

Notat

Dato: 22.04.2021
Reference: Kommunaldirektørens sekretariat
Journalnr.: 13/13646

Personalepolitisk status 2020

Denne redegørelse indeholder en række personalepolitiske tiltag og fokusområder for 2020. Derudover udgør notatet en opsamling af en række personalepolitiske nøgletal for Norddjurs Kommune for hele 2020. Tallene er primært trukket fra databasen KRL (Kommunernes og Regionernes Løndatakontor). Den personalepolitiske status 2020 behandles i direktionen den 5. maj 2021, hovedudvalget den 17. maj 2021, økonomiudvalget den 15. juni 2021, kommunalbestyrelsen den 22. juni 2021.

Covid-19

Når der ses tilbage på 2020, har det uden sammenligning været et ekstraordinært år i Norddjurs Kommune. Covid-19-pandemien har påvirket både borgere, ledere og medarbejdere og har krævet opfindelse af og tilpasning til nye løsninger på rekordtid. Arbejdspladser, ledere og medarbejdere har kontinuerligt i takt med skiftende retningslinjer og svingende smittetal lagt enorme kræfter i at sikre den bedst mulige løsning af kerneopgaven til gavn for borgerne.

I hele perioden har været stor fokus på åbenhed og løbende kommunikation fx i form af regelmæssig og relevant information fra kommunaldirektøren til organisationen, og på alle MED-niveauer og i alle ledelseslag er situationen omkring Covid-19 løbende blevet drøftet kontinuerligt. Medarbejdersiden i kommunens hovedudvalg beskriver et meget velfungerende TRIO- og MED-samarbejde på de lokale arbejdspladser, hvor også værdien af den uformelle og løbende dialog er højt vægtet. I organisationen er der stor opmærksomhed på det psykosociale arbejdsmiljø både fra ledelse og arbejdsmiljørepræsentanter. Der er fra alle sider stor opmærksomhed på at understøtte trivsel, arbejdsglæde og samarbejde bedst muligt.

Der er sket en stor digital og virtuel udvikling i organisationen, hvor nye arbejdsredskaber og tilgange prøves af og fungerer både i det interne samarbejde og i mødet med borgene. Organisationen arbejder meget stærkt og løsningsorienteret, når nye opgaver og retningslinjer kommer til. På arbejdspladser med fremmøde tages hensyn til smitterisiko, og der er dialog om de eventuelle bekymringer, der kan være i den forbindelse. Senest har organisationen systematisk og effektivt øget testkapaciteten og udrullet en afgørende og værdifuld vaccineindsats. Samlet set tegnes et billede af en agil og løsningsorienteret organisation, hvor udvikling, læring og vidensdeling på baggrund af Covid-19 er et vedvarende fokusområde.

Sundhedskrisegruppen har ydet en massiv og uundværlig indsats med at fortolke nationale udmeldinger, udarbejde og iværksætte strategi for håndtering af smitte, monitorering af den aktuelle situation, etablere tiltag til smitteforebyggelse, øgning af testkapacitet, igangsætning af vaccinationsindsats, sikring af værnemidler mv. Information og kommunikation har hele vejen igennem været et højt prioriteret fokuspunkt.

Det politiske niveau har løbende understøttet udfordringer som følge af Covid-19 eksempelvis gennem politiske hjælpepakker til blandt andet erhvervslivet og kultur- og fritidsaktører, senest er der aftalt en hjælpepakke til understøttelse af genåbningen af kommunen. Hjælpepakkerne har til hensigt at understøtte områder, der er særligt hårdt ramt af den ekstraordinære situation.

På landsplan og hos KL er der fokus på erfaringsopsamling og fremtidsperspektiver på baggrund af Covid-19. Norddjurs Kommune har tidligt i pandemien kvitteret positivt for en invitation ind i KLs landsdækkende arbejde med at skabe læring på baggrund af erfaringer, herunder nytænkning ift. løsning af kerneopgaven, ledelse, trivsel og digitale mødeformer med det formål at videreudvikle af den samlede, fremadrettede, kommunale opgaveløsning. Organisationen har deltaget i og initieret følgende erfaringsopsamlings på baggrund af Covid-19:

- KL's erfaringsopsamling fra foråret 2020
- Drøftelse på arbejdsmiljødagen, november 2020
- Temadrøftelse i hovedudvalget, november 2020
- Gruppedrøftelse ifm. nytårskur for ledere, januar 2021
- Gruppedrøftelse på chefforum, februar 2021

Direktionen satte i juni en strategisk dagsorden i hele organisationen om at holde fast i, videreudvikle og understøtte de erfaringer og landvindinger, som man har gjort og fortsat gør centralt som decentralt. Denne prioritering blev endvidere fremhævet i budgetaftale 2021, ligesom der blev afsat midler til at understøtte implementering af Covid-19-relaterede tiltag. Dette med henblik på at sikre, at Norddjurs Kommune fortsat er en attraktiv, moderne og professionel organisation. Udgangspunktet for denne udvikling er nedenstående tre strategiske spor, hvis indhold udvikles løbende gennem inddragelse af organisationens erfaringer og konkrete nye tilgange:

1. Dynamisk ledelse på distance, fokus på kerneopgaven og afskaffelse af unødige bindinger
2. Tværgående samarbejde, kollegial sparring, trivsel og sammenhængskraft
3. Digitale samarbejdsformer, inddragelse og kommunikation

Det seneste ledelsesmæssige initiativ er nedsættelsen af en gruppe, som skal rette opmærksomhed på væsentlige principper for organisationens gradvise steps mod en normaliseret hverdag efter corona. Udgangspunktet for gruppen er strategisk målsætning og fokus på overordnede tematiske opmærksomhedspunkter under hensyntagen til den mangfoldighed og forskellighed, der kendetegner borgere, ydelser, medarbejdere, arbejdspladser mv. Afsættet er Vores Norddjurs, de fire værdier samt den decentrale, tillidsbaserede ledelsestilgang. Gruppens møderække balanceres i forhold til politiske hjælpepakker, den lokale smitteudvikling og vaccineindsats samt den nationale genåbning. Gruppen er kendetegnet ved i udpræget grad at være tværgående i sit arbejde, hvilket afspejles i gruppens deltagersammensætning - på tværs af arbejdspladser og på tværs af medarbejder- og ledelsesorganisering. Kommunaldirektøren er formand for gruppen.

Rammesætning for ledelsesevaluering

Med afsæt i aftalen mellem Regeringen, KL og Danske Regioner om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor er der i 4. kvartal 2020 og 1. kvartal 2021 blevet gennemført et pilotforløb for ledelsesevaluering i Norddjurs Kommune. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse (ledelsescentret) har sammen med staten, KL og Danske Regioner fået til at opgave at udvikle et spørgeskemabaseret værktøj til ledelsesevaluering til brug for staten, kommunerne og regionerne. Det er dette værktøj og proces for ledelsesevaluering, der i pilotforløbet er blevet testet i samarbejde med ledelsescentret.

Værktøjet forventes færdigt i november 2021, og det er på den baggrund intentionen, at den første proces for ledelsesevaluering gennemføres i første halvår 2022 med afslutning inden sommerferien. Ledelsesevalu-

ering gennemføres med henblik på at skabe ledelsesudvikling til gavn for den borgerrettede service. Det understøtter den strategiske linje, der er lagt for Norddjurs Kommune som organisation, og Norddjurs' fire værdier: tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab har været udgangspunkt for de ledelsestemaer, som rammesætningen er centreret omkring. Samtidig giver kommunens bidrag mulighed for, at ledelsescenteret kan lave forskning i offentlig ledelse og ledelsesudvikling, som understøtter behovet i den kommunale virkelighed.

Værktøjet for ledelsesevaluering er i Norddjurs blevet afprøvet hos 6 aftaleenheder. Hovedudvalget og chefforum har været involveret i principperne for gennemførelse af pilottest, ligesom økonomiudvalget også er blevet orienteret herom. På de aftaleenheder hvor ledelsesevalueringen er afprøvet, er der blevet uddraget en masse læring af forløbet, som der er blevet samlet op på ultimo februar/primomarts i fokusgruppeinterviews med aftaleholdere, ledere og MED-repræsentanter. Denne erfaringsopsamling samt ledelsescenterets gennemafprøvede værktøj er afsættet for Norddjurs Kommunes rammesætning for ledelsesevaluering. Det er første gang der i organisationen gennemføres ledelsesevaluering på denne måde, og der lægges stor vægt på den tillidsbaserede tilgang samt fremadrettet læring.

Vores Norddjurs

Økonomiudvalget behandlede på sit møde 25. september 2018 et forslag til igangsættelse af en faseopdelt forandringsproces af Norddjurs Kommunes organisation med det formål at sikre en slankere ledelsesstruktur, færre og mere homogene forvaltninger, samt udarbejdelsen af et nyt organisations- og ledelseskodex for hele organisationen.

Som en tredje og sidste del blev fase 3 - udarbejdelse af organisations- og ledelseskodexet Vores Norddjurs - gennemført fra efteråret 2019 frem til foråret 2020 på baggrund af godkendelse af igangsættelsen i hovedudvalget, august 2019. Tilblivelsen af Vores Norddjurs beror på en involverende proces, som begyndte ude på arbejdspladserne, hvor hver aftaleenhed formulerede deres bud på vores nye værdier. Med afsæt i materialet fra hele organisationen arbejdede formænd og næstformænd fra alle lokaludvalg, chefforum og hovedudvalget videre med formuleringen af de fire værdier tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab på en stor workshop den 4/12-2019.

En implementeringsworkshop blev afholdt den 5. marts 2020, hvor tre centrale initiativer for implementering af Vores Norddjurs blev uddelt til samtlige aftaleenheder i organisationen: 1) hæfte "Vores Norddjurs", 2) dialogkort "Værdier i spil" samt 3) plakater "Vores Norddjurs". Derudover blev der igangsat en stafet, hvor aftaleenheder skiftevis kunne indsende videosekvenser om, hvordan de arbejdede med implementeringen.

Overalt i organisationen har der været stort positivt engagement i forbindelse med udviklingen af Vores Norddjurs. Efterfølgende har der været god energi i arbejdet med at implementere de fire værdier og materialerne til at understøtte værdierne er blevet taget godt imod. Medarbejderrepræsentanterne i hovedudvalget har påpeget, at måden processen har været tilrettelagt og gennemført på, har været befordrende. Det har været værdifuldt med de løbende orienteringsmøder og bredt involverende workshops, hvor både ledere og medarbejdere deltog og hørte det samme. At man på denne måde samarbejdede og udviklede Vores Norddjurs i fællesskab, ledere og medarbejdere, udløser stolthed og understreger, at der er en stor grad af tillid i organisationen.

Tankegangen bag Vores Norddjurs akkompagneres på fineste vis af Regeringen, KL og Danske Regioners nærhedsreform fra oktober 2020. Nærhedsreformen sætter en klar ny og ambitiøs retning for udviklingen af velfærdssamfundet. En retning, hvor større frihed, tillid og professionelt handlerum giver ledere og medarbejdere mulighed for at koncentrere sig om at levere den bedst mulige velfærd for borgerne, og hvor

fremtidens velfærdsløsninger udvikles i forpligtende fællesskab gennem et tæt samarbejde mellem medarbejdere, borgere, ledere, lokalpolitikere og myndigheder.

Grundet corona-krisen blev der fastsat en ny tidsramme for opfølgning på Vores Norddjurs. Den administrative opfølgning var oprindeligt fastsat til at pågå i juni 2020, men blev udskudt til efteråret 2020, hvor der blev fulgt op på implementeringen af Vores Norddjurs hos de enkelte aftaleenheder, herunder det nye organisations- og ledelseskodeks' virke i organisationen og betydning for den enkelte aftaleenhed.

Opfølgningen havde til formål at indsamle viden om arbejdet med den lokale forankring, decentrale tiltag, effekten af disse samt planerne for det videre arbejde med implementeringen med henblik på inspiration og læring på tværs i organisationen. Opfølgningen tog udgangspunkt i et kort, anonymt spørgeskema til aftaleenhederne på de to direktørområder. Der er blevet opfordret til, at skemaet blev udfyldt i fællesskab af leder og en MED-repræsentant.

Hovedkonklusioner på baggrund af besvarelserne:

- Størstedelen af aftaleenhederne i organisationen arbejder med værdierne på arbejdspladsen.
- Størstedelen har brugt de centrale implementeringsværktøjer (plakat, dialogværktøj, folder) undervejs i implementeringen, som har været med til at understøtte processen. Derudover har flere aftaleenheder også udarbejdet deres egne, supplerende værktøjer med det formål at understøtte processen yderligere.
- Der er udvist stor idérigdom i arbejdet med at forankre værdierne meningsfuldt i den lokale kontekst, hvilket vidner om stort engagement og opbakning til processen.
- Størstedelen af aftaleenhederne tilkendegiver, at værdierne er blevet forankret på arbejdspladsen og har styrket kommunikation og samarbejde samt påvirket løsningen af kerneopgaven positivt.
- Covid-19 har forståeligt udfordret implementeringsprocessen, hvor oprindelige planer er blevet justeret, omlagt eller udskudt, men til trods for dette vidner tilbagemeldingerne om et generelt stort engagement og ejerskab til værdierne og processen.

Der arbejdes fortsat i organisationen med at implementere og bruge værdierne på arbejdspladserne og i opgaveløsningen. De er bl.a. et af afsættene i budgetaftalen 2021, ligesom de er grundlaget for rammesætningen for ledelsesevaluering. Arbejdet med og forankringen af værdierne i Vores Norddjurs er en kontinuerlig proces med henblik på at understøtte organisationen og arbejdspladserne i en arbejdskultur, hvor tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab altid er udgangspunktet for det, vi gør.

HR-strategi

I budgetaftalen for 2018-2021 er følgende tekst vedrørende HR-strategien indskrevet: *"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".* Puljen blev i forbindelse med besparelserne reduceret.

Arbejdet med HR-strategien blev igangsat i 2017 med involvering af økonomiudvalg, MED-system, faglige organisationer og interessenter såsom uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og andre samarbejdspartnere. I 2018 blev en HR-strategi for Norddjurs Kommune udarbejdet, og i august 2018 blev den endelig vedtaget. HR-strategien er en overordnet ramme, som har til formål at understøtte den kompetenceudvikling, fastholdelse og rekruttering, som allerede foregår i hele kommunen. HR-strategien har fire overordnede indsatsområder, som er

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

Indsatsområde 2 har givet mulighed for at søge økonomisk støtte til konkrete faglige kompetenceforløb eller til bredere kompetenceforløb fx ved generelle udfordringer med rekruttering eller fastholdelse. Puljen, som er forankret i Kommunaldirektørens sekretariat, åbnede for ansøgninger den 7. september 2020.

Der blev i 2020 givet tilskud til følgende projekter:

Hjemmehjælp og hjemmepleje Allingåbro/Glesborg fik i samarbejde med Plejecenter Digterparken tilskud til projektet "Introduktionsstilling i den kommunale sygepleje"

Projektets formål er at tiltrække og fastholde sygeplejersker. Det er en kendt problemstilling i organisationen, at vi har svært ved at rekruttere og fastholde sygeplejersker. I projektet oprettes en introduktionsstilling, som omfatter ansættelse i 3 x 8 måneder i hhv. akutenheden, plejecenter og hjemmesygeplejen. Det er en ny måde at tænke rekruttering til området, som har til hensigt at gøre den kommunale sygepleje attraktiv som arbejdsplads og som karrierevej. Begrebet introduktionsstilling signalerer forpligtelse om oplæring og kompetenceudvikling. I første omgang lykkedes det ikke at finde en kandidat til stillingen, ny rekruttering igangsættes målrettet nyuddannede sygeplejersker, som bliver færdig i juni 2021.

Tandplejen fik tilskud til projektet "Mundpleje og forebyggelse på tværs af socialområdet"

Projektets formål er praktisk og teoretisk undervisning om mundhygiejne på socialområdet til gavn for borgernes trivsel samt vidensdeling og samarbejde på tværs i organisationen. Projektet indbefatter oplæring af personale på bostederne med tandplejens medarbejdere som undervisere. Tanken om intern kompetenceudvikling på tværs er lige i HR-strategiens ånd. Undervisningen tilrettelægges af et team bestående af tandplejer og klinikassistent. Projektet er i gang i første omgang i samarbejde med Ung Norddjurs. Aktuelt forberedes undervisning og udleveringsmateriale med henblik på opstart af undervisning af de unge og personalet omkring dem inden sommerferien.

Plejecenter Violskrænten og Grønnegården fik tilskud til projektet "Kvalificere den uddannede sundhedsfaglige medarbejder - Før-lederuddannelse"

Det er en udfordring at rekruttere afdelingsledere på Sundheds- og omsorgsområdet og der er et stort spring fra medarbejder til afdelingsleder for 50-70 ansatte. I projektet sendes fire sygeplejersker på akademiuddannelsen - ledelse i praksis, og der udarbejdes karriereplaner. Projektet fokuserer på talentudvikling samt fastholdelse og udvikling af kvalificerede sundhedsfaglige medarbejdere. Emnet er meget relevant og aktuelt for organisationen, og viden og erfaringer fra projektet kan med fordel deles bredt i Norddjurs. Status på projektet er, at otte har tilkendegivet interesse for Før-lederuddannelse. Grundet Corona har det ikke været muligt at sende medarbejdere afsted først på året. Der er p.t. tre medarbejdere tilmeldt Før-lederuddannelse på Tradium og en medarbejder tilmeldt diplomuddannelse på VIA for Før-ledere. Det forventes, at yderligere tre medarbejdere tilbydes Før-lederuddannelse i 2022.

Sundhed og træning fik tilskud til projektet "Rekruttering og fastholdelse af logopæd"

Logopæd (talepædagog) på sundhed- og omsorgsområdet er en fagkompetence vi har svært ved at rekruttere og fastholde. Det er en faglighed, hvor der opleves større og større efterspørgsel og dette forstærkes af udsigten til et hjerneskadecenter. Der er både udfordringer med at tiltrække relevante ansøgere og med at fastholde medarbejdere. I projektet uddannes logopæd internt og samtidig udbygges samarbejdet med Syddjurs Kommune for at sikre vidensnetværk og sparringsforum og undgå faglig isolation. En medarbejder er p.t. i fuld gang med uddannelsen til logopæd, uddannelsen forventes afsluttet ultimo 2021.

Arbejdsmarkedsafdelingen fik tilskud til "Ledelsesudvikling - Dreams & Details"

Indsatsen indebærer kompetenceudvikling af fire ledere, så den samlede ledelse i arbejdsmarkedsafdelingen er i stand til ensartet og kvalificeret at løfte fremtidens udfordringer. Hensigten er, at lederne styrkes på kommunikation, empowerment og kvalitet i arbejdet med strategier og fremtidig udvikling med henblik på at facilitere selvkørende medarbejdere med frihed under ansvar.

Projekter der tildeles midler evalueres med henblik på at dele læring i organisationen. Der er i 2021 planlagt endnu en runde, hvor arbejdspladserne kan søge tilskud fra kompetenceudviklingspuljen til idéer og projekter i relation til HR-strategien. Puljen er i 2021 på ca. 0,5 mio. kr. Der åbnes ansøgninger i perioden 3. maj -21. juni 2021.

Arbejds miljø

Arbejds miljøet er højt prioriteret i Norddjurs Kommune, og det følges tæt på alle niveauer i MED-systemet, hvor arbejds miljø er et fast punkt på alle ordinære MED-udvalgsmøder. Derudover afholdes en årlig arbejds miljødrøftelse i Hovedudvalget, hvor arbejds miljørapporter fra hele organisationen behandles. Hovedudvalget havde sin seneste årlig arbejds miljødrøftelse på augustmødet i 2020, hvor arbejds miljørapporter fra områdeudvalgene blev gennemgået.

Arbejds miljørapporten fra sundheds- og omsorgsområdet beskrev, at der i overordnede træk har året været et godt arbejds miljø med et stærkt samarbejde på tværs af hele området, et styrket TRIO-samarbejde samt aktive og motiverede arbejds miljørepræsentanter. Særligt det fysiske arbejds miljø fremhæves positivt og styrket det seneste år fx ang. forflytning, dog er der fortsat pladsudfordringer særligt til kontorer og elever. Der arbejdes i høj grad med at synliggøre rammen for kvalificeret arbejde via instrukser og et højt informationsniveau. Området har været betydeligt præget af Corona-krisen, men generelt har området udvist et stærkt sammenhold og fælles ansvar i håndteringen af den komplekse situation, som krisen har medført.

Socialområdets arbejds miljørapport skildrede, at vidensdeling og større grad af systematik i arbejdet med arbejds miljømæssige udfordringer har generelt givet en positiv effekt. Der har været øget fokus på de sundhedsfaglige opgaver og dokumentation. Dette bl.a. som følge af det nye risikobaserede tilsyn på bosteder. Kravene til det sundhedsfaglige arbejde giver en øget arbejds mængde og udfordrer arbejds miljøet. Organisatoriske forandringer i form af sammenlægninger og lederskift har givet naturlige udfordringer i arbejds miljøet. Negativ medieomtale og dennes betydning for arbejds miljøet er et fokusområde fremadrettet. Situationen omkring Covid-19 har givet anledning til udfordringer, men har også haft positive effekter på arbejds miljøet fx læringspunkter og nye tilgange, der også kan være til gavn for arbejds miljøet fremadrettet.

På skole- og dagtilbudsområdet fungerer arbejds miljøgrupperne generelt godt, og der er et godt arbejds miljø på de fleste enheder. Der gives udtryk for en lydhør ledelse, stabile teams og et godt fællesskab indbyrdes mellem kollegaerne samt en stor grad af kollegialt fleksibilitet og hjælp. Det fremhæves at informationsniveauet er højt og der er en stor grad af åbenhed omkring tiltag og beslutninger. Der arbejdes systematisk med forbyggende indsatser og flere enheder har fokus på den sociale kapital. Flere enheder nævner forandringer, usikkerhed i ansættelsen/opsigelser og økonomien som en stor udfordring og psykisk belastning. Arbejds miljøet påvirkes generelt også af elever/børn, der udfordrer og er udadreagerende.

Driftscenter Norddjurs fremhæver fokus på kommunikation, som særlig positivt i forhold til arbejds miljøet. Covid-19 samt udliciteringsplaner har sat arbejds miljøet under pres og der arbejdes for at genvinde det gode arbejds miljø. Der er opmærksomhed på at være på forkant med bedre og flere tekniske hjælpemidler,

såvidt økonomien tillader det. Ud over dette fokuseres på sidemandsoplæring og øget instruktion for at nedbringe mængden af arbejdsskader.

Grundet de særlige Covid-19-omstændigheder blev der ikke udarbejdet samlede arbejdsmiljørapporter på administrationen område samt på området for kultur, turisme, fritid og biblioteker. Af de lokale arbejdsmiljørapporter på de to områder fremgår det, at der er udvist stor omstillingsparathed i forhold til veksling mellem hjemmearbejde og fremmøde i den grad restriktionerne har muliggjort det. De digitale arbejdsredskaber gav i starten af hjemsendelsesperioden visse udfordringer, men der er efterhånden sket en teknisk forbedring og større fortrolighed med den virtuelle form. Opgaverne er blevet løst i høj kvalitet, i positiv ånd og med godt humør. Det har været særlig opmærksomhed på dialog, kommunikation, trivsel, fællesskaber og sociale aktiviteter i det virtuelle rum. Der er bevågenhed på arbejdspress, længerevarende sygdommeldinger, håndtering af omorganiseringer, håndtering af vanskelige sager samt grænseoverskridende adfærd fra borgere mod ansatte. Der er generelt stor tillid mellem medarbejdere og ledelse, der opleves stor hjælpsomhed og omsorg kollegaer imellem, og der er fokus på at værne om og fremme et godt MED- og TRIO-samarbejde.

Supplerende arbejdsmiljøuddannelse 2020

På baggrund af hovedudvalgets arbejdsmiljødrøftelse i august 2019 blev der udbudt følgende supplerende arbejdsmiljøkurser i 2020:

- SPARK for TRIO'er
Om potentialerne og styrken i et godt TRIO-samarbejde
- Det gode arbejdsfællesskab
Om arbejdsfællesskabers betydning for det gode arbejdsmiljø, trivsel og effektivitet
- Forebyggelse og håndtering af vold
Om vold og trusler samt forebyggelse og håndtering heraf
- Forebyggelse og håndtering af mobning
Håndtering af mobning, hvis det opstår på en arbejdsplads

Kurserne er et tilbud til ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i organisationen. Kurset om det gode arbejdsfællesskab blev gennemført virtuelt med succes. De øvrige kurser blev aflyst på grund af manglende tilslutning, hvilket i en vis udstrækning formodentlig kan tilskrives situationen omkring Covid-19.

Hjælp til arbejdsmiljøarbejdet

Kommunens arbejdsmiljøkonsulent, som er placeret i Kommunaldirektørens sekretariat, bidrager til arbejdsmiljøet ved at rådgive og samarbejde med arbejdsmiljørepræsentanter og ledere i hele organisationen bl.a. omkring APV-arbejdet, arbejdsmiljøregler, generelle forpligtelser, sparring om forskellige arbejdsmiljøtemaer, opfølgning på påbud fra arbejdstilsynet samt kvalitetssikring af og sparring i forbindelse med lokale indsatser. Arbejdsmiljøet i Norddjurs Kommune er centreret omkring de enkelte arbejdspladser i kommunen, hvilket giver ejerskab, forpligtelse samt grundlag for de mest mulige indsatser og løsninger.

Sygefravær

I Norddjurs kommune er der et kontinuerligt fokus på sygefravær, og det følges tæt på alle niveauer i MED-systemet, hvor fravær er et fast punkt på alle ordinære MED-udvalgsmøder. I hovedudvalget arbejdes der systematisk med sygefravær, eksempelvis ved at afdelingscheferne og medarbejderrepræsentanterne på de pågældende områder på hvert møde informerer om sygefraværsindsatsen og det forebyggende arbejde fra områderne. I regi af hovedudvalget er der blevet taget initiativ til at sikre, at fravær registreres korrekt.

Derudover er sygefravær et fokusområde på samtlige områder, herunder også i TRIO-samarbejdet. Kommunens ledere har et særskilt og stærkt fokus på arbejdsmiljø og trivsel.

På tværs af velfærdsforvaltningen er "den sunde arbejdsplads" et fælles strategisk indsatsområde, som alle arbejdspladser skal arbejde med. På skole- og dagtilbudsområdet arbejdes der på forskellig vis med at forebygge sygefravær fx i regi af arbejdsmiljøarbejdet. Der er bl.a. fokus på lederens rolle, støtte og lydhørhed herunder dialog, en god samtalekultur mellem leder/medarbejder og imellem medarbejderne. Derudover arbejdes der effektivt og systematisk med arbejdsmiljøet dels gennem TRIO'erne på de enkelte arbejdspladser, i de lokale medudvalg og i områdeudvalget.

På sundheds- og omsorgsområdet arbejdes der med sygefravær på både individplan og på overordnet niveau. Arbejdet er overordnet forankret i den fælles arbejdsmiljøindsats, hvor fokus er på det løbende arbejde med "Den sunde arbejdsplads". Området har udviklet en 5-trinsmodel, som giver et levende og dynamisk redskab i den aktuelle og foranderlige kontekst. Hver enkelt aftaleenhed udarbejder konkrete lokale handlingsplaner til nedbringelse af fravær, og området har en arbejdsmiljøhåndbog, som løbende opdateres med relevante emner. APV er en integreret del af det daglige arbejde og vigtig i forhold til forebyggelse og risikovurdering. Konkrete eksempler:

- Det konstateres, at der er en gruppe medarbejdere med nakke/skulder/ryg problemer. Der laves aftale med Sundhed og træning om undervisning og rådgivning af gruppen i forhold til arbejdsstillinger, styrkelse af muskler samt forebyggelse af smerter, så sygefravær forebygges og trivsel bevares. Undervisninger tager udgangspunkt i medarbejdernes konkrete arbejdssituationer
- Der er konkrete eksempler på situationer, hvor medarbejdere føler sig utrygge og/eller har været udsat for f.eks. trusler, upassende tiltale eller blive slået/spyttet på. Der arbejdes med forebyggelse og handling i forhold til de enkelte situationer, og sideløbende udarbejdes et risikovurderingskort, som skal hjælpe medarbejderne til at forebygge at situationerne opstår eller at sikre sig, hvis de ikke kan undgås. Samtidig giver kortet anledning til at drøfte situationerne mere systematisk i de enkelte teams.

På individniveau tages afsæt i den konkrete situation. Der anvendes de oplysninger, som kan fås om fraværsmønstre og omfang, og der afholdes samtaler om tidlig afklaring af årsag til fravær med henblik på om der kræves en særlig indsats. Der er fokus på, om sygdommen på sigt har betydning for vedkommendes mulighed for at vende tilbage til jobbet, eller om der skal ses på andre løsninger. I det omfang det kan lade sig gøre vægtes den direkte kontakt mellem leder og medarbejder. Fremme af nærvær er prioriteret i hele organisationen, og der arbejdes systematisk med det i MED-systemet og i ledergrupperne.

Kommunalbestyrelsen i Norddjurs besluttede den 18. juni 2019, at en ansætte en fastholdelseskonsulent i kommunen, hvis opgave skulle være at hjælpe de kommunale ledere og private arbejdsgivere med at fastholde længerevarende sygemeldte medarbejdere på arbejdspladsen. Fastholdelseskonsulenten er forankret i sygedagpengeteamet i arbejdsmarkedsafdelingen og er blandt andet behjælpelig med udarbejdelse af fastholdelsesplaner, orientering om relevant lovgivning og råd og vejledning om kompenserende ordninger. Der arbejdes løbende på at udvikle samarbejdet mellem jobcenter og kommunens arbejdspladser.

Nedenfor i figur 1 ses en oversigt over sygefraværet for de seneste 3 år. Figur 1 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%. Det har været diskuteret blandt andet i hovedudvalget, om der kunne forventes et fald i sygefraværet grundet Covid-19, idet smitterisici også for almindelig influenza mv. er blevet reduceret grundet bedre hygiejne, mere afstand mellem personer og fordi en del medarbejdere har arbejdet hjemme. Forhold som kunne trække i den anden retning er fx medarbejdere, som har været hjemsendt pga. smittemistanke, nær kontakt til Covid-19-smittede, egen smitte med Covid-19, senfølger af Covid-19 mv.

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, Norrdjurs 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.

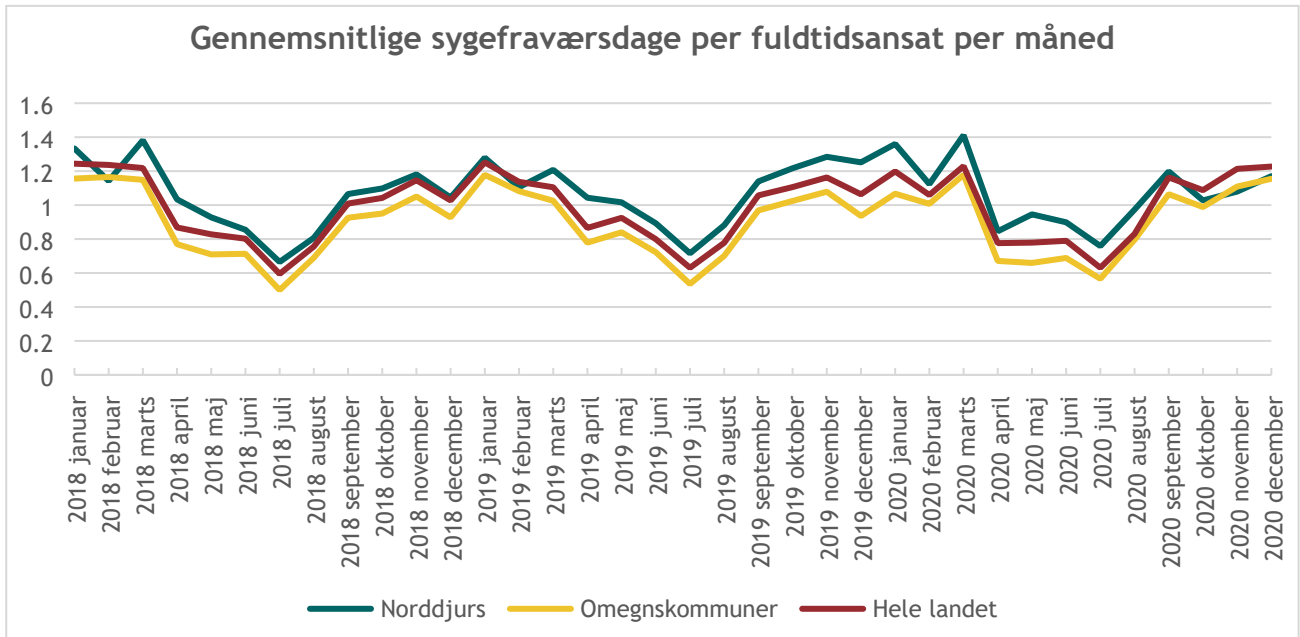
Sygefravær og fravær er udregnet på baggrund af medarbejderens reelle arbejdstid, i forhold til fravær- og nærværstimer.

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: Norrdjurs Kommune

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



Figur 2. Gennemsnitlige sygefraværssdage per fuldtidsansat per måned 2018-2020

Omegnskommuner: Aarhus, Randers, Favrskov, Syddjurs og Mariagerfjord

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

Fraværssårsager 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.

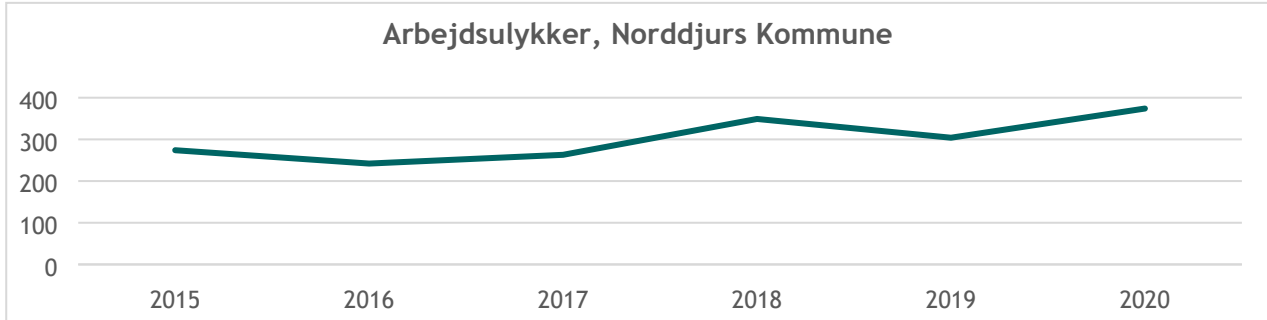
Kilde: KRL

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. Ved udgangen af 2020 ligger Norddjurs under landsgennemsnittet og på niveau med omegnskommunerne.

Der gøres opmærksom på, at der er en budgetanalyse om understøttelse af organisationen i et HR-perspektiv, som blandt andet iagttager sygefraværet under udarbejdelse.

Arbejdsulykker

Nedenfor ses en oversigt over antallet af arbejdsulykker i Norddjurs kommune, figuren viser et fald i antallet af arbejdsulykker fra 2018 til 2019, men en stigning fra 2019-2020. Stigningen i 2018 har været drøftet på hovedudvalgets møde i februar 2019. Baggrunden for stigningen er, at dele af velfærdsområdet har ændret praksis omkring indberetning af nærvedhændelser som led i et fokus på forebyggelse. 2020 registreret 363 ulykker, mod 304 ulykker i 2019 og 349 i 2018. Det fremgår af statistikken, at 265 af de registrerede ulykker i 2020 giver mindre end en dags fravær. 28% af ulykkerne sker i relation til vold. Det er bemærket at der er en mindre stigning i arbejdsulykker i 2020 og der er en nysgerrighed på, om det er muligt at indkredse, hvad der ligger til grund for denne stigning.



Figur 3. Arbejdsulykker, Norrdjurs Kommune 2015-2020
 Kilde: Norrdjurs Kommune

Nøgletal for Norrdjurs Kommune

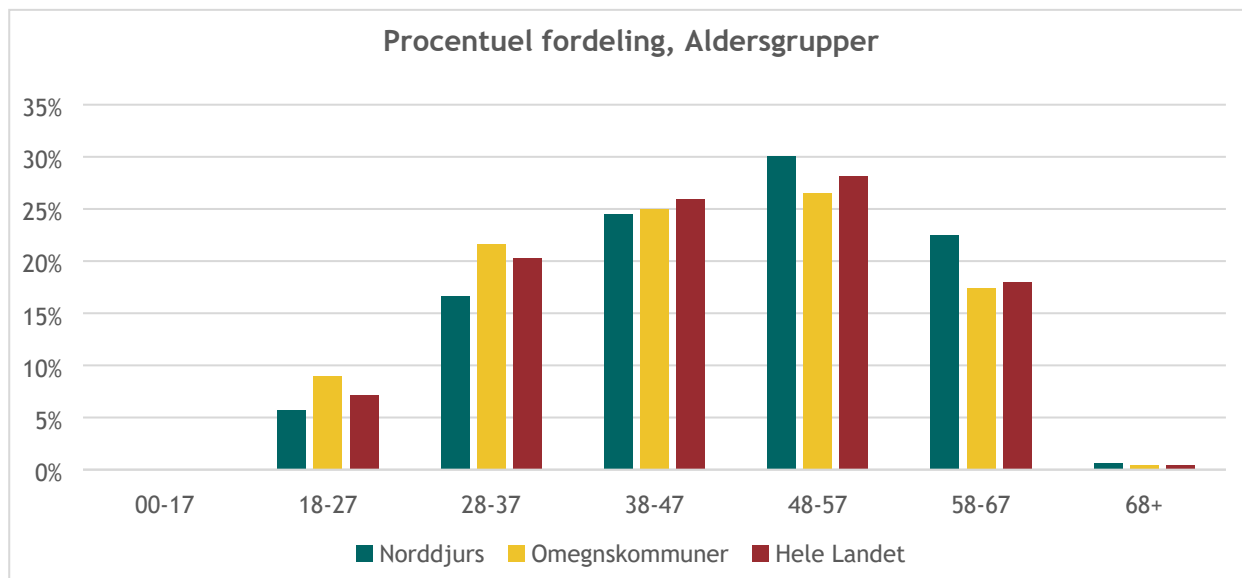
I det følgende beskrives Norrdjurs Kommune ud fra en række personalepolitiske nøgletal leveret af Kommunernes og Regionernes Løndatakontor (KRL). I flere grafer er tallene fra Norrdjurs Kommune sat op i mod landsgennemsnittet samt gennemsnittet for omegnskommuner. Omegnskommuner tæller Syddjurs, Favrskov, Randers, Aarhus og Mariagerfjord.

Overordnet set er der, omregnet til fuldtidsstillinger, 2509 overenskomstansatte månedslønnede i Norrdjurs Kommune, heraf 2038 kvinder og 471 mænd (KRL, januar 2020).

Alder

I Norrdjurs Kommune er aldersgennemsnittet for fuldtidsansatte 47,6. For omegnskommuner er det 45,1 år og for hele landet 45,8 (KRL januar 2020). Norrdjurs Kommune har dermed en lidt højere gennemsnitsalder for fuldtidsansatte set i forhold til omegnskommuner og hele landet.

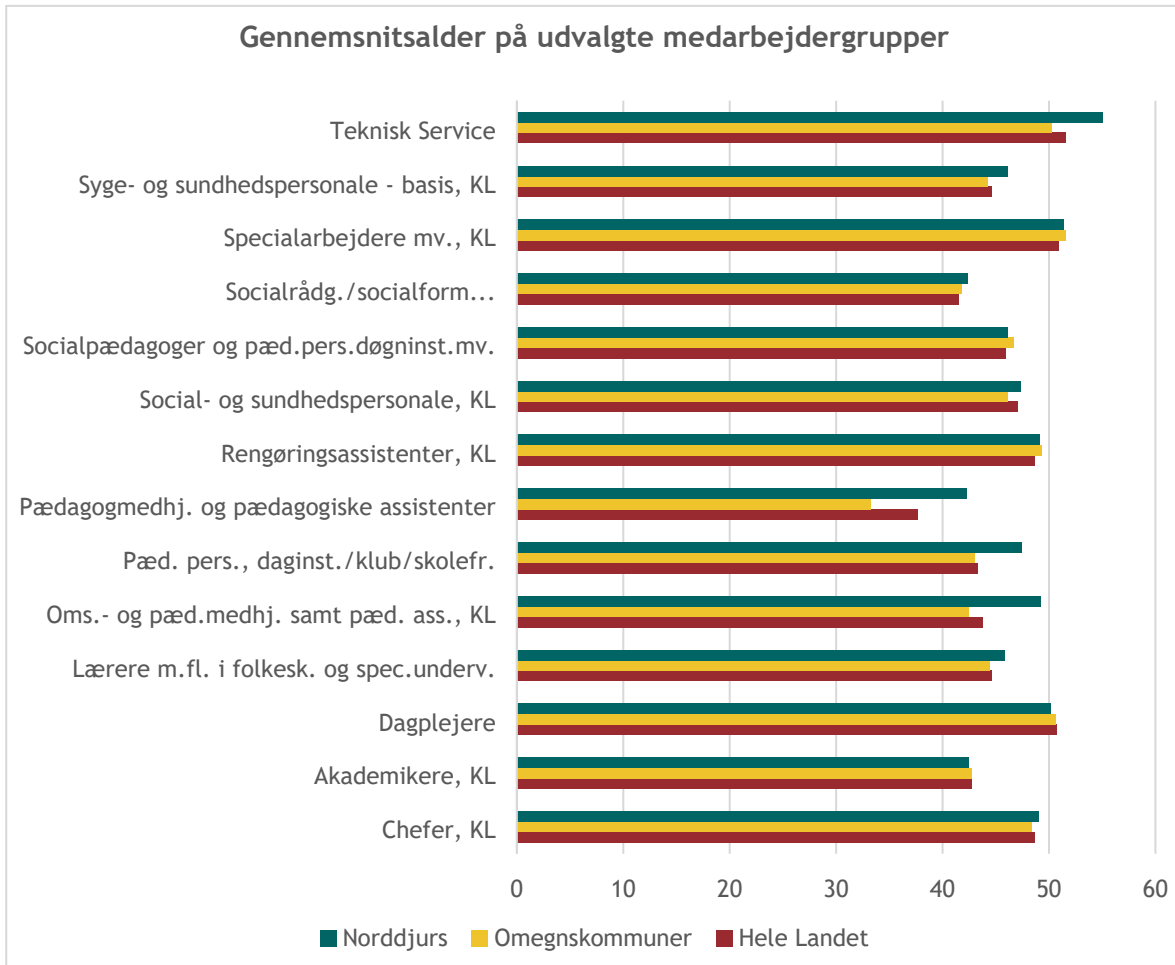
Nedenfor ses i figur 4 en grafisk oversigt over henholdsvis den procentuelle fordeling af medarbejdere i forskellige aldersgrupper sammenlignet med omegnskommuner og hele landet. Det fremgår af figur 4, at Norrdjurs Kommune ligger en smule under landsgennemsnittet og gennemsnittet for omegnskommuner for aldersgrupperne 18-27 år, 28-37 år og 28-47 år. For aldersgrupperne 48-57 år og 58-67 år ligger Norrdjurs Kommune lidt højere end både omegnskommuner og landsgennemsnittet, det vil sige vi forholdsvis har lidt flere medarbejdere i disse aldersgrupper end omegnskommuner og hele landet. I HR-strategien er det beskrevet, at der er små årgange på vej ind på arbejdsmarkedet og store årgange på vej ud af arbejdsmarkedet. Dette afspejles også i Norrdjurs Kommunes medarbejdergrupper, hvilket understreger vigtigheden af at forsøge dels at rekruttere og dels at fastholde yngre nyuddannede medarbejdere i kommunen. En udfordring som beskrives nærmere i HR-strategien.



Figur 4: procentuel aldersfordeling - Norddjurs Kommune, omegnskommuner og hele landet

Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2020

I figur 5 vises en grafisk oversigt over gennemsnitsalderen på udvalgte medarbejdergrupper. Det ses, at 'teknisk service medarbejdere' og 'specialarbejdere' samt 'dagplejere' har den højeste gennemsnitsalder, mens 'pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter' samt 'socialrådgivere og socialformidlere' samt 'akademikere' har den laveste gennemsnitsalder.

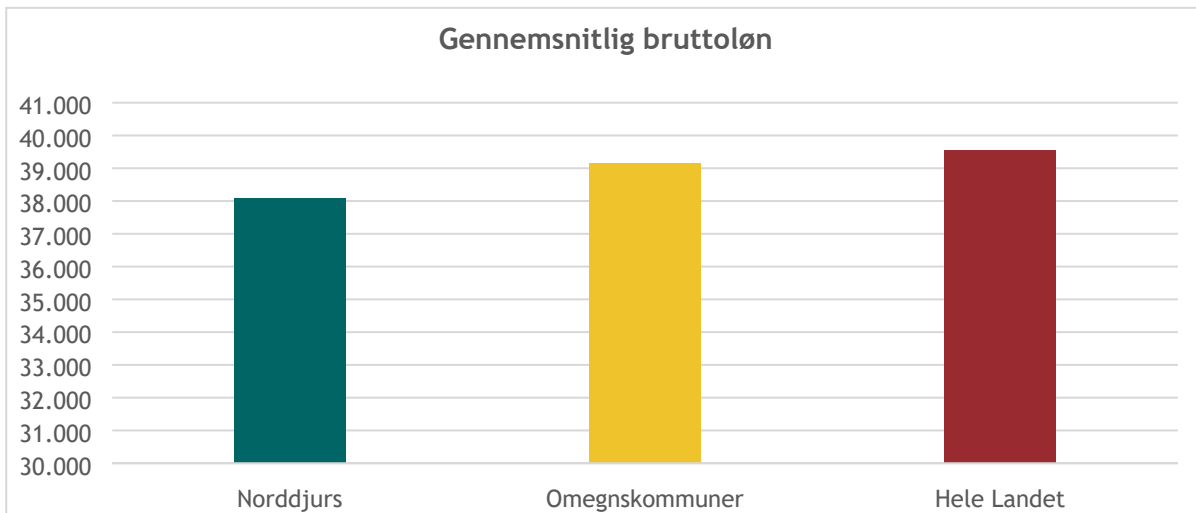


Figur 5: gennemsnitlig alder, udvalgte grupper - Norddjurs Kommune.

Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2020

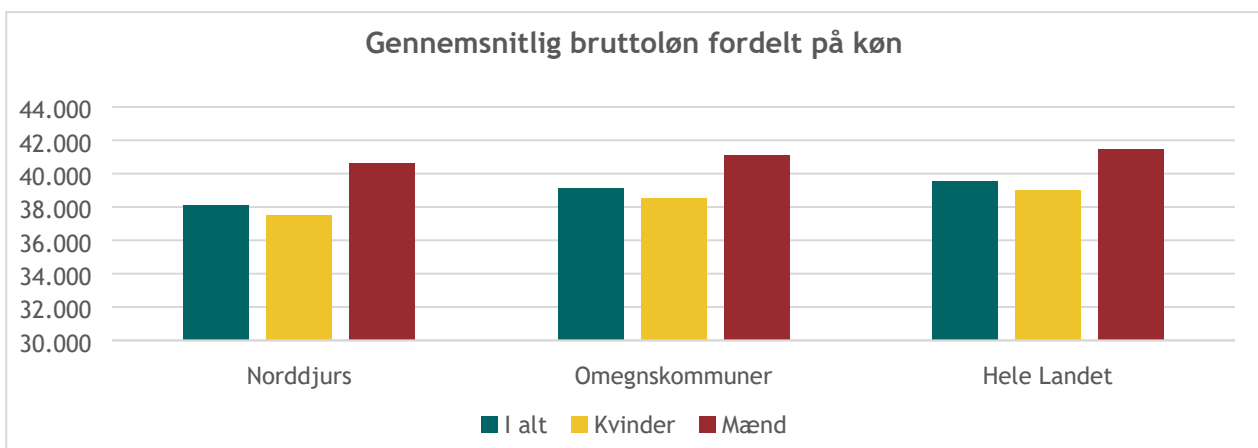
Lønniveau

I Norddjurs Kommune er det gennemsnitlige månedlige lønniveau en smule lavere end landsgennemsnittet og gennemsnittet for vores omegnskommuner. Flere faktorer påvirker det samlede lønniveau, herunder fx størrelsen af forskellige faggrupper og kommunens størrelse.



Figur 6: gennemsnitligt lønniveau (inkl. Pension) sammenlignet med omegnskommuner og hele landet.
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2020

Neden for i figur 7 ses den gennemsnitlige løn i Norddjurs fordelt på køn. Set isoleret kan forskellen mellem mænd og kvinders løn synes stor. Lønskellet skal dog også forstås i relation til, at en række store stillingskategorier, herunder også elev og ufaglærte stillinger, har en markant overrepræsentation af kvinder. Det gælder fx elever på social- og sundhedsassistent-uddannelserne, og visse ufaglærte stillinger såsom pædagogmedhjælper, husassistent, rengøringsassistent samt social- og sundhedshjælpere. Ser vi på det overordnede mønster er det meget ens for Norddjurs, omegnskommuner og hele landet.



Figur 7: Gennemsnitlig bruttoløn fordelt på køn.
Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2020

Forskel på mænds og kvinders løn er endvidere et nationalt opmærksomhedspunkt, hvor blandt andet det kønsopdelte arbejdsmarked bidrager til forskellen.

På baggrund af den personalepolitiske status i 2019 besluttede hovedudvalget på mødet den 20. august 2020 at iværksætte et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at se nærmere på de lønfor-

skelle mellem Norddjurs og andre kommuner, som fremgik af den personalepolitiske status 2019. Gruppens arbejde behandles på hovedudvalgsmødet den 17. maj 2021.

Ansatte på særlige vilkår

Nedenfor vises en oversigt over ansatte fordelt på ansættelsesvilkår. Norddjurs kommune følger tilnærmelsesvist gennemsnittet for ekstraordinært ansatte, som er ansatte med løntilskud. Mht. ansatte i fleksjob ligger Norddjurs Kommune en smule under omegnskommuner og landsgennemsnittet, mens Norddjurs ligger over gennemsnittet, hvad angår elever.

Ansatte fordelt på ansættelsesvilkår					
	Overenskom- stansatte	Tjeneste- mænd	Elever	Fleksjob	Ekstraordi- nært ansatte
Norddjurs	91,8%	0,5%	5,2%	2,3%	0,3%
Omegnskommuner	90,3%	1,3%	4,8%	3,1%	0,4%
Hele Landet	91,3%	1,2%	4,7%	2,4%	0,3%

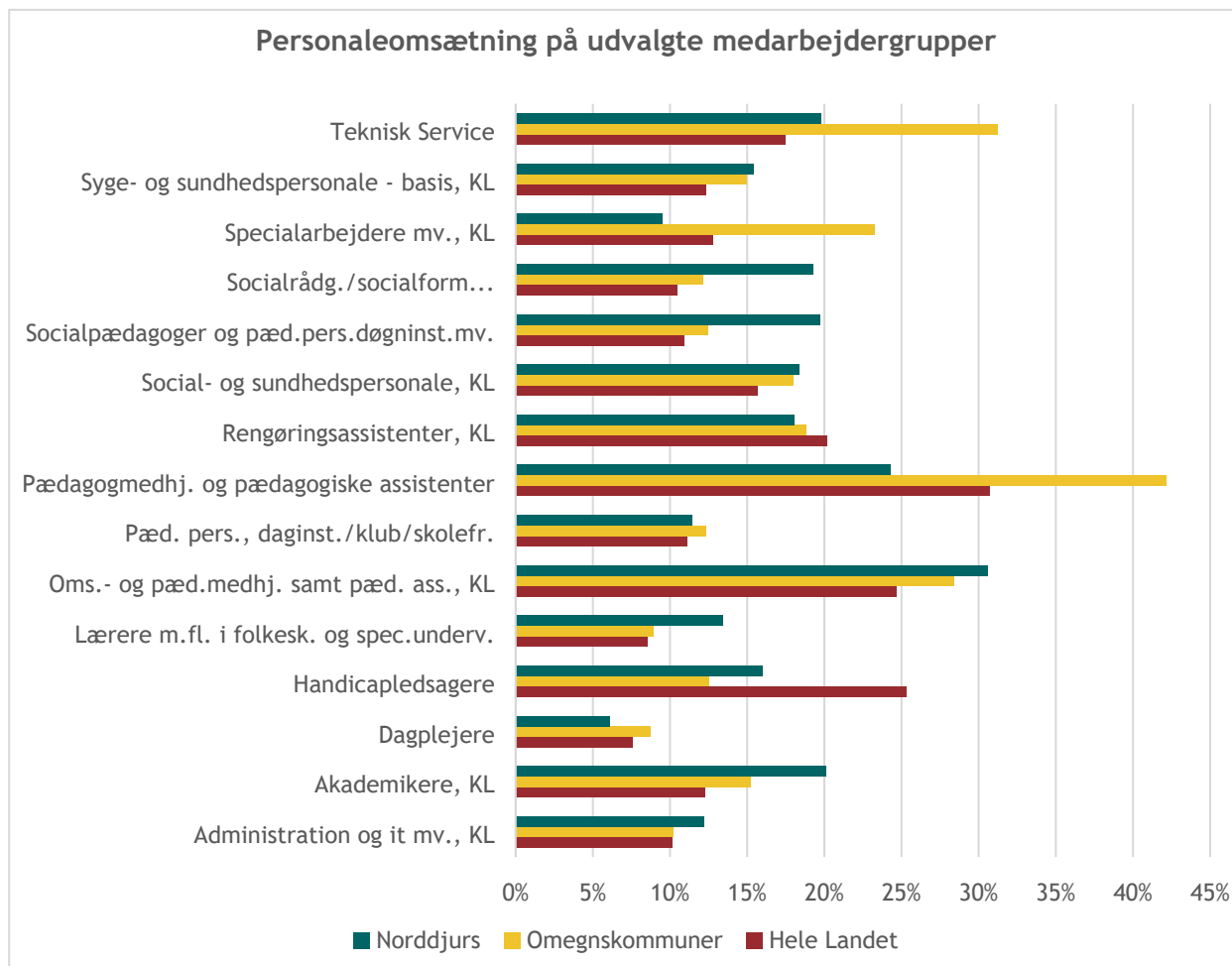
Figur 8: Ansatte (i procent) fordelt på ansættelsesvilkår for Norddjurs Kommune, omegnskommuner og alle landets kommuner

Kilde: KRL, data alle medarbejdere per december 2020

Personaleomsætning

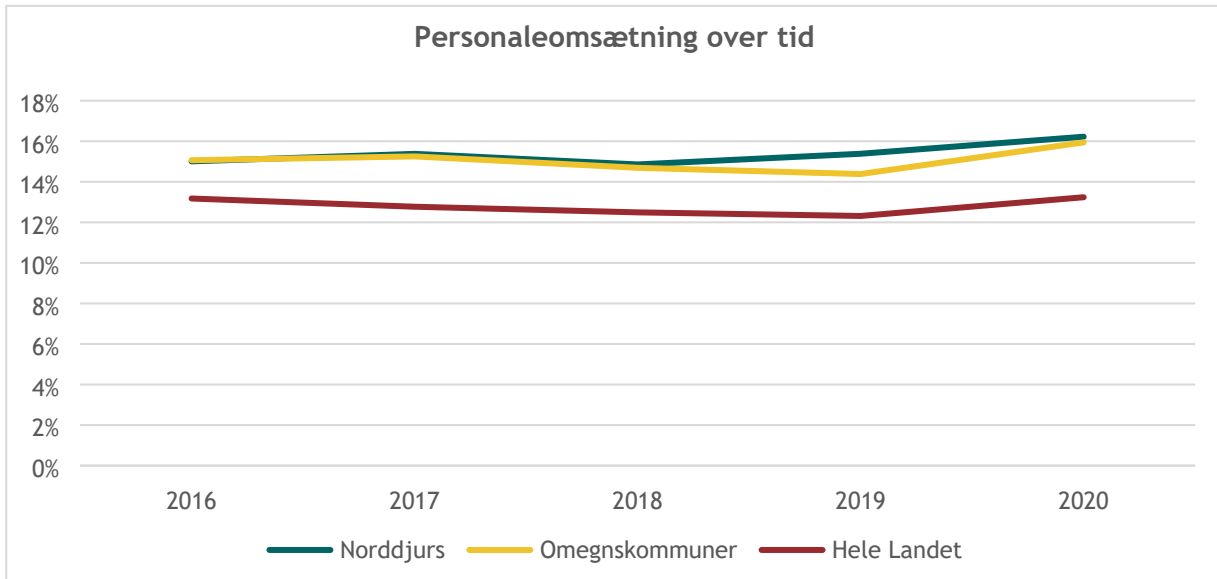
Nedenfor i figur 9 ses en oversigt over personaleomsætning fordelt på udvalgte medarbejdergrupper. Personaleomsætningen viser den gennemsnitlige afgang og tilgang i perioden, herunder både når medarbejdere selv siger op og når kommunen opsiger medarbejdere. Af figuren fremgår det, at Norddjurs Kommune for medarbejdergrupperne 'Socialrådgivere og socialformidlere', 'Socialpædagoger og pædagogisk personale i døgninstitutioner', 'lærere' samt 'akademikere' ligger højere end både gennemsnittet for omegnskommuner og landsgennemsnittet.

For grupperne 'specialarbejdere', 'pædagogmedhjælpere og pædagogiske assistenter' samt 'dagplejere' har Norddjurs en lavere personaleomsætning end gennemsnittet for omegnskommuner og landsgennemsnittet.



Figur 9: Personaleomsætning fordelt på udvalgte overenskomstområder
 Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2020

Figur 10 viser personaleomsætning fordelt på år for Norddjurs Kommune set i forhold til omegnskommuner og hele landet. Det fremgår, at Norddjurs Kommune stort set følger gennemsnittet for omegnskommunerne, 2019 undtaget. Dette er muligvis relateret til de forandringer, som var et vilkår i Norddjurs Kommune på dette tidspunkt. Set over tid ligger både Norddjurs og gennemsnittet for omegnskommuner stabilt et par procent højere end landsgennemsnittet. Overordnet viser figuren en generelt stigning i personaleomsætning fra 2019-2020.



Figur 10: Personaleomsætning fordelt på år

Kilde: KRL, data for overenskomstansatte månedslønnede per december 2020