.1 Hvordan er HR-arbejdet tilrettelagt i dag

I Norddjurs Kommune er organisations- og ledelseskodekset Vores Norddjurs og de fire værdier - tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab - samt den decentrale, tillidsbaserede ledelsestilgang et stærkt fundament for HR-arbejdet. Værdierne sætter retning for kultur og adfærd for alle medarbejdere og ledere. Samtidig er der rum for, at den enkelte arbejdsplads decentralt og tæt på kerneopgaven, kan træffe de gode beslutninger. Dette afspejles i HR-arbejdet ved, at mange HR-opgaver løses lokalt under hensyntagen til konkrete forhold på den enkelte arbejdsplads, men med mulighed for rådgivning og vejledning fra centralt hold. Strategiske og overordnede HR-indsatser udvikles og implementeres i fællesskab centralt og lokalt.

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at den HR-understøttelse, der ydes til de decentrale ledere i dag fungerer godt.

De centrale HR-opgaver, herunder rådgivning og vejledning, løses i dag af medarbejdere i staben fordelt i afdelingerne løn, personalejura samt kommunaldirektørens sekretariat. Nedenstående skitserer hvordan opgaverne er placeret, dog skal der være opmærksomhed på, at det ikke er en udtømmende liste og at nogle af opgaverne går på tværs.

<p><b>Rekruttering og ansættelse</b></p> <p>Rekruttering og ansættelse håndteres primært lokalt. Rekrutteringssystem og rådgivning håndteres primært af personalejura.</p> <p>Onboarding ligger primært lokalt, men der centralt opmærksomhed på forbedring af kommunikation om mulighed for hjælp især målrettet nye ledere.</p>
<p><b>Organisationsudvikling</b></p> <p>Strategisk HR samt ledelses- og organisationsudvikling er i forhold til projektledelse placeret i kommunaldirektørens sekretariat. Udvikling sker i dialog mellem det centrale og det decentrale niveau.</p> <p>Implementering og udmøntning er overvejende en lokal indsats understøttet fra central side.</p>
<p><b>Medarbejdertilfredshed- og fastholdelse</b></p>

En stor del af dette arbejde håndteres lokalt, hvor man har den aktuelle viden om behov og muligheder.

Hjælp til APV-system, personalepolitik, samtalekoncepter samt rådgivning og vejledning i arbejdsmiljøspørgsmål mv. ligger i kommunaldirektørens sekretariat.

Rådgivning i forhold til administrative forhold fx løn, ferie, sygdom mv. håndteres i lønafdelingen.

Juridisk ledersparring og vejledning er placeret i personalejura.

#### **Fratrædelse**

Håndteres lokalt med juridisk vejledning fra personalejura.

I det følgende beskrives centrale, aktuelle indsatser i HR-regi med henblik på at give et kort indblik i, hvordan indsatserne håndteres i dag og med det formål at give grundlag for de i kommissoriet ønskede anbefalinger.

#### Vores Norddjurs

I forbindelse med den faseopdelte forandringsproces blev organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs udviklet i en involverende proces. Udviklingsprocessen og implementeringen af Vores Norddjurs er et eksempel på en central indsats, der er forankret decentralt. Vores Norddjurs er udarbejdet af medarbejdere og ledere i fællesskab og skaber fælles sprog og ståsted i kraft af de fire værdier: Tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab. Tilblivelsen af Vores Norddjurs beror på lokale dialoger, fælles workshops, involvering af TRIO og MED, understøttet af central facilitering, kommunikation og materialeudvikling. Udviklingen og implementeringen af Vores Norddjurs er et eksempel på, hvordan en omfattende indsats bliver til i et tillidsbaseret samspil mellem centrale og decentrale handlinger og initiativer.

#### Rammesætning for ledelsevaluering

Med afsæt i en model udviklet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (Ledelsescentret) er der udarbejdet en rammesætning for ledelsevaluering i Norddjurs Kommune. Rammesætningen er udarbejdet på baggrund af et lokalt pilotforløb, hvor seks arbejdspladser i kommunen har afprøvet ledelsescentrets model for ledelsevaluering i perioden fjerde kvartal 2020 til og med første kvartal 2021. På baggrund af medarbejdere og lederes oplevelse og erfaringer fra afprøvningen udvikles der en rammesætning for ledelsevaluering i Norddjurs. I forbindelse med budget 2021 er der afsat 300.000 til en årlig lederudvikling og -evalueringspulje, så der er en økonomisk ramme til at fastholde ledelsesudviklingsdagsordenen i hele organisationen. Puljen skal eksempelvis anvendes ifm. udrulning af ledelsevaluering til organisationen, men kan også anvendes ifm. større centrale eller decentrale organisationsprocesser eks. udviklingstiltag på baggrund af erfaringer under covid-19 eller som tilskud til ressourcekrævende lederuddannelser.



### Central pulje til kompetenceudvikling

I forbindelse med vedtagelsen af HR-strategien blev der nedsat en central kompetenceudviklingspulje, hvor kommunens arbejdspladser årligt kan søge tilskud fra til idéer og projekter i relation til HR-strategien. Puljen er på årligt 556.000,- midlerne tildeles som tilskud til projekter, der imødegår de udfordringer HR-strategien italesætter.

### Arbejdspladsvurdering (APV)

I Norddjurs Kommune er det op til den enkelte arbejdsmiljøgruppe, hvilken metode man ønsker at benytte til arbejdspladsvurdering (APV). Arbejdspladserne skal gennemføre APV hvert 3. år. Fra centralt hold stilles spørgeskemaværktøjet Survey Xact (Rambøll) til rådighed. I systemet ligger en Norddjurs-version af et APV-skema, som den enkelte arbejdsplads kan tilgå og justere i, fx ift. at indsætte spørgsmål som er særligt relevante ift. den enkelte arbejdsplads. Arbejdspladserne kan søge hjælp og sparring til APV og spørgeskemaværktøj hos arbejdsmiljøkonsulenten. Ønsker arbejdspladsen en dialogisk APV skal denne faciliteres lokalt.

### Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Der er udarbejdet et MUS-koncept som stilles til rådighed for arbejdspladserne. Alle medarbejdere skal tilbydes en årlig MUS. Afsættet for MUS i Norddjurs Kommune er det fælles organisations- og ledelseskodex - Vores Norddjurs. MUS i Norddjurs tager udgangspunkt i den åben dialog, hvor medarbejder og nærmeste leder sammen kan identificere muligheder for, hvordan medarbejder, leder og organisation gensidigt kan spille hinanden gode og sammen evaluere arbejdsopgaver, samarbejdsrelationer, kompetencer og trivsel.

### Psykologsamtaler - individuelle samtaleforløb

Norddjurs Kommune har på årsbasis et abonnement hos Arbejdsmiljøcentret/Human House. Der foreligger en samarbejdsaftale om løbende praktisk bistand og konsulentrådgivning inden for arbejdsmiljø, sundhed og ledelse af ansatte i Norddjurs Kommune på lokationer hos AMC eller hos Norddjurs Kommune. Norddjurs Kommune køber ca. 115-120 forløb pr år Arbejdsmiljøcentret/Human House. Samarbejdet opleves som tillidsfuldt og godt. Finansieringen er decentral.

### Arbejdsulykker og nærved-hændelser

Arbejdsulykker indberettes af arbejdspladsen i Easy, som er Arbejdsmarkedets Erhvervssikrings (AES) elektroniske indberetningssystem. Alle sager som skal vurderes med henblik på erstatning gennemgås centralt bl.a. for at sikre, at alle oplysninger er tilgængelige, herefter behandles sagen af kommunens administrationselskab Contea. Mange sager afgør Contea selv, men tvivlstilfælde sender Contea sagen videre til Arbejdsmarkedets Erhvervssikring.

## 4.2 Hvordan er oplevelsen af HR-arbejdet i dag

Til kortlægning af oplevelsen af HR-arbejdet i dag trækkes på viden fra kvalitative fokusgruppeinterview, som er gennemført i forbindelse med pilotforløb for ledelsevaluering. Endvidere trækkes på arbejdsgruppens erfaringer.

De 6 aftaleenheder, der har medvirket i fokusgruppeinterviewet, repræsenterer begge forvaltninger og flere forskellige fagområder. Der har deltaget både ledelsesrepræsentanter på aftaleholder- og afdelingsniveau samt MED-repræsentanter fra hver af de medvirkende aftaleenheder. I interviewet blev respondenterne stillet følgende spørgsmål:

- Hvordan opleves HR-arbejdet i organisationen i dag? Hvilke HR-funktioner ligger lokalt forankret hos jer?
- Hvad kunne I ønske jer ift. yderligere understøttelse på området? I hvilke situationer oplever I et behov for yderligere HR-understøttelse og på hvilken måde?

Nedenfor er der lavet en tematisk oversigt over de tilbagemeldinger, der blev givet ifm. 7 gennemførte fokusgruppeinterviews. Tilbagemeldingerne er en gengivelse af respondenternes egne holdninger og meninger til ovenstående spørgsmål og skal dermed ses som kvalitative data, der giver et billede på nogle af de praksiserfaringer, der er i dele af organisationen, omkring HR-arbejdet. Besvarelserne kan ikke generaliseres, men er et indblik i aftaleholdere, afdelingsledere og MED-repræsentanters oplevelse af HR-arbejdet i dag. I det vedlagte bilag 1 er tilbagemeldingerne beskrevet mere uddybet, hvor respondenternes specifikke sondringer og refleksioner fremgår.

#### Oplevelsen af HR-arbejdet i dag

Opsummering over tilbagemeldinger inddelt under tematiske overskrifter	
Lokalt forankrede HR-funktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering af udviklingsprojekter, herunder eks. Vores Norddjurs</li> <li>• Rekruttering og fastholdelse</li> <li>• Ledelsesmæssig sparring ift. HR-relaterede spørgsmål</li> <li>• Nogle aftaleenheder påpeger fordelene ved og vigtigheden af den store medindflydelse og handlerum, der er forankret decentralt, mens andre giver udtryk for et ønske om mere koncernretning på HR-området</li> </ul>
Behov for tydeliggørelse af centrale HR-funktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hos de enkelte aftaleenheder er der behov for en tydeliggørelse af, hvor man kan henvende sig centralt ift. sparring på HR-spørgsmål samt kompetencefordelingen ift. HR-området</li> <li>• Nogle aftaleenheder har en oplevelse af, at der ikke er en HR-afdeling, men at HR-funktionerne består af et personalejuridisk team samt de rent administrative funktioner ift. løn, IT mv.</li> </ul>
Erfaringer med brug af centrale HR-funktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De fleste aftaleenheder har haft positive erfaringer med at trække på personalejuridisk team</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der søges endvidere sparring og rådgivning hos de udviklingskonsulenter, som er tilknyttet de enkelte fagområders administration</li> <li>• Der er gode erfaringer med at få sparring centralt på spørgsmål.</li> </ul>
--	--

Behov og ønsker for yderligere understøttelse på HR-området

Opsummering over tilbagemeldinger inddelt under tematiske overskrifter	
Tilførelse af ressourcer til HR-området centralt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der bliver lagt vægt på fordelene ved, at der centralt kunne være en HR-konsulent, som man decentralt ville have mulighed for at trække på i forskellige sammenhænge og ifm. konkrete projekter</li> </ul>
En mere tydelig HR-afdeling centralt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er behov for mere tydelighed og kommunikation om, hvor man få hjælp og sparring til løsning af HR-opgaver</li> <li>• Til at understøtte den decentrale løsning af HR-opgaver ønskes der mere materiale udarbejdet centralt, herunder eks. standardskrivelser og skabeloner</li> </ul>
Rekruttering, talentudvikling og fastholdelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der udtrykkes ønsker om at få mere understøttelse decentralt ift. eks. sparring på stillingsopslag og rekruttering generelt</li> <li>• Der er et ønske om en indsats ift. at udvikle talenter i organisationen, eksempelvis medarbejdere der gerne vil være ledere. Dette kan eks. finansieres af ledelsesudviklingspuljen</li> <li>• Der ønskes centrale værktøjer og hjælp til at understøtte fastholdelsesindsatsen lokalt, herunder sikring af trivsel for medarbejdere</li> <li>• Der er et ønske om, at der tages flere initiativer centralt ift. eks. en model for onboarding af nye medarbejdere, kurser, kompetenceudvikling og oplæring</li> </ul>
Ledernetværk og mentorordning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det forslås, at der oprettes et ledelsesnetværk på tværs af forvaltningerne, som varetages centralt</li> <li>• Der ønskes en generel model for onboarding af nye ledere, herunder også en mentorordning hvor nye ledere kobles med en erfaren leder</li> </ul>

**Arbejdsgruppens erfaringer og overvejelser omkring HR-arbejdet i dag**

Arbejdsgruppen har haft en dialog om oplevelsen af HR-arbejdet i dag. Der blev givet udtryk for, at man generelt set er glade for den decentrale organisering, som eksisterer i dag. Det er oplevelsen at den decentrale rådgivning fx vedr. arbejdsmiljø, ledelsesrådgivning og personalejuridisk rådgivning fungerer godt, og man får god hjælp

og sparring til at løse problematikker og udfordringer. Der er opmærksomhed på, at det kan være vanskeligt som ny leder at få overblik over, hvor man kan få hjælp til hvad. Her kunne et organisatorisk onboardingforløb og evt. tilknytning af mentor være ønskeligt. Vedr. sygefravær lægger arbejdsgruppen vægt på, at en eventuel sygefraværsindsats tager udgangspunkt i de lokale forhold og det lokale sygefravær. Den lokale ledelse spiller en stor rolle i en eventuel indsats. Talentudvikling og rekruttering er områder, hvor arbejdsgruppen ser en styrke i en forstærket sparring og mere systematisk tilgang.

## 5. Hvordan organiserer andre kommuner HR-arbejdet

*Undersøgelse af hvordan andre kommuner organiserer HR-arbejdet, samt hvordan dette kan være til inspiration for vores egen organisation.*

Norddjurs Kommune har været i dialog med HR medarbejdere i Syddjurs, Favrskov og Mariagerfjord Kommune med henblik på at undersøge, hvordan disse kommuner organiserer HR-arbejdet, således at Norddjurs Kommune kan drage inspiration herfra. Derudover har vi også via Skive Kommunes hjemmeside fået et indblik i omfanget af deres HR-organisering.

HR-organiseringen og antallet af HR-medarbejdere i andre kommuner kan ses i nedenstående skema:

Kommune	HR-funktionen	Personale-konsulenter	Lønkonsulenter
Syddjurs Kommune	1 HR-chef i løngruppen 3 ansatte	2	7 lønkonsulenter + 1 fleksjobber på halv tid
Mariagerfjord Kommune	1 AC konsulent med fokus på HR 1 AMR konsulent 1 MED-konsulent	3	Ukendt
Favrskov Kommune	1 sygefraværs-konsulent 1 psykisk arbejdsmiljø 1 fysisk arbejdsmiljø	2	12 medarbejdere
Skive Kommune	1 HR-chef 1 HR-konsulent 2 HR-udviklingskonsulent 1 HR-assistent 2 teamledere	3	12 lønkonsulenter
Vesthimmerlands Kommune	1 HR chef 1 afdelingsleder for HR, løn og personaljura 6 HR konsulenter 1-2 studerende til projekter	3	6 medarbejdere
Norddjurs Kommune	1 Arbejdsmiljøkonsulent 1 Udviklingskonsulent som delvist har HR-opgaver	2	10 medarbejdere

De nævnte kommuner har alle en HR-funktion, som er placeret centralt. Størrelsen på afdelingerne varierer fra 1-10 ansatte. Fælles for alle kommuner er, at HR's rolle består i sparring, vejledning og rådgivning, det er ikke muligt ud fra opgørelsen at vurdere i hvor høj grad de kommuner, der sammenlignes med er centralt/decentralt fokuserede.

I ovenstående skema ligger vores organisering af HR-området sig mest op ad Mariagerfjord Kommune. I Vesthimmerlands, Skive og Syddjurs er der generelt set et større HR-team samt en chef for området. Dette adskiller sig en del fra vores organisering i dag. Det er primært ift. HR-funktionerne, at vi overordnet set har en mindre bemanning, hvor vi på personale- og lønkonsulenter ligger meget lige med de øvrige kommuner i skemaet.

#### Sygefravær

Særligt for Syddjurs og Favrskov er sygefraværet i fokus. Her har de ansat én medarbejder, der udelukkende fokuserer på nedbringelse af sygefraværet. Heri ligger blandt andet, at medarbejderen tager ud til de decentrale enheder og fortæller om reglerne på området, samt hvordan både HR-konsulenten og arbejdsmiljørepræsentanten kan understøtte lederne.

I Syddjurs Kommune har de udvidet deres HR-funktion. Her har de søgt og fået bevilget midler til at ansætte en sygefraværskonsulent på dagtilbudsområdet. Sygefraværskonsulenten er ansat i HR-afdelingen, men er placeret decentralt og samarbejder med jobcentret i forbindelse med fastholdelse af personale på det pågældende område.

#### Rekruttering

I både Favrskov og Mariagerfjord bistår HR-afdelingerne også med råd og vejledning i forbindelse med rekruttering. Her kan lederne rette henvendelse, hvis de har brug for at komme i kontakt med en ekstern rekrutteringskonsulent. Der er altså en valgfrihed for de decentrale enheder til selv at beslutte, hvilken ekstern konsulent de ønsker at bruge ved rekruttering og om de vælger at gøre brug af HR eller ej i den forbindelse.

I Syddjurs Kommune er det omvendt en af deres ansatte HR-medarbejdere, der står for rekrutteringsprocessen.

#### HR i Mariagerfjord Kommune

HR-funktionen er tænkt en smule anderledes i Mariagerfjord Kommune. Her er der ansat én medarbejder; "AC konsulent med fokus på HR". Medarbejderens primære rolle er at fungere som bindeled i organisationen - både centralt og decentralt. Der bliver givet vejledning, sparring og rådgivning, men beslutninger tages udelukkende decentralt. Den enkelte leder har således et meget stort handlerum. Udgangspunktet er, at ansvaret ligger decentralt og det holder de fast i.

## 6. Sygefravær

I henhold til Norddjurs Kommunes MED-aftale behandles sygefravær kvartalsvis på alle niveauer i MED-systemet. Det betyder, at der konstant er stort fokus på sygefraværet og på om der er en udvikling, der skal tages hånd om. Denne opgave varetages primært decentralt. På tværs af velfærdsforvaltningen er "den sunde arbejdsplads" et fælles strategisk indsatsområde, som alle arbejdspladser skal arbejde med. Arbejdet med arbejdsmiljø og sygefravær er forankret i indsatsen, hvor de lokale MED-udvalg og TRIO'er på forskellige vis tager hånd om at forebygge og håndtere sygefravær. Fremme af nærvær er prioriteret i hele organisationen, og der arbejdes systematisk med det i MED-systemet og i ledergrupperne.

Der er primo februar 2021 i regi af hovedudvalget sket en kommunikation med henblik på at rette opmærksomhed på korrekt fraværsregistrering for at sikre et retvisende datagrundlag. Kommunens registreringssystemer understøtter lederne i rettidig håndtering af sygefraværet. Lønssystemet er opsat til at udsende advis til lederne på baggrund af retningslinjerne i personalepolitikken. Informationen udsendes til lederen via mail og giver oplysninger omkring fraværets længde og orienterer om, at det er tid til indkaldelse til en sygefraværssamtale. Mailen indeholder også oplysninger om, at der skal udarbejdes referat og der medsendes links til blandt andet Norddjurs Kommunes personalepolitik og fraværskort i lønssystemet.

I Norddjurs Kommunes personalepolitik beskrives retningslinjer for gennemførelse af sygefraværssamtaler:

Det forudsættes, at der ved sygemeldinger, der fra start forventes at være af længere varighed, er løbende kontakt mellem den syge og arbejdspladsen. Det er ledelsens ansvar, at der skabes en sådan dialog. Dialogen har til formål at sikre en hurtigere tilbagevenden til arbejdspladsen og imødegå en evt. permanent udstødning fra arbejdsmarkedet. Lederen har pligt til, inden for de 5 første sygedage at kontakte den sygemeldte med henblik på at få etableret kontakt samt afklaret følgende spørgsmål:

- Hvordan går det?
- Hvordan skal arbejdsdagen se ud for at du kan klare den, selvom du ikke er helt rask?
- Hvordan kan vi i fællesskab lave en plan for, hvordan du hurtigst muligt kommer godt i gang igen?
- Har du haft overvejelser om, hvorvidt der er nogle af dine arbejdsforhold, der er medvirkende til, at du er sygemeldt?
- Hvordan synes du, at vi bedst kan være i kontakt i den periode, du ikke er her hver dag?
- Hvad skal vi aftale, at vi fortæller dine kollegaer?

Derudover aftales det, hvornår lederen kontakter den sygemeldte igen.

Ved længerevarende sygdom, dvs. sygdom, der varer udover 2 uger afholdes sygefraværssamtaler. Formålet med samtalerne er bl.a.

- at afdække årsagen til sygefraværet

- at søge medarbejderen fastholdt som ansat i Norddjurs Kommune, primært på ordinære vilkår
- at medvirke til at sygefraværet minimeres
- at der skal ske en afklaring af f.eks. forventet varighed, arbejdsopgavernes midlertidige løsninger og udsigten til at vende tilbage til stillingen.

Sygefraværssamtaler ikke er en disciplinær samtale. Såvel leder som medarbejderen kan tage initiativ til afholdelse af sygefraværssamtalen, men leder er ansvarlig for, at der, ved længerevarende sygefravær, og når en medarbejder har mange kortvarige sygefravær/fraværsmønstret tilsiger det, tages initiativ til afholdelse af sygefraværssamtaler. Sygefraværssamtaler skal normalt afholdes, når den ansatte inden for de seneste 6 måneder har haft 5 sygemeldinger eller været sygemeldt i tilsammen 10 (kalender-) dage. Hvis fraværet har et særligt mønster, afholdes sygefraværssamtale(r), når situationen tilsiger det.

Fortsætter sygefraværet skal der afholdes sygefraværssamtaler, så der igennem fraværperioden er tæt kontakt mellem medarbejderen og arbejdspladsen. Stedet for sygefraværssamtalen er ikke nødvendigvis arbejdspladsen, men må aftales med udgangspunkt i den syge medarbejders muligheder og ønsker. Det kan f.eks. være i hjemmet eller på sygehuset. Ved sygefraværssamtalen kan udover medarbejderen og lederen også deltage en bisidder - f.eks. pågældendes tillidsrepræsentant - såfremt medarbejderen ønsker det. Dette synliggøres ved indkaldelsen.

Hvis der er udsigt til, at den syge snart er rask, kan det aftales, at man blot afventer tilbagevenden. Der kan også aftales noget om arbejdspladsindretning eller ændret arbejdstilrettelæggelse - herunder muligheden for tilbagevenden i stillingen på nedsat tid i en periode og/eller mulighed for overførsel til andre arbejdsopgaver. Midlertidigt eller permanent.

Bliver det under sygefraværssamtalen klarlagt, at den syge ved tilbagevenden midlertidigt eller permanent vil have nedsat erhvervssevne, gives der tilbud om en uddybende samtale med henblik på en vurdering af de fremtidige muligheder. Der udarbejdes et skriftligt referat, der underskrives af såvel leder som medarbejder. Det er lederens ansvar at følge op på sygefraværssamtalen - men såvel leder som medarbejder har pligt til at følge op på eventuelle aftalte foranstaltninger.

Senest efter 4-6 ugers sygefravær vurderes behovet for en statussamtale med den sygemeldte. Ved statussamtalen skal sygdommens arbejdsmæssige konsekvenser klarlægges så godt som muligt. Tidsperspektivet for eventuel tilbagevenden til jobbet skal klarlægges. Det skal klarlægges, om der er behov for tilpasninger i jobbet - evt. overførsel til andre opgaver, samt tages stilling til, hvorvidt det er muligt at indfri disse behov. Ved statussamtalen udarbejdes skriftligt referat, der underskrives af leder og medarbejder. Det kan evt. aftales, at statussamtalen følges op af yderligere en statussamtale indenfor en periode på f.eks. yderligere 4-6 uger. Deltagerkredsen i statussamtaler må ofte være bredere end ved sygefraværssamtalen. I statussamtaler kan der - udover den syge medarbejder deltage: bisidder og en eller flere ledelsesrepræsentanter. Det vil ofte være hensigtsmæssigt, at en sagsbehandler fra bopælskommunens jobcenter deltager - eksempelvis en person fra sygedagpengekontoret

- som led i opfølgingsarbejdet derfra. I denne sammenhæng er det vigtigt, at den syge også har drøftet sine fremtidige muligheder med egen læge. Den sygemeldte godkender deltagerkredsen.

Ledere kan søge råd og vejledning hos:

- Kommunaldirektørens sekretariat vedr. arbejdsmiljøspørgsmål
- Personalejura vedr. og ansættelsesretlige spørgsmål
- Jobcentret vedr. støttemuligheder samt fastholdelse af medarbejderen på særlige vilkår.

Kommunens arbejdspladser har på lige fod med andre virksomheder i kommunen mulighed for at gøre brug af kommunes fastholdelseskonsulent, som er forankret i sygedagpengeteamet i arbejdsmarkedsafdelingen. Fastholdelseskonsulenten er blandt andet behjælpelig med udarbejdelse af fastholdelsesplaner, orientering om relevant lovgivning og råd og vejledning om kompenserende ordninger.

Nedenfor ses en oversigt over sygefraværet for de seneste 3 år. Skemaet viser, at sygefraværet i 2020 lå på 5,7 %. Det betyder, at sygefraværet er faldet en smule fra 2019 til 2020. I 2019 lå sygefraværet på 5,8% og i 2018 på 5,6%.

Af skemaet fremgår endvidere, at der i perioden 2018-2020 er sket et fald i det korte sygefravær og en stigning i det lange sygefravær (mere end 14 dage).

2020						
Gns. antal medarbejdere	Sygefravær i pct	Gns. sygefraværsdage pr. medarbejder	Kort sygefravær (<= 14 dg) i pct	Langt sygefravær (> 14 dg) i pct	Fravær i pct	Gns. fraværsdage pr. medarbejder
3127,5	5,7%	12,8	2,5%	3,1%	2,2%	4,9

2019						
Gns. antal medarbejdere	Sygefravær i pct	Gns. sygefraværsdage pr. medarbejder	Kort sygefravær (<= 14 dg) i pct	Langt sygefravær (> 14 dg) i pct	Fravær i pct	Gns. fraværsdage pr. medarbejder
3171,8	5,8%	13,1	2,8%	3,0%	2,2%	4,9

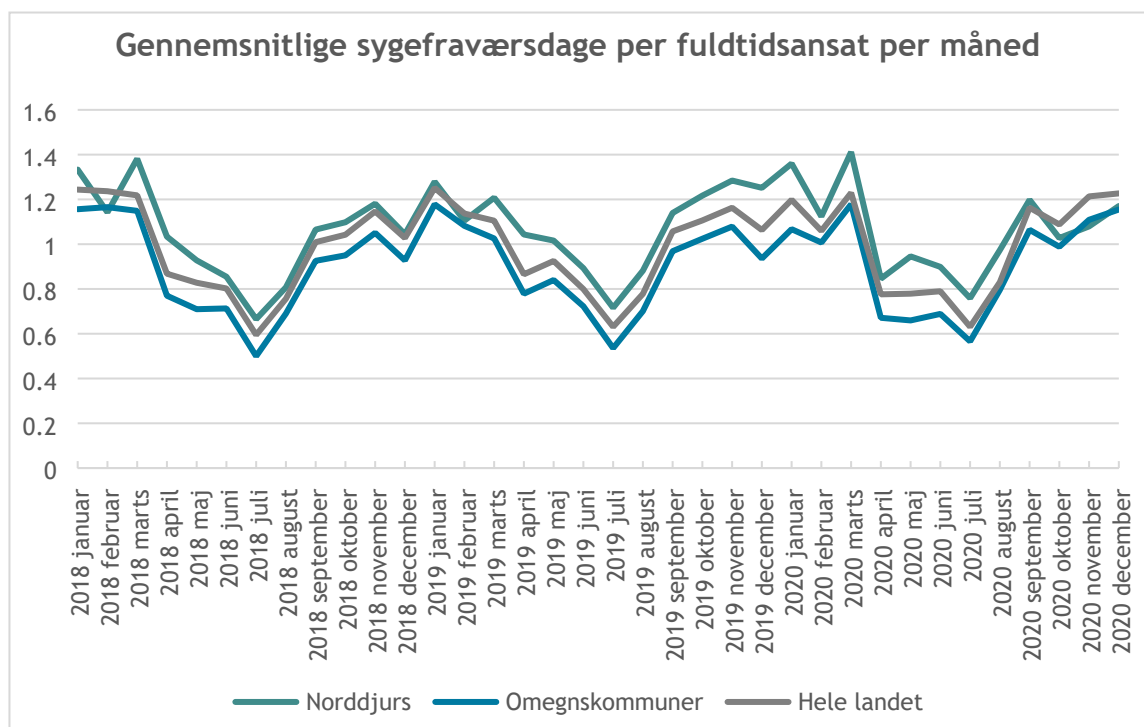
2018						
Gns. antal medarbejdere	Sygefravær i pct	Gns. sygefraværsdage pr. medarbejder	Kort sygefravær (<= 14 dg) i pct	Langt sygefravær (> 14 dg) i pct	Fravær i pct	Gns. fraværsdage pr. medarbejder
3373,4	5,6%	12,7	2,7%	2,9%	2,2%	4,8

Figur 1. Sygefravær, Norddjurs Kommune 2018, 2019 og 2020  
Skemaet viser gennemsnits antal månedslønnede medarbejdere, ansat i perioden.



Sygefravær = sygdom, delvist sygdom, nedsat tjeneste og arbejdsskader.  
 Fravær = barsel, graviditetsgener, hjemmeboende barn syg og sygdom med §56-aftale.  
 Sygefravær og fravær er udregnet på baggrund af medarbejderens reelle arbejdstid, i forhold til fravær- og nærværstimer.  
 Gns. syge- og fraværsdage pr. medarbejder er opgjort til en normeret arbejdsdag på 7,4 timer.  
 Kort og langt sygefravær tælles ud fra antal kalenderdage med sammenhængende sygefravær.  
 Kilde: Norddjurs Kommune

For at give et billede af sygefraværet i Norddjurs Kommune set i forhold til omegnskommuner og alle landes kommuner viser nedenstående graf gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. fuldtidsansat pr. måned:



Grafen dækker over overenskomstansatte dvs. at tjenestemænd, elever, fleksjob og ekstraordinært ansatte er fraregnet.

Omegnskommuner er Aarhus, Randers, Favrskov, Syddjurs og Mariagerfjord.

Fraværsårsager er egen sygdom, fravær som ikke udgør en hel dag samt egen sygdom Covid-19, dvs. at §56 som er langvarig eller kronisk sygdom er fraregnet.

Overordnet set viser grafen, at sygefraværet i Norddjurs set over en periode ligger på niveau med eller lidt over landsgennemsnittet, og generelt ligger sygefraværet i Norddjurs lidt over vores omegnskommuners samlede sygefravær. Ser man på sygefraværet hen over årene følger de tre kurver generelt set hinanden mht. sæsonbetingede udsving. Afslutningsvist i december 2020 ligger Norddjurs under landsgennemsnittet og på niveau med omegnskommunerne.

Der er i forbindelse med udarbejdelsen af denne budgetanalyse undersøgt sygefraværsindsatser i andre kommuner. Der er forskellige eksempler på, hvordan indsatsen præcist udformes, dog ligner indsatserne meget hinanden og minder også meget om indsatsen i Norddjurs. Der har ligeledes været en dialog med KL om, hvordan andre kommuner arbejder med sygefravær, og indsatsen i Norddjurs ligger inden for denne ramme.

Et eksempel på en indsats fra Rebild Kommune omfattede eksempelvis temadage, besøg fra HR på arbejdspladser med meget fravær, udfærdigelse og offentliggørelse af oversigt over sygefravær på arbejdspladsniveau samt fokus på det korte sygefravær.

I Norddjurs er sygefraværsindsatsen funderet i den tillidsbaserede, decentrale ledelsestilgang, de fire værdier (tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab) samt en rummelig personalepolitik med henblik på at fastholde og udvikle det gode samarbejde og den stærke relation mellem ledelse og medarbejdere. Personalepolitikken opererer på et overordnet holdningsbaseret plan og overlader stort ansvar til de enkelte arbejdspladser i den kontinuerlige indsats med at fastholde og udvikle attraktive arbejdspladser, drevet af tillidsbaseret samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og funderet på trivsel og arbejdsglæde for både ledere og medarbejdere.