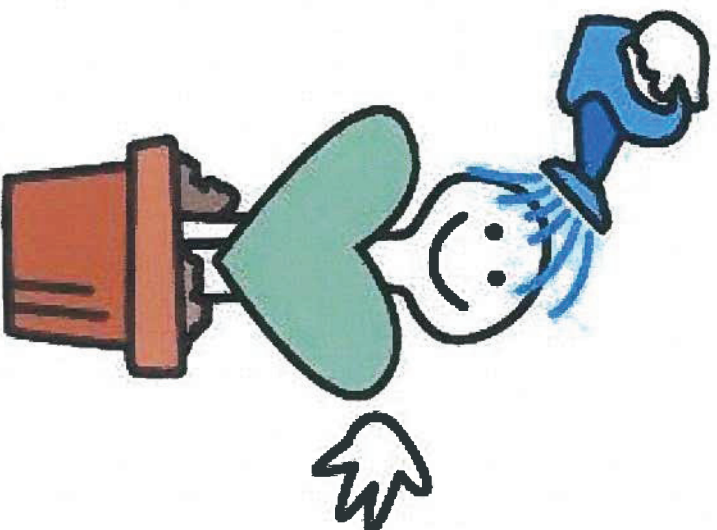


HR-STRATEGI

2011 - 2013



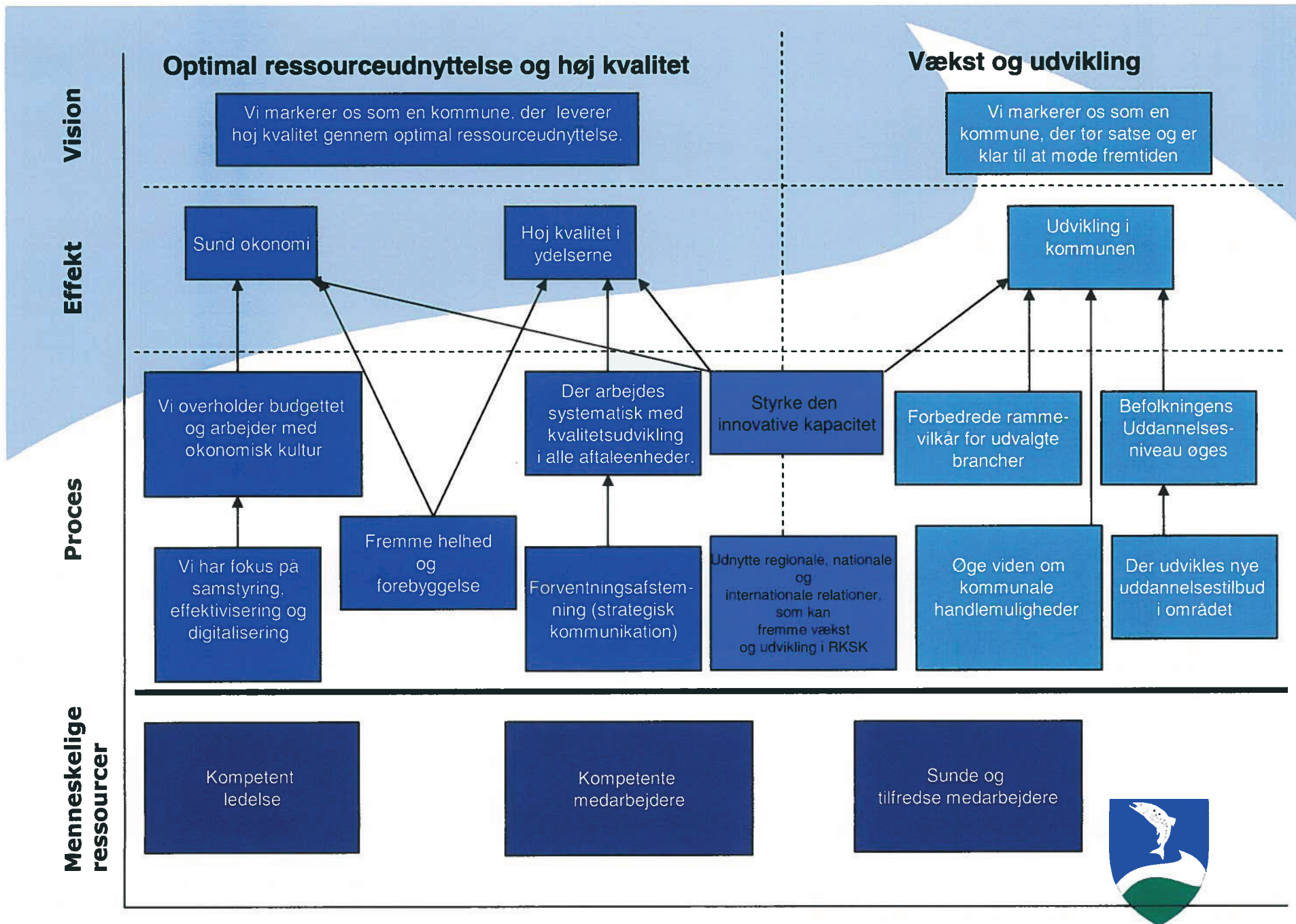
Ringkøbing-Skjern Kommune



Intern Udvikling og Personale

Indholdsfortegnelse:

Direktionens strategikort	
HR-strategikort	
1. Videreudvikling af HR-strategi	2
2. Vision	2
3. HR strategiens kobling til Direktionens overordnede strategi	3
3.1. Kompetent ledelse	3
3.1.1. Struktureret organisatorisk HR-viden	3
3.1.2. Rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer	4
3.1.3. Målepunkter og mål	4
3.2. Kompetente medarbejdere	6
3.2.1. Styrke den innovative kapacitet	6
3.2.2. Målepunkter og mål	6
3.3. Sunde og tilfredse medarbejdere	7
3.3.1. Målepunkter og mål	7
4. HR-initiativer	8



HR-strategi og de menneskelige ressourcer i relation til direktionens strategiplan

Vision

Vi skaber udvikling på attraktive arbejdspladser med kompetente ledere og medarbejdere

Alle ansatte trives fordi de hele tiden udvikler sig og fordi tingene lykkes

Effekt

Struktureret organisatorisk HR-viden

Kompetent ledelse

Rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer

Kompetente medarbejdere

Sunde og tilfødte medarbejdere

Styrke den innovative kapacitet

Proces

Personalepolitiske redegørelser

Værdibaseret ledelse
Den lærende organisation
Dialogbaserede aftaler

Rekrutterings- og fastholdelsesstrategi

Systematisk kompetenceudvikling

Personalepolitikker og MED-struktur

Implementering O11
Ny lønberegner
Rollebaseret indgang
Workshops i HR-styring
Analyse af personalegrundlaget samt fravær og afskedigelser

UniQ partnerskab
360 graders ledereval.
Ledelsesakademi
LUS/GRUS koncepter
Teamroller
Procesbistand
Lederintroforløb

Rekrutteringssystemer
Introduktionsarr.
Talentspotting
Elev/praktik forløb
Fratrædelsessamtaler som grundlag for rekruttering

Kompetenceafklaring og -registrering
Læring og videndeling
Innovationsstruktur og -kultur
MUS/GRUS koncepter
Kurser ift PLAKATEN.

Nedbringelse af sygefravær
Årlig arbejdsmiljørapport
APV hver 3. år
Trivselsundersøgelse hver 3. år
Kurser og temadage

Menneskelige ressourcer

Centrale og decentrale kompetencer
På HR-systemer

Ledere der kan og vil udvikle personligt og organisatorisk

Medarbejdere der er fleksible og loyale samt fortæller den gode historie om RSK

Medarbejdere der kan og vil personlig og faglig udvikling, samt yde god målrettet service indenfor ØK-rammer

Sunde medarbejdere med gode relationelle kompetencer



1. Videreudvikling af HR-strategi.

Denne udgave af HR-strategien for Ringkøbing-Skjern Kommune er en videreudvikling af den 1. strategi der blev iværksat fra 2008. Med et nyt byråd, en organisation der er kommet langt i fusionsprocessen efter kommunalreformen og de nye samfundsvilkår der præger den kommunale kontekst, er der behov for at se de HR-strategiske vinkler i nye perspektiver.

HR-strategien har det formål, at synliggøre hvilke forhold der prioriteres indenfor HR-området i Ringkøbing-Skjern Kommune på kort og længere sigt. Strategi kan defineres som ”*de konkrete skridt organisationen tager for at realisere visionen*”, og det betyder, at de tiltag der prioriteres i den daglige HR-planlægning styres af en strategi, frem for pludseligt opståede ønsker til forskellige ressourcerelevende personalepolitiske elementer.

HR-strategien sætter således rammerne for planlægningen af tiltag indenfor HR-området og har direkte sammenhæng til direktionens strategiplan. En tæt dialog mellem direktion, chefgruppe og Hoved-MED, er afgørende for at HR-strategiens elementer understøtter Ringkøbing-Skjern Kommunes overordnede og langsigtede strategi. Dialogen skal fortsætte i ledelses- og MED-systemet for at sikre forankring og implementering.

2. Vision.

HR-strategien understøtter Ringkøbing-Skjern kommunes bærende principper for ledelse og styring med afsæt i PLAKATEN, ”Sådan er vi i Ringkøbing-Skjern Kommune”. Desuden bygger strategien på det grundlæggende afsæt, at Ringkøbing-Skjern Kommune er en organisation med høj decentraliseringsniveau. Det betyder at beslutninger i de daglige personalepolitiske forhold træffes decentralt af den daglige ledelse ud fra de rammer, der er skitseret nationalt og lokalt. Intern Udvikling og Personale yder bistand, rådgivning og sparring som skitseret i virksomhedsgrundlaget for IUP.

Visionen for HR-strategien er:

**At skabe udvikling på attraktive arbejdspladser med kompetente ledere og medarbejdere. og
At skabe attraktive arbejdspladser, hvor alle ansatte trives, fordi de hele tiden udvikler sig og fordi tingene lykkes**

Gennem

- Udvikling af ledelse, samarbejde, helhedsrænkning og samstyring..
- Sikring af et godt, sundt og udviklende arbejdsmiljø
- Rekruttering og fasholdelse af kompetente ledere og medarbejdere
- Udvikling af organisationens talenter og samlede kompetencer
- Professionel HR-styring

Intern Udvikling og Personale

Ringkøbing-Skjern Kommune, Rådhuset, Ved Fjorden 6, 6950 Ringkøbing

www.rksk.dk

3. HR strategiens kobling til Direktionens overordnede strategi.

I forhold til direktionens strategiplan er det de menneskelige ressourcer i organisationen, der skal medvirke til, at de overordnede strategier kan implementeres og gennemføres

Direktionens strategikort på de menneskelige ressourcer er omsat i HR-strategien sammen med målsætningen ”at styrke den innovative kapacitet” og udtrykt i følgende:

3.1. Kompetent ledelse

En kompetent ledelse indbefatter også en struktureret viden om organisationens HR-forhold, og en sikring af, at vi rekrutterer og fastholder de kompetente menneskelige ressourcer. Det medfører 2 yderligere målsætninger under kompetent ledelse:

- 3.1.1. Struktureret organisatorisk HR-viden og
- 3.1.2. Rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer
- 3.2. Kompetente medarbejdere – hertil er knyttet
 - 3.2.1. Styrke den innovative kapacitet
 - 3.3. Sunde og tilfredse medarbejdere

I HR-strategikortene er de forventede menneskelige ressourcer fra direktionens strategiplan samt innovation, omsat til ønskede effekter, og nedenfor skitseret som målsætninger, der senere omsættes i målepunkter og mål.. De konkrete indsatser fra IUP, og forventninger til det decentrale niveau, er nærmere skitseret i punkt 4.

3.1. Kompetent ledelse.

Målsætning: At skabe og udvikle ledelse så vi matcher lederportrættet og de krav der stilles til professionel ledelse i en kommunal kontekst.

God professionel ledelse og lederudvikling er væsentlige elementer til at sikre, at kommunens arbejdspladser er attraktive og dynamiske. Desuden kan professionel ledelse være drivkraften til at sikre at organisationen udvikler ydelserne i relation til politiske målsætninger, og til de krav der stilles til ledelse i en moderne virksomhed.

Ledelsesprofilen fokuseres i disse år, endnu mere over i ”hard-core” ledelse med fokus på økonomi-styring og optimering af ressourcerne generelt. Det vil afspejle sig i såvel den generelle ledelsesudvikling som i spotting af ledelsestalenter, så de kommende ledere gør sig klart, hvor vigtigt styringen af de offentlige ressourcer er.

Ledelsesudviklingen tager afsæt i PLAKATEN, styringsprincipperne og mulighederne i Ringkøbing-Skjern kommunes ledelsesakademi.

3.1.1. Struktureret organisatorisk HR-viden.

Målsætning: At arbejde professionelt med HR-styring, og opnå en samlet organisatorisk viden om de HR-forhold der ligger til grund for indsatsområderne på rekruttering, kompetenceudvikling, lønudvikling, fravær, trivsel og arbejdsmiljø samt øvrige personalepolitiske tiltag.

Styring ud fra faktisk viden kan medvirke til, at vi agerer proaktivt frem for reaktivt, og at vi bygger på fakta frem for på formodninger. Data skal sikres tæt ved kilden for

at sikre, at rapporter er udstyret med valide data, hvilket stiller krav til aftaleenhederne om at opdatere og vedligeholde decentrale data.

Mange data kan med de korrekte inddateringer opsamles elektronisk via HR-systemer. Opsamling af viden på øvrige kvalitative data iværksættes ved manuelle arbejdsprocesser.

3.1.2. Rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer.

Målsætning: At rekrutterings- og fastholdelsesstrategien implementeres og rekrutteringsprocesserne professionaliseres.

Målet med rekrutterings- og fastholdelsesstrategien er at kunne tiltrække det tilstrækkelige antal ansøgere med de rette kompetencer samt at kunne fastholde kompetente medarbejdere og udvikle organisationens talenter.

Den netop vedtagne rekrutterings- og fastholdelsesstrategi skal sikre, at vi har den nødvendige viden om udfordringerne på de enkelte fagområder og stillingsområder. Desuden undersøges hvilke tiltag der lokalt på fagområderne arbejdes videre med for at sikre rekrutteringen på alle arbejdsområder på sigt, når aldersfrekvensen tilsiger stor afgang samtidig med vanskeligheder med at rekruttere de små ungdomsårgange.

Strategien sættes i værk via den udarbejdede procesplan med tilhørende handleplaner.

3.1.3. Målepunkter og mål.

Nedenfor er udfornet de målepunkter og mål der relaterer sig til de 3 overordnede målsætninger på kompetent ledelse, struktureret organisatorisk HR-viden samt rekruttering og fastholdelse af de kompetente ledere og medarbejdere.

Målepunkterne er set ud fra HR-strategikortene, og det er klart, at der er flere parametre til måling af kompetente ledere end HR-parametre. Således er f.eks. overholdelse af budgettet, kvaliteten i ydelserne, brugertilfredshed mm også parametre der udtrykker kompetent ledelse. Disse parametre er blot ikke medtaget her, da de fremfindes andre steder i organisationen end i HR-funktionen.

Målepunkter til kompetent ledelse:	Mål:
Den samlede scoring på "ledelse af reining" og "ledelse af præstation" samt "ledelse gennem økonomi og ressourcestyring"	"En samlet forbedring på "ledelse af reining" og "ledelse af præstation" med en reducereing af gabet mellem betydning og oplevelse.
Middelt til måling: Lederevalueringen hver 3. år - igen i 2011	Generel score på min. 4 point på "ledelse gennem økonomi og ressourcestyring.
Den samlede scoring på ledernes oplevelse og tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø	En samlet forbedring af ledernes psykiske arbejdsmiljø
Middelt til måling: Leder APV hver 3. år – igen i 2013	

Andel af lederne i ledelsesakademiet, som er i gang med eller har en uddannelse på min. ledelses-diplomniveau inden 2015. Middel til måling: Kompetenceregistrering og deltagelse i UniQ	75%
Andel af spottede ledelsestaler der gennemfører ledertalentforløb i UniQ Andel af interne ansøgere til ledige lederstillinger Middel til måling: Opsamling i organisationen og rekrutteringssystem	8 ledelsestaler årligt Et tilstrækkeligt antal interne ansøgere til konstituering eller ansættelse.
Målepunkter til struktureret organisatorisk HR-viden:	Mål:
Den samlede ledelsesperformance på HR-parametre. Middel til målinger: Personalepolitisk redegørelse <ul style="list-style-type: none"> - årlig arbejdsmiljørapport - trivselsundersøgelse - lederevaluering - lederuddannelsesniveau - APV status i org. - Leder APV - Sygefraværstatistik - Lønstatistik - Organisatoriske fokuspunkter - Kompetenceniveau - Afskedsanalyse - Den sociale kapital - Velfærdsgoder - Andel af ansatte med ikke vestlig baggrund. 	<ul style="list-style-type: none"> - Balanceret personaleomsætning - Lavt sygefravær (ikke over 4,5%) - Reducering af arbejdsulykker - Balanceret aldersfrekvens på ledere og medarb. i de forsk. Fag- og stabsonråder - Balanceret kønsfordeling på ledere og medarb. - Gennemsnitligt lønniveau og balanceret lønudvikling ift øvrige kommuner - Høj trivselsniveau på alle fagområder - Højt kompetenceniveau på faglighed, personlighed, socialt og organisatorisk helhed - Balanceret afskedsniveauniveau - Høj niveau på de faktorer som er en forudsætning for social kapital – tillid, samarbejde, retfærdighed - At velfærdsgoderne skaber tilfredshed og fastholdelse i jobbet. - Et samlet antal ansatte med ikke vestlig baggrund på 2,3% i 2015 – fordelt som vedtaget i Økonomi- og Erhvervsudvalget 21.12.10
Målepunkter til rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer:	Mål:
Antal ansøgere til ledige stillinger. Middel: Rekrutteringssystem	Tilstrækkeligt antal ansøgere – og kvalificerede - til ledige stillinger
Elever og praktikanters uddannelsesforløb Middel: Evaluering blandt elever/praktikanter	Elever og praktikanter oplever professionel uddannelse og kompetente praktikansvarlige
Andelen af talentudpegninger. Middel – evaluering af rekrutterings- og fastholdelsespoltikken	Et tilstrækkeligt antal interne talentudpegninger til ledelse og øvrige nøglestillinger
Synlige karriereveje horisontalt og vertikalt Middel – hjemmesiden	Synlige beskrivelser af karriereveje på hjemmesiden med min. 5 karriereveje
Tilfredse medarbejdere uanset fratræden. Middel: Fratrædelsessamtalet med evaluering af fratrædelsessamtaler	Balanceret antal afskedsigelser. At fratrædelsessamtaler viser, at uansøgt afsked foregår ordentligt og korrekt, og at ansøgte afskedsigelser viser tilfredshed med RKS

3.2. Kompetente medarbejdere.

Målsætning: At alle ansatte er kompetente i deres job, og udvikles målrettet gennem dialog med ledelsen og ved skriftlige kompetenceudviklingsplaner.

Velfærdssamfundets udvikling er afhængig af, at kompetencerne udnyttes optimalt med rette kompetencer på rette job. Kompetencerne skal med andre ord fokuseres og specialiseres mere i de enkelte job.

Idet behovet for kompetencer er kontekstafhængige, vil der foruden en specialisering også være behov for at medarbejdere er i stand til at agere i flere kontekster ud fra en helhedsbetragtning.

En attraktiv arbejdsplads vurderes meget på, om man er kompetent i sit job, og om der er udviklingsmuligheder, så den enkelte bevarer sin markedsværdi. Desuden har vi som virksomhed stort behov for kompetencer, der giver mulighed for en fleksibel organisering. Derfor er der, for både arbejdsgiver og arbejdstager, behov for at fokusere på kompetenceudvikling på både faglige, personlige og sociale forhold.

Den årlige MUS, LUS eller GRUS (gruppeudviklingssamtale) er omdrejningspunktet for at fokusere på kompetenceudvikling der matcher udviklingen i det omgivende samfund. Desuden sættes der fokus på stillingsprofiler for at kunne afdække kompetencebehov og -gab i forhold til de målfastsatte forhold på arbejdspladserne

3.2.1. Styrke den innovative kapacitet.

Målsætning: At fremme helhedsorienteringen, og udvikle organisationen frem mod større grad af videndeling og innovation. på tværs af organisationen.

Den lærende organisation skal kendetegnes ved videndeling og innovation, som er absolut nødvendigt for at fastholde en levende organisation, og for at kommunerne kan varetage de stillede opgaver på et anderledes grundlag end tidligere. Nye opgaver kræver nye løsninger i samarbejde på tværs, og det er afgørende at alle formår at ”tænke ud af boksen”. For at lykkes, skal opmærksomheden i høj grad være på, at videndeling forudsætter en omsorgsfuld organisation, der er baseret på tillid, indlevelse, åben dialog, kommunikation, sociale relationer og netværksdannelse

Den vedtagne videndelingshandlingsplan - trin 2 - i arbejdet hen mod den lærende organisation, er afsættet for at fremme organisationens vej mod yderligere videndeling, koordination og helhedsorientering. I tilknytning hertil og fremrettet udarbejdes et innovationsprogram for at fremme den innovative kapacitet i organisationen der skal finde de nødvendige løsninger i fremtidens kommune.

3.2.2. Målepunkter og mål.

I lighed med målepunkter og mål til kompetente ledere, er der naturligvis andre parametre at måle kompetente medarbejdere på, end nedennævnte HR-parametre – eks. kvalitet i ydelserne og brugertilfredsheden . Igen er disse ikke medtaget, da de fremfindes andre steder i organisationen end i HR-funktionen.

Intern Udvikling og Personale

Ringkøbing-Skiern Kommune, Rådhuset, Ved Fjorden 6, 6950 Ringkøbing
www.rksk.dk

Målepunkter til kompetente medarbejdere:	Mål:
Gennemført dialog om kompetencer og kompetenceregistrering	95% af alle medarbejdere skal have gennemført årlig MUS/LUS/GRUS, og have en kompetenceudviklingsplan.
Middel til måling: Trivselsundersøgelse hver 3. år med spørgsmål om MUS-samtaler og kompetenceplaner. Kompetenceregistreringen.	75% af alle medarbejdere skal inden udgangen af 2015 have registreret deres kompetenceniveau
Implementeringsniveau på Den Lærende organisation og graden af den innovative kapacitet	95 % af aftaleenhederne skal ved udgangen af 2013 have defineret og arbejdet med, hvordan den lærende organisation, videndeling og innovation virker hos dem.
Middel til måling: Undersøgelse i organisationen	En forbedring af den innovative kapacitet

3.3. Sunde og tilfredse medarbejdere.

Målsætning: At fremme arbejdsglæde og trivsel blandt medarbejderne, og skabe sunde arbejdspladser, der sikrer nærvær frem for fravær.

Et af konkurrenceparametrene for at rekruttere og fastholde kompetente medarbejdere, er ud over god ledelse og kompetenceudvikling også et sundt og godt arbejdsmiljø på attraktive arbejdspladser. Meget fravær kan skyldes mangel på samme og derfor er det vigtigt, at Ringkøbing-Skjern Kommune opbygger sin egen kapacitet til at løfte indsatserne og identificere og løse problemer smidigt og effektivt.

Personalepolitikker, APV, lederevalueringer og trivselsundersøgelser er afsat for at højne det gode arbejdsmiljø. Desuden indeholder projekt ”nedbringelse af sygefravær”, over 4 projektspor, de fokuspunkter der forventes at opbygge organisationens kapacitet til at skabe mere trivsel og mindre fravær.

MED-organisationen og arbejdsmiljøgrupperne er sammen med professionel ledelse de organisatoriske nøglekapaciteter, der er afgørende for fortsat udvikling af det gode arbejdsmiljø og attraktive arbejdspladser.

3.3.1. Målepunkter og mål.

Målepunkter til sunde og tilfredse medarbejdere:	Mål:
Medarbejdernes trivsel Middel: Trivselsundersøgelse hver 3. år – igen i 2012	En samlet forbedring af trivselsniveauet En forbedring af trivselsniveauet på de enkelte fagområder.
Sygefravær Middel: Sygefraværstatistik	Sygefraværet er ikke over 4,5% hvert år

Arbejdsulykker	Reduktion af arbejdsulykker
Middel: Årlig arbejdsmiljørapport	
Personalepolitikker:	Reduktion af antal anmeldelser af vold og trusler.
Vold og trusler	
Flex- og skåneordninger	Et tilfredsstillende antal ordninger på flex- og skånejob
Middel: Arbejdsmiljørapport	
Velfungerende MED-struktur/systemet	En oplevet velfungerende, levende og dynamisk MED-organisation.
Middel: Mundtlig årlig evaluering i MED	
Den sociale kapital	Tilfredsstillende niveau på de faktorer, som er en forudsætning for social kapital: Tillid, retfærdighed og samarbejde
Middel: Trivselsundersøgelse hver 3. år - 2012	
Arbejdstilsynets vurdering af arbejdsmiljø.	95% af afdelingerne der screenes af arbejdstilsynet skal have en grøn smiley fra arbejdstilsynet.
Middel: Screeninger fra arbejdstilsynet - smileys	

4. HR-initiativer.

2007: PLAKATEN blev grundlagt for fremtidens Ringkøbing-Skjern Kommune

2008 – 2010: Første HR-strategi er gennemført

2011 – 2013	Kommentarer og forventninger til fagområder og decentral enheder.
HR/Intern Udvikling og Personale	
<p>3.1. Kompetent ledelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lederintroduktionsforløb • Udvikling af koncept til fratrædelsessamtaler • Udvikling af lederteams m. Belbins teamroller og ledelseskompetencer vi Neo-Pi-R profiler. • Leder APV (2010) (fast hver 3. år) • 360 graders lederevaluering 2011 (fast hver 3. år): I forbindelse med fjek af organisationen i 2011, undersøges ledelseskompetencer på ressourcestyring/effektivitetsledelse samt behov for optimering af kompetencerne. • Opsamling af LUS-skemaer til opsummering af uddannelsesbehov for ledere – herunder proces for optimering af kompetencer på ressourcestyring. • Udarbejdelse af koncept til udvikling af ledertalenter. • Ledelsesakademiet: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2 årlige lederkonferencer ○ Coachingbistand ○ UniQ talentforløb, basic, diplom og master samt masterclass ○ Interne lederkurser pba lederevaluering og LUS. ○ Vedligeholdelse af ledernetværk • Proceskonsulentbistand – eks: <ul style="list-style-type: none"> ○ Forandringshåndtering ○ Servicenedsættelser ○ Færre ØK-ressourcer ○ Udnytte ressourcer/kompetencer på tværs. 	<p>Kompetent ledelse</p> <p>Opmærksomhed fra chefer og ledere, at nye ledere på alle niveauer tilmeldes introduktionsforløbet.</p> <p>At resultater af APV, trivselsundersøgelse og 360 graders lederevaluering anvendes i LUS-samtalerne</p> <p>At opsamling af behov for kurser til ledere indsendes til IUP mhp afdækning af om vi kan køre lokale kurser til dækning af behovene.</p> <p>At chefer og ledere er opmærksomme på at spotte og fastholde ledertalenterne i RKS og være klar på fremtidig ledelsesprofil samt give meddelelse til IUP om optagelse på talentforløb i UniQ.</p> <p>At tilmeldinger til kurserne kommer rettidig, og at deltagelse prioriteres, så de tilmeldte også deltager på kurserne.</p> <p>Der skal laves kontakt til Intern udvikling og Personale ved påtænkte – og gennemførelse af afskedigelser</p> <p>Det er IUP der har kontakten til KL i personaleforhold. (se grundlaget for ydelser fra IUP).</p>

<ul style="list-style-type: none"> ○ Børn- og Unge-syn 0 – 18 år med fælles retning • Juridiske bistand til afskedigelser og øvrige pers.forhold <p>3.1.1. Struktureret organisatorisk HR-viden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluering af organisationen (organisationsstjek 2010) • Udarbejdelse af personalepolitisk redegørelse med løn og personale i tal fordelt i org. (2011) <ul style="list-style-type: none"> ○ Lønudvikling og fordeling ○ Personalefordeling m køn og alder ○ Ansættelsesformer ○ Personaleomsætning ○ Sygefravær ○ Ledelsesakademi ○ Med- og arbejdsmiljø ○ Trivselsundersøgelse ○ Personalepolitikker • Analyse af fraværs- og afskedigelsesårsager (2011) • Undersøge behovet for udvikling af resultatønsystemer til yderligere dokumentation af lønudviklingen. • Implementering af O11 • Planlægning og implementering af ny lønberegner/OPUS 01.08.11 - 01.01.12 • Undersøge grundlag for yderligere målinger af HR-indsatserne 	<p>Struktureret organisatorisk HR-viden:</p> <p>At de decentrale enheder tager ansvar for korrekt indberetning af HR-data.</p> <p>At der deltages i de aktiviteter der afholdes til fremme af anvendelse af data til HR-styring.</p> <p>At der tages kontakt til IUP såfremt der ønskes udviklet resultatønsmodeller, for at sikre videndeling og evt. anvendelse af modeller i hele organisationen.</p>
<p>3.1.2. Rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementeringsproces med besøg i fagområder jf. procesplan. Opsamling af viden og fasisætelse af lokale mål (2010 og 2011). • Implementering af rekrutteringssystem (2011) • Evaluering af rekrutterings- og fastholdelsesstrategien ift centrale og lokale mål. (2012) • Introduktionsarrangementer 2 x årligt for nye medarbejdere • Professionalisering af elev- og praktikuddannelsesplaner samt oplæringsansvarlige • Synliggørelse af karriereplaner til fremme af talentudvikling. • Fratrædelsessamtaler for ledere <p>3.2. Kompetente medarbejdere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videreudvikling af rammekoncept LUS/MUS med kompetenceplaner og udvikling af koncept til GRUS (2011) • Registrering af formelle udd.-kompetencer • Pilotprojekt på elektronisk styring af MUS-afholdelse og synliggørelse af kompetencebehov og kompetencegab til senere indføring i organisationen (2010 og 2011). • Trepartsmidler udmøntes i 3 beslutningsfora (2011) 	<p>Rekruttering og fastholdelse af de kompetente menneskelige ressourcer</p> <p>At fagområderne fastlægger lokale mål i relation til rekrutterings- og fastholdelsesstrategien og går i dialog med IUP ift vidensopsamling på lokale udfordringer.</p> <p>At de decentrale enheder følger vejledninger til rekrutteringsprocesser.</p> <p>Tilmelder nye medarbejdere til introduktionsarrangementer, og tager ansvar for oplæring af elever og praktikanter samt har opmærksomhed på spotting af talenter.</p> <p>Kompetente medarbejdere.</p> <p>De årlige MUS-samtaler skal sikre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At alle ansatte har en kompetenceudviklingsplan, som understøtter realiseringen af de faglige og personlige mål, der er afledt af strategiplaner, således at uddannelse og kompetenceudvikling hænger sammen med de strategiske mål. • At sikre kompetencer på ressourcestyringen og fokusering af rette kompetencer til rette job. • At fastlægge de nødvendige fremtidige kompetencer og afdække kompetencebehovet og kompetencegab

<p>3.2.1 Styrke den innovative kapacitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovation i relation til dir. strategiplan implementeres og den innovative kapacitet måles i sammenhæng med undersøgelse af hvor langt organisationen er kommet på vejen til den lærende organisation (2011/2013) • I tilknytning til projekt videndeling: Synliggøre karriereveje horisontalt og vertikalt til talentudvikling. • Kurser i tilknytning til projekt videndeling og helhedstækning samt DLO og innovation • Forskeroplæg 1 x årligt 	<p>Styrke den innovative kapacitet</p> <p>At ledelse går forrest for at implementere målsætninger om videndeling og innovation samt skabe en kompetent organisation med en kontinuerlig positiv evalueringskultur til læring og dokumentation</p> <p>Opmærksom på de gode historier til synliggørelse af karriereveje.</p> <p>Opmærksom på tilmeldinger til interne kurser og sikre deltagelse samt undgå afmeldinger, idet det ellers er spildte ressourcer.</p> <p>Opfordringer til deltagelse i relevante netværk</p> <p>Kontakte Intern Udvikling og Personale, når der er behov for processer, sparring og rådgivning på forandringshåndtering og til implementering af forskellige personalepolitiske tiltag.</p>
<p>3.3. Sunde og tilfredse medarbejdere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt nedbringelse af sygefravær med 4 projektspor (2010, 2011, 2012): <ul style="list-style-type: none"> ○ Spor 1 "Ledelsesmæssigt fokus gennem anvendelse af politik, mål og standarder" ○ Spor 2 "Screening af aftaleenheder med højt eller stigende sygefravær". ○ Spor 3 "De langtidssyge medarbejdere – sundhedsfremme og arbejdsliv". ○ Spor 4 "De langtidssygemeldte medarbejdere – forebyggelse og fastholdelse". <ul style="list-style-type: none"> ○ Ansøgninger til forebyggelsesfonden ○ Evaluering af de 4 projektspor (2011) • Kurser i relevante emner indenfor trivsel og godt arbejdsmiljø. • Temadage for arbejdsmiljørepræsentanter og temadage for MED-organisationen • Personalepolitikker, opfølgning og justeringer • Årlig arbejdsmiljørapport • Revurdering af 3 årlig cyklus på lederevaluering, trivselundersøgelse og APV. (2011) • Trivselundersøgelse (fast hver 3. år – igen 2012) • APV (fast hver 3. år – igen 2013) • Undersøge de nationale tiltag om virksomhedens sociale kapital – de egenskaber der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse deres kerneopgaver. 3 væsentlige dimensioner er tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Hvordan kan RKSJ udnytte den tilgængelige viden til værditilvækst • Intern coach-korps med udvikling af koncept. 	<p>Sunde og tilfredse medarbejdere.</p> <p>Koordinering med øvrige konsulenter i organisationen der arbejder med nedbringelse af sygefravær.</p> <p>Sammenhæng til projekt langtidssygemeldte der styres af projektleder i Beskæftigelse.</p> <p>Det forventes at hele organisationen anvender koncepterne om samtalstrukturen, således at perspektiverne for fastholdelse i jobbet undersøges forinden der skrives til afskedigelser pga sygdom.</p> <p>At man decentralt forpligter sig til aktiv deltagelse i implementering af strategiske initiativer og løbende implementering/opfølgning af undersøgelsesresultater.</p> <p>Fokus på løbende dygtiggørelse indenfor arbejdsmiljø og tilmeldinger til de interne aktiviteter der afholdes for at fremme trivsel og godt arbejdsmiljø.</p>

24. februar 2011. Karen Marie Johansen