

den

## Rekrutteringsstrategi

Vi ved, at vi kommer til at mangle hænder og hjerner i Næstved Kommune i løbet af få år – det illustrerer tal over alderssammensætningen i personalet med al tydelighed. Det er derfor strengt nødvendigt at have skarpt fokus på, hvordan vi sikrer tilstrækkeligt med arbejdskraft til at løse de mange kommunale opgaver.

Derudover kæmper den offentlige sektor med et imageproblem, i det den har et dårligt omdømme som arbejdsplads set i forhold til den private sektor, især blandt unge. Det billede er misvisende, da den offentlige sektor har flere goder i form af overenskomstaftaler, barselsorlov, MED system, som ikke er en selvfølge i det private. Det giver muligheder for faglig udvikling, gode arbejdsvilkår og en vis form for tryghed og jobsikkerhed i ansættelsen.

Det er vi nødt til at spille på for at kunne brande os som en attraktiv arbejdsplads og matche udfordringen.

### Udfordringen

Næstved Kommune vil inden for de næste fem til ti år mærke et markant rekrutteringsbehov - 22 % af medarbejdere har mulighed for at gå på pension, og det gælder for stort set alle faggrupper og ledere.

I 2006 var ledigheden rekord lav og jobannoncer toppede - der var mangel på arbejdskraft, og denne situationen vurderes at komme igen efter finanskrisen.

Derfor bliver vi i Næstved Kommune nødt til at sætte ind i

fremtidige kamp om at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere gennem målrettede indsatser.

Det gøres ved at synliggøre de mange muligheder og fordele, der er ved at arbejde i lige præcis vores kommune.

### Indsatsen

Rekrutteringsstrategien er bygget op omkring tre indsatsområder:

1. Unge (studerende og nyuddannede)
2. Seniorer
3. Ledere

#### Unge:

Der er på nuværende tidspunkt en skæv fordeling i forhold til alderssammensætningen i Næstved Kommune, derfor skal rekrutteringen af nyuddannede og studerende medvirke til at sikre mangfoldighed i alderssammensætningen.

Vi ved, at det især er de unge, der hurtigt skifter job. Studerende og nyuddannede bør i højere grad tænkes ind i opgaveløsninger og på de enkelte fagområder, i det de tilfører både opgaveløsninger og organisationen en ny viden, og samtidig fungerer som "udstillingsvindue" for kommunen som attraktiv arbejdsplads.

Derfor skal der arbejdes bevidst med at målrette jobs til studerende.

#### Seniorer:

Det er nødvendigt at sikre, at denne gruppe medarbejdere har lyst til at blive længere på arbejdspladsen.

Seniorers specialviden og erfaring

kan inddrages i trainee-forløb, talent-udviklingsforløb eller i mentorjobs. Individuelle løsninger i forhold til arbejdstid, videreuddannelsesmuligheder kan også være et redskab til fastholdelse og rekruttering.

#### Ledere:

Mange af Næstved Kommunes ledere vil have mulighed for at gå på pension inden for de næste fem til ti år. Fokus på unge kvalificerede ledere er derfor en forudsætning for, at vi også på sigt har dygtige ledere i organisationen. Vi kan dels være opmærksomme på ledertalenter i organisationen, håndplukke og videreudvikle disse og rekruttere målrettet efter yngre ledere.

Et andet aspekt af ledelse er ligestilling – selvom kvinder udgør langt hovedparten af medarbejderne, er der langt mellem de kvindelige ledere, særligt på topposterne.

Næstved Kommune skal bidrage til at skabe bedre kønsbaseret balance på alle lederposter i kommunen. Der gøres en særlig indsats for at rekruttere flere kvinder til lederstillinger, især på afdelingschef- og direktørniveau med udgangspunkt i ligestillingsministeriets "Charter for flere kvinder i ledelse", som Næstved Kommune tilslutter sig.

For at sikre en bæredygtig alderssammensætning blandt de ansatte i Næstved Kommune, skal vi gøre os synlige og attraktive overfor netop disse tre grupper, når vi skal rekruttere nye medarbejdere.

Derfor skal kommunikationen omkring kommunen og dens jobmuligheder kommunikeres på en anden og mere målrettet måde, der er tilpasset netop disse

grupper.

**Andre indsatsområder,** som det kan være nødvendigt at fokusere på afhængigt af fagområde, er:

#### Specialister:

Næstved Kommune er ikke en universitetsby, og derfor er der ikke et naturligt flow fra faglige AC-uddannelsesmiljøer til ansættelse i Næstved Kommune. En bevidsthed i rekrutteringen om at et fagligt miljø tiltrækker højtuddannede specialister kan være afgørende for at få fat på de knappe ressourcer.

#### Mænd i "kvindefag":

Der er 77 % kvindelige ansatte i Næstved Kommune jf. bilag 1, og derfor er der et stærkt behov for at få mænd til at søge stillinger i kommunen.

Mænd i kvindefag giver øget status til fagområdet, og sprogbrug som sportspædagog, værksteds-pædagog vil tiltrække mandlige ansøgere (jf. Center for ligestillingsforskning RUC).

#### Indvandrere og udlændinge:

Kommunen bør afspejle det omgivende samfund, og bør samtidig leve op til et samfundsansvar i forhold til integration af borgere med anden etnisk baggrund end dansk.

#### En målrettet indsats

Erfaringer med rekruttering viser, at vaner og fordomme er den største udfordring i en rekruttering.

Rekrutteringsudfordringen i fremtiden er så stor, at vi er nødt til at tænke anderledes, bryde vanetænkningen og dermed skabe plads til nytænkning og have mod til at kigge på og ændre vores

kultur, arbejdsgange og opgaveløsning.

Næstved Kommunes rekrutteringsstrategi skal være et redskab til at målrette indsatsen på de enkelte fagområder og samtidig se på organisationen med nye øjne.

Rekrutteringsstrategien fordrer en to-trinnet indsats, hvor vi:

1. *Identificerer vores rekrutteringsparametre; hvad er det, vi vil og hvad er det, vi kan og vil være kendte for i Næstved Kommune? Hvor vil vi med andre ord gå i front i kampen om arbejdskraften?*
2. *Kortlægger vores konkrete behov og rekrutteringsudfordring for de enkelte fagområder; hvem er det, kommunen kommer til at mangle? Der udarbejdes herefter specifikke rekrutteringsplaner i forhold til det konkrete behov på fagområdet.*

HR-Udvikling har en central rolle sammen med de enkelte forvaltninger og virksomheder i arbejdet med dels de 3 tværgående rekrutteringsindsatser: unge, seniorer og ledere, dels identificering af eventuelle andre og fagspecifikke behov.

Formålet er at få formuleret konkrete handleplaner for rekruttering og fastholdelse af de medarbejdere/medarbejdergrupper, der er behov for i den aktuelle virksomhed.

Strategien forventes altså udmøntet sektorvis. Det betyder, at de enkelte fagområder skal tænke deres rekrutteringsbehov i forhold til de nævnte indsatsområder og dermed klarlægge, hvordan de bedst tiltrækker disse grupper inden for hver af de faggrupper, de

måtte mangle.

Det kan for eksempel være at målrette stillingsopslag, udarbejde særlige rekrutteringskampagner på fx uddannelsesinstitutioner, tænke kommunikation i forhold til specifikke målgrupper (fx gennem sociale medier).

På baggrund af de kortlagte konkrete behov og rekrutteringsudfordringer for de enkelte fagområder, udarbejdes der handlingsplaner.

HR-udvikling vil agere sparringspartner i arbejdet med de konkrete handlingsplaner på de enkelte fagområder.

HR-udvikling tager således initiativ til, at rekrutteringsstrategien drøftes i de respektive ledelsesfora.

### Udvikling af Næstved Kommune som arbejdsplads

Hvis det skal lykkes Næstved Kommune at rekruttere og fastholde de ønskede medarbejdere, er det nødvendigt at have fokus på tiltag og procedurer, der er med til at profilere kommunen som arbejdsplads.

Procedurerne skal samtidig være med til at få nye medarbejdere godt i gang, etablere nye samarbejder og opdyrke nyt "rekrutteringsland".

Derfor skal vi have fokus på disse opmærksomhedspunkter:

- Samarbejde med diverse uddannelsesinstitutioner
- Praktikordninger
- Etablering af studiejobs
- Ansættelsesprocedurer
- Intro-forløb for nyansatte
- Fokus på nyansatte – med

henblik på fastholdelse i minimum to år

- Det tilstræbes at tilbyde elever ansættelse efter endt uddannelse
- Mentorordninger
- Mulighed for jobrotation
- Tænke på tværs af/udover traditionelle faggrænser
- Ambassadør-roller – medarbejdere, der aktivt profilerer kommunen i deres netværk
- Fastholdelsessamtaler bl.a. som en del af MUS
- Fratrædelsessamtaler
- Kommunen som arbejdsplads
  - Snus til det offentlige; prøv at arbejde et par dage i Næstved Kommune
  - Praktikordninger allerede i ungdomsuddannelserne
  - Åbent hus-arrangementer
  - Samarbejde med studerende, der skal skrive eksamensopgave
  - Udforme idéoplæg til eksamens- og bacheloropgaver
- Individuelle løsninger; fx personlige "selvforvaltningsaftaler"
  - Muligheden for at den enkelte medarbejder får sin egen selvforvaltningsaftale. Selvforvaltningsaftalen kan indeholde helt basale vilkår (løn, arbejdstid, hjemmearbejdsdage), og suppleres med individuelle ønsker som netop skal tage sit udgangspunkt i den enkelte (længere ferier, flere dage til at passe syge børn, samle arbejdstimer på 4 dage, pasning af syge gamle, bedsteforældredage, velgørenhedsdage med socialt aspekt osv.) Derudover kunne ønsker om efter- og videreuddannelse også være en del af en sådan aftale.

### Fokus på den gode arbejdsplads

Næstved Kommune har allerede flere konkrete tiltag, der kan bruges i profileringsøjemed, og som understøtter indsatsområderne og Næstved Kommune som en attraktiv arbejdsplads.

- Kommunens fokus på ledelse
  - Lederakademi
  - Talentudvikling
  - Ledercoaching
  - Tværfaglige ledernetværk
- Kommunens fokus på uddannelse og kompetenceudvikling
  - Partnerskabsaftaler med uddannelsessteder
  - Lederakademi
  - Talentudvikling
  - MED-uddannelser
  - HR-udviklingspuljen: midler til kompetenceudvikling og uddannelse af medarbejdere
- Kommunens fokus på trivsel på arbejdspladsen
  - Trivselshotline og HR
  - Trivselshotline og sundhed
  - Personalepolitik
  - MED-organisation
  - Arbejds miljøpolitik
- Kommunens fokus på faglig profilering
  - Skoler
  - Daginstitutioner
  - Ældreområdet

### Procesplan

Den overordnede strategi vedtages og drøftes i

- Direktionen
- MED-Hovedudvalg
- Økonomiudvalg
- Byråd

**Strategien og rekrutterings-situationen drøftes årligt i MED-organisationen: først i MED-Område- og derefter i MED-Hovedudvalget.**

### **Evaluering**

**Hvert andet år udarbejdes der nyt prognosemateriale, der skal ses i sammenhæng med beskæftigelses-region Østdanmarks analyser.**

**Strategien skal evalueres forvaltningsvis på følgende måde:**

- 1. Hvordan er der arbejdet med at omsætte strategien i forhold til forvaltningens rekruttering? – i forhold til**

**handleplanerne?**

- 2. Hvor mange er der ansat inden for hvert af de tre indsatsområder, og hvad var målsætningen?**
- 3. Er der områder, der har særlige udfordringer i forhold til rekruttering, og hvordan takles disse?**
- 4. Hvilke opmærksomhedspunkter har der været særligt fokus på?**

**Med venlig hilsen,**

**MED-Hovedudvalget**

**Godkendt den 23. sept. 2010**