



Guide til lokal strategi for arbejdskraftudfordringen

Hvor er arbejdskraften
til fremtidens velfærd?



Forord

Lige nu er der medarbejdere nok til at håndtere de fleste opgaver i landets kommuner, men alle fremskrivninger viser, at sådan bliver det ikke ved. Der vil være et udækket arbejdskraftbehov i de fleste kommuner, hvis vi bare ser få år ud i fremtiden.

Den nuværende finanskriser med store fyringsrunder i det private erhvervsliv har lettet lidt på kommunernes opgave med at skaffe medarbejdere nok til de store service- og velfærdsopgaver. Men det er en stakket frist. Hvis fratrædelsesmønstrene blandt kommunalt ansatte fortsætter som nu, vil rundt regnet

en tredjedel af kommunernes medarbejdere være fratrådt for at gå på pension og efterløn i år 2015. De kan blive svære at erstatte med personer med de rette kvalifikationer.

Den demografiske udvikling de næste ti år er sådan sammensat, at for hver otte, der går på pension er der kun fem fra de unge årgange, der står klar til at tage over. Dertil kommer, at langt færre uddanner sig indenfor de store velfærdsområder end tidligere. Der vil derfor fremover være et gab mellem antallet af unge med de rette kompetencer og antallet af ældre, der fratræder.

“Strategi handler om sikker håndtering af usikkerhed – ikke om at skabe sikkerhed.”
Niels Thyge Thygesen, ph.d., lektor ved institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Behov for en lokal strategi

Udfordringerne er forskellige fra kommune til kommune, afhængig af den demografiske udvikling blandt borgerne, antallet og arten af uddannelsesinstitutioner i området og kommunes image som arbejdsplads.

Derfor er det nødvendigt, at kommunen danner sig et overblik over, hvordan arbejdskraftmanglen vil være indenfor de forskellige medarbejdergrupper og lægger en strategi for rekruttering og fastholdelse af de faggrupper, hvor der vil være en udfordring.

Til inspiration for den lokale strategi har KL med en række kommuner udviklet KL's og kommunernes strategi for arbejdskraft. Udgangs-

punktet for strategien er de seks områder, hvor der forventes mangel på arbejdskraft: ledere, lærere, sygeplejersker, sosu-personale, socialrådgivere og ingeniører til teknik og miljøområdet.

Udover generelle beregninger af hvordan udbuddet af arbejdskraft kan øges, giver KL's og kommunernes strategi for arbejdskraft fagspecifikke anbefalinger i forhold til at rekruttere og fastholde inden for ovenstående seks fag. Udfordringerne og mulighederne er forskellige. Fastholdelse af seniorer er særdeles relevant for sygeplejersker og lærere. I forhold til ingeniører, hvor tilbagerækningsalderen er høj, bør der være særligt fokus på tiltrækning af yngre og nyuddannede.

“Det er helt nødvendigt, at kommunerne som store driftsvirk-somheder forholder sig til en fremtid, hvor udbuddet af arbejdskraft falder. I Århus Kommune har vi analyseret arbejdskraftudfordringen, og det har givet et bedre afsæt for seriøst at arbejde med strategier for rekruttering og fastholdelse i fremtiden.”
Niels Højberg, stadsdirektør i Århus Kommune.

Forankring politisk og i topledelsen

Den lokale strategi for arbejdskraftudfordringen må have sit udspring i og være forankret hos kommunens topledelse. Det er også vigtigt, at der skabes ejerskab i hele kommunalbestyrelsen, så strategien kan opnå gennemslagskraft på tværs af forvaltningsområderne og fastholdes hos politikerne.

Strategi er andet end blot analyser og handleplaner. Strategiarbejde er at forene forestillingskraft og handlekraft. Både forestillingskraften og handlekraften henter sin næring i nu'et, og selv om fremtiden aldrig kan forudsiges, er der behov for en fremtidsvision som bærende og samlende kraft i arbejdet. Et første væsentligt omdrejningspunkt for

strategien er at nå frem til, hvilke mål der skal være for kommunen som arbejdsplads i fremtiden.

Et næste skridt i strategiarbejdet er en analyse af de fremtidige udfordringer indenfor de enkelte fagområder.

“Næsten halvdelen af landets offentlige ledere vil gå på pension inden for de næste fem-otte år. Det betyder, at der skal sættes ansigt på omkring 20.000 nye ledere. Det er et tema, som må i spil i kommunernes strategi for rekruttering af arbejdskraft i fremtiden.”
Søren Thorup, tidligere kommunaldirektør, nu afdelingschef i KL og formand for Væksthus for Ledelse.

Analyser din kommunes arbejdskraftudfordring

KL har udviklet et internetsite, hvor der er samlet en del værktøjer og hjælp til kommunerne i deres arbejde med at analysere og udforme lokale strategier for arbejdskraftudfordringen.

Et meget væsentligt skridt i at nå frem til en lokal strategi for arbejdskraftudfordringen er at kende omfanget af udfordringen. KL har udviklet den personaleøkonomiske beregner. Her kan hver enkelt kommune med basis i kommunens egne tal, helt konkret beregne sig frem til, hvad det vil betyde, hvis fx sygefraværet for pædagoger falder, skolelærerne udskyder deres pensionering eller personaleomsætningen falder. Du finder den personaleøkonomiske beregner på www.kl.dk/arbejdskraft

Der er mange redskaber man som kommune kan tage fat på, når man vil forbedre sin arbejdskraftudfordring. På www.kl.dk/arbejdskraft kan du finde artikler og link til andre nyttige hjemmesider om branding, fastholdelse og trivsel, rekruttering, ny teknologi, seniorpolitik, uddannelse, opgaveglidning og sygefravær.

KL's personaleøkonomiske beregner er et værktøj og en metode til at sætte fokus på og tal på de gevinster, der kan være ved at påvirke medarbejdernes adfærd på følgende områder:

Sygefravær, personaleomsætning, afgangsmønstre, fastholdelse og rekruttering for 11 personalegrupper. Dertil kommer, at man også kan beregne den demografiske udvikling for borgerne i hver enkelt kommune.

Her kan du få inspiration ved at læse andre kommuners analyser og strategier. Du kan også få din kommune med på landkortet ved at indsende jeres lokale analyse og strategi.

Sådan kommer man i gang med strategien...

Processen omkring strategiarbejdet kan typisk bestå af tre faser:

1. Analyse af udfordringen.

Hvad kan vi forudsige om fremtiden ud fra nutiden og de kvalificerede fremskrivninger? Der er hjælp at hente til analysearbejdet på www.kl.dk/arbejdskraft. Udover den Personaleøkonomiske Beregner findes her et Danmarkskort, hvor analyser og strategier fra andre kommuner kan downloades til inspiration.

I mange regioner er der gennemført analyser af efterspørgsel og udbud, der også kan være en inspiration.

2. Udvikling af strategien.

Hvordan ser vi den ønskede fremtid? Hvad er tendenserne i omverdenen? Hvad er vores vision for vores kommune i forhold til arbejdskraftudfordringen? Hvilke områder skal vi især fokusere på? Hvad er vores særlige styrkesider som organisation? Hvad er vores særlige udfordringer? Hvad er vores konkrete mål for fremtiden? Hvem i vores netværk kan bidrage med hjælpsomme løsninger?

Processen bør være forankret i direktionen, men der er mange centrale aktører og interessenter, som kan bidrage med relevante

input. På det politiske niveau er det naturligt at skabe sammenhæng til beskæftigelsesplanen og til den langsigtede strategi for beskæftigelsen. Kommunen har ikke bare ansvar for egne medarbejdere, men er også medansvarlig for den generelle arbejdskraftforsyning i lokalområdet. Derfor skal beskæftigelsesplan og erhvervsplan spille sammen med strategien for kommunens egne udfordringer. Hvilke muligheder, der er i forhold til KKR-samarbejdet, er også et af de spørgsmål, der bør drøftes.

Svaret på udfordringen om at have hænder og hoveder nok

på kommunens arbejdspladser i fremtiden er kompleks. Enkle og få løsninger rækker næppe, så kommunens strategi må være bredspektret og berøre såvel udbud som efterspørgsel. Det er oplagt at kigge på kommunens image, sygefravær, rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, samarbejde med uddannelsesinstitutioner, kompetenceudvikling, teknologisk løsninger, talentudvikling mv. Men også effektivisering, ændret arbejdsorganisering, kompetence- og opgaveglidning mm. er tangenter, kommunen nødvendigvis må spille på, efterhånden som arbejdsstyrken mindskes.

Konkret kan processen igangsættes med en temadrøftelse på det politiske niveau. Analysen af den lokale udfordring kan bringes i spil i forhold til ønskede fremtidsscenarier. De visioner, der skabes på det politiske niveau, bæres videre i organisationen.

Arbejdskraftstrategien skal gøres konkret og kobles med kommunens værdier, visioner og pejlemærker. Det kan ske ved drøftelser i fx direktion, MED-udvalg og lederforum. De strategier, der allerede eksisterer for udvikling af personalepolitiske redskaber, digitalisering mm., skal kobles tæt

sammen med udvikling af en arbejdskraftstrategi.

Delelementer til kommunens arbejdskraftstrategi kan allerede være udviklet i kommunen. Det kan være en særlig rekrutteringsstrategi i en institution, en velfungerende strategi for nedbringelse af sygefraværet et andet sted, mens levende fortællinger om mangfoldighed er skabt i en tredje kommunal institution. Alle disse enkeltområder kan opsamles og bæres ind i den samlede strategi.

Sådan kommer man i gang med strategien...

3. Udarbejdelse af handlingsplan.

Hvad vil vi konkret gøre? Hvordan vil vi gøre det i den enkelte forvaltning og i den samlede organisation? Hvordan skal vi måle om det lykkes at nå målene? Hvor tit skal vi tage planerne op til eftersyn, så vi sikrer os, at det lykkes?

Udover en fælles strategi vil der være behov for at supplere med strategier eller handleplaner for sektorområder. Hvor strategien ridser de overordnede udfordringer og muligheder op, er formålet med handleplanen at få aftalt

hvilke initiativer, der igangsættes. Sæt gerne mål på, hvad den pågældende aktivitet skal bidrage med.

Udfordringerne er ikke de samme for alle sektorområder. Derfor er der behov for kreativitet og nytænkning mange steder i kommunen. De personer, der har forstand på delelementer i en strategi og en handleplan sidder vidt forskellige steder. Inddragelse af forvaltningsområder, medarbejdere og samarbejdspartnere kan kun fremme iderigdommen. Der er mange metoder alt efter, hvad der i hver

enkelt kommune skønnes at give mest gevinst for færrest mulige ressourcer.

Ideer og inspiration til handlingsplaner findes på www.kl.dk/ arbejdskraft. Her er artikler om forskellige indsatsområder og en samling af relevante links, som henviser til yderligere information fx. om rekruttering, branding, sygefravær og opgaveglidning.

Overvejelser til processen

- Hvordan skal strategien forankres og behandles på det politiske niveau? Er det i den samlede kommunalbestyrelse eller i udvalgene?
- Hvordan er sammenhængen til kommunens beskæftigelsesplan og til hele arbejdet med regionens arbejdskraftudfordring?
- Hvilke andre interessenter og aktører er det vigtigt at inddrage undervejs - fordi de har viden, legitimitet eller særlige kompetencer?
- Hvornår skal fagforvaltninger, MED-udvalg og andre interne aktører inddrages? Skal det være i selve analysen, hvor problemerne relateres til de nuværende udfordringer? Skal det være i arbejdet med den samlede strategi eller i strategier for sektorområderne?

Den demografiske udvikling er ikke til at komme uden om.
Om få år vil der mangle arbejdskraft i kommunerne.

Hvad gør din kommune ved det?

I denne pjece og på www.kl.dk/arbejdskraft er der hjælp at hente:

- Når arbejdskraftanalysen skal udarbejdes.
- Når processen med strategiarbejdet skal tilrettelægges.
- Når der skal hentes inspiration til det konkrete arbejde med handleplaner.

