



Strategi for Tilknytning og Tiltrækning

December 2024



I november 2021 tiltrådte Økonomiudvalget kommunens Rekrutterings- og fastholdelsesstrategi med tilhørende handleplan. Strategien er opdateret ultimo 2024, hvor den har fået det mere tidssvarende navn 'Strategi for Tilknytning og Tiltrækning'. Samtidig er der udarbejdet en ny handleplan for årene 2025-2027, jf. bilag 1. Du kan læse mere om denne proces og om baggrunden for strategien i bilag 2.

Strategiens overordnede målsætning er, at *'Gribskov Kommune kan tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger'*.

Vejen dertil kan du læse om i denne strategi med tilhørende bilag.

Indhold

1. Gribskov Kommune som arbejdsplads	2
2. Formålet med strategien	3
3. Strategiens ramme og opbygning	3
4. Overordnet målsætning og strategiske indsatsområder	3
4.1. Rekruttering og Onboarding	4
4.2. Uddannelse og Kompetenceudvikling	4
4.3. Stærke Arbejdsfællesskaber og Arbejds miljø	4
5. Handleplan og implementering	5
6. Opfølgning og evaluering	5
Bilag 1. Handleplan for 2025-2027	6
Bilag 2. Baggrund for strategien	14

1. Gribskov Kommune som arbejdsplads

Kernefortællingen om 'Vores Gribskov' er den vision, som gælder for hele området Gribskov. Visionen fortæller om de unikke kvaliteter, der er ved at bo, drive virksomhed og besøge os i Gribskov. Gribskov har mange kvaliteter, men særligt fire ting kendetegner os, nemlig fællesskaber, natur, virkelyst og turisme. For at sætte retning og give fortællingen liv har Byrådet vedtaget fire ambitioner til udviklingspolitikken - de ambitioner skal vi som arbejdsplads være med til at understøtte¹.

Vi er ca. 2.000 fastansatte medarbejdere i Gribskov Kommune, og vi løfter sammen vigtige samfundsopgaver for kommunens 42.000 borgere, virksomheder og foreninger. Vi er en mangfoldig organisation, hvor mange forskellige fagligheder og kulturer på hver sin måde bidrager til den samlede opgaveløsning.

Vi vil være 'Fremtidens Kommune' i en tid, hvor det kommunale landskab er under forandring. Vores opgaver som kommune bliver flere og mere komplekse, mens ressourcerne bliver færre. Det gør, at vi skal tænke anderledes, samarbejde om nye løsninger og have nysgerrighed, mod og rum til at fejle på tværs af organisationen.

Vi har seks fælles værdier – åbenhed, tillid, respekt, deltagelse, fleksibilitet og mod – som er en afgørende del af vores fundament, når vi i dagligdagen samarbejder om at løse kerneopgaverne og gøre en meningsfuld forskel. Vi er fælles om ledelse, og vores tre ledelsesprincipper² fungerer som kompas i hverdagen. Vi indgår kompetent i stærke arbejdsfællesskaber, hvor opgaven sættes i centrum.

¹ Læs mere om kernefortællingen og 'Vores Gribskov': <https://gribskov.dk/oplev-vores-gribskov>.

² Ledelsesgrundlagets tre principper er: Vi stræber altid efter at blive bedre. Helheden kommer først. Vi er tydelige og sætter retning. Læs mere her: <https://gribskov.dk/om-kommunen/vores-arbejdsplads/kultur-og-vaerdier>

2. Formålet med strategien

Strategien for Tilknytning og Tiltrækning skal understøtte, at Gribskov Kommune fremadrettet kan tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger. Strategien bidrager til en mere langsigtet, helhedsorienteret og prioriteret indsats inden for tilknytning og tiltrækning. Med strategien handler vi på de aktuelle rekrutteringsudfordringer, og vi skaber grundlaget for den fremtidige tilknytning og tiltrækning af medarbejdere. Når vi i denne strategi skriver 'medarbejdere', menes alle ansatte, inklusiv ledere.

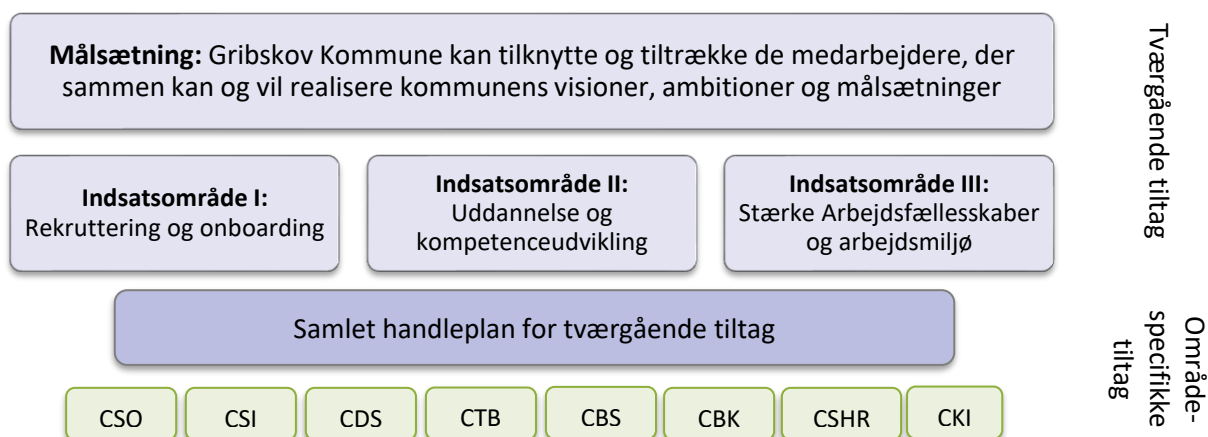
Strategien med tilhørende handleplan skaber en fælles ramme, som skal udfoldes og suppleres lokalt. Udgangspunktet er, at udfordringer inden for tilknytning og tiltrækning løses decentralt og tæt på kerneopgaven. Den lokale opgave understøttes fra centralt hold med rådgivning, sparring, facilitering og tværgående koncepter.

3. Strategiens ramme og opbygning

Strategien for Tilknytning og Tiltrækning opstiller en overordnet målsætning og fastlægger tre underliggende tværgående strategiske indsatsområder med tilhørende målsætninger. Målsætningerne skal balancere mellem at være retningsgivende for hele organisationen og samtidig fleksibelt at kunne rumme den lokale kontekst og den løbende udvikling. Strategien har et perspektiv på fem til ti år.

Strategien udmøntes i en samlet handleplan, hvor tiltag beskrives, jf. bilag 1. Handleplanen har et perspektiv på et til tre år. Handleplanen skal have en stærk lokal forankring, og udmøntningen forudsætter ejerskab og opbakning bredt i organisationen.

Strategiens opbygning illustreres på denne måde:



Den generelle strategi med tilhørende handleplan er tværgående og fælles for hele Gribskov Kommune. Det er organisationens samlede strategi, som løftes af alle medarbejdere i forening. Strategien kan suppleres af områdespecifikke strategier og handleplaner. Strategien kan også suppleres af regionale og nationale tiltag, fx indsatsen for fuldtid og etablering af en fælleskommunal taskforce for uddannelse og rekruttering i regi af KKR Hovedstaden.

4. Overordnet målsætning og strategiske indsatsområder

Strategiens overordnede målsætning er, at *Gribskov Kommune kan tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger.*

For at realisere denne overordnede målsætning arbejder Gribskov Kommune med tre strategiske indsatsområder, som alle på forskellig vis bidrager til, at vi kan tilknytte og tiltrække medarbejdere. For hvert af de tre områder er der opstillet en række retningsgivende målsætninger, som samlet set gør os i stand til at tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger.

4.1. Rekruttering og Onboarding

Gribskov Kommune har fokus på, hvordan vi som arbejdsplads tiltrækker, rekrutterer og tilknytter nye kolleger. Konkret har vi følgende målsætninger på området for *Rekruttering og Onboarding*:

- Vi er kendt som en attraktiv arbejdsplads, som skaber resultater og værdi med afsæt i stærke faglige og sociale fællesskaber.
- Vi tilbyder spændende, meningsfulde og udviklende opgaver, 'højt til loftet', kompetente, nysgerrige kollegaer samt god mulighed for fleksibilitet.
- Nyansatte medarbejdere oplever veltilrettelagte og målrettede rekrutterings-, pre- og onboardingforløb.
- Medarbejdere, som forlader os, fortsætter som gode ambassadører for Gribskov Kommune.

4.2. Uddannelse og Kompetenceudvikling

Gribskov Kommune har fokus på, hvordan vi tilknytter og udvikler kompetente medarbejdere samt på, hvordan vi på en kompetencegivende og fremtidssikret måde uddanner elever og studerende. Konkret har vi følgende målsætninger på området for *Uddannelse og Kompetenceudvikling*:

- Vi er en organisation med kompetente medarbejdere, der løbende udvikler vores kompetencer knyttet til hverdagens og fremtidens opgaveløsning.
- Vi ser potentialet i den enkelte medarbejder og tilbyder udvikling i alle arbejdslivets faser.
- Vi er kendt som en attraktiv og ressourcestærk praktik- og uddannelseskommune med gode rammer, kompetente vejledere og et tæt samarbejde med relevante eksterne aktører.
- Vi tilbyder veltilrettelagte, kompetencegivende forløb af høj kvalitet, som giver elever og studerende lyst til at blive fastansat i Gribskov Kommune efter afsluttet uddannelse.

4.3. Stærke Arbejdsfællesskaber og Arbejdsmiljø

Gribskov Kommune har fokus på, hvordan vi fastholder og understøtter de stærke arbejdsfællesskaber, det gode arbejdsmiljø og en effektiv opgaveløsning omkring kerneopgaven. Konkret har vi følgende målsætninger på området for *Stærke Arbejdsfællesskaber og Arbejdsmiljø*:

- Vi er en organisation med klar retning, tydelige forudsætninger og lokale forskelligheder, og vi tager ansvar for helheden, samarbejder smidigt på tværs og 'handler os til nye løsninger'.
- Vi er fagligt dygtige, udfordrer 'plejer' og lærer af vores fejl – og vi har fokus på den gode opgaveløsning og resultaterne.
- Vi oplever kompetent ledelse, trivsel og gode rammer for et godt og fleksibelt arbejdsliv – med anerkendelse af vores forskellige fagligheder.
- Vi har en ledelse, som altid stræber efter at blive bedre, ser helheden først, er tydelige og sætter retning.
- Vi har et velfungerende MED-samarbejde, som tilfører værdi til opgaveløsningen og som understøtter stærke arbejdsfællesskaber.
- Vi lytter til borgernes behov, finder løsninger sammen og tilstræber enkelthed i mødet mellem borger og kommune³.

³ Der henvises i denne forbindelse til Byrådets vedtagelse af politiske ambitioner til Udviklingspolitikken den 24. juni 2021.

5. Handleplan og implementering

Strategien sætter retningen og viser, hvor vi gerne vil hen som organisation. Handleplanen viser, hvordan vi som organisation kommer derhen og udmønter strategien i praksis, jf. bilag 1. Gennem arbejdet med handleplanen implementeres og virkeliggøres strategien.

Handleplanen opstiller fem principper for organisationens arbejde med at tilknytte og tiltrække medarbejdere, og planen fokuserer indsatsen gennem fem tværgående tiltag og konkrete initiativer.

Den samlede handleplan for tværgående tiltag illustreres på denne måde:



6. Opfølgning og evaluering

Koncernledelsen drøfter årligt status på strategiens implementering og justerer samtidig handleplanen ved behov. Koncernledelsen evaluerer strategiens målsætninger, når ny handleplan udarbejdes.

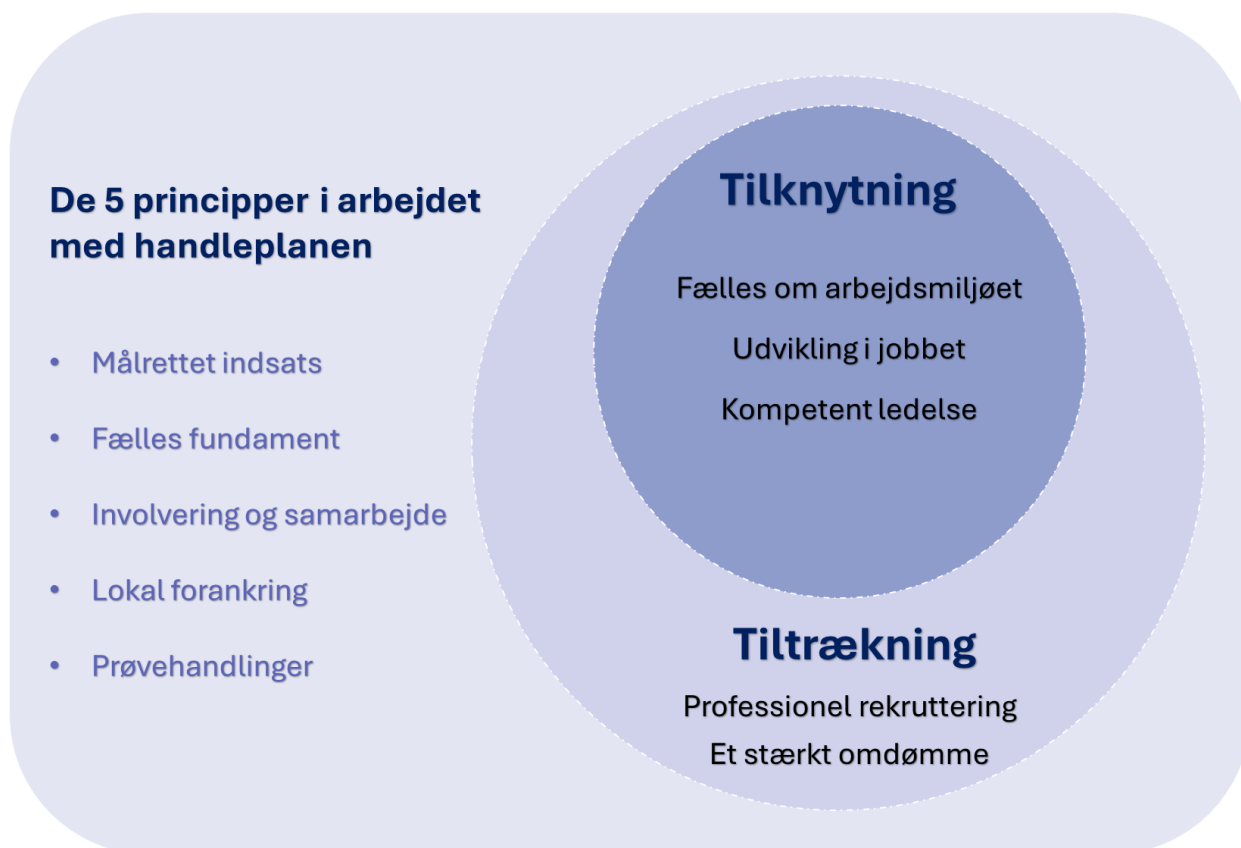
Hovedudvalget orienteres årligt om status på implementeringen af strategien for tilknytning og tiltrækning. Herudover involveres Hovedudvalget ved større ændringer i strategi eller handleplan.

Bilag 1. Handleplan for 2025-2027

Målsætningen er klar: *Gribskov Kommune skal kunne tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger.*

Strategien sætter retningen og viser, hvor vi gerne vil hen som organisation. Handleplanen viser, hvordan vi som organisation kommer derhen og udmønter strategien i praksis. Handleplanen opstiller fem principper for organisationens arbejde med at tilknytte og tiltrække medarbejdere, og den fokuserer indsatsen gennem fem tværgående tiltag og konkrete initiativer.

Den samlede handleplan for tværgående tiltag illustreres på denne måde:



Inden for hvert tiltag er baggrunden for tiltaget beskrevet, og de konkrete initiativer er skitseret. Handleplanen bygger videre på den tidligere handleplan for årene 2022-2024, hvor nogle af initiativerne er videreført og andre er nye.

Initiativerne giver en klar pejling på tiltagenes indhold, men eksemplerne under de enkelte initiativer skal betragtes som vejledende og ikke som definitive eller udtømmende løsninger. De konkrete initiativer vil således blive udviklet i løbet af handleplanens levetid knyttet til de behov, der identificeres.

Som organisation følger vi løbende udviklingen for at sikre, at vi er på rette vej og for at kunne tilpasse og målrette indsatsen.

På de næste sider kan du læse om de fem principper i arbejdet med handleplanen, de fem tiltag med tilhørende konkrete initiativer og om opfølgning på handleplanen.

De 5 principper i arbejdet med handleplanen

Gribskov Kommune skal kunne tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger. Denne overordnede målsætning virkeliggøres blandt andet gennem arbejdet med handleplanens tiltag og initiativer.

Alle dele af organisationen er forpligtet til at arbejde for, at vi sammen når strategiens målsætninger – det er et fælles ansvar at lykkes med at tilknytte og tiltrække medarbejdere til 'Fremtidens Kommune'. Der er tale om en holdindsats, hvor opgaven, ansvaret og initiativforpligtelsen ligger spredt hos flere aktører og på flere niveauer – lige fra den enkelte medarbejder og enhed til hovedudvalg og koncernledelse. Initiativerne kan berøre hele organisationen, dele af organisationen og/eller den enkelte enhed.

I arbejdet med den tidligere handleplan har der været et stort fokus på at udvikle HR-politikker, -koncepter, og -processer for at styrke et godt og solidt fundament for Gribskov Kommune som organisation og arbejdsplads. I arbejdet med denne handleplan vil der i højere grad end hidtil være fokus på at styrke den lokale forankring og anvendelsen af HR-politikker, -koncepter, og -processer i praksis.

Handleplanens initiativer kan ikke ses isoleret, men de skal ses i sammenhæng med rækken af øvrige initiativer, som også støtter op om mulighederne for at tilknytte og tiltrække medarbejdere, fx lokale, regionale og nationale initiativer med samme overordnede dagsorden.

Som organisation har vi opstillet fem principper for, *hvordan* vi vil arbejde sammen om at tilknytte og tiltrække medarbejdere til 'Fremtidens Kommune'. Vi tror på, at vi lykkes med handleplanens initiativer, når vi arbejder med afsæt i disse principper:

Målrettet indsats

Vi prioriterer, målretter indsatsen og bruger vores ressourcer effektivt. Det betyder fx, at nogle initiativer vurderes vigtigere end andre. Det betyder også, at vi nogle gange fokuserer indsatsen på specifikke områder eller udvalgte grupper i organisationen.

Et fælles fundament

Vi trækker i samme retning og ser os selv som en del af en større samlet organisation. Det betyder fx, at vi kender målsætningerne i Strategi for Tilknytning og Tiltrækning og ved, hvor vi gerne vil hen. Det betyder også, at vi arbejder med initiativerne i respekt for organisationens fælles værdier, ledelsesgrundlaget og de stærke arbejdsfællesskaber og på en måde, som understøtter 'Fremtidens Kommune'.

Involvering og samarbejde

Vi samarbejder på nye måder på tværs af organisationen, tager ansvar og løfter opgaven i fællesskab. Det betyder fx, at vi forpligter os på at bidrage til de helhedsorienterede, meningsfulde, effektive og bæredygtige løsninger, der gør, at vi fremadrettet kan tilknytte og tiltrække medarbejdere.

Lokal forankring

Vi anerkender, at vi er en mangfoldig organisation, hvor hver enhed ofte har unikke behov og udfordringer. Derfor forankrer vi initiativerne lokalt og tæt på hverdagens opgaveløsning, og vi udviser et fælles engagement og ejerskab, når initiativerne skal udvikles, tilpasses, virke og vise deres værd i praksis.

Prøvehandling

Vi er modige og tør gå nye veje. Vi er nysgerrige, lærer af vores erfaringer og prøver igen. Mindsettet er 'Go do', hvor vi udfordrer hinanden og tilpasser indsatsen på baggrund af feedback og effekt. Det betyder fx, at vi tester nye initiativer i mindre skala, tilpasser og udbreder i større skala, hvis de viser sig at være effektive.

Fælles om arbejdsmiljøet

For perioden 2025-2027 fokuserer vi som organisation fortsat på, at vi er fælles om arbejdsmiljøet. Vi ønsker et bæredygtigt arbejdsmiljø, der styrker samarbejdet på tværs af fagligheder og baner vejen for en innovativ og effektiv opgaveløsning. Vi vil tilknytte og tiltrække medarbejdere til en attraktiv arbejdsplads, hvor trivsel, engagement og fleksibilitet er højt prioriteret. En arbejdsplads, hvor medarbejdere, elever og studerende har lyst til at være ansat og oplever sig som en del af fællesskabet. Derfor har vi som organisation fokus på de stærke arbejdsfællesskaber, de gode rammer som ansat og den kompetente MED-organisation.

I perioden 2022-2024 har organisationen arbejdet målrettet med arbejdsmiljøet, blandt andet gennem trivselsundersøgelser, en styrket arbejdsmiljøorganisation og indsatser inden for sygefravær og fleksibilitet. På Uddannelsesområdet har fokus været på at forbedre det faglige og sociale læringsmiljø, fx gennem etablering af vejleder- og elevnetværk og støtte til elever med særlige behov. Der er også lanceret et nyt pre- og onboarding-koncept for nyansatte ledere, som i løbet af 2025 udvides til at inkludere nyansatte medarbejdere.

Konkrete initiativer for 2025-2027

Sammen om kerneopgaven og arbejdsmiljøet – her vil vi blandt andet:

- Arbejde med de indsatser som HU beslutter ifm. den årlige arbejdsmiljødrøftelse (AM-fokus)
- Fortsætte den intensiverede sygefraværsindsats, fx gennem målrettede forløb på lokale arbejdspladser
- Gennemføre og følge op på løbende lokale trivselsundersøgelser
- Styrke et fagligt og socialt læringsmiljø, fx gennem netværk inden for Uddannelsesområdet
- Understøtte en kompetent MED-organisation, hvor den obligatoriske MED-uddannelse omsættes til praksis, og hvor tillidsvalgte er lokale ambassadører på arbejdspladsen
- Forankre et fælles koncept for fratrædelsessamtaler, så vi afslutter samarbejdet på en god måde og får mulighed for organisatorisk læring

En fleksibel og rummelig arbejdsplads – her vil vi blandt andet:

- Udbrede fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen, fx gennem konkrete prøvehandling og indsatser for 'Flere på fuld tid' (treparts-aftale)
- Udarbejde en ny personalepolitik med fokus på medarbejdere i alle arbejdslivets faser
- Styrke mangfoldigheden på vores arbejdspladser, fx i forhold til diversitet i medarbejdergruppen

En vellykket introduktion og oplæring – her vil vi blandt andet:

- Udarbejde et fælles pre- og onboarding-koncept, som favner alle nyansatte og re-boarder ansatte i nye funktioner
- Videreudvikle Bølgen så nye og erfarne medarbejdere let finder den information, de har brug for
- Understøtte at elever og studerende på Uddannelsesområdet får en god modtagelse og en god oplæring

Udvikling i jobbet

For perioden 2025-2027 fokuserer vi som organisation fortsat på udvikling i jobbet. Vi ønsker at tilbyde spændende, meningsfulde opgaver og udvikling i alle arbejdslivets faser. Når vi tør gå nye veje og udvikle os sammen, styrker vi grundlaget for den kompetente opgavevaretagelse og de stærke arbejdsfællesskaber. Samtidig øges den enkelte medarbejders værdi på arbejdsmarkedet, hvilket også er med til at gøre netop vores arbejdsplads attraktiv. Derfor har vi som organisation fokus på, at alle medarbejdere oplever gode udviklingsmuligheder, et godt fagligt og socialt læringsmiljø og klædes på til fremtidens opgaveløsning.

I perioden 2022-2024 har organisationen arbejdet med at styrke medarbejdernes udvikling. Størstedelen af kompetenceudviklingen foregår lokalt tæt på opgaveløsningen. Af tværgående initiativer kan nævnes et nyt MUS-koncept, en Læringsportal samt indkøb af tre tværkommunale uddannelser. Der har også været fokus på at styrke det faglige og sociale læringsmiljø via netværk, tværorganisatorisk samarbejde og arbejdsfællesskaber. Inden for Uddannelsesområdet har der tillige været fokus på at opkvalificere vejledere.

Konkrete initiativer for 2025-2027

Udviklingsmuligheder i jobbet – her vil vi blandt andet:

- Tydeliggøre udviklingsforløb og mulige veje i jobbet, herunder kompetenceudvikling og livslang læring
- Sætte fokus på ansattes muligheder for intern mobilitet på tværs af organisationen, så de kan prøve kræfter med nye roller uden at skulle forlade organisationen
- Gennemføre forsøg med udviklingsstillinger, fx i form af specialerelaterede stillinger

En lærende organisation – her vil vi blandt andet:

- Udbrede tværorganisatoriske forløb og netværk for medarbejdere, blandt andet i regi af 'Fremtidens Kommune' og med fokus på AI og andre teknologiske løsninger
- Gøre brug af mentorordninger, fx for mindre erfarne medarbejdere
- Styrke det faglige og sociale læringsmiljø, fx gennem kompetenceudvikling af vejledere inden for Uddannelsesområdet

Kompetent ledelse

For perioden 2025-2027 fokuserer vi som organisation fortsat på kompetent ledelse. Vi ønsker en ledelse, som altid stræber efter at blive bedre, ser helheden først, er tydelige og sætter retning. Ledere, som mestrer relationel og strategisk ledelse, politisk tæft og kommunikation, og som understøtter resultatskabelsen i 'Fremtidens Kommune'. Ledere, som faciliterer den gode opgaveløsning og de stærke arbejdsfællesskaber, og som bidrager til, at vi kan tilknytte og tiltrække medarbejdere. Derfor har vi som organisation fokus på ledernes kompetencer, udvikling, trivsel og på de rammer, der er for at bedrive ledelse hos os.

I perioden 2022-2024 har organisationen arbejdet målrettet med at styrke ledelsen. En stor del af lederudviklingen sker lokalt tæt på opgaveløsningen og hverdagen. Af tværgående initiativer kan nævnes interne lederudviklingsforløb, basiskurser og afholdelse af Ledelsesforum to gange årligt. Der har også været afholdt LederLabs for at give lederne en dybere forståelse af Udviklingspolitikken "VORES GRIBSKOV" og for at fremme sammenhængskraft og lokalt samarbejde på tværs af enheder og fagområder. Senest har alle ledere – som en del af bevægelsen 'Fremtidens Kommune' – deltaget i masterclassforløb, som kombinerer undervisning og praktisk træning. Endvidere er der blevet etableret et ledersite på Bølgen, hvor vejledninger og værktøjer til ledere med personaleansvar er samlet.

Konkrete initiativer for 2025-2027

Styrket ledelse – her vil vi blandt andet:

- Arbejde med løbende ledelsesudvikling, herunder et tværgående ledelsesudviklingsforløb i relation til "Fremtidens Kommune" for alle ledere og årlige ledelsesfora
- Understøtte lederes trivsel, fx ved at skabe gode rammer for ledelse i 'Fremtidens kommune'
- Tydeliggøre arbejdspladsernes uddannelsesforpligtelse ift. elever og studerende

HR-data som kilde til viden – her vil vi blandt andet:

- Arbejde med nøgletal på personaleområdet og Uddannelsesområdet, fx årlig udgivelse af 'Vores arbejdsplads i tal', videreudvikling af relevant ledelsesinformation og forankring af lederes brug af data som ledelsesværktøj
- Forankre den løbende HR-opfølgning (HRO) på ledermøder, hvor der blandt andet tages afsæt i HR-nøgletal og trivselsmålinger

Professionel rekruttering

For perioden 2025-2027 fokuserer vi som organisation fortsat på professionel rekruttering. Vi ønsker, at alle ansøgere oplever en god rekrutteringsproces og får et positivt indtryk af vores fælles arbejdsplads, ligesom vi ønsker at opnå det bedste match til både stillingen og arbejdspladsen. Når vi lykkes med at tiltrække de rette medarbejdere, understøtter vi den gode opgaveløsning og de stærke arbejdsfællesskaber, hvilket er med til, at medarbejdere har lyst til at forblive ansat hos os. Derfor har vi som organisation fokus på kvaliteten i rekrutteringsprocessen og på at understøtte et bredere rekrutteringsgrundlag.

I perioden 2022-2024 har organisationen arbejdet målrettet med at styrke rekrutteringsprocessen for at sikre ansættelse af de rette profiler og for at forbedre overgangen fra elev eller studerende til fastansat. Der er afholdt workshops for ledere med fokus på rekrutteringsforløbet, udarbejdelse af stillingsopslag og interviewteknikker. Rekrutteringshåndbogen er opdateret, og vi har indført mulighed for test i forbindelse med rekruttering inden for særlige stillingskategorier.

Konkrete initiativer for 2025-2027

Kvalitet i rekrutteringsprocessen – her vil vi blandt andet:

- Løfte ansættelsesudvalgets kompetencer knyttet til rekrutteringsprocessen, fx i forhold til afdækning af kompetencebehov og vurdering af ansøgere
- Anvende search på udvalgte stillinger, herunder afdække forskellige muligheder for search
- Afprøve alternative rekrutteringsprocesser, fx video-ansøgning og ansøgning via blanket

Styrket rekrutteringsgrundlag – her vil vi blandt andet:

- Se på mulighederne for tidligere lokal tilknytning af medarbejdere, fx gennem brug af praktikanter, studiejobs, inspirationsstillinger og ungarbejdere
- Etablere et tættere samarbejde på tværs af relevante centre om mulighederne for at udvide rekrutteringsgrundlaget inden for Uddannelsesområdet
- Fokuserer på mulighederne for en bredere palette af uddannelser til elever og studerende, fx inden for IT-området
- Understøtte velfærdsreformer inden for uddannelsesområdet og bidrage til flere faglærte til sundheds-, ældre- og det pædagogiske område

Et stærkt omdømme

For perioden 2025-2027 fokuserer vi som organisation fortsat på Gribskov Kommunes omdømme som en attraktiv arbejdsplads og uddannelseskommune. Vi ønsker at tilknytte og tiltrække medarbejdere, elever og studerende gennem en styrket fortælling om kommunen som et godt sted at arbejde og udvikle sig. Vi vil formidle de gode historier fra vores arbejdspladser og uddannelsesmiljøer – både internt og eksternt – med henblik på at styrke synligheden, fællesskabet og stoltheden. Derfor har vi som organisation fokus på, hvordan vi i endnu højere grad kan positionere os som en attraktiv arbejdsplads med meningsfulde opgaver, høj trivsel, gode udviklingsmuligheder og stærke arbejdsfællesskaber.

I perioden 2022-2024 har organisationen arbejdet målrettet med at styrke vores omdømme som en attraktiv arbejdsplads og uddannelseskommune. Vi har forbedret kommunens hjemmeside om kommunen som arbejdsplads og jobmuligheder, lanceret branding-filmen "Oplev vores Gribskov" og gennemført målrettet employer branding-kampagne. Vi har delt 'de gode historier' via sociale medier, deltaget i messer og samarbejdet med uddannelsessteder og Jobcentret for at øge kendskabet til vores muligheder og tiltrække nye medarbejdere.

Konkrete initiativer for 2025-2027

Styrket fortælling om Gribskov Kommune som arbejdsplads – her vil vi blandt andet:

- Styrke den samlede fortælling om Gribskov Kommune som arbejdsplads, herunder formidle de meningsfulde opgaver og værdien ved at være ansat på en offentlig arbejdsplads
- Anvende sociale medier, film og medarbejderambassadører til at fortælle flere gode historier fra vores forskellige arbejdspladser, internt i organisationen og eksternt, jf. kommunikationsstrategien. Fx i form af en brandfilm II, historier med medarbejdere i fokus og employer branding-kampagne.
- Gå i dialog med relevante målgrupper gennem deltagelse på messer, jobdage, åbent hus-arrangementer mv. og som gæsteforelæsere på relevante uddannelser/konferencer

Gribskov Kommune som synligt og attraktivt uddannelsessted – her vil vi blandt andet:

- Synliggøre Gribskov Kommune som attraktivt uddannelsessted, fx ved brug af KL-casebank, de gode historier og fortællinger med elever og studerende på hjemmesiden
- Styrke det opsøgende samarbejde med uddannelsessteder, fx SOSU-H, U-Nord og KP

Opfølgning på arbejdet med handleplanen

Handleplanens tiltag og initiativer skal alle bidrage til, at vi når den overordnede målsætning om at kunne tilknytte og tiltrække de medarbejdere, der sammen kan og vil realisere kommunens visioner, ambitioner og målsætninger.

Som organisation følger vi udviklingen for at sikre, at vi er på rette vej og for løbende at kunne tilpasse og målrette indsatsen. Det sker fx, når vi evaluerer på effekten af de gennemførte initiativer, og når vi har dialoger om de lokale trivselsundersøgelser. Det sker også, når udviklingen drøftes på HR-opfølgningsmøder (HRO) mellem Center for Strategi og HR og den lokale ledelse. Desuden udarbejder Center for Strategi og HR en årlig status på arbejdet med handleplanen til hovedudvalg og koncernledelse, og årligt udkommer 'Vores arbejdsplads i tal', som synliggør udviklingen i personaleomsætning, anciennitet, sygefravær mm.

Opfølgningen sker således på mange måder. Samtidig er vi som organisation opmærksom på, at udviklingen påvirkes af meget andet end det, som handleplanen adresserer. Der er lokalt igangsatte initiativer i organisationen, ligesom der er regionale og nationale initiativer og generelle samfundstendenser, som ikke indgår i handleplanen, men som alle influerer på mulighederne for at tilknytte og tiltrække arbejdskraft. Derfor arbejdes der løbende med mål og data i forbindelse med handleplanens enkelte initiativer, og der opstilles ikke måltal for arbejdet med den samlede handleplan.

Bilag 2. Baggrund for strategien

Situationen i 2021

Da Rekrutterings- og fastholdelsesstrategien blev til i 2021 havde Gribskov Kommune – i lighed med andre kommuner – svært ved at tiltrække den nødvendige arbejdskraft, især på velfærdsområderne. Ifølge Kommunernes Landsforening var 13 procent af de ansatte i kommunerne på daværende tidspunkt over 60 år, og flere end hver fjerde var over 55 år. Vi så ind i, at ca. 45.000 medarbejdere ville trække sig tilbage på landsplan inden for de næste fem år, hvilket ville presse velfærden yderligere i en tid med rekrutteringsudfordringer, især til omsorgsfagene.

80 procent af hovedstadskommunerne meldte i 2021 om udfordringer med at tiltrække kvalificerede pædagoger, 60 procent havde udfordringer med at tiltrække kvalificerede lærere, kun 2 ud af 3 ledige stillinger som sygeplejerske blev besat af kvalificerede ansøgere, og for social- og sundhedsassistenter lå rekrutteringsraten på 37 procent.

På daværende tidspunkt i 2021 havde Gribskov Kommune ikke en generel Rekrutterings- og fastholdelsesstrategi, som favnede hele kommunen. Derimod var der lokale tiltag på udvalgte områder, fx handleplanen for Helhedsplejen, samt centrale, tværgående tiltag som fx rekrutteringshåndbog, MUS-koncept og fælles ledelsesgrundlag. Disse centrale og lokale tiltag bidrog til, at Gribskov Kommune kunne tilknytte og tiltrække medarbejdere.

På møde den 26. april 2021 besluttede Økonomiudvalget, at der skulle udarbejdes en generel Rekrutterings- og fastholdelsesstrategi for hele kommunen, og strategien blev tiltrådt den 8. november 2021. I forbindelse med strategiens udarbejdelse blev der inddraget relevant statistik for Gribskov Kommune, fx data om personaleomsætning og demografisk udvikling samt generelle samfundstendenser. Arbejdet med udarbejdelse af strategien var forankret i en arbejdsgruppe nedsat af Hovedudvalget og i Koncernledelsen og med tæt løbende involvering af Hovedudvalget.

Situationen i dag

I dag har Rekrutterings- og fastholdelsesstrategien levet i 3 år. Kommunernes udfordringer med at tilknytte og tiltrække tilstrækkelig arbejdskraft gør sig stadig gældende. I en tid med mangel på arbejdskraft bliver vi som kommune også nødt til at tænke opgaveløsningen på nye og andre måder, fx ved brug af AI og teknologiske løsninger. Som organisation skal Gribskov Kommune i fremtiden være endnu bedre til at tilknytte og tiltrække kompetente medarbejdere, og kommunens udfordringer med at tiltrække medarbejdere skal til dels løses gennem et fortsat stort fokus på tilknytning.

I 2024 er der igangsat en proces med evaluering af strategiens målsætninger og udarbejdelse af en ny handleplan for årene 2025-2027. Forskellige aktører er inddraget i dette arbejde, herunder koncernledelsen og hovedudvalget. I arbejdet er vi også blevet inspireret af andre kommuner, undersøgelser om den attraktive arbejdsplads og tendenserne på fremtidens arbejdsmarked.

Dette arbejde har resulteret i en mindre justering af strategiens målsætninger. Endvidere er strategien blevet gennemskrevet og gjort mere tidssvarende, fx er 'rekruttering og fastholdelse' ændret til 'tilknytning og tiltrækning', og arbejdet med 'Fremtidens Kommune' er nu afspejlet i strategien.

Strategiens fundament og dens grundlæggende indhold er det samme. Som hidtil opstiller strategien en række målsætninger for Gribskov Kommunes fremtidige indsats inden for tilknytning og tiltrækning, og strategiens handleplan prioriterer tværgående tiltag, som kan bringe os i mål med strategien.

Den ny handleplan har ændret form og er blevet mere værdibåret. Blandt andet sætter den nu flere ord på, hvad vi som fællesskab og samlet organisation ønsker at opnå med handleplanens tiltag og konkrete initiativer. Den indeholder også som noget nyt fem principper for, hvordan vi som organisation arbejder med at udmønte handleplanens initiativer i praksis. En stor del af indholdet i den nye handleplan er nyt, men der er også initiativer, som er videreført fra den nuværende handleplan.