

10

GODE IDÉER

Fokus på arbejdskraftudfordringen

ORGANISERING

REDSKABER

FORANKRING

SAMARBEIDSPARTNERE

KITO





Fokus på arbejdskraftudfordringen – 10 gode idéer

Kommunerne forventes i en lang periode fremover at have en udfordring med at kunne rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Det skyldes især den demografiske udvikling, der vil medføre et fald på 60.000 personer i den erhvervsaktive alder over de næste 10 år.

Rekruttering kan være vanskelig at sætte på dagsordenen i en tid, hvor der skal foretages besparelser. KL og KTO har gennemført projekt "Nye Karriereveje" for i samarbejde med 4 kommuner at kortlægge arbejdskraftudfordringen på den lange bane.

Her er 10 gode idéer, som de deltagende kommuner giver videre til andre kommuner, der ønsker at sætte fokus på arbejdskraftudfordringen.

ORGANISERING

1 FÅ DIREKTIONEN MED FRA STARTEN – TÆNK PÅ TVÆRS

Arbejdskraftudfordringen går på tværs af kommunen og kræver helhedstænkning. Rekruttering kan anskues fra flere vinkler – HR-afdelingen, jobcentret og fagforvaltningen – og hver part har sit at bidrage med. Det er en god idé at tænke på tværs og fra starten lade fokus på arbejdskraftudfordringen forankres i direktionen. Helhedstænkning er en ledelsesopgave.

Emnet er også politisk interessant. Erfaringen er, at kommunalbestyrelsen gerne vil drøfte emnet, og særligt hvis forvaltningen kan gøre udfordringen konkret, f.eks. gennem en analyse eller fremskrivning. Når det bliver konkret, er det et emne med god energi, og diskussionerne vil hurtigt brede sig. Arbejdskraftudfordringen kræver nemlig et samlet strategisk overblik. Måske er svaret at etablere en rigtig god folkeskole, så børnefamilierne bliver de nye tilflyttere? Eller måske skal der sættes fokus på eksempelvis infrastruktur? Arbejdskraftudfordringen bør være en brik i en samlet strategisk plan, og kommunalbestyrelsen skal på banen.

ORGANISERING

2

UDPEG EN ANSVARLIG TOVHOLDER

Det er vigtigt med et godt tværfagligt fundament. Det er en god idé at udpege en ansvarlig tovholder, der sikrer, at netværket bindes sammen, og gryden holdes i kog. HR-afdelingen kan med fordel fungere som tovholder og være sparringspartner for fagforvaltningerne på den lange bane.

ORGANISERING

3 BRUG JOBCENTRET SOM EN AKTIV SPILLER

Som oftest er det HR-afdelingen, der tager teten på arbejdskraft-udfordringen i dialog med fagforvaltningerne. Men jobcentret har også meget at byde på. Også her er det vigtigt med et helhedsperspektiv. Ved afskedigelser (både offentligt og privat) kommer ny-ledige i jobcentret. Når det lange lys sættes på, så er det relevant at have et godt samspil med jobcentret om, hvad det er for kompetencer, der er brug for, når man ser fremad. Med et faldende børnetal i kommunen er det måske ikke lærere og pædagoger, der bliver mangel på, men måske social- og sundhedspersonale. Brug jobcentret som en aktiv spiller, og se økonomien i sammenhæng.

REDSKABER

4

DAN ET FÆLLES BILLEDE AF DEN LOKALE UDFORDRING

Billedet er ikke nødvendigvis, som du forestiller dig. Erfaringerne viser, at der er betydelige regionale og kommunale forskelle. Ligeledes er der væsentlige forskelle faggrupper imellem.

Projekt "Nye Karriereveje" har udviklet en model for remskrivning af behovet for arbejdskraft, der bygger dels på Danmarks Statistiks befolkningsfremskrivning og dels på en fremskrivning af medarbejdersammensætningen baseret på historiske data fra det Fælleskommunale Løndatakontor. Analysen er lavet ud fra en alt-andet-lige-forudsætning. Analysen af udbud/efterspørgsel af arbejdskraft er konkret på kommuneniveau og sætter fokus på relevante faggrupper.

Erfaringerne viser, at det har været rigtig godt at få viden om lokale forhold. Det har dannet en god platform for de efterfølgende drøftelser, hvor alle parter kan tale ud fra det samme billede. En konkret analyse skaber fælles erkendelser og ejerskab. Det skaber viden og forståelse for, hvad fremtiden kan bringe. Det hjælper med at holde fokus.

Men det er kun en pejling. Man kan ikke spå om fremtiden, men man kan via analyser komme med et kvalificeret bud, som giver mulighed for at navigere meget tidligt og komme med løbende tilpasninger. En vigtig pointe er også at erkende, hvor man selv er. Et godt datagrundlag er et godt grundlag for en realistisk plan, der møder nogle af de reelle udfordringer.

REDSKABER

5

ARBEJD TVÆRFAGLIGT, AL VIDEN SKAL I SPIL

Tal kan ikke stå alene. Tal bør suppleres med den viden, der er i kommunen/organisationen. En konkret analyse kan med fordel drøftes, f.eks. på et tværgående seminar, hvor både HR-afdeling, fagforvaltning og jobcenter deltager. Eller HR-afdelingen kan bruge analyserne/fremskrivningerne som fundament for sektormøder med de relevante forvaltninger.

I dialogen er det samtidig vigtigt at lytte til, hvad fagforvaltningen er optaget af. Tag udgangspunkt i forvaltningens behov. Analyser og indsatser skal give mening for alle. Der er rigtig meget viden i organisationen. Få den operationaliseret, og brug den.

REDSKABER

6

TIMING – VÆR KLAR, NÅR TIDEN ER MODEN

I en tid med besparelser kan det være svært at sætte langsigtet rekruttering på dagsordenen. Det er et emne, der er følsomt. Det betyder ikke, at man skal lave være med at tale om det. Hvis man vælger at få lavet en fremskrivning med konkrete bud på fremtiden, så kan det være med til at afmystificere emnet og understøtte et mere langsigtet fokus.

Fagforvaltningerne er som udgangspunkt optaget af drift og at sikre god service til borgerne. Det er en udfordring at få driften til at hænge sammen, og derfor er der ikke altid så meget fokus på, hvad der sker om 5-10 år. Det ændrer dog ikke på relevansen af det lange perspektiv.

HR-afdelingen kan med fordel fungere som tovholder. I den rolle er det dog vigtigt at have noget kvalificeret at byde på, f.eks. gennem analyser eller overblik over erfaringer fra andre kommuner. Selvom emner ikke lige presser sig på nu, så husker forvaltningen, hvor der er støtte og sparring at hente. For HR-afdelingen handler det om at blive ved, om at holde fokus og om at have et beredskab.

REDSKABER

7 SÆT FOKUS PÅ FREMTIDENS KOMPETENCEBEHOV

Arbejdskraftudfordringen handler ikke kun om at tælle hænder, men i lige så høj grad om, hvilke kompetencer der er brug for i fremtiden.

Der skal være kvalificeret personale til at tage over, når de store årgange går på pension. En lærer er ikke bare en lærer. Hvis der er mangel på dansklærere, så er det ikke det bedste at ansætte en lærer uden forudsætninger for og erfaring med at undervise i dansk. Kompetencebehovet inden for de enkelte fag udvikler sig også, i takt med at opgaverne ændrer sig. På social- og sundhedsområdet er der ved at opstå nye kompetencebehov, bl.a. fordi sygehusene udskriver tidligere.

Når der sættes fokus på arbejdskraftudfordringen, bør der også sættes fokus på fremtidens kompetencebehov. Således handler det ikke kun om karriereveje for de ledige, men også om kompetenceudvikling for nuværende personale. Kan og skal arbejdsopgaverne løses på en anden måde fremover, og hvad kræver det?

FORANKRING

8

VÆR FORBEREDT PÅ EN KONTINUERLIG OG DYNAMISK PROCES

Verden er foranderlig, og det går stærkt! Men det er ikke grund til at lade være at sætte fokus på emnet. En analyse med et kig ud i fremtiden kan betragtes som en pejling, som et kvalificeret bud på, hvordan fremtiden kommer til at se ud.

Projekt "Nye Karriereveje" har betragtet sig selv som opdagelsesrejsende. For at sætte kurs har vi været nødt til at tegne et lokalt landkort. I takt med at vi blev klogere, justerede vi pejlingen. At være på forkant med fremtiden kræver et beredskab, som løbende justeres og følges op.

Selvom verden er foranderlig, så sæt nogle realistiske mål inden for en overskuelig fremtid. Så går energien ikke af projektet. Vær realistisk, og spejl jer i virkeligheden. Overvej at gentage analysearbejdet, så I hele tiden er sikre på at være på rette kurs.

SAMARBEJDSPARTNERE

9 BRUG DE RELEVANTE EKSTERNE SAMARBEJDSPARTNERE

Der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken igen. Søg gerne sparring hos andre kommuner eller hos større private virksomheder. Mange står med samme udfordringer. Og det kan være frugtbart at være hinandens sparringspartner.

Men også et godt netværk til uddannelsesinstitutionerne er værdifuldt. F.eks. tager det kun 14 måneder at uddanne en social- og sundhedshjælper. Har man brug for mere personale, kunne det være, at skolen er villig til at indgå et samarbejde om større optag, hvis kommunen lover at stille praktikpladserne til rådighed.

Da rekruttering i en tid med besparelser er et følsomt emne, er det en god ide at inddrage de faglige organisationer i arbejdet, f.eks. i en fælles referencegruppe eller lignende, hvor der løbende gives en gensidig orientering, og hvor ting kan tages i opløbet.

SAMARBEJDSPARTNERE

10

BRUG EVENTUELT EKSTERN KONSULENTBISTAND

Det kan være en god idé at søge støtte udefra. Det er værdifuldt, at der kommer nogle udefra og stiller spørgsmål, og det hjælper med at holde fokus. Analyserne kan være svære at lave, og også på den front kan det være en støtte med ressourcer og kompetencer udefra. Det er afgørende at erkende, hvad man selv kan, og hvad der er relevant at søge ekstern bistand til.

NYE KARRIEREVEJE

Projekt "Nye Karriereveje er finansieret af overenskomstmidler, og Lolland, Næstved, Vejen og Ringkøbing-Skjern kommuner har deltaget i projektet i samarbejdet med KL og KTO. I projektet er der udviklet en analysemodel, der giver en pejling af den konkrete arbejdskraftudfordring for den enkelte kommune. De deltagende kommuner har kørt en proces, hvor analyserne er drøftet strategisk og tværfagligt med henblik på vurdering af behovet for fremadrettede initiativer.

Du er også velkommen til at kontakte:

Lolland Kommune

Næstved Kommune

Vejen Kommune

Ringkøbing-Skjern Kommune

Projektledeelse v.



Niels Gæmelke,
E-mail: ng1@dlf.org



Camilla Tredal Jørgensen,
E-mail: ctj@kl.dk

10 GODE IDÉER



Få direktionen med fra starten – tænk på tværs



Brug jobcentret som en aktiv spiller



Udpeg en ansvarlig tovholder



Dan et fælles billede af den lokale udfordring



Arbejd tværfagligt, al viden skal i spil



Timing – vær klar, når tiden er moden



Sæt fokus på fremtidens kompetencebehov



Vær forberedt på en kontinuerlig og dynamisk proces



Brug de relevante eksterne samarbejdspartnere



Brug eventuelt ekstern konsulentbistand