

2023 - 2026

Strategi for den attraktive arbejdsplads



Ringkøbing - Skjern
Kommune

Indhold

Strategi for den attraktive arbejdsplads.....	2
Definitioner.....	2
Strategiens opbygning.....	3
Målsætninger.....	4
Delmål.....	5
Strategiske målsætninger - Læsevejledning.....	6
Kompetent ledelse.....	6
Rekruttering, onboarding, tilknytning og fastholdelse.....	7
Uddannelse og kompetenceudvikling.....	8
Stærke arbejdsfællesskaber.....	9

Strategi for den attraktive arbejdsplads

Hvorfor kalder vi det en strategi for den attraktive arbejdsplads, når det handler om rekruttering og fastholdelse? Det gør vi, fordi Ringkøbing-Skjern Kommune er en arbejdsplads, der tiltrækker og fastholder kompetente medarbejdere. Vi ønsker at fastansatte bliver i deres job som ledere og medarbejdere i kommunen igennem længere tid. Samtidig arbejder vi for, at andre mere løst tilknyttede ønsker at bevare en tilknytning til Ringkøbing-Skjern Kommune. Strategien sigter derfor på indsatser, der fortsat skal bevare en attraktiv arbejdsplads, hvilket sker i et fællesskab mellem decentrale enheder, fagområder, centrale stabe samt en velfungerende MED-organisation.



Ringkøbing-Skjern Kommune står i lighed med mange andre kommuner med forskellige større udfordringer. I de kommende år vil der være udfordringer med at rekruttere kvalificerede medarbejdere/ledere nok til at kunne løfte kerneopgaven, ligesom der vil opleves et øget pres på forventningerne til det kommunale serviceniveau.

Den demografiske udvikling vil betyde en større efterspørgsel efter kommunens kerneydelser, et fald i arbejdsstyrken og dermed også mangel på kvalificeret arbejdskraft inden for mange forskellige brancher.

For at imødegå disse udfordringer er der sat et arbejde i gang for en fælles forståelse af kerneopgaven. Det skal gøre det lettere at prioritere, hvilke opgaver der skal løses, ligesom det skal bidrage til at styrke aftaler om samarbejde, øge det tværgående kendskab til kommunens mangearterede opgaver og give en stærk fortælling om kommunen som en attraktiv arbejdsplads.

I Ringkøbing-Skjern Kommune lægger vi vægt på, at både medarbejdere og ledere kan udvikle sig i jobbet, derfor har vi gennem målrettet fokus og uddannelse fået skabt en kultur, hvor fællesskab og samskabelse om kerneopgaven er nøgleord. Hos os er der højt til loftet og gode ideer bliver hurtigt til virkelighed. Denne kultur skal danne rammerne for, at Ringkøbing-Skjern Kommune er et godt sted at arbejde gennem hele arbejdslivet.

At tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere og ledere sikrer ikke blot en stabil og komplet arbejdsstyrke, det sikrer også øget kvalitet og reduceret personaleomsætning.

Strategien for den attraktive arbejdsplads skal bidrage til en mere langsigtet, helhedsorienteret og prioriteret rekrutterings- og fastholdelsesindsats. Med denne strategi handler vi på de aktuelle rekrutteringsudfordringer, og vi skaber grundlaget for den fremtidige rekruttering og for øget fastholdelse og tilknytning af både medarbejdere og ledere.

Strategien skaber en fælles ramme, som skal udfoldes og suppleres decentralt. Udgangspunktet er, at rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer løses decentralt og tæt på kerneopgaven. Den decentrale opgave kan understøttes fra centralt hold med rådgivning, sparring og tværgående koncepter.

Definitioner

For at arbejde struktureret med forskellige emner på den attraktive arbejdsplads, anvender vi forskellige ord, de defineres således:

Rekruttering

Rekruttering handler om at tiltrække de rette kandidater og udvælge nye kandidater til ledige stillinger. Rekruttering betyder derfor, at komme i kontakt med og ansætte en person til at varetage en bestemt arbejdsopgave.

Rekruttering handler om organisationens første møde med potentielle kandidater og vægter at kandidaterne får en god oplevelse, også selvom det ikke bliver til en ansættelse.

Onboarding

Onboarding har to former – både preboarding (før ansættelsen) og onboarding (den første tid i ansættelsen). Preboarding er tiden fra, at der indgås aftale om ansættelse, til de nyansatte møder op på deres første dag og starter deres egentlige onboarding.

Onboarding handler generelt om, at få den nyansatte godt i gang i det nye job. Her er det vigtigt, at den nyansatte har mulighed for at erhverve sig den nødvendige viden, færdigheder og adfærd. Det handler derfor om, hurtigt at integrere den nyansatte i organisationens kultur, opgavernes udførelse, organisationens retning, normer, regler og kutymmer m.m. (både de synlige, og de usynlige)

Fastholdelse

Fastholdelse af ansatte beskriver organisations evne til at forhindre, at et givent antal ansatte forlader deres job for tidligt enten frivilligt eller ufrivilligt (personaleomsætningen). En klar mission, udviklingsmuligheder, meningsfuldt arbejde med faglige udfordringer, gode ledere og kolleger øger chancerne for, at den ansatte ønsker at fortsætte sin ansættelse i Ringkøbing-Skjern Kommune (I stedet for at søge nye udfordringer).

Tilknytning

Tilknytning handler om at skabe den gode arbejdsplads, hvor flere får kendskab til de mange muligheder, der er ved en ansættelse i Ringkøbing-Skjern Kommune. Tilknytningen kan være få timer som vikarer eller løst ansat. Tilknytning kan være, at der er en pause i ansættelsen pga. f.eks. uddannelse/videreuddannelse, hvor tilknytningen fortsætter på afstand eller ved f.eks. at være ferieafløser eller lign. Tilknytning handler også om, at allerede ansatte identificerer sig med deres job og er stolte af det. De nuværende ansatte skal føle et tilhørsforhold til arbejdspladsen og mærke, at de får noget særligt ud af at være i lige præcis Ringkøbing-Skjern Kommune.

De unge

Når vi nævner de unge på arbejdspladserne refereres der til fastansatte, uddannede i aldersgruppen til og med 27 år, ved tiltræden, og med et timetal på minimum 20 t/ugen

Seniorer

Når vi nævner seniorer, refererer vi primært til aldersgruppen 58 år og ældre.

Strategiens opbygning

Strategi for den attraktive arbejdsplads opstiller en overordnet målsætning, 4 tværgående strategiske indsatsområder, samt fem delmål, der skal gøre det muligt at opnå målene. For hvert indsatsområde er der opsat en række initiativer.



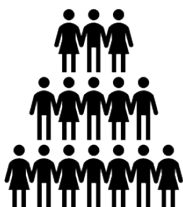
Målsætninger

Målsætning:

Vi skal sikre, at Ringkøbing- Skjern Kommune kan rekruttere og fastholde det nødvendige personale til at løse kerneopgaven inden for de politisk fastsatte rammer



Kompetent ledelse



**Rekruttering,
onboarding, tilknytning
og fastholdelse**



**Uddannelse og
kompetenceudvikling**



**Stærke
arbejdsfællesskaber**

Indsatsområder

Delmål

For at kvalificere strategien yderligere er der opsat følgende mål:

- **Hæve seniorernes tilbagetrækningsalder ift 2022**

Vi skal finde frem til den bedst mulige måde at balancere krav i arbejdet og individuelle hensyn, men altid med fokus på arbejdsfællesskabet og det gode arbejdsmiljø med plads til forskellighed.

Gennemsnitsalderen på dem der fratræder i alderen 60+ (alle fratrædelsesårsager)¹ er i 2022 64,7 år.

Gennemsnitsalderen på dem, hvor vi ved, at de er fratrådt for at gå på efterløn eller pension er i 2022 er 65,3 år.



- **Sikre tilknytning af unge uddannede i minimum 3 år**

Vi skal give de unge mulighed for udvikling, udfordringer og uddannelse. Lederne skal blive tydeligere i deres ledelse eller blive tydeligere på, hvor og hos hvem den unge medarbejder kan søge støtte og sparring. Sidst men ikke mindst så skal vi tro på, at de unge bliver og vi skal turde investere i deres fremtidige arbejdsliv i Ringkøbing-Skjern Kommune.

I 2019 ansatte vi 90 uddannede medarbejdere på 27 år eller derunder på et timetal på min. 20 t./uge. 3 år efter ansættelsesdatoen er 41 af dem fortsat ansat.

- **Det gennemsnitlige antal ansøgere pr. stilling stiger i forhold til 2022**

Vores rekrutteringssystem skal opleves som værende intuitivt og tilgængeligt for vores ansøgere. Vores rekrutteringsprocesser skal være gennemsigtige og professionelle, uanset om vi rekrutterer ledere eller medarbejdere. Det betyder, at der skal være fokus på både stillingsopslaget og jobprofilen, udvælgelsen af kandidaterne, ansættelsessamtalerne samt forskellige virkemidler i annonceringen, f.eks. sociale medier, jobspots m.m.

I 2022 var der i gennemsnit 10,76 ansøgere pr. stilling.

- **Antallet af ansøgere til lederstillinger stiger i forhold til 2022**

Vores hjemmeside skal være informativ i forhold til hvad Ringkøbing-Skjern Kommune har at byde på i forhold til bl.a. tilflyttere

¹ Efterløn – Eget ønske, andet arbejde – Eget ønske, ukendt årsag – Fratrædelsesaftale – Pension – Tidsbegrænset stilling ophørt – Uansøgt afsked; anden årsag – Uansøgt afsked, sygdom - Vinterfyring

Vi skal spotte ledertalenterne i vores organisation, da de kan blive et væsentligt element i at få lederstillingerne besat med ledere, der har lyst til at bedrive ledelse, men samtidig skal fokus også være på vilkårene for at bedrive ledelse

I 2022 var det gennemsnitlige antal ansøgere pr. lederstilling 5,9 ansøgere

- **Personaleomsætning falder i forhold til 2022**

Vi skal bruge medarbejderne som ambassadører for kommunens mange arbejdspladser, så de gode historier om den attraktive arbejdsplads bliver bredt kendt.

Dette måler vi på personaleomsætningen

År	2019-2020	2020-2021	2021 - 2022
Personaleomsætning	13,9 %	17,1 %	16,7 %

Strategiske målsætninger - Læsevejledning

I det følgende ses de fire strategiske målsætninger. Målsætningerne er beskrevet og illustreret, så de indeholder to dele.

Del 1. i venstre side - Det fokuserer vi særligt på.

Del 2 i højre – Det gør vi bl.a. ved. Som yderligere er opdelt i et fokus hos fagområderne og et fokus i stabene.



Kompetent ledelse

Ledelse er vigtig for at skabe positive resultater. Derfor skal ledelse tilpasses situationen, organisationen, og de mennesker, der arbejder der. Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater gennem andre, ligesom det handler om, at holde fokus på kerneopgaven og det gode arbejdsmiljø. Til dette er der udarbejdet et ledelsesgrundlag i Ringkøbing -Skjern Kommune. (Ledelsesgrundlaget kan findes via dette link til ledeshjemmesiden <https://ledelse.rksk.dk/>) Ledelse handler også om, hvordan den enkelte leder håndterer krydspresset mellem de mange forskellige aktører: direktører, chefer, medarbejdere, borgere, pårørende, politikere etc. Det kræver mod og nysgerrighed, at finde sig selv som leder, at holde fast i egne værdier og samtidig være tro mod organisationens strategier og målsætninger.

DET FOKUSERER VI SÆRLIGT PÅ:	DET GØR VI F.EKS. VED:
<ul style="list-style-type: none"> • Lederens personlige og faglige kompetencer 	<p>I fagområderne ved at fokusere på</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ledernetværk

<ul style="list-style-type: none"> • Lederen som rollemodel • Komplexiteten i lederrollen • Kompetenceudvikling og understøttelse af ledere 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegial sparring • Tværfagligt samarbejde • Mentorordninger • Kompetenceudvikling <p>I stabene ved at fokusere på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RSKK Ledelsesgrundlag • Data som værktøj i udøvelsen af ledelse og til understøttelse af særlige indsatser • Coaching til ledere i RSKK Lederforum • Kompetencegivende lederuddannelse – UniQ • Personprofilanalyser • Teamudviklingsværktøjer • Lederundersøgelse hvert 3. år • Sparring og procesbistand • Kunstig intelligens ”som dyrkes nærmere, da det bliver en væsentlig faktor for fremtidens kerneopgaver” • Digitalisering
--	---



Rekruttering, onboarding, tilknytning og fastholdelse

I Ringkøbing-Skjern Kommune har vi fokus på vigtigheden af arbejdet med rekruttering, onboarding, tilknytning og fastholdelse, samt på vigtigheden af de forskellige indsatser et sådant fokus kræver. Vi har gennem brandingfilm arbejdet med at skabe et stærkt employer brand, der skal være med til at sikre arbejdskraften fremadrettet.

Den demografiske udvikling betyder et fald i arbejdsstyrken og dermed også mangel på kvalificeret arbejdskraft inden for mange forskellige brancher. Vi har derfor fokus på en kreativ og alsidig rekrutteringsproces, og samtidig har vi et særligt fokus på at være en rummelig arbejdsplads, med plads til de unge og til de personer, der står udenfor arbejdsmarkedet.

DET FOKUSERER VI SÆRLIGT PÅ:	DET GØR VI F.EKS. VED:
<ul style="list-style-type: none"> • Fortællingen om RSKK som arbejdsplads - vi viser bredden af jobmuligheder, giver stolthed til vores medarbejdere og nedbryder evt. fordomme om Vestjylland • Arbejdspladserne som praktik- og uddannelsessteder • Den gode onboarding proces 	<p>I fagområderne ved at fokusere på</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivt brug af sociale medier til at rekruttere og styrke RSKK's omdømme • Informative hjemmesider • Samarbejde med uddannelsesinstitutioner - herunder ungdomsuddannelser, VIA og universiteter • Deltagelse i uddannelsesudvalg og aktiv på uddannelsesinstitutioner

<ul style="list-style-type: none"> • Den yngre generations forventninger til et job • Rekruttering af udenlandsk arbejdskraft • Den professionelle rekrutteringsproces • Seniorers tilknytning og tilbagetrækningsalder • At få seniorer tilbage på arbejdsmarkedet • Flere på flere timer (KL Projekt) 	<ul style="list-style-type: none"> • At understøtte merit-spor • Praktik for grundskolelever • Smidige ansøgnings- og udvælgelsesprocesser • Sprogcaféer • Mentorordninger og strukturerede onboardingsforløb med bl.a. anvendelse af e-learning og video • Studie- og fritidsjobs • Individuelle samtaler om livsfaser (unge, seniorer og dem midt imellem) • Fleksible arbejdsformer <p>I stabene ved at fokusere på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Info tags" for potentielle tyske arbejdssøgende • Eksilvestjyder • Flyt mod vest kampagne • Netværk for nye ledere • HR-hjælp til lederrekrutteringer • Workshops på aktuelle emner og værktøjer ift. udfordringerne • Aktiv brug af centrale SoMe kanaler og understøtte decentral anvendelse af sociale medier og filmproduktioner • Intro for nye ledere og nye medarbejdere • MED- organisationen lokalt drøfter den gode onboarding proces
---	---



Uddannelse og kompetenceudvikling

I Ringkøbing-Skjern Kommune har vi fokus på, hvordan vi fastholder og udvikler kompetente ansatte samt på, hvordan vi på en kompetencegivende og fremtidssikret måde uddanner elever og studerende.

Vi har fokus på de unge og deres kompetencer, fordi vi ved, at verden flytter sig, og de unge repræsenterer "den nye verden af i morgen". Vi vil derfor forsætte og til stadighed videreudvikle de gode samarbejder, vi har med grundskoler og ungdomsuddannelser, og vi vil bevare og udbygge vores gode ry som uddannelsessted for elever og studerende i praktik.

Vi vægter, at både medarbejdere og ledere udvikler sig i jobbet. Derfor har vi fokus på strategisk kompetenceudvikling, der matcher kerneopgaven og fokus på uddannelse, der matcher den enkeltes læringsniveau i forskellige livsfaser, samt på den individuelle kompetenceudviklingsplan. Vi værdsætter de

ansattes kompetencer og erfaringer, samt vægter den enkeltes lyst til og mulighed for et godt og udviklende arbejdsliv – herunder seniorarbejdsliv

DET FOKUSERER VI SÆRLIGT PÅ:	DET GØR VI F.EKS. VED:
<ul style="list-style-type: none"> • Løbende kompetenceudvikling til hverdagens og fremtidens opgaveløsning • At være en attraktiv og ressourcestærk praktik- og uddannelseskommune • Udvikling af ledertalenter 	<p>I fagområderne ved at fokusere på</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veluddannede vejledere • At øge mulighederne for at erhverve praksiserfaring (sabbatår) • Understøttelse af elever med særlige behov • At differentiere elevernes praktikmuligheder • MUS-samtaler og LUS-samtaler, samt kompetenceudviklingsplaner om den enkeltes læringsbehov i forskellige livsfaser • Struktureret sidemandoplæring <p>I stabene ved at fokusere på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitering af ledertalentudvikling • Intern kompetenceudvikling for grupeledere m.fl. • Processer for organisationsudvikling • Teamudvikling • Facilitering af coachkorps til medarbejdere



Stærke arbejdsfællesskaber

I Ringkøbing-Skjern Kommune har vi fokus på, hvordan vi fastholder og understøtter robuste og bæredygtige arbejdsfællesskaber, det gode arbejdsmiljø og en effektiv opgaveløsning omkring kerneopgaven. Vi værdsætter værdien af synlig ledelse, vigtigheden af synlig retning og prioritering i opgaveporteføljen. Vi arbejder målrettet på at være en attraktiv arbejdsplads, der skaber resultater og værdi med afsæt i stærke faglige og sociale fællesskaber. Vi tilbyder meningsfulde og udviklende arbejdsopgaver samt fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen.

DET FOKUSERER VI SÆRLIGT PÅ:	DET GØR VI F.EKS. VED:
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencer hos fremtidens medarbejdere 	<p>I fagområderne ved at fokusere på:</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Tydelig retning med fokus på kerneopgaven • Samarbejde på tværs • Faglige, professionelle og kompetente medarbejdere • Velfungerende MED - organisation • Fleksible arbejdsformer med indflydelse på arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse • En kompetent arbejdsmiljøorganisation, og et sundt og sikkert arbejdsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Work/life balance i forhold til livsfaser • Rummelig kultur • Fokus på gode arbejdsforhold og godt arbejdsmiljø • Fokus på hverdagsløsninger • Tæt opfølgning på sygefravær • Seniorordninger • At finde ind til og prioritere kerneopgaven. <p>I stabene ved at fokusere på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brugen af brandingvideoer på de enkelte arbejdspladser og på fagområderne • Personalepolitikker og rammeaftaler • Understøtte AMR og MED strukturen • Trivsels- og lederundersøgelser • Flere på flere timer (KL Projekt)
--	--

Strategien for den attraktive arbejdsplads er blevet i behandlet i:

- Direktionen den 9. og 24. aug. 2023
- Chefforum den 24. sept. 2023

Strategien for den attraktive arbejdsplads er forelagt:

- Hoved-MED den 11. sept. 2023
- ØK den 3. okt. 2023