

Fødevarerstyrelsens HR strategi 2017 - 2020

Indledning

Fødevarerstyrelsens HR strategi sætter rammen for de kommende fire års HR indsatser. Den tager afsæt i 1) Fødevarerstyrelsens strategi 2017 – 2020, 2) Moderniseringsstyrelsens målbillede for God Arbejdsgiveradfærd, 3) det fundament, som styrelsens HR indsats har bygget op over de foregående år, samt 4) de mest centrale personalemæssige udfordringer de kommende år.

HR strategien er Direktionens retningsgiver for, hvad der skal prioriteres af HR indsatser for bedst muligt at understøtte styrelsens forretning. På det operative plan tjener strategien som arbejdsredskab for HR.

1. Fødevarerstyrelsens strategi 2017 - 2020

Fødevarerstyrelsens strategi for 2017 – 2020 indeholder de overordnede strategiske prioriteringer og er styrelsens bud på, hvordan vi imødekommer de kommende års krav og forventninger i en verden, der forandrer sig. Strategien består af følgende tre strategiske pejlemærker:

1. En markedsudviklende indsats
2. Udsyn, åbenhed og innovation
3. Stolte medarbejdere og synlige ledere

Pejlemærke 1 og 2, herunder ikke mindst det tydelige kundefokus, skal gennemsyre HR indsatsen og dermed fungerer de som ”bagtæppe” for HR indsatserne. Der vil være enkelte HR indsatser tilknyttet disse pejlemærker. En væsentlig forudsætning for succes med de to første pejlemærker er dog pejlemærke 3, hvor langt den største del af HR indsatserne er knyttet til.

2. Moderniseringsstyrelsens målbillede for God Arbejdsgiveradfærd

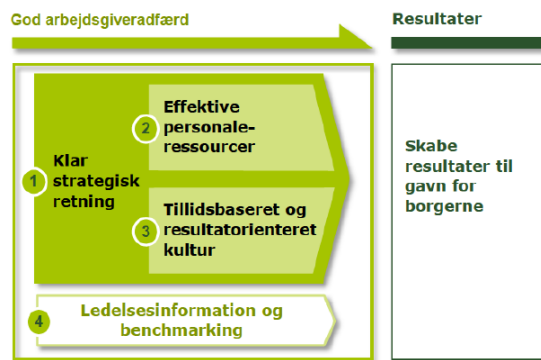
Målbilledet for God Arbejdsgiveradfærd indeholder 19 indsatsområder, som en statslig virksomhed skal forholde sig til. Disse indsatsområder er afspejlet på tværs af indsatserne i Fødevarerstyrelsens HR strategi. Dvs. at vi i forbindelse med udarbejdelsen af Fødevarerstyrelsens HR strategi har gennemgået hvert af de 19 indsatsområder fra God Arbejdsgiveradfærd, og at dette har indgået i den samlede prioritering af, hvad indsatserne i afsnit 4 nedenfor indeholder.

Indsatsområderne er grupperet i fire overordnede dimensioner: Klar strategisk retning, Effektive personaleressourcer, Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur og Ledelsesinformation og benchmarking¹. Dimensionerne understøtter hinanden og giver et fælles sprog og en analytisk ramme til arbejdet med at forbedre de dele af adfærd, der bedst bidrager til at styrke opgavevaretagelsen.

Målbilledet er udtryk for en helhedstænkning, hvor effektivitet og tillid hænger sammen. God arbejdsgiveradfærd handler om, hvordan styrelsen kan løse kerneopgaverne bedst muligt – til gavn for kunder og borgere.

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd er illustreret i følgende figur.

¹ Til hver af de fire dimensioner er der en række underdimensioner. Fx er ’Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur’ opdelt i 1) Præstationsledelse og kompetenceudvikling, 2) Tillid og samarbejde og 3) Arbejds miljø.



3. Fundamentet for styrelsens HR arbejde

Som nævnt bygger indsatserne i HR strategien videre på det fundament, som er lagt de foregående år. Det fundament betyder, at styrelsen er godt rustet HR-mæssigt til at indfri sine strategiske ambitioner og til at tackle de nye udfordringer. Følgende kan fremhæves:

1. Den forretningsorienterede tilgang: Alle styrelsens HR aktiviteter er rettet mod at understøtte forretningens evne til at levere mest mulig effekt til omverdenen inden for de givne rammer.
2. Ledelsesudvikling: Vi har brug for en stærk og professionel ledelse på alle tre ledelsesniveauer. En stor del af HR indsatserne lykkes vi kun med ved at styrke og støtte lederne i deres lokale arbejde med at levere på mål og kerneydelser. De kommende år fortsætter vi derfor arbejdet med at implementere ledelsesgrundlaget. Ledelsesniveauet skal løftes, og vi skal klæde lederne på til at kunne mestre og håndtere de strategiske dagsordener i Fødevarestyrelsen. Dette indbefatter også fortsat arbejde med distanceledelse.
3. Teamorganisering: Med teamarbejdet øger vi – med afsæt i en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur – den generelle trivsel, faglighed og professionalisme, samtidig med at vi løser opgaverne mere effektivt. I de kommende år vil styrelsen fortsætte arbejdet hen imod realisering af ambitionen om, at teamorganisering er den bærende organisationsform i Fødevarestyrelsen.
4. Strategisk kompetenceudvikling og resultatskabelse: Styrelsens kompetencehandlingsplan har fokus på a) strategisk ophæng af kompetenceudviklingsindsatser, b) tydelige krav og forventninger og c) effekt af kompetenceudviklingen. I de kommende år fortsætter vi arbejdet med at implementere kompetencehandlingsplanen og arbejdet med resultatskabelse.
5. Trivsel og arbejdsmiljø: En velfungerende arbejdsplads, hvor medarbejderne er motiverede og trives, er vigtigt for at opfylde styrelsens mål. I de kommende år fortsætter vi det systematiske arbejde med trivselsmålinger og APV handlingsplaner samt det forebyggende arbejde med reduktion af sygefravær.
6. Brug af HR data: Ud over de data, der automatisk genereres i de personaleadministrative systemer, prioriterer styrelsen at skaffe yderligere data fra diverse målinger i organisationen og evalueringer af HR indsatser. Styrelsen bruger aktivt sine mange HR data til at understøtte lederne, forbedre trivslen og målrette HR indsatserne i øvrigt. Styrelsen skal i strategiperioden blive endnu bedre til at bringe sine HR data i spil.

4. De centrale udfordringer

Fødevarestyrelsen står lige som mange øvrige statslige organisationer over for en række udfordringer de kommende år. HR strategien tager afsæt i følgende 4 centrale udfordringer:

1. Krav om innovation og øget produktivitet
2. Embedsmandsdyder og kundeorientering
3. Øget konkurrence om arbejdskraften
4. Flere generationer med forskellige behov på samme arbejdsplads

1. Krav om innovation og øget produktivitet

Der er store krav til den offentlige sektors evne til konstant at udvikle sine ydelser, herunder via udnyttelse af ny teknologi. Forventningerne kommer fra politikere, departement, kunder og øvrige omverden. Forventningerne kommer også fra os selv. Vi vil gerne gøre det godt og bidrage til en bedre verden. Samtidig er besparelser, effektivisering og tilpasninger et grundvilkår, og der vil være forventninger til, at vi leverer på samme niveau med færre ressourcer. Vi skal sørge for, at organisationen hele tiden er forberedt til forandringerne, herunder kompetencemæssigt, og for, at vi også kan være medskabere af forandringerne.

2. Embedsmandsdyder og kundeorientering

Et højt forandringstempo ændrer ikke på de grundlæggende krav til en embedsmand. Forskellige sager i centraladministrationen har givet anledning til, at der gøres ekstra indsats for at sikre, at alle chefer og medarbejdere har et solidt kendskab til deres pligter. Dette gælder også i Fødevarestyrelsen. Samtidig er omverdens, herunder kundernes, forventninger til Fødevarestyrelsens opgaver og opgaveløsning under forandring. Vi er på den ene side en myndighed, der skal sikre at love og regler overholdes samtidig med, at der på den anden side er forventninger om, at vi vejleder, går i dialog og agerer samarbejdspartner. Ligeledes er der krav om en høj grad af ensartethed i vores myndighedsrolle samtidig med, at vi forventes at agere situationsbestemt og tilpasse myndighedsudøvelsen lokalt.

3. Øget konkurrence om arbejdskraften

Fødevarestyrelsen har stigende vanskeligheder ved at tiltrække mellemledere, specialister og generalister inden for enkelte områder. Samtidig er vi i stærk konkurrence med andre statslige organisationer og private virksomheder om at tiltrække den yngre generation af medarbejdere.

4. Flere generationer med forskellige behov på samme arbejdsplads

Andelen af medarbejdere fra 55-64 år i Fødevarestyrelsen er stigende. Samtidig er andelen af medarbejdere fra 30-44 faldende. Mest markant er faldet i medarbejdere fra 35-44. Derudover har den yngre generation af medarbejdere, som er vokset op i den digitale verden med højt forandringstempo og grænseløshed, andre forventninger til arbejdet end andre medarbejdergrupper. Den demografiske udfordring med flere modne og ældre medarbejdere og færre yngre medarbejdere med forskellige potentialer og behov betyder noget for kulturen og rammerne på arbejdspladsen, og for den måde vi skal lede på fremover.

Med afsæt i ovenstående fremgår nedenfor de særlige strategiske HR indsatser, der i 2017-2020 skal iværksættes for at imødekomme de centrale udfordringer. Indsatserne er beskrevet helt overordnet og vil efterfølgende blive operationaliseret.

Udfordring	Indsats	Indsats uddybet
Krav om innovation og øget produktivitet	Styrket teamledelse	Når vi arbejder med teams, deler vi viden om fælles mål og styrker helheden og forståelsen for kerneopgaven. Bedre teamledelse er en væsentlig løftestang til at få medarbejderteams til at præstere bedre og til at udvikle ydelser og processer. Fokus er på at styrke lederens arbejde med at lede ledelses- og medarbejderteams. Teamarbejdets form varierer på tværs af styrelsen, hvilket indsatsen skal afspejle.
	Et godt arbejdsmiljø	Fokus på håndteringen af det stigende arbejdspress. Det handler bl.a. om, at vi skal støtte lederne i deres arbejde med at skabe trivsel og et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø i enheder og teams. Er en videreførelse af det eksisterende arbejde i HU/SU/AMU regi samt opfølgning på ledelses- og trivselsmålinger.
	Stimulere deltagelse i innovation og skabe motivation i forandringer	Styrke forståelsen i organisationen af styrelsens værdi for samfundet og for, hvorledes denne værdi kan leveres og styrkes gennem nye typer ydelser og med brug af ny teknologi – selv om forandringerne udfordrer den eksisterende faglighed. Sikre gode muligheder for, at medarbejderne kan udvikle deres kompetencer i takt med nye krav til opgaveløsningen. Sørge for, at bidrag til innovation anerkendes.
	Styrket leverancefokus i kompetenceudvikling og styrket resultatskabelse	Det handler om, at lederne bliver endnu tydeligere på, hvilken værdi og hvilke leverancer enheden skal levere til kunder og samarbejdspartnere. Indsatsen skal medvirke til, at medarbejderne kompetenceudvikles op imod det, vi skal levere. Samtidig skal der øget fokus på den enkeltes adfærd, og lederens arbejde med at afstemme forventninger og fremme den individuelle resultatskabelse skal styrkes. Der skal arbejdes med følgende 4 temaer på både individ- og organisationsniveau: <ul style="list-style-type: none"> • Kunder: Forstå ledelsesopgaven 'udefra og ind', hvad skal leveres til kunden, hvad giver værdi. • Kompetencer: Indeholder bl.a. lederens kundskaber og færdigheder. • Motivation: Lederens egen motivation, drivkraft, engagement. • Organisatoriske rammer: De rammer er underlagt og giver sine medarbejdere, herunder feedbackkultur, delegering, mulighed for samspil og erfaringsudveksling.
	Bedre mødeledelse	Løfte det kvalitative mødeindhold i styrelsens interne møder via bedre mødeledelse og mødestruktur
	Reduktion af sygefravær	Fortsætte den systematiske, databaserede og helhedsorienterede sygefraværshåndtering.
	Bedre anvendelse af overenskomster og arbejdstidsregler	Vurdere rammerne i de gældende overenskomster og arbejdstidsregler som led i behovet for at bruge styrelsens ressourcer effektivt. I den forbindelse skal retningslinjer løbende opdateres og være så enkle at bruge som muligt. Dette vil også bidrage til at sikre ensartethed på tværs af styrelsen.

Embedsmandsdyder og kundeorientering	Styrket embedsmandsrolle med fokus på ensartethed og myndighedsudøvelse	<p>Styrke kompetencer i forhold til at leve op til kravene i Finansministeriets udgivelse ”Syv centrale pligter for embedsmænd i centraladministrationen – Kodex VII ”.</p> <p>Styrke kompetencer i forhold til ensartethed og myndighedsudøvelse samt håndtering af myndigheds- og vejlederrollen. Er en videreudvikling arbejdet med professionel myndighedsudøvelse. Som led heri skal vi også sørge for, at medarbejderne er rustet til at håndtere mødet med udfordrende kunder.</p>
Øget konkurrence om arbejdskraften	Mere effektiv rekruttering	<p>Identificere udfordringer og fremtidige rekrutteringsbehov samt komme med svar på, hvordan rekrutteringsudfordringen skal løses. Hente inspiration udefra i udviklingsfasen.</p> <p>Det handler om at iværksætte indsatser til at effektivisere og professionalisere hele rekrutteringsprocessen. Om at blive skarpe på vores brand og hvilken arbejdsplads vi er og gerne vil være – tydelighed i arbejdspladens bidrag til det gode samfund er en stadig vigtigere konkurrenceparameter i rekruttering.</p>
	Sikre det rette kompetencematch	<p>Sikre at vi er på forkant og altid har de rigtige forretningsmæssige kompetencer til rådighed. Vi skal have kortlagt nøglekompetencer og blive bedre til at udnytte nuværende medarbejders og leders talenter og potentiale.</p> <p>Indsatsen står på to ben. Det handler om, at vi udadtil skal blive bedre til at rekruttere medarbejdere og ledere med de rette kompetencer jf. indsats ovenfor. Samtidig skal vi internt i styrelsen sikre udvikling af de nøglekompetencer, hvor vi er sårbare. Begge dele skal understøttes med relevante indsatser og programmer. Er en delvis videreudvikling af indsatsen om udviklingsveje i kompetencehandlingsplanen.</p>
Flere generationer med forskellige behov på samme arbejdsplads	Styrket videndeling og læring på tværs af generationer	Styrke organisationens og ledernes evne til at bringe forskellige generationernes erfaring og viden i spil. Sikre gensidig overførsel af kompetencer på tværs af generationerne og bringe deres forskellige perspektiver ind i arbejdet med at udvikle nye måder at løse opgaverne på.
	En rummelig ledelse	Sikre et godt og produktivt arbejdsmiljø under hensyntagen til, at forskellige generationer på arbejdspladsen har forskellige krav og forventninger. Det handler bl.a. om at kunne rumme forskelle i, hvad der motiverer, forskellige forventninger til ledelse samt om at omfavne forskellige arbejdsmetoder og de innovative potentialer, der ligger heri.
	Øget teamorganisering og mere velfungerende teams, der skaber resultater	Fortsætte implementering af teamindsatsen med fortsat udrulning af teamforløb på medarbejderniveau i enheder. Følger pipeline for team/lean udrulning.
	Udvikling af Fødevarestyrelsen som arbejdsplads	Undersøge og identificere hvilken arbejdsplads vi gerne vil være, og hvilken kultur der er/skal være fremover. Arbejdet skal forankres i regi af HU/SU.
	Bedre brug af fleksible arbejdsvilkår, som understøtter generationsproblematikken	Sikre at vi bruger vilkår og rammer på bedst mulig måde, så de understøtter de kerneopgaver, der skal løses lokalt. Det handler bl.a. om at udvise fleksibilitet i forhold til medarbejdernes behov, afhængig af hvilken livsfase de er i.