

# HR-strategi

Denne HR-strategi er udarbejdet i 2018 med udgangspunkt i budgetaftalen for 2018-2021. I budgetaftalen fremgår følgende:

*"I driftsbudgettet er der afsat 1,3 mio. kr. årligt i en central pulje til kompetenceudvikling. Der skal udarbejdes en samlet HR-strategi for fastholdelse, udvikling og rekruttering af medarbejdere, samt arbejdsglæde. Økonomiudvalget og hovedudvalget involveres tidligt i arbejdet, og der fremlægges forslag til en samskabende proces med afsæt i erfaringerne fra de seneste politikker og strategiers tilblivelse.*

*De afsatte kompetenceudviklingsmidler skal understøtte strategien og supplere de midler, der er afsat til formålet via overenskomster og centrale ordninger mv. I den sammenhæng skal der sættes særligt fokus på kompetenceudvikling af medarbejdergrupper, hvor der kan være behov for en ændret kompetenceprofil."*

## En central ramme med plads til decentrale indsatser

Der arbejdes allerede i dag med kompetenceudvikling, fastholdelse og rekruttering på alle områder i Norddjurs Kommunes organisation. HR-strategien afløser derfor ikke det eksisterende arbejde, men skal understøtte det, samt skabe en ramme og sætte en retning for det målrettede decentrale arbejde. Således vil HR-strategien både identificere de fælles opmærksomhedspunkter, som der skal være fokus på at løse decentralt, samt adressere nogle helt konkrete udfordringer, som kræver centralt igangsatte handlinger.

## Sammenhæng med Norddjurs Kommunes øvrige strategier

HR-strategiens formål er et udtryk for Norddjurs Kommune som en moderne organisation, der ønsker et løbende fokus på udvikling af medarbejderressourcerne og organisationskulturen. HR-strategien tegner dermed også sporene for det ledelsesmæssige arbejde i Norddjurs Kommune for de kommende år. Fokus er på at sikre og udvikle de rette kompetencer og de attraktive arbejdspladser i hele organisationen, så varetagelsen af kerneopgaverne fremtidssikres.

HR-strategien omhandler de menneskelige ressourcer som er nødvendige for at nå de politiske målsætninger, og Norddjurs Kommunes visioner og værdier. Der er derfor en tæt sammenhæng mellem disse, og sikringen af de rette kompetencer inden for både drift og udvikling.

Særligt strategien for markedsføring og bosætning samt afbureaukratisering er aktuelle tværgående politiske dagsordener i Norddjurs Kommune med tæt sammenhæng til HR-strategien. Disse vil kort blive præsenteret i de følgende afsnit. Derudover skal den ge-

nerelle politiske dagsorden for øget borgerinddragelse og samskabelse ses i tæt samspil med HR-strategien, fordi udviklingen af nye måder at løse de kommunale opgaver på i mange tilfælde kræver nye kompetencer og en udvikling af organisationen.

### **Markedsføringsstrategi og bosætning**

Norddjurs Kommune har fokus på markedsføring af kommunen som bosætningskommune som et led i at arbejde med vækst og udvikling. HR-strategiens fokus på at synliggøre de gode arbejdspladser i kommunen spiller sammen med markedsføringsindsatsen, fordi øget tilflytning til kommunen også har betydning for at sikre den nødvendige arbejdskraft for både private og offentlige arbejdspladser.

Sammenhængen kommer bl.a. til udtryk gennem bosætningsindsatsen, hvor hjemmesiden [www.flyttilnorddjurs.dk](http://www.flyttilnorddjurs.dk) kobler både information om boliger, byggegrunde, job, børnepasning og oplevelser i Norddjurs Kommune. Sammen kan markedsføringsstrategien og HR-strategien derfor understøtte synliggørelsen af en kommune, hvor der både er gode muligheder for at finde beskæftigelse og bosætte sig.

### **Styrkelse af tværgående samarbejde gennem afbureaukratisering**

I forbindelse med konstitueringsaftalen i 2017 prioriterede kommunalbestyrelsen at sætte fokus på forbedringer af arbejdsgange og koordination i opgaveløsningen, for at fremme afbureaukratisering og samarbejdet på tværs i kommunen som organisation.

Kommissoriet beskriver formålet på følgende måde:

*”Formålet er at møde borgere, virksomheder og det omgivende samfund med en helheds- og udviklingsorienteret indsats”.*

Indsatsen skal fremme nye måder for kommunen at virke og arbejde på:

- Internt i organisationen med en styrkelse af faglighed, udvikling og tværgående handling
- Eksternt i forhold til inddragelse og samspil med borgere, virksomheder og foreninger og de ressourcer de repræsenterer i arbejdet med at skabe fælles konkrete handlinger og resultater

Tankerne bag en styrkelse af det tværgående samarbejde og afbureaukratiseringsdagsordenen har stor sammenhæng med de konkrete indsatser, som HR-strategien anviser om udviklingen af organisationen.

## Proces og involvering af interessenter

Processen for udarbejdelsen af HR-strategien har jf. budgetaftalen været forankret i økonomiudvalget og hovedudvalget. Derudover er hele organisationen blevet involveret i drøftelserne bl.a. gennem et spørgeskema udsendt til alle chefovråder. Formålet med skemaet har været at give hvert områdes medarbejdere og ledere anledning til at drøfte styrker og svagheder i forhold til rekruttering og fastholdelse på de enkelte områder. Spørgeskemaerne har givet værdifulde input til indholdet i HR-strategien.

I februar 2018 afholdt Norddjurs Kommune en konference om rekruttering, fastholdelse og kompetenceudvikling med deltagelse af politikere, repræsentanter fra MED-systemet, ledelsesrepræsentanter samt repræsentanter fra eksterne samarbejdspartnere, herunder uddannelsesinstitutioner og faglige organisationer. Inputs fra konferencen har ligeledes været en del af det samlede materiale, som HR-strategiens indhold bygger på.

Derudover har Norddjurs Kommunes direktion og chefniveau været involveret i processen og har haft lejlighed til at kvalificere indholdet.

HR strategien forelægges økonomiudvalget til godkendelse den 8. august 2018, og herefter igangsættes udmøntningen af de afsatte midler til konkrete indsatser. I 2019 gøres der status på arbejdet med HR-strategien, både i økonomiudvalget og hovedudvalget.

## Udfordringen ifølge tallene

Kombinationen af små årgange på vej ind på arbejdsmarkedet og store årgange på vej på pension medfører, at rekrutterings- og fastholdelsessituation ikke alene er et anliggende for Norddjurs Kommune. Særligt på velfærdsområdet står Danmark overfor en generel udfordring mht. at skaffe hænder nok til fremtidens opgaveløsning.

Kommunernes Landsforening (KL) arbejder også med rekrutteringsudfordringen set i forhold til kommunerne, og har gjort spørgsmålet til et væsentligt element i overenskomstforhandlingerne 2018. De første tendenser fra KL's undersøgelser viser særlige udfordringer med mangel på social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Også på lærerområdet er der rekrutteringsproblemer i en række kommuner, men KL's vurderer at faldende børnetal samt en stigning i antallet af optagne studerende på læreruddannelsen vil imødegå de primære rekrutteringsproblemer på dette område fra 2020.

En anden udfordring KL belyser er at kunne skabe rammerne for at kunne tiltrække ledere til de kommunale lederjob.

Som det fremgår i det følgende afsnit bekræfter Norddjurs Kommunes tal KL's observationer. Norddjurs Kommune har herudover en række specifikke udfordringer for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og ledere.

## Rekruttering

I hele 2017 publiceredes der 278 stillingsopslag i Norddjurs Kommune. Det er gennemsnitligt 23 opslag/måned, og der kom i gennemsnit 34 ansøgere pr. stilling jf. Figur 1.

Ser man på 2018 hidtil, og en prognose for hele året på baggrund af årets første 5 måneder, er forskellen voksende mellem Norddjurs Kommunes behov for at rekruttere og det faktiske antal personer der søger stillingerne.

Figur 1: Antal opslag pr. år og måned, samt gennemsnitligt antal ansøgere pr. opslag.

	2017	2018 (prognose)
Antal opslag hele året	278	338
Gennemsnitligt antal opslag pr. måned	23	29
Gennemsnitligt antal ansøgere/opslag	34	25

Det er primært ufaglærte job som tiltrækker et stort antal ansøgninger, herunder særligt pædagogmedhjælperstillinger og job indenfor serviceområdet. Disse stillinger er dermed medvirkende til at trække det gennemsnitlige antal ansøgninger op.

Imidlertid er en række specifikke fagligheder svære at tiltrække. Dette gælder særligt social- og sundhedsassistenter (gennemsnitligt under 10 ansøgninger), sygeplejersker (gennemsnitligt under 5 ansøgninger), lærere (gennemsnitligt under 15 ansøgninger) og ledere på alle niveauer (gennemsnitligt under 10 ansøgninger). Udfordringen forværres særligt på sundhedsområdet af den demografiske udvikling med flere ældre borgere.

Ser man på aldersgennemsnittet for ansatte i hele Norddjurs Kommune kan man konstatere et aldersgennemsnit på 46 år, hvilket er lidt højere end både landsgennemsnittet og omegnskommunernes 45 år. Aldersgennemsnittet på de førnævnte særligt vanskelige områder er jf. Figur 2 på niveau med Norddjurs Kommunes gennemsnit eller lidt højere.

Figur 2: Gennemsnitsalder på udvalgte overenskomstområder

Overenskomstområde	Gennemsnitsalder
I alt	46
Chefer	53
Lærere i folkeskolen og specialundervisning	46
Social- og sundhedspersonale	46
Syge- og sundhedspersonale	47

## Fastholdelse

Norddjurs Kommune har også en lidt højere anciennitet blandt sine ansatte end landsgennemsnittet med 11,8 år mod 11,3 år på landsplan. Det er positivt at Norddjurs Kommune generelt set kan fastholde medarbejdere længere end gennemsnittet. Tallene understreger dog også ovenstående rekrutteringsudfordring, hvor kommunerne står over for et større generationsskifte i de kommende år.

Ser man på personaleomsætningen i Norddjurs Kommune som en anden indikator på evnen til at fastholde kompetencer fremgår det af Figur 3, at Norddjurs Kommune gennemsnitligt har en lidt lavere afgang af medarbejdere (15,8%) end gennemsnittet af kommuner (16,4%). På de særligt udfordrede fagområder har Norddjurs Kommune ligeledes en lavere afgang (med undtagelse af lærere).

Figur 3: Afgangsprocent (personaleomsætning) på udvalgte områder

	Norddjurs Kommune	Hele landet
Overenskomstområde	Afgang	Afgang
I alt	16,1%	16,7%
Lærere i folkeskole og specialundervisning	14,1%	13,8%
Social- og sundhedspersonale	17,3%	18,8%
Syge- og sundhedspersonale	15,5%	16,5%

## Udfordringen ifølge ledere og medarbejdere

Igennem drøftelser i MED-systemet og på ledersiden er der for hvert enkelt chefområde i organisationen blevet indsamlet viden og erfaringer om de udfordringer som opleves lokalt mht. rekruttering og fastholdelse. Dette gælder både på nuværende tidspunkt og forventninger til fremtiden. Derudover er de styrkepositioner, som HR strategien skal være med til at tydeliggøre, blevet identificeret.

Ledere og medarbejdere på tværs af organisationen har tydeliggjort de forskellige erfaringer og vilkår, som gælder for fastholdelse og rekruttering af både ledere og medarbejdere. Det gælder særlige fagområder, specialiseringer, geografiske placeringer og arbejdsvilkår forbundet med arbejdet.

Mange af disse lokale forhold kræver særlig opmærksomhed eller undersøgelse, og lokale tiltag under HR-strategiens indsatsområder vil skulle målrettes disse udfordringer. Som også ansøgerantallet til ledige stillinger indikerer, opleves der en rekrutteringsudfordring på sundhedsområdet, på skole- og dagtilbudsområdet, og også inden for økonomisk sagsbehandling på visse områder. Der opleves særlige rekrutterings- og fastholdelsesvanskeligheder til stillinger med særlige arbejdsvilkår som fx skæve arbejdstider.

Indsamlingen af udfordringerne viser dog hovedsageligt en række ligheder i de udfordringer, der knytter sig til både rekruttering og fastholdelse af ledere såvel som medarbejdere. Samtidig peges der på tværs af organisationen også på flere styrkepositioner, som kan bringes i spil i for at imødegå nogle af udfordringerne. Både inputs om udfordringer og styrkepositioner er opsummeret i Figur 4.

Figur 4: Opsummering af udfordringer og styrkepositioner fra medarbejder- og ledelsesperspektiv

Udfordringer	Ledere	Medarbejdere
Rekruttering	<p>Vanskeligt at rekruttere ansøgere med både faglig dybde og ledelsesmæssig bredde til en lille organisation, også mht. fremtidens kompetencer fx digitalisering.</p> <p>Pendling og lang transporttid pga. arbejdspladser med dårlige kollektive transportmuligheder.</p> <p>Lønniveau.</p>	<p>Vanskeligheder ved at rekruttere erfarne medarbejdere med de rette kompetencer.</p> <p>Stigende behov for både særlige eller specialiserede kompetencer, samt generalistkompetencer.</p> <p>Pendling og lang transporttid pga. arbejdspladser med dårlige kollektive transportmuligheder.</p> <p>Mangel på faglige miljøer.</p> <p>Mangelfulde stillingsopslag med for stor decentral variation.</p> <p>Lønniveau.</p>
Fastholdelse	<p>Udfordring at lede i små enheder, hvor ledelsen selv er en del af driften.</p> <p>For lidt ledelsesunderstøttelse giver udfordringer mht. tid til faglig udvikling og styring.</p> <p>Stigende kompleksitet i opgaverne og arbejdsområde, samt blandet opgaveportefølje pga. forskellige opgaver og store ansvarsområder.</p>	<p>Udfordring at fastholde nyuddannede og yngre medarbejdere efter et par års ansættelse.</p> <p>Pendling og lang transporttid pga. arbejdspladser med dårlige kollektive transportmuligheder.</p> <p>Små enheder kan have svært ved at give medarbejdere fleksible arbejdsforhold.</p> <p>I praksis er det vanskeligt at arbejde tværgående i organisationen, også mht. organisationskulturen.</p> <p>Organisatoriske udfordringer for faglig sparing og kommunikation på tværs, og implementering af projekter.</p> <p>En lille organisation med et lille budget kan begrænse de faglige udfoldelsesmuligheder og kompetenceudvikling.</p> <p>Fremtidens kompetencemæssige udfordringer som digitalisering og selvbetjeningsordninger.</p>

De rapporterede udfordringer mht. rekruttering og fastholdelse af både ledere og medarbejdere i Norddjurs Kommune kan grupperes i fire hovedkategorier, som herefter udgør overskrifterne for HR-strategiens fire indsatsområder. Inden for hvert af disse indsatsområder vil fagområdernes idéer og erfaringer mht. Norddjurs Kommunes styrkepositioner blive inddraget i anvisningen af mulige centrale og decentrale løsninger.

**Nedenstående opsamling af styrkepositioner** i forhold til at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere og ledere vidner om, at Norddjurs Kommune har mange positive elementer at bygge videre på. Særligt interessant er det, at arbejdspladsernes geografiske placering ikke alene italesættes som en udfordring, men også som en force.

- Godt omdømme som arbejdsplads
- Geografisk placering tæt på Randers og Aarhus
- Samarbejde med uddannelsesinstitutioner om fx praktikforløb
- Godt arbejdsmiljø
- Godt kollegialt sammenhold
- Norddjurs Kommunes værdier, især værdien "prøvehandlinger"
- Fokus på et højt fagligt niveau
- Smådriftsfordele betyder stillinger med bred berøringsflade, stor variation, mulighed for stort ansvar og medindflydelse på egne opgaver
- Kort afstand og god tone mellem ledelse og medarbejdere
- Projektarbejde og tværgående samarbejde i organisationen
- Fleksible arbejdsforhold og frihed i arbejdstilrettelæggelsen
- Stor frihed til at præge mål og retning for ledere
- Både faglige såvel som personlige udviklingsmuligheder
- Ledelsesmæssig anerkendelse og opbakning

Styrkepositionerne skal i højere grad tydeliggøres og sættes i spil som en del af konkrete løsninger på rekrutterings- eller fastholdelsesvanskeligheder.

## Nye fokusområder

Arbejdet med HR strategien har synliggjort en række emner, der fremover skal arbejdes videre med, men som ikke behandles direkte i den nuværende HR strategi. Det drejer sig om følgende:

**Data og ledelsesinformation:** Faktuel viden om organisationens sammensætning er nødvendig for at sikre, at det er de korrekte indsatser, der igangsættes. Der skal fremover indsamles og anvendes data om kommunens personalemæssige sammensætning, personaleomsætning, lønniveauer og lønudvikling etc. på en mere systematisk måde.

**Løn:** Der skal arbejdes videre med løn som emne, og herunder lønstrategier for hele eller dele af organisationen. Norddjurs Kommunes hovedudvalg har som en del af processen for HR-strategien ønsket at drøfte, hvorledes løn udmøntes i dag, og om der kunne være andre måder at tænke lønudmøntning på end den hidtidige.

**Goder:** Det skal belyses om, og i hvilket omfang goder har indflydelse på evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere, herunder om der kan være økonomiske rationaler forbundet med at tilbyde fx sundhedsordninger, massage og fysioterapi på arbejdspladserne for at reducere sygefravær.

## HR-strategiens fire indsatsområder

HR-strategien er en central ramme for decentrale indsatser, og midlerne knyttet til HR-strategien er et supplement til de eksisterende uddannelsesmidler. Det er afgørende at HR-strategien sætter en retning, og allokere de midler til konkrete indsatser, som kan være medvirkende til at forbedre kommunens rekrutterings- og fastholdelsesmuligheder, samt at udvikle organisationen som helhed.

De følgende fire indsatsområder angiver den overordnede retning, som HR strategien udstikker. Indsatsområderne adresserer både de konkrete udfordringer, og bygger videre på de styrkepositioner som Norddjurs Kommunes ansatte har peget på. Indsatsområderne er tæt forbundet, men for at tydeliggøre retningen er de fremstillet særskilt med underliggende konkrete indsatser.

### 1. Synliggørelse af de attraktive arbejdspladser og job

Tilbagemeldingerne fra både medarbejdere og ledere peger på, at Norddjurs Kommune har både attraktive arbejdspladser og job. Udfordringen er, at det ikke er tilstrækkeligt synligt for de kandidater, organisationen ønsker at tiltrække. Den lave kendskabsgrad til Norddjurs Kommune som arbejdsplads og karrieremulighed gør det udfordrende at tiltrække de rette kompetencer.

Der er derfor behov for en særlig indsats for at skabe synlighed omkring Norddjurs Kommunes arbejdspladser på flere niveauer: Lokalt på de enkelte arbejdspladser, organisatorisk for hele kommunen, og regionalt i form af samarbejdsaftaler og partnerskaber med fx uddannelsesinstitutioner.

De styrkepositioner hvortil kendskabet kan øges er bl.a. godt arbejdsmiljø, stærke fagmiljøer, muligheder for afvekslende arbejdsopgaver, en flad organisationsstruktur, gode lokale resultater, samarbejdspartnere, og de særlige lokale forhold, som kan gøre en arbejdsplads attraktiv, men som udefrakommende kandidater ikke kender til.

#### Stillingsopslag som udstillingsvindue

Stillingsopslag kan være det første møde med Norddjurs Kommune som arbejdsplads. Derfor kan stillingsopslag være et indsatsområde, hvor der arbejdes mere målrettet med at fortælle hvad der gør både stillingen, afdelingen og Norddjurs Kommune attraktiv, og fremhæve særlige styrkepositioner.

Styrkepositioner kan fx dreje sig om fleksible arbejdsforhold, tværfagligt samarbejde, sammensætningen af medarbejdere i afdelingen, muligheder for kompetenceudvikling eller lignende.

En samlet beskrivelse af målsætningen og funktionen for den enkelte stilling og afdeling kan være med til at skærpe rekrutteringsprocessen, både fordi et målrettet stillingsopslag kan sikre et bedre match med ansøgeren, gøre det mere motiverende for eksisterende ledere og medarbejdere at viderefordre stillingsopslag i deres egne netværk, og styrke muligheden for også at rekruttere internt i organisationen.



### **Kommunikationspakke til institutioner**

På de enkelte arbejdspladser er der behov for en særlig indsats for at brande og synliggøre de lokale styrker og attraktive muligheder. Flere arbejdspladser har tilkendegivet behovet for en mere synlig tilstedeværelse digitalt, bl.a. på sociale medier. Der udarbejdes derfor centralt en kommunikationspakke til institutioner, som skal støtte institutionernes arbejde med at synliggøre arbejdspladsen. Pakken ledsages af rådgivning fra kommunens centrale kommunikationsfunktion. Indholdet kan være bistand til at sikre en bredere annoncering af ledige stillinger på digitale platforme eller beskrivelser af nuværende stillinger og arbejdspladser (fx ”mød en medarbejder” eller ”lær arbejdspladsen at kende”) på relevante medier.

Kommunikationspakken ligger færdig ved udgangen af 2018, med henblik på ibrugtagning på arbejdspladserne i begyndelsen af 2019.

### **Tættere samarbejde med uddannelsesinstitutioner og synliggørelse på messer**

En oplagt mulighed for at skabe mere synlighed omkring kommunens arbejdspladser er at invitere uddannelsesinstitutionerne og deres studerende indenfor. Det kan være både i form af praktikmuligheder i kommunen, eller forskellige typer uddannelsesopgaver om fagområder eller projekter i kommunen.

Der findes allerede i dag samarbejde mellem Norddjurs Kommune og uddannelsesinstitutioner omkring etablering af praktik fx på de store velfærdsuddannelser. Potentialet for samarbejdet kan dog udvikles yderligere. Derfor etableres der samarbejdsaftaler mellem Norddjurs Kommune og relevante uddannelsesinstitutioner med henblik på at knytte uddannelserne tættere på Norddjurs, og samtidig udvikle de faglige relationer. Således indgås der partnerskabsaftaler med VIA University College og Aarhus Universitet.

De enkelte områder skal desuden prioritere at arbejde struktureret med deltagelse på relevante uddannelses- og jobmesser, for at sikre en direkte dialog mellem potentielle kandidater og kommunens arbejdspladser.

## **2. Udvikling af fremtidens kompetencer**

Fælles for medarbejdere og ledere på tværs af områder og fagligheder i Norddjurs Kommune er et fokus på både at sikre det rette match mellem kompetencer og arbejdsopgaver, og at de rette kompetencer er til stede i organisationen for at løse fremtidens kommunale kerneopgaver. Kompetenceudvikling handler derfor både om fastholdelse gennem faglig videreudvikling, men også rekruttering af enten bestemte fagligheder eller nye typer kompetencer.

Det betyder for det første, at kompetencer skal defineres bredere og mere præcist, så de i højere grad kan bringes i spil til konkrete arbejdsopgaver, som på visse kommunale områder bliver stadigt mere komplekse. Kompetencer kan både forstås som en uddannelsesbaseret faglighed, men også evner og erfaringer inden for fx borgerkontakt, digi-

talisering, samarbejde og relationer, som det i stigende grad er relevant at definere som kompetencer.

Behovet for at benytte et bredere kompetencesyn medfører for det andet opmærksomhed på, hvorvidt Norddjurs Kommune som organisation også er dynamisk mht. at udnytte de kompetencer, som i forvejen er til stede. Dette kan ske gennem øget samarbejde på tværs, eller gennem videreudvikling eller mulighed for omplacering af de kompetencer, som der er behov for. Dette spørgsmål er der blevet gjort opmærksom på bredt i organisationen.

Kompetenceudvikling er endelig en måde at sikre fastholdelse af de ledere og medarbejdere, som organisationen har investeret i, og som samtidig har et fagligt og organisatorisk fundament, der kan bygges videre på. Både ledere og medarbejdere motiveres af muligheden for kompetenceudvikling for at kunne være fagligt opdateret, men også for at udvikle sig på nye områder. Norddjurs Kommune som organisation kan i højere grad udnytte det potentiale der ligger i den eksisterende medarbejder- og ledelsesstab til at imødekomme behovet for nye kompetencer, løse rekrutteringsvanskeligheder inden for visse fagområder, samt sikre fastholdelse af værdifulde ledere og medarbejdere.

### **Personlige kompetenceudviklingsforløb**

En mere systematisk tilgang til kompetenceudvikling forudsætter, at der arbejdes med længere forløb for den enkelte medarbejder eller leder. Dvs. at der skal fokuseres på karriereforløb, udviklingsforløb for nye medarbejdere, og tydeliggørelse af de muligheder som findes i organisationen mht. specialiseringer, andre jobretninger eller fagområder, samt på ledelsesområdet. Fx igennem MUS-samtaler kan fokus øges på en bredere kompetenceforståelse, som tager udgangspunkt i både faglige styrker, interesser, personlige kompetencer, erhvervs erfaring og uddannelsesprofil.

Opsamlingsamtaler mellem medarbejdere og ledere i den første ansættelsesperiode kan være med til at sikre fokus på kompetenceudvikling, og dermed sikre at et godt introduktionsprogram eller oplæringsforløb følges op. Dette skal fordre, at medarbejderen eller lederen kan se sig selv som et aktiv i Norddjurs Kommune for en lang periode. Man kan fx arbejde med tilknytning af mentorer i eller uden for organisationen som inspiration og støtte til karriereudvikling.

Gennem fokus på karriereudvikling og talentudvikling kan der således gøres en indsats for fastholdelse af især de kompetencer, som er svære at rekruttere, som er særligt værdifulde for organisationen, eller for at videreudvikle dem til at dække rekrutteringsbehov andre steder i organisationen. Denne indsats kan både være individuel, men også rette sig mod specifikke faggrupper som helhed, hvor der systematisk arbejdes med at styrke rekruttering eller sikre fastholdelse.

### **Pulje til kompetenceudvikling**

Som en del af HR-strategien oprettes en pulje til kompetenceudvikling. Formålet med puljen er HR-strategiens målsætning om at styrke både rekruttering og fastholdelse.

Puljen kan støtte konkrete faglige kompetenceforløb. Puljen kan også støtte kompetenceudviklingsforløb i bredere forstand, som adresserer rekrutterings- eller fastholdelsesproblematikker i overensstemmelse med nedenstående kriterier.

Kriterierne til at få tilskud fra puljen til lokal kompetenceudvikling omhandler sammenhængen med de identificerede udfordringer med rekruttering og fastholdelse, og opmærksomhed på fremtidens kompetenceefterspørgsel i organisationen. Kriterierne skal derfor ses i sammenhæng med HR-strategiens fire indsatsområder.

Kriterierne for tildeling af de centralt afsatte midler til HR-strategien vægter:

- Løsning af konkrete udfordringer mht. rekruttering og fastholdelse af ledere eller medarbejdere
- Styrkelse og videreudvikling af faglige kompetencer
- Udbredelse af et bredere kompetencesyn med fokus på fx personlige, relationelle og tværgående kompetencer
- Udnyttelse af eksisterende kompetencer i organisationen gennem tværgående samarbejde, netværksdannelse, projektorganisering, nye løsninger, eksterne samarbejder, synliggørelse af læring mv.
- Fokus på at udnytte egne ressourcer bedst muligt i form af intern viden, undervisning, udlån, eksperimenter med nye sammensætninger eller placeringer af kompetencer, vidensdeling, projekter mv.
- Sammenhæng med Norddjurs Kommunes værdier: Åbenhed, dialog, ligeværdighed, sund fornuft og plads til prøvehandling.

Værd at vide om puljen:

- Puljen er forankret i direktionssekretariatet & HR, hvor der også kan søges sparing til ansøgningsprocessen
- Puljen åbner for ansøgninger den 15. oktober 2018
- Ansøgninger sendes til [tht@norddjurs.dk](mailto:tht@norddjurs.dk)
- Ansøgningsfristen er den 31. december 2018
- Midlerne vil blive udloddet den 1. februar 2019

### Centrale ordninger og fonde

Jf. budgetaftalen er midlerne i HR-strategien et supplement til den eksisterende kompetenceudvikling i organisationen. Det betyder at aftaleenhederne fortsat skal bruge egne uddannelsesmidler, samt søge eventuelt søge eksterne midler til lokale uddannelsesprojekter.

Den kommunale kompetencefond er den primære mulighed for at supplere og styrke indsatsen med kompetenceudvikling decentralt. Fonden tager udgangspunkt i en individuel ansøgning fra den enkelte medarbejder, og anvendelsen kan understøtte HR-strategiens indsatsområder.

I forlængelse af trepartsforhandlingerne oprettedes der en central omstillingsfond, som giver mulighed for ufaglærte og faglærte, på eget initiativ, at søge midler til videreud-

dannelse. Derudover er der i trepartsforhandlingerne et generelt fokus på videreuddannelse, hvor også adgangen til kompetenceudvikling og rammerne herfor forbedres.

Også overenskomstforhandlinger 2018 har haft rekruttering på dagsordenen, og der ned sættes i den forbindelse en rekrutteringspulje.

Her

### **3. Udvikling af den tværfaglige og samarbejdende organisation**

For at implementere arbejdet med kompetenceudvikling for enkelte medarbejdere og ledere, er der fokus på at Norddjurs Kommune som organisation i højere grad understøtter et bredere og mere udviklingsorienteret syn på kompetencer. Det efterspørges bl.a. at kompetencerne sammensættes på nye måder, og at der igangsættes indsatser for at styrke mulighederne for interne rekrutteringer. Tilbagemeldingerne fra organisationen indikerer et behov i den sammenhæng for en mere tværgående og fleksibel måde at arbejde og tilrettelægge arbejdsopgaver på.

En central forudsætning for at fremme tværgående og tværfagligt samarbejde, er en høj grad af kendskab til stillingsprofiler, fagområder, arbejdsopgaver, projekter og politiske prioriteringer på tværs af hele organisationen. En række konkrete indsatser, som der derfor peges på, handler om at sikre en grundig introduktion til Norddjurs Kommune som arbejdsplads. Derudover bør synligheden og kendskabet til andre afdelinger, kompetencer, kerneopgaver eller udviklingsprojekter øges.

Et sådant kendskab giver bedre mulighed for både personlig og faglig udvikling, sparring og netværk, innovative og nytænkende opgaveløsninger, bedre ressourceudnyttelse, større arbejdsglæde og en bedre mulighed for at fastholde de kompetencer som organisationen har investeret i.

#### **Øget tværgående samarbejde og styrkelse af projektarbejde**

Både ledere og medarbejdere har på flere områder meldt tilbage, at det er motiverende mht. fastholdelse, at der arbejdes på tværs af fagligheder og områder i organisationen. Dette kan bl.a. ske gennem en bedre implementering af Norddjurs Kommunes projektmodel gennem brug af projekthåndbogen og projektværktøjerne. En øget opmærksomhed på at inddrage relevante faglige og personlige kompetencer på tværs af fagligheder, afdelinger eller områder kan skabes gennem etablering eller styrkelse af netværksgrupper, fælles tværfaglige arrangementer eller emnedage, eller gennem oprettelsen af opgavefællesskaber mellem faggrupper.

Projektmetoden understøtter også Norddjurs Kommunes ønske om at have fokus på at afprøve nye metoder til at skabe effekt for borgerne og for organisationen. I forlængelse heraf er det afgørende, at de effektfulde projekter færdiggøres og implementeres, men også at projekter, der ikke viser sig effektfulde, kan opgives.

## **Introduktion til Norddjurs Kommune som arbejdsplads og styrkelse af internt rekrutteringspotentiale**

Skabelsen af et bedre overordnet kendskab til Norddjurs Kommune som arbejdsplads, er en forudsætning for at kompetencerne kan udnyttes bedst muligt, til gavn for både medarbejdere, ledere og organisationen som helhed.

Det kan dreje sig om at sammensætte et grundigt lokalt introduktionsprogram for nye medarbejdere og ledere, med den målsætning at synliggøre mulighederne for både faglige og personlige udviklingsforløb inden for organisationen, men også for at lære forskellige områder af organisationen at kende. Gennem et øget samarbejde på tværs af afdelinger eller arbejdssteder kan der også opstå forskellige muligheder for jobrotation og tilknytning til arbejdsgrupper eller projektgrupper på tværs af afdelinger. Nyansatte kan evt. tilbydes introduktionsforløb sammen, så der kan dannes netværk på tværs af fagligheder eller afdelinger på et givent område.

### **Bedre koordinering af talentudviklingen på de enkelte områder.**

Et øget kendskab til organisationen er en forudsætning for, at man vha. interne rekrutteringer kan imødekomme visse rekrutteringsudfordringer. Ledelsen har en afgørende opgave mht. både at sikre at medarbejderne har kendskab til deres karrieremuligheder, og gennem en tættere dialog med lederkollegaer at orientere sig om medarbejdernes karrieremuligheder andre steder i organisationen. Dette fokus skal sikres gennem MUS-samtaler med medarbejderne, og en tæt og løbende dialog på ledelsesniveauet.

## **4. Rum til ledelse og udvikling af ledelse**

Som et led i regeringens sammenhængsreform fra 2017 blev der nedsat en ledelseskommision til at give konkrete anbefalinger til at styrke ledelseskvaliteten i den offentlige sektor. Baggrunden for kommissionens arbejde er behovet for et styrket fokus på ledelsens afgørende betydning for udviklingen af den offentlige sektors service til borgere og virksomheder. Ledelseskommisionens anbefalinger blev offentliggjort den 12. juni 2018.

Ledelse er blandt de områder, der er sværest at rekruttere til, både på tværs af kommunerne, og også i Norddjurs Kommune. Vigtigheden af god ledelse skinner også igennem i både hos ledere og medarbejdere i indsamlingen af erfaringer til HR-strategien.

Ledelse er blandt de faktorer, som medarbejdere fremhæver som afgørende for fastholdelse og arbejdsglæde, herunder en ledelse der

- er tæt på kerneopgaven
- er tilgængelig, og har tid og rum til ledelse
- er anerkendende og inddragende
- kan give faglig sparring
- sætter rammer og retning for udviklingen af arbejdspladserne

Adspurgt om rekrutterings- og fastholdelsesudfordringen set fra et ledelsesperspektiv, har de adspurgte ledere fokus på lederuddannelse, muligheden for ledernetværk, samt opbakning fra og samspil med det politiske niveau.

Samfundsudviklingen, hvor den offentlige opgaveløsning bliver mere kompleks, samt den konkrete rekrutterings- og fastholdelsesudfordring i Norddjurs Kommune, gør ledelse til et særligt indsatsområde.

Følgende indsatser søger at skabe attraktive rammer for udøvelse af ledelse. Indsatserne skal forbedre rekrutterings- og fastholdelsespotentialer og udvikle ledelseskvaliteten, således at medarbejdere og arbejdspladser har de bedste forudsætninger for at styrke arbejdsglæden og udvikle den faglige opgaveløsning.

### **Styrkelse af ledelsesstøtten**

I tilbagemeldingerne fra organisationen fremgår det, at lederne ikke oplever at have tilstrækkelig tid til ledelsesopgaverne, og at medarbejderne dermed ikke oplever den ledelse, de efterspørger. Lederne peger på, at de bruger uforholdsmæssigt meget tid på ikke-ledelse, typisk administrative gøremål, og at det er med til at gøre lederjobbet mindre attraktivt. Det vanskeliggør både rekruttering og fastholdelse af ledere.

En måde at sætte ledernes ressourcer fri på, er at sikre at en række af de centrale stabsfunktioner i højere grad kan aflaste og understøtte lederne.

HR-funktionen skal være en strategisk partner for ledelsen i forbindelse med rekruttering, både i forhold til tilrettelæggelse og gennemførelse af rekrutteringsprocesser, herunder også forhandling af løn.

En del af HR's samspil med ledelsen handler også om at fastholde ledernes fokus på de eksisterende politikker omkring gode ansættelsesforløb, som strækker sig fra rekrutteringsprocessen til afslutningen af et ansættelsesforløb. Tidligere ansøgere og tidligere ansatte er en kandidatgruppe, der allerede kender Norddjurs Kommune, og som skal være motiverede til at søge ledige stillinger ved Norddjurs Kommune igen.

Derudover skal HR-funktionen i højere grad stille ledelsesværktøjer til rådighed, der kan aflaste ledelsen i de administrative processer (fx APV, MUS etc.). Dette betyder også, at økonomi- og lønfunktionen bistår med rådgivning og administrativ bistand indenfor deres kompetenceområder som fx kørsel, ferie, sygdom og barsel. Endelig skal der i højere grad arbejdes med automatisering af eksempelvis IT-brugeroprettelser ved nyansættelser.

### **Udarbejdelse af tilskudsmodel til lederuddannelse på diplomniveau**

Norddjurs Kommune har i dag et samarbejde med fire andre østjyske kommuner om lederuddannelse på diplomniveau. Ledelse på diplomniveau er målrettet ledere på niveau 3, dvs. institutionsledere på de store velfærdsområder, samt ledere i de borgernære funktioner.

Norrdjurs Kommune har en pulje til formålet, som løbende har finansieret lederuddannelse på diplomniveau. Der udarbejdes en model for tilskud til lederuddannelse på diplomniveau (DOL) samt andre målrettede lederuddannelser på diplomniveau (fx den nyligt annoncerede skolelederuddannelse). Målet med tilskudsmodellen er, at Norrdjurs Kommune over en årrække kan understøtte den formelle og ECTS-givende videreuddannelse af kommunens ledere.

### **Forsknings samarbejde med Aarhus universitet om praksisnær ledelse og ledelsesspænd**

Norrdjurs Kommune er i gang med at indgå en samarbejdsaftale med Aarhus Universitet. Samarbejdet kan være med til at knytte arbejdspladser i Norrdjurs Kommune tættere på Aarhus Universitet, og dermed synliggøre vores organisation for studerende som en potentiel fremtidig arbejdsplads. Derudover er Norrdjurs Kommune blevet koblet på et nystartet forskningscenter i offentlig ledelse ved Aarhus universitet.

Samarbejdet med center for offentlig ledelse giver muligheder for at indgå i et konkret forskningsprojekt om ledelse. I forlængelse af ledelseskommisionens anbefalinger og tilkendegivelser om emnet fra Norrdjurs Kommune som organisation, kunne oplagte projektemner være kobling af ledelse og faglighed, samt ledelsesspændets betydning.

Det foreslås derfor, at Norrdjurs Kommune tilbyder Aarhus Universitet at stille organisation og empiri til rådighed for universitetets forskere og studerende. Forskningsprojektet skal sætte en synlig og evidensbaseret dagsorden, der kan sikre et struktureret arbejde med udviklingen af Norrdjurs Kommunes fremtidige ledelsesdagsorden.

### **Det videre forløb**

Når HR-strategien er godkendt, vil arbejdet med at sikre kendskabet til HR-strategiens indhold, samt implementering af de konkrete centrale indsatser blive igangsat.

HR-funktionen vil være til rådighed for at præsentere indsatsområderne og erfaringerne fra HR-strategien. Dette gælder både relevante MED-udvalg, ledergrupper og hele arbejdspladser.

HR-strategien er gældende frem til 2021, og fra 2019 vil der årligt blive fulgt op på effekten af indsatserne i både økonomiudvalget og hovedudvalget.