

# HR Strategi 2017 - 2021



## Indhold

Forord.....	2
HR´s formål med strategiplanen.....	2
Hvordan skal CFD arbejde med HR.....	3
HR´s mission.....	3
HR´s vision.....	3
Værdiskabende HR.....	4
Innovativ HR.....	4
Effektiv HR.....	4
Hvad skal HR arbejde med?.....	5
Organisationsudvikling/arbejdspladsudvikling.....	5
Kompetenceudvikling.....	6
Kommunikation.....	7
Rekruttering.....	8
Ledelse.....	9

## Forord

HR har siden den 1.1.2015 været en del af CFD, og har som sin hovedopgave at styrke indsatsen i forhold til interne og eksterne behov. Afdelingen skal sikre *tværgående* koordinering på personale- og organisationsudviklingsområdet. Yderligere er HR sparringspartner og støttefunktion for alle områder og afdelinger på CFD.

HR råder over en række fagstillinger og spidskompetencer, der ikke findes tilsvarende på CFD indenfor ekstern og intern kommunikation, arbejdsmiljø, leder- og medarbejderkurser og – uddannelser, øvrige kurser og temadage, personalemæssige forhold m.m.

Endvidere er tegnsprogsundervisning til medarbejderne knyttet til HR, hvorfra den har knopskudt til også at omfatte dansk- og tegnsprogsundervisning til interne og eksterne borgere.

Alle medarbejdere, der den 1.1.2015 blev overført til HR, beholdt deres hidtidige opgaveportefølje. Planen var og er ikke at ændre på opgaverne, da opgaveløsningen er helt vital for CFD. Men nye ideer og indsatsområder er opstået som en naturlig udvikling af det daglige udviklingsarbejde blandt medarbejderne i HR.

Inden arbejdet med at formulere strategiplanen blev påbegyndt, har HR afholdt et personaleseminar, hvor alle medarbejderne lavede en SWOT-analyse på et antal indsatsområder for HR. Formålet var at få afdækket udfordringer og muligheder i forhold til en række forhåndsdefinerede arbejdsområder. Samt komme med gennemarbejdede bud på nye indsatsområder. Dette har dannet baggrund for arbejdet med at formulere nærværende strategiplan.

## To mål – en strategiplan

CFD's HR-strategi er organisationens personalepolitiske overligger, som skal skabe overblik og bidrage til en klar og sammenhængende retning og handling på HR-området, og som nyder opbakning blandt alle ansatte på CFD gennem en behandling og godkendelse på HMU. HMU vedtog i 2014, at CFD skulle have en HR-afdeling, og med denne strategiplan er der sat en mere præcis retning for CFD's arbejde med HR. Strategien er således ikke alene en intern strategi for HR-afdelingen men også en strategi for, hvordan CFD ønsker at arbejde med de menneskelige ressourcer på CFD.

## HR's formål med strategiplanen

HR-strategien har til formål at få CFD's menneskelige ressourcer til at spille sammen med CFD's mål og opgaver. De personalepolitiske mål skal støtte op om forretningsstrategien. CFD vil fortsat i de kommende år være underlagt effektiviseringskrav og forandringer, og dette skal HR-strategien støtte op om. Økonomi, kompetencer og ressourcer vil naturligt være i fokus samtidig med, at vi skal sikre en spændende arbejdsplads med udviklingsmuligheder for vores ansatte.

HR-strategien introducerer, *hvordan* vi arbejder med HR, så HR-indsatsen bliver værdiskabende, innovativ og effektiv samt *hvad* vi vil arbejde med og fokusere på i HR-indsatsen. CFD's HR-strategi skal skabe overblik og bidrage til en klar og sammenhængende retning og handling på HR-området. Strategien introducerer en ny måde for CFD at arbejde med HR på – en måde hvor alle HR-tiltag lever op til CFD's værdier om at være: Dynamisk, levere høj kvalitet, have respekt for individet og troværdig.

HR er primært et serviceorgan for de tre driftsområder; Sociale Tilbud, Rådgivning og Tolkeområdet. Og derfor skal HR's arbejde og opgaver understøtte de tre driftsområders mål. HR har dog også en række mål, der er mere uafhængige af de tre driftsområders mål.

HR's strategi henvender sig til alle ansatte på CFD, men den skal primært virke gennem CFD's ledere, som har ansvaret på personaleområdet.

HR's strategiplan tager fortrinsvist udgangspunkt i de nuværende støttefunktioner for at se, hvordan HR bedst kan understøtte de enkelte områders behov nu og på sigt, hvor der kan opstå nye, supplerende behov. Strategiplanen for HR må naturligvis fortløbende rettes ind i forhold til ændrede behov hos aftagerne af HR's ydelser.

Der er umiddelbart fem forhold, der får betydning for alle 3 driftsområder, og dermed også HR frem til 2021:

1. Udviklingen i målgruppeefterspørgsel, bl.a. affødt af CI-udviklingen
2. Samfundsøkonomisk krise
3. Politiske forandringer
4. Ekstern konkurrence og øget behov for branding
5. Øgede krav om dokumentation

## **Hvordan skal CFD arbejde med HR**

Indledningsvist blev det beskrevet, at HR er et tiltag af nyere dato, hvor det i første omgang var planen at flytte medarbejdere, som skulle beholde deres hidtidige opgaveportefølje. I den nye sammensætning af medarbejdere er der imidlertid opstået tanker om, hvordan CFD fremadrettet kan arbejde med HR. Tanker som også er afspejlet i HR's mission og vision.

### **HR's mission**

Vi understøtter CFD, så vi sammen skaber værdi.

### **HR's vision**

Vi vil være kendt som en attraktiv samarbejds- og sparringspartner af hele CFD.

*Det vil vi opnå ved at:*

- Bringe vores fagligheder i spil i et frugtbart samarbejde med CFD
- Udvikle CFD's menneskelige ressourcer
- Være imødekommende og opsøgende

*Forudsætningen er:*

At vi er en tværfaglige arbejdsplads, der systematisk arbejder med viden.

## Værdiskabende HR

HR-indsatsen vil være værdiskabende, når den understøtter CFD's kerneydelser samt understøtter CFD i at favne nye områder og nye målgrupper. HR-indsatsen skal være efterspurgt og meningsfuld set fra ledere og medarbejderes perspektiv. Og resultere i sammenhæng på tværs af CFD. Et øget fokus på implementering og effekt skal resultere i, at HR virker i praksis.

### HR er værdiskabende, når CFD

- Inddrager HR i rette tid
- Giver personalepolitisk råderum i de enkelte afdelinger
- Inddrager de relevante ledere og medarbejdere i udviklingsprocesser
- Kobler sin personaleudvikling op på sine forretningsstrategiske mål

På CFD er der meget fokus på ledernes personalepolitiske råderum, og det skal der fortsat være, så der er plads til lokale skøn og tilpasninger, hvor det er muligt. CFD vil have gode vilkår for ledelse – og tid og plads til at lede. Den enkelte leder skal opleve klare forventninger og et tydeligt ledelsesrum. Lederen skal bruge sit personalepolitiske råderum indenfor de rammer, der bl.a. er udstukket i de personalepolitiske retningslinjer og andre personalepolitikker. Dette råderum skal tilpasses de lokale arbejdsvilkår, opgaver og medarbejdere.

CFD er en geografisk spredt organisation med forskellige opgaver, faggrupper og arbejdsvilkår. Derfor er det vigtigt, at HR-indsatserne understøtter muligheden for, at der er rum til at løse CFD's faglige opgaver hensigtsmæssigt og effektivt. Men også med en forståelse for, at visse centrale beslutninger og retningslinjer skal følges.

## Innovativ HR

HR-indsatsen er innovativ, når CFD's personaleforhold og udfordringer løses på nye og kreative måder, og der inddrages forskellige fagligheder og perspektiver. Innovativ HR indebærer bl.a., at vi har fokus på at anerkende og bruge både egne men også andres ideer til at skabe forbedringer i opgaveløsningen. Vi skal være proaktive og tænke og handle nyt.

### HR er innovativ, når vi sammen med resten af CFD

- Eksperimenterer og løser udfordringer på nye måder
- Udvikler nye processer og praksis
- Evaluerer og efterspørger feedback
- Inddrager forskellige fagområder og perspektiver

## Effektiv HR

HR-indsatsen er effektiv, når ledelsen og HR selv bruger de initiativer, der bliver sat i søen. Det indebærer så også fokus på klar kommunikation til de forskellige målgrupper om HR-indsatser, herunder deres baggrund og formål.

### CFD er effektiv, når HR

- Optimerer brug af tid og penge gennem en HR-indsats
- Træffer beslutninger på baggrund af data, rådgivning og vejledning fra HR
- Bruger HR-styringsværktøjer og IT-understøttelse
- Formidler klart til målgrupperne

Den enkelte leder har ude lokalt ansvaret på personaleområdet, og skal tænke HR ind i den daglige opgaveløsning og bidrage til udviklingen af målrettede HR-indsatser, som kan understøtte eget område.

Alle aktørers bidrag er imidlertid væsentlige for, at HR-indsatsen bliver effektiv og får fremdrift. Eksterne partnere og rådgivere kan også inddrages i HR-arbejdet, så indsatsen får den rette og tilsigtede effekt hos ledere og medarbejdere på CFD.

## **Hvad skal HR arbejde med?**

I det følgende beskrives de strategiske HR indsatsområder, CFD vil have fokus på i de kommende års HR-indsats. I 2017-2021 vil der særligt være fokus på følgende strategiske indsatsområder:

- A. Organisationsudvikling/arbejdspladsudvikling
- B. Kompetenceudvikling
- C. Kommunikation
- D. Rekruttering
- E. Ledelse

### **Organisationsudvikling/arbejdspladsudvikling**

Målet er at have en sund og sikker arbejdsplads, hvor vi kan fremme en værdiskabende, innovativ og effektiv opgaveløsning. Og hvor vi kan tilpasse vores ydelser til fremtidige målgruppers behov.

Med sund og sikker arbejdsplads mener vi, at vi vil skabe rammer, der fremmer det gode arbejdsmiljø, trivsel og motivation, som gør det muligt for den enkelte at udnytte sine kompetencer fuldt ud. Et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø er fundamentet for trivsel og arbejdsglæde, ligesom det bidrager til at minimere sygefraværet.

### Godt samspil på tværs af driftsområderne i CFD

CFD vil understøtte en kultur, hvor ledere og medarbejdere deler viden og erfaringer og giver hinanden konstruktiv og anerkendende feedback på tværs af områder og hierakiske niveauer.

Vi vil have inspirerende møder, der giver et output og værdi. Vi vil revitalisere de tværgående mødefora, så mødetiden kun bruges til at løse, udvikle og koordinere tværgående opgaver, som kræver face to face kommunikation og samarbejder. Møder skal i udgangspunktet ikke holdes, hvis informationen let kan gives på anden vis – eller møderne skal holdes som videokonferencer henset til CFD's store geografiske spredning.

Vi vil i større omfang "projektgøre" opgaveløsningen, og vi vil inddrage forskellige fagområder og kompetencer tidligt i processen, så vi undgår hovsa-løsninger, og at værdifulde kompetencer ikke kommer i spil tidligt i forløbet.

### Indsats 2017-2021

Med udgangspunkt i mål om et sundt, sikkert og værdiskabende arbejdsmiljø er der planlagt følgende aktiviteter:

- Årlige arbejdsmiljøtemadage med fokus på trivsel
- Hjælp til udarbejdelse af APV og hjælp til opfølgning og implementering af APV'en lokalt
- Analyser og indsatser i forhold til arbejdspladser med for højt sygefravær
- Personalepolitikken og personalehåndbogen holdes á jour
- Overordnet styring og overblik over arten af indberettede arbejdsskader
- Trivselsmålinger og støtte til opfølgning og implementering af resultaterne
- Mødestrukturen "revitaliseres" gennem målrettet indsats og undervisning heri. Herunder kan der eksperimenteres med nye mødeformer
- Indsamling af viden om nye målgrupper og opsporing af fremtidige behov i form af en større undersøgelse

### Kompetenceudvikling

Strategisk kompetenceudvikling vil medvirke til, at der skabes en sammenhæng mellem målsætninger, strategier, kompetenceafklaring og så målrettet kompetenceudvikling.

CFD kan kun løfte sine mange opgaver, når organisationens ansatte har de rette kompetencer. Kravene til kompetencer varierer, og er afhængige af, hvad målgrupperne har af behov og efterspørger, og hvad CFD har af opgaver og rammevilkår. Ændringer i disse forhold nødvendiggør målrettet kompetenceudvikling.

Kompetente medarbejdere med en klar forståelse for opgaven, og hvorfor den er nødvendig, er nøglen til CFD's succes. F.eks. spiller dokumentation for effekten af vores arbejde på især Rådgivning og Sociale Tilbud en stor rolle i disse år – og efterspørgslen på dokumentation bliver ikke mindre. Derfor skal kompetenceudvikling generelt prioriteres højt og specifikt på dette område. CFD giver derfor mulighed for faglig opdatering og løbende læring. Alle har ret til at udvikle sine kompetencer, men har på den anden side også en pligt til at reflektere, engagere og forholde sig aktivt til sin egen læring og udvikling.

CFD stiller en række generelle krav til de ansattes kompetencer, nemlig krav om en stærk faglig viden om egne målgrupper, gode kommunikationsevner, herunder at man er indstillet på kontinuerligt at forbedre sine tegnsprogsfærdigheder.

Den stærke faglige viden om døve og døvblinde borgere samt tegnsprogskompetencer er ryggraden i CFD, kombineret med øvrig, fagligt relevant viden. Derfor besidder den rette medarbejder de specifikke faglige kompetencer, der er nødvendige for at kunne løse sine opgaver, og har en evne til at arbejde tværfagligt, når opgaven nødvendiggør det.

Der er mange forskellige fagligheder i CFD, hvilket fører til forskellige behov for kompetenceudvikling. Anvendelsen af forskellige kompetence-udviklingsmetoder skal øges, og metoderne og læringsmiljøerne skal være alsidige og fleksible. Målet er, at medarbejdere og ledere sammen vælger den metode, der giver bedst mening og effekt på arbejdspladsen.

Cheferne og lederne skal sammen med HR have overblik over arbejdspladsens kompetencer nu og på sigt. Overblikket er en forudsætning for en målrettet og strategisk kompetenceudviklingsindsats.

### **Indsats 2017-2021**

Med udgangspunkt i et mål om at få mest muligt ud af den enkeltes talent i forhold til CFD's behov for kompetencer hos den enkelte er der planlagt følgende aktiviteter:

- Undersøgelse af organisationens behov for kompetenceudvikling på langt og kort sigt på organisationsniveau, områdeniveau og afdelingsniveau – i en dialog med områdechefer, ledere og MED-strukturen
- Kompetenceudvikling med afsæt i CFD's behov understøttes, bl.a. via temadage, særligt tilrettelagte efteruddannelsesforløb i samspil med det enkelte område
- Initiering og planlægning af uddannelsesforløb i dokumentationsarbejde
- Viden om forskellige kompetenceudviklingsmetoder skal øges.
- På tegnsprogsuddannelsen skal der arbejdes med at maksimere deltagernes udbytte, bl.a. gennem et øget fokus på særlige undervisningsforløb

### **Kommunikation**

Målet er, at CFD's kommunikationsaktiviteter skal støtte planerne og aktiviteterne på virksomhedsområderne. Derfor afhænger strategien for kommunikationsindsatserne af strategierne på de enkelte områder. HR varetager både den interne såvel som den eksterne kommunikation.

#### Ekstern kommunikation

I forbindelse med ekstern kommunikation er der to hovedopgaver. Den ene er selv at tage initiativ til kommunikationsaktiviteter, som gennemføres enten internt i HR eller i samarbejde med andre dele af organisationen. Den anden er at yde bistand, support og sparring til kommunikationsinitiativer i andre dele af organisationen.

CFD's kommunikationsaktiviteter kan enten tage udgangspunkt i videns-, holdnings- eller adfærdsbehov hos målgrupper i vores omverden eller i egne behov for fx profilering<sup>1</sup>.

De behov, vores kommunikation skal imødekomme, kan være enten erkendte eller ikke-erkendte af modtageren selv<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Som dog også baseres på eller tager hensyn til de behov – ofte ikke-erkendte – der eksisterer hos modtageren.

<sup>2</sup> Et eksempel på erkendt vidensbehov er et ønske fra en sagsbehandler om at vide mere om det udbytte, som en borger, der bor på CFD, har. Et eksempel på et ikke-erkendt behov kan være, at de kommunale medarbejdere, som forestår forebyggende hjemmebesøg hos ældre, ikke aner, at der er noget, der hedder aldersbetingede syns- og hørenedsættelser, og dermed ikke ved, hvad de skal se efter hos de ældre, de besøger.



Vores eget ønske om profilering af CFD kan også være eksempler på ikke-erkendte vidensbehov, hvor vi kan se, at der er grupper i omverdenen, som har brug for at få en bestemt opfattelse af CFD med henblik på, at de f.eks. skal visitere deres borgere til et af vores tilbud – fordi vi ved, at det er det, denne gruppe borgere profiterer mest af.

Kommunerne er en helt central målgruppe for en række forskellige budskaber, både med henblik på særlige tilbud og ydelser og med henblik på profilering af CFD som troværdig samarbejdspartner. Når områderne tænker nyt vedrørende deres forretning, bør de også tænke nyt i forhold til kommunikation og drage nytte af, at CFD har kommunikationsmedarbejdere, som kan bistå i og understøtte disse og andre tiltag.

### Intern kommunikation

Den interne kommunikation tager ligeledes udgangspunkt i behov – erkendte eller ikke-erkendte – blandt medarbejdere på CFD. To erklærede mål for den interne kommunikation er at skabe forudsætninger for øget vidensdeling og for styrket sammenhængskraft i organisationen.

#### **Indsats 2017-2021**

CFDs eksterne og interne kommunikation spiller fortsat en central rolle, da krav til konkurrence- og omstillingsparathed øges. Med udgangspunkt i et mål om, at kommunikationsaktiviteterne skal støtte planerne og aktiviteterne på CFDs virksomhedsområder, er der planlagt følgende aktiviteter:

- Der skal udvikles en kommunikationsstrategi, der er optimal i forhold til understøttelse af de vedtagne strategier på de enkelte områder
- Vi skal følge udviklingen på området med henblik på at identificere behov og muligheder for en veltimet kommunikationsindsats
- Vi skal have tæt kontakt til de enkelte områder med henblik på at kunne fungere som støtte og sparring
- Vi vil tage selvstændige initiativer til indsatser og aktiviteter ud fra de enkelte områders vedtagne strategier og målsætninger

### **Rekruttering**

Målet er at fremme en effektiv og systematisk rekrutteringspraksis på CFD. Vi vil gerne tiltrække ansøgere med de rette kompetencer og give dem en god oplevelse med CFD gennem deres rekrutteringsforløb – samtidigt med, at vi gerne vil fastholde kompetente medarbejdere og ledere. Derfor vil vi arbejde for et godt omdømme, hvor CFD bliver anbefalet og søgt som arbejdsplads. Rekruttering og branding skal tænkes sammen med CFD's øvrige synliggørelse som organisation.

### **Den rette person til jobbet og CFD**

Når CFD rekrutterer nye medarbejdere, skal det ske på baggrund af en systematiseret ansættelsesproces, hvor der efter behov bl.a. anvendes tegnsprogstest. Dette skal sikre, at den nyansatte har en profil, der matcher CFD's nuværende og kendte fremtidige kompetencebehov.

## Et godt omdømme

Det *interne* omdømme handler om, hvordan vi som ansatte på CFD omtaler vores arbejdsplads. Det *eksterne* omdømme handler om, hvor godt vi håndterer mødet med CFD's mange interessenter. Formålet med branding er at skabe en så stærk position på markedet som muligt og blive så kendt som muligt. Og at det kun er dit produkt "køberen" vil vælge.

HR indsatsen retter sig primært mod at styrke det interne omdømme.

De positive historier skal fortælles, og vi skal brande os på CFD's vigtige velfærdsmæssige/samfundsmæssige/handicapmæssige opgave. Det vil medvirke til meningsfuldhed i arbejdet og eksternt til et øget kendskab til CFD. Og det ikke bare som et kendskab til CFD som arbejdsplads men også som samfundsinstitution.

En rekrutteringsproces skal være tilrettelagt professionelt i alle faser – fra jobopslag, ansættelsessamtale og til introduktionsforløbet.

### Indsats 2017-2021

Med udgangspunkt i et mål om effektive og professionelle ansættelsesprocesser og et positivt kendskab til CFD, er der planlagt følgende aktiviteter:

- Effektive og professionelle ansættelsesprocesser
- CFD's guide til jobopslag bliver brugt, og der gives øget rådgivning om udformning af jobopslag fra HR
- HR udarbejder en rekrutteringsguide, herunder en interviewguide til brug i forbindelse med ansættelsessamtale
- Ledere trænes i den gode ansættelsessamtale og rekrutteringsproces
- Der udvikles et testbatteri til at give ansøgeren og lederen en bedre gensidig fornemmelse for lyst og evner for tegnsprog. Ligesom der gives øget rådgivning herom
- Konsulenter fra HR kan uddannes i brug af rekrutteringstest for at støtte lederen i at identificere den rette ansøger med de ønskede kompetencer, når det er relevant for stillingen

## Ledelse

Målet er at fremme en professionel og værdiskabende ledelse. Vi ønsker på CFD at skabe gode vilkår for ledelse samt udvikle ledernes kompetencer ved bl.a. at skabe relationer mellem ledere på tværs af organisationen og mellem ledelsesniveauerne. Lederne skal kunne skabe resultater sammen med medarbejderne i et sundt og værdiskabende arbejdsmiljø, hvor alle udvikler sig i takt med organisationens behov, trives og er stolte af deres arbejdsplads.

## Ledelse som en selvstændig disciplin

På CFD er det at være leder en selvstændig disciplin, men forventningerne til den enkelte leder varierer afhængigt af ledelsesniveau og ledelsesområde.

Lederen skal prioritere personaleledelse og samarbejde på tværs af eget område og samarbejde på tværs af CFD. Det er vigtigt, at lederen kan kommunikere mål og mening til sine medarbejdere – både med nuværende og kommende arbejdsopgaver, så de kan se deres eget bidrag i en større sammenhæng.

Effektiviseringer, dokumentationsarbejde og krav fra omverden medfører nye måder at arbejde på og løbende forandringer for CFD. Dette stiller krav om dygtig og professionel ledelse på alle niveauer. På CFD er der en del distanceledelse, og det stiller skærpede krav til lederen om kommunikation og nærvær ud i alle led. Endvidere har ledere med direkte personaleansvar en central rolle i forhold til at implementere forandringer effektivt.

CFD ønsker en gennemgående linje og systematik i sit arbejde med lederudvikling. Det vi måler på i trivselsundersøgelsen, er også noget af det, vi taler om til lederudviklingssamtaler og efterfølgende har fokus på i forhold til udvikling af ledernes kompetencer.

## Gode vilkår for ledelse

CFD vil have gode vilkår for ledelse – og tid og plads til at lede. Den enkelte leder skal opleve klare forventninger og et tydeligt ledelsesrum. Lederen skal bruge sit personalepolitiske råderum indenfor de rammer, der bl.a. er udstukket i de personalepolitiske retningslinjer og andre personalepolitikker. Dette råderum skal tilpasses de lokale arbejdsvilkår, opgaver og medarbejdere.

Med vores årlige ledermøder, arbejdsmiljøtemadage og øvrige lederforum ønsker vi at udvikle relationerne mellem lederne, så de med opgaverne i centrum kan inspirere og sparre med hinanden. Vi ønsker derigennem at styrke sammenhold, åbenhed og den fælles forståelse af ledelsesopgaven.

Vi ønsker ledere, der på tværs af områder og niveauer taler sammen og lærer af hinanden. Dog skal aktuelle personalemæssige udfordringer løses i samarbejde med dem, det berører. HR kan facilitere læring og møder på tværs af CFD efter behov.

### Indsats 2017-2021

Med udgangspunkt i ledelse som selvstændig disciplin og gode vilkår for ledelse er der planlagt følgende aktiviteter:

- Koncept til lederevaluering udvikles og implementeres i forhold til ledelsesgrundlagets betydning for den enkelte leder
- Ledere trænes og støttes i personaleopgaven, herunder skal de styrkes i distanceledelse og i at implementere forandringer
- Fora eller mødepladser kan oprettes ad hoc til at løse konkrete ledelsesudfordringer, f.eks. om distanceledelse eller motivation af forskellige medarbejdertyper
- Rum til dialog i fælles læringsrum skabes
- Udvikling af et overordnet "CFD-ledelsesgrundlag"
- Træning i tydelig ledelse og kommunikation omkring nye rammevilkår