

HR-strategi for Lejre Kommune



Juni 2024

Indhold

Indledning	2
Overordnet mål med strategien	2
Strategiens opbygning	4
Spor 1: Rekruttering	5
Indsats 1: Kommunikation og synlighed	6
Indsats 2: Rekrutteringsprocessen – systematik og understøttelse hele vejen	6
Indsats 3: Vidensdeling og samarbejder på tværs – sammen bliver vi klogere	7
Spor 2: Tilknytning	8
Indsats 1: Onboarding – hele vejen!	9
Indsats 2: Den fleksible arbejdsplads	9
Indsats 3: Arbejdsmiljø og trivsel	10
Indsats 4: Op i tid/senere tilbagetrækning	11
Indsats 5: Kompetenceudvikling og læring – et bidrag til trivsel og kvalitet i kerneopgaven	12
Indsats 6: Offboarding – læring ved fratrædelser	13
Spor 3: Lejre som uddannelses- og praktiksted	14
Indsats 1: Databaseret viden	15
Indsats 2: En god elevtid	15
Indsats 3: Kvalitet i vejledning og praktik	15
Indsats 4: Samarbejde med uddannelsesinstitutioner	16
Indsats 5: Ansættelse af nyuddannede	16
Ny HR-strategi: Implementering, evaluering og opfølgning	17
Udmøntning i faser	17

Indledning

Overalt i Danmark er det svært at få kvalificeret arbejdskraft. Det gælder i høj grad også for den kommunale sektor. Selvom vi i Lejre Kommune i øjeblikket ikke er blandt de hårdest ramte, gælder det også for os. Flere fagområder er allerede udfordret. Med den ændrede demografi i de kommende år med flere børn og ældre over 80 år og dermed vækst i velfærdsopgaven, ser vi ind i længere periode med udfordringer i forhold til at løse kommunens kerneopgaver. Derfor er det vigtigt, at Lejre Kommune kan vedblive med at være en attraktiv arbejdsplads, der er i stand til at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft i tilstrækkeligt omfang.

En fælles Lejre-løsning

Selvom der er og vil være forskelle på, hvordan de enkelte områder påvirkes, er det en fælles udfordring for alle. Det kalder på fælles løsninger. Derfor har vi brug for en tværgående HR-strategi. Meget er i dag overladt til den enkelte arbejdsplads eller sektor at løse. Det er ikke tilstrækkeligt i en tid, hvor vi ser ind i stigende problemer med at tiltrække nye medarbejdere og tilknytte nuværende og kommende kollegaer endnu tættere til arbejdspladsen. Hovedudvalget har derfor valgt at udarbejde forslag til en samlet tværgående HR-strategi, der kan påbegyndes iværksat allerede i løbet af 2024.

For at blive klogere på opgaven gennemførte Hovedudvalget en spørgeskemaundersøgelse blandt alle lokaludvalg. Undersøgelsen har bidraget til at tegne billedet af de fælles udfordringer i forhold til rekruttering og tilknytning/fastholdelse. Undersøgelsen har desuden afdækket, at der allerede findes mange gode løsninger forskellige steder i kommunen, som med fordel kan deles og genbruges andre steder men også, at der mangler en central funktion, der kan indsamle og dele viden om "best practice" til resten af kommunen.

Overordnet mål med strategien

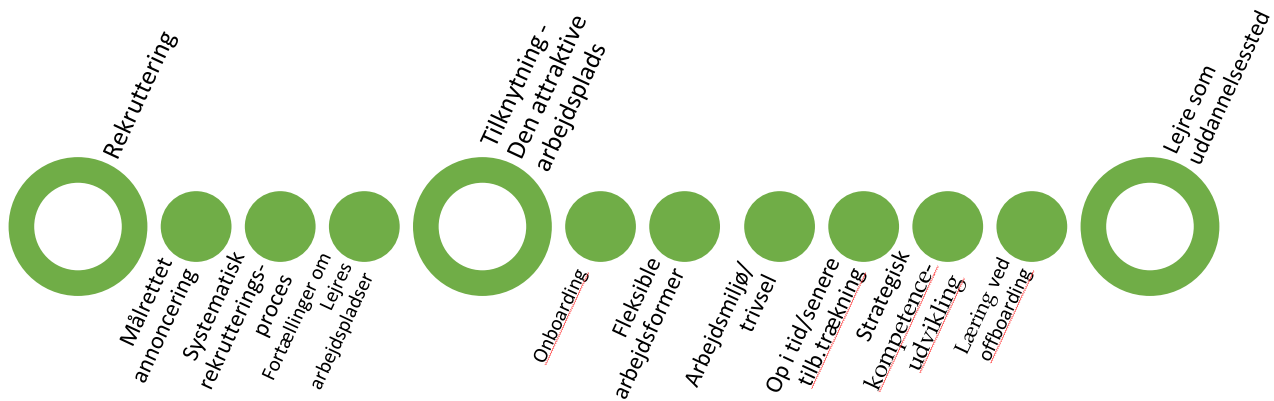
Med en samlet HR-strategi for hele organisationen ønsker vi i Lejre Kommune **at skærpe og systematisere vores indsats for at tiltrække og tilknytte kvalificeret arbejdskraft.**

Arbejdet for større tilknytning skal ske ved at fastholde og udvikle Lejre Kommune som en attraktiv arbejdsplads. Lejre Kommune skal være et sted, man har lyst til at søge til, og blive længst muligt!

Når vi i strategien bruger termen "tilknytning" fremfor "fastholdelse", er det for at understrege vores fokus på at skabe gode rammer og arbejdsmiljøer, hvor man trives og ønsker at blive – og ikke blot "holdes fast".

En indsats med mange trin

At tiltrække, ansætte og tilknytte kvalificerede medarbejdere er en proces med mange trin. Ved at inddele processen i flere trin tegner HR-strategien et nuanceret billede af, hvor der kan sættes ind og prioriteres i en langsigtet indsats for rekruttering og tilknytning:



Udgangspunktet

I dag er det op til den enkelte arbejdsplads at varetage de opgaver, der knytter sig til de mange trin i forhold til rekruttering, tilknytning og – for en dels vedkommende – også arbejdet med at være et attraktivt uddannelses- og praktiksted. Det er en ressourcekrævende opgave, som skal håndteres samtidig med kerneopgaven, og for mange er det en udfordring at give dette den nødvendige opmærksomhed.

Især på mindre arbejdspladser står lederen ofte med hele ansvaret for opgaven uden bistand fra centrale enheder. Det er ikke holdbart på bare lidt længere sigt, hvis vi ønsker at Lejre Kommune skal være konkurrencedygtig i kampen om den kvalificerede arbejdskraft.

Færre hænder – flere opgaver – flere løsninger

Frem mod 2033 ventes der at blive 143.000 flere ældre over 80 år i Danmark. Samtidig forventes det, at der frem mod 2033 kommer mere end 59.000 flere små børn i alderen 0-5 år (KL og Danmarks Statistik). Udbuddet af uddannede indenfor SOSU-området samt pædagoger forventes ikke at kunne følge med.

KL og Forhandlingsfællesskabet har givet to redskaber, der kan være en del af løsningen: Aftalen ”den fælles fuldtidsindsats” skal få flere fra de store velfærdsområder til at gå op i tid. I Trepartsaftalen om løn- og arbejdsvilkår indgået 4. december 2023 blev det aftalt, at ”alle stillinger i kommunerne inden for sundheds- og ældreområdet, socialområdet samt på dagtilbudsområdet som udgangspunkt skal slås op som fuldtidsstillinger”.

Ligeledes er KL og Forhandlingsfællesskabet gået sammen om initiativet ”Seniorpartnerskabet”, der skal bidrage til, at flere seniorer ønsker at blive på arbejdsmarkedet. Det er væsentligt, fordi hver fjerde medarbejder på det kommunale arbejdsmarked er over 55 år, og samtidig trækker kommunale medarbejdere sig væsentlig tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet end medarbejdere fra de øvrige sektorer (KL).

- Antallet af +80-årige i Lejre Kommune stiger frem mod 2035 med 70%.
 - Antallet af børn i alderen 0-6 år i Lejre Kommune stiger frem mod 2035 med 10%.
- (Kilde: Befolkningsprognose, Lejre Kommune)

Tabel 1: Aldersprofil på udvalgte faggrupper, Lejre Kommune

	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60+ år
Social- og sundhedsassistent	7%	18%	25%	29%	20%
Social- og sundhedshjælper	7%	18%	20%	39%	16%
Pædagog	13%	32%	28%	20%	7%
Pædagogmedhjælper	37%	20%	14%	17%	12%

Der er ingen tvivl om, at den demografiske udvikling vil lægge et pres på velfærdsydelserne. Sammen med udsigten til, at flere af kommunens medarbejdere forventes at gå på pension eller anden form for tilbagetrækning indenfor en 10-års periode, vil det blot øge behovet for dygtige og engagerede medarbejdere. Disse udfordringer knytter særligt an til de store velfærdsområder. Men også specialister som f.eks. jurister, økonomer eller ingeniører er allerede nu vanskelige at rekruttere.

Udover demografien spiller også tidens samfundstendenser en væsentlig rolle. Forventninger til det gode arbejdsliv og nye og fleksible arbejdsformer udfordrer de klassiske tilgange til at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Det er afgørende, at en mindre kommune som Lejre arbejder strategisk og målrettet på at kunne tilbyde attraktive arbejdspladser og -vilkår for nuværende og kommende medarbejdere.

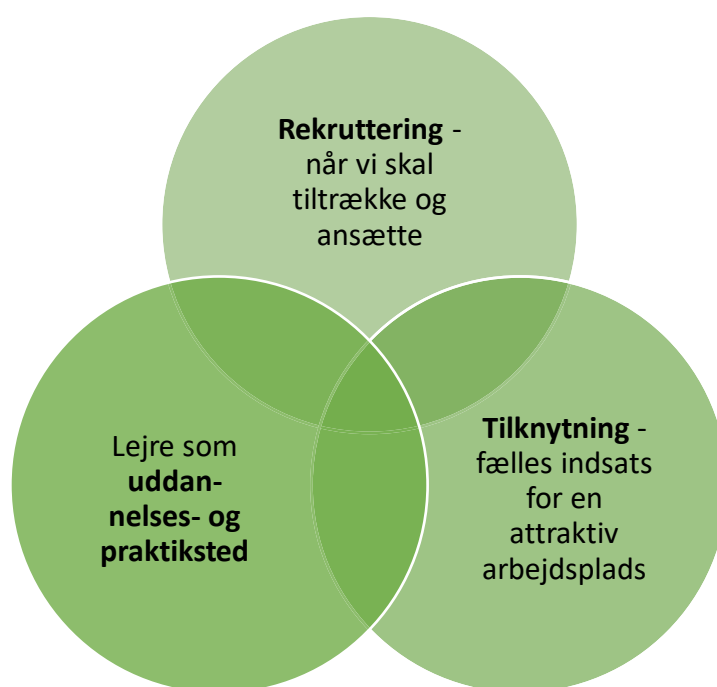
Strategiens opbygning

Strategien har tre hovedspor:

- Rekruttering
- Tilknytning
- Kommunen som uddannelsessted

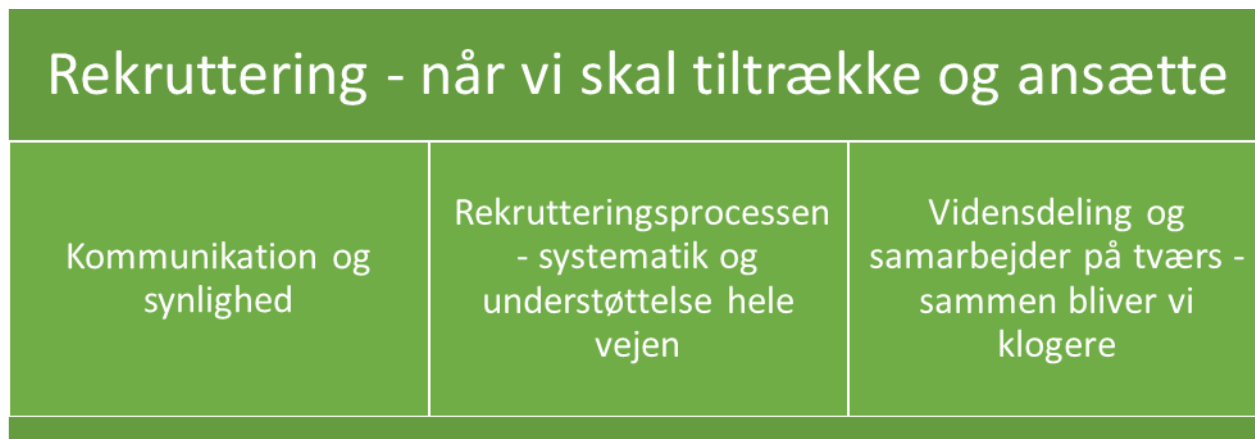
Indenfor hvert spor er der formuleret en **ambition** for, hvilken retning vi ønsker at sætte, og en række **indsatser**, der kan bidrage til at løfte ambitionen.

Strukturen afspejler de mange trin, der tilsammen udgør en samlet indsats for rekruttering og tilknytning.



Spor 1: Rekruttering

Rekrutteringssporet sætter fokus på de tidlige trin i rekrutteringsprocessen. Indsatsområderne skal skabe synlighed om jobmulighederne i Lejre og styrke kommunikationsindsatsen.



Ambitionen - vi vil:

- Gøre os synlige overfor de relevante personer de rette steder
- Skabe forudsætningerne for en god rekrutteringsproces med færrest mulige forgæves rekrutteringer og jobopslag
- Fokuserer på det, der bidrager til at ansætte de rette medarbejdere med de rette kvalifikationer, som er motiverede til at bidrage positivt til Lejre Kommune

Indsatsområder

Helt overordnet er der behov for en systematisk og professionel kommunikationsindsats, der kan løfte markedsføring og synliggørelse af Lejre Kommunes arbejdspladser og jobmuligheder. Fokus er på målrettet branding af de enkelte fagområder og arbejdspladser og ikke på branding af kommunen som helhed.

24% valgte at sige op, fordi jobbet eller virksomheden var anderledes end det, de var stillet i udsigt.

(Kilde: Ballisagers Kandidatanalyse, 2024)

I lokaludvalgenes besvarelser på spørgeskema nævnes faldende antal kvalificerede ansøgere som en udfordring.

Forgæves rekrutteringer i kommuner i Region Sjælland, 2023:

- 28% forgæves rekrutteringer samlet
- 35% forgæves rekrutteringer af SOSU-assistenter
- 20% forgæves rekrutteringer af socialrådgivere
- 14% forgæves rekrutteringer af pædagoger

(Kilde: STAR Rekrutteringssurvey)

Indsats 1: Kommunikation og synlighed

Konkrete initiativer, som en øget og centralt baseret kommunikationsindsats kan bidrage til at løfte:

Fortællingerne om Lejre Kommunes arbejdspladser:

En fælles og centralt forankret kommunikationsindsats skal bidrage til mere synlighed om jobmuligheder. De enkelte arbejdspladser har hver især forskellige behov og potentialer. Når kommunikationen løftes fra den nuværende meget decentrale håndtering til en tværgående indsats, øger vi arbejdspladsernes muligheder for at gøre sig synlige og attraktive. Ligeledes kan der være fællestræk i forhold til rekrutteringsudfordringer indenfor specifikke fagområder, som det er muligt at få kommunikeret tydeligere med central hjælp og støtte.

Ansatte som ambassadører:

Den faglige stolthed, der opbygges via medarbejdernes egne fortællinger og synliggørelse af gode resultater, har en afsmittende effekt på at gøre arbejdspladsen interessant for potentielle nye ansøgere. Vi skal styrke brugen af de rette sociale medier med hjælp fra en central kommunikationsindsats, så de lokale arbejdspladser bliver synlige, nærværende og får sat 'ansigt på', hvad arbejdspladsen tilbyder.

De relevante SoMe-kanaler skal afstemmes efter målgrupper, og det skal afdækkes, hvad der virker bedst.

Indsigt og viden om effekt:

Vi skal blive klogere på, hvilke kanaler og virkemidler, der virker bedst i forhold til de enkelte medarbejdergrupper. Derfor skal der arbejdes med systematisk opfølgning og videndeling om effektive kommunikationsgreb på tværs.

Indsats 2: Rekrutteringsprocessen – systematik og understøttelse hele vejen

Vi skal arbejde mere systematisk med den samlede rekrutteringsproces for at sikre en så god og effektiv proces og oplevelse for både arbejdsplads og ansøgere som muligt. To konkrete initiativer foreslås sat i værk:

Udvikling og målretning af stillingsopslag:

Hjælp og sparring til ledere (arbejdspladsen), når en stilling skal slås op. Skabeloner til jobopslag skal udvikles og gøres lettilgængelige og nemme at bruge. Formidlingen til især lederne om muligheder for hjælp og sparring skal opprioriteres.

Svar fra lokaludvalg i spørgeskema:

- Det vurderes, blandt andet på dagtilbudsområdet, at det har en positiv effekt, når jobopslagene opdateres og omskrives med hjælp fra Kommunikation.
- Anvendelse af videomaterialer i jobopslag og til anden branding af de enkelte arbejdspladser efterspørges og ønskes udbredt til flere områder.

Den gode udvælgelses- og ansættelsesproces:

Der er behov for en større systematik og understøttelse, som kan sikre en god rekrutteringsproces hele vejen, fra jobbet slås op, og til den rette kandidat er fundet. Der skal gøres en indsats for, at lederen kan få hjælp og inspiration til håndtering af hele ansættelsesprocessen. Eksisterende hjælpeværktøjer skal revideres og udvikles i samarbejde med ledere og medarbejdere. Der er konkret blevet efterspurgt hjælp til både afvikling af den gode jobsamtale samt en bedre systematik i forhold til at give afslag på en god måde.

Indsats 3: Vidensdeling og samarbejder på tværs – sammen bliver vi klogere

Vidensdeling om gode erfaringer:

Hvilke alternative rekrutteringsmetoder virker? Netværk, åbent hus, jobmatch, jobsimulering. De gode eksempler er mange, men der mangler et centralt overblik og en organiseret form for vidensdeling, hvor det sikres, at de gode erfaringer bliver delt og anvendt på tværs i hele organisationen.

Spor 2: Tilknytning

Fokus i dette spor er på den gode ansættelse fra start og hele vejen til, at en medarbejder forlader kommunen igen. Enten for at søge videre i arbejdslivet eller gå på pension.



Ambitionen - vi vil:

- Give en velkomst og introduktion til nyansatte, der bidrager til, at man får en god start og bliver effektivt tilknyttet og motiveret for at blive i ansættelsen
- Udvikle, afprøve og implementere fleksible arbejdsformer
- Udforske og udnytte potentialer i forhold til at få flere til at gå op i tid, eller en senere tilbagetrækning
- Skærpe vores fokus på arbejdet med strategisk kompetenceudvikling
- Opsamle og anvende læringen fra fratrædelser til at udvikle og forbedre arbejdspladsen

Indsatsområder

Indsatsområderne beskæftiger sig med de forskellige faser i ansættelsesforholdet og hele arbejdslivet, hvor der vil være forskellige behov undervejs.

Korte ansættelser:

38% af dem, der selv sagde op i Lejre Kommune i 2023, havde været ansat under 1 år.

(Kilde: KMD, Løn)

Personaleomsætning:

Lejre 2023: 19,6%

Regionen: 14,7%

(Kilde: "Nøgletal for personale og arbejdsmiljø 2023", Lejre Kommune)

Indsats 1: Onboarding – hele vejen!

Nyansatte overvejer i op til seks måneder efter ansættelsen, om det "nye sted" er det rette for dem. Derfor er det vigtigt, at onboarding er andet og mere end blot en velkomst, hvor der introduceres til praktiske forhold. På nogle områder (blandt andet CVO og CJS) arbejdes der allerede med onboardingkoncepter.

Der skal udvikles en fælles ramme, der kan tilpasses de enkelte arbejdspladser med skabeloner og hjælpeværktøjer. Ledere og medarbejdere skal inddrages i udviklingsarbejdet. Udbredelse af viden og kendskab til materialer vil være nødvendigt fra centralt hold, hvis det skal være relevant og givtigt for de enkelte arbejdspladser at anvende. Et særskilt fokus vil være indsatsen omkring onboarding af ledere, der skal sikre, at vi får klædt vores nye ledere godt på til ledelsesopgaven.

Svar fra lokaludvalg i spørgeskema:

Onboarding prioriteres i besvarelserne som en af de faktorer med størst betydning for at kunne **tilknytte** (fastholde) medarbejderne

Indsats 2: Den fleksible arbejdsplads

Det er et konkurrenceparameter at kunne tilbyde sine ansatte en fleksibel arbejdsplads. Vi skal derfor udvikle og afprøve fleksible arbejdsformer på alle kommunens arbejdspladser. Flexibilitet kan både dække over tilrettelæggelse af arbejdstid og organisering af opgaver.

For nogen er det en 4-dages arbejdsuge, for andre er det muligheden for selvtilrettelæggelse og hjemmearbejde, og for andre igen er det noget helt tredje.

34% peger på "fleksibilitet og work-life balance" som det vigtigste for valg af næste job.

Andre faktorer er løn, gode kollegaer og god ledelse.

(Kilde: Ballisagers kandidatanalyse, 2024)

Svar fra lokaludvalg i spørgeskema:

Flexibilitet prioriteres i besvarelserne som en af de faktorer med størst betydning for at kunne **tilknytte** (fastholde) medarbejderne.

Input fra centerudvalgene samt tilbagemeldinger via spørgeskemaundersøgelsen viser, at der lokalt arbejdes med at fremme mulighederne for fleksible arbejdsformer og indflydelse på arbejdstid og opgaver. Arbejdet er dog ikke systematiseret eller tilstrækkeligt til at være et bærende element for en attraktiv arbejdsplads. Der skal etableres et mere struktureret og præcist overblik over de indsatser, der allerede er sat i drift. Vi er kommet et godt stykke vej, men for at komme videre er der brug for, at alle vores arbejdspladser er forpligtede til at arbejde med emnet. En central HR-understøttelse af de lokale indsatser skal samtidig sikre synliggørelse af gode erfaringer, opfølgning og evaluering af resultater.

Indsats 3: Arbejdsmiljø og trivsel

Arbejdet med at sikre et godt arbejdsmiljø og god trivsel sker primært decentralt på de enkelte arbejdspladser. Central understøttelse og sparring til lokale arbejdsmiljøindsatser kan sikre erfaringsopsamling og bidrage til at kvalificere den årlige arbejdsmiljødrøftelse i Hovedudvalget.

I forlængelse af den årlige arbejdsmiljødrøftelse fastsætter HU hvert år to arbejdsmiljøindsatsområder. HU iværksætter diverse tiltag, der kan understøtte arbejdet med disse. Der afholdes desuden en årlig arbejdsmiljødag for hele arbejdsmiljøorganisationen, der ligeledes understøtter arbejdet med indsatsområderne.

Lejre Kommune tilbyder i dag medarbejderne fysisk behandling, psykisk rådgivning og krisehjælp ved behov.

Hvert tredje år foretages APV og trivselsmåling, der giver en status på det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Trivsel måles med udgangspunkt i de klassiske begreber fra social kapital – tillid, retfærdighed og samarbejde. APV'en afdækker bl.a. forekomsten af krænkende handlinger og adfærd. Med afsæt i APV og trivselsmålingen udarbejder de enkelte arbejdspladser en plan for, hvordan de vil arbejde på at forbedre det lokale arbejdsmiljø.

To konkrete indsatser foreslås sat i værk som led i den fælles arbejdsmiljøindsats:

Sygefravær – en styrket indsats for tilbagevenden af langtidssyge:

Vi vil gerne understøtte muligheden for, at man efter en langtidssygemelding har de bedste forudsætninger for at komme tilbage i arbejde – og blive i arbejde. Der skal derfor arbejdes på at styrke langtidssyges muligheder for tilbagevenden til Lejre Kommune. Det kunne f.eks. være gennem bedre mulighed for omplacering til en anden arbejdsplads i kommunen. Det skærpede fokus på sygefravær i øvrigt fortsætter som hidtil.

Medarbejderudviklingssamtale (MUS)

MUS skal bidrage til fastholdelse og udvikling af vores medarbejdere, og den årlige udviklingssamtale skal være en god og meningsfuld oplevelse for både leder og medarbejder. Det nuværende koncept "Vores tid" skal revideres og forsimples med mulighed for at vælge model efter medarbejdertype og -behov. Opgaven kan kobles til revidering af de personalepolitiske værdier.

Indsats 4: Op i tid/senere tilbagetrækning

Indsatsen for at få medarbejdere op i tid samt brug af seniorordninger skal bidrage til at udnytte vores eksisterende medarbejderressourcer mere optimalt.

For at det skal lykkes, kræver det en central understøttelse fra HR, svarende til den systematik og fokuserede indsats, der i dag er omkring sygefravær.

Op i tid

Tabellen nedenfor viser den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid for fire udvalgte faggrupper samt deres procentvise fordeling på fem arbejdstidskategorier.

Tabel 2: Beskæftigelsesgrad, udvalgte overenskomstgrupper, Lejre Kommune

	Gns. ugt.arbejdstid	0-19 timer	20-27 timer	28-31 timer	32-36 timer	Fuld tid
Sosu-hjælper	31,5 timer	4%	3%	52%	31%	9%
Sosu-assistent	32,6 timer	3%	4%	30%	37%	26%
Pæd.medhjælper	32,1 timer	8%	10%	13%	37%	31%
Pædagog	34,3 timer	1,5%	1%	11%	50,5%	36%

På landsplan viser KL's fremskrivninger af udbud og efterspørgsel, at faggrupperne SOSU (hjælper og assistent) samt pædagoger vil have den største ubalance frem mod 2035. Der forventes, at der i Region Sjælland er 15% for lidt SOSU'er i forhold til efterspørgslen, og for pædagoger forventes det, at udbuddet generelt balancere med efterspørgslen. Men for vækstkommuner som Lejre er dette ikke nok til at modvirke rekrutteringsudfordringerne. Hele hovedstadsområdet og de store byer vil mangle pædagoger, så kampen om pædagoguddannet personale må forventes at stige betydeligt.

Der skal derfor arbejdes med at finde mulige løsninger, som kan øge beskæftigelsesgraden for disse faggrupper, så vi bedst muligt gør brug af de personaleressourcer, vi har til rådighed.

Initiativerne fra KL og Forhandlingsfællesskabet under "En fremtid på fuldtid" kan bidrage til inspiration og afprøvning af nye modeller for arbejdstid.

Senere tilbagetrækning

Tilknytning af seniorer er vigtigt for at sikre, at denne gruppes kompetencer og erfaringer bevares i Lejre Kommune på bedst mulig vis. Seniorsamtaler tilbydes til alle ældre medarbejdere, typisk som en del af Vores tid-samtalen, hvor det drøftes, hvilke ønsker og forventninger medarbejderen har til sit fortsatte arbejdsliv. Der foreligger en HU-retningslinje for, hvordan og hvornår seniorsamtalen skal afholdes.

Der bør ses på, om det nuværende tilbud for seniorordning kan forbedres ved at afdække:

- Muligheder og omkostninger ved en bredere udnyttelse af kommunernes rammeaftale.
- Konkrete ønsker fra medarbejdere (seniorprogrammer, nedsat arbejdstid, individuelle løsninger, øget fleksibilitet m.fl.).
- Muligheder for yderligere tiltag på de områder, hvor medarbejderressourcerne allerede er eller bliver knappe i fremtiden.

Indsats 5: Kompetenceudvikling og læring – et bidrag til trivsel og kvalitet i kerneopgaven

Vi skal arbejde målrettet og systematisk med at opkvalificere vores forskellige medarbejdergrupper, så vi er i stand til at løfte velfærdsopgaverne bedst muligt. Hvis vi ikke kan rekruttere tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft, må vi kvalificere den arbejdskraft, vi har eller kan få. Dette kræver en indsats, hvor der allokeres ressourcer til at uddanne de ansatte. Samtidig er det et vigtigt element, når vi skal skabe attraktive arbejdspladser, som kan tiltrække og tilknytte de bedste ledere og medarbejdere.

Svar fra lokaludvalg i spørgeskema:
Kompetenceudvikling prioriteres i besvarelserne som en af de faktorer med størst betydning for at kunne tilknytte (fastholde) medarbejderne

Behovsanalyse og overblik

I Lejre Kommune er der tradition for, at udviklingsaktiviteter planlægges og udmøntes decentralt. Det gælder både for leder-/medarbejderudvikling og talent- /karriereudvikling. Det betyder også, at udvikling sker i sammenhæng med den daglige drift og de behov, der opstår i den forbindelse. For at kunne arbejde strategisk og målrettet med kompetenceudvikling for hele organisationen er det nødvendigt også at se på, hvilke behov organisationen har på de enkelte fagområder. Samtidig skal vi tage højde for udviklingstendenser, der afføder nye krav til medarbejdernes kompetencer. Der skal ses på kompetenceudvikling til både medarbejdere og ledere. Ud fra en samlet behovsanalyse skal det afvejes og prioriteres, hvordan og hvor der bør afsættes ressourcer til strategisk kompetenceudvikling.

Fra centralt hold skal der arbejdes med følgende for at kunne løfte det strategiske arbejde:

- En indledende behovsanalyse for hele organisationen med fokus på de enkelte center/fagområder. Vi skal blive klogere på både behov for faglig udvikling samt hvilket økonomisk 'træk', det vil kræve på kort og langt sigt – baseret på behovsanalysens konklusioner.
- Fokus på at arbejde strategisk og struktureret med kompetenceudvikling på de enkelte fagområder og på, hvordan vi sikrer fælleskommunale, understøttende processer herfor (herunder hjælp til fx at udnytte Kompetencefonden eller andre finansieringsmuligheder).
- Afklaring af, hvilke udviklingsveje der er for henholdsvis medarbejdere og ledere: Hvilke muligheder vil vi tilbyde for medarbejder-, talent- og karriereudvikling i Lejre Kommune?
- Udvikling og facilitering af fælles tilbud om aktuelle temaer (fx via gå-hjemmøder for alle ansatte eller på de enkelte fagområder).

Indsats 6: Offboarding – læring ved fratrædelser

Vi skal opsamle og dele viden om de tilfælde, hvor vi ikke lykkes med fastholdelse – altså hvor ledere og medarbejdere forlader kommunen til fordel for et andet job. Den indsamlede viden skal i form og omfang kunne bidrage til at justere onboarding og initiativer vedrørende tilknytning/fastholdelse.

Fratrædelsessurvey:

- 31% af respondenterne i Lejres eget fratrædelsesspørgeskema svarer, at de var ansat under 1 år

Primære årsager til at stoppe:

- For højt arbejdspress (33%)
- Generelt dårligt arbejdsmiljø (29%)
- Lysten til at prøve noget andet (23%)

(Kilde: Fratrædelsesspørgeskema, SurveyXact, Lejre Kommune)

Opsamlingen af viden vil tage udgangspunkt i fratrædelsesspørgeskemaet, som sendes til afgangende medarbejdere. Svarprocenten er desværre lav, så der er behov for en indsats, der kan få flere til at svare. Offboarding-samtaler med ledere og medarbejdere, som har fået et nyt job, er også en mulighed for lokalt at få feedback til læring og udvikling.

Spor 3: Lejre som uddannelses- og praktiksted

En forudsætning for, at vi kan rekruttere, er, at der er tilstrækkeligt, der uddannes. Kommunerne, og herunder også Lejre Kommune, spiller en afgørende rolle som uddannelsessted, når de unge skal i praktik eller være elever. Som uddannelsessted har vi en vigtig opgave med at fastholde elevens motivation for uddannelsen og den faglige udvikling. Derudover ved vi, at der er en sammenhæng mellem de unges vurdering af deres udbytte under elevtiden, og om de har lyst til at søge job samme sted, når de er færdiguddannede. I dette spor er der derfor fokus på, hvordan vi lykkes med at rekruttere og fastholde elever/studerende, så de fuldfører deres uddannelse indenfor velfærdsområderne.

Uddannelse og praktik

Databaseret viden

En god elevtid

Kvalitet i vejledning og praktik

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Ansættelse af nyuddannede

Ambitionen - vi vil:

- Arbejde med kvalitet i vejledning og praktik
- Samarbejde med de lokale uddannelsesinstitutioner
- Arbejde for, at Lejre Kommune er det attraktive førstevalg for de nyuddannede

Indsatsområder

Det kræver forskellige indsatser på forskellige trin, når målet er at tiltrække og fastholde eleverne (hjælp og støtte til gennemførelse af uddannelsen) og siden kunne ansætte kvalificeret, veluddannet personale.

Fokus er særligt rettet mod de store velfærdsområder, hvor udfordringerne med personalemangel er størst, og hvor vi har flest elever/studerende. Fælles for de foreslåede indsatser er, at de skal ske i et samspil mellem de uddannelsesansvarlige arbejdspladser (praktiksteder), vejledere samt en central HR-funktion.

Indsats 1: Databaseret viden

Helt overordnet er der behov for et samlet overblik over, hvordan vi arbejder med at få besat elevpladser, og hvilke effekter det giver os at uddanne til et job i kommunen. I dialog mellem HR og de uddannelsesansvarlige på de respektive fagområder kan vi sammen blive klogere på, hvor vi gør det godt, og hvor vi har eventuelle udfordringer og udviklingsmuligheder.

Indsats 2: En god elevtid

Lokalt gøres der allerede en stor indsats for, at elever og studerende i Lejre Kommune får en god oplevelse, når de er ude i praksis. Når vi som kommunalt uddannelsessted bidrager til, at vores elever/studerende har et godt praktikophold, bidrager vi også til, at de har motivation og bedre forudsætninger for at lykkes med at fuldføre deres uddannelse.

Fra centralt hold kunne en indsats med fokus på at skabe en god elevtid indeholde:

- Fælles onboarding med velkomst og introduktion til Lejre Kommune – i stil med introdag for nye medarbejdere.
- Netværk på tværs for elever i Lejre Kommune: Der er lokale initiativer, der arbejder med netværks- og relations-dannelse for blandt andet vores SOSU-elever. En fælles netværksdag for alle elever/studerende kunne være med til at skabe tilhørsforhold og præsentere fremtidige jobmuligheder indenfor Lejre Kommune.
- Fejring og markering, når elever/studerende bliver færdiguddannet.
- Rekruttering af motiverede elever: Ungarbejdere eller job som vikar kan være første skridt på en vej ind til en velfærdsuddannelse. Der kan gøres en ekstra indsats for at motivere disse målgrupper til at søge mod velfærdsuddannelserne.

Indsats 3: Kvalitet i vejledning og praktik

Vejledning – kompetencer og netværk

Vi skal sikre den løbende opkvalificering af vores vejledere på uddannelsesstederne (arbejdspladserne). Som led i en intern kompetenceudvikling kunne det ske i form af fx et årligt kursus eller temamøde, hvor der er mulighed for erfaringsudveksling og input fra såvel Lejre som eksterne.

Lokal evaluering af praktikforløb

En af de største udfordringer for de store velfærdsuddannelser (herunder SOSU- og pædagogstudierne) er frafald. Rambølls seneste opgørelse for landsdækkende frafaldstal på SOSU-uddannelsen viser, at 34% ender med at falde fra, inden Hovedforløbet er afsluttet. Ca. 60 pct. af frafaldet finder sted efter de første 6 måneder.

Årsagerne til frafald kobles blandt andet til de oplevelser, eleverne har, når de kommer ud i praktik. Herunder nævnes ”praksischock”, som eleven oplever i overgangen mellem skole og praktik. Sammenhæng mellem teori og praksis samt elevernes evner til at indgå på en arbejdsplads er andre faktorer, der kan være væsentlige for, om praktikopholdet bliver godt og meningsfyldt. Elevens egne personlige forhold kan også være blandt årsagerne.

Lejre Kommune kan arbejde på at forbedre praktikdelen. Vi skal blive klogere på elever og studerendes oplevelse af deres praktikophold i Lejre Kommune. Spørgerammen fra Københavns Professionshøjskoles evalueringer på pædagogstudiet i København kan bruges som udgangspunkt for, hvilke faktorer, vi ønsker viden om.

Indsats 4: Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Et stærkt samarbejde med de nærliggende uddannelsesinstitutioner er god reklame for vores arbejdspladser. Samarbejdet kan styrkes ved at være tydelige på diverse uddannelses- og erhvervsmesser, men det kan også gøres ved at være mere synlig fx ved at deltage med forskellige cases (konkrete problemstillinger fra vores hverdag, som de studerende kan byde ind på at løse). Lejre er repræsenteret i det lokale uddannelsesudvalg på ZBC (sammen med Roskilde og Greve), hvilket giver indflydelse på SOSU-uddannelsens form og rammer. Yderligere samarbejder om blandt andet praktik samt kobling mellem skole og praksis vil kræve en central forankring, så der sikres kontinuitet og mulighed for at etablere reelle projektsamarbejder omkring udvikling af vores indsats som uddannelses- og praktiksted.

Indsats 5: Ansættelse af nyuddannede

For at sikre højst mulig ansættelsesprocent af færdiguddannede elever/studerende skal alle faser af rekrutteringsprocessen styrkes.

Det er vigtigt, at den studerende kan se fordelene ved at blive efter endt uddannelse. Der er lav ledighed og meget at vælge imellem, så der skal være noget, der motiverer den færdiguddannede til at blive i Lejre.

Følgende initiativer kan understøtte at Lejre bliver første arbejdssted efter endt uddannelse:

- Jobgaranti efter endt uddannelsesforløb.
- Nedsættelse af et koordineringsteam bestående af uddannelsesansvarlige, ledere fra relevante fagområder og en HR-medarbejder, der sikrer, at færdiguddannede tilbydes ansættelse på kommunens arbejdspladser, og at kontraktmæssige udeståender håndteres smidigt.

Ny HR-strategi: Implementering, evaluering og opfølgning

Udmøntning i faser

Strategiens implementering vil afhænge af tid og ressourcer til at løfte de mange indsatser. En indledende fase, hvor der lægges vægt på research og analyse på en række områder, er nødvendig og skal danne grundlag for at skabe nye løsninger.

HR-udviklingsopgaver kan påbegyndes løbende med henblik på udvikling af nye skabeloner, MUS-koncept samt support til rekrutteringsprocessen. Det samme gælder for arbejdet med en mere målrettet kommunikationsindsats, hvor der arbejdes med synlighed og mere effektiv kommunikation af de enkelte arbejdspladsers jobmuligheder.

Fase 1:

- Research, analyse og prøvehandling.
- HR-udviklingsopgaver i samarbejde med ledere og medarbejdere (fx onboardingkoncept, skabeloner til stillingsopslag etc.).
- Målrettet kommunikationsindsats i forhold til formidling og støtte til rekruttering på udvalgte fagområder.

Fase 2:

- Implementering af løsninger (fx modeller for at gå op i tid, fælles ramme for kompetenceudvikling).
- Kendskab og anvendelse af skabeloner: Opfølgning og vedligehold.
- Kommunikation: Løbende evaluering og opfølgning på, hvilke indsatser, der virker.
- Styrket indsats i forbindelse med Lejre som praktik- og uddannelsessted.

