

DISKUSSIONSOPLÆG OG FORELØBIGE ANBEFALINGER

WORKSHOP #1 REKRUTTERING

TEMA #1: REKRUTTERING

Hvilke generelle trends, tendenser og vilkår præger temaet?

ARBEJDSMARKED 2.0 ER LANDET

Ser vi på arbejdsmarkedet som helhed, har der gennem de seneste år etableret sig en række trends, som til sammen udgør et radikalt forandret arbejdsmarked; et *Arbejdsmarked 2.0*. I denne sammenhæng er særligt fire væsentlige trends:

- Det er et "købers marked"

Med den høje beskæftigelsesfrekvens og det store arbejdsudbud er arbejdsmarkedet i dag et, hvor arbejdstageren ofte sidder med de bedste kort på hånden. Arbejdsgivere er i dag i høj grad i konkurrence om de gode kandidater og skal derfor både agere som gode (opsøgende) "sælgere" i rekrutteringen og "produktudviklere", der løbende tilpasser og kvalitetsudvikler deres stillinger, så de er attraktive i markedet.

- "Jobshopping" er udbredt

Der er stadig stigende mobilitet på arbejdsmarkedet, hvilket har sammenhæng med det nuværende såkaldte *købers marked*. Det kan dog også tilskrives især to faktorer:

1. Loyalitet tillægges ikke længere særlig værdi – tværtimod er udvikling og bevægelse snarere idealet, og en mangeårig ansættelse på CV'et kan i det lys nærmest fremstå bagstræberisk eller suspekt. Selv for arbejdstagere, der er glade for deres job, er det derfor ikke usædvanligt at have et øje på nye muligheder.

2. Det er i dag ofte nemmere at avancere karrieremæssigt ved at skifte job / arbejdsgiver end ved at forhandle med arbejdsgiver i sin nuværende stilling, hvilket også på et strukturelt plan bidrager til større mobilitet. Det betyder indimellem også en problematisk tendens til at forfordele nyansatte, hvad angår fx løn, vilkår og ansvarsområder.

- Rekrutteringsbranchen går nye veje

Med et *købers marked* har man i rekrutteringsbranchen været tvunget til at gå nye veje på en række områder:

1. Jobopslag har ændret karakter og har i langt højere grad end tidligere fokus på, hvad arbejdsgiver kan tilbyde fagligt, strukturelt og kulturelt, end fx krav til arbejdstagers kvalifikationer og anciennitet.

2. Jobopslag opererer i langt flere formater og kanaler end tidligere. Skriftlige opslag eksperimenterer i dag mere med sprog og layout, og særligt video har som nyt format vundet indpas med fx virksomhedspræsentationer og medarbejderudsagn. Desuden er traditionelle kanaler suppleret med strategisk brug af fx Facebook og medarbejderambassadører. Nye teknologiske muligheder som fx mobilvideo og brug af sociale medier har i høj grad understøttet og dannet ramme om denne udvikling.

3. Man har i rekrutteringen i dag generelt en mere proaktiv og opsøgende tilgang. For eksempel opfordrer mange virksomheder kandidater til at søge uopfordret for løbende at



kunne plukke gode kandidater, når ledige stillinger opstår. Headhunting bliver ligeledes en stadig mere udbredt taktik – dette også af ikke-ledige kandidater ansat hos konkurrenten.

4. Vi ser i dag også en langt mere åben og fleksibel tilgang til rekrutteringen, hvor stillingers ansvarsområder, løn og vilkår i højere grad er til forhandling og dermed også i højere grad kan tilpasses arbejdstagers individuelle behov og ønsker.

- Karriereveje er ikke længere lineære

Den traditionelle ligning 'uddannelse + job = karriere' er i forandring. Det er der en række årsager til:

1. Arbejdstagere vil - og har i langt højere grad end tidligere behov for at - udvikle sig igennem hele arbejdslivet og i takt med jobbet. Der er en klar tendens til, at "just-in-time" kompetenceudvikling og "on-demand" træning vinder indpas frem for den traditionelle "just-in-case" tilgang, hvilket skaber meget mere dynamiske karriereveje end tidligere.

2. Vi er blevet bedre til at tænke og anvende kompetencer på nye måder og i nye sammenhænge, så paletten af mulige job bliver langt bredere for mange.

3. Det er ikke længere så usædvanligt at sadle helt om midt i karrieren, at tage en stor lystbetonet omvej undervejs eller at tjekke ind og ud af jobbet med pauser, rejser eller personlige projekter.

WORK-LIFE BALANCEN TIPPER

Vi ser i disse år en tendens til, at arbejdstagere i højere grad stiller krav til at arbejde og fritidsliv/familieliv hænger sammen og har et ønske om at forskyde balancen. De stiller større krav til vilkårene i deres job, ønsker mere fritid og frihed og lægger mindre identitet i arbejdet end tidligere. Særligt tre trends er værd at fremhæve i denne forbindelse:

1. Vores arbejde står ikke længere i centrum af vores liv. Vi bestræber os på at arbejde mindre og mere fleksibelt, pauserer karrieren for at realisere personlige projekter eller vælger sågar (for en periode) at blive hjemmegående med fx hjemmepasning og -skoling af børnene.
2. Vi siger op uden videre og uden alternativer på hånden, hvis ikke jobbet kan imødekomme vores krav og forventninger. En voksende global trend benævnt som '*The Great Resignation*'.
3. Vi siger mentalt op og leverer kun absolut det, vi er nødt til på arbejdspladsen. Dette enten i protest mod vilkår i jobbet eller mod idealet om at leve for sit arbejde. En tilsvarende global trend benævnt '*Quiet Quitting*'.

Disse tre trends illustrerer godt, hvordan den ideelle work-life balance i øjeblikket tipper mod privatlivet og familien. Dog peger forskningen også på modtrends som '*afpensionering*', hvor folk, der tidligere har ladet sig pensionere, søger tilbage til arbejdsmarkedet. Man taler også om '*The Great Regret*', hvor folk efter en periode med dyrkelse af forandring og individuel frihed igen indstiller sig på nødvendighed og fællesskab som bærende værdier. Både *The Great Resignation* og *Quiet quitting* er tendenser, der ses i USA - hvis arbejdsmarked på mange måder adskiller sig fra det danske - og vi har endnu til gode at se, hvordan de slår igennem herhjemme.

VORES CENTRALE FAGOMRÅDER ER KRISERAMTE

Vi oplever i dag, at social- og sundhedsfagernes ry er særligt udfordrede som følge af de seneste års hårde politiske forhandlinger og protester i sygeplejefaget mv. Der er klare paralleller fra sygeplejefaget til SOSU-faget, som sammen med bl.a. læger og portører også har udtrykt åben sympati med sygeplejerskernes protester. Selvom den værste storm har lagt sig, så er parterne ikke for alvor kommet hinanden i møde endnu.

Bl.a. som en konsekvens af ovenstående ser vi i dag et fald på op mod 40% i søgningen til social- og sundhedsuddannelserne, hvilket betyder et fald i antallet af elever og fremtidige kandidater. Vi ser dog også en tendens til, at færdiguddannede fra social- og sundhedsuddannelserne helt forlader faget eller den offentlige sektor. Dette svækker dermed også den nuværende pulje af kandidater og øger konkurrencen om de gode kandidater mellem primær og sekundær sektor samt mellem offentlig og privat sektor.

De seneste års coronakrise har i den grad præget social- og sundhedsfagernes virkelighed. På den ene side har krisen medført bred (tiltrængt) anerkendelse af fagene som bærende piller i samfundet og af de ansattes enorme individuelle bidrag og selvopofrelse. På den anden side har det store vedvarende pres og kriseberedskab under coronakrisen kun føjet til fagkrisens frustrationer og desperation. Coronakrisen har samtidig gjort det svært at handle på situationen for alle parter og har dermed bidraget til den aktuelle fastfrysning af konflikten.

Ovennævnte krise bidrager negativt til et område, der i forvejen er stigmatiseret og har lav status.

Hvilket billede tegner sig i Vordingborg Kommunes Pleje og Omsorg?

VI OPLEVER, AT REKRUTTERINGSPROCESSEN KALDER PÅ NYE VEJE, MERE FÆLLES RETNING OG FLERE KRÆFTER

Rekrutteringen af det sundhedsfaglige personale er i Pleje og Omsorg overvejende decentralt organiseret, så den lokale ledelse i distrikterne selv står for at opslå stillinger samt vurdere og ansætte kandidater i SOSU- og sygeplejerskestillinger. I praksis besættes stillingerne ofte vha. skriftlige opslag samt mund til mund blandt medarbejderne. Vi oplever indimellem begrænset eller ingen respons på stillingsopslag i traditionelle kanaler så som Jobindex, og der er ofte mange stillingsopslag opslået samtidig. Selvom vi i Center for Pleje og Omsorg de senere år bl.a. har forsøgt os lidt med brug af fx Facebook som kanal, så har vi fortsat en relativt traditionel tilgang til rekruttering. Den skriftlige metode kan ift. sektorens mange ordblinde kan være udfordrende.

Vi ser betydelige lokale forskelle ift. rekrutteringspotentialer pga. simple geografiske faktorer (fx Østmøn vs. Vordingborg), men det er også en generel udfordring i rekrutteringen, at vi er en udkantkommune med store afstande. Fordi der pt. er så mange ledige stillinger i sektoren generelt, er incitamentet til at pendle ganske enkelt lavt. Dette afspejler sig direkte i medarbejdernes bosætningsmønster: 78% af kommunens medarbejdere i plejen bor i Vordingborg Kommune, mens blot 10% pendler fra Guldborgsund Kommune, 7% fra Næstved Kommune og 3% fra Faxe Kommune.

Der er stor forskel på Center for Pleje og Omsorgs muligheder for at rekruttere elever til Social og Sundhedsuddannelserne. Der ses dog en fremgang i foråret 2023. Eleverne gennemfører deres praktik ude i distrikterne. Distrikt Rosenvang uddanner mange elever via deres 'Studieenhed. Andre

distrikter uddanner færre, bl.a. fordi deres mulighed for praktikpladser er mere begrænset. Der er ligeledes stor forskel på, hvor mange af eleverne, der fastholdes i distrikterne efter endt uddannelse, og dermed også på hvor betydelig en rekrutteringskanal, eleverne senere hen udgør til faste stillinger i plejen.

VI HAR FÆRRE LEDIGE STILLINGER END TIDLIGERE MEN VI BØR IKKE LÆNE OS TILBAGE

Center for Pleje og Omsorg har fortsat en del ledige stillinger løbende i plejen trods et pænt fald det seneste halvandet år. I december 2022 var der således 28 ledige stillinger mod 118 året før. Seneste optælling er foretaget i april 2023 og lyder på 38 ubesatte stillinger. Det største antal ledige stillinger er pt. i SOSU-faget, men det er vigtigt at huske, at det er et øjebliksbillede, samt at Center for Pleje og Omsorg beskæftiger langt flere fra SOSU-faget end fra sygeplejerskefaget, hvilket giver en naturlig skævvridning i opgørelsen.

Selvom 38 ledige stillinger måske ikke er kritisk i en organisation, der beskæftiger godt 1.100 medarbejdere i plejen, så er der to væsentlige faktorer at være tage i betragtning, når regnestykket gøres op:

- Mange af medarbejderne i plejen nærmer sig pensionsalderen
Godt en fjerdedel af medarbejderne er over 60 år, og knap en tredjedel er 50-59 år. En forsigtig prognose fortæller os derfor, at vi må forvente en halvering af arbejdskraften indenfor de næste 10 år.
- Der er i øjeblikket et relativt stort antal ufaglærte ansat i både faste og timelønnede stillinger
Flere af distriktslederne oplever, at det er blevet langt sværere at rekruttere faglært arbejdskraft, og det har tre væsentlige implikationer i vores organisation:
 1. Man oplever lokalt et stort kompetencetab med et stigende antal ufaglærte i plejen, og det truer potentielt kvaliteten af både service og dokumentation mm.
 2. Det uddannede personale skal løfte tungere, da de både er pålagt udvalgte opgaver lovgivningsmæssigt og skal kompensere for deres kollegers manglende viden og kompetence. Det slider og kan være svært at nå inden for almindelig arbejdstid.
 3. Behovet for at uddanne og kompetenceudvikle ansatte *i arbejdet* stiger. Det opleves som særdeles kritisk, at midlerne til uddannelse/elever er truede af besparelser i området.

På et generelt plan er det lykkedes at fastholde niveauet af ikke-uddannede medarbejdere på ca. 20%. Det betyder, at der frem til nu har været tilstrækkeligt ufaglært mandskab til at varetage praktiske opgaver, og at det politisk fastsatte kvalitetsniveau samtidig er blevet overholdt. Dette dækker dog over store forskelle på antallet af ufaglærte i distrikterne og kan meget vel blive en større udfordring i fremtiden.

VI MØDER EN NY GENERATION AF KANDIDATER, SOM KRÆVER MERE

Vi oplever generelt en lille men også ændret pulje af kandidater til plejen. Vi møder i dag således langt flere med særlige krav, forventninger, behov og udfordringer, som vi er nødt til at rumme.

Dette kommer til udtryk på to overordnede måder:

1. Med en mindre pulje af kandidater er vi i højere grad end tidligere fokuseret på at tilpasse uddannelse og arbejdsopgaver til den enkelte medarbejder. Dette både ift. faglighed, anciennitet og personlige kompetencer. Vi oplever flere kandidater, som har psykosociale udfordringer, er ordblinde osv.
2. De gode kandidater er meget mere bevidste om egne behov og stiller krav om fleksibilitet, uddannelse, særlige arbejdstider og særlige opgaver, som vi er nødt til at forsøge at imødekomme for ikke at tabe konkurrencen om kvalificeret arbejdskraft.

Sektoren er både i ansættelsesprocessen og arbejdstilrettelæggelsen kendetegnet ved et hyperstruktureret system, som i høj grad udfordres med den nye virkelighed og nye pulje af kandidater.

VI TROEDE, AT FULD TID VAR LØSNINGEN...

Både KL og FOA peger på eksisterende medarbejdere som en del af løsningen på områdets rekrutteringsudfordringer, og nyere analyser giver da også anledning til en vis optimisme. For selvom det er en udbredt norm i sektoren at arbejde deltid, så viser tallene, at en del medarbejdere er åbne for at gå op i tid – men også at mange allerede er gået op i tid. Sidstnævnte tilskrives bl.a. det tværgående projekt '[En fremtid på fuldtid](#)', som drives af Viden På Tværs. Selvom holdningen fra de to organisationer er, at løsningen ikke kan stå alene, så forventer man, at det kan lukke en del af det bemandingshul, som kendetegner ældreområdet i alle landets kommuner.

Samme udgangspunkt havde Center for Pleje og Omsorg i Vordingborg Kommune i slutningen af 2021, hvor vi derfor besluttede at gennemføre en intern undersøgelse blandt medarbejderne for at afdække det reelle potentiale. Undersøgelsen viste, at størstedelen af medarbejderne ikke efterspørger muligheden for at gå op i tid. Det kan skyldes, at muligheden i ringe grad er blevet italesat lokalt. De fleste medarbejdere angav selv at have ønsket deltid ved ansættelsen og fortsat at være glade for det. Omvendt har størstedelen heller ikke nogen interesse i at gå yderligere ned i tid. De vil med andre ord gerne bevare status quo.

Begrundelser for valg af deltid handler især om at prioritere familie og fritid, men en del angiver også fx helbred, arbejdsmiljø og overskud i arbejdet som væsentlige begrundelser. Adspurgt om, hvad der evt. alligevel kunne motivere til at gå op i tid, svarer mange bedre arbejdsmiljø, mere tid til omsorg og pleje af borgerne samt mere i løn. Endvidere vægtes bedre udviklings- og uddannelsesmuligheder i jobbet samt indflydelse på placeringen af de ekstra timer højt. Konklusionen på den interne undersøgelse var, at potentialet for at lukke bemandingshullet ved at få medarbejderne til at gå op i tid var meget begrænset.

Når både KL og FOA nu peger på et nationalt potentiale, så giver det imidlertid naturligt anledning til overvejelser om, hvorvidt der kan være sket en positiv udvikling i indstillingen til at gå op i tid fra 2021 og frem til nu (fx som følge af den høje inflation)?

Hvilke udfordringer, dilemmaer og paradokser kunne især være relevante at arbejde med?

På et overordnet plan rejser ovenstående diskussionsoplæg spørgsmål om, hvordan vi *bedst optimerer vores rekrutteringsproces i lyset af de mange nye tendenser, udfordringer og muligheder*, som vi i øjeblikket ser. *Hvor* skal vi sætte ind, *hvornår* og med *hvem* og *hvad*?

Underspørgsmål til diskussionsoplægget:

DET FLEKSIBLE ARBEJDSMARKED

Hvilke hovedoverskrifter kan vi arbejde videre med i vores rekrutteringsstrategi? Hvordan kan vi i højere grad imødekomme den nye generation af kandidater med individualiserede krav, forventninger og behov? Skal vi som arbejdsgiver være bedre til at imødekomme den stigende efterspørgsel på fleksibilitet i ansættelser og vagtplanlægning? Kan vi arbejde med "job carving" og "job design" som interessante begreber?

Begrebsafklaring:

"Job carving" eller "job design" kan både handle om at udvikle særlige specialistjob, at udvikle job så den enkeltes individuelle kompetencer kommer bedst muligt i spil, og at udvikle job så de rummer en kandidat med særlige krav eller behov - måske endda et handicap.

KOMPETENCEUDVIKLING OG NYE LÆRINGSMILJØER

Hvordan sikrer vi kontinuerligt de rette kompetencer i et foranderligt felt? Hvordan styrker vi en "læringskultur" på arbejdspladsen? Kan vi arbejde med begreber som "on demand træning" og "just-in-time læring"? Kan vi udvikle egentlige programmer eller modeller til selv at uddanne den arbejdskraft, vi mangler i dag, og som vil mangle i fremtiden? Hvordan kunne det evt. udmønte sig for hhv. elever, ufaglærte, faglærte og -specialister? Er der grundlag for at arbejde dedikeret med at udvikle og promovere nye karriereveje, der allerede er formelt eller uformelt til stede i organisationen?

Begrebsafklaring:

"On demand træning" og "just-in-time læring" handler om som organisation at have evnen til at kompetenceudvikle medarbejderne efter individuelle eller organisatoriske behov, og når behovet opstår.

FAGETS OG ORGANISATIONENS OMDØMME

Hvad er et godt omdømme? Hvilke temaer kan vi brande os på? Hvordan kan omdømme være anvendelig i rekruttering af medarbejdere? Hvordan vil en indsats konkret se ud? Kan "employer branding" og "medarbejderambassadørskab" være interessante begreber at arbejde med på kommunalt niveau og / eller på distriktsniveau?

Begrebsafklaring:

"Employer branding" handler om at profilere en organisation strategisk som en attraktiv arbejdsplads. I denne sammenhæng kunne det både være Vordingborg Kommune, et givent distrikt, et givent plejecenter eller hjemmeplejen, der som arbejdsgiver fx skulle kendes for nogle bestemte værdier, arbejdsmetoder eller fokusområder. Brandet skal gerne gennemsyre alt, hvad den specifikke arbejdsplads gør og kommunikerer om sig selv og kan bl.a. være med til at differentiere arbejdsgiveren positivt i konkurrencen om de bedste kandidater. Et "employer brand" er den reelle opfattelse af organisationen som arbejdsplads – både blandt eksisterende og potentielle medarbejdere.

"Medarbejderambassadørskab" er udtryk for organisationens evne til at få sine medarbejdere til aktivt at promovere sig indad og udadtil. Den gode ambassadør er bl.a. stolt, begejstret og har faglig tyngde og troværdighed. Han/hun skaber positiv opmærksomhed omkring organisationen, omtaler den i tråd med brandet, anbefaler den som arbejdsplads og agerer som en form for talsperson. Vi mennesker stoler ofte mere på, hvad en medarbejder siger om en given organisation, end hvad organisationen fortæller om sig selv. Derfor kan et dedikeret arbejde med at skabe medarbejderambassadører også være et rigtig stærkt værktøj.

NYE VEJE I REKRUTTERINGEN

Hvilke nye måder at rekruttere på kan vi evt. anvende fra rekrutteringsbranchen og i Arbejdsmarked 2.0? Hvordan skal vi i fremtiden annoncere, i hvilket omfang og i hvilke kanaler? Kan vi arbejde med "headhunting" som et interessant begreb? Kan vi tænke i nye eller styrkede samarbejder?

Begrebsafklaring:

"Headhunting" er ofte associeret med at identificere og aktivt opsøge kvalificerede kandidater til en højt placeret post i en virksomhed, men princippet kan anvendes til at besætte en hvilken som helst stilling. Grundlæggende handler det om, at arbejdsgiveren indtager en langt mere proaktiv rolle og målrettet håndplukker personer, hvis profiler opleves at matche en given stilling. Det behøver ikke at være aktivt søgende kandidater og kan derfor kræve en vis diskretion.

Hvilke foreløbige anbefalinger er udviklet på baggrund af temaworkshoppen?

På baggrund af diskussion og idéudvikling på temaworkshoppen om rekruttering er der sammenfattet 8 overordnede idéer, som kvalificeres og prioriteres på det afsluttende seminar i Opgaveudvalget sammen med idéer fra de øvrige temaer. Output af det afsluttende seminar udgør (udkastet til) Opgaveudvalgets endelige anbefalinger.

#1 Vi vil arbejde struktureret og kontinuerligt med alternativ læring

I fremtiden vil vi ikke i samme udstrækning som tidligere kunne købe konceptualiserede uddannelsesforløb ind på arbejdspladserne eller sende medarbejdere ud af huset på kursus. Samtidig taler nye trends i uddannelsesområdet for, at læring i dag i højere grad bør ske i kontekst (dvs. på stedet og i situationen) og efter behov (snarere end for en sikkerheds skyld og efter et universelt princip). Vi ønsker som modsvar selv at udvikle lokale læringsmiljøer og en læringskultur, hvor læring sker struktureret, kontinuerligt og integreret som en naturlig del af arbejdet.

Alternativ læring handler dog også om at udvikle, anerkende og udnytte alternative kompetencer. Det kunne være:

- Personlige kompetencer som "den gode holdspiller", "den exceptionelle lytter" eller "hurtigløberen", der skal spottes, anerkendes og aktiveres bedst muligt i arbejdet
- Faglige kompetencer, der har et potentiale i arbejdet, men ligger uden for den traditionelle ramme - herunder fx hos vores brancheskifttere fra bogholderiet, administrationen, politiet eller fængslet

- Traditionelle faglige kompetencer, som vi (særligt blandt SOSU-Hjælpere) ikke er bevidste nok om i dag og derfor heller ikke har et godt sprog for

Krav om udvikling skal være motiverende og ikke føles som et pres. Medarbejderne skal selv være med til at forme deres vej, og læring skal være dialogisk og individuelt tilpasset til den pågældende medarbejders forudsætninger og ønsker samt det pågældende teams behov for at øge specifikke kompetencer i teamets samlede pulje.

Udviklingen bør samtidig stå på ryggen af tiltag og modeller, som allerede er implementerede; herunder fx Forbedringsmodellen og værktøjer herfra, de lokale kvalitetsteams, lokale læringscaféer mv. For elevernes vedkommende bl.a. også Studieenheden på Rosenvang.

Strategiske pejlemærker: På stedet, i situationen, efter behov, integration, feedback, bredt blik på kompetencer, bygge ovenpå.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Lærings- / uddannelsescaféer
- Supervision
- Rollemodeller – parre hinanden
- "Skills" på arbejdspladsen

#2 Vi vil samarbejde bredt om nye måder at tilrettelægge arbejdet på

Når vi som i dag mangler både arbejdskraft og kompetencer i plejen, skal vi ikke kun se på, hvordan vi evt. tilføjer ressourcer - men også på, hvordan vi udnytter de ressourcer, vi allerede har.

Vi vil gerne have flere medarbejdere op i tid. KL's case, hvor mange medarbejdere går ganske lidt op i tid, viser med al tydelighed, hvor stor en forskel det potentielt kunne gøre. Samtidig viser konkrete erfaringer fra kommuner, der har arbejdet dedikeret med netop dette, at medarbejderne trods indledende forbehold ender med at blive glade for løsningen, der fx opleves at give mere tid, stabilitet og fleksibilitet i opgaveløsningen og teamsamarbejdet (jfr. <http://fuldtid.dk/>). Vi vil derfor genbesøge idéen, og denne gang vil vi gerne gøre det *sammen* med vores medarbejdere, der som holdspillere i processen skal tilbydes langt mere indflydelse på bl.a. vagtplaner og konkret planlægning og udførelse af arbejdsopgaver. Ledelsen skal i processen turde afgive kontrol og arbejde mere tillidsbaseret samt bedrive mere ledelse til selvledelse.

Intet distrikt, center eller vagtlag er en ø, og vi vil i fremtiden gerne være bedre til at dele medarbejdere ved behov. Det kunne være i akutte situationer, ved langtidssygemeldinger eller ferieafvikling. Det kunne være medarbejdere, som gerne ville tjene lidt ekstra, eller som gerne ville have en mere flydende rolle eller placering. Udover en mere effektiv udnyttelse af organisationens ressourcer ser vi også et potentiale for bedre integration af området og mere tværgående læring, når vores medarbejdere gennem mere flydende arbejde automatisk får berøring med større dele af organisationen.

Vi ønsker større frihed til at arbejde med individuelt "job design" for dermed at kunne skabe mere attraktive stillinger og imødekomme specifikke ønsker og behov hos både kandidater og eksisterende medarbejdere. Det kan både være faste og periodiske aftaler, som afviger fra normen.

Vi vil gerne udfordre de standardiserede stillingsopslag og dermed potentielt også lovgivning og lokalaftaler, lønrammer og forhandlingsmuligheder, hvor vi oplever ofte at placere os dårligere end nabokommuner og dermed let at tabe konkurrencen om de gode medarbejdere. Større frihed og mere individuelt tilpassede ansættelser kræver styrket dialog og samarbejde med det politiske niveau samt relevante faglige organisationer - men også med de medarbejdere og den lokale ledelse, som det involverer.

Strategiske pejlemærker: Medindflydelse, holdspillermentalitet, tværgående samarbejder, fleksibilitet, individuel tilpasning, ledelse til selvledelse.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Flere op i tid
- Korps af flydende medarbejdere

#3 Vi vil fastholde og styrke fokus på elever i "fødekæden"

Vi oplever elever som en helt afgørende rekrutteringsfaktor i den samlede "fødekæde". Eleverne er en vigtig ressource under uddannelsen, men de er også fremtidens arbejdskraft. Når puljen af kandidater er lille i dag, må vi som arbejdsgiver og indflydelsesrig aktør i området tage medansvar for at styrke den i morgen. For os giver det derfor anledning til bekymring, at de aktuelle besparelser bl.a. påvirker mulighederne for ansættelse af elever. Center for Pleje og Omsorg har frem til nu satset massivt på at styrke samarbejdet med SOSU-skolerne og indsatsen omkring ansættelse af elever med et centralt placeret, dedikeret Uddannelsesteam. Det er vores holdning, at vi skal fastholde den satsning - og måske endda styrke den yderligere.

Strategiske pejlemærker: Rettig omhu, konsolidere og styrke samarbejder, styrke indsatser der virker.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Øge samarbejdet med SOSU- og ungdomsskoler
- Besøge Folkeskoler
- Studieenheder flere steder i kommunen (model fra Rosenvang)
- Struktur på introduktion til elever med fast program
- Mentor i 14 dage til alle elever
- Forberede medarbejderne på at modtage elever

#4 Vi vil arbejde målrettet med karriereveje og -fremme

Center for Pleje og Omsorg skal være kendt som en ambitiøs arbejdsplads, hvor man som medarbejder løbende kan udvikle sig og avancere karrieremæssigt i synergi med både individuelle og organisatoriske behov og ønsker.

Vi vil synliggøre og aktivt kommunikere de formelle karriereveje, der er allerede i dag, og vi vil samtidig blive bedre til at dyrke og brande os på de mange spændende uformelle karriereveje (fx faglig specialisering og særlige ansvarsområder), som Center for Pleje og Omsorg også rummer

potentiale for. Et arbejde, der både skal målrettes eksisterende medarbejdere og kandidater samt fremtidens arbejdskraft.

Strategiske pejlemærker: Employer branding, dialogbaserede udviklingsmål, synlige karriereveje og -muligheder.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshopen:

- Spørge aktivt til karrieremål og -ønsker, fx ved MUS- og GRUS-samtaler
- Støtte op om kontinuerlig udvikling af medarbejderne, fx kan man blive Digit-specialist, forflytningsvejleder eller andet
- Udvikle kompetenceprofiler på medarbejder- og teamplan
- Aktivt brande og kommunikere udviklingsmuligheder internt og eksternt

#5 Vi vil udbrede spirekonceptet til andre medarbejdergrupper

Vi har i dag en såkaldt 'spireordning', hvor unge ansættes på plejecentre fx mhp. at understøtte sociale aktiviteter. Den unge giver de ældre oplevelser og aflaster det faste personale men kan samtidig opnå indsigt i og personligt afprøve såvel arbejdsplads som fagområde. Spireordningen har på den måde et dobbeltformål. Vi mener, at ordningen med fordel kan opskaleres og inspirere i andre målgrupper. Vi tror, der er et potentiale i en form for "*karriere-grooming*", hvor udvalgte medarbejdere bliver inviteret ind i spireprogrammer så som "fra menig medarbejder til leder", "fra ufaglært til faglært", "fra menig medarbejder til specialistist", "fra hjælper til assistent" osv.

Spireprogrammerne kan give medarbejderne et kærligt skub og mulighed for at afprøve en ny rolle eller opgave. På den måde kan de hjælpe medarbejderne med at indfri et potentiale - men også organisationen med at sikre de rette kompetencer, hvis en ellers god kandidat ikke har det ved ansættelsen, eller at sikre den rette pulje af kompetencer i et ellers godt team. Vi er i øjeblikket i en situation, hvor vi som arbejdsgiver må tage et større ansvar for at skabe de gode kandidater, vi savner, og bygge de gode teams, som vi har så meget brug for.

Strategiske pejlemærker: Afprøvning, "*karriere-grooming*", karrieredesign, medansvar.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshopen:

- Målrettede spireprogrammer
- Afprøvningspraktik

#6 Vi vil dyrke ambassadører i flere målgrupper

Vi har masser af gode historier fra praksis og vil gerne fortælle vidt og bredt om vores ambitioner og visioner, men ingen fortæller lige så autentisk og troværdigt som den tidligere pårørende til den kommende pårørende eller som den eksisterende medarbejder til den potentielle osv. Vi vil derfor arbejde strategisk og struktureret med ambassadørskab blandt frivillige, borgere, pårørende, spirer, elever, medarbejdere, kvalitetsteams, råd og paneler mv.

Det handler om at dyrke vores ry, faglige stolthed og kunnen - men lige så meget om at dele peer-to-peer erfaringer og at skabe relaterbare fortællinger, fortalt af mennesker til mennesker.

Glade og dygtige medarbejdere er gode medarbejderambassadører og bør have en særlig høj prioritet i arbejdet med at skabe gode ambassadører.

Strategiske pejlemærker: Ambassadørskab, peer-to-peer, branding, kommunikation, rådgivning.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Ungekorps skal tiltrække andre unge

#7 Vi vil opprioritere og skærpe vores kommunikation

Vi ønsker at udvikle en kommunikations- og kanalstrategi (SoMe), som kan løfte vores kommunikation op på et helt andet niveau end i dag. Medierne har været hårde ved ældreområdet de senere år, og samtidig er det oplevelsen, at de dårlige historier modsat de gode ofte spreder sig helt af sig selv, hvilket er med til at tegne et langt mere dystert billede af området og udviklingen, end hvad rimeligt er.

Vi vil flytte os fra reaktiv ad hoc kommunikation til proaktiv strategisk kommunikation. Vi vil give de gode historier "fødselshjælp" og de dårlige velfortjent konkurrence. Vi vil aflive myter og fordomme om både ældreområdet, fagområderne i plejen og vores organisationen (omdømme). Vi vil aktivt og strategisk opbygge et godt image som arbejdsplads (employer brand), serviceyder og samarbejdspartner.

Det kræver dedikeret tid og de rette kompetencer, men det gode image starter også med vores egne medarbejdere. Det er fx vigtigt at være gode rollemodeller, ikke at acceptere forråelse samt at gå glade, dedikerede og fagligt stolte på arbejde. Dermed er der en nær sammenhæng med bl.a. medarbejderambassadørskab.

Strategiske pejlemærker: Proaktivitet, strategisk kommunikation, imagepleje, (employer) branding, ambassadørskab.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Ældre borgere og / eller medarbejdere på Facebook, evt. med inspiration fra Fanefjord Plejecenter
- Arbejde med feedback – feedforward
- Inspiration fra Verdens Bedste Nyheder
- Klæde Jobcenteret på med vores fortælling og forventningsafstemning med kandidater
- Udekørende omdømmekorps
- Profilere vores distrikter individuelt på deres hjemmesider (fra information til fortælling)

#8 Vi vil give ALLE medarbejdere en god start

Vi vil arbejde mere dedikeret, professionelt og centralt organiseret med onboarding af vores nye medarbejdere. Alle fortjener en god start, og det koster dyrt for både vores organisation og den nye

medarbejder, når travlhed, praksischock og uigennemtænkte og uplanlagte forløb overskygger forventningens glæde eller lige frem presser den nye ansatte ud af jobbet.

Vi ønsker at udvikle en model, som:

- Giver støtte og struktur til at lære vores organisation og medarbejderens nye team, arbejdsopgaver og borgere at kende
- Giver plads til at lave fejl og lære i processen som noget helt naturligt
- Giver tid til at lære i et tempo, som er trygt og tilpasset den enkeltes forudsætninger
- Giver rum til at være den, man er – socialt og fagligt

Strategiske pejlemærker: Central organisering, lokal forankring, støtte, struktur, plads, tid, rummelighed.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Planlæggere / disponenter har ansvar for oplæring
- Mentorer / buddies står til rådighed fagligt og socialt den første tid
- Standardiserede introprogrammer sikrer konsistens på tværs af området