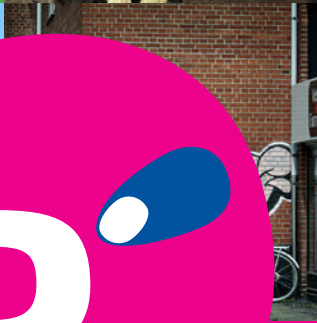




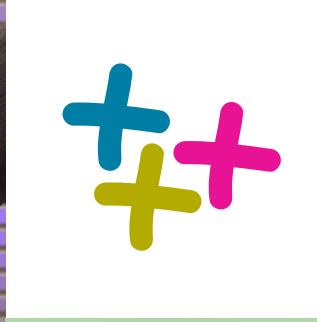
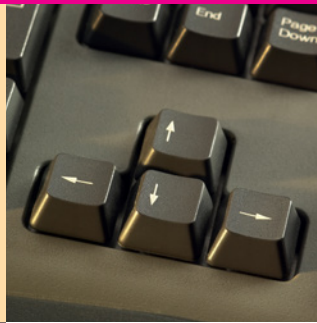
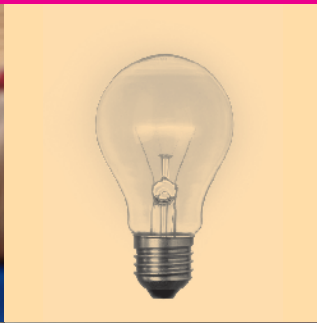
DIALOG



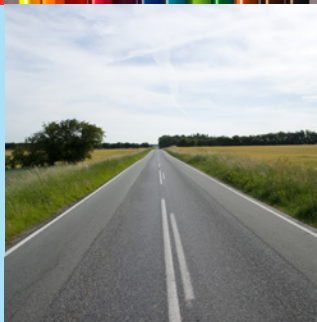
ÅBENHED



strategi for Hvidovre Kommune 2015-2017



ENGAGEMENT



HVIDOVRE
KOMMUNE

INDHOLD

Forord	3
Indledning	4
Strategisk kompetenceudvikling	6
HR-fokusområder 2015 – 17	8
Ledelse af velfærd og borgerinddragelse	8
Innovation og omstilling	10



HR-strategi 2015-17 for Hvidovre Kommune
Godkendt af Økonomiudvalget d. 2. marts 2015

Kontakt

Udviklingschef
Hanne Fjorbak Rasmussen
Tlf: 3639 3012
Mail: har@hvidovre.dk

Personalechef
Henrik T. Vith
Tlf: 3639 3246
Mail: htv@hvidovre.dk

FORMÅL

HR-området handler om kommunens menneskelige ressourcer. HR-strategien udstikker den fælles overordnede retning på HR-området og er først og fremmest et værktøj for kommunens ledere i samspil med MED-systemet. HR-strategien skal medvirke til at prioritere, igangsætte og koordinere nye indsatser samtidig med, at den bygger videre på igangværende indsatser og giver plads til lokale og specialiserede kompetenceudviklingsaktiviteter. Når HR-strategien bliver omsat til praksis, skal den være med til at skabe en række effekter i organisationen, der indirekte skaber synlige resultater for borgerne i form af bedre velfærd.

HR-strategien omfatter alle medarbejdere i kommunen og skal bidrage til, at medarbejderen og lederes kompetencer hele tiden er opdaterede og på forkant med udviklingen, så de også i fremtiden kan løse kommunens kerneopgaver med høj faglig kvalitet.

HR-strategiens grundsyn er, at medarbejdere og ledere yder deres bedste og trives bedst, hvis de har forståelse for deres kerneopgave, er klædt godt på til at løse den og har indflydelse på eget arbejde. HR-strategien medvirker derfor til at skabe trykthed og trivsel for medarbejderne ved at understøtte et godt arbejdsmiljø.

” HR-strategien skal bidrage til, at medarbejderen og lederes kompetencer hele tiden er opdaterede og på forkant med udviklingen.

HR-strategien er blevet til i et samarbejde mellem Direktionen, ChefGruppen og HovedMED. En række chefer og decentrale ledere har desuden bidraget med værdifulde refleksioner over temaerne i strategien. Direktionen godkendte HR-strategien på deres møde d. 8. december 2014. ØU tog efterfølgende HR-strategien til efterretning.

Med venlig hilsen

**Borgmester Helle Adelborg
Kommunaldirektør Nich Bendtsen,
Børne- og Velfærdsdirektør Christine Brochdorf,
Kultur-, Teknik-, Miljø- og Arbejdsmarkedsdirektør Gert Stephan Nelth**

INDLEDNING

Velfærdsudfordringen

Hvidovre Kommune står som andre kommuner over for den grundlæggende samfundsmæssige udfordring, at velfærdsstaten er i forandring. Kommunens medarbejdere skal løse flere og mere komplekse velfærdsopgaver af høj kvalitet med de samme eller færre ressourcer på alle områder fra arbejdsmarkedsområdet til daginstitutionsområdet. Den kommunale kerneopgave består ikke længere kun i at skulle levere klart definerede velfærdsydelser til borgerne. Velfærden skal også skabes på tværs af sektorer og i et samspil med mange aktører: borgere, brugere, foreninger, pårørende, frivillige og virksomheder. Det betyder nye arbejdsformer, nye medarbejder- og ledelsesroller og nye kompetencer.

Vision og værdier

HR-strategien understøtter Hvidovre Kommunes politiske vision om at være børnenes og familiernes by og tager afsæt i Direktionens strategibrev 2015 og den nye styringsmodel. Den skal samtidig understøtte relevante indsatser i overenskomst 2015.

” Værdierne er bundet sammen af kommunens fortsatte fokus på at skabe en anerkendende kultur, hvor medarbejdere og ledere indgår i relationer med hinanden og med borgere og samarbejdspartnere på grundlag af gensidig tillid og åbenhed.

Ledelsesgrundlaget og de personalepolitiske værdier; åbenhed, engagement og dialog er HR-strategiens værdimæssige grundlag. Værdierne er bundet sammen af kommunens fortsatte fokus på at skabe en anerkendende kultur, hvor medarbejdere og ledere indgår i relationer med hinanden og med borgere og samarbejdspartnere på grundlag af gensidig tillid og åbenhed. I en anerkendende kultur giver vi hinanden plads til at være nysgerrige og få øje på det, der virker. Den politiske vision og de personalepolitiske værdier er med til at gøre Hvidovre Kommune til en attraktiv arbejdsplads, hvor engagerede medarbejdere leverer kerneydelser af høj kvalitet.

Historien om anerkendende kultur skal genfortælles og videreudvikles, bl.a. ved at samtænke den med en lancering af den reviderede personalepolitik gennem løbende "events" og værdidage. Desuden tænker vi anerkendende kultur og værdiarbejdet ind i det igangværende lokale og tværgående udviklingsarbejde og inviterer til det i kommende tværgående projekter og aktiviteter.

Tidshorisont

Den nye HR-strategi er kun treårig i forhold til den eksisterende, som var firårig, da udfordringer og tendenser på HR-området hurtigt skifter. Den skal bruges som et dynamisk og fleksibelt retningsgivende papir, hvor prioriteter løbende kan justeres. HR-strategien følger i store træk overenskomstperioden, som er rammesættende for flere af de indsatser, der naturligt falder ind under HR-strategien.

I foråret 2015 udarbejdes en konkret tids- og handlingsplan for indsatserne, hvor eventuelle indsatser fra overenskomst 2015 indarbejdes. Direktionen prioriterer strategiens mål og indsatser minimum en gang om året.

Strategiske fokusområder i HR-strategi 2015-17

Velfærdsudfordringen betyder, at ChefGruppen og HovedMED har valgt at lægge sig fast på følgende strategiske fokusområder i HR-strategi 2015-17.

-
- 
- 1. Ledelse af velfærd og borgerinddragelse**
 - 2. Innovation og omstilling**
-

Vejen til at løfte den kommunale velfærdsopgave på nye måder går via strategisk kompetenceudvikling, hvor kommunen målrettet prioriterer midler og indsatser i forhold til fokusområderne i HR-strategien.

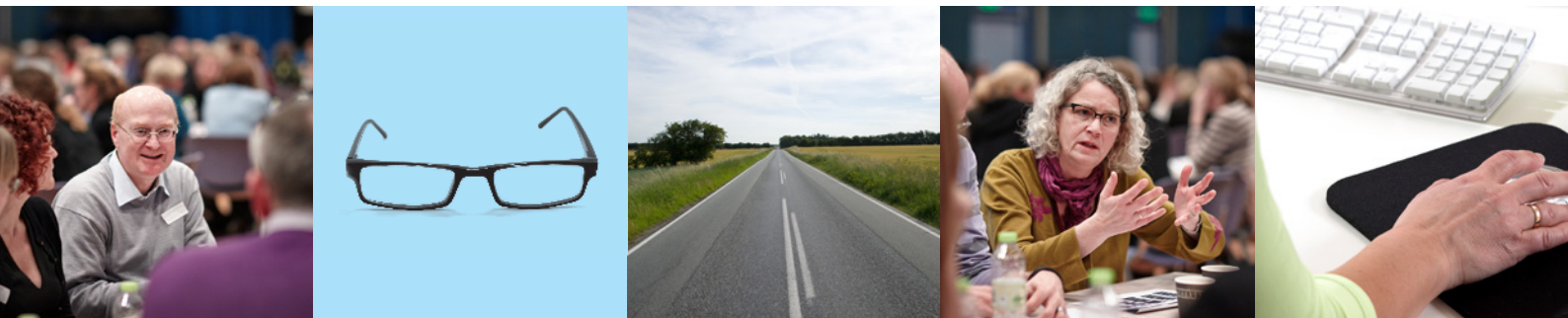
STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING

Det kræver strategisk og systematisk kompetenceudvikling, når kommunens medarbejdere og ledere skal kunne levere bedre kvalitet med færre ressourcer samtidig med, at de i endnu højere grad skal inddrage borgere og andre aktører i at skabe velfærd.

Strategisk kompetenceudvikling skal medvirke til, at alle medarbejdere har opdaterede kompetencer men i lige så høj grad, at deres kompetencer udnyttes fuldt ud og sættes i spil, så de skaber værdi i forhold til kerneopgaven.

Direktionens strategibrev slår fast, at kommunen skal arbejde med at fremme helheds-tænkning og tværfaglig udvikling ved at målrette kompetenceudvikling, der prioriterer den tværgående og fælles uddannelse for at skabe netværk, fx i form af fælles konferencer eller kurser.

Kommunen satser desuden målrettet på kompetencegivende uddannelsesforløb, der skal være med til at sikre, at medarbejdere er opdaterede med den nyeste viden på det højest mulige faglige niveau. Effekten af kompetenceudviklingsaktiviteterne evalueres løbende.



Principper for strategisk kompetenceudvikling i perioden 2015-17

Alle personalegrupper har uanset alder en gensidig ret og pligt til relevant kompetenceudvikling inden for de strategiske fokusområder.

Det betyder, at alle medarbejdere – uanset om de er erfarne medarbejdere på mere end 55 år eller yngre og mindre erfarne medarbejdere – skal tilbydes og tage imod den nødvendige løbende kompetenceudvikling og have mulighed for at udnytte deres kompetencer.



HR-FOKUSOMRÅDER 2015-17

Ledelse af velfærd og borgerinddragelse

Det bliver i højere grad lederens og medarbejdernes opgave at bringe borgernes ressourcer konstruktivt i spil og lave en realistisk forventningsafstemning med borgerne om den velfærd, vi sammen skal skabe. Borgeren skal ses som en aktiv medspiller og ”medskaber”, og der skal generelt ske en større grad af inddragelse af eksterne aktører. Velfærdsledelse indebærer i sin yderste konsekvens en radikal nytænkning af den måde, kommunen løser velfærdsopgaven på.



Borgeren skal ses som en aktiv medspiller og ”medskaber”, og der skal generelt ske en langt større grad af inddragelse af eksterne aktører.

Det betyder, at evnen til at samarbejde på tværs af faglige specialer og afdelinger bliver en afgørende faktor i forhold til at skabe resultater for borgeren. Det kalder på ledelse med fokus på helheden. Medarbejdere og ledere skal kunne se ud over egen faglighed for at kunne udvikle og levere velfærd, fx i forhold til den inkluderende folkeskole, det specialiserede socialområde, byudvikling og den ældre plejekrævende borger.

Direktionens bud på en mere dialogbaseret styringsmodel skal ses i sammenhæng med de nye krav til løsningen af den kommunale kerneopgave. Målet med en ny styringsmodel er at sikre en politisk styring, der gennem dialog og åbenhed skaber klare mål for opgaveløsningen, hvor omdrejningspunktet er tillid og ansvar til ledere og medarbejdere, der hver dag løfter kerneopgaven. En ny styringsmodel kræver kompetenceudvikling for de ledere og medarbejdere, der kommer til at indgå i arbejdet med den.

INDSATSER

1. Dialogbaseret styringsmodel

Der udvikles og tilbydes forløb, der klæder kommunes ledere på til at formidle fagprofessionelle problemstillinger til det politiske niveau og til at indgå i udviklende dialoger med det politiske niveau for at kunne understøtte kommunens nye styringsmodel.

2. Velfærdsledelse

Der udvikles og tilbydes forløb i velfærdsledelse, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab får mulighed for at få opdateret viden om velfærdsopgaven i forandring og sammen drøfte de dilemmaer og behov for nye arbejdsformer og roller, der er under udvikling.

3. Inddragelse af borgere og andre aktører, fx interessenter, frivillige og pårørende

Der udvikles og tilbydes forløb i, hvordan man kvalificerer inddragelsen af borgere og andre aktører, fx pårørende og foreninger. Det kan handle om kompetencer til fx at facilitere borgermøder eller i at motivere og engagere frivillige og samarbejdspartnere. Vi skal også trække på de mange erfaringer med inddragelse af borgere og andre aktører, der allerede findes i kommunen, og lære af hinanden på tværs.

4. Feedback- og evalueringskultur

Kompetenceudvikling kræver refleksioner over praksis og feedback på adfærd. I forbindelse med ledelsesevalueringen i 2014 blev det tydeligt, at ledere og medarbejdere efterspørger mere feedback i hverdagen og rum til refleksioner over egen praksis. Der var samtidig en erkendelse af, at det kræver øvelse. Der udarbejdes derfor forslag til initiativer med fokus på feedback som metode for ledere og medarbejdere sammen og hver for sig.

Udviklingen af den interne feedbackkultur skal ses i sammenhæng med en forventning om, at kommunen aktivt opsøger feedback i forhold til kommunes kerneydelser fra borgere, brugere, frivillige, virksomheder og andre aktører. Det betyder, at der skal opbygges en større evalueringskapacitet i kommunen i forhold til at kunne arbejde med fx tilfredshedsmålinger og effektmålinger.

INNOVATION OG OMSTILLING

Innovation handler om at få nye ideer, der skaber værdi, når de er gennemført – både de mindre forbedringer i hverdagen og de store og radikale forbedringer, der kræver nye måder at arbejde og organisere sig på. Medarbejdere og ledere skal derfor have mod til at udfordre opgaveløsningen, de skal søge indsigt i borgerens og brugerens oplevelser med den kommunale service, og de skal invitere andre fagligheder ind til at se på opgaveløsningen med nye øjne. Det er her de værdifulde idéer, der er en forudsætning for at skabe innovation, får mulighed for at opstå.

Innovation har de bedste vilkår for at lykkes, når der ledelsesmæssigt gives rum til, at medarbejdere og ledere kan deltage i innovationsarbejdet samtidig med, at det er muligt at få støtte til at omsætte ideer til handling og undersøge, om de rent faktisk skaber værdi.

Værdien kan have mange former og kan skabes på mange måder, fx ved hjælp af ny teknologi eller en ny måde at arbejde på. Værdi kan være en bedre serviceoplevelse for borgere og virksomheder, fx bedre indlæring hos skolebørn, øget sundhed for psykisk syge eller effektiv service ved virksomhedshenvendelser, eller det kan være billigere måder at løse opgaverne på, men med samme kvalitet. Det kan også være at involvere omverdenen i udvikling af lokalområdet på en ny og bedre måde.



Innovation handler om at få nye ideer, der skaber værdi, når de er gennemført – både de mindre forbedringer i hverdagen og de store og radikale forbedringer, der kræver nye måder at arbejde og organisere sig på.

Innovation og omstilling handler også om, at ledere og medarbejdere skal være parate til at udfolde potentialet i den øgede digitalisering og de nye velfærdsteknologier. Ledere og medarbejdere skal sammen turde udfordre rammerne for den gængse brug af teknologi, og medarbejdere med særlig interesse for digitalisering og teknologi skal have mulighed for at sætte digitale spor. Det kræver en målrettet og systematisk kompetenceudviklingsindsats at klæde kommunens ansatte på til at kunne matche de behov og krav, der stilles til den digitale udvikling i kommunerne samtidig med, at ledere og medarbejdere skal være nysgerrige på nye digitale og teknologiske løsninger. Kommunens ledere går foran ved at udvise it-leadership. Det betyder bl.a., at lederne sætter mål og retning for udviklingen af egne og medarbejders digitale kompetencer.

INDSATSER

1. Digitalisering

Der udvikles aktiviteter, fx tværgående kurser, der understøtter den kompetenceudvikling, der bliver anvist af strategien for digitalisering og it-anvendelse i Hvidovre Kommune og i aktivitetsplanen for it-strategigrupperne.

Der udvikles og tilbydes forløb, der kvalificerer medarbejderes kommunikative kompetencer i det digitale møde med borgere og andre aktører. I takt med at borgerne og medarbejdere i stigende grad kommunikerer med hinanden gennem digitale kommunikationskanaler, som fx digitale selvbetjeningsløsninger, digital post, video og apps til mobile enheder, er der brug for at tilpasse kommunikationen til kommunikationskanalen.

2. Innovation

Medarbejdere og ledere skal lære af den innovative praksis, der allerede foregår i kommunen, og synliggøre det der rent faktisk sker, og de erfaringer der gøres, så ny viden og effektfulde løsninger bliver gjort ressourcefulde i et større perspektiv.

Der udvikles tværgående aktiviteter, fx i form af temadage, hvor det bliver muligt at få ny viden og dele viden om innovativ praksis.

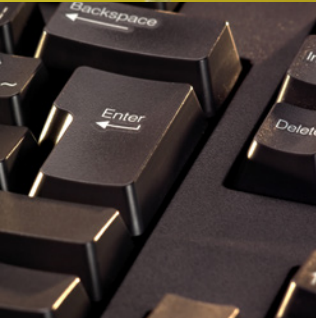
Det undersøges, om principperne i Børne- og Velfærdsforvaltningens innovationsværksted VelfærdsLab kan udbredes til andre dele af organisationen, så medarbejdere og borgere får et rum, hvor de kan få testet deres idéer.

Der udvikles et koncept for, hvordan de ledere og medarbejdere, der har erhvervet særlige kompetencer til at facilitere innovationsprocesser, kan sættes i spil på tværs i organisationen.

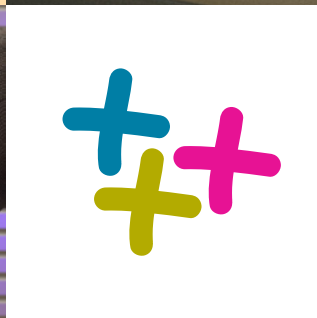
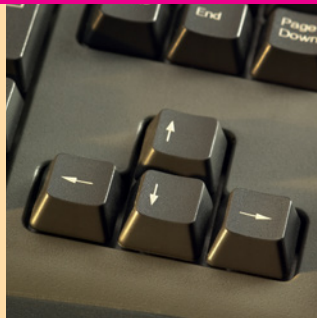
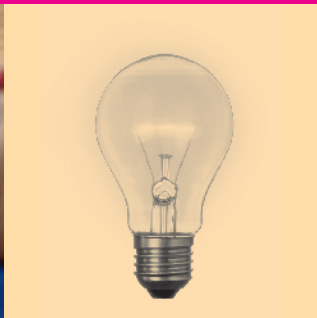
Der udvikles og tilbydes forløb fælles for medarbejdere og ledere i at facilitere innovationsprocesser.



DIALOG



ÅBENHED



ENGAGEMENT

