

Udviklingsaftale 2020 - HR-staben

Byrådets vision *Mennesker møder mennesker* er vores ledestjerne i løsning af vores fælles kerneopgave i HR-staben. Vi møder ikke så tit borgere i vores arbejde. Derfor er vores opmærksomhed primært rettet mod vores mange forskellige samarbejdspartnere både i og udenfor organisationen.

Vores samarbejdspartnere er typisk ledere, medarbejdere, tillidsvalgte, direktionen, koncernledelsen, politikere, personaleorganisationer og eksterne virksomheder, som løser forskellige opgaver sammen med os.

Vi møder vores samarbejdspartnere med respekt og en tro på, at vi alle sammen har noget at byde ind med og vil fællesskabet – både det lille og store fællesskab og fællesskaber på tværs af enheder og fagligheder. Vi vil det tværgående samarbejde og bruger aktivt de fire kulturforstærkere – *Vis tillid, Skab relationer, Del resurcer og Tænk nyt* i vores opgaveløsning.

Det er den fælles kerneopgave, der er omdrejningspunktet for vores arbejde. Vi løser altid vores opgaver ud fra, at vi er med til at skabe virkning for borgerne – f.eks. på skolen, dagtilbuddet og ældrecentret.

Vi har i 2019 arbejdet med visionen *Mennesker møder mennesker* - hvordan vi møder og samarbejder med hinanden. Vi har arbejdet med professionel kommunikation og modellen: Gode hensigter, adfærd og effekt. Vi har haft fokus på at få modellen implementeret som et naturlig kommunikationsværktøj i vores daglige samarbejde. I 2020 vil vi sætte fokus på og drøfte vores fælles kerneopgave med afsæt i visionen *Mennesker møder mennesker*.

I vores arbejde tager vi afsæt i udviklingssporene (DUS), som understøtter Byrådets vision, politikker og mål:

- Vores relationer til folkestyret
- Vores relationer til borgerne
- Vores relationer til hinanden

Udviklingsaftalen er udarbejdet i fællesskab – ledere og medarbejdere. Vi er 26 ansatte i HR-staben og vi arbejder med Forsikring, HR, Løn og Personalejura.

Vi følger op på virkningen af vores udviklingsmål ved at inddrage vores samarbejdspartnere. Det gør vi på forskelligvis afhængig af indsatsen. Vi har beskrevet det under hvert udviklingsmål.

Udviklingsaftalen er en blanding af helt nye udviklingsmål og enkelte udviklingsmål taget med fra 2019, som vi arbejder videre med i 2020. Udviklingsmålene er nærmere beskrevet i bilagene.

Nr. 9
Rekruttering og
fastholdelse af
personale Ældre,
Handicap og
Socialpsykiatrien

Nr. 10
Styrket digital
ledelse og
udvikling af
digitale

Nr. 13
Understøttelse
af ledelse i de
udførende led

Nr. 12
Implementering
af ny ferielov

Nr. 2
Styrke MED- og
TRIO
samarbejdet

Nr. 4
Digitalisering i HR-
staben

Nr. 3
Ny MED-
aftale og
vilkår for
tillidsvalgte

Nr. 7
Indsatser
arbejdsskader

Nr. 1
Lokal
løndannelse
som et strategisk
ledelsesredskab

Nr. 5
Den gode
afsked

Nr. 8
RABB-
besøg

Nr. 6
Samling af
fysisk og
psykisk APV

Nr. 11
Evaluering
af ledelse
og trivsel

Udviklingsmål nr. 1

Lokal løndannelse som et strategisk ledelsesredskab				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
	X	X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Lokal løndannelse har frie og fleksible rammer og kræver aktive og bevidste handlinger fra kommunens side, til at bruge og afsætte midler til lokal løn. Det kræver handlinger, som understøtter både det lille og det store fællesskab.</p> <p>Derfor skal lokal løndannelse bruges strategisk og meningsfuldt og som et helt naturligt ledelsesredskab, der kan kobles til de opgaver og indsatsområder de enkelte arbejdspladser står overfor i hverdagen. Medarbejderne vil samtidig finde det naturligt, at deres lønudvikling tager afsæt i kerneopgaven.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>For at lokal løndannelse lever og bliver anvendt aktivt i organisationen, vil vi lave en indsats, der understøtter lederne i at forankre den lokale løndannelse i de lokale strategier og indsatsområder og sikre, at der gennemføres gode lokale processer.</p> <p>Indsatsen vil bl.a. bestå af en guide som skal støtte lederne hele vejen rundt om den lokale løndannelse – lige fra aftalegrundlaget og til udmøntningen.</p> <p>Guide vil indeholde emner som:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kort om aftalegrundlaget - Gennemførelse af årlige lønforhandlinger - Årshjul - Brug af lønstatistikker - Overblik over råderum - Implementering af forhandlingsresultat - Fremgangsmåde ved uenighed <p>Guiden vil blive suppleret af temadage/ kurser som udbydes til ledere i et samarbejde mellem Løn og Personalejuridisk afdeling.</p>			
Hvem er involveret i processen?	<p>Personalejura og Løn udarbejder udarbejder i fællesskab guiden og Økonomistaben inddrages i relevante emner, bl.a. råderum. Kommunikationsteamet inddrages for at kvalitetssikre guiden, så den er nem at anvende og fremstår let tilgængelig og forståelig. Udvalgte ledere medvirker til at kvalificere guiden, så vi sikrer at den indeholder de nødvendige informationer om lokal løndannelse.</p>			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Personaleredegørelsen giver en status på anvendelsen af lokal løndannelse i Skanderborg Kommune. Den tegner samtidig et billede af kommunens niveau sammenlignet med tilsvarende kommuner og landsgennemsnittet. Tilsvarende vil vi gå i dialog med personaleorganisationerne om brug og udvikling af den lokale løndannelse.</p> <p>Vi vil inddrage de ledere, som har været med til at kvalificere guiden til at følge op på om indsatsen har været med til at sikre at lokal løndannelse bruges strategisk og meningsfuldt og som et naturligt ledelsesredskab. Ligeledes vil vi inddrage fællestillidsrepræsentanterne i evalueringen.</p>			

Udviklingsmål nr 2

Styrke MED- og TRIO samarbejdet				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
	X	X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Den bæredygtige arbejdskultur skal understøttes af et velfungerende MED – og TRIO samarbejde, som arbejder sammen for at opnå virkning for borgeren og sætter borgeren i centrum for beslutninger og handlinger. MED og TRIO skal gennem et tillidsfuldt samarbejde sikre, at kerneopgaven er omdrejningspunktet i de beslutninger, der bliver kvalificeret her. Det skal være tydeligt for hele arbejdspladsen, at kerneopgaven er i fokus og sætter retning og at prioriteringer tydeligt er bundet op på løsningen af kerneopgaven.</p> <p>Vi ønsker derfor at sætte fokus på snitfladerne mellem arbejdet i MED-udvalget og TRIO-samarbejdet. De har forskellige formål, rammer og regler, og derfor er det vigtigt, at de arbejder sammen og sikrer ejerskab og kvalitet i løsningen af kernopgaven på den enkelte arbejdsplads.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>For at skabe et fælles afsæt bliver indsatsen drøftet i hovedMED-udvalget på det ordinære møde i februar 2020. Her vil det være væsentligt, at hovedMED-udvalget er med til at sætte rammen for, hvordan man ønsker organisationen skal have bevisthed og konkret arbejde med at skabe de bedste snitflader for samarbejdet mellem MED-organisationen og TRIO-samarbejdet. Indsatsen skal ses i sammenhæng med den nye MED-aftale.</p>			
Hvem er involveret i processen?	<p>HR-staben er projektleder for udviklingsmålet. Arbejdet med udviklingsmålet vil tage afsæt i en dialog på hovedMED-udvalget. Udviklingen og forankringen skal ske bredt i organisationen på tværs af MED-struktur, fagområder og roller.</p>			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for ”borgerne”	<p>Vi vil gå i dialog med fællestillidsrepræsentanterne om indsatsen har været med til at styrke MED- og TRIO samarbejdet, herunder givet mere klarhed over formål, rammer og roller for de to samarbejdsorganer.</p>			

Udviklingsmål nr. 3

Ny MED-aftale og vilkår for tillidsvalgte				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
	X	X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Spor 1 Vi får en ny MED-aftale, som bygger på Byrådets vision Mennesker møder mennesker og Kodeks for et bæredygtigt MED-samarbejde. Endvidere at vi får en ny MED-aftale, som er enkel, forståeligt og digital.</p> <p>Spor 2 Vi indgår en aftale med de faglige organisationer, som beskriver, rammevilkår for en FTR, TR, AMR og MED-repræsentant. Ikke i præcise tal, men i mere overordnede rammer, således at vilkår kan være forskellige alt afhængigt af opgaver og funktioner. Gennemsigtige, tydelige og effektive vilkår skal være det bærende i aftalen.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Spor 1 I 2019 blev forhandlinger om en ny MED-aftale indledt i Forhandlingsorganet. Senere på året besluttede HMU at forsætte forhandlinger i nedsat arbejdsgruppe under HMU, da der ikke ændres i MED-strukturen (tre niveauer). Arbejdsgruppen forventer at have et forslag til ny MED-aftale klar til godkendelse til møde i HMU i februar 2020.</p> <p>Spor 2 Vi indleder drøftelser med personaleorganisationerne om fælles aftale om vilkår for tillidsvalgte, når den ny MED-aftale er godkendt i februar måned 2020. Vi indkalder til forhandlinger med de faglige organisationer. Forhandlingerne ledes af HR-staben. Forhandlinger påbegyndes primo 2020 og forberedes ved at indhente erfaringer og aftaler fra andre kommuner og med afsæt i drøftelse i Koncernledelsen</p>			
Hvem er involveret i processen?	<p>Spor 1 HR-staben og arbejdsgruppe i HMU-regi. Kommunikationsafdelingen involveres i forhold til sprog og layout. Direktionen godkender udkast til aftale efter forelæggelsen i HMU.</p> <p>Spor 2 HR-staben og repræsentanter fra de faglige organisationer. Aftale- og Kontraktholdere vil ad hoc blive involveret som sparringspartnere.</p>			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Vi evaluerer MED-aftalen i hovedMED-aftalen efter et år for at sikre, at den lever op til formålet i aftalen:</p> <p><i>Formålet er at skabe gode rammer for et bæredygtigt MED-samarbejde for at løse kerneopgaven i Skanderborg Kommune.</i></p>			

Udviklingsmål nr. 4

Digitalisering i HR-staben				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
		X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>At vi løser vores opgaver effektivt og bruger digitale løsninger, hvor det giver mening for opgaveløsningen.</p> <p>Når vi digitaliserer og effektiviserer arbejder vi med et helhedssyn, så vi tænker hele arbejdsgangen ind. Både arbejdsgange hos os selv og arbejdsgange hos vores samarbejdspartnere.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Vi arbejder med at udvikle robotløsninger på administrative processer og undersøger flere muligheder for implementering af digitale løsninger på print2sign:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AKUT (TR-refusioner) • Massebrevflet • Underskriftsløsninger • AUB (Elever) indtægter og breve • Dagpengebreve • Ny løsning til Registrering af krænkende handlinger • Ny løsning til afmelding af motionsordning 			
Hvem er involveret i processen?	Løn, IT, Forsikring, HR- konsulentteamet, ledere og administrative medarbejdere.			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Vi inviterer en kreds af vores samarbejdspartnere (ledere og administrative medarbejdere) til at drøfte arbejdsgange m.m.</p> <p>Vi inddrager løbende vores samarbejdspartnere i nye løsninger, f.eks. ved brug af arbejdsgrupper.</p> <p>Vi følger op på robotløsninger ved hjælp af statistikker.</p>			

Udviklingsmål nr. 5

Den gode afsked				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
			X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Personalepolitikens strategispor Professionel rekruttering sætter fokus på, at kompetente ledere og medarbejdere er en forudsætning for, at vi kan løse vores kerneopgave på bedste vis. Ambitionen om at være en attraktiv arbejdsplads forfølges gennem en lang række initiativer, så vi både kan tiltrække og fastholde kompetente ledere og medarbejdere. Et led heri er at få taget godt afsked med de kollegaer, der fratræder deres stilling i Skanderborg Kommune. De er værdifulde ambassadører for Skanderborg Kommunes omdømme som arbejdsplads og måske kan et "farvel" også være et "på gensyn". Kollegaer, der fratræder, er også en kilde til viden og læring, så vi fortsat kan arbejde med at udvikle vores arbejdsplads.</p> <p>At tage afsked med kollegaer med en interesse, et tak for indsatsen og et ønske om alt godt fremover, er ligeledes i tråd med det fokus på relationer, som står stærkt i byrådets vision <i>Mennesker møder mennesker</i> og direktionens udviklingsspor.</p> <p>Succeskriterierne for den gode afsked er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At alle kollegaer, der fratræder deres stilling ved Skanderborg Kommune oplever, at der bliver taget godt afsked med dem. • At opgaver bliver overdraget på en hensigtsmæssig måde i forbindelse med, at en kollega fratræder. • At vi får viden om baggrunden for fratrædelsen, som kan danne afsæt for udvikling og fastholdelse fremadrettet. • At en kvalificeret proces i forbindelse med, at en kollega fratræder, bliver lettest muligt at håndtere for lederen. 			
Hvordan gør vi det? (handling)	En bredt sammensat arbejdsgruppe udarbejder et enkelt koncept for den gode afsked, der kan implementeres i Signatur. Samtidigt sikres en strømning af den administrative proces i forbindelse med fratrædelse og afsked.			
Hvem er involveret i processen?	Koncernledelsen og HMU nedsætter en bredt sammensat arbejdsgruppe, som udarbejder et koncept for den gode afsked. Arbejdsgruppen består af repræsentanter fra forskellige fagområder, herunder både medarbejdere og ledere samt stabe. Arbejdsgruppen udarbejder et koncept, der implementeres i Signatur. Direktionen godkender det endelige koncept.			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	Kollegaer der fratræder, kan som en del af den gode afsked få mulighed for at evaluere deres afsked. Derudover vil der et år efter at konceptet er lanceret blive gennemført et fokusgruppeinterview med en række ledere, der har taget afsked med ledere og/eller medarbejdere, med henblik på at evaluere og evt. forbedre konceptet for den gode afsked.			

Udviklingsmål nr. 6

Samling af fysisk og psykisk APV				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
		X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Vi samler den fysiske og psykiske APV i en arbejdsgang af hensyn til et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Endvidere har vi fokus på effektive arbejdsgange med evalueringerne.</p> <p>Samling af fysisk og psykisk APV skal ses i sammenhæng med, at vi ønsker at arbejde med en dialogbaseret tilgang til evaluering af ledelse og trivsel.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	Der nedsættes en arbejdsgruppe af HMU, som har til opgave at udarbejde model, materiale og procesbeskrivelse. Den fysiske og psykiske APV gennemføres i 2020.			
Hvem er involveret i processen?	HR-staben, arbejdsgruppe nedsat af HMU og repræsentanter bredt fra organisationen			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Vi følger op ved at få skabt et overblik over handleplaner/temaer i Safetynet.</p> <p>Vi evaluerer på modellen, materiale og processen i HMU med henblik på at tilpasse modellen til næste evaluering i 2023.</p>			

Udviklingsmål nr. 7

Indsatser arbejdsskader				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
		X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p><u>Formålet er:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • at nedbringe antallet af arbejdsskader • at sikre fælles- og MED-ansvar <p>I henhold til Arbejdsmiljøloven tilstræbes at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet. Sikkerheds- og sundhedsarbejdet på den enkelte arbejdsplads varetages gennem samarbejde mellem arbejdsgiveren, arbejdslederne og de øvrige ansatte.</p> <p>På baggrund af de input hovedMED-udvalget kom med på mødet den 22. november 2019, vil der de kommende 2 år blive planlagt og gennemført en indsats til nedbringelse af arbejdsskader.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Der iværksættes en kampagne med temaet "Pas på hinanden", som skal skabe større fokus på sikkerhed i det daglige arbejde. Indsatserne vil være forankret i arbejdsmiljøgrupperne (AMG), LMU'erne og OMU'erne</p> <p>Kampagnen vil blive bygget op om:</p> <ul style="list-style-type: none"> Undervisning i den gode anmeldelse AMR/ledere Skadestatistik – AMG/LMU/OMU planlægger lokal forebyggelsesindsats ud fra egen statistik LMU'erne vil arbejde med forskellige temaer i løbet af perioden. Det kan f.eks. være beredskabsplan, tjekliste til instruktion af nyansatte/vikarer mv. Video 			
Hvem er involveret i processen?	MED-organisationen, ledere og HR-staben			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	Vi vil følge op via den årlige arbejdsmiljødrøftelse i hovedMED-udvalget.			

Udviklingsmål nr. 8

RABB-besøg				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
		X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Formålet er:</p> <ul style="list-style-type: none"> at forbedre og udvikle den enkelte arbejdsplads arbejdsmiljø og bygningstilstand at få et overblik over arbejdspladsens aktuelle status - herunder gensidig erfaringsudveksling <p>Vi kalder besøget for et RABB besøg (Risiko, Arbejdsmiljø (fysisk), Bygning og Brand).</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Gennemgang af arbejdspladserne, hvor vi undersøger hvilke risici, der findes på de enkelte arbejdspladser.</p> <p>Projektet er startet op i 2019, som en del af arbejdsmiljøindsatsen for 2019 godkendt i HMU. Projektet videreføres i 2020.</p>			
Hvem er involveret i processen?	<ul style="list-style-type: none"> Risikorådgiver fra forsikringsteamet Arbejdsmiljøkoordinator fra arbejdsmiljø (med relevante arbejdsmiljømæssige informationer fra bl.a. arbejdsskader, sygefravær, APV m.m.) Konsulent fra Langmach-Ribe <p>Den besøgte arbejdsplads har været repræsenteret ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ledelsesrepræsentant Arbejdsmiljørepræsentant Serviceleder 			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Der bliver udarbejdet en rapport efter hvert besøg, med anbefalinger til indsatsområder. Der sker opfølgning med arbejdsmiljøgruppen/TRIOén om evaluering af indsatserne m.m., som har betydning både for borgere og de ansatte.</p>			

Udviklingsmål nr. 9

Rekruttering og fastholdelse af personale - Ældre, Handicap og Socialpsykiatrien				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
	X	X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<ul style="list-style-type: none"> • At der er de nødvendige kompetencer, den rette faglighed og kvalitet i opgaveløsningen til gavn for de borgere, der modtager indsatser fra de kommunale tilbud. • At Skanderborg Kommunes Ældre, Handicap og Socialpsykiatrien opleves som en attraktiv arbejdsplads for både nuværende og potentielle medarbejdere samt for de studerende og elever 			
Hvordan gør vi det? (handling)	Vi vil arbejde med: <ul style="list-style-type: none"> • Etablering af et overblik og afdækning af udfordringen på kort og lang sigt (skabe relevant datagrundlag) • Organisering og etablering af indsatsen (nedsætte arbejdsgruppe, udarbejde kommissorium for indsatsen). • De indsatser, der er prioriteret i det vedtagne kommissorium (prøvehandlinger, udvikle og forbedre eksisterende indsatser og praksis, bruge erfaringer fra andre offentlige og private organisationer) 			
Hvem er involveret i processen?	<ul style="list-style-type: none"> • Ledere og medarbejdere fra områderne • Fagsekretariat Ældre- og Handicap • HR-staben • Jobcentret • De faglige organisationer • Uddannelsesinstitutioner 			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	Vi vil følge op på indsatser via personaleredegørelsen og andre statistikker. Chefgruppen i Ældre- Handicap vil sammen med HR-staben følge op på indsatser, f.eks. via datagrundlaget og drøfte og justere kontraktmålet med henblik på, at målet videreføres i kontrakt/aftale 2021			

Udviklingsmål nr. 10

Styrket digital ledelse og udvikling af digitale kompetencer				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
	X	X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Øget digitalisering og anvendelse af velfærdsteknologiske løsninger er forudsætninger for, at Skanderborg Kommune også fremadrettet kan levere tilbud til kommunens borgere og virksomheder på et højt kvalitativt og fagligt niveau.</p> <p>En forudsætning for at vi kan lykkes er, at organisationens ledere mestrer digital ledelse, og at såvel ledere som medarbejdere har de rette digitale kompetencer.</p> <p>På den baggrund vil Staben for Økonomi, Innovation og IT i samarbejde med HR staben styrke organisationen i forhold til at udøve digital ledelse og sætte fokus på fortsat udvikling af medarbejdernes digitale kompetencer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>For at skabe en fælles referenceramme for organisationens ledere i forhold til digital ledelse, er dette begreb hovedtemaet ledertræffet i januar 2020. Herunder er det et væsentligt fokus at koble digital ledelse til "Mennesker møder mennesker" og tydeliggøre sammenhængene mellem de to strategiske spor.</p> <p>Derudover iværksættes i 2020 konkrete kompetenceudviklingsindsatser rettet mod medarbejdere på de enkelte fagområder og i administrationen. En forudsætning for gennemførslen af indsatserne er samarbejde med fagsekretariater og kontraktholdere. Formålet med samarbejdet er at identificere behov med udgangspunkt i kerneopgaven, og dermed hvilke kompetenceudviklingsaktiviteter der er behov for.</p> <p>Temaet behandles også på HMU seminaret i efteråret 2019, og HMU's input vil være retningsgivende for udformningen af konkrete aktiviteter.</p>			
Hvem er involveret i processen?	Udviklingsmålet er et fælles mål for Staben for Økonomi, Innovation og IT og HR staben rettet mod den øvrige del af organisationen.			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	Der vil blive gennemført en evaluering af ledertræf, og der vil løbende blive evalueret på de kompetenceudviklingsforløb der iværksættes i organisationen. Evalueringerne ved ske gennem inddragelse af såvel ledere og medarbejdere på de områder, hvor der gennemføres aktiviteter.			

Udviklingsmål nr. 11

Evaluering af ledelse og trivsel				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
		x	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Målet med evalueringerne er at skabe dialog på arbejdspladsen for at sikre en endnu bedre arbejdsplads med fokus på udvikling af trivsel og ledelse for at kunne blive bedre til at løse kerneopgaven.</p> <p>Evalueringerne om ledelse og trivsel skal understøtte god ledelse og høj trivsel på arbejdspladsen og være med til at udvikle bæredygtig arbejdskultur.</p> <p>Evalueringerne skal sættes ind i en større sammenhæng og afspejle byrådets vision om Mennesker møder mennesker, direktionens udviklingsspor, personalepolitikken og ledelsesgrundlaget.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Der vil blive udarbejdet materiale til understøttelse af evaluering af trivsel og ledelse, så det kan tilpasses den enkelte arbejdsplads. Derfor vil der både blive udarbejdet materiale til dialog og i form af spørgeskema.</p> <p>Processen vil lægge vægt på, at der er åbenhed, tillid, ansvarlighed og ordentlighed. Materialet vil blive udarbejdet ud fra den fælles interesse for at gøre tingene bedre, både fagligt, for vores borgere og i vores relationer med hinanden på arbejdspladsen.</p> <p>Materialet vil blive afprøvet i et pilotprojekt, inden det udrulles til resten af organisationen i foråret 2021.</p>			
Hvem er involveret i processen?	<p>Materialet til evalueringerne vil blive udarbejdet i et tværgående samarbejde med relevante samarbejdspartnere på tværs af fagområder. Det vil blive udarbejdet i samarbejde med ledere, medarbejdere og MED-organisationen.</p> <p>HR-staben er projektejer for udarbejdelse af rammerne for evaluering af trivsel og ledelse. Materialet vil blive udarbejdet med input fra henholdsvis koncernledelsen, hovedMED-udvalget og udvalgte ledere og medarbejdere fra organisationen.</p>			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Koncernledelsen og hovedMED-udvalget vil følge op på evalueringerne i 2022 for at sikre, at de giver mening og skaber værdi for arbejdspladserne for den fælles kerneopgave som løses sammen med borgerne. Opfølgning kan give anledning til, at den næste runde evalueringerne tilpasses.</p>			

Udviklingsmål nr. 12

Implementering af ny ferielov				
Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
			X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Vi vil arbejde med at klæde ledere og administrative medarbejdere på til at implementere den nye ferielov på arbejdspladsen. Målet er, at de kan formidle de nye ferieregler til deres medarbejdere og kollegaer.</p> <p>Samtidig sker der en implementering af den nye ferielov i lønssystemet i forhold til den centrale lønafdeling og de decentrale samarbejdspartnere. Det betyder, at der skal arbejdes og tænkes anderledes i forhold til den måde, oplysningerne kommer ind systemerne. Endvidere vil der være en anden arbejdsgang i forhold til ferie håndteringen i systemerne, herunder overgangsperioden og samtidigshedsferien.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Implementeringen sker ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infomøder for leder, tillidsrepræsentanter og andre relevante samarbejdspartnere • Personalemøder • Meddelelser på lønsedler • Info på medarbejderportalen • Fyraftensmøder <p>Implementeringen gik i gang i 2019 og forsætter i 2020</p>			
Hvem er involveret i processen?	<p>Lønafdelingen og Personalejuridisk afdeling samarbejder omkring den nye ferielov.</p> <p>Der er et samarbejde med Økonomi, omkring de økonomiske konsekvenser af den nye ferielov.</p> <p>Ledere og administrative medarbejdere i organisationen.</p>			
Hvordan følger vi op og viser virkningen for "borgerne"	<p>Der vil løbende ske evaluering i fælleskab med vores samarbejdspartnere om de tiltag, der er igangsat dækker behovet eller der skal suppleres med yderligere tiltag.</p>			

Udviklingsmål nr. 13

Understøttelse af ledelse i de udførende led

Udgangspunkt for målet	Vores relationer til folkestyret	Vores relationer til borgerne	Vores relationer til hinanden	Personalepolitik, forsikringspolitik eller lign.
	X	X	X	X
Hvad vil vi opnå? (mål)	<p>Personalepolitikens strategispor <i>God ledelse og Kompetenceudvikling</i> tager afsæt i, at kompetent ledelse er afgørende for løsningen af kerneopgaven. Kravene til ledelse på forskellige ledelsesniveauer er imidlertid mangfoldige og ændrer sig løbende, som det kommer til udtryk i kommunens ledelsesgrundlag, DUS mv.</p> <p>Med afsæt i Ledelseskommisionens pointe om at driftsledelse og faglig ledelse i de udførende led har fået al for lidt opmærksomhed og ikke understøttes tilstrækkeligt, sætter vi fokus på ledelse i de udførende led. Hvad udfordrer ledere af medarbejdere og hvordan understøtter den øvrige organisation dem bedst muligt?</p> <p>Målet med indsatsen er den bedst mulige understøttelse af ledelse i de udførende led.</p>			
Hvordan gør vi det? (handling)	<p>Projektet indledes med en interview- og analysefase, hvor målet er at identificere hvad der fylder for ledere af medarbejdere i deres ledelsesgerning, hvilke former for ledelse der op- og nedprioriteres og hvor der er behov for mere eller en anden understøttelse. Der tages i interview- og analysefasen afsæt i ledelsesgrundlaget med et supplerende fokus på driftsledelse.</p> <div data-bbox="386 1048 1404 1624"> <p>The diagram illustrates the 'Ledelsestrekanter' (Leadership Triangle) with three main components: <ul style="list-style-type: none"> Strategisk ledelse (Strategic leadership) at the top, associated with <i>Tværgående ledelse</i> (Cross-cutting leadership). Driftsledelse (Operational leadership) in the middle, associated with <i>Personligt lederskab</i> (Personal leadership). Personaleledelse (Personnel leadership) at the bottom, associated with <i>Inddragende og motiverende ledelse</i> (Participatory and motivating leadership) and <i>Ledelse af personaleudvikling</i> (Leadership of personnel development). Additionally, <i>Faglig ledelse</i> (Professional leadership) is mentioned on the left side of the triangle. </p> <p><i>Ledelsestrekanter med ledelsesgrundlagets ledelsesområder.</i></p> <p>I den næste fase igangsætter vi på baggrund af analysen relevante initiativer til at understøtte ledelse i de udførende led.</p> </div>			
Hvem er involveret i processen?	<p>Indledningsvist indkaldes udvalgte kontraktholdere til idé- og metodeworkshop. Workshopen skal definere metode og fokusområder.</p> <p>Metoden kunne være fokusgruppeinterview med ledere af medarbejdere, suppleret med dataanalyse.</p>			

	<p>Interview – og analysefasen planlægges og gennemføres af konsulenter fra HR-staben.</p> <p>Resultaterne af analysen præsenteres for koncernledelsen og HMU, der på den baggrund kan drøfte relevante initiativer. Hvis det viser sig hensigtsmæssigt kan der nedsættes en arbejdsgruppe.</p>
<p>Hvordan følger vi op og viser virkningen for ”borgerne”</p>	<p>De involverede ledere får mulighed for at vurdere behovet for øget eller ændret understøttelse og evaluere de igangsatte indsatser.</p>