

STRATEGI FOR FREMTIDENS ARBEJDSKRAFT

- REKRUTTERING, FASTHOLDELSE OG RESSOURCER

RANDERS





Indhold

Forord	3
Strategi for fremtidens arbejdskraft - rekruttering, fastholdelse og ressourcer	4
Attraktiv arbejdsplads - en synlig fortælling	6
Professionel rekruttering - en kvalificeret kollega	7
Systematisk introduktion - en god start på jobbet	8
Bæredygtig fastholdelse - et meningsfuldt arbejdsliv	9
Fremtidens arbejdskraft - en mangfoldig ressource	10
Fra strategi til handling	11

RANDERS

Strategi for fremtidens arbejdskraft - rekruttering, fastholdelse og ressourcer

Tekst: Randers Kommune 2022

Foto: Randers Kommune 2022

Forord

I 2019 lancerede Randers Kommune en koncernfælles Strategi for rekruttering og kompetenceudvikling. Siden da har fagforvaltningerne arbejdet med specifikke initiativer for at skabe de bedste betingelser for rekruttering og kompetenceudvikling.

Dygtige medarbejdere og dygtige ledere er en forudsætning for en kvalitetsstærk kerneopgave. Der er en dobbelt udfordring i en vanskelig rekrutteringssituation og samtidig stigende krav til vores medarbejdere. Vi skal derfor være på stikkerne.

Arbejdet med strategien er fortsat essentiel. På landsplan kigger kommunerne ind i en fremtid med mangel på arbejdskraft, demografiske udfordringer, teknologisk udvikling og en faldende tilgang til velfærdsuddannelserne.

Derfor ønsker vi at revidere strategien, så den rammesætter de stigende udfordringer, vi har med mangel på arbejdskraft herunder rekruttering, fastholdelse og øget ressource.

Vores nye strategi kalder vi:

Strategi for fremtidens arbejdskraft – rekruttering, fastholdelse og ressourcer.

Strategien skal medvirke til, at Randers Kommune både på kort og lang sigt kan understøtte byrådets vision samt levere den bedst mulige kerneopgave med borgeren i centrum.

Strategien er til fælles inspiration for alle i kommunen og beskriver en række proaktive initiativer for at imødekomme de udfordringer, vi står overfor. På baggrund af strategien udarbejder hvert chefområde egne mål, indikatorer, handleplaner og nødvendige opfølgninger. Strategien udgør dermed en ramme og er til inspiration for drøftelser på de enkelte fagområder. Dette hænger godt sammen med den måde, vi samarbejder på i Randersmodellen med fokus på central styring og decentral ledelse.

Med de ord ønsker jeg alle en god dialog og arbejdslyst – både på den lokale arbejdsplads, på tværs af organisationen, mellem medarbejdere og ledere samt med involvering af vores mange eksterne samarbejdspartnere.

Jesper Kaas Schmidt,
Kommunaldirektør

Strategi for fremtidens arbejdskraft

- Rekruttering, fastholdelse og ressourcer



**Systematisk
introduktion**

- En god start på jobbet



**Attraktiv
arbejdsplads**

- En synlig fortælling



**Professionel
rekruttering**

- En kvalificeret kollega





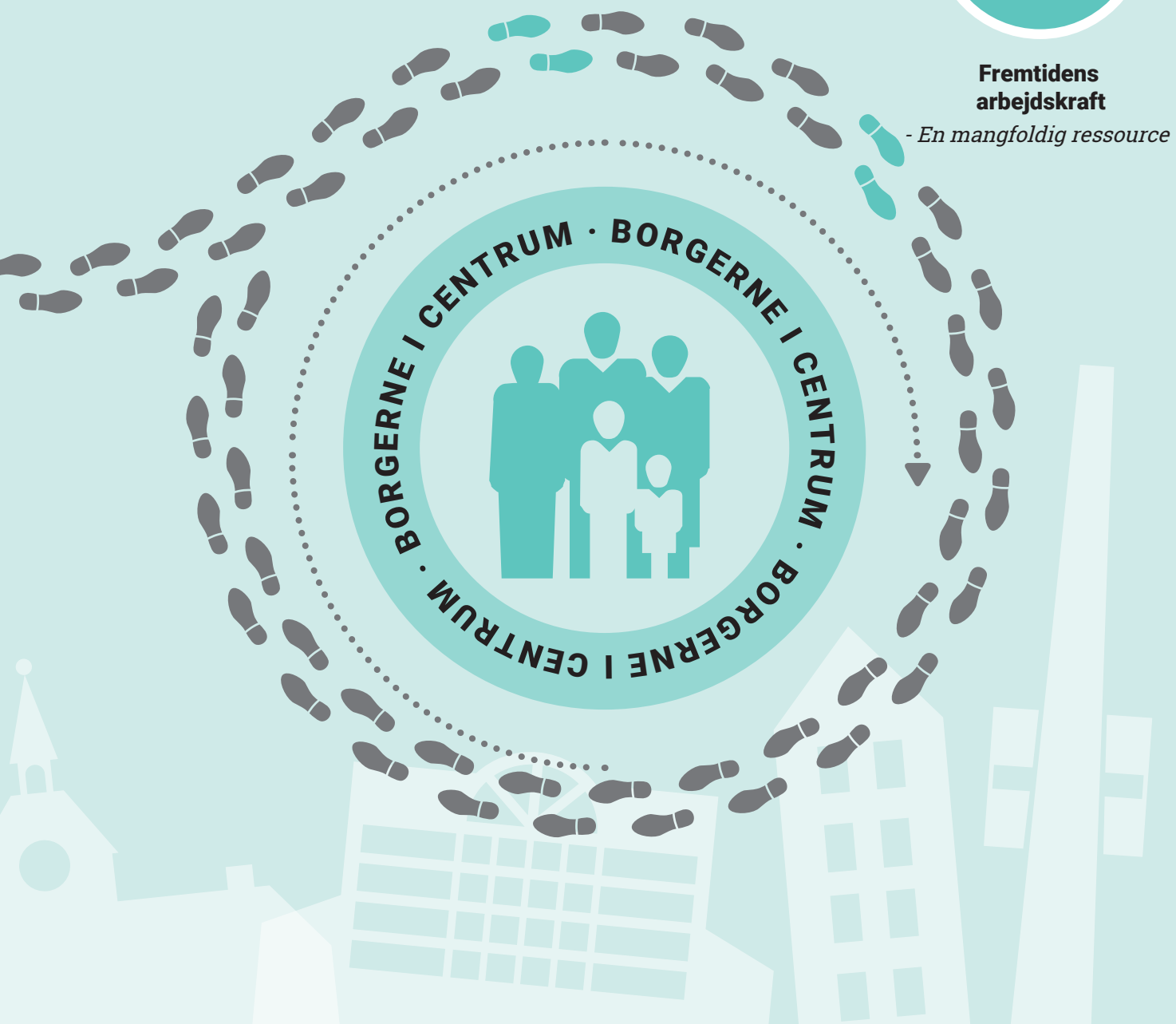
**Bæredygtig
fastholdelse**

- Et meningsfuldt arbejdsliv



**Fremtidens
arbejdskraft**

- En mangfoldig ressource





Attraktiv arbejdsplads – En synlig fortælling

Hos os er der højt til loftet, frihed i arbejdet og et godt fællesskab. Vi lægger stor vægt på tydelig ledelse, hvor ledere og medarbejdere sammen skaber resultater. Vi tilbyder spændende muligheder for faglig udvikling, når vi løser vigtige samfundsopgaver. Vi gør en forskel for børn, unge, voksne og ældre hver dag. Det brænder vi for, og vi gør os umage i vores arbejde.

De gode fortællinger i organisationen

Alle ansatte har et medansvar for at sikre en fortsat god arbejdsplads, som er kendetegnet ved trivsel, gode kollegaer, meningsfuldt arbejde og faglig stolthed.

Vi har forventninger til hinanden som kollegaer. Det handler grundlæggende om, at vi ønsker en arbejdsplads, der er kendetegnet ved omsorg, hjælpsomhed og opbakning både fagligt og socialt. Vi fortæller gerne om vores gode kollegaskab gennem kreative fortællinger, billeder og citater på de medier, vi har til rådighed.

Vi skaber en attraktiv og tillidsbaseret arbejdsplads, hvor vi oplever ejerskab, har mulighed for at udvikle os og udvikler de bedst mulige løsninger til gavn for borgerne. En attraktiv arbejdsplads gør, at vi har lyst til at engagere os og forpligtige os – overfor vores borgere, kollegaer og lokale arbejdspladser.

Randers Kommune – et attraktivt sted at arbejde, bo og leve

Alle ansatte er ambassadører for deres arbejdsplads og for kommunen. Målet er, at medarbejderne af egen drift ønsker at fortælle de gode historier og udbrede viden og kendskab til, hvad den enkelte arbejdsplads og Randers Kommune kan tilbyde. Det gælder både i forhold til kommunen som geografisk område og kommunen som en visionær og værdiskabende organisation med mange forskellige arbejdspladser og arbejdsfællesskaber.

Vi fortæller om vores praksis og kerneopgave. Vi er synlige i fagblade og professionelle fora, hvor vi gerne fortæller om vores faglighed og udviklingsinitiativer. Vi gør brug af forskellige medier til at udbrede hverdagsfortællinger om den gode arbejdsplads.

Vi fortæller de positive historier til familie, venner og bekendte om vores arbejde og den passion, vi har for vores borgere og faglighed.

Vi har særligt fokus på at målrette kommunikation og fortællinger til de unge, som blandt andet udgør fremtidens elever, studerende, medarbejdere og borgere.

Vi kommunikerer positivt om vores kerneopgave, fagligheder og professioner i samarbejde med alle andre kommuner, uddannelsesinstitutioner, interesseorganisationer og samarbejdspartnere. Randers Kommune er en stor organisation med mange arbejdspladser, derfor arbejder vi med at skabe synlige karriereveje, så vi kan udvikle og fastholde vores kompetente medarbejdere.



Professionel rekruttering – En kvalificeret kollega

Vi har fokus på at rekruttere kvalificerede medarbejdere og ledere, som hver dag sætter borgerne i centrum for deres opgaveløsning. Vi lægger vægt på en imødekommende og ordentlig rekrutteringsproces lige fra første møde med Randers Kommune til ansættelse eller afslag. Vi arbejder professionelt med rekruttering og lægger vægt på, at alle ansøgere føler sig godt behandlet.

Gennemsigtighed i rekrutteringsprocessen

Vi har en gennemsigtig rekrutteringsproces, hvor ansøgere oplyses om: hvem vi er, hvad vi kan tilbyde, hvad stillingen indeholder, hvordan der søges, og hvornår der er ansøgningsfrist og samtaler – allerede i stillingsopslaget. Vi forventningsafstemmer ønskede kompetencer både i stillingsopslag, under samtalen med ansøgere, og når nyansatte introduceres. Vi sikrer, at ansøgere der ikke får stillingen får den bedst mulige oplevelse under rekrutteringsprocessen og et godt indtryk af Randers Kommune som arbejdsplads.

Vi ønsker at forbedre vores stillingsopslag og jobprofiler, så de er en levende fortælling om arbejdspladsen, kerneopgaven og kollegaskabet – med konkrete fortællinger fra borgere, børn, unge og pårørende. Vi undersøger muligheden for brug af uopfordrede ansøgninger, jobbanker, løbende stillingsopslag og uformelle samtaler med leder og kollegaer. Vi bruger både vores formelle og uformelle netværk til at fortælle om de stillinger, vi har til rådighed. Vi anbefaler vores arbejdspladser til familie, venner og netværk.

Sammenhæng mellem opgaver og kompetencer

Når vi rekrutterer, er vi nysgerrige på egen praksis og på det "vi plejer". Vi overvejer justering af opgaver og kompetencer, så arbejdspladsen bedst muligt understøtter kerneopgaven og medarbejdernes behov – nu og i fremtiden. Vi skaber en mangfoldig organisation, hvor køn, alder, politisk overbevisning, handicap, etnicitet og religion ikke har betydning i forbindelse med ansættelser, og vi udfordrer traditionelle forestillinger om "mandefag" og "kvindefag".

Vi bliver bedre til at afsøge nye interne og eksterne rekrutteringsmuligheder. Vi hjælper hinanden på tværs af fagområder med at finde gode interne match, så interne skift af jobs og arbejdspladser er en naturlighed.

Offensiv rekruttering af fremtidens kompetente medarbejdere

Vi er offensive i rekruttering af elever og studerende som fremtidens medarbejdere og ansætter dem gerne, inden de er færdiguddannet. Vi styrker samarbejdet med grundskolen, ungdomsuddannelser og videregående uddannelser. Vi ønsker en struktureret tilgang til skolepraktik, så skoleelever får et forløb gennem de forskellige velfærdsområder. Vi ansætter vikarer og studentermedhjælpere med fokus på at udvikle fremtidens arbejdskraft.

Vi har fokus på rekruttering af specialister til løsning af stadig mere komplekse arbejdsopgaver og brander os som en rummelig og fleksibel arbejdsplads. Vi gør en særlig indsats for at rekruttere seniorer både de erfarne og de mere uerfarne. Vi understøtter muligheden for karriereskift også senere i livet.

Målrettede indsatser hvor vi er særligt udfordret

Vi har målrettede indsatser, hvor rekrutteringsudfordringen er særlig stor – eksempelvis sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, pædagoger og akademiske specialister. Dette gør vi i samarbejde med jobcenter, andre kommuner, regionen, statslige arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner.

Randers Kommune skal være offensiv i rekruttering af elever og studerende, som udgør fremtidens medarbejdere – vi har fokus på fastholdelse og tilknytter dem gerne allerede, inden de er færdiguddannede ...



Systematisk introduktion – En god start på jobbet

Alle nyansatte skal have de bedste forudsætninger for at falde godt til og lykkes i deres nye job. Derfor gør vi os umage for at tage godt imod dem. En god introduktion bidrager til, at nye medarbejdere og ledere hurtigere bliver en aktiv del af fællesskabet, så der skabes et godt fundament for fastholdelse. Vi prioriterer introduktion til opgaver, kultur, regler og rammer, selvom der er en travl hverdag.

Vi styrker nyansattes introduktion gennem det første år

Vi gennemfører systematiske og individuelle introduktionsprogrammer, hvor arbejdsbelastningen tilpasses løbende til, hvornår den nyansatte er klar til selvstændighed i opgaveløsningen. Introduktionen forholder sig både til udførelse af kerneopgaven, det organisatoriske og det kollegiale – både det udtalte og den tavse viden på arbejdspladsen.

Vi starter introduktionsprogrammet allerede ved ansættelsessamtalen og inddrager den nyansatte i udvikling af programmet. Vi er grundige i introduktionen til opgaver og arbejdsmiljø for at forebygge arbejdsulykker. Et introduktionsforløb er en længere vedvarende proces og et fælles ansvar for alle på arbejdspladsen. Vi prioriterer, at den nyansatte har en faglig såvel som social mentor eller et fast introduktionsteam, som er ansvarlig for alle nyansatte på arbejdspladsen.

Vi har også fokus på introduktion for tilbagevendte kollegaer efter barsel eller orlov samt for kollegaer, som skifter job internt i kommunen.

Elever, studerende og vikarer får en grundig introduktion til arbejdsopgaver og bliver en del af det sociale fællesskab på arbejdspladsen fra dag et. Vi gør en indsats for at italesætte kutymen og udtalt praksis, så elever, studerende og vikarer hurtigt bliver sikre i udførelsen af opgaver og trygge ved arbejdspladsen, kollegaer og ledelse. Vi skaber netværk på tværs af arbejdspladser for elever og studerende. En stærk introduktion af elever, studerende og vikarer er en afgørende i forhold til fastholdelse og rekruttering til kommende stillinger – både på egen arbejdsplads og på tværs af kommunen.

Systematisk opfølgning på nyansattes introduktion

Arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter har særligt fokus på den nyansattes arbejdsmiljø og fastholdelse. Ledelsen følger op ved at afholde opfølgningssamtaler efter de første par uger, inden for de første tre måneder og igen efter seks til tolv måneder. Både i hverdagen og i opfølgningssamtalerne er vi nysgerrige og værdsætter de nyansattes spørgsmål, undren og perspektiver og inddrager det i udviklingen af praksis.



Bæredygtig fastholdelse – Et meningsfuldt arbejdsliv

Randers Kommune har mange forskellige arbejdspladser og gode jobmuligheder. Vi sætter fastholdelse højt på dagsordenen og er opmærksomme på forskellige aspekter lige fra motivation og udviklings-muligheder til det gode kollegaskab og ledelse samt fysiske og psykiske belastninger i arbejdet.

Kompetenceudvikling og læringsmiljøer

Vi har fokus på strategisk kompetenceudvikling både indenfor det enkelte fagfelt og på tværs. Medarbejdergruppens samlede kompetencefelt skal sikre, at opgaverne bliver løst med størst mulig kvalitet. Vi styrker den enkelte og gruppens faglighed, hvad end det gælder specialisering eller udvikling af generalist- eller ledelseskompetencer og er dermed med til at fastholde medarbejdere. Vi gennemfører kurser og uddannelse for faglærte og ufaglærte samt udvikler nye måder at tilegne sig professionelle kompetencer på – både indenfor og udenfor det ordinære uddannelsessystem. Vi gennemfører interne videreuddannelsesforløb for de medarbejdere, som allerede er ansat i kommunen eksempelvis fra ufaglært til hjælper til assistent til professionsuddannet.

Vi er nysgerrige, samarbejder på tværs og giver mulighed for videndeling, netværk og feedback. Vi udnytter hverdagens potentialer for læring, da hovedparten af vores læring er uformel og foregår, mens vi i fællesskab løser opgaverne. Vi faciliterer workshops og oplæg, laver sideoplæring og hands-on undervisning og benytter os af den viden, som er i kollegaskabet.

Udviklings- og exitsamtaler

Vi arbejder systematisk med medarbejder-, leder- og teamudviklingssamtaler for at understøtte den enkelte og teamets trivsel, fastholdelse og udvikling. Vi inddrager ligeledes karrieresamtaler, seniorsamtaler, sparring og supervision. Lederen afholder en fastholdelses-samtale kort efter opsigelse for at undersøge muligheden for at medarbejderen bliver på arbejdspladsen. Ved afsked med en kollega afholder lederen en exitsamtale – både på leder- og medarbejderniveau.

Fastholdelse af elever, studerende og nyuddannede

Vi investerer i fremtiden ved at spille en aktiv rolle som uddannelsessted i forhold til ansættelse af elever, studerende og nyuddannede samt i forhold til praktikker og trainee-forløb. Vi skaber ungenetværk, gode læringsrum og synliggør mulige karriereveje for elever, studerende og nyuddannede, da vi ønsker at fastholde dem som fremtidige kollegaer. Vi skaber gode rum for sparring og vejledning med interne mentorer, uddannede vejledere, stærke kulturbærere og gode kollegaer, de kan spejle sig i. Vi tager udgangspunkt i den enkelte unges ressource og understøtter de unge, som har brug for en særlig indsats både fagligt, socialt og personligt. Vi gør alt det, vi kan for at fastholde dem i uddannelse og i arbejde.

Fleksibilitet og trivsel i alle livsfaser

Vi har fokus på de livsfaser, som ansatte kan gennemgå i deres arbejdsliv – at være nyuddannet, familieliv, karriere samt overgangen fra job til seniorliv. I det omfang det er muligt, imødekommer vi de individuelle behov. Vi ønsker at fastholde de erfarne seniorer i et længere og godt seniorarbejdsliv eksempelvis med motivation, gradvis nedtrapning eller andre opgaver og jobmuligheder. Fastholdelse handler også om et godt arbejdsmiljø med et velfungerende kollegaskab og en meningsfuld kerneopgave. Der er en fællesindsats i at nedbringe sygefravær og øge antallet af langtidsfriske medarbejdere. Vi ønsker at forebygge arbejdsulykker og arbejdsrelateret stress. Vi er opmærksomme på vigtigheden af synlig og nærværende ledelse og arbejder derfor både strategisk og i praksis med ledelse i forskellige former og på flere niveauer.

Randers Kommune ønsker at fastholde de erfarne seniorer i et længere og godt seniorarbejdsliv eksempelvis med motivation, gradvis nedtrapning eller andre opgaver og jobmuligheder ...



Fremtidens arbejdskraft – En mangfoldig ressource

En fremtid med mangel på arbejdskraft, demografiske udfordringer, teknologisk udvikling og komplekse samfundsudfordringer kræver nye løsninger. Derfor skal vi være modige og gå nye veje. Det handler om at skabe nye innovative løsninger og turde gøre op med vante forestillinger og arbejdsgange.

Fokus på fuldtid

Vi har en ambition om, at fuldtid er det normale udgangspunkt for kommunens stillinger. Vi slår som hovedregel ledige stillinger op som fuldtidsstillinger med hensyntagen til ansøgernes ønsker, arbejdspladsens ressourcer og tilrettelæggelse af opgaver. Vi har et ønske om, at flere nuværende medarbejdere går op i tid, og medarbejdere på nedsat tid tilbydes flere timer, inden stillinger slås op.

Tilrettelæggelse af opgaver og ydelser

Vi gør op med "plejer" og justerer i tilrettelæggelsen af opgaver og ydelser, så vores ressourcer strækker længst muligt. Kerneopgaven kan løses på mange forskelligartede måder og tidspunkter. Vi skaber fleksible stillinger, som kan tiltrække medarbejdergrupper, der ønsker en anden form for arbejdsliv – eksempelvis vikarer, pensionister og studerende.

En arbejdsdag kan se forskellig ud fra medarbejder til medarbejder eksempelvis længerevarende vagter, ansættelse på mere end fuldtid eller weekendstillinger. I samarbejde med kommuner, regioner, stat og foreninger arbejder vi for flere fleksible muligheder i arbejdstilrettelæggelsen såsom vagters længde, timetal, større individuelt råderum mv.

Vi ønsker en national videreuddannelsesstrategi med flere muligheder for at skifte profession, mens man er i arbejde. Velfærdsuddannelserne skal være mere praksisorienteret og praktikperioder under uddannelse udvides. Det skal være nemt at skifte fra én professionsuddannelse til en anden undervejs i forløbet. Vi ønsker national prioritering i forhold til at kunne give flere økonomiske fordele til de, der ønsker at påtage sig ekstra arbejde indenfor velfærdsområderne, som for eksempel studerende og pensionister.

Fremtidens kompetencer og nye ressourcer

Vi bidrager til, at arbejdsstyrken vokser ved at inddrage nye professioner og fagligheder, og vi giver den kompetenceudvikling, som er påkrævet for at kunne løse kerneopgaven. Vi er åbne for inddragelse af andre medarbejdergrupper eksempelvis brancheskifttere, unge med fritidsjob og midlertidigt ansatte, der ønsker et sabbatår fra egen branche. Vi er undersøgende på, hvordan udenlandsk arbejdskraft kan tiltrækkes til vores arbejdspladser, og hvordan vi sikrer intensiv sprogundervisning, mens de er i ansættelse.

Vi udvider arbejdsstyrken ved at tage et socialt ansvar som arbejdsplads og ansætter medarbejdere på særlige vilkår, sårbare unge med særlige behov og voksne udenfor arbejdsmarkedet for at styrke den sociale mobilitet.

Vi udnytter de muligheder, den teknologiske udvikling skaber. Vi frigør ressourcer og øger kvaliteten ved at bringe velfærdsteknologier i spil og anvender teknologien til at gentænke vores kerneopgave.

Vi samarbejder med frivillige organisationer, udvikler netværk og inddrager pårørende i de opgaver, som kan være relevante for dem og for borgerne. Vi arbejder for, at børn, unge og voksne bliver mest selvhjulpne i deres eget liv.

Randers Kommune fremmer den sociale mobilitet ved at tage et socialt ansvar og være en rummelig arbejdsplads. Vi ansætter medarbejdere på særlige vilkår, sårbare unge med særlige behov og voksne udenfor arbejdsmarkedet ...

FRA STRATEGI TIL HANDLING

Strategien er til fælles inspiration for os alle. Både ledere og medarbejdere er forpligtet til i fællesskab at give strategien liv. De fem områder skal inspirere til dialog i personalegruppen, i MED samarbejdet, i bestyrelserne og i alle ledergrupper. De lokale dialoger skal dermed være med til at identificere og igangsætte konkrete initiativer, så vi går fra strategi til handling.

Vi går fra strategi til handling ved, at de enkelte chefområder forholder sig til de fem fokusområder i strategien. På baggrund af strategien udarbejder hvert chefområde egne mål indenfor hvert fokusområde med relevante indikatorer, handleplaner og opfølgninger. Disse tager udgangspunkt i de konkrete udfordringer og løsningsmuligheder som er relevante indenfor de respektive fagområder. Handleplanerne skal fungere som et værktøj til at strukturere og prioritere initiativer, skabe videndeling og læring på tværs i organisationen og frem for alt konkrete handlinger, så strategien omsættes til praksis.

Mål, indikatorer, handleplaner og resultatet af opfølgningerne indsamles hvert andet år med opstart i efteråret 2023 og 2025 og tilgår direktionen og Hovedudvalget.

Strategien er treårig og løber til slutningen af 2025.



RANDERS