

HR

strategi for Hvidovre Kommune 2023-2025



INDLEDNING

Den kommunale offentlige sektor er under pres. Befolkningens sammensætning ændrer sig, og samtidig opleves en hverdag med øget kompleksitet, faldende ressourcer og stigende forventninger til effektive løsninger af velfærdsopgaverne. Denne situation fordrer, at den traditionelle tilgang til vores opgaveløsning udvides, og at vi som offentlig myndighed skaber nye handlemuligheder. Der er i Hvidovre Kommune gennem de seneste år sket en professionalisering for at imødegå fremtidens udfordringer.

Hvidovre Kommune arbejder efter et ledelses- og medarbejdergrundlag – Hvidovrevejen – således at der er klare forventninger til alle ledere og medarbejdere i Hvidovre Kommune. Omkransende Hvidovrevejen, står Hvidovre Kommune, lig landets andre kommuner, over for en demografisk udvikling, som påvirker behovet for rekruttering. Ifølge befolkningsprognosen fra COWI vil eksempelvis antallet af borgere der er 80+ i Hvidovre Kommune stige med 32,6% frem til 2033.

Chefforum og Direktionen har de seneste år haft en række temadrøftelser for at sætte fokus på den fremadrettede personalestrategiske indsats. Formålet med temadrøftelserne var at søsætte en række indsatser, der bidrager til, at Hvidovre Kommune også i fremtiden sikrer kvalificerede medarbejdere, der kan tilbyde borgerne i Hvidovre Kommune velfærd af høj kvalitet.

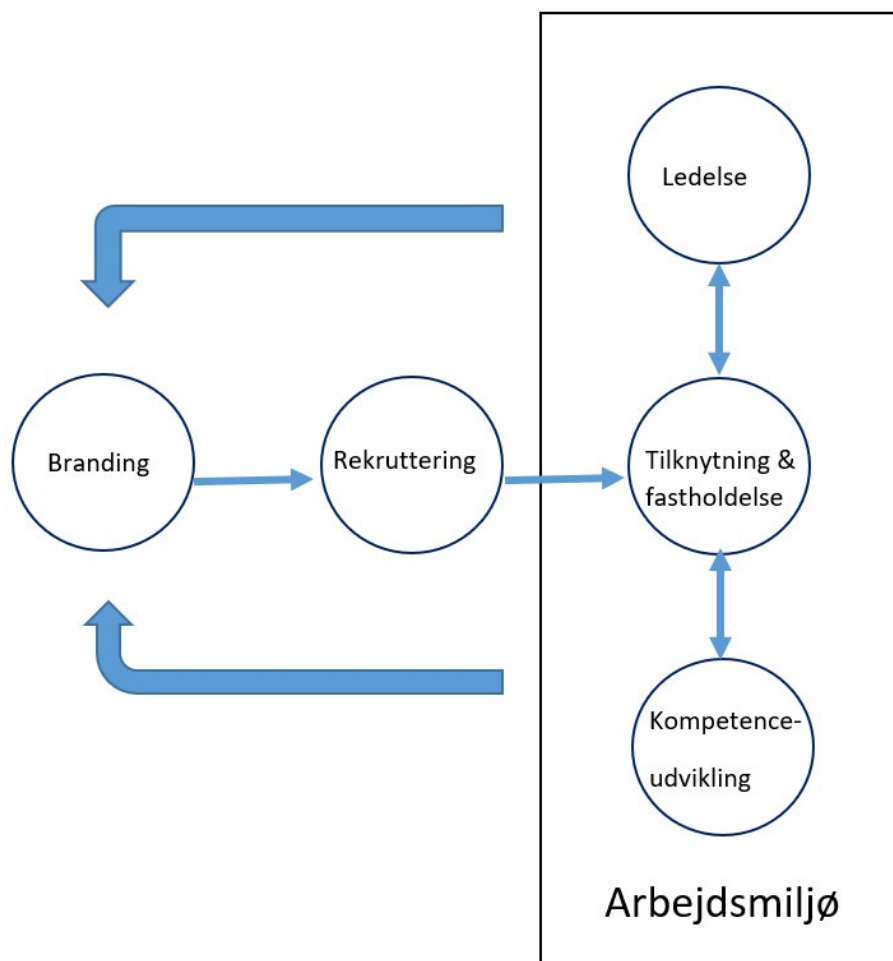
HovedMed har i flere omgange haft rekrutteringsudfordringerne som omdrejningspunkt for drøftelser, hvilket har affødt forskellige lokale initiativer.

Det politiske niveau er ligeledes optaget af, hvorledes Hvidovre Kommune fremadrettet fortsat har mulighed for at levere velfærd af høj kvalitet. Kommunalbestyrelsen havde ved budgetprocessen i 2021 en tematisk drøftelse af Hvidovre Kommunes arbejdskraftudfordringer – med fokus på tre aktuelle fokusområder ligesom det også var en del af budgetforliget.

Hvordan vi fortsat har mulighed for at levere velfærd af høj kvalitet, er et tema som er højaktuelt både nationalt og lokalt. Det var også et centralt tema ved efterårets Folketingsvalg og er en del af regeringsgrundlaget.

Formålet med HR-strategien er at sætte retning på HR-området. HR-strategien skal sikre, at der igangsættes de rette HR-indsatser, så Hvidovre Kommune står stærkt i forhold til løsningen og udviklingen af kerneopgaverne. Samtidig skal HR-strategien sikre, at Hvidovre Kommune også i fremtiden er en attraktiv arbejdsplads. For at HR-strategien får et liv, er det nødvendigt, at alle løfter deres del. Dette gælder politikere, MED-organisationen, Trio – og TR-samarbejdet, Direktionen, ledere og medarbejdere.

HR-strategiens indsatser fokuserer på den arbejdsressource, der tilvejebringes i Hvidovre Kommune – den fokuserer ikke på kvaliteten af den velfærdsservice der leveres. Det er med disse øjne af HR-strategien skal læses.



Figur 1

Figuren udtrykker at vi i Hvidovre Kommune betragter HR-indsatserne ud fra fem perspektiver, hvoraf de tre af perspektivernes styrke hviler, på en basis af arbejdet med arbejdsmiljø. Arbejds miljøindsatsen indgår imidlertid ikke i HR-strategien, men behandles derimod særskilt i en selvstændig beskrivelse, hvor der tages højde for arbejdsmiljøets påvirkning af HR-strategiens indsatser.

BRANDING

Hvidovre Kommune er en attraktiv arbejdsplads. Kommunens employer branding har en afgørende indflydelse på kommunens evne til at rekruttere medarbejdere. Graden af employer brand vurderes ud fra evnen til at skabe en positiv opfattelse af virksomheden. Det betyder noget hvad vi som kommune med ærlighed kan sige om hvilken arbejdsplads vi er – både generelt men også helt ud i det daglige arbejde i den enkelte institution. Derfor vil Hvidovre Kommune arbejde med at udvikle en overordnet employer branding strategi.

Hvidovre Kommunes overordnede sigte er:

- at markedsføre Hvidovre Kommune overfor potentielle medarbejdere.
- at medarbejderne skal være gode ambassadører for kommunen.

INDSATSOMRÅDER

EMPLOYER BRANDING STRATEGI

Hvidovre Kommune sigter mod at udarbejde en overordnet employer branding strategi som er i overensstemmelse med medarbejdernes faktiske oplevelse af kommunen som arbejdsplads. Derudover vil Hvidovre Kommune arbejde med politikernes rolle i branding af kommunen.

HJEMMEARBEJDE

Muligheden for hjemmearbejde er et af Hvidovre Kommunes employer branding temaer. Kommunen vil strategisk kommunikere muligheden for hjemmearbejde som et konkurrenceparameter ved rekruttering.



REKRUTTERING

Hvidovre Kommunes rekrutteringsudfordringer er velbeskrevet i temaanalysen Arbejdskraftudfordringer som udarbejdet i budgetprocessen for budget 2022. Udfordringerne står øverst både på den kommunale og nationale dagsorden. Også Hvidovre Kommunes HR-strategi har et stærkt sigte mod at imødekomme de mangefacetterede problemstillinger, som differentierer sig alt efter faggruppe og sektor, hvilket kræver en nuanceret tilgang til problemløsningen.

Hvidovre Kommunes overordnede sigte er:

- at sikre at Hvidovre Kommune kan rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer, så vi fortsat kan levere offentlig service i en høj kvalitet.

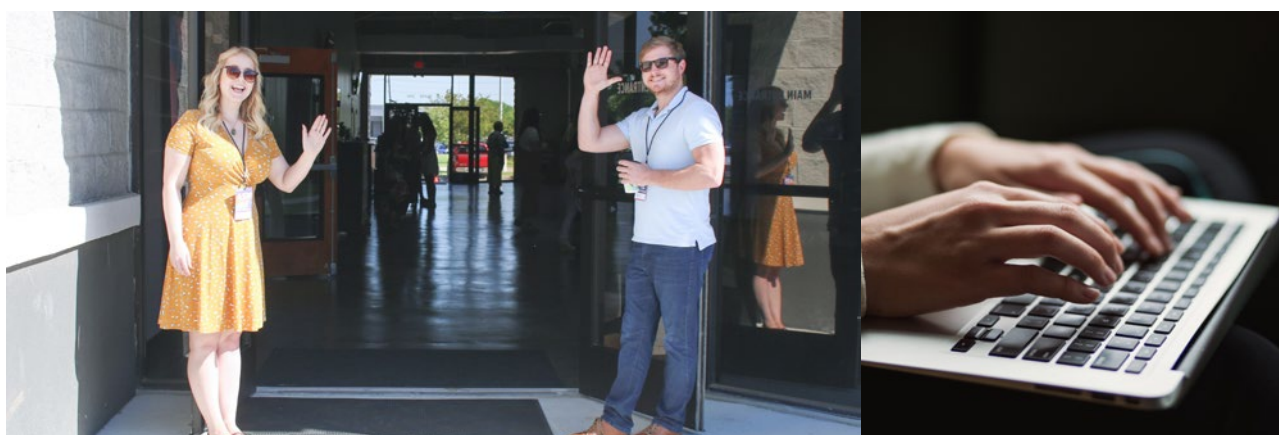
INDSATSOMRÅDER

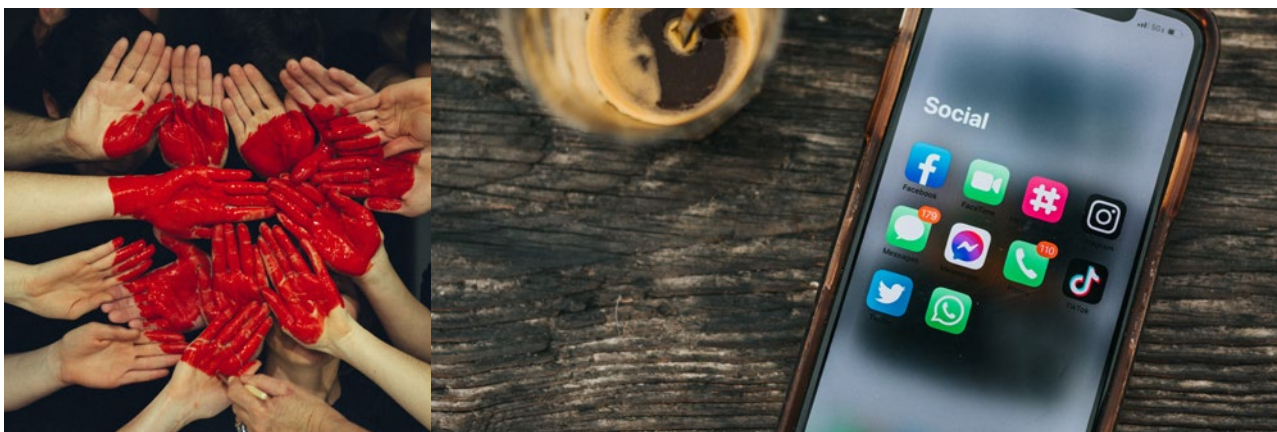
UDDANNELSESSTRATEGI FOR VELFÆRDSUDDANNELSER

Med baggrund i rekrutteringsudfordringerne på velfærdsområderne har Hvidovre Kommune udarbejdet en Uddannelsesstrategi for velfærdsuddannelser. Strategien belyser kommunens uddannelsesforpligtigelse ud fra det perspektiv, at elever og studerende udgør fødekæden og hermed potentielle fremtidige medarbejdere i Hvidovre Kommune. Strategien beskriver en række problemstillinger for elever og studerende indenfor social- og sundhed, sygeplejersker, lærere, socialrådgivere og pædagoger. For hvert fagområde tegner strategien en række indsatser, som planlægges gennemført.

KVALIFICERING AF STILLINGSOPSLAG, ANNONCERING OG KOMMUNIKATIONEN MED KANDIDATER

En analyse foretaget i samarbejde med konsulentfirmaet TalentHub peger på forskellige forbedringspotentialer i forbindelse med annoncering og kommunikation med potentielle kandidater til stillinger i kommunen. Hvidovre Kommune vil løbende fokusere på at forbedre stillingsopslag, annoncering og kommunikationen med potentielle kandidater.





NYE METODER TIL AT UNDERSTØTTE REKRUTTERINGSPROCESSEN

Et presset arbejdsmarked med mangel på arbejdskraft og øget digitalisering har forandret jobsøgningsmarkedet. Udbuddet af stillingsannoncer i 2022 har aldrig været større. Den samme rekrutteringsindsats giver ikke længere den samme succesrate ved ansættelse af den rette medarbejder til stillingen. Det stiller krav om, at Hvidovre Kommune imødekommer udfordringerne og afprøver nye metoder for rekruttering.

Vi vil afprøve forskellige rekrutteringskanaler og deres effekt for løbende at blive klogere på, hvilke kanaler, der skal benytte til de forskellige målgrupper. Eksempelvis vil vi sigte mod, at der i Hvidovre Kommune etableres et rådgiverteam bestående af eksperter indenfor tiltrækning af kvalificerede ansøgere til en given stilling. Derudover vil Hvidovre Kommune, som en af tre udvalgte kommuner, deltage i et innovationsprojekt med henblik på rekruttering af personale til sundheds- og ældreområdet, hvor et todages rekrutteringsværksted skal kaste nytænkende initiativer af sig.

DATASTYREDE REKRUTTERINGSPROCESSE

Hvidovre Kommune ønsker i endnu højere grad at benytte sig af datastyret og evidensbaseret rekrutteringsprocesser, som skal styrke sandsynligheden for, at vi tiltrækker de rigtige kandidater på en omkostningseffektiv måde. Dette kunne eksempelvis være gennem benchmark med sammenlignelige kommuner.

Den datastyrende rekrutteringsproces har betydning for alt fra hvilke ord og sætning, der benyttes i et jobopslag, til hvilke medier, der med fordel kan benyttes til at annoncere stillingsopslagene.

FOKUS PÅ ONBOARDING

Onboarding skal være en naturligt integreret del af rekrutteringsprocessen og skal være med til at sænke Hvidovre Kommunes personaleomsætning. Hvidovre Kommune måler på onboarding i samarbejde med konsulentfirmaet Introdus. Her får kommunen data for, hvor god kommunen og kommunens centre er til at onboarde medarbejdere, og information om, hvilke tiltag, der virker for den enkelte faggruppe. På baggrund af disse data udarbejder Hvidovre Kommune en handlingsorienteret strategi for, hvordan kommunen som organisation kan løfte kvaliteten af onboarding af nye medarbejdere. Strategien skal være en ramme og indholdet skal kunne tilpasses lokale forhold og behov i alle centre.

TILKNYTNING OG FASTHOLDELSE

Medarbejderne er Hvidovre Kommunes vigtigste ressource. Vi ønsker at se medarbejderne som hele mennesker der ændrer behov i forskellige faser af deres liv. I dag er livsfaser i mindre grad knyttet an på traditionelle markører som fx alder og køn, hvilket i højere grad fordrer en individuel tilgang til medarbejderne og deres livsfase.

Det er igennem medarbejderne, at kommunen bliver i stand til at levere den bedste opgaveløsning overfor borgerne. Det er derfor nødvendigt, at Hvidovre Kommune tilknytter og fastholder sine kvalificerede medarbejdere i alle livets faser.

Tilknytning og fastholdelse af kvalificerede medarbejdere er et indsatsområde, som nødvendigvis gør en bred HR-indsats – men også sammenhæng og synergi mellem de forskellige indsatser. Dette understøttes af Hvidovrevejens ny syntese, der netop påpeger, at synergi omkring forskellige indsatser kan skabe noget andet og mere end blot en sammenlægning af indsatserne.

Skabelsen af et attraktivt arbejdsmiljø med psykologisk tryghed, og hvor alle føler sig som en del af et arbejdsfællesskab, har en positiv indvirken på kommunes omdømme. Dette er en forudsætning for, at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Hvidovre Kommunes overordnede sigte er:

- at tilknytte og fastholde kvalificerede medarbejdere i alle livets faser.
- at have et særligt sigte på nuværende og kommende seniorer og fastholdelse af disse.
- at have fokus på de barrierer som forhindrer medarbejdere i at gå op i tid.

INDSATSOMRÅDER

FRA DELTID TIL FULDTID

Temaanalysen om arbejdskraftudfordringerne i Hvidovre Kommune pegede på at 1/3 af alle medarbejdere er ansat på deltid. De fleste deltidsstillinger ligger inden for de store velfærdsområder. Ved at have fokus på deltidsansattes muligheder for at gå op i tid, herunder fokus på de barrierer som forhindrer dette, kan skabe mange ekstra årsværk. Indsatsen er blevet forankret i MED-organisationen med processuel understøttelse af ØOP.

FASTHOLDELSE AF SENIORER

En analyse viser at Hvidovre Kommune for nogle medarbejdergrupper ikke afholder seniorsamtaler rettidigt, hvilket kan medføre, at seniormedarbejdere vælger at fratryde, før der er blevet afholdt en seniorsamtale. Det er en udfordring for kommunen, da seniorsamtaler kan anvendes til dialog med medarbejderen om mulighederne for at tilvejebringe de rette rammer og udfordringer, således at der med større sandsynlighed kan ske en fastholdelse af medarbejderen i beskæftigelse i Hvidovre Kommune.

Hvidovre Kommune vil udarbejde et koncept for afholdelse af seniorsamtaler, så der kommer mere fokus på fastholdelsesinitiativer. Det vil her være naturligt at inddrage MED-organisationen og TRIO-samarbejdet, især når der viser sig en strukturel tendens.

Hvidovre Kommune deltager i et seniorpartnerskab med henblik på at understøtte seniorindsatsen, samt at udvikle værktøjer og løsninger til et langt og godt arbejdsliv for medarbejderne.

LIVSFASESAMTALER

Hvidovre Kommune ønsker at være en attraktiv arbejdsplads for medarbejdere i alle livsfaser. Temaanalysen om arbejdskraftudfordringer peger på, at det er nødvendigt at møde medarbejdere hvor de er i deres liv. Målet er at udvikle vilkår, som giver en sund balance mellem arbejdsliv og privatliv til gavn for både medarbejder og arbejdsplads. Systematiske livsfasesamtaler ved overgange fra en livsfase til en anden kan understøtte, at medarbejdere ser fortsat ansættelse i Hvidovre Kommune som en mulig karrierevej.

FRATRÆDELSSESAMTALER

Systematiske fratrædelsessamtaler kan være nyttige værktøjer til at blive klogere på, hvorfor medarbejdere siger op. Når medarbejdere fratræder, skal det sikres, at medarbejderne forlader kommunen på en god måde.

Hvidovre Kommune vil udarbejde et fælles koncept for afholdelse af fratrædelsessamtaler.

FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER

Covid 19 har banet vej for at afprøve forskellige modeller for hvordan vi går på arbejde. Udgangspunktet har altid været, at sikre borgerne den bedst mulige offentlige service. Det er dog samtidigt nødvendigt at have fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø.

Implementeringen af nye modeller for hvordan vi går på arbejdet indebærer ofte dilemmaer som skal drøftes. Hjemmearbejde er blevet et fast element i Hvidovre Kommune og Hvidovre Kommune vil fortsat have fokus på implementering af hjemmearbejde, hvor det giver mening. Mange medarbejdere er glade for muligheden for hjemmearbejde. Men det indebærer også en risiko og at medarbejderne aldrig har fri.

Der er ligeledes tanker om andre måder at se på fleksible arbejdspladser. Det kunne være afprøvning af en fire dages arbejdsuge fx på dagtilbudsområdet eller i administrationen. Det giver fleksibilitet men omvendt kan fire dages arbejdsuge også medføre øget fysisk nedslidning.

Inddragelse af MED-organisationen og drøftelse af dilemmaerne er nødvendig – og en forudsætning for at nye modeller for hvordan vil gå på arbejdet, bliver en succes.



KOMPETENCEUDVIKLING

Kompetenceudvikling er en af de to dimensioner, der bidrager til fastholdelse gennem udvikling.

Kompetenceudvikling har i Hvidovre Kommune primært været forankret i det enkelte center, og har haft udvikling af fagfaglige kompetencer som målsætning. Denne traditionelle tilgang til kompetenceudvikling er i overensstemmelse med de to perspektiver i Hvidovre-vejen, som handler om at sikre drift (compliance) og styrke resultater (performance). Men i det omfang kompetenceudviklingen skal matche samfundsudviklingen og de nye krav til den kommunale opgaveløsning og service, er det nødvendigt også at have strategisk fokus på udvikling af kompetencer som en fælles indsats også på tværs af organisationen. Kompetenceudvikling skal være et vigtigt element igennem hele arbejdslivet.

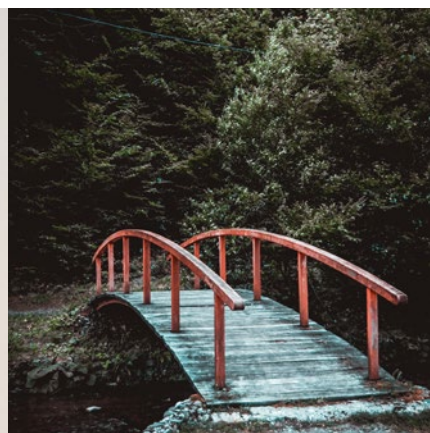
Hvidovre Kommunes overordnede sigte er:

- at Hvidovre Kommunes ansatte altid har de kompetencer som er nødvendige for, at de kan varetage deres jobfunktioner.
- at Hvidovre Kommune har et strategisk fokus på udvikling af kompetencer på tværs af organisationen.

INDSATSOMRÅDER

FREMTIDENS KOMPETENCER

Hvidovre Kommune har på flere områder oplevet en øget kompleksitet. Det betyder, at det er nødvendigt, at Hvidovre Kommune løbende iværksætter videre- og efteruddannelse for medarbejderne. Programmer vil ofte have et fagfagligt indhold og derfor ofte være forankret i de enkelte centre. Det er centralt, at disse programmer, hvor det vurderes muligt, udbredes på tværs af organisationen.





MÅLET FOR ØJE

Den øgede kompleksitet – og faglige specialisering i dybden kan vanskeliggøre muligheden for fagligt samarbejde på tværs af organisationen. Hvidovre Kommune har iværksat et uddannelsesforløb som netop forsøger at få medarbejdere fra forskellige områder til at arbejde bedre sammen. Uddannelsesforløbets sigte er at kunne se bag om andres adfærd og reflektere over sin egen adfærd. Deltagerne på uddannelsen bliver trænet i at se verden fra borgerens perspektiv og gå i alliance med kolleger på andre fagområder i arbejdet med udsatte borgere.

INNOVATION PÅ VELFÆRDSOMRÅDERNE

Hvidovre Kommune står overfor en række store udfordringer på velfærdsområderne. Den teknologiske udvikling vil komme til at ændre en række jobfunktioner, hvor det er nødvendigt, at medarbejdernes kompetencer løbende tilpasses og udvikles. Der er to spor.

I det ene spor sigtes mod initiativer, som kan understøtte effektiviseringen af opgaveløsningen gennem innovation og introduktion af nye teknologier og i det andet spor sigtes mod en struktureret inddragelse i HovedMED i processen omkring introduktion af nye teknologier.

E-LEARNING

Hvidovre Kommune har gennem en årrække centralt tilbudt kurser og efteruddannelse til medarbejdere. Der har i hovedreglen været tale om kurser, hvor medarbejdernes fysiske tilstedeværelse er nødvendig. Hvidovre Kommune vil arbejde for, at en del af disse kurser omlægges til e-learning. Det vurderes, at omlægningen vil kunne give centrene en større fleksibilitet, da e-learning kan gennemføres, når det passer – uanset tid og sted.

Vi arbejder med at omlægge kurser indenfor følgende temaer:

- Relationskompetencer
- Formel og uformel kompetenceudvikling (legitimering og synliggørelse mhp. udbredelse og bevidsthedsskabende initiativer)
- Basiskompetencer

LEDELSE

Den anden dimension med stor indflydelse på fastholdelse er ledelse. God ledelse motive-re og god ledelse øger kvaliteten af servicen.

Hvidovre Kommunes personalepolitik bygger på de tre værdier åbenhed, dialog og enga-gement og har en anerkendende kultur der er kendetegnet ved ”højt til loftet”. Ledelse skal sætte retning og skabe resultater og god ledelse er fundamentet for en velfungerende or-ganisation. Derfor vil Hvidovre Kommune understøtte og udbrede god ledelsespraksis. En naturlig del af det at drive god ledelse, og fundamentet for skabelsen af en velfungerende organisation, er at medarbejdersiden – MED-organisationen og TRIO-samarbejdet - bliver inddraget i beslutningerne.

Medarbejder- og ledelsesgrundlaget Hvidovrevejen viser klare og tydelige forventninger til den enkelte leder. Hvidovre Kommunes HR-strategi skal sigte mod, at Hvidovrevejen og god ledelsespraksis sættes på dagsordenen i kommunen.

Hvidovre Kommunes overordnede sigte er:

- at understøtte rekruttering af de rette ledere til stillingen.
- at facilitere videndeling af god ledelsespraksis.
- at styrke kompetenceudviklingen indenfor ledelsesdiscipliner.

INDSATSOMRÅDER

STRATEGI FOR KOMPETENCEUDVIKLING AF LEDERE OG CHEFER

For at skabe et velfunderet fundament for god ledelsespraksis vil Hvidovre Kommune udar-bejde en strategi for kompetenceudvikling af nye som erfarne ledere og chefer.

REKRUTTERING AF LEDERE

I Hvidovre Kommune har vi fokus på at rekruttere de rigtige kandidater til stillingerne. For at kvalificere vores beslutninger og undgå bias i ansættelsen, tester vi vores kandidater til lederstillingerne inden vi tager beslutningen om, hvem vi ansætter.



SYSTEMATISK INTRO FOR LEDERE

Alle nye ledere skal introduceres systematisk til Hvidovre Kommune. Således sikrer vi gode forudsætninger for at ledelse foregår ud fra Hvidovre Kommunes værdier og ledelses- og medarbejdergrundlaget Hvidovrevejen.

LEDERNETVÆRK

Hvidovre Kommune vil afdække bestående ledernetværk med henblik på at udvide netværket til at være en strategisk part i udvikling af organisationen.

Hvidovre Kommune vil – hvor der er behov - udvikle det bestående ledernetværk på tværs af organisationen, så kompetenceudvikling og sparring lederne imellem kan understøtte og udbrede god ledelsespraksis. Dette kunne være arbejdsfællesskaber, hvor flere ledere drøfter ledelsesmæssige problemstillinger.

Hvidovre Kommune vil udarbejde tilbud til ledere, der imødekommer lederes behov for sparring og kompetenceudvikling med henblik på strategisk udvikling af organisationen, eksempelvis i form af tilbud om netværk, masterclasses eller lignende.

DISTANCELEDELSE

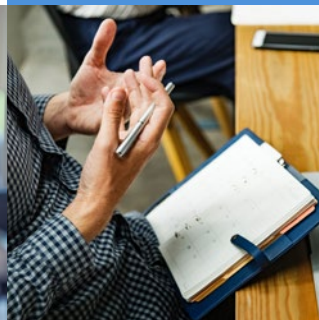
Hvidovre Kommunes tilbud om hjemmearbejde, sætter nogle nye og anderledes krav til ledelse, nemlig at lede på distancen.

Hvidovre Kommunen har et fortsat fokus på at udvikle distanceledelse, bl.a. ved at tilbyde kurser i denne ledelsesdisciplin.





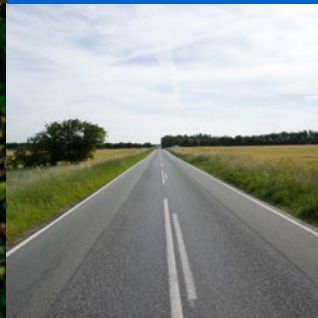
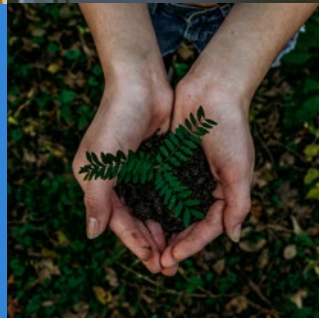
ÅBENHED



ENGAGEMENT



DIALOG



HVIDOVRE
KOMMUNE