



# HR- STRATEGI

2021-2022



BRØNDERSLEV  
KOMMUNE

## Indledning

HR-strategien er udarbejdet for at sikre et strategisk fokus i HR-arbejdet i Brønderslev Kommune. HR-strategien skal understøtte, at kommunens ansatte leverer kerneopgaver af høj kvalitet og så effektivt som muligt i tråd med de politiske målsætninger og rammevilkår. Det kræver en velfungerende organisation, der arbejder målrettet med kommunens vigtigste ressource; de menneskelige.

Kommunen skal som offentlig arbejdsplads kunne imødekomme de udfordringer, der stilles til fremtidens offentlige arbejdspladser, ligesom der skal udvikles dynamiske og attraktive arbejdspladser, som tiltrækker og fastholder dygtige medarbejdere og stærke ledere.

HR-strategien tydeliggør den strategiske sammenhæng mellem de HR-indsatser, der igangsættes og den udvikling af medarbejdere, ledere og organisationen som helhed, der ønskes.

## Hvem er HR?

HR er Brønderslev Kommunes tværgående konsulentfunktion i forhold til personale-, leder og organisationsudvikling. Her kan ledere og tillidsvalgte søge rådgivning og sparring ift. at skabe en bæredygtig arbejdsplads og organisation, hvor fokus er på at løse kerneopgaven så effektivt og i så høj kvalitet som muligt.

I HR kan ledere og tillidsvalgte bl.a. søge rådgivning og sparring ift. emner som:

- Organisationsudvikling
- Ledelsesudvikling
- Personaleretlige spørgsmål
- Arbejds miljøspørgsmål
- MED-organisationen
- Håndtering af sygefravær
- Rekruttering

HR skal sikre tværgående koordinering ift. personale og organisationsudvikling. Vores udgangspunkt er at de bedste løsninger og resultater skabes, når vi understøtter kommunens værdier. Det betyder at vi:

- Er nysgerrige på hinanden både som mennesker og som kollegaer
- Mestrer et tværfagligt samarbejde, hvor flere perspektiver bringes i spil
- Er modige og tør tage chancer og gøre op med 0-fejlskulturen.

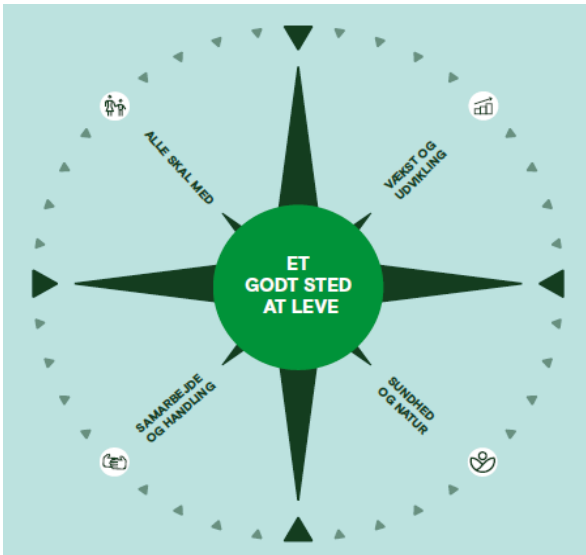
Vi mener, at de ansatte bliver den største ressource når de:

- Har mulighed for at arbejde i et positivt og anerkendende miljø, med frihed under ansvar, kendt/tydelig kerneopgave og med en leder, der sætter retning.

Når vi arbejder med udvikling i organisationen, har vi fokus på at understøtte de ansatte i at levere en kerneopgave af høj kvalitet og så effektivt som muligt.

## Formål med HR-strategien

HR-strategien understøtter Brønderslev Kommunes vision samt de tre værdier:



### Være nysgerrig

Vi er nysgerrige i forhold til at undersøge andre og nye perspektiver og muligheder, og vi ønsker at løse opgaverne sammen med borgerne. Vi vil gå nye veje indenfor de givne rammer og ressourcer. Vi har en tilgang, der er løsningsfokuseret og dialog orienteret.

### Være fællesskabende

Vi skal i høj grad inddrage borgeren (den enkelte), borgerne (civilsamfundet) og det tværfaglige fokus i opgaveløsningen. Vi har en tilgang, som er præget af et gensidigt engagement og medansvar.

### Være modig

Vi har fokus på udvikling, vækst og fremdrift. Vi tør tage chancer og et opgør med O-fejlskultur og vænetænkning. Vi har tilgang, som er præget af kreative løsninger og udvidelse af mulighedsrummet.

Strategien understøtter vores arbejde med organisationen gennem udvikling af medarbejdere og ledere samt de centrale og decentrale arbejdspladser.

Med udgangspunkt i de eksisterende værdier, visionen og forventningsmodellen/ledelsesgrundlaget, arbejder vi med tre strategiske mål i 2021-2022:

1. Kvalitet i og effektiv anvendelse af personaleressourcer
2. Tilpasning af organisationen i forhold til samfundsudviklingen
3. Ledelsesudvikling

Målene understøttes af en række indsatsområder, hvorigennem organisationen kan arbejde forebyggende og nå sine mål.

## Strategiske mål og indsatsområder

Direktionen har i samspil med HR udvalgt de områder, der skal være fokus på i det strategiske HR arbejde i 2021-2022.

De tre strategiske mål og tilhørende indsatsområder beskrives herunder.

### 1. Kvalitet i og effektiv anvendelse af personaleressourcer

Prognoser viser, at antallet af børn i aldersgruppen 0-6 år samt antallet af ældre borgere over 80 år vil stige markant de næste 10 år. Udviklingen lægger pres på medarbejderressourcerne og hvis Brønderslev Kommune fortsat skal kunne tilbyde den omsorg, støtte og pleje, som borgerne har behov for, er det nødvendigt at sikre, at de pågældende områder har adgang til de nødvendige medarbejderressourcer. I 2021-2022 vil vi derfor arbejde på følgende områder:

- Nedbringe sygefraværet
- Fra deltid mod heltid samt minimere vikarforbruget
- Rekruttering og fastholdelse

#### 1.a. Nedbringelse af sygefraværet: Fælles Handling – Styrket Nærvær

Vi tror på, at en god og sund arbejdsplads udgøres af en kombination af fysisk, psykisk og socialt velbefindende hos medarbejderne. I forlængelse heraf har vi fokus på det aspekt af arbejdslivet, der vedrører sygefravær. Når en arbejdsplads oplever et højt sygefravær, er det ikke kun negativt for de sygemeldte. Brønderslev Kommune har brug for alle de dygtige medarbejdere, der er ansat til at løse kommunens kerneopgaver. Et højt sygefravær belaster kollegerne samtidig med, at det går ud over kvaliteten i de ydelser, vi leverer til borgerne. Vi vil derfor undersøge, have fokus på og understøtte de arbejdspladser i organisationen, der har et højt sygefravær med henblik på at nedbringe dette.

Sygefraværsindsatsen er støttet af midler fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) under Beskæftigelsesministeriet og er organiseret i et projekt der er forankret i HR.

#### Mål med indsatsen:

- Implementering af indsatsmodel for sygefravær i hele organisationen.
- At organisationen arbejder helhedsorienteret med sygefraværsindsatsen; dvs. der arbejdes aktivt med håndteringen sygefraværet forebyggende, undervejs og efter raskmelding
- Organisatorisk læring af arbejdet med sygefravær



Figur 1 Indsatsmodellen viser sammenhængen mellem de 5 kerneelementer med en sygefraværskoordination som den drivende kraft i midten. Det er samspillet mellem kerneelementerne, der skaber den fulde effekt i sygefraværsindsatsen.

### **1.b. Fra deltid mod heltid samt minimere vikarforbrug**

Begrænsningen i antallet af deltidsansatte samt i vikarforbruget, er et aftalepunkt fra budget 2021. KL og Forhandlingsfællesskabet er enige om, at langt flere kommunale medarbejdere skal op i tid eller ansættes på fuldtid. Denne fælleserklæring arbejder vi også ud fra i Brønderslev Kommune.

Vi oplever allerede nu udfordringer med at rekruttere kvalificerede medarbejdere på nogle områder. Indenfor disse områder ligger der en stor uudnyttet arbejdskraftreserve, da gennemsnitligt 40 % af alle kommunale medarbejdere arbejder på deltid. Samtidig bliver vikarer brugt i et forholdsvis stort omfang. I Brønderslev Kommune ønsker vi at arbejde med, at langt flere går op i tid/ansættes på fuldtid, når der er mulighed for det ift. organiseringen af arbejdet.

#### Mål med indsatsen:

- At arbejde hen mod en øgning af den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid
- At fuldtidsansættelser bliver attraktivt for den enkelte medarbejder samtidig med at der tages højde for driftsmæssige hensyn, herunder kontinuitet for borgere, medarbejdere og ledelsen

### **1.c. Rekruttering og fastholdelse**

Kompetente ledere og medarbejdere er afgørende for at kunne levere en kerneopgave af høj kvalitet. Det er afgørende at Brønderslev Kommune står stærkt som en attraktiv arbejdsplads, for at kunne tiltrække de rigtige kompetencer til opgaveløsningen. På nogle af kommunens velfærdsområder ser vi, at der inden for de næste 5-10 år vil ske et generatonskifte, da gennemsnitsalderen på nogle af overenskomstområderne er omkring og over 50 år. Det betyder at en del af arbejdspladsens viden og kompetencer forsvinder. Det er derfor afgørende, at Brønderslev Kommune kan tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere.

#### Mål med indsatsen:

- At identificere og arbejde med de udfordringer der er i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og ledere
- At brande Brønderslev Kommune som attraktiv arbejdsplads

## **2. Tilpasning af organisationen i forhold til samfundsudviklingen**

I et globaliseret samfund påvirker udviklingen de rammer og vilkår de enkelte arbejdspladser arbejder under. Det er nødvendigt løbende at tilpasse organisationen til samfundssituationen, for at være forberedt på at kunne håndtere udviklingen bedst muligt til gavn for borgerne. Det er afgørende at Brønderslev Kommune som organisation evner at tilpasse sig dette, for at ikke at bruge unødvendige ressourcer samt for at være en attraktiv arbejdsplads der kan tiltrække kompetente medarbejdere. I 2021-2022 vil vi derfor arbejde med:

- Læring og erfaringer af Coronakrisen ift. Brønderslev Kommune som arbejdsplads

## 2.a. Læring og erfaringer af Coronakrisen

Fastholdelse af erfaringer fra Coronakrisen er et aftalepunkt på budget 2021. I 2020 har vi alle oplevet, at samfundsudviklingen i forbindelse med Coronakrisen har påvirket os som arbejdsplads, hvor de fleste medarbejdere og ledere i langt højere grad har skullet arbejde fleksibelt både hvad angår fysisk arbejdssted, arbejdstid og brug af digitale værktøjer. Samtidig har ledere og medarbejdere skulle håndtere krisesituationer, stor usikkerhed og konstante forandringer. I Brønderslev Kommune er vi optaget af at være en så attraktiv, effektiv og tidssvarende arbejdsplads som muligt og vi vil derfor arbejde målrettet med at fastholde og viderebringe de værdifulde erfaringer vi som organisation, har gjort os under Coronakrisen.

### Mål med indsatsen:

- At tydeliggøre og fastholde den læring og de erfaringer organisationen har fået af Coronakrisen ift. Brønderslev Kommune som arbejdsplads

## 3. Ledelsesudvikling

Samfundsudviklingen sætter krav til en hurtig og kontinuerlig fleksibilitet i måden kerneopgaven løses på. Der opstår løbende nye kompetencebehov i denne sammenhæng. Dette stiller krav til, hvordan den enkelte leder arbejder med at sætte retning og ramme for opgaveløsningen.

2020 understreger en digital nødvendighed i måden opgaverne bliver løst på og måden vi samarbejder på. I Brønderslev Kommune arbejder vi bl.a. med at udvikle vores ledere til at kunne dette.

I 2021-2022 vil vi derfor arbejde med:

- Ledelse i en digital tid

### 3.a. Ledelse i en digital tid

Digitale løsninger og ny teknologi forandrer vores samfund og vores hverdag. Der er et digitalt element i næsten alt, hvad vi gør: Måden vi kommunikerer og danner relationer på og måden, vi arbejder og organiserer os på. I kommunerne rykker digitaliseringen også ved, hvad velfærd egentlig er, og det forandrer, hvordan kommunerne leverer velfærd og service til borgere og virksomheder. Digitaliseringen giver os mange nye muligheder, men det digitale skal ikke diktere, hvilke forandringer, der skal ske. Digitaliseringen skal ledes.

Flere undersøgelser peger på, at den nærmeste leder er afgørende for om der sker digital omstilling, og det lykkes at udvikle kvaliteten med digitale velfærds løsninger. Det kræver ledelse, at få det digitale tænkt ind på måder, der giver mening i hverdagen og værdi for borgerne. Derfor er det vigtigt, at den enkelte leder forholder sig til, hvad det digitale betyder for lederens område og opgaver.

### Mål med indsatsen:

- At alle ledere har adgang til viden om digital ledelse og forstår at anvende den
- At lederne kan navigere i den digitale omstilling og betydningen af denne for deres arbejdsområde