

Budgetanalyse om understøttelse af organisationen i et HR-perspektiv

Åben Sag

Sagsgang

ØK, KB

Sagsfremstilling

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 ledelseskodekset *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.

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

Hovedudvalget drøftede budgetanalysen på møde den 17. maj 2021. Hovedudvalget drøftede budgetanalysens anbefalinger herunder opmærksomhed på udfordringer i forbindelse med rekruttering og fastholdelse, understøttelse af ledernetværk og nye ledere samt nysgerrighed

omkring muligheden for en styrkelse af området. Budgetanalysen tilgår nu økonomiudvalget til yderligere behandling.

I det følgende beskrives arbejdsgruppen anbefalinger i forhold til, hvordan kan HR-understøttelsen fremadrettet med fordel kan styrkes, og hvordan dette kan organiseres.

Styrket kommunikation om central hjælp og rådgivningsmuligheder

Der ligger en ledelsesopgave i at synliggøre i organisationen, hvad der kan ydes 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 de 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, arbejdsstrivsel 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 oprettelse af en stilling som HR-koordinator. 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-koordinator 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 specialister.
- Styrket fokus på rekruttering og fastholdelse, 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
- 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, gode råd til rekruttering mv.
- Decentral opmærksomhed på fastholdelsesindsatsen med involvering af MED, eksempelvis gennem afdækning af hvorfor medarbejdere opsiger 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-koordinator 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. 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 sygefraværsdata

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 arbejde er sat i gang.

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.

Sammenhæng til andre politikker/strategier og fagområder

Der er sammenhæng til personalepolitikken, personalepolitisk status, samt Vores Norddjurs.

Økonomiske konsekvenser

Budgetanalysen har ingen økonomiske konsekvenser.

Såfremt der ønskes, at der skal ske styrkelse af den HR-understøttelse, der tilbydes i dag med eksempelvis en centralt forankret tværgående HR-koordinator, vil der skulle tilføres yderligere ressourcer til opgaven.

Indstilling

Kommunaldirektøren indstiller, at analysen drøftes og indgår i budgetarbejdet for 2022 og frem.

Beslutning i Økonomiudvalget den 15-06-2021

Tiltrådt.

Afbud:

Hans Fisker Jensen (A)

Bilag:

1 - 3078537	Åben	HR-budgetanalyse 2021	(65250/21)	(H)
-------------	------	-----------------------	------------	-----