

HR SURVEY 2017 ved OHRC og COK

# HR Survey 2017

Øjebliksbillede af opgaver, prioriteter  
og udfordringer for HR i kommunerne

VI SKABER BEVÆGELSE



# Om undersøgelse

I samarbejde med **Offentlige HR Chefer (OHRC)** tager COK igen i år pulsen på bevægelser i den kommunale HR's opgaveportefølje og oplevede styrker og udfordringer.

Undersøgelsen er gennemført som en online spørgeskemaundersøgelse i perioden juni - august 2017. Svargruppen omfatter 90 respondenter inden for stillingsbetegnelserne HR-chefer, HR-ledere og enkelte HR-partnere fra 52 forskellige kommuner.

Undersøgelsens resultater sammenlignes på udvalgte områder med HR Survey 2016 og 2015 og kommenteres med afsæt i erfaringer fra kommunernes HR funktioner.

I denne rapport fokuseres der på hovedresultaterne fra undersøgelsen, som også offentliggøres på hhv. [www.cok.dk](http://www.cok.dk) og [www.ohrc.dk](http://www.ohrc.dk). Bemærk at resultaterne også danner grundlag for prioritering af indholdet på Den Personalepolitiske Dag, der afholdes den 30. januar 2018.



# Indhold

- HR organisering og forankring
- Bevægelser I HR opgaveportefølje
- Kommunens og HRs udviklingsdagsorden
- Oplevede styrker og udfordringer
- Oplevelsen af MED samarbejdet
- Kendetegn på digitalisering i kommunerne
- Kendetegn på rekruttering i kommunerne
- Hovedkonklusioner
- Kontakt



# HR organisering og forankring



# HR organisering og forankring

Respondenterne i HR SURVEY 2017 er repræsenteret af både små, mellemstore og større HR organisationer (dvs. antallet af medarbejdere, hvis primære beskæftigelse er HR relaterede opgaver central eller decentralt). Dog har denne undersøgelse en lille overvægt af respondenter, der angiver at komme fra mellemstore HR organisationer – også sammenlignet med SURVEY 2016 og 2015.

Hovedparten af respondenterne oplever at HR organisationen er uændret i størrelse i forhold til tidligere år, hvilket indikerer at fordelingen ikke er udtryk for en forskydning i HR organisationers størrelse generelt, men blot afspejler de 52 kommuner, som har bidraget til undersøgelsen.

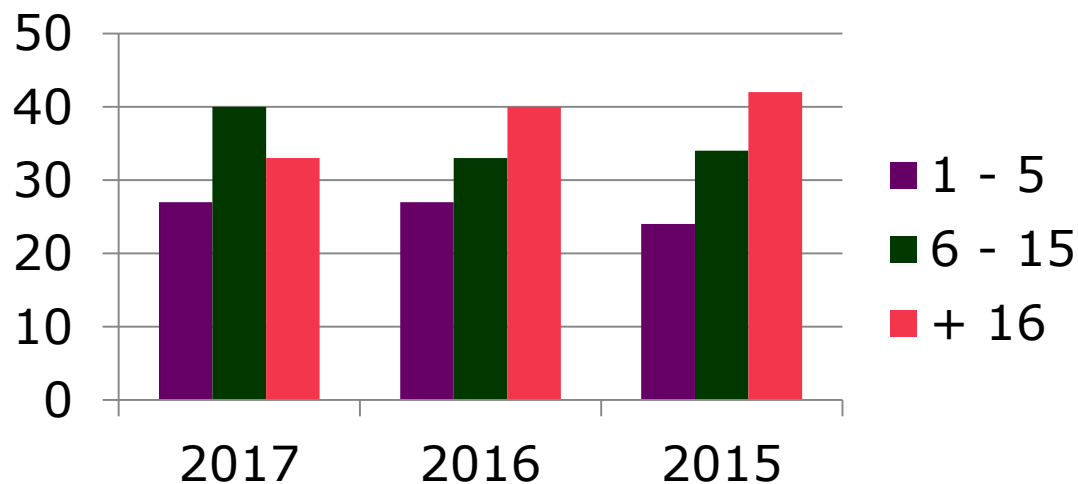
Det angives med tydelighed at HR opgaver primært løses fra centralt hånd i kommunerne, hvilket er blevet en endnu tydeligere tendens sammenlignet med tidligere år.

Der gives udtryk for at det er meget forskelligt på tværs af kommunerne, hvor HR området har sin primære organisatoriske forankring. I sær fremhæves forankring i ledelsessekretariatet og hos politik og strategi, men rigtig mange angiver også blot at HR organisationen repræsenterer en egen selvstændig personaleafdeling og/eller en HR koncern afdeling. Undersøgelsen indikerer dog et endnu mere varieret billede end set de tidligere år.

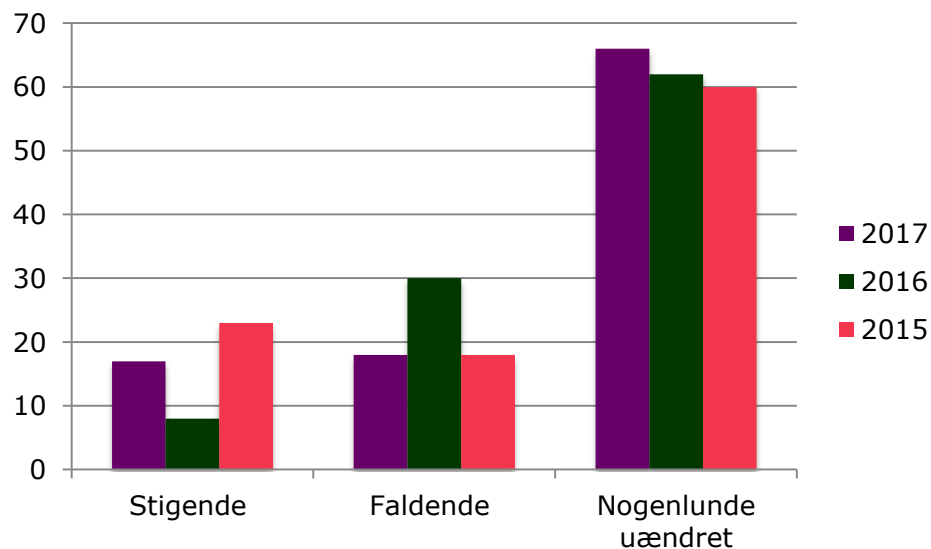


# HR organisationens størrelse

Hvor mange medarbejdere har HR opgaver som primære beskæftigelse i både centrale og decentrale enheder i kommunen?

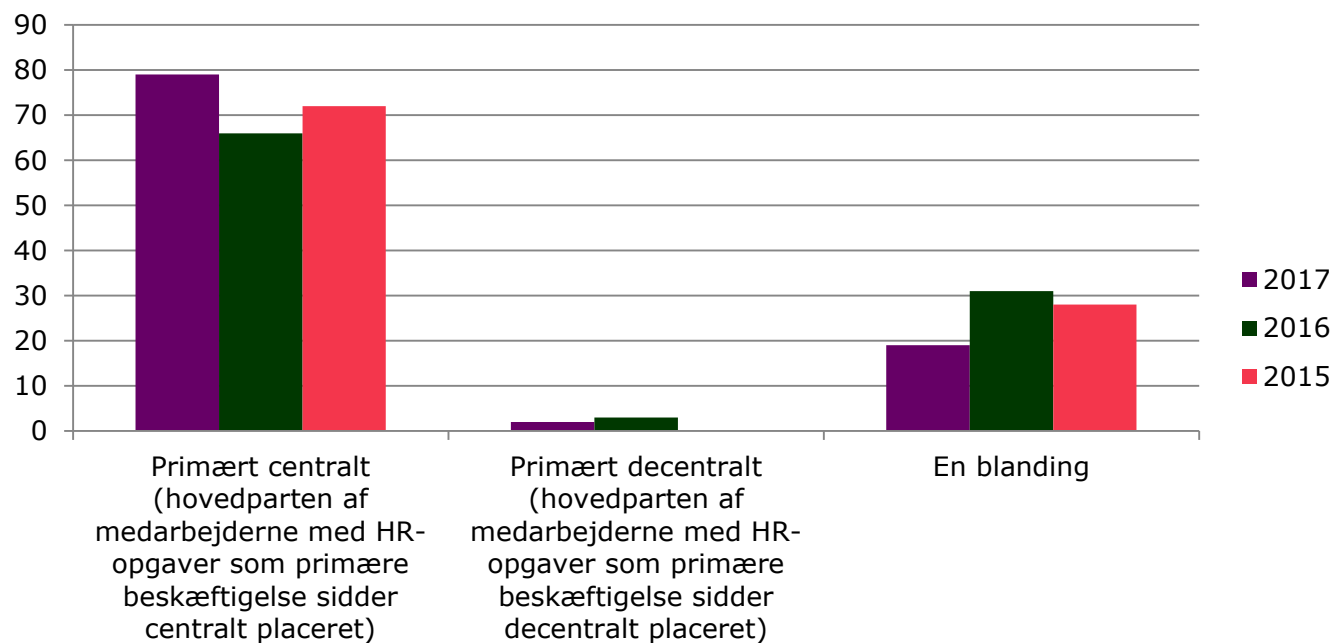


# Hovedparten oplever at HR organisationen er uændret



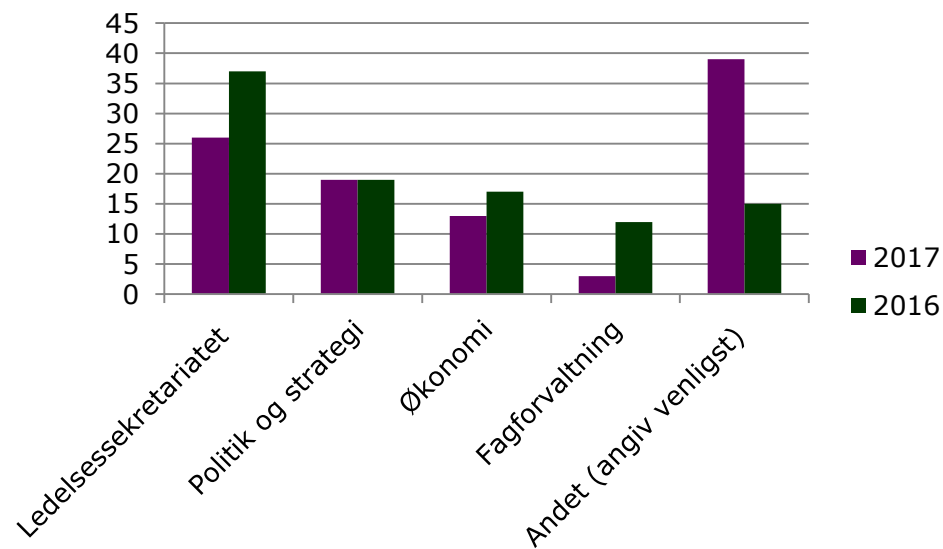
# HR opgaverne løses primært centralt

Hvor løser HR opgaverne primært i din kommune?





# Varieret billede af HRs organisatoriske forankring



# Bevægelser i HR opgaveporteføljen

# Ensartede bevægelser i HRs opgave portefølje

COK har igen i år spurgt ind til HRs oplevelse af bevægelser i egen opgaveportefølje. Når vi sammenligner top 5 på de opgaveområder, der ifølge HR fylder mere, ses et nogenlunde ensartet mønster på tværs af årene med et par interessante iagttagelser. At gøre indsatser mere tværgående er et opgaveområde der både i 2016 og 2017 har ligget helt i top.

Organisationsudvikling/forandringsledelse og sygefravær/sundhedsfremme har de sidste tre år ligget i top 3, mens trivsel og arbejdsmiljø helt er forsvundet ud af top 5 i 2017. Bemærk at opgaven som strategisk sparringspartner for direktionen vurderes at fylde tiltagende i opgaveporteføljen både sammenlignet med 2015 og 2016.

Top 5 2017	Top 5 2016	Top 5 2015
Gøre indsatser mere tværgående	Gøre indsatser mere tværgående	Organisationsudvikling og forandringsledelse
Organisationsudvikling og forandringsledelse	Sygefravær og sundhedsfremme	Sygefravær og sundhedsfremme
Sygefravær og sundhedsfremme	Organisationsudvikling og forandringsledelse	Trivsel og arbejdsmiljø
Strategisk sparringspartner for direktionen	Trivsel og arbejdsmiljø	Ledelsesudvikling
Ledelsesudvikling	Ledelsesudvikling	Gøre indsatser mere tværgående



# Det meste fylder mere...

Bemærkelsesværdigt er det at de fleste opgaveområder opleves at fylde mere. Man kunne med rette spørge, hvordan HR får tid til at løse opgaverne, især i lyset af den uændrede ressourcesituation (HR organisationernes størrelse). Dermed indikerer undersøgelsen et forholdsvist stort pres på HR for at "levere" på mange samtidige opgaveområder, men også at HR tilsyneladende lykkes hermed for de samme ressourcer. En hypotese kunne være at det skyldes effektiviserede arbejdsgange og styrkede kompetencer.

Svarmuligheder	Fylder mindre			Uændret			Fylder mere		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Trivsel og arbejdsmiljø	2 %	7 %	4 %	52 %	39 %	32 %	46 %	54 %	64 %
Løn- og personaleadministration	17 %	15 %	24 %	66 %	73 %	65 %	11 %	12 %	11 %
Organisationsudvikling og forandringsledelse	2 %	5 %	6 %	28 %	34 %	24 %	69 %	61 %	70 %
Reformimplementering	10 %	3 %	2 %	71 %	60 %	51 %	16 %	37 %	47 %
Uddannelse og kompetenceudvikling	9 %	5 %	9 %	53 %	63 %	57 %	38 %	32 %	34 %
Ledelsesudvikling	4 %	7 %	6 %	38 %	40 %	36 %	58 %	53 %	58 %
Gøre indsatser mere tværgående/tværfaglige	2 %	3 %	8 %	21 %	29 %	41 %	77 %	68 %	51 %
Strategisk sparringspartner for direktion	2 %	0 %	2 %	38 %	54 %	47 %	59 %	46 %	51 %
Afskedigelser	4 %	2 %	3 %	71 %	67 %	63 %	21 %	31 %	34 %
Sygefravær og Sundhedsfremme	3 %	3 %	2 %	29 %	29 %	32 %	68 %	68 %	66 %
Rekruttering	3 %			47 %			49 %		



# Kommunens og HRs udviklings- dagsorden



# Kommunens og HRs udviklingsdagsorden

Når HR ansvarlige bliver adspurgte, hvad de henholdsvis ser som de tre vigtigste emner på kommunernes udviklingsdagsorden og de tre vigtigste emner på HRs udviklingsdagsorden, er topprioriteterne som vist i tabellerne nedenfor (sammenlægning af høj prioritering og meget høj prioritering). Bemærk at der kun er sammenfald i prioriteringen af **Effektivisering**.

I sammenligningen med resultaterne fra tidligere år, er der ikke sket markante ændringer i HRs vurdering af kommunernes udviklingsdagsorden, bortset fra at flygtningeområdet ikke længere opleves som en topprioritering. Til gengæld har HR ikke længere selv samskabelse som en topprioritering. Den plads er blevet optaget af et fokus på rekruttering (som dog ikke var en svarmulighed sidste år). HR fastholder Ledelsesudvikling og talentudvikling som en topprioritet også i 2017.

Kommunens 3 vigtigste prioriteter	
2017	2016
Digitalisering	Effektivisering
<b>Effektivisering</b>	Digitalisering
Samskabelse	Samskabelse og Flygtninge (3. plads)

HRs 3 vigtigste prioriteter	
2017	2016
Ledelsesudvikling og talentudvikling	Ledelses- og talentudvikling
<b>Effektivisering</b>	Effektivisering
Rekruttering	Samskabelse





# Digitalisering har i år topprioritet på kommunernes udviklingsdagsorden

	Meget lav prioritering	Lav prioritering	Middel prioritering	Høj prioritering	Meget høj prioritering	
Innovation	1%	12%	46%	38%	3%	
Digitalisering	-	1%	19%	60%	20%	1
Effektivisering	1%	3%	16%	54%	26%	2
Samskabelse	-	7%	28%	44%	21%	3
Sundhedsfremme og forebyggelse	1%	13%	50%	33%	2%	
Ledelsesudvikling/talentudvikling	3%	10%	31%	46%	10%	
Flygtninge/indvandreproblematikken	9%	23%	43%	23%	1%	
Robusthed/resiliens	3%	28%	46%	19%	4%	
Frivillighed/samarbejde med frivillige	2%	17%	40%	30%	11%	
Rekruttering	1%	14%	44%	38%	2%	

# ...men indtager kun en fjerdeplads på HRs prioriteringsliste

	Meget lav prioritering	Lav prioritering	Middel prioritering	Høj prioritering	Meget høj prioritering	
Innovation	2%	24%	46%	21%	7%	
Digitalisering	3%	20%	26%	42%	9%	4
Effektivisering	2%	11%	24%	41%	21%	2
Samskabelse	3%	16%	36%	34%	11%	
Sundhedsfremme og forebyggelse	1%	14%	40%	38%	7%	
Ledelsesudvikling/talentudvikling	1%	8%	17%	44%	30%	1
Flygtninge/indvandreproblematikken	31%	43%	24%	1%	-	
Robusthed/resiliens	10%	28%	37%	20%	6%	
Frivillighed/samarbejde med frivillige	12%	38%	32%	14%	3%	
Rekruttering	1%	7%	34%	41%	17%	3



# Oplevede styrker og udfordringer

# Adgang og nærhed til direktionen en af de 3 største styrker...

Når vi spørger HR i kommunerne om oplevelsen af egne styrker og udfordringer er den absolut mest markante faktor, som fremhæves "Adgang og nærhed til direktionen". Det er et mønster som går igen fra tidligere års undersøgelser og underbygger en oplevelse hos HR af at være helt tæt på det besluttende rum, når udvikling skal prioriteres og katalyseres.

Af øvrige styrker fremhæves især: "Samarbejdet med kommunens øvrige udviklingsfunktioner (økonomi, IT, sekretariat mm.)", "Samspillet med MED systemet" og "Påvirkning af kommunens udviklingsdagsorden".

I lighed med mønsteret fra tidligere år, peger HR på følgende primære udfordringer (i nævnte rækkefølge); "Ressourcer", "Arbejdet med flere forskellige konvergerende/ divergerende dagsordner" og "Dokumentations af HRs indsats". Trods oplevelsen af nærhed til direktionen, indikerer dette at HR stadig kæmper for at have tilstrækkelige ressourcer til at drive organisationen fremad og ligesom andre funktioner i kommunen bliver afkrævet dokumentation for indsatsernes effekt.

I tabellen på næste side ses de præcise besvarelser vedr. oplevelser af styrker og udfordringer.



# Hvad opleves som de største styrker og udfordringer for HR funktionen?

	Én af vores 3 største udfordringer	En udfordring	Hverken eller	En styrke	Én af vores 3 største styrker
Ressourcer	22%	28%	37%	11%	2%
Dokumentation af HRs indsats	3%	29%	51%	14%	2%
Indflydelse ift. implementering af reformtiltag	1%	17%	64%	14%	3%
Påvirkning af kommunens udviklingsdagsorden	3%	17%	22%	41%	17%
Adgang og nærhed til direktion	1%	10%	9%	34%	46%
Samarbejde med kommunens øvrige udviklingsfunktioner	1%	16%	14%	52%	17%
Arbejdet med flere forskellige konvergerende/divergerende dagsordener	6%	39%	31%	19%	6%
Samspillet med MED Systemet	1%	9%	23%	46%	21%

*Til orientering er det en markant overvægt at de store HR afdelinger med 16 + medarbejdere, som svarer at påvirkning af kommunens udviklingsdagsorden er en styrke. Det opleves ikke i samme høje grad hos de mindre og mellemstore HR organisationer. Oplevelsen af adgang og nærhed til direktion opleves dog i mere sammenlignelig grad uanset HR Organisationens størrelse.*



# HR i fremtiden

På spørgsmålet om, hvad der vil kendetegne kommunens varetagelse af HR relaterede opgaver i de næste 2 år, svarer hele 80 % at HRs opgaveportefølje vil stige, mens hele 43 procent svarer at samarbejdet med andre kommuner om løsning af konkrete HR opgaver vil stige.

Det stemmer godt overens med oplevelsen af at de fleste opgaveområder fylder mere og mere for HR. Men det forstærker naturligvis også ressourceudfordringen, hvilket giver ekstra incitament til at søge arbejdsfællesskaber med andre kommuner om løsning af HR opgaverne.



# Oplevelsen af MED i kommunen

# Både godt og dårligt nyt for MED systemet

Som noget nyt i HR SURVEY 2017 tager vi en mere kvalitativ temperatur på vigtige områder for HR i kommunerne. Et af fokusområderne i denne undersøgelse har været at få HR til at forholde sig til egen kommunes MED organisation. Respondenterne er blevet bedt om at angive maks. 5 beskrivende ord eller små sætninger, der kendetegner deres MED system.

Det er blevet til 251 beskrivelser af MED systemet, som vi har arbejdet med at afkode og kategorisere. Af de 251 kendetegn er godt 60 procent positivt ladede beskrivelser af MED systemet, mens de resterende knap 40 procent er negativt ladede beskrivelser.

Til de positive kendetegn er det beskrivelser som; Samarbejde, Tillid, Dialog og åbenhed der er de hyppigste. Til de negative kendetegn fremhæves derimod ord som; Ressourcekrævende, tungt, gammeldags og for lidt reel værdi.

Der er altså både godt nyt og dårligt nyt for MED systemerne, der mange steder synes at have etableret en god samarbejdskultur på det relationelle plan, men som synes udfordret på en tung struktur med for mange møder uden værdi.







# Hyppighed ift. negative kendetegn MED



Bemærk at de ord, som fremstår størst er de kendetegn, som er nævnt flest gange...





# Oplevelser med digitalisering

# Digitalisering i kommunerne

Et andet af de kvalitative fokusområder i HR SURVEY 2017 er Digitalisering. Vi har spurgt HR "Hvad kendetegner kommunens digitaliseringsindsats?". Også her har respondenterne haft mulighed for at beskrive indsatsen med op til 5 kendetegn.

Det er blevet til i alt 197 beskrivelser af digitalisering, som vi har afkodet og kategoriseret i hhv. positive og negative kendetegn. Heraf er 61 procent positivt ladede beskrivelser, mens de resterende knap 39 procent er negativt ladede beskrivelser.

Til de positive kendetegn hører især beskrivelser som; stort fokus, prioriteret indsats, ønske om effektivisering og målrettede initiativer. Til de negative kendetegn fremhæves derimod beskrivelser som; manglende indsats og ressourcer, ukoordineret og uklare behov for kompetenceudvikling, manglende organisatorisk fokus og forankring.

Digitalisering opleves altså både som prioriteret og målrettet af nogle, mens andre oplever at digitalisering ikke har slået rod eller er blevet omsat i egentlige forankrede indsatser i organisationen.

I lyset af at HR ser Digitalisering som værende en topprioritet på kommunens udviklingsdagsorden, men ikke selv prioriterer Digitalisering højt, får man lyst til at spørge: Hvem er det så der skal understøtte og drive den digitale modning fremad – både hvad angår det nødvendige kompetenceløft af forskellige medarbejdere, udviklingen af digitale borgervendte løsninger og gevinstrealiseringer i kommunens egen drift?







# Oplevelser med rekruttering





# Rekruttering

Det tredje kvalitative fokusområde i HR SURVEY 2017 handler om rekruttering i kommunerne. HR er blevet bedt om at forholde sig til spørgsmålet "Hvad kendetegner jeres aktuelle rekrutteringsindsats?". Respondenterne fik mulighed for at skrive op til 5 kendetegn for kommunens arbejde med rekruttering.

Det er blevet til i alt 206 beskrivelser af rekrutteringsindsatsen, som vi har afkodet og kategoriseret i hhv. de positive og negative beskrivelser. Heraf er 55 procent positivt ladede beskrivelser, mens de resterende knap 45 procent er negativt ladede beskrivelser.

Til de positive kendetegn hører beskrivelser som; Professionel, Strategisk, Prioriteret og stor bevågenhed. Til de negative kendetegn fremhæves derimod beskrivelser som; Decentralt, ukoordineret og svært for de decentrale ledere, som ikke altid har tiden eller kompetencerne.

Rekruttering opleves i lidt over halvdelen af tilfældene som en opgave, der prioriteres og varetages professionelt i kommunen. Men samtidig trækker knap halvdelen af beskrivelserne i mere negativ retning som værende ukoordineret og decentralt placeret med negative konsekvenser til følge. Flere nævner dog at udfordringerne med rekruttering knytter sig særligt til nogle personalegrupper i kommunerne.



# Hyppighed ift. positive kendetegn på rekruttering



Bemærk at de ord, som fremstår størst er de kendetegn, som er nævnt flest gange...







# Hovedkonklusioner

Resultaterne fra HR SURVEY 2017 indikerer at HRs opgaveportefølje har øget fokus på at gøre **indsatser mere tværgående**. Igen i år er der endvidere fokus på **organisationsudvikling & forandringsledelse** samt **sygefravær/sundhedsfremme**.

Respondenterne oplever desuden, at **det meste fylder mere**, hvilket lægger et stort pres på HR, der med uændrede ressourcer alligevel synes at lykkes med opgaven - formentlig grundet effektivisering af arbejdsgange og styrkede kompetencer.

Når kommunernes og HRs udviklingsdagsorden sammenholdes, så er det kun emnet Effektivisering der går igen i top 3. Ifølge HR opleves **Kommunernes topprioritet at være Digitalisering**, mens **HRs vigtigste dagsorden er Ledelse og talentudvikling**.

HR fremhæver at deres af **adgang og nærhed til direktionen** er én af deres 3 største styrker.

HR oplever **MED systemet** som havende etableret gode samarbejdsrelationer de fleste steder, men også som værende udfordret af en tung struktur med mange møder uden reel værdi.

Herudover beskriver HR fokusområderne Digitalisering og Rekruttering med flest positive kendetegn, men samtidig med udtalte problemstillinger. **Digitalisering** opleves som højt prioriteret, men samtidigt også som **organisatorisk udfordret** grundet manglende kompetencer og forankring.

Rekruttering opleves af nogle som professionelt håndteret, men næsten ligeså mange finder **rekrutteringsindsatsen ukoordineret og svær** – muligvis fordi den ligger for decentralt hos ledere uden tid og kompetencer til at prioritere opgaven.

Resultaterne fra HR SURVEY 2017 bliver anvendt som afsæt for at skabe debat om bevægelser og muligheder for HR funktionen i kommunerne. De særlige temaer og presserende emner, som HR SURVEY peger på, vil blive taget op på Personalepolitisk Dag, den 30. januar 2018.



# Kontakt



## Christina Nüssler

Chefkonsulent

T: 8779 6304

M: 2464 0908

E: [cmn@cok.dk](mailto:cmn@cok.dk)



## Poul Erik Hansen

Markedschef

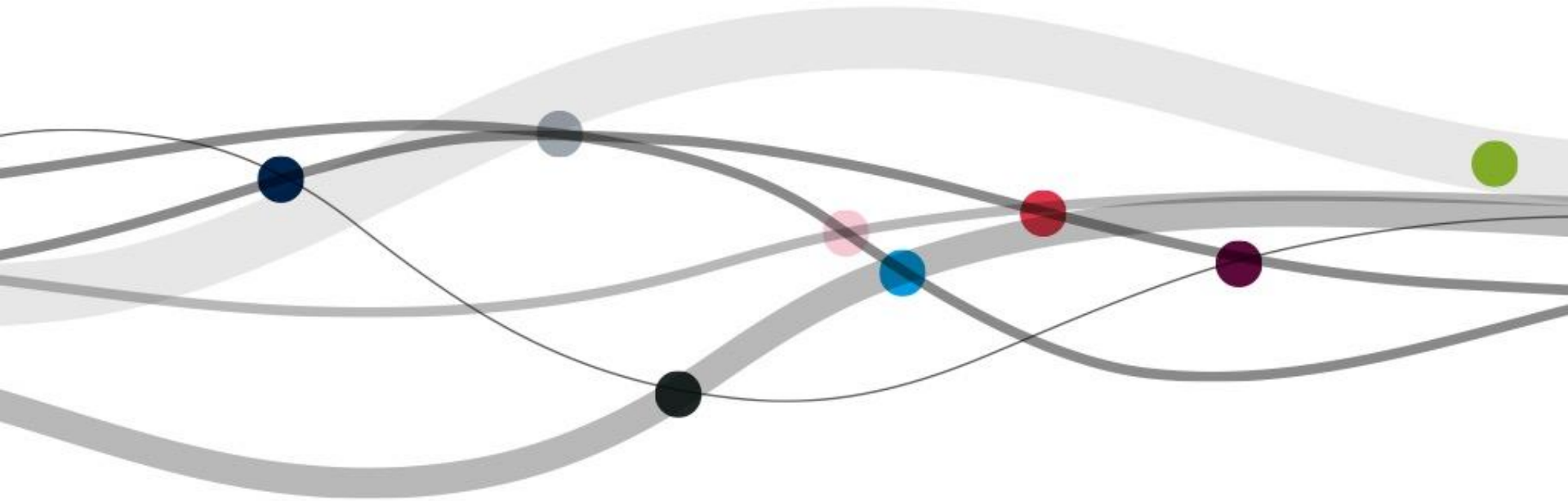
T: 8779 6333

E: [peh@cok.dk](mailto:peh@cok.dk)



BORNHOLM





VI SKABER BEVÆGELSE

