



STRATEGI FOR REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE



HEDENSTED
KOMMUNE

Indhold

Strategi for Rekruttering og Fastholdelse i Hedensted Kommune	2
Baggrund	2
Udfordringerne i Hedensted Kommune	3
Strategiske indsatsområder	4
Indsatsområde 1: Employer branding, rekruttering og onboarding	4
I. Employer branding	4
II. Rekrutteringsprocessen	5
III. Onboarding	5
Indsatsområde 2: Fastholdelse	6
I. Medarbejder-, talent- og karriereudvikling	6
II. Geografisk placering og fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen	6
III. Ledelse	7
Hvordan ved vi, at vi er på rette vej?	8

Strategi for Rekruttering og Fastholdelse i Hedensted Kommune

Formålet med at sætte fokus på rekruttering og fastholdelse er, at sikre tilstrækkelig og kompetent arbejdskraft til den fælles opgave med at levere god service over for kommunens borgere, politikere og virksomheder.

Det er et ønske med rekrutterings- og fastholdelsesstrategien at understøtte Kommunalbestyrelsens strategi 'Sammen om 'Hedenstederne'. Den strategiske målsætning er således at løfte kommunen som helhed, med udgangspunkt i de tre strategiske sigtepunkter:

- Vækst i balance
- Smidige og effektive processer
- Forpligtende fællesskaber

Derfor er det afgørende, at vi kan tiltrække og fastholde kvalificerede ledere og medarbejdere, med forskellige styrker og kompetencer. For at det kan lykkes, skal Hedensted Kommune være en attraktiv arbejdsplads, hvor vi er sammen om at skabe den gode arbejdsplads og det gode liv for borgerne, og hvor vi har fokus på kerneopgaven.

Vores ambition er at være en arbejdsplads, som tiltrækker kvalificerede kandidater og fastholder de dygtige medarbejdere, med fokus på to fælleskommunale strategiske indsatsområder:

- Employer branding, rekruttering og onboarding
- Fastholdelse

Hedensted Kommune er en ambitiøs og mangfoldig arbejdsplads, med mange forskellige funktioner og opgaver, og dermed forskellige udfordringer på de enkelte kerneområder. Der udarbejdes handleplaner for hvert enkelt kerneområde, inden for de enkelte strategiske indsatsområder, men også konkrete handleplaner, der imødekommer udfordringer specifikt for kerneområderne ift. rekruttering og fastholdelse.

Baggrund

Allerede i dag mangler der arbejdskraft på nogle områder, og der er udfordringer med at rekruttere, særligt inden for velfærdsområderne. De kommende år byder på større ældreårgange, mindre ungdomsårgange og et stigende børnetal. Denne demografiske udvikling har stor betydning for det fremtidige udbud og efterspørgsel efter velfærdsuddannede.

Frem mod 2030 vokser den samlede befolkning i Danmark med 4,5%. Den største ændring sker i kraft af, at antallet af personer på over 75 år stiger med 50% fra 2018 til 2030. Men også 0-6 års området vil forøges med op til 15%, ifølge Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning. Dette medfører et stigende behov for arbejdskraft i den offentlige sektor. Frem til 2030 vil behovet derfor stige med ca. 45.000 medarbejdere, primært på velfærdsområderne. Da den private sektor forventer at skulle bruge op mod 95.000, og der forventes en samlet stigning på 50.000 i

arbejdsstyrken, kan det ikke påregnes, at behovet for arbejdskraft i den offentlige sektor kan opfyldes fuldt ud. Samtidig er der et politisk ønske om at styrke velfærden gennem de centrale velfærdsuddannelser i hele landet, uddannelsesdækning og indfasning af lovbundne minimumsnormeringer på dagtilbudsområderne fra 2024, som også vil influere herpå. Dette kræver således et fortsat og helhedsorienteret fokus på opgaveløsningen på sundheds-, ældre- og socialområdet samt børneområdet og ikke mindst sikring af den fornødne kvalificerede arbejdskraft i kommunen.

Velfærdsområdet er i Hedensted Kommune - som det også er på landsplan - den brændende platform, i forhold til at sikre kvalificeret arbejdskraft i årene frem mod 2030. Der vil således, i rekrutterings- og fastholdelsesstrategien, være et særligt fokus på netop velfærdsområderne. Dog opleves der tillige udfordringer med at tiltrække fagspecialiserede og uddannede kandidater på øvrige kerneområder. Hertil kommer, at en stor del af kommunes ansatte forlader arbejdsmarkedet de kommende år. Samtidig er antallet af erhvervsaktive faldende og konkurrencen om arbejdskraften dermed stigende. Der er således kun fem der kommer ind på arbejdsmarkedet, hver gang otte forlader det.

Udfordringerne i Hedensted Kommune

Overordnet set udspringer Hedensted Kommunes udfordringer, i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, særligt af tre områder: En forholdsvis "skæv" aldersfordeling; en forholdsvis høj personaleomsætning samt et hastigt faldende rekrutteringsgrundlag.

Aldersfordelingen i Hedensted Kommune viser, i lighed med andre kommuner, at 45-50% af medarbejderne er over 50 år. På nuværende tidspunkt viser tallene, at tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet sker omkring 64 år. Det varierer imidlertid fra område til område. F.eks. sker tilbagetrækningen tidligere på ældreområdet og senere på de administrative områder. På længere sigt vil aldersfordelingen betyde, at afgangsen af medarbejdere forøges yderligere.

Som en yderligere udfordring viser analyser at personaleomsætningen, i lighed med andre kommuner, har været stigende i Hedensted Kommune. Samlet set havde kommunen i maj 2022 en personaleomsætning på 22%. Det betyder, at gennemsnitligt set, vil alle medarbejdere være skiftet ud over en 5-årig periode. Personaleomsætningen forstærker således behovet for rekruttering yderligere, dog igen med en forholdsvis stor variation på tværs af faggrupper og kerneområder.

Så længe der er et tilstrækkeligt rekrutteringsgrundlag kan de to foregående udfordringer løses gennem ansættelser. Imidlertid er dette ikke muligt for nuværende. Landstendensen med mindre årgange på arbejdsmarkedet og et stigende behov for arbejdskraft betyder, at der på blot to år er sket en halvering af det gennemsnitlige antal af ansøgere. Samtidig er antallet af jobopslag steget med ca. 30% (på kerneområdet Social Omsorg er antallet af jobopslag næsten fordoblet fra 71 opslag i 2019 til 137 i 2021). Der er således meget der tyder på, at selv med en intensiveret rekrutteringsindsats, vil konkurrencen om arbejdskraften øges yderligere i de kommende år.

Rekrutterings- og fastholdelsesstrategien skal dermed håndtere en række komplekse og sammenhængende udfordringer, der griber ind i hinanden, og som kræver en langsigtet planlægning, hvor der arbejdes på mange fronter. Strategiens intention er således at sikre, at det sker i en koordineret og sammenhængende indsats, der tager højde for kompleksiteten, Hedensted Kommunes udfordringer og samfundsudviklingen. De to strategiske indsatser skal derfor ses som rammen for det videre arbejde med de konkrete indsatser, kerneområderne sætter i gang.

Strategiske indsatsområder

Indsatsområde 1: Employer branding, rekruttering og onboarding

For at imødekomme udfordringerne ift. rekruttering bør der kigges på følgende tre aspekter:

I. Employer branding

For at imødekomme de kommende års rekrutteringsbehov, skal vi nytænke vores tilgang til rekrutteringsarenaen. Vi skal udvide vores rekrutteringsfelt og tænke i nye platforme at formidle vores budskaber på. Vi er i dag i skarp konkurrence med de omkringliggende kommuner om at være en attraktiv arbejdsplads, hvilket kun vil forøges de kommende år.

De enkelte kerneområder håndterer primært denne opgave selv, og der arbejdes målrettet hermed på enkelte kerneområder, bl.a. Social Omsorg, hvor udfordringerne er store.

Der efterspørges dog større indsigt og central koordinering fra kerneområderne, i forhold til at udvide deres rekrutteringsfelt og favne de mangfoldige målgrupper og nytænke indsatserne.

Der skal således være fokus på branding af Hedensted Kommune som arbejdsplads. Det fordrer tydelighed om kommunens strategiske fokus og målsætninger, værdier og kultur på arbejdspladsen, ledelse og endelig det der for den enkelte målgruppe er rammen omkring et attraktivt job og arbejdssted (jobmotivation).

Det bør medtænkes og integreres i en kommende kommunikations- og brandingstrategi for kommunen, og være en synlig prioritet på kommunens anvendte kommunikationsplatforme.

Den seneste medarbejderundersøgelse fra 2021 viser overordnet set stor tilfredshed med kommunen som arbejdsplads, og det skal vi bygge på i vores formidling til kommende medarbejdere.

Følgende bør være i fokus:

- Employer branding strategi, som en integreret del af kommunens overordnede kommunikations- og brandingstrategi.
- Sikring af et kommunikationsfagligt udgangspunkt, der fordrer rette målgrupp håndtering, valg af rekrutteringsplatform og "hånd på" udviklingen, inden for dette område.
- Formidling og integrering af employer branding elementerne i de decentrale rekrutteringsprocesser, på tværs af kommunen.

II. Rekrutteringsprocessen

Selve rekrutteringsprocessen og håndteringen heraf er afgørende for at sikre et fokus på den strategiske rekruttering, kandidaternes indtryk af kommunen, kommende medarbejderes motivation ift. jobstart og anbefaling af kommunen som arbejdsplads.

I dag understøtter HR primært med test af kandidater og klassiske personale-/lønadministrative discipliner som lønindplacering, forhandling og kontraktudarbejdelse. Den øvrige proces forestås decentralt i organisationen, hvor man trækker på ressourcer og kompetencer fra kerneområderne selv eller kompetencen indkøbes eksternt via rekrutterings- og konsulentbranchen.

Dataudtræk og -gennemgang fra Talenthub illustrerer et tydeligt behov for et servicetjek af vores eksisterende processer og kvalitetssikring af kandidatoplevelsen, når man søger et job i Hedensted Kommune. Der gives således en række anbefalinger til indsatser for at forbedre vores rekrutteringsproces - alt med det formål at sikre Hedensted Kommune attraktive kandidater til opslåede stillinger og ikke mindst at sikre, at vi sender positivt indstillede ambassadører videre, når der gives afslag på en stilling.

Hertil kommer at kvalitative data, indsamlet fra de enkelte kerneområder, tillige tegner et billede af et behov for at styrke indsatserne. Der efterspørges professionalisering af arbejdsgange og konkret HR-understøttelse til den fulde rekrutterings- og onboardingproces.

Hvis Hedensted Kommune skal imødekomme kommende rekrutteringsudfordringer, bør vi sikre in house vidensopbygning, på tværs af kommunens mange funktioner og en HR-funktion, der kan understøtte og kvalificere disse afgørende processer. Men også en ledelsesunderstøttelse der kan bidrage til at identificere fælleskommunale udfordringer, og ikke mindst sikre det strategiske fokus og organisationens samlede eksekveringsevne.

Følgende bør være i fokus:

- Organisering af opgavevaretagelsen omkring rekrutteringsprocesserne.
- Udarbejdelse af en fælles kommunal rekrutteringsproces med fokus på professionalisering, strategisk rekruttering og kandidatoplevelsen.

III. Onboarding

Employer branding og en god rekrutteringsproces kan medvirke til at sikre tiltrækning og det rette (førstehånds)indtryk af kommunen som arbejdsplads. Selve onboardingprocessen danner rammen for en "god start", mulighed for opfølgning på det lovede under samtalerne ("walk the talk"), fokus på udvikling til gavn for medarbejderen hhv. kommunen og effektivitet ift. varetagelse af kerneopgaven fra ansættelsesstart.

Vidensindsamling fra kerneområderne illustrerer et ønske om centrale onboardingprocesser, der understøtter og aflaster kerneområderne, men også sikrer professionalisering og et fælleskommunalt udtryk. Herudover efterspørges konkret intromateriale og procesfacilitering.

Følgende bør være i fokus:

- Tydeligt og fælles formål med onboarding på tværs i kommunen.
- Rekruttering og fastholdelse tænkes ind fra start.

- Smidige processer med fokus på opgaver, roller, ansvar og beføjelser.
- Digitaliseringsmuligheder.

Indsatsområde 2: Fastholdelse

For at imødekomme udfordringerne ift. fastholdelse bør der kigges på følgende tre aspekter:

I. Medarbejder-, talent- og karriereudvikling

Kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere skal være med til at ruste kommunens arbejdspladser til fremtiden, og sikre at ledere, medarbejdere og organisationen udvikler sig sammen, så kerneopgaverne løses bedst muligt. Samtidig er det en forudsætning for at skabe attraktive arbejdspladser, som kan tiltrække og fastholde de bedste ledere og medarbejdere.

Grundlaget for kompetenceudvikling er arbejdspladsens mål og visioner, som kobles med medarbejdernes individuelle/teamets udvikling.

Udvikling af medarbejdere og ledere sikrer både en kvalificeret opgaveløsning, fastholdelse af kompetente medarbejdere og udgør et solidt rekrutteringsgrundlag. Vi skal sikre et strategisk fokus ift. vores udviklingsinitiativer, både de fælleskommunale og konkret på de enkelte kerneområder.

I Hedensted Kommune er der tradition for, at udviklingsaktiviteter planlægges og udmøntes i de enkelte kerneområder. Det gælder både for leder-/medarbejderudvikling og talent-/karriereudvikling. Det betyder, at udvikling sker i sammenhæng med den daglige drift og de behov der opstår i den forbindelse.

Følgende bør være i fokus:

- Tydelige udviklingsveje for hhv. medarbejdere og ledere og understøttende organisatoriske processer herfor (medarbejder-, talent- og karriereudvikling).
- Fokus på at arbejde strategisk og struktureret med kompetenceudvikling på de enkelte kerneområder og sikre fælleskommunale, understøttende processer herfor.
- Sikre strategisk fundering og alignment i de centralt fastsatte udviklingsinitiativer.

II. Geografisk placering og fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen

Hedensted Kommune strækker sig fra Juelsminde i øst til Tørring i vest, og har arbejdspladser i hele kommunen. De dele af kommunen, som ligger tæt på motorvej og offentlig transport betegner den geografiske placering som positiv, i forhold til rekruttering og fastholdelse. Samtidig betegnes det som en udfordring, i de dele af kommunen, som ikke ligger tæt på motorvej og offentlig transport. Det er en styrke, der skal synliggøres i rekrutteringsprocessen, men også en svaghed, som vi skal sikre understøttende rammer for. Den værdibaserede ledelse giver mulighed for at tilgodese individuelle vilkår, der kan sikre et attraktivt job for den enkelte, samtidig med at kommunens mange, vigtige opgaver løses i fællesskab.

Hedensted Kommune er en moderne og attraktiv arbejdsplads med gode arbejdsvilkår. I det omfang det er muligt, arbejdes der for en fleksibel arbejdstilrettelæggelse på arbejdspladsen.

Følgende bør være i fokus:

- Ledelsesmæssig fokus på (og kompetencer til) at sikre fleksibilitet i forhold til arbejdstilrettelæggelsen, med udgangspunkt i vores fælles værdigrundlag samt det organisatoriske, teamets og individets perspektiv

III. Ledelse

Fundamentet for at tiltrække, fastholde og udvikle kompetente medarbejdere og ledere er professionel og kompetent ledelse. Det kræver at der arbejdes systematisk med ledelse, som en fagdisciplin, og at der evalueres og udvikles herpå.

I Hedensted Kommune er fundamentet for ledelse værdibaseret. Vores fælles værdigrundlag med værdierne "Ansvar, Dialog og Udvikling" er rammesat i personalepolitikken, og udgør det ønskede DNA i vores kultur. Opgaven med at få værdierne omsat og oversat til hverdagen ("gjort levende") og understøtte forståelsesrammen og anvendelse heraf, må altid ligge primært hos ledelsen.

Data fra seneste medarbejderundersøgelse viser, at der efterspørges kompetencer hos lederne. Medarbejderne oplever bl.a. manglende opfølgning og utydelighed om kerneopgaven og prioriteringerne i forhold hertil. Opsamling fra lederdagen i oktober 2021 viser ligeledes et behov fra lederne for rammesætning, forventningsafstemning og gennemsigtighed. Supplerende hertil viser interviews på kerneområderne at der efterspørges større ledelsesunderstøttelse ift. de organisatoriske processer og ledelsesopgaven generelt.

Hertil kommer at der, med de stigende krav til de kommunale opgaver, de fremlagte udfordringer ift. rekruttering/fastholdelse og realisering af de af kommunalbestyrelsen fastlagte målsætninger, er brug for tydelig ledelse til at navigere, prioritere og vigtigst implementere og eksekvere på ledelsesopgaven.

Der er således et behov for systematisk at arbejde med ledelse som fagdisciplin - ledelse af ledere, og sikre en understøttende og centralt forankret organisering heraf.

For at få et styrket ledelsesgrundlag er det en forudsætning at der er enighed om, hvad der ligger i ledelsesopgaven, og hvilke principper der bedrives ledelse på baggrund af.

Herudover er det afgørende at sikre klarhed om opgaven, ansvar, roller og beføjelser på de forskellige ledelsesniveauer, så ledelsen bedrives effektivt og smidigt i alle ledelsesprocesser. Det organisatoriske hierarki er også et forpligtende hierarki. Det påhviler den enkelte leder at sikre tilstedeværelse af rette råderum, beslutningskompetencer og ressourcer i det underliggende niveau. Ligeledes at sikre afklaring, prioritering og retning, så kerneopgaven kan løses tilfredsstillende for den enkelte, organisationen og kommunen som helhed.

Sluttelig bør der sikres datadrevet kompetenceudvikling, hvor vi både kvalitativt og kvantitativt evaluerer og følger op på vores målsætninger med ledelse.

Ambitionen er at etablere et ledelsessystem, som kan understøtte rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejderne (og lederne). Men også et ledelsessystem, der fremmer tydelige, smidige og effektive ledelsesbeslutninger og -processer. Et ledelsessystem der lever op til vores

fælles værdigrundlag og udgøres af en ramme, hvor ansvar, råderum og krav er klart beskrevet og forankret og, hvor ledelse som disciplin bedrives i forpligtende fællesskaber, med den enkeltes udvikling i centrum.

Et fælles kommunalt ledelsessystem vil skulle rumme følgende aspekter:

- Fælles ledelsesgrundlag.
- Definerede ledelsesniveauer.
- Etablering af systematisk lederudvikling.
- Indførelse af lederevaluering/-måling.
- Ledelsesunderstøttelse.

Professionel og kompetent ledelse er grundlaget for at rekruttere og fastholde dygtige og kvalificerede medarbejdere. Ledelse bedrives i, og er en del af et organisatorisk system. Således skal rammerne, strukturerne og processerne i organisationen også være gennemsigtige, smidige og ikke mindst til stede til at understøtte ledelsen i deres bedrift.

Hvordan ved vi, at vi er på rette vej?

Vi skal løbende reflektere over og evaluere, om de handlinger vi sætter i værk, har den ønskede effekt. Samtidig vil der med jævne mellemrum eller efter behov ske en opdatering af de data der kan vise, i hvilken retning udviklingen går. Det kunne være data for personaleomsætningen, antal opslåede stillinger, antal ansøgninger og andre relevante data.

Derudover følger vi op på medarbejdertrivsel i forbindelse med medarbejderundersøgelsen, hvert andet år.

Efter strategiens godkendelse, skal kerneområderne i gang med at udmønte strategiens rammer til konkrete initiativer. Det sker i de lokale projektgrupper, som samtidig skal sikre en forankring af indsatser, inden for eget kerneområde.