



> HR-strategi

2022-2025



Indhold

Indledning	1
Vision og Værdier	2
HR-strategiens baggrund	3
Tema 1: En attraktiv og rummelig arbejdsplads for medarbejdere og ledere	4
Tema 2: Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling	6
Tema 3: Rum til ledelse og udvikling af ledelse	8
Den tværgående HR-enhed	10
Implementering og omsætning af HR-strategien	11



Indledning

Norrdjurs er en kommune i positiv udvikling og med høje ambitioner. Vi vil være en rummelig og attraktiv arbejdsplads med stærke arbejdsfællesskaber. Vi stræber efter at være en mangfoldig organisation med plads til faglige udfordringer, hvor man er glad for at gå på arbejde, og som en organisation der tager et socialt ansvar. HR-strategien understøtter Norrdjurs Kommune som en moderne organisation, der løbende udvikler medarbejderne og organisationen. Fokus er på at sikre og udvikle de rette kompetencer og skabe attraktive arbejdspladser med henblik på at fremtidssikre varetagelsen af kerneopgaven til gavn for borgerne. Et element heri er at turde prøve nye idéer af og sætte lederes og medarbejders viden, holdninger og idéer i spil med henblik på at understøtte organisationens strategiske udvikling.

HR i Norrdjurs Kommune er integreret i strategier og kerneopgaver, og derfor har ledelse og MED-samarbejdet på alle niveauer ansvar for et balanceret HR-arbejde, som understøtter den daglige opgaveløsning. Arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter, ledere, chefer, direktører og kommunaldirektør har en forpligtigelse til at arbejde for medarbejdernes trivsel og kvalificeret opgaveløsning, som er af afgørende betydning for, at Norrdjurs Kommune nu og i fremtiden er et godt sted at arbejde.

HR er i høj grad et samarbejde, hvor de vigtigste parter er de lokale ledere, TR og AMR, som alle er tæt på medarbejderne og har viden om de lokale forhold, og dermed har mulighed for at foretage de rette prioriteringer. HR-strategien skal give en tydelig retning og forståelse for Norrdjurs Kommunes lokale og centrale HR-arbejde. Strategien bygger videre på HR-strategi 2018-2021 samtidig med, at aktuelle udfordringer og potentialer inddrages.

I den årlige personalepolitiske status følges løbende op på HR-strategien, herunder nøgletal og aktiviteter, der understøtter HR-strategiens fokusområder. I 2025 tages strategiens temaer og indsatsområder op til fornyede overvejelser og eventuelle justeringer indarbejdes, så aktualitet og udvikling sikres. I perioden vil det være nødvendigt at foretage løbende prioriteringer af de aktuelt vigtigste temaer og indsatser under hensyntagen til de tilgængelige ressourcer.

Vision og Værdier

HR-strategien omhandler de menneskelige ressourcer og relationer, som er nødvendige for at nå de politiske målsætninger og Norddjurs Kommunes vision. Der er en tæt sammenhæng mellem målsætninger og visioner og tilstedeværelsen af de rette kompetencer inden for både drift, udvikling og borgerrettet service. Derudover skal den generelle politiske dagsorden for øget borgerinddragelse og samskabelse ses i tæt samspil med HR-strategien, fordi nye måder at løse de kommunale opgaver på i mange tilfælde kræver udvikling af både kompetencer og organisation.

Norrdjurs Kommunes vision er den fælles referenceramme for alle politikker og strategier. Visionen rummer essensen af, hvad der kendetegner Norddjurs, hvad der gør Norddjurs til noget særligt og udpeger den retning, Norddjurs ønsker at bevæge sig i. HR-strategien skal således bidrage til at understøtte kommunens vision om at skabe et Norddjurs med fokus på kerneområderne: Et liv med muligheder, alle med, vækst i job samt gode forbindelser.

Organisations- og ledelseskodexet "Vores Norddjurs," herunder de fire kerneværdier tillid, ordentlighed, udvikling og fællesskab, beskriver Norddjurs' kultur og adfærd og er grundlaget for organisationens virke. Værdierne er således også rammesættende for HR-strategien, og sætter retning for, hvordan vi leder og udvikler vores medarbejdere og ledere.





HR-strategiens baggrund

HR-strategien er udarbejdet på baggrund af en grundig og involverende proces, idet udgangspunktet er:

- HR-strategi 2018-2021
- HR-budgetanalyse 2021
- Afrapportering fra den tværgående gruppe vedrørende opsamling og fremtidsperspektiver på baggrund af Covid-19
- Inddragelse af Hovedudvalget, herunder sparringsgruppe med medarbejder- og ledelsesrepræsentanter, inddragelse af chefforum og direktionen.

HR-strategien spiller sammen med en række politisk tiltrådte dokumenter:

- Organisations- og ledelseskodekset Vores Norddjurs
- MED-aftalen
- Personalepolitikken
- Ligestillingspolitikken
- Politik for socialt ansvar
- Strategipapir for ledelse og organisationsudvikling
- Principper for aftalestyring
- Principper for afbureaukratisering
- Principper for bæredygtighed.

Endvidere indgår relevant personaledata samt nøgletal fra Kommuner og Regioners Løndatakontor, KRL, samt data fra Norddjurs Kommunes rekrutteringssystem, Empty. Datatræk fra disse findes i de gule faktabokse under hvert tema.



Tema 1: En attraktiv og rummelig arbejdsplads for medarbejdere og ledere

Norrdjurs Kommune er og skal også i fremtiden være en attraktiv og rummelig arbejdsplads, hvor der arbejdes for at skabe gode vilkår og høj trivsel for medarbejderne og ledere. Ledere og medarbejdere er en ressource, der bidrager til at synliggøre Norrdjurs Kommunes styrkepositioner som arbejdsplads for både nuværende og fremtidige medarbejdere med fokus på for eksempel godt arbejdsmiljø, et åbent og tillidsfuldt MED-samarbejde, høj grad af psykologisk tryghed, stærke fagmiljøer, muligheder for afvekslende arbejdsopgaver, en flad organisationsstruktur og gode lokale og fælles resultater.

Organisationen ønsker at styrke rekruttering og fastholdelse blandt andet ved at arbejde for, at kommunen er et godt sted at arbejde i alle livsfaser, at rekrutteringen styrkes gennem en stærk og positiv fortælling samt, at nye medarbejdere og ledere fortsat får en god start og varm velkomst i organisationen og efterfølgende trivsel i sit arbejdsliv. Det er helt centralt at kunne tilbyde ledere og medarbejdere et moderne arbejdsliv i balance.

Kombinationen af små årgange på vej ind på arbejdsmarkedet og store årgange på vej på pension medfører, at rekrutterings- og fastholdelsessituationen er et nationalt anliggende, og dermed også i fokus i Norrdjurs Kommune. Særligt på velfærdsområdet står Danmark overfor en generel udfordring med hensyn til at skaffe hænder nok til fremtidens opgaveløsning. Med henblik på at skabe attraktive arbejdspladser i fremtiden vil Norrdjurs Kommune fortsætte den positive udvikling og gå forrest i bevægelsen mod en mere digital, kommunal virkelighed, et mere fleksibelt arbejdsliv, en øget digitalisering af service til borgere samt andre relevante udviklingsdagsordner.

Vi vil rekruttere og fastholde medarbejdere ved at være frontløbere inden for discipliner som ledelse, fremtidens arbejdsmiljø, ”på vej mod op i tid eller fuldtid”, modernisering af service til borgeren samt digital omstilling.



I Norddjurs Kommune arbejder vi for at styrke:

- udviklingen af fremtidens rummelige arbejdsplads, hvor arbejdsglæde og faglig stolthed er i højsædet, og hvor der tages hensyn til den enkelte medarbejder i alle livsfaser, i videst muligt omfang
- tiltrækningen af nye såvel som at sikre tilknytningen af nuværende medarbejdere, blandt andet ved at brande og markedsføre vores styrkepositioner som arbejdsplads
- velkomst og introduktion af nye medarbejdere og ledere til organisationen og vores værdier
- den decentrale onboarding, reboarding og offboarding af medarbejdere
- at medarbejdere på deltid, hvis de ønsker det, går op i tid eller bliver fuldtidsansatte i tråd med KL og Forhandlingsfællesskabets anbefalinger.

Personaledata

- Personaleomsætningen i Norddjurs Kommune er højest i de første års ansættelse - *Personalepolitisk status*.
- Afgang er højest blandt yngre medarbejdere, og der er en lav andel ansatte i gruppen af 30-50-årige - *Personalepolitisk status*.
- 10 % af nuværende medarbejdere anslås at gå på pension indenfor 5 år og 23 % indenfor 10 år - *Data fra KRL*.
- 13% af alle stillinger i Norddjurs Kommune genopslås, og for nogle stillingsgrupper modtages et beskedent ansøgertal - *Empty*.
- Der er områder, hvor der både er en høj andel deltidsansatte og lavt antal ansøgere til ledige stillinger. Der er dermed et stort rekrutteringspotentiale i at få nuværende deltidsansatte op i tid eller på fuldtid - *Personalepolitisk status*.



Tema 2: Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling

Kommunikation, samarbejde og kompetenceudvikling er fundamentet for, at medarbejdere og ledere i Norddjurs Kommune kan gå glade på arbejde og gå glade hjem. Dette er højt prioriteret. Den tværgående opgaveløsning, hvor ledere og medarbejdere fokuserer på kerneopgaven og i et fælles og konstruktivt samarbejde finder løsninger, er værdifuld og vil også fremadrettet være en styrke. Der er fokus på, at medarbejdere og lederes kompetencer følger med udviklingen af kerneopgaven. Organisationen skal fortsat bruge de muligheder, som findes i forhold til at forbedre og effektivisere den kommunale og lokale opgaveløsning.

Vi vil understøtte de gode ideer og prøvehandlinger, der opstår i organisationen, lære af dem og udbrede viden til fællesskabet, så ledere og medarbejdere kan drage ny læring på tværs i organisationen og lokalt. Derfor er der årligt afsat midler til kompetenceudviklingsprojekter i form af kompetenceudviklingspuljen. Puljen kan søges til projekter, der bidrager til at støtte konkrete faglige kompetenceudviklingsforløb samt forløb i bredere forstand, som adresserer rekruttering og fastholdelse.

I Norddjurs Kommune vil vi udviklingen og det tværgående samarbejde, og arbejder strategisk med at fastholde og udvikle vores samarbejde internt og på tværs af organisationen samt styrke vores partnerskaber med relevante uddannelsesinstitutioner blandt andet VIA University College og Aarhus Universitet.

I Norddjurs Kommune understøttes HR-arbejdet blandt andet ved at sikre, at centrale materialer og systemer spiller sammen med både de overordnede strategiske dagsordener og det decentrale HR-arbejde.



I Norddjurs Kommune arbejder vi for at styrke:

- fremtidens arbejdsfællesskaber i samspil mellem de lokale enheders styrker og nuancer og organisationens overordnede retning og mål
- en meningsfuld og fleksibel lokal HR-indsats, hvor den lokale viden understøttes af centrale, understøttende materialer, skabeloner, værktøjer og koncepter på intranettet
- afprøvning af nye idéer og udvikling af fremtidens kompetencer for eksempel gennem projekter støttet af kompetenceudviklingspuljen.

Personaledata

- Det fremgår af HR-budgetanalysen fra 2021, at der generelt er god tilfredshed med den måde, som HR-arbejdet fungerer på i dag: et samarbejde mellem den centrale og decentrale opgaveløsning på HR-området - *HR-budgetanalyse*.
- Endvidere fremgår det, at der er ønske om mere generelt materiale, for eksempel skabeloner og standardskrivelser til decentral inspiration - *HR-budgetanalyse*.



Tema 3: Rum til ledelse og udvikling af ledelse

Norrdjurs Kommune skal fortsat være en attraktiv arbejdsplads at blive og være leder i. Generelt er ledelse blandt de områder, der er sværest at rekruttere til kommunerne. For at fremtidssikre god ledelse i Norrdjurs Kommune arbejdes der derfor kontinuerligt med udvikling og styrkelse af ledelse. En del af dette handler om udvikling af ledertalenter og specialistfunktioner, så de styrker og kompetencer, der bliver mest brug for i fremtiden bevares i organisationen.

I Norrdjurs Kommune arbejder vi ud fra en decentral, tillidsbaseret ledelsestilgang med udgangspunkt i vores fire kerneværdier og det sammenhængende ledelsessystem baseret på leadership-pipeline. Der er stærk tradition for at arbejde aktivt med ledelse og udvikle ledelse såvel lokalt som centralt i organisationen. Gennem god ledelse og ledelsesudvikling styrkes organisationens virke, og dette betyder højere medarbejdertrivsel og i sidste ende bedre service til borgeren.

I 2022 har hele Norrdjurs Kommune gennemført ”Den Fællesoffentlige Ledelsesevaluering”, som skal bidrage til et kvalificeret og databaseret udgangspunkt for en systematisk dialog om ledelse. Resultaterne af evalueringerne skal bruges lokalt på den enkelte arbejdsplads som et dialog- og udviklingsredskab for kommunens ledere med det formål at udvikle organisationens ledelse, og dermed også organisationen som helhed.

I forbindelse med budget 2021 blev der oprettet en årlig pulje til lederudvikling med det formål at fastholde en stærk ledelsesudviklingsdagsorden i hele organisationen. Puljen kan for eksempel anvendes til generel kompetenceudvikling af ledere, ledelsesevaluering samt tilskud til lederuddannelser såsom Den Offentlige Lederuddannelse, masteruddannelser eller internationale lederuddannelser.



I Norddjurs Kommune arbejder vi for at styrke:

- i tråd med den eksisterende kultur og adfærd for eksempel på baggrund af ledelsesevaluering
- lokale ledelsesnetværk og makkerordninger, som sikrer fora for sparring og vidensdeling mellem ledere
- introduktion af nye ledere til den decentrale tillidsbaserede ledelsestilgang samt overordnede strategier og mål
- den interne udvikling af kommende ledere og specialistfunktioner på alle niveauer
- relevant ledelsesinformation.

Personaledata

- Ligesom andre kommuner har Norddjurs et relativt lavt ansøgertal til lederstillinger og ca. 1 ud af 5 lederstillinger genopslås - *Empty*.
- Lederne i Norddjurs har en lidt højere anciennitet end landsgennemsnittet og en lidt højere anciennitet, når der sammenholdes med omegnskommunerne - *Data fra KRL*.
- Der er ønske om at styrke samarbejdet og ledelsesudviklingen gennem intern lederudvikling, ledertalentudvikling, ledernetværk og makkerordninger for ledere - *HR-budgetanalyse*.

Den tværgående HR-enhed

HR-arbejdet i Norddjurs er tilrettelagt i overensstemmelse med den tillidsbaserede, decentrale ledelsestilgang, som også afspejles i kommunens personalepolitik. HR foregår i det daglige samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Det daglige lokale ledelses- og arbejdsmiljøarbejde understøttes gennem sparring og støtte fra den centralt funderede, tværgående HR-enhed, som består af forskellige afdelinger i Staben, som skitseres i følgende figur:





Implementering og omsætning af HR-strategien

HR-strategien udgør retningen for HR-arbejdet i Norddjurs Kommune. HR udspringer sig konkret i det daglige, nære og tillidsfulde samarbejde mellem ledere, arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter og medarbejdere, som alle spiller en vigtig rolle og bærer et fælles ansvar for HR-arbejdet. Det lokale HR-arbejde understøttes, vokser og udvikles i samspil med centrale understøttende funktioner samt strategisk HR.

Gennem ledelsen og via MED-systemet skal HR-strategien formidles og omsættes fra strategi til praksis. Omsætningen sker inspireret af det organisatoriske fundament Norddjurs Kommune hviler på, hvor der er en høj grad af decentral handlekompetence til lokale løsningsmodeller, prøvehandlinger og tilpasninger samt lokale prioriteringer. Gennem kreativitet, nytænkning og ansvarlig afprøvning af konkrete løsningsforslag og idéer kan organisationen udvikles af involverede og engagerede medarbejdere og ledere.

De konkrete temaer og indsatser i strategien understøttes fra centralt hold på forskellig vis, og vil i høj grad afhænge af temaets karakter. Mange af strategiens elementer har allerede et stort fokus i praksis både decentralt og centralt. Strategiens konkrete temaer bør i disse tilfælde derfor anses som en opfordring til en fortsat og styrkende indsats.



NORDDJURS KOMMUNE

Rådhuset
Torvet 3 8500 Grenaa
Tlf. 89 59 10 00 Mail:
norrdjurs@norrdjurs.dk