

God arbejdsgiveradfærd i staten

Foreløbigt udkast til målbillede august 2014



MODERNISERINGSSTYRELSEN

- **Hovedbudskaber**

- Resume af udkast til målbillede
- Nøgleobservationer

Målbillede for god arbejdsgiveradfærd

Definition

God arbejdsgiver- adfærd:

At statslige ledere kender deres ledelsesrum og i tillidsfuld dialog med medarbejderne anvender det effektivt til at varetage kerneopgaver og opnå strategiske mål

God arbejdsgiveradfærd



Resultater

**Skabe
resultater til
gavn for
borgerne**

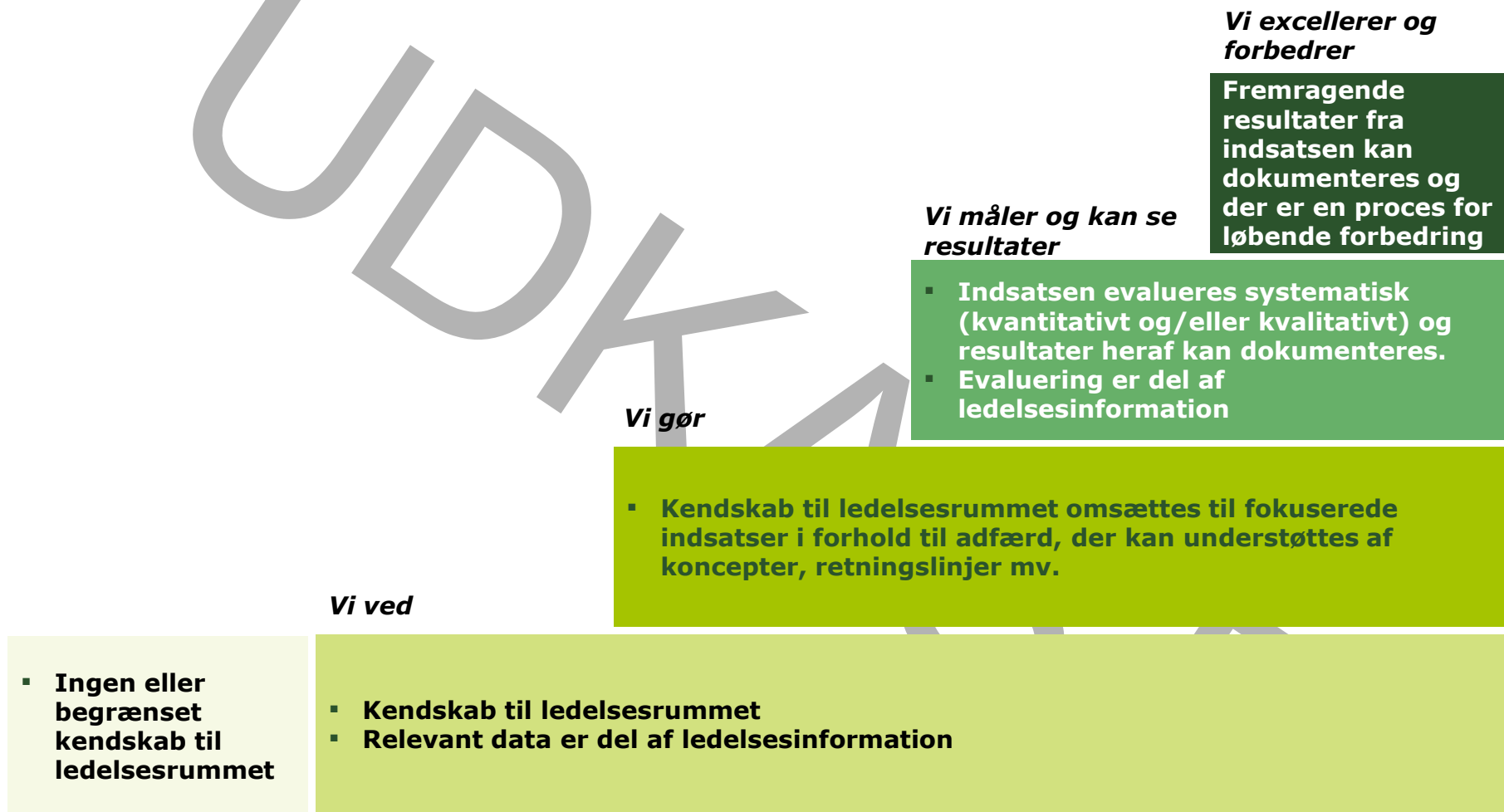
Målbilledet – 5 Hovedbudskaber

- A** Sæt en klar **strategisk retning** med fokus på institutionens **kerneopgaver**. Benyt strategien som aktivt **styringsredskab**, ved at:
- Operationalisere strategien i **klare resultatmål for alle enheder**
 - Sikre at strategien har en høj grad af **medarbejderforankring**
 - Tilpasse **ressourceforbruget** løbende så det understøtter de strategiske opgaver
-
- B** Anvend **personaleressourcerne** effektivt ift. at løse institutionens strategiske mål, ved at:
- Sikre at **personale- og kompetencesammensætning** stemmer overens med institutionens kompetencebehov
 - Prioritere **lønmidler** for at sikre omkostningseffektivitet samt fleksibilitet til at kunne belønne gode præstationer
 - Optimere den **tilgængelige arbejdstid** og prioritere den til at **løse kerneopgaver**
-
- C** Understøt en **tillidsbaseret og resultatorienteret kultur**, ved at:
- Skabe **tillidsfuldt samarbejde** med medarbejderne ved transparens og inddragelse
 - Udøve **præstationsledelse** for ledere og medarbejderes ved at opstille klare mål eller kriterier for præstationer, praktisere løbende feedback og anvende anerkendelse og udvikling målrettet
 - Anvende **kompetenceudvikling** systematisk til at understøtte institutionens kompetencebehov
 - Måle alle væsentlige aspekter af **arbejds miljøet** og foretage fokuserede indsatser for at forbedre det
-
- D** Anvend **ledelsesinformation** systematisk til løbende forbedringer af institutionens opgaveløsning, ressourceforbrug, kultur og arbejdsmiljø
-
- E** **Fokusér** på det der er **væsentligt** for den konkrete institution og **insistér** på at indsatser **styrker adfærden** i alle led

Målbilledets 19 kategorier

Dimension	Underdimension	Kategorier
A	Strategisk retning	Forankret og operationaliseret strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fastlagt og forankret strategisk retning og mål ▪ Operationelle mål og planer ▪ Ressourcestyring og organisationsstruktur
B	Personale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personale- og kompetencesammensætning ▪ Rekruttering
	Arbejdstid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilrettelæggelse og honorering af arbejdstid ▪ Lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær ▪ Sygdomsrelateret fravær ▪ Ferieplanlægning ▪ Anvendelse af tid på kerneaktiviteter
	Løn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Styring af samlede lønudgifter ▪ Fordeling og udmøntning af lokal løn
C	Præstations- og kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Præstationsledelse af ledere og medarbejdere ▪ Kompetenceudvikling
	Tillid og samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ledelsesmæssig transparens og troværdighed ▪ Inddragelse af medarbejdere ▪ Samarbejde og videndeling
	Arbejds miljø	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbejds miljø
D	Ledelsesunderstøttelse	Ledelsesinformation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportering til ledelsen

Definitionen af god arbejdsgiveradfærd under hver kategori baseres på trinvis tilgang



Skala for God Arbejdsgiveradfærd

- Hovedbudskaber

- **Resume af udkast til målbillede**

- Nøgleobservationer

Målbillede: Strategisk retning (1/1)

Under-
dimension

Kategori

God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.

Fastlagt og forankret strategisk målbillede

- Strategiprocesen drives af topledelsen og opbygges om tre sammenhængende hovedelementer med typisk en årlig opdatering af en mål- og resultatplan:
 - i. Ledelsen fastlægger et flerårigt strategisk målbillede, hvor der fx sættes pejlemærker for institutionens kerneopgaver.
 - ii. Ledelsen fastlægger maks. 5-10 konkrete mål (fx ud fra SMART-kriterier), der er direkte koblet til det strategiske målbillede, og hvor ca. 1-3 af målene kan vedrøre den interne administration (fx god økonomistyring, effektiv administration og god arbejdsgiveradfærd)
 - For driftslignende kerneopgaver opstilles typisk objektive, kvantitative mål
 - For policylignende kerneopgaver tilstræbes objektive, kvantitative mål, men i videre udstrækning kan anvendes mere skønsmæssige og kvalitative mål
 - iii. Ledelsen foretager en løbende opfølgning på mål med kobling til økonomi baseret på klar og letforståelig ledelsesinformation med udgangspunkt i et fastlagt koncept med henblik på, at mål- og resultatplanen anvendes som et aktivt styringsværktøj
- Herudover fastlægger ledelsen mål for øvrige opgaver, som ikke er omfattet af mål- og resultatplanen, i fx driftsdokumenter. Der foretages relevant opfølgning herpå
- Det strategiske målbillede og de konkrete mål udvikles i relevant omfang i en involverende proces med ledere og medarbejdere og formidles til og forankres i institutionen
- Ledelsen evaluerer regelmæssigt (fx årligt), om strategien og målene er tydelige og forankret hos både ledere og medarbejdere

Operationelle mål og planer

- Ledelsen fastlægger årlige operationelle mål for institutionens enheder og hvilke aktiviteter og ressourceforbrug, der skal føre til realisering heraf. De operationelle mål fastlægges med udgangspunkt i SMART-kriterierne og er direkte koblet til de strategiske mål
 - Der udarbejdes handleplaner fx arbejdsprogrammer, som beskriver hvornår, hvordan, af hvem og med hvilket forventet ressourcetræk de operationelle mål opnås
 - Operationelle mål og handleplaner fx arbejdsprogrammer forankres hos medarbejderne - bl.a. ved involvering i udarbejdelsen og gennem kobling til præstationsledelse
- Ledelsen foretager en løbende opfølgning på fremdrift og udfordringer mellem henholdsvis topleder og leder samt leder og medarbejdere med henblik på, at de operationelle mål og handleplaner fx arbejdsprogrammer anvendes aktivt som styrings- og ledelsesværktøj

Ressourcestyring og organisationsstruktur

- Den overordnede ressourcestyring af personaleanvendelse og den valgte organisationsstruktur er afledt af det strategiske målbillede og de operationelle mål:
 - Organisationsstruktur - fx organisering af enheder, centre, kontorer mv. - er tilpasset strategi, operationelle mål, kerneopgaver og understøtter en effektiv opgavevaretagelse
 - Personalenormering eller -budget for hver enhed fastlægges årligt ud fra de operationelle mål og de planlagte aktiviteter til at nå målene fx ved anvendelse af aktivitetsbaseret budgettering
 - Ændringer i strategiske prioriteter og operationelle mål medfører systematisk tilpasninger af personaleressourcer og organisationsstruktur
 - Ledelsen foretager løbende opfølgning på, om personaleforbrug og organisationsstruktur afspejler strategiske prioriteter og enhedernes opfyldelse af operationelle mål

Formuleret og forankret strategisk retning

Målbillede: Personaleressourcer (1/3)

Underdimension

Kategori

God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.

Personale

Personale- og kompetence-sammensætning

- Ledelsen tager aktivt stilling til hvilke kompetencer, som – aktuelt og fremtidigt - er væsentlige for, at organisationen kan nå de strategiske mål, herunder hvilken overordnet stillingsstruktur (fx ledelsesspænd, konsulentratio mv.) og hvilken overordnet faggruppesammensætning, der bedst understøtter:
 - Nødvendig kvalitet i opgaveløsningen og meningsfuld personaleledelse
 - Omkostningseffektivitet – fx ved at opgaver løses på lavest mulige stillingsniveau
- Ledelsen har kendskab til institutionens aktuelle kompetencesituation, stillingsstruktur og faggruppesammensætning
- Der er en prioriteret håndtering af eventuelle væsentlige forskelle mellem kompetencebehov- og situation ved fx:
 - Årlige mål for kompetenceudvikling af eksisterende medarbejdere
 - Tilpasninger af personalesammensætning ved fx rekrutteringer, rokeringer, afvikling mv.
- Ledelsen tager stilling til, om det er mest hensigtsmæssigt, at institutionen har udvalgte kompetencer internt eller eksempelvis kan udlicitere

Rekruttering

- Der er en rekrutteringstilgang, som er afledt af organisationens aktuelle og fremtidige kompetencebehov (fx 3-5 år frem), herunder definition af mål for rekruttering, rekrutteringsmålgrupper og præferencer blandt disse samt rekrutteringskilder (fx uddannelsesinstitutioner)
- Der er en systematisk rekrutteringsproces som fx drives af HR i tæt samarbejde med personaleledere
- Der er standardiserede introduktionsprogrammer for nye medarbejdere
- Der er opfølgning på rekrutteringsindsats baseret på fx antal ansøgere per stillingsopslag, frafald efter første år, opnåelse af ønskede kompetencer mv..

Målbillede: Personaleressourcer (2/3)

Underdimension

Kategori

God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.

Arbejdstid (1/2)

Tilrettelæggelse og honorering af arbejdstid

- Ledelsen tilrettelægger arbejdstiden med udgangspunkt i de strategiske prioriteringer og mål under hensyntagen til medarbejderne med henblik på at sikre en effektiv opgaveløsning:
 - Ledelsen har løbende kendskab til omfanget og udviklingen i arbejdstid (fx antal over-/undertimer, over-/merarbejdestimer, afspadseringstimer) og værdien heraf samt afledte lønudgifter (fx udbetalt over-/merarbejde, ulempeydelse mv.)
 - Ledelsen sikrer løbende, at personalelederne kender og aktivt anvender deres ledelsesrum i forhold til at sikre en effektiv arbejdstidstilrettelæggelse – fx gennem fastlæggelse af retningslinjer og, at HR aktivt følger op på praksis. Effektiv arbejdstidstilrettelæggelse indebærer bl.a. benyttelse af muligheden for:
 - Udligning af eventuelle udsving i arbejdstiden inden for normperioden samt tilrettelæggelse af afspadsering i eventuelle lavaktivitetsperioder
 - Kvantitative og kvalitative skøn ved opgørelse af merarbejde
 - Udnyttelse af rådighedsforpligtelse
 - Ledelsen har kendskab til omfanget af samt omkostningerne til eventuelle stillingsbetingede nulddage (fx 39/11 ordning), chef- og konsulentdage o. lign., og eventuelle ordninger modsvarer fordele for institutionen
 - Praksis vedrørende tilrettelæggelse og honorering af arbejdstiden evalueres løbende - herunder ved inddragelse af såvel interne som eksterne benchmarks
- Eventuel indgåelse af lokale aftaler o. lign. sker med udgangspunkt i institutionens strategiske prioriteringer og mål samt under hensyntagen til medarbejderne med henblik på at sikre en effektiv opgaveløsning:
 - Ledelsen har kendskab til i hvilket ledelsesrummet indskrænkes og de afledte omkostninger heraf
 - I eventuelle flekstidsaftaler tages bl.a. højde for:
 - Skellen mellem flekstid og over-/merarbejde
 - Benyttelse af rådighedsforpligtelse
 - Om ansatte, som ikke har adgang til over- og merarbejdshonorering (fx chefer og konsulenter), bør være omfattet
 - Fikstid

Lokalbestemt arbejdsgiverbetalt fravær

- Ledelsen har kendskab til omfanget af alle former for lokalbestemt arbejdsgiverbetalt fravær samt de afledte omkostninger:
 - Kalenderbestemt fravær (fx grundlovsdag, juleaftensdag og nytårsaftensdag)
 - Begivenhedsbetinget fravær (fx lægebesøg, bryllup, flytning mv.)
- Omfanget af lokalbestemt arbejdsgiverbetalt fravær er modsvaret af fordele for institutionen og samlet set omkostningseffektivt, herunder baseret på en stillingtagen til om fraværet kan afvikles ved fx anvendelse af fleksibel arbejdstid/flektid eller afspadsering og feriedage

Målbillede: Personaleressourcer (3/3)

Under-dimension

Kategori

God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.

Arbejdstid (2/2)

Sygdomsrelateret fravær

- Der er regelmæssig kortlægning og benchmarking af henholdsvis kort- og langtidssygefravær og opgørelse af afledte omkostninger
- Der er en aktiv sygefraværspolitik med fastlagte processer for opfølgning i forhold til både kort- som langtidssygefravær, der efterfølges af personalelederne
- Mulige forbedringer af sygefraværsopfølgning kortlægges og der er forebyggende indsatser i forhold til fx det psykiske og fysiske arbejdsmiljø

Ferieplanlægning

- Ledelsen tager aktivt stilling til afvikling af ferie og særlige feriedage, herunder fx ved:
 - Generel varsling af ferie i eventuelle lavaktivitetsperioder (fx i juli)
 - At personaleleder tager regelmæssigt stilling til behovet for at varsle ferie
- Ledelsen tager aktivt stilling til, om der skal indføres et loft på antallet af ferie/særlige feriedage, der kan overføres til næste ferieår
- Ledelsen kender omfanget af udbetalt ferie/særlige feriedage og de afledte omkostninger
- Ledelsen tager aktiv stilling til hvorvidt ferie/særlige feriedage udbetales

Anvendelse af arbejdstid på kerneopgaver

- Der er formuleret aktiviteter i hver enkelt enhed, der kan defineres som kerneaktiviteter med kobling til institutionens strategisk målbillede og operationelle mål
- Der er en systematisk kortlægning og benchmarking af arbejdstid opdelt på aktiviteter, der kobles til henholdsvis kerne- og ikke-kerneaktiviteter
- Ledelsen følger løbende op på anvendelsen af arbejdstid på kerneaktiviteter med henblik på løbende optimering

Løn

Styring af samlede lønudgifter

- Der sker en omkostningseffektiv styring af lønudgifter:
 - Samlede lønudgifter sammenlignes på stillingskategorier i forhold til sammenlignelige institutioner, og der fastsættes mål for lønindplacering
 - Der udvises generel løntilbageholdenhed samtidig med, at der er økonomisk råderum til forfremmelser og lokal løn til honorering af gode præstationer
 - Chefansættelser og chefløn godkendes som udgangspunkt i henhold til "bedstefarprincippet", dvs. godkendelse fra en chef 2 trin højere i chefhierarkiet
 - Ledelsen følger op på udvikling og fremskrivninger af lønudgifter

Fordeling og udmøntning af lokal løn

- Lokal løn benyttes aktivt – og under hensyntagen til, hvad der motiverer de pågældende personalegrupper - som et ledelsesredskab til at understøtte motivationen for medarbejdere og ledere:
 - a. Den samlede årlige økonomiske ramme for lokal løn er koblet til institutionens målopfyldelse
 - b. Udmøntning af lokal løn kobles systematisk til præstationer, hvor der fx anvendes:
 - Et standardiseret koncept for præstationsledelse
 - Principper som tilsiger en strategisk anvendelse af lokale lønmidler gennem fx en høj andel præstationsfremmende tillæg, herunder engangsvederlag og midlertidige tillæg
 - Udmøntning af lokal løn kalibrering i direktionen/chefkredsen og prioritering på tværs af institutionens enheder
 - c. Ledelsen følger løbende op på, om den lokale løn understøtter ansattes motivation og 10 lønprocessen opfattes som transparent, velkommunikeret og legitim

Målbillede: Resultatorienteret- og tillidsbaseret kultur (1/2)

Underdimension	Kategori	God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.
Præstationsledelse og kompetenceudvikling	Præstationsledelse af ledere og medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der udøves præstationsledelse for både medarbejdere og ledere med udgangspunkt i fx en årlig vurdering: <ul style="list-style-type: none"> – Der fastsættes fx årligt præstationsmål og/eller -kriterier for ansatte med udgangspunkt i enhedens operationelle mål og personlig udvikling – Nærmeste personaleleder vurderer medarbejders præstationer ift. præstationsmål og/eller -kriterier ud fra et standardiseret koncept, der eventuelt baseres på en kvantitativ skala – Kalibrering af præstationsvurderinger i direktionen/chefkredsen – Præstationsdialog mellem ansatte og personaleleder ▪ Personalelederes præstationer vurderes endvidere ud fra: <ul style="list-style-type: none"> – Evalueringer fra medarbejdere (fx ved at disse indgår i 360 graders måling) – Enhedens/kontorets opfyldelse af operationelle mål ▪ Den årlige præstationsvurdering suppleres af minimum en halvårlig opfølgningssamtale ▪ Præstationsvurderinger kobles til aktive ledelsesmæssige handlinger, herunder bl.a. i form af anerkendelse (fx mere ansvar, nye arbejdsopgaver, løn, forfremmelser), målrettet opfølgning på lavt og højt præsterende ansatte, målrettet kompetenceudvikling, rokeringer, mv. ▪ Der arbejdes aktivt for at fremme løbende feedback om præstationer mellem henholdsvis i) topledere og personaleleder, ii) personaleleder og medarbejder og iii) medarbejdere imellem ▪ Ledelsen evaluerer årligt om processen for præstationsledelse fører til forbedrede præstationer, samt om medarbejdere og personaleledere finder processen transparent og konstruktiv
	Kompetenceudvikling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenceudviklingen tager udgangspunkt i institutionens - aktuelle og fremtidige - strategiske kompetencebehov med afsæt i en differentieret og prioriteret tilgang til, hvilke kompetencer der er påkrævede i hvilke roller og på hvilke stillingsniveauer ▪ Der arbejdes aktivt med at sikre, at der anvendes det mest effektive mix af redskaber til kompetenceudvikling, herunder fx <ul style="list-style-type: none"> – Formelle kompetenceudviklingstilbud såsom talentprogrammer, lederudviklingsprogrammer, generelle og fagspecifikke kurser. – Uformelle kompetenceudviklingstilbud såsom jobrotationsordninger, coaching/mentorordning mv.

Målbillede: Resultatorienteret- og tillidsbaseret kultur (2/2)

Underdimension	Kategori	God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.
Tillid og samarbejde	Ledelsesmæssig transparens og troværdighed	<ul style="list-style-type: none"> Der er løbende fokus på at understøtte et tillidsbaseret forhold mellem ledere og medarbejdere Topleledelsen kommunikerer aktivt om større beslutninger (fx omstruktureringer, afskedigelser mv.) med fokus på bl.a. at forklare, hvorfor og af hvem beslutningen er truffet Topleledelsen kommunikerer løbende fx gennem mail/blog fra toplederen, husmøder, kontorbesøg Topleledelsen evaluerer regelmæssigt (fx årligt) medarbejdernes opfattelse af ledelsens evne til at agere transparent og troværdigt samt tillidsforholdet mellem ledere og medarbejdere
	Inddragelse af medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Topleledelsen prioriterer aktivt, hvornår og hvordan den bredere medarbejderkreds skal inddrages i beslutningsprocessen fx via SU, diskussioner på enheds-/kontorniveau, arbejdsgrupper, medarbejderhøringer mv. Der er klare målsætninger for SU's arbejde og procedurer for brugen af SU, fx i form af forretningsorden, årshjul og kvartalsvise møder Der er praksis for uformel inddragelse af medarbejderne/TR, fx gennem dialogmøder og let adgang til topleledelsen Topleledelsen evaluerer regelmæssigt (fx årligt) medarbejdernes opfattelse af deres inddragelse, fx ved større beslutninger eller i MTU
	Samarbejde og videndeling	<ul style="list-style-type: none"> Ledelsen understøtter målrettet videndeling og samarbejde på tværs af institutionen, der skaber øget kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen: <ul style="list-style-type: none"> Det er synligt for medarbejdere og ledere, hvilke arbejdsopgaver de enkelte enheder/kontorer udfører Der er fokuseret anvendelse af arbejdsformer, der understøtter samarbejde og videndeling, som fx tværgående arbejdsgrupper, udlån af medarbejdere, sidemandsoplæring Der er processer, it-systemer (fx vidensportal) mv., der understøtter relevant videndeling, og der er incitamenter til samarbejde og videndeling, fx i præstationsvurderinger
Arbejds miljø	Arbejds miljø	<ul style="list-style-type: none"> Topleledelsen har fokus på at understøtte et sikkert og sundt arbejdsmiljø, der medvirker til en god opgaveløsning: <ul style="list-style-type: none"> Klart defineret proces for gennemførelse af og opfølgning på APV og medarbejdertilfredshedsundersøgelser (MTU) med tydelig kommunikation af resultaterne til alle medarbejdere Klar struktur og proces for udarbejdelsen af handlingsplaner på baggrund af APV og MTU med inddragelse af medarbejdere i processen og med tydeligt dedikeret ansvar og klare milepæle Fokuseret opfølgning på handlingsplaner, sygefraværdata, strategiske indsatsområder og lignende i blandt andet SU og AMO samt eventuelt mere hyppige målinger på særligt kritiske områder

Målbillede: Ledelsesunderstøttelse (1/1)

Under-dimension

Kategori

God arbejdsgiveradfærd indebærer bl.a.

Ledelses-information

Rapportering til ledelsen

- Der udarbejdes standardiserede rapporter til både top- og personaleledere:
 - Rapporterne indeholder information om personaleanvendelsen på tværs af målbilledet fx opfyldelse af strategiske og operationelle mål, arbejdstid, løn, sygefravær, personalesammensætning, medarbejderevalueringer o. lign.
 - Frekvens og nøgletal er målrettet til det relevante ledelsesniveau
- Ledelsesinformation anvendes aktivt af ledelsen til:
 - Fastsættelse af ambitiøse mål for udvikling i nøgletal
 - Systematisk opfølgning på mål
 - Synliggørelse af resultater og indsatsområder overfor medarbejdere
- Personaleledere på alle niveauer uddannes og understøttes i at anvende ledelsesinformationen fx KPI'er og benchmarking aktivt i deres ledelse, herunder gennem erfaringsudveksling om prioriterede temaer

Indholdsfortegnelse

- Hovedbudskaber
- Resume af udkast til målbillede
- **Nøgleobservationer**

10 Nøgleobservationer fra casestudieanalyserne

Overordnede observationer

1 Rimeligt kendskab til ledelsesrum og elementer i målbillede, udfordret på gennemslag i adfærd

2 Institutionerne efterspørger værktøjer/retningslinjer til at understøtte god arbejdsgiveradfærd

Strategisk retning

3 Den strategiske retning anvendes typisk ikke som styringsværktøj

4 Ændringer i strategiske eller operationelle mål fører ikke systematisk til ændrede personalenormeringer

Personale-ressourcer

5 De fleste institutioner har ikke en strategisk stillingtagen til deres kompetencebehov

6 Flere institutioner har ikke fokus på at optimere den tilgængelige arbejdstid

7 De færreste institutioner har overblik over tidsforbrug på kerneaktiviteter

Resultat-orienteret og tillids-baseret kultur

8 De færreste institutioner udfører reel præstationsledelse, herunder kobling til løn

9 Et godt, tillidsfuldt samarbejde går hånd i hånd med en klar strategisk retning og en effektiv ressourceanvendelse

10 Et godt, tillidsfuldt samarbejde handler i høj grad om ledelsens tilgang til dialog og inddragelse af medarbejderne