



**NATURENS
RIGE**

Tværgående personale- og organisationsudvikling i RKSK (HR-strategi)

August 2019

Udarbejdet i forlængelse af direktionens strategiplan for 2019 - 2022

1. Indholdsfortegnelse

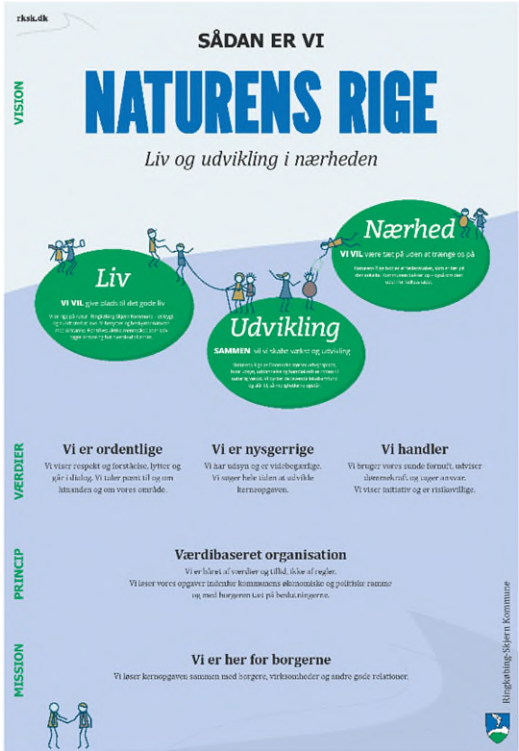

2.	Grundlag for personale- og organisationsudvikling i RKSK.	3
3.	Roller i personale- og organisationsudvikling.....	4
4.	Strategiens indhold.....	5
5.	Kobling mellem HR-strategi og Direktionens strategiplan.....	6
6.	Professionel ledelse i RKSK.	8
7.	HR-initiativer	10
8.	Mål på HR-strategiske og driftsmæssige indsatser:	12

2. Grundlag for personale- og organisationsudvikling i RKSK.

Grundlaget for tværgående udvikling af personale- og organisation i Ringkøbing-Skjern Kommune har udgangspunkt i organisationsgrundlaget og direktionens strategiplan:

- Organisationsgrundlaget for Ringkøbing-Skjern Kommune fremgår af "Plakaten" – Sådan er vi.
- Direktionens strategiplan 2019 – 2022 understøtter Byrådets Vision – Naturens Rige – liv og udvikling i nærheden.

De 2 dokumenter sætter retningen for den administrative organisation, som understøtter Byrådets vision og de politiske målsætninger. Denne strategi's formål er at sætte særligt fokus på organisationens interne processer og ressourcer der skal fremme professionaliseringen af såvel ledelse og medarbejdere i retningen mod ny velfærd og udvikling i Naturens Rige samt medvirke til at skabe det nødvendige råderum. I daglig tale vil strategien blive omtalt som HR-strategien, og for at lette læsningen fremgår HR-strategi hver gang dokumentet omtales.

Plakaten:	Direktionens strategiplan:															
 <p>SÅDAN ER VI NATURENS RIGE <i>Liv og udvikling i nærheden</i></p> <p>VISION</p> <p>Liv Vi vil gøre plads til det gode liv. Vi vil skabe rum for alle borgere, så de kan leve et godt liv. Vi vil sikre, at alle borgere har adgang til naturen og rekreative tilbud, og at vi sikrer, at naturen er velbevaret og kan give os alle et godt liv.</p> <p>Nærhed Vi vil være tæt på, uden at trænge os på. Vi vil være tæt på borgerne og sikre, at vi kan hjælpe dem, når de har brug for det. Vi vil være tæt på naturen og sikre, at den er velbevaret og kan give os alle et godt liv.</p> <p>Udvikling SAMMEN vil vi skabe vækst og udvikling. Vi vil sikre, at alle borgere har adgang til naturen og rekreative tilbud, og at vi sikrer, at naturen er velbevaret og kan give os alle et godt liv.</p> <p>VÆRDIER</p> <p>Vi er ordentlige Vi viser respekt og forståelse. Lytter og går i dialog. Vi taler på en åben og ærlig måde og viser vores omsorg.</p> <p>Vi er nysgerrige Vi har udsyn og er vidtbevidste. Vi søger hele tiden at udvikle vores kompetencer.</p> <p>Vi handler Vi bruger vores samlede kræfter, selvrisikoen og tager ansvar. Vi viser initiativ og er risikovillige.</p> <p>PRINCIP</p> <p>Værdibaseret organisation Vi er åbne, ærlige og tillid. Ikke af rygter. Vi viser vores egne værdier i vores samarbejde og på den måde samarbejder vi med borgeren tæt på borgerne.</p> <p>MISSION</p> <p>Vi er her for borgerne Vi løser borgerens situation med borgeren, virksomheder og andre gode relationer.</p> <p>Ringkøbing-Skjern Kommune</p>	 <p>NATURENS RIGE <i>Liv og udvikling i nærheden</i></p> <p>Direktionens Strategiplan 2019-2022</p> <p>Vi vil skabe</p> <table border="1"> <tr> <td>Ny velfærd</td> <td>Råderum</td> <td>Udvikling</td> </tr> </table> <p>Det skal vi arbejde med</p> <table border="1"> <tr> <td>Helhed</td> <td>Effekt</td> <td>Omdømme</td> </tr> <tr> <td>Samskabelse</td> <td>Automatisering</td> <td>Udsyn</td> </tr> </table> <p>Vi skal have</p> <table border="1"> <tr> <td>Professionel dømmekraft</td> </tr> <tr> <td>Helhedsorientering</td> </tr> <tr> <td>Sociale færdigheder</td> </tr> </table> <p>Sådan er vi</p> <table border="1"> <tr> <td>Vi er ordentlige</td> <td>Vi er nysgerrige</td> <td>Vi handler</td> </tr> </table> <p>Ringkøbing-Skjern Kommune</p>	Ny velfærd	Råderum	Udvikling	Helhed	Effekt	Omdømme	Samskabelse	Automatisering	Udsyn	Professionel dømmekraft	Helhedsorientering	Sociale færdigheder	Vi er ordentlige	Vi er nysgerrige	Vi handler
Ny velfærd	Råderum	Udvikling														
Helhed	Effekt	Omdømme														
Samskabelse	Automatisering	Udsyn														
Professionel dømmekraft																
Helhedsorientering																
Sociale færdigheder																
Vi er ordentlige	Vi er nysgerrige	Vi handler														

3. Roller i personale- og organisationsudvikling.

HR-strategien er forankret i den centrale stab under direktionen, der arbejder med HR, personaleadministration, IT og digitalisering samt kommunikation. Selve gennemførelsen af indsatser der fremmer personale- og organisationsudvikling, foregår såvel fra den centrale stab, men i høj grad også decentralt i hele organisationen, hvor lederens HR-forståelse og handlinger er afgørende, for at leve op til kommunens mission, vision, værdier og mål.

Som central stab ønsker vi at være kendt for, at være den professionelle partner i organisationen der understøtter organisationens kerneopgaver, med udgangspunkt i organisationens grundlag. Vore ydelser skal medvirke til, at ledere og medarbejdere kan nå de resultater, vi som moderne kommunal virksomhed bliver målt på af politikere, borgere og andre interessenter.

I den centrale stab, har vi således forskellige roller, hvortil der er knyttet strategiske, udviklingsmæssige og driftsmæssige opgaver, der planlægges og prioriteres ud fra et strategisk perspektiv. Som professionelle vil vi tage initiativ, udfordre og udvikle i samspil med organisationens ledere. De roller vi varetager centralt som stabsfunktion skitseres nedenfor, hvor hovedfunktionerne er knyttet til 4 felter. De 2 øverste felter retter sig mod det mere langsigtede, og de 2 nederste felter retter sig mod den mere driftsmæssige daglige fokusering.

Centrale HR-roller:



Kilden til modellen: Professor Dave Ulrich


Modellen skitserer således de roller vi udfylder centralt, og udtrykkes mere specifikt i strategien i form af udvalgte strategiske processer samt drifts- og udviklingsprocesser fra den centrale stab. Decentralt er det vigtigt, at man kender rollerne, for at vi i fællesskabet kan opnå de mål der er sat for organisationens samlede virke. I afsnit 7 fremgår de centrale HR-initiativer, hvor også opmærksomhedsfelter for det decentrale niveau fremgår. Beskrivelse af de decentrale roller og ansvar, fremgår i andre dokumenter som eks. ledelsesgrundlag, DBA, styringskæde m.v.

4. Strategiens indhold.

HR-strategiens formål er, som nævnt indledningsvist, at sætte særligt fokus på organisationens interne processer og ressourcer. der skal fremme professionaliseringen af såvel ledelse og medarbejdere i retningen mod ny velfærd og udvikling i Naturens Rige og medvirke til at skabe det nødvendige råderum.

Formålet er desuden at synliggøre de konkrete skridt RKS K tager fra centralt niveau, for at realisere visionen og direktionens strategiplan. HR-strategien understøtter direktionens strategiplan med udvalgte strategiske processer og indsatser samt daglige drifts- og udviklingsprocesser.

Centralt valgte strategiske processer og indsatser fremgår øverst i skemaet, og nederst fremgår de drifts- og udviklingsprocesser vi i den centrale stab kontinuerligt udfører og tager initiativ til.

Det vil vi skabe og arbejde med - fra direktionens strategiplan:		
Ny velfærd Helhed og samskabelse	Råderum Effekt og automatisering	Udvikling Omdømme og udsyn
 <p>strategiske processer og indsatser:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Implementering af plakaten/nyt organisationsgrundlag Udvikling og implementering af nyt ledelsesgrundlag Udviklingsforløb i Chefforum Kompetenceudvikling og erfaringsudveksling i org. Udvikling og implementering af læringsplatform om tværgående samskabelse Etablering af tværgående netværk om samskabelse Lokale temaarrangementer om samskabelse 	Tværgående og interne arbejdsgange optimeres	Fremgang i medarbejdernes lyst til at agere som aktive ambassadører for kommunen <ul style="list-style-type: none"> Styrkelse af organisationens arbejde med social kapital Ledere og medarbejdere deler de gode historier Rekruttering og onboarding professionaliseres for at styrke fastholdelse af kompetent personale.
Drifts- og udviklingsprocesser i hovedpunkter fra den centrale stab:		

Ledelsesudvikling	MED-organisation og arbejdsmiljø
<ul style="list-style-type: none"> • UniQ partnerskab med 7 øvrige kommuner til ledelsesudvikling • Aktiviteter for det samlede lederforum i RKS • Ledelsesgrundlag implementeres • Lederrekruttering og -introduktion • Lederanalyser og 360 graders lederevaluering • Procesbistand og coaching til ledere. • Leder APV • LUS koncept • Ledertalentudvikling • Personalepolitisk redegørelse • Kompetenceudvikling af ledelse på overenskomster, rammeaftaler, lønøkonomi og styresystemer 	<ul style="list-style-type: none"> • MUS- og GRUS koncept • Individuelle kompetenceudviklingsplaner • Trivselsundersøgelse med psykisk APV • Årlig arbejdsmiljørapport og APV igangsætning • MED- og arbejdsmiljøuddannelse samt temadage • 8 personalepolitikker • Rekruttering, onboarding og fastholdelse • Styrke velfærdsdagsorden • Styrke trivsel og den sociale kapital • Understøtte forskning i praksis • Understøtte digitaliseringsstrategi, robotteknologi og implementeringsprocesser samt GDPR og IT-sikkerhed.

5. Kobling mellem HR-strategi og Direktionens strategiplan.

Målene i direktionens strategiplan, fordrer professionelle ledere og medarbejdere samt attraktive og dynamiske arbejdspladser. HR strategiens elementer skal medvirke til at sikre, at organisationen udvikles i den ønskede retning.

HR-strategien sætter således rammerne for organisationens overordnede tiltag. En tæt dialog mellem direktion, chefforum og Hoved-MED er afgørende for at HR-strategiens elementer bidrager til Ringkøbing-Skjern Kommunes overordnede og langsigtede strategi. Dialogen skal fortsætte i ledelses- og MED-organisationen for at sikre forankring og implementering. HR-strategiens elementer udfoldes nedenfor og de konkrete initiativer fremgår i afsnit 7.

Strategien skal medvirke til at sikre kompetente ledere, som er afgørende for at lykkes, idet ledelse er drivkraften, der skal sikre, at vi i Ringkøbing-Skjern Kommune målretter og gearer den kommunale organisation, så kerneopgaverne udvikles i relation til de politisk fastsatte rammer, og de krav der stilles til en moderne offentlig organisation.

Velfærdssamfundets udvikling er også afhængig af kompetente og engagerede medarbejdere, der udnytter deres faglige kompetencer, samt formår at sætte nye ressourcer og relationer i spil, der matcher de forskellige situationer vi som kommune er involveret i. At kunne samarbejde på tværs af fag, og på tværs af de forskellige organisationer og frivillige ressourcer, der er samskabende om velfærdsopgaverne i privat og offentlig regi, er væsentlige kompetencer for at skabe vækst og det gode liv. Direktionens strategiplan udtrykker - "vi skal have": Professionel dømmekraft, sociale færdigheder og helhedsorientering.

En attraktiv arbejdsplads vurderes meget på, om der er mulighed for at være kompetent i jobbet, og om der er udviklingsmuligheder, så den enkelte bevarer og udvikler sin markedsværdi. Derfor har strategisk kompetenceudvikling afgørende betydning – ikke mindst når der er behov for fleksibel organisering.

Trivsel og produktivitet er to sider af samme sag. Tilsammen og sammen med professionel ledelse og godt kollegaskab giver det høj social kapital, som er afgørende for at potentialet i medarbejdernes ressourcer kommer frem og bliver sat i spil. HR-strategien er udtryk for de mål, processer og initiativer den centrale stab arbejder ud fra, for at realisere Ringkøbing-Skjern Kommunes vision. Nedenfor udfoldes de strategiske processer i relation til direktionens strategiplan. I afsnit 7 fremgår drifts- og udviklingsrettede processer, der er prioriteret i den centrale stab, og i afsnit 8 fremgår fastsatte konkrete mål:

Processer i relation til direktionens strategiplan:

De strategiske processer der er fastsat på baggrund af direktionens strategiplan har følgende formål:

➤ **Helhed og samskabelse:**

Formål: Borgerne skal i mødet med kommunen opleve, at vi tager udgangspunkt i den enkeltes samlede behov og problemer. Derfor løser vi kerneopgaverne på tværs af organisatoriske og faglige grænser, og derfor ønsker vi at justere vores organisations- og ledelsesgrundlag, så det understøtter tværgående løsninger.

Kompetenceudvikling er ligeledes et indsatsområde, hvorfor vi, i samspil med VIA, udvikler en læringsplatform til tværgående samskabelse, etablerer tværgående netværk og eksperimenterer med lokale temaarrangementer om samskabelse. Indsatserne skal desuden medvirke til, at den kultur der bliver fremherskende i RKSK, understøtter et naturligt arbejdsfællesskab på tværs, hvor alle relevante fagpersoner, frivillige og andre samarbejdspartnere, bidrager til de løsninger der matcher borgere og virksomheder bedst.

➤ **Effekt og automatisering:**

Formål: For at sikre ressourcer til at løse kerneopgaverne har vi fokus på, at det vi gør har effekt, og samtidig har vi fokus på den gode proces undervejs.

Vi ser automatisering som et væsentligt bidrag til at frigøre ressourcer og skabe råderum, der muliggør udnyttelse af lederes og medarbejderes faglige kompetencer til løsning af kerneopgaven. Derfor understøtter den centrale stab en optimering af tværgående og interne arbejdsgange – bl.a. via digitalisering, robotteknologi og professionel kommunikation.

➤ **Omdømme og udsyn:**

Formål: Vi ønsker, at ledere og medarbejdere er gode ambassadører for kommunen, og det fordrer en attraktiv arbejdsplads, hvor vi deler de gode historier, så vi kan rekruttere og fastholde kompetent personale. Derfor arbejder vi med at professionalisere ledertalentprogrammer samt rekrutterings- og onboardingprocesser, så de kompetente personer vi ansætter ønsker at fortsætte det gode arbejdsliv i RKSK.

De strategiske processer skal medvirke til at ledere og medarbejdere har fokus på forventningerne fra direktionens strategiplan "Vi skal have":

- Professionel dømmekraft: Sæt egen høje faglighed i spil, indenfor den ramme der er til løsning af kerneopgaven.
- Helhedsorientering: Se egen opgaveløsning som en del af en større sammenhængende løsning
- Sociale færdigheder: Mød den enkelte med forståelse og respekt

6. Professionel ledelse i RKSK.

Ledelse er afgørende for at lykkes. I forbindelse med direktionens strategiplan og anbefalingerne fra ledelseskommisionen, er grundlaget for ledelse i RKSK revurderet, og nedenstående ledelsesmodel opsamler de overordnede funktioner der forventes af ledelse i RKSK.

Ledelsesmodellen er beskrevet i et særskilt ledelsesgrundlag med tilhørende værktøjer og hjælpematerialer. Ledelsesgrundlaget er en samling af de ledelseskoncepter der anvendes i RKSK og grundlaget udtrykker forventninger til den ledeskultur vi ønsker at fremme. Grundlaget fremgår på ledeshjemmesiden og på RKSK Forum, således at lederne kan anvende det som opslagsværk, og nye ledere kan finde frem til, hvilke tanker og forventninger der ligger bag kravene til ledelse i Ringkøbing-Skjern Kommune. Kravene udvikler sig kontinuerligt i den offentlige sektor, og ledelse skal understøtte vejen i den velfærdsretning, hvor vi har fokus på kerneopgaverne, og på samskabelse med borgerne og andre samarbejdspartnere. Det stiller store krav til de kommunale ledere, der skal vise vejen og være rollemodel for medarbejderne.

Ledelsesmodel i RKSK:

Figur 1. Ledelsesgrundlag
RKSJ (egen tilvirkning)



Organisering af ledelse i RKSJ.

Ringkøbing-Skjern Kommune er organiseret med en høj grad af ledelsesmæssige kompetencer hos de decentrale aftaleenhedsledere med strategisk-, personale- og økonomisk ansvar. Kommunen er styret ud fra en direktionsmodel, og har som udgangspunkt tre ledelseslag:

Niveau 1. Direktionen. Niveau 2. Fag- og stabschefer. Niveau 3. Aftaleenhedsledere og adm. niv. 3 ledere.

Ud over de 3 ledelsesniveauer er Kommunens lederforum suppleret med niveau 4 ledere fra de store fagområder, hvor lederen har strategisk, personale- og økonomisk ansvar for min. 15 – 20

medarbejdere. "Lederforum" rummer ca. 145 ledere, som koncern HR understøtter i ledelsesudvikling. Lederforum er de ledere, direktionen har særlige forventninger til, der tager fuldt ansvar for de fastlagte strategier. Aktiviteterne i lederforum skal medvirke til at sikre ledelsesmæssige kompetencer til at gennemføre nødvendige initiativer og forandringer i en professionel styret kommune. Aktiviteterne for lederforum er en del af indsatserne i HR-strategien og fremgår i afsnit 6.

Ledelsesniveauer og målgrupper i lederforum:

Ledelsesniveauerne i Ringkøbing-Skjern har alle strategisk, personale- og økonomisk ansvar, der matcher det niveau de er ledere på. Lederne har en DBA (dialogbaseret aftale) med nærmeste leder/chef/direktør.

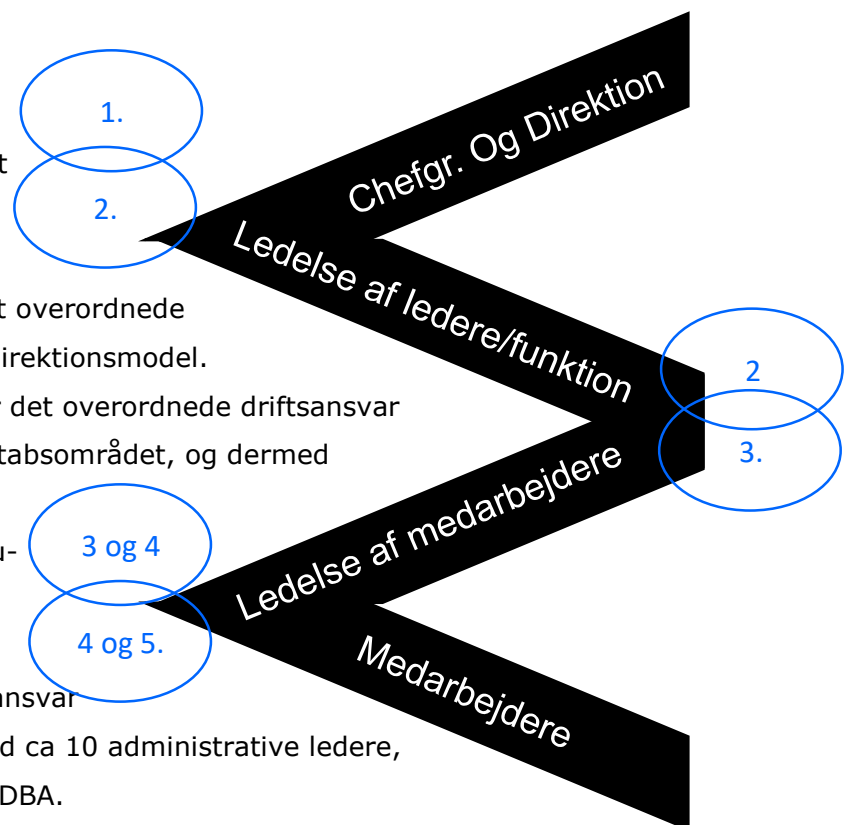
Niv. 1: Direktionen med 3 direktører, har det overordnede strategiske og ledelsesmæssige ansvar i en direktionsmodel.

Niv. 2: 6 fagchefer og 2 stabschefer, der har det overordnede driftsansvar og det strategiske ansvar der matcher fag-/stabsområdet, og dermed også ansvaret for aftaleenhederne på niv. 3.

Stabene understøtter direktionen og er konsulentler for hele organisationen.

Niv. 3: 76 ledere, der har strategisk-, drift-, personale- og økonomisk ansvar for deres aftaleenhed. Niv. 3 er suppleret med ca 10 administrative ledere, der ikke er ledere af en særskilt dialogaftale/DBA.

Niv. 4: 46 ledere fra de store fagområder med strategisk, drift-, personale- og økonomisk ansvar. Dialogen er omdrejningspunktet for udmøntningen af den konkrete aftale og lederansvar. Ledelsesgrundlaget udtrykker de særlige elementer på professionel ledelse, som direktionen forventer de forskellige ledelsesniveauer matcher, på det niveau de agerer på.



7. HR-initiativer

Centrale initiativer fra HR/Personale	Forventninger til fagområder og decentrale enheder

<p>Ledelsesudvikling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lederintroduktionsforløb 2 x årligt • Koncept til fratrædelsessamtaler. • Udvikling af lederteams med profilværktøjer som Garudas fokusprofil og Neo-Pi-3 • Lederrekruttering og ledelseskompetencer vha Neo-Pi-R profiler • Leder APV 2019 og fast hver 3 år incl. opfølgning • 360 graders lederevaluering 2020 – fast hver 3 år incl. opfølgning • 3-parts samtaler i relation til trivsel og lederevaluering. • Understøtte og formidle nyt ledelsesgrundlag • Udvikling af ledertalenter • Aktiviteter for lederforum: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2 årlige konferencer i lederforum ○ Coachingbistand ○ UniQ diplom i ledelse og afledte projekter ○ Proceskonsulentbistand ved forandringer, værdier, kerneopgaver, ressourcer m.v. • Projekt rekruttering, onboarding og fastholdelse • Lokale temaarrangementer om samskabelse. • Ledelseshjemmeside styrkes • Juridisk bistand til afskedigelser og særlige personaleforhold • Personalepolitisk redegørelse • Projekt effektiv drift på lønøkonomi og personaleressourcer. • Implementering af nyt vagtplansystem • Workshops i personalesystemer og personaleforhold fra rekruttering til afskedigelse <p>MED-organisation og medarbejdere:</p>	<p>Fokus på de fælles referencerammer og centrale koncerntiltag når der tilrettelægges HR-tiltag lokalt.</p> <p>At lederne leder efter principperne i ledelsesgrundlaget – afpasset til det niveau man er leder på.</p> <p>Opmærksomhed fra chefer og ledere på tilmeldinger til introduktionsforløb, uddannelser, kurser, lederforum. Opmærksomhed på ledernes deltagelse i uddannelse, og følge op på uddannelserne, for at viden og kompetencer bliver sat i spil.</p> <p>At resultater af APV, trivselsundersøgelse og 360 graders lederevaluering anvendes i dialogmøder og LUS samtaler.</p> <p>At chefer og ledere er opmærksomme på at spotte og fastholde ledertalenterne i RSKK og være klar på fremtidig ledelsesprofil.</p> <p>At decentrale enheder har opmærksomhed på de vejledninger på personaleforhold der fremgår på RSKK Forum som f.eks. professionalisering af rekrutterings- og afskedigelsesprocesser.</p> <p>At der altid tages kontakt til den centrale personalefunktion når afskedigelser påtænkes. Det er udelukkende personaleafd. centralt i kommunen, der har kontakten til KL.</p> <p>Det er kun den centrale personalefunktion, der har kompetencen til at indgå forhånds- og lokalaftaler for den samlede organisation.</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering af elev- og praktikuddannelsesplaner samt oplæringsansvarlige • RKSK forum udvikles • Introduktionsarrangementer 2 x årligt for nye medarbejdere • Rammekoncept på MUS/GRUS – også den elektroniske udgave <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuelle kompetenceudviklingsplaner • Styrke MED-organisationen og arbejdsmiljøgrupperne strategisk. • Revision af personalepolitikker hver 4. år • Årlig arbejdsmiljørapport • Fysisk APV igangsættes 2019 og 2022 incl. opfølgning på handleplaner. • Trivselsundersøgelse incl. Psykisk APV i 2021 og fast hver 3 år • Uddannelses tiltag på MED og arbejdsmiljø • TR-arrangementer • Internt coach-korps til fremme af medarbejdertrivsel og undgå stress. • Sygefraværsscreeninger 	<p>At decentrale enheder tager ansvar for korrekt indberetning af HR-data.</p> <p>At decentrale enheder er opmærksom på at få nye medarbejdere tilmeldt introduktionsarrangementer.</p> <p>At der tages ansvar for oplæring af elever og praktikanter til udvikling af den professionelle uddannelseskommune.</p> <p>Årlige MUS/LUS/GRUS-samtaler skal sikre at alle medarbejdere har en individuel kompetenceudviklingsplan der understøtter de strategiske mål.</p> <p>Fokus på løbende dygtiggørelse indenfor MED og arbejdsmiljø samt støtte op om tilmeldinger til de interne aktiviteter der afholdes til fremme af trivsel og godt arbejdsmiljø.</p>
---	---

8. Mål på HR-strategiske og driftsmæssige indsatser:

Mål fra direktionens strategiplan:

- De tværgående borgerrettede processer forbedres
- Antallet af faciliterede samskabelsesprojekter skal stige
- Alle aftaleenheder har fokus på effekten af deres indsatser
- Der konstrueres mindst 20 robotter i 2019 og mindst 40 robotter i 2020
- Tværgående og interne arbejdsgange skal optimeres
- Fremgang i medarbejdernes lyst til at agere som aktive ambassadører for kommunen

Øvrige HR- driftsmål:

- 90% af personalet har en individuel kompetenceudviklingsplan.

- 90 % af medarbejderne vil anbefale RKSJ som arbejdsplads til andre.
- Fastholde et højt trivselsniveau på over 4 på en 5 punkts skala.
- Max 5% sygefravær
- 75% af lederne i lederforum er i gang med eller har et uddannelsesniveau på minimum diplomniveau
- 25% reduktion af anmeldte arbejdsulykker i 2020 ift 2010
- 25% reduktion af anmeldte arbejdsulykker med fysiske implikationer i 2020 ift 2010
- Et samlet antal ansatte med ikke vestlig baggrund på 3% i 2020 – fordelt som vedtaget i Økonomi- og Erhvervsudvalget 22.11.16.
- En reduktion i personaleomsætningen for nyansatte ift 2018.

Virksomhedsgrundlag for de centrale funktioner på HR/personale.

For at alle organisationens ledere kan skabe sig overblik over den rådgivning og vejledning samt konsulentbistand der leveres fra den centrale stab vedr. HR, og hvem der kan kontaktes, så er der som tillæg til HR-strategien, udarbejdet et virksomhedsgrundlag der beskriver hvilke funktioner der konkret løses centralt på HR og personalefunktioner.

August 2019. Stabschef Karen Marie Johansen