

Pension i København – optimering og udvikling

Bilag C

Notat vedr. rekruttering, fastholdelse og jobprofiler
– den attraktive pensionsarbejdsplads

**Arbejdsgruppe 3
Efteråret 2008**

INDHOLDSFORTEGNELSE

<u>Indledning</u>	3
<u>Summary</u>	3
<u>1. Pensionsområdet i dag</u>	4
<u>1.1 Analyse af rekruttering og fastholdelse</u>	4
<u>Baggrundsplysninger</u>	4
<u>Fastholdelse – hvad er vigtigt når medarbejderne vurderer om de vil blive i jobbet</u>	6
<u>På vej væk?</u>	7
<u>Medarbejdere ansat inden for de sidste to år</u>	8
<u>Fokus på seniorerne</u>	8
<u>52 - 57</u>	8
<u>58+</u>	9
<u>1.2 Rekruttering af nye medarbejdere</u>	11
<u>1.3 Arbejdsgruppens vurdering af kvaliteter og gode tiltag</u>	11
<u>2. Pensionsområdet i fremtiden</u>	13
<u>2.1 Hvad tror arbejdsgruppen fremtiden bringer - SWOT på pensionsområdet</u>	13
<u>2.2 Ideer til tiltag der kan gøre området attraktivt</u>	13
<u>2.3 En fremtidig jobprofil</u>	15
<u>Basis jobprofilen</u>	16
<u>Jobprofiler – specialisering</u>	16
<u>Overvejelser – fordele og ulemper ved specialprofiler</u>	18
<u>3. Overvejelser med henblik på scenarier for fremtiden</u>	19

Indledning

Dette notat er resultatet af et arbejde, der er blevet lavet af udvalgte medarbejdere og teamledere m.fl. fra pensionsområdet i en arbejdsgruppe med overskriften: "Rekruttering og fastholdelse – attraktiv arbejdsplads og nye jobprofiler" i regi af projektet "Pension i København – optimering og udvikling".

Arbejdsgruppens medlemmer:

Annette Laugesen – sagsbehandler Østerbro
Carina N. Ludvigsen – sagsbehandler IKV
Dorte Solberg – sagsbehandler Amager
Tina Steinlein – sagsbehandler Bispebjerg/Nørrebro
Grethe Kristiansen – sagsbehandler Valby
Lillian Fabricius – sagsbehandler VBH
Lone Paulsen – teamleder Bispebjerg/Nørrebro
Maja Aller – teamleder IKV
Pia Hagensen – teamleder Østerbro
Hanne Lindstrøm – PO chef Østerbro
Eva Borg – Konsulent HR staben
Ibenmaj Liv Jensen – Fællestillidsrepræsentant
Pernille Uhrenholdt – tovholder og skriver for arbejdsgruppen

Arbejdsgruppens opdrag lød i oplægget som følger: "Kortlægning og identificering af de nuværende udfordringer med hensyn til fastholdelse og rekruttering. Idekatalog over tiltag der kan skabe mere attraktive arbejdspladser evt. koncept for den attraktive arbejdsplads."

Der er blevet afholdt 5 workshops og gennemført en spørgeskemaundersøgelse i løbet af en intensiv periode på 7 uger. På de enkelte workshops har arbejdsgruppen drøftet forskellige problemstillinger og løsningsmuligheder – disse vil blive præsenteret i nærværende notat.

Summary

Notatet viser, bl.a. på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, at der er en række udfordringer der vedrører:

- Fastholdelse – ca. 50% af alle medarbejdere kan forventes at gå på pension indenfor de næste 12 år.
- Fastholdelse – ca. 28 % af medarbejderne har søgt eller overvejer at søge andet arbejde, der er dermed en gruppe på ca. ¼ af medarbejderne der potentielt er på vej væk.
- Fastholdelse – nogle af de forhold der vægtes af medarbejderne når de skal vurdere om de vil blive i jobbet – oplever de ikke som værende tilstede på arbejdspladsen (løn, fryns, nedsat arbejdstid med lønkompensation mv.). 62% har ikke været på efter- eller videreuddannelse.
- Rekruttering – det er svært at få medarbejdere med rette uddannelse eller pensionserfaring. Dette medfører en stor opgave i form af intern oplæring og behov for intern uddannelse.
- Rekruttering – arbejdsstyrkens størrelse betyder at det må forventes at rekrutteringen bliver yderligere svær i de kommende år.
- Rekruttering – de nuværende jobannoncer kan ikke profilere området eller sælge arbejdspladsen/jobindholdet.

Der er udarbejdet et idekatalog over mulige indsatser der kan adressere disse udfordringer - eksempelvis:

- Systematisk ledelsesudvikling med henblik på bedre ledelse
- Strategisk rekruttering – der understøttes af en central taskforce
- Løn – undersøgelse af den lønmæssige konkurrence med omegnskommunerne – etablering af en lønpolitik med bedre muligheder for løntillæg
- Bedre stillingsopslag og annoncer – der bl.a. muliggør profilering af de bløde værdier
- Uddannelse af kommende medarbejdere – flere elever og intern uddannelse af nye medarbejdere
- Kompetenceudvikling – særligt forankring af "Grundskole i pension" samt etablering af pulje til kompetenceudvikling af administrative medarbejdere.
- Lokale tiltag bruges som inspiration på tværs af byen – eksempelvis mentorordninger, lokal

- seniorpolitik, lokal livsfasepolitik ol.
- Stærkere seniorpolitik med flere muligheder – eksempelvis lønkomensation.

Der er endvidere udpeget nogle forskellige muligheder i forhold til en eller flere fremtidige jobprofiler.

1. Pensionsområdet i dag

Pensionsområdet er anno 2008 organiseret i 6 pensionsteams med lokalisering på 6 forskellige PO kontorer spredt ud over København. Der er ca. 100 pensionsmedarbejdere. De 6 pensionsteams varetager en lang række administrations- og sagsbehandlingsopgaver i forhold til Københavns ældre borgere.

1.1 Analyse af rekruttering og fastholdelse

Arbejdsgruppen iværksatte som det første en spørgeskemaundersøgelse blandt pensionsmedarbejderne, med henblik på at afdække karakteristika ved medarbejderne mht. alder, uddannelse mv. samt afdække fastholdelsesmuligheder.

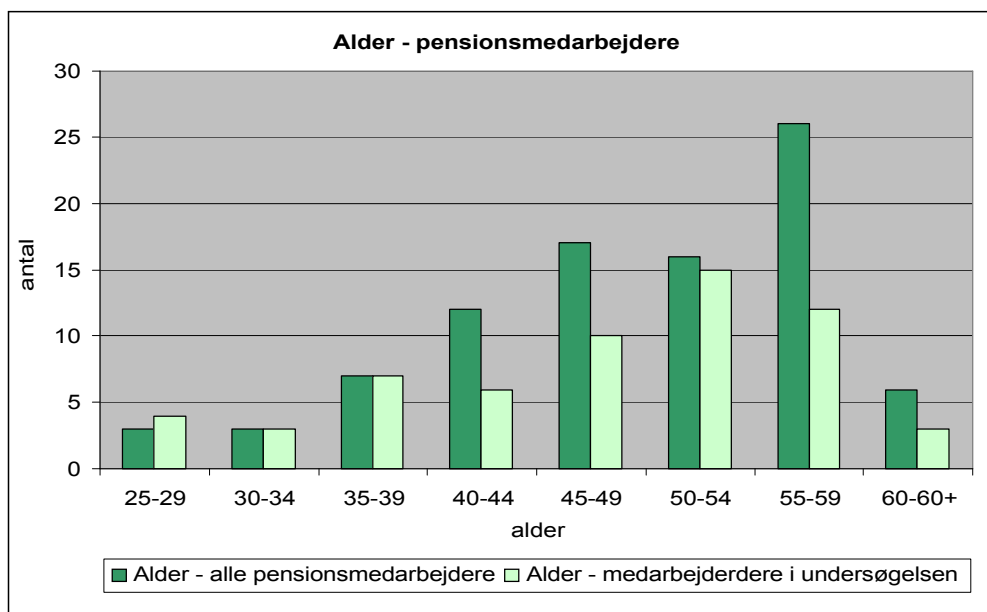
Spørgeskemaet blev udsendt til 99 medarbejdere og 59 pct. svarede – dvs. 58 medarbejdere. Det betyder at der i forhold til de faktuelle oplysninger skal tages forbehold for, at det ikke afspejler alle medarbejdere. Med hensyn til alder, er der suppleret med data fra det centrale lønsystem.

Baggrundsoplysninger

Ikke overraskende viser undersøgelsen at kvinderne er i overtal på pensionsområdet.

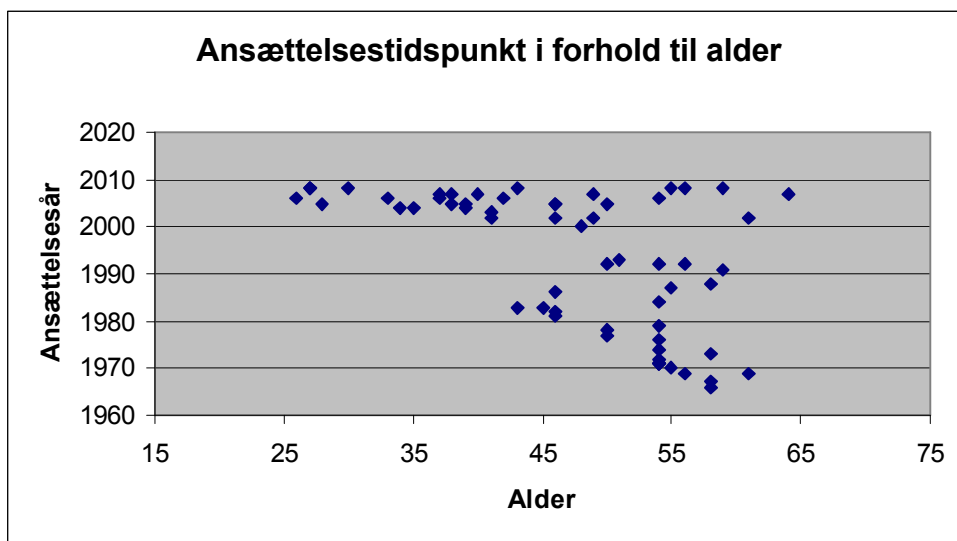
Køn	Total	
	Procent	Antal
Kvinde	86%	50
Mand	14%	8

Aldersfordelingen i diagrammet nedenfor viser, at lidt over halvdelen af medarbejderne er over 50 år. Hvis alle disse medarbejdere vælger at gå på efterløn, når de er 62 – vil området over de kommende 12 år skulle udskifte ca. halvdelen af medarbejderne alene pga. alder – dertil skal lægges den øvrige personaleomsætning.



Nedenstående diagram viser alder i forhold til ansættelsestidspunkt: Den peger overordnet på tre grupper – a) en gruppe ældre medarbejdere, der har været ansat meget længe på pensionsområdet b) en gruppe af midaldrende og ældre medarbejdere, der har været ansat siden 80 – 90'erne c) en

gruppe der ansat inden for de sidste 8 år - som er meget spredt aldersmæssigt. Den store aldersspredning i den sidste gruppe, kan illustrere at rekrutteringen er blevet sværere, idet man rekrutterer medarbejdere med meget høj alder – og med en stor sandsynlighed for at man kun har glæde af deres erfaring i en kortere årrække.



Ser man på medarbejdernes uddannelsesbaggrund, viser tallene at størstedelen har faglig relevant uddannelse – ca. 1/3 er uddannet på magistratskole/fagskole.

Oprindelig uddannelsesbaggrund	Total	
	Procent	Antal
Kontorassistent	19%	11
Magistratskole/fagskole	33%	19
Kommunom	9%	5
Socialformidler	17%	10
Socialrådgiver	10%	6
Andet	12%	7
Total	100%	58

Skemaet på næste side viser efter- og videreuddannelsesaktiviteten blandt pensionsmedarbejderne. Der er 64 % blandt svarpersonerne der ikke har været på efter- eller videreuddannelse. De der har været på efteruddannelse, nævner eksempelvis:

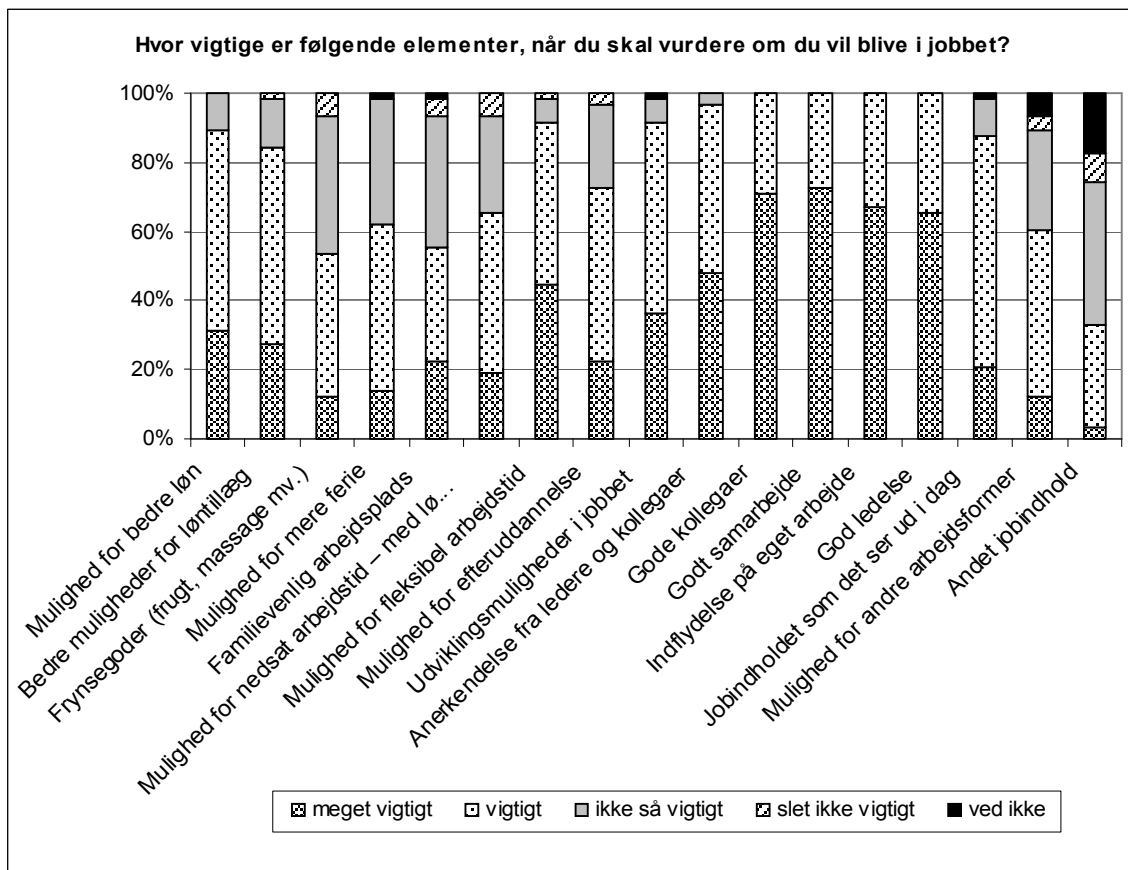
- Diplom i økonomi
- Leder uddannelse – leder 1 eller diplom
- Diverse kurser – kortere med ajourføring af fagområdet/Niels Brock/
- Merkonom i regnskab
- Salgsassistent
- Socialformidler (flere)
- Kommunom (flere)
- Den sociale diplomuddannelse med fokus på tværfagligt samarbejde
- Jura og økonomi

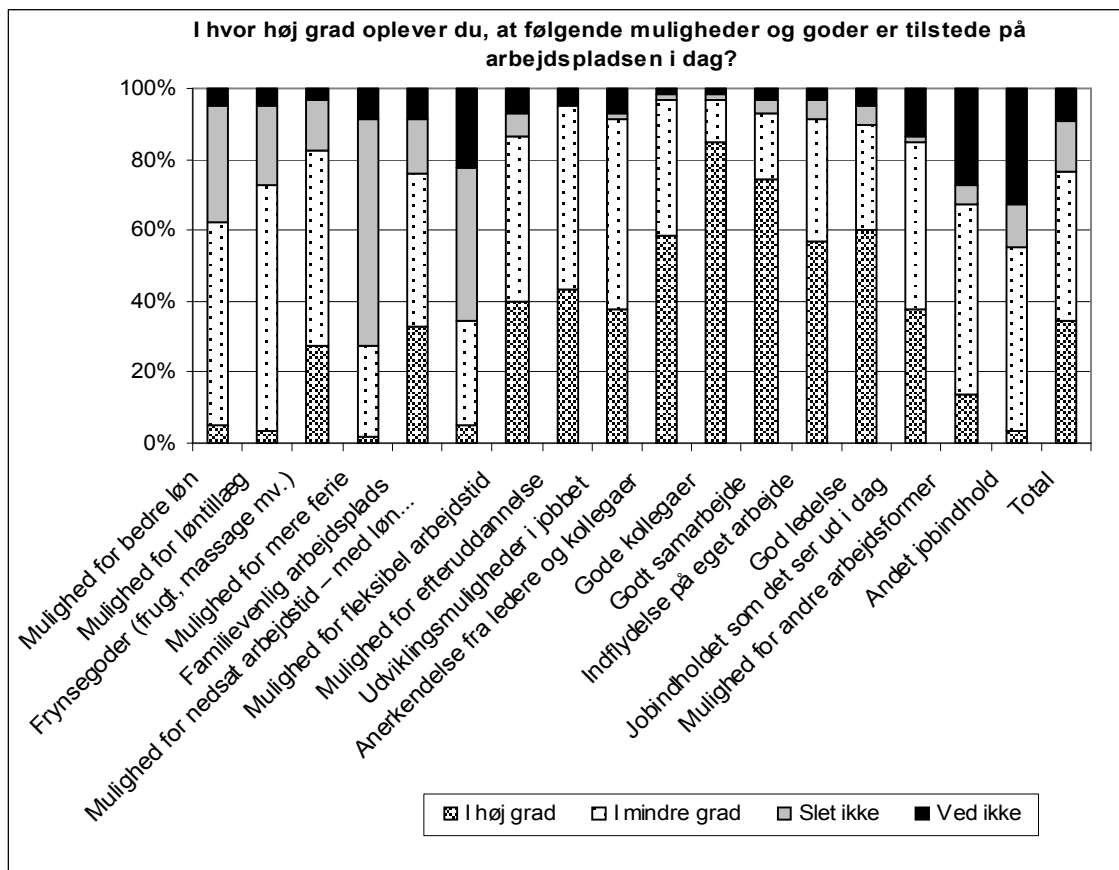
Efteruddannelse eller videreuddannelse	Total	
	Procent	Antal

Diplom modul	0%	0
Hel diplomuddannelse	10%	6
Anden kompetencegivende efteruddannelse	26%	15
Ingen efteruddannelse	64%	37
Total	100%	58

Fastholdelse – hvad er vigtigt når medarbejderne vurderer om de vil blive i jobbet

Som det fremgår af nedenstående søjlediagram, tillægges anerkendelse, gode kollegaer, samarbejde og ledelse stor vigtighed af stort set alle! Dernæst følger mulighed for henholdsvis udvikling og bedre løn. I de uddybende kommentarer nævnes der ønsker om en mere fornuftig balance mellem ressourcer og opgaver og mere ro til behandling af komplicerede sager.





Ser man på hvordan medarbejderne vurderer mulighederne som der er i dag på arbejdspladsen, så tegner der sig et billede af at medarbejderne vurderer at kollegaer og samarbejde fungerer godt. Medens forhold vedr. løn og andre ansættelsesvilkår ikke synes at være tilstede i samme grad.

I spørgeskemaet var der muligheder for at beskrive hvad man synes er godt ved arbejdspladsen – de centrale temaer hos besvarelsene er:

- Gode kollegaer og ledere
- Godt samarbejde
- Glæde over arbejdet – der er interessant, afvekslende og hvor man møde mennesker
- Glæde over at arbejdet er selvstændigt

Nogle nævner at de er glade for at arbejde cpr. nr. opdelt - andre at de er glade for at arbejde med lean.

Når der bliver svaret på hvad der kunne være bedre på arbejdspladsen er løn den helt store topscorer. Derudover nævnes ledelsen – både den overordnede og den nære, lokaleforhold og indeklime, mere tid til de daglige opgaver og bedre samarbejde.

På vej væk?

I undersøgelsen blev medarbejderne endvidere spurgt om de har søgt eller overvejer at søge andre jobs. Svarene viser, at 28% har søgt andet job inden for det sidste år, og at 29% overvejer at skifte job inden for det kommende år.

Har du søgt andre jobs inden for det sidste år?	Procent	Antal
Ja	28%	16
Nej	72%	42
Total	100%	58

Overvejer du at skifte job inden for det næste år?	Procent	Antal
Ja	29%	17
Nej	71%	41
Total	100%	58

Medarbejdere ansat inden for de sidste to år

Årsagen til at der er sat særskilt fokus på de medarbejdere der er forholdsvis nyansatte, er at deres holdninger til arbejdspladsen, kan vise om der er aktuelle eller potentielle fastholdelsesproblemer. 14 har besvaret spørgsmålene for medarbejdere ansat inden for de sidste to år.

På forespørgslen om hvorfor de nye medarbejdere har søgt job på pensionsområdet, lyder svarene fra en del, at de tidligere har arbejdet med pension og boligstøtte eller sagsbehandling bredt – det har de været glade for og har ønsket at vende tilbage til. Nogle har ønsket at arbejde med administration eller syntes at jobbet lød spændende. Derudover tegner begrundelserne et bredt felt – eksempelvis ønsker om udfordringer, kontakt med målgruppen, beliggenhed og familievenlighed eller ved en tilfældighed.

De nye medarbejdere har en meget forskellig baggrund for at arbejde på pensionsområdet – flertallet af de der har svaret, har arbejdet med sagsbehandling i en eller anden form. Mange af sidstnævnte i andre forvaltninger. Andre igen kommer fra private firmaer – enkelte kommer fra professioner som pædagog, salgsassistent eller selvstændig erhvervsdrivende.

Besvarelserne, på spørgsmålet om hvad der kan få de nye medarbejdere til at blive, peger ligeledes i forskellige retninger:

- Har hele tiden været ansat indenfor Københavns kommune men tidligere i SOF
- Udfordringer
- Spændende og passende arbejdsmængde
- Mere løn
- Bedre løn + bedre arbejdsforhold (indeklime, systemer osv.)
- Arbejdsglæde og gode kollegaer
- At jeg fortsat kan arbejde i VBH området
- Motivation/stedet. Videre udvikling og uddannelse. Kontakten med borgere og kollegaer. Information og god ledelse.
- Mindre stress i arbejdet
- Gode kollegaer, lønnen og fleksible arbejdstider.
- Efteruddannelse
- Arbejdsglæde!!!
- Udviklingsmuligheder, efteruddannelse.
- Løn som følger med prisudviklingen.
- Kan evt. blive interessant i fremtiden: "alternative" arbejdsformer fra nuværende, såsom mulighed for Hjemmearbejdspladsordning, nedsat arbejdstid med lønkomensation...
- At jeg bliver glad for at være her - både arbejdsmæssigt men også kollegialt
- Flere udfordringer, gode kollegaer og god ledelse og evt. mere løn

Fokus på seniorerne

Formålet med at stille specifikke spørgsmål til medarbejdere mellem 52 og 57 og medarbejdere på 58+, var at vi gerne ville vide lidt mere om hvornår medarbejderne forventer at gå på pension – og hvad vi evt. kan gøre for at få dem til at blive lidt længere.

Hvis du er mellem 52 og 57 år gammel - har du overvejet, hvornår du vil gå på pension?	Total	
	Procent	Antal
Ja	59%	10
Nej	24%	4
Ved ikke	18%	3
Total	100%	17

De valgfrie svar vedr. hvornår man ønsker at gå på pension, viser at flertallet ønsker at gå på pension som 62-årige (7 ud af 10). Nogle enkelte vil dog gerne vente til de bliver 63, 64 eller 65.

Forespurgt om hvorvidt arbejdspladsen kan gøre noget, der kan få dem til at blive længere på arbejdspladsen lyder svarene eksempelvis:

- En god senior-ordning
- Bedre løn
- Nej
- Ja, mere frihed med delvis lønkompensation og fuld pension
- Mere i løn generelt
- Tilbyde nedsat arbejdstid med lønkompensation /mere ferie
- Nej
- Gode seniorordninger med mulighed for nedsat arbejdstid mm
- Tilpasse arbejdsmængden i forhold til ressourcerne. For øjeblikket er der for meget stress i arbejdsdagen, og jeg glæder mig til at jeg selv kan have indflydelse på "mit velbefindende". Som det ser ud nu, vil det desværre først ske når jeg ikke er på arbejdsmarkedet mere!
- Evt. mulighed for at arbejde 3 dage + 2 dages efterløn
- Nej, måske regeringen
- Give nedsat tid gerne med lønkompensation, men under alle omstændigheder med beregning af optjent pension som den nuværende arbejdstid berettiger til.
- Ja en bedre løn
- Godt arbejdsmiljø
- Det tror jeg ikke

58+

Hvis du er 58 eller derover - hvornår forventer du at gå på pension?	Total	
	Procent	Antal
Om 2 år	11%	1
Om 3 år	22%	2
Om 4 år	11%	1
Om 5 år	0%	0
Mere end 5 år	11%	1
Ved ikke	44%	4
Total	100%	9

Svarene fra gruppen af 58+ årige er forholdsvis sammenstemmende med svarene fra de 52 – 57årige. En del mener ikke umiddelbart, at der er noget arbejdspladsen kan gøre, for at få dem til at blive i jobbet lidt længere. Andre mener at seniorordninger mv. vil kunne gøre en positiv forskel.

Kan arbejdspladsen gøre noget for at få dig til at blive lidt længere? Svar:

- Nej
- Indføre bedre seniorordninger
- Det tror jeg ikke
- Nej
- Godt arbejdsmiljø, gode kolleger, god ledelse
- Lønkomensation ved nedsat arbejdstid
- Evt. seniorordninger uden løntræk

Anne T. Jacobsen, der er fællestillidsrepræsentant for ergoterapeutforeningen i SUF, har lavet en undersøgelse blandt seniorerne på P&O området¹. Selvom målgruppen rummer medarbejdere, der ikke arbejder på pensionsområdet, er der alligevel god grund til at gengive nogle af seniorundersøgelsens resultater.

Seniorer defineres som medarbejdere med en alder på 58 eller derover. 31 medarbejdere eller 49 % har besvaret spørgeskemaet.

Blandt respondenterne forventer 7% at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet som 60årige, 21% som 62årige, 24% som 65årige og 3% som 67årige – 45% ved ikke hvornår de vil trække sig tilbage.

Når medarbejderne bliver spurgt om årsagerne til en eventuel *tidligere* tilbagetrækning, angiver 72% at helbredsmæssige problemer har betydning, mere tid til familie og fritid har også stor betydning 31 – 38%. Omstruktureringer (31%) og stort pres og tempo i arbejdet (24%) tillægges også betydning. Selvom seniorerne overordnet er godt tilfredse med deres arbejdssituation, oplever 45% i nogen eller i høj grad, at arbejdstempoet er for højt.

Blandt mulige årsager til *senere* tilbagetrækning peger medarbejderne i høj grad på løn og arbejdstid. Således peger medarbejderne på a) mere i løn 47% b) betalte fridage 47% c) nedsat arbejdstid 44%.

¹ Tak til Anne Theilgaard Jacobsen for lov til at referere til rapporten.

1.2 Rekruttering af nye medarbejdere

Teamlederne på pensionsområdet er, i forbindelse med arbejdet med at beskrive udfordringerne, som den ser ud d.d., blevet bedt om at besvare nogle generelle spørgsmål vedr. rekruttering af nye medarbejdere.

Teamlederne blev stillet følgende spørgsmål:

- Er der ubesatte stillinger i teamet?
- Hvis ja, hvor længe har de været ubesat?
- Når I opslår stillinger - kommer der få/mange/tilpas antal ansøgninger?
- Hvordan vurderer I ansøgerfeltets kvalifikationer ift. jobbet?
- Rekrutterer I på andre måder end gennem stillingsopslag - hvis ja hvordan og hvorfor?
- Giv en kort samlet vurdering af rekrutteringssituationen og dens konsekvenser

Ubesatte stillinger: Der er kun en ubesat stilling i pensionsteamet IKV. Denne har været ubesat i en måned.

Antal ansøgninger: Generelt et tilfredsstillende antal ansøgninger. Nogle teamledere bemærker at der er flere ansøgere ved stillingsopslag med fokus på administrative medarbejdere – medens der er færre når man søger sagsbehandlere eller socialformidlere.

Ansøgerfeltets kvalifikationer: Billedet varierer en del mellem de forskellige pensionsteams. Det overordnede billede er, at der er meget få ansøgere med erfaring fra pensionsområdet og få med relevant uddannelsesbaggrund, Nørrebro og Vanløse/Brønshøj/Husum har dog haft en del kvalificerede ansøgere. I ansøgerfeltet findes endvidere en del med andre kvalifikationer, der vurderes som relevante. Det er fra sidstnævnte gruppe de fleste ansættelser sker.

Andre rekrutteringsmetoder end stillingsopslag: Nogle få områder anvender andre metoder end stillingsopslag – eksempelvis jobtræning, mund-til-mund, "headhunting" ol.

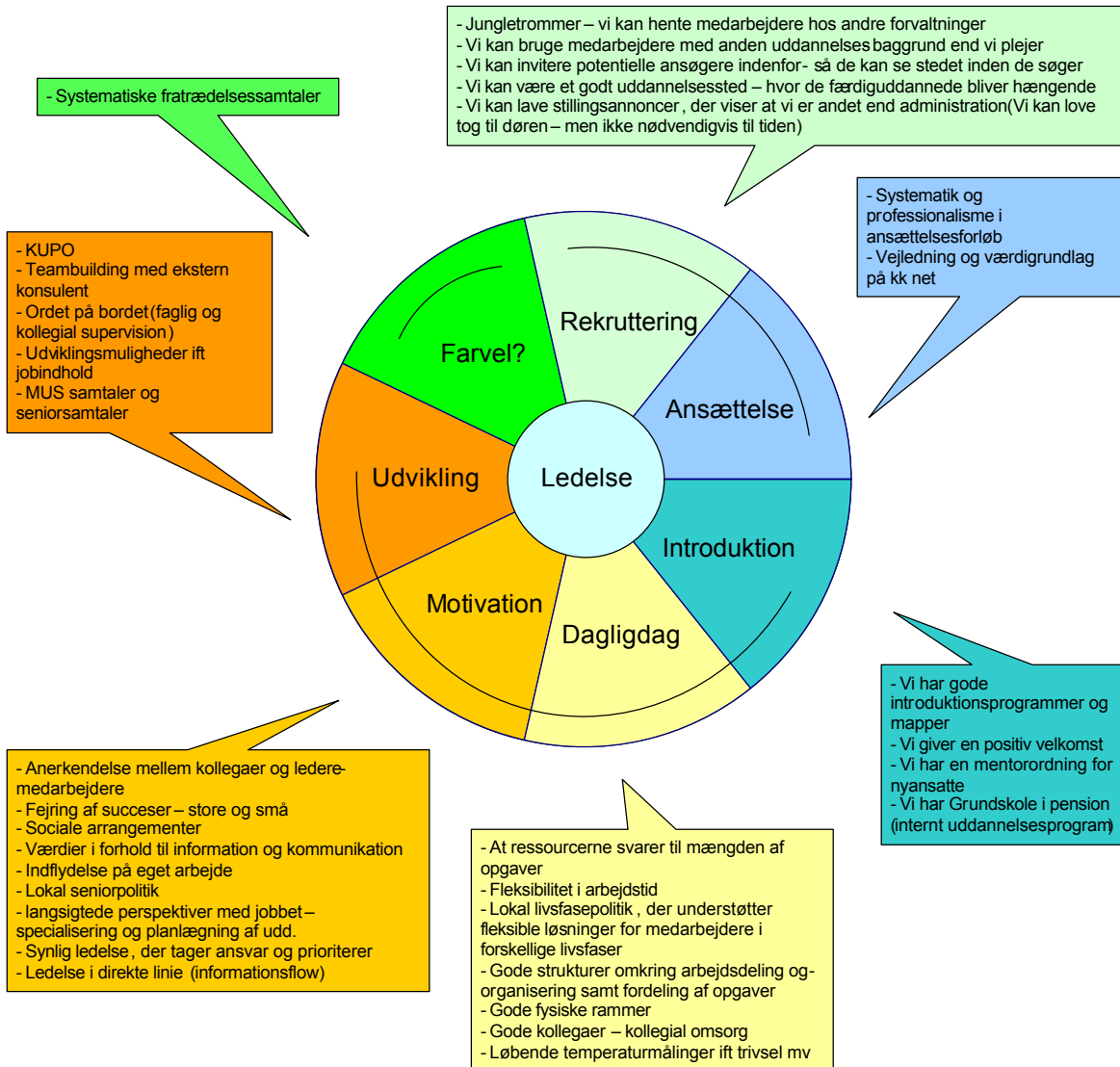
Vurdering af rekrutteringssituationen: Det at man i høj grad er nødt til at ansætte medarbejdere uden pensionserfaring eller sagsbehandler relevant uddannelse, betyder at de nye medarbejdere skal læres op. Oplæring tager tid – hele feltet tager min. 1 år og med de få kvalificerede ansøgere der er til området i nogle af lokalområderne, skal der afsættes mange ressourcer til oplæring. De ressourcer går naturligt fra andre opgaver og giver stor belastning for den/de der oplærer, samt kontoret som helhed. Grundskolen med opfølgende skoleuddannelse på området anses for at være en god mulighed, for at den ny medarbejder kommer hurtigere ind i de generelle retningslinier.

Ved rekrutteringsvanskeligheder og mange nye medarbejdere uden pensionserfaring og relevant uddannelsesbaggrund, kan det enkelte team blive ramt på flere måder – oplæringen slider på de erfarne medarbejdere, sagsbunkerne vokser og fejlprocenten stiger. I unge teams kan oplæringen være en yderligere udfordring, fordi oplæring kræver erfaring og rutine hos den medarbejder der skal oplære.

1.3 Arbejdsgruppens vurdering af kvaliteter og gode tiltag

Arbejdsgruppen har genereret nedenstående billede af hvad der er velfungerende i arbejdslivets faser – som det ser ud på pensionsområdet i dag. Der er sat fokus på det der skaber glæde i arbejdslivet og dermed har betydning for at fastholde medarbejderne – men muligvis også fremadrettet kan bruges til at tiltrække nye medarbejdere. Rekrutteringstiltag og kvaliteter belyses i de udsnit der hedder rekruttering og ansættelse, medens fastholdelsestiltag belyses i introduktion, dagligdag, motivation og udvikling.

Faser i arbejdslivet – hvad gør vi godt



2. Pensionsområdet i fremtiden

2.1 Hvad tror arbejdsgruppen fremtiden bringer - SWOT på pensionsområdet

<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stor erfaringsbase i ældre rutinerede medarbejdere - Opmærksomhed på pensionsområdet – gennem KUPO, Pension i København mv. - Reel mulighed for indflydelse/information om de igangværende processer - Grundskole i pension - Generelt fokus på arbejdsmiljø og trivsel - Netværk mellem kontorer – mere på tværs af de enkelte bydele - Vi har personale, ressourcer og kvalifikationer 	<p>Svagheder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Løn - Vage seniorordninger - Svært at finde en fornuftig fleksibilitet for den enkelte medarbejder i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver/pres - Skævhed i aldersfordelingen – mange seniorer - Manglende "forandingsparathed" - Stor personaleomsætning medfører manglende ressourcer og kontinuitet - Stor personaleomsætning vs. undersøgelsens budskab om at man bliver i jobbet pga. gode kollegaer - Forandringstræthed – der har været mange tiltag - Manglende forventninger til forandringer fordi tidligere tiltag ikke har medført konkrete og positive ændringer (for kort tid til implementering/forandringer i et tempo der gør at de aldrig når at virke/dårligt tænkte og gennemførte forandringer) - Små enheder er sårbare ift. personaleressourcer vs. store enheder/områder bliver for fjerne for borgeren.
<p>Muligheder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pension i København er som forandringsprojekt lidt bedre – fordi medarbejderne og forarbejdet er tænkt med. - Grundskole i pension skal forankres - Specialenhed – en udlandsafdeling - Seniorerne som vidensbank/mentorfunktion - Flere selvhjulpne borgere – bedre mulighed for selvbetjening fordi der er flere "redskaber" og flere borgere kan bruge dem. - Regelforenkling ønskes – så der bliver mindre kompleksitet i administrationen! - Større enheder kan give mulighed for mere fleksibilitet – økonomisk og praktiske og for medarbejderne 	<p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hård konkurrence om arbejdskraft med andre kommuner og områder (her er løn også en faktor) kombineret med mindre arbejdsstyrke og flere ældre! Rammer dobbelt ift. opgaveløsningen på ældreområdet! - Ældreområdetets image som kedeligt og med ringe udviklingsmuligheder - Ændrede borgerprofiler – flere svage borgere med mange behov og ydelser - Mange lovgivningsændringer – der både øger antal opgaver og opgaveløsningens kompleksitet (stor differentiering)

2.2 Ideer til tiltag der kan gøre området attraktivt

Arbejdsgruppen har genereret nogle overordnede ideer og overvejelser i forhold til centrale temaer:

God ledelse

God ledelse er omdrejningspunktet i forhold til enhver snak om rekruttering, fastholdelse og attraktiv arbejdsplads. Lederne ser ikke altid deres egne handlinger tydeligt. Derfor er systematisk ledelsesudvikling meget vigtigt – der skal forebygges og ikke kun helbredes. Hvordan kan man understøtte ledelsen i at håndtere udbrændte medarbejdere? Hvordan holde man arbejdsglæden kontinuerligt høj?

Konkret tiltag: Ledelsesudvikling kan eksempelvis ske gennem systematisk coaching af alle ledere/ledelseslag. Synliggørelse af de tilbud der er fra centralforvaltningen. En ambulancetjeneste –

der kan rykke ud når det brænder på.

Strategisk rekruttering

Når rekrutteringsbehovet opstår, er der stort behov for at gå systematisk og strategisk til værks. Det der som regel sker, er at man søger en "mangen til" den fratrådte – en til at varetage de samme funktioner og som har samme profil og uddannelsesbaggrund. Der er brug for, at lederne og de der laver stillingsopslag bliver understøttet i at analysere behovet og kigge på andre løsninger og muligheder i rekrutteringens opstartsfasen.

Konkret tiltag: En central taskforce, der kan understøtte og facilitere at rekrutteringen bliver systematisk og strategisk - "Hvad har vi egentlig brug for".

Stillingsopslag/annoncer

Der er brug for nytænkning i forhold til stillingsopslag – layout og ensartethed er ikke alt. Der skal derimod være mere plads til de bløde værdier og til skæve vinkler – det tror vi på kan virke.

Konkret tiltag: Pensionsområdet er meget mere end en række administrative opgaver – det er et godt arbejdsmiljø i små velfungerende teams, det er indflydelse på eget arbejde og det er et stærkt socialt og fagligt miljø – listen er lang. Det skal i spil i stillingsopslagene.

Barriere: De nye centrale KK annoncer er pæne – men der er alt for lidt plads til at skrive det der skal tiltrække ansøgere og nye medarbejdere. Hvis der kommer en evaluering af de nye stillingsopslag – skal vi melde ovenstående ind.

Trivsel

Der skal samles systematisk op ift. trivselsundersøgelserne – hvordan griber man det an, hvis undersøgelsen viser, at der er noget, der ikke fungerer? Hvad/hvordan kan man bruge eksempelvis MED strukturen? Desuden skal trivsel ikke kun måles, når der er store trivselsundersøgelser – men løbende ved med jævne mellemrum at sætte fokus på emnet i de enkelte teams. Aller vigtigst er det dog, at der ved tegn på mistrivsel – gribes ind hurtigst muligt.

Konkret tiltag: En central taskforce der kan rykke ud, når der er problemer med trivslen – taskforcen medbringer en værktøjskasse med mulige tiltag der kan hjælpe afhængigt af hvad problemstillingen består i.

Uddannelse af kommende medarbejdere

Vi vil gerne gå ind i at uddanne vores kommende medarbejdere. Også på det administrative område er der behov for en større indsats i forhold til at få flere elever og praktikanter – for dermed at bidrage til uddannelsen af kommende medarbejdere. Uddannelsesindsatsen på pensionsområdet skal have en høj kvalitet, hvis elever og praktikanter, som færdiguddannede, skal være dygtige og vælge os som ansættelsessted. Samtidig kan vi ikke regne med at elever og praktikanter kommer af sig selv – vi må sælge pensionsområdet til dem.

Konkrete tiltag:

1. En studieunit på det administrative område – denne kunne understøttet kvaliteten i uddannelsesforløbene – men også være opsøgende i forhold til de relevante uddannelsesinstitutioner mhp. at rekruttere elever og praktikanter. Pensionsområdet vil også gerne inviteres når der er jobmesser ol. "salgsarrangementer".
2. Centralforvaltningen optager flere sagsbehandlerelever – og elevforløbene skal sælges således at det tydeliggøres, at der er mulighed for et karriereforløb og mulighed for ansættelse bagefter.
3. Grundskole i pension bør etableres som et fast forankret tiltag.

Rummelighed/Mangfoldighed

I de 6 pensionsteams er der allerede medarbejdere med forskellig etnisk baggrund, flex jobs, arbejdsprøvninger mv. – så området opleves som både rummeligt og mangfoldigt.

Udfordring: Nye medarbejdere med anden etnisk baggrund kræver en kultur på arbejdspladsen, der er rummelig og ikke er berøringsangst i forhold til de forskelligheder der viser sig. Endvidere kan der være sproglige vanskeligheder, der både forholder sig til almindelig mestring af sproget og til beherskelse af hele fagterminologien. Endelig fordrer en ansættelse på pensionsområdet en god

forståelse for de ofte komplekse samfundsmæssige/kommunale sammenhænge som arbejdet foregår indenfor. Man vil gerne bruge integrationsstillingerne, men oplever at der er for mange krav og at det kræver et stort ressourcetræk. Der vil ofte være behov for en ekstra indsats i form af kurser eller uddannelse – men det er vigtigt at dette behov vurderes individuelt.

Løn

Løn er en væsentlig faktor, når der skal rekrutteres og fastholdes. Dels er løn et væsentligt konkurrenceparameter, når der er konkurrence om arbejdskraften, dels viser undersøgelsen blandt pensionsmedarbejderne, at løn tillægges stor betydning, men at mulighederne vurderes at være dårlige: a) Løn er en måde at belønne erfaring og resultater. b) Løn er et konkurrenceparameter i forhold til at få nye medarbejdere. Det er vigtigt at understrege at løn ikke er motiverende i sig selv, men at det er en faktor, når der skal kigges på vedligeholdelsesfaktorer og fastholdelse.

Udfordring: Det er arbejdsgruppens opfattelse af nabokommunerne starter nye pensionsmedarbejdere på et højere løntrin og med bedre muligheder for at få diverse tillæg. Dette bør undersøges.

Konkret tiltag: Lønpolitik.

Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er et personalegode, et godt middel til fastholdelse af medarbejdere og en mulighed for at den enkelte og organisationen kan udvikle sig. På pensionsområdet er der i regi af Københavns Sundhedsakademi startet kompetenceudviklingsindsatsen KUPO, der løber frem til 2009.

Udfordring: Hvis kompetenceudvikling skal være med til at skabe den attraktive pensionsarbejdsplads og styrke rekruttering og fastholdelse – er indsatsen nødt til at være kontinuerlig og fokusere på det administrative personale bredt – også de der har mellemlange uddannelser.

Konkret tiltag: En kompetenceudviklingspulje for administrativt personale og for personale med mellemlange videregående uddannelser – tilsvarende den der er etableret for personalet i Sjællandsgade.

Lokale tiltag

Konkrete tiltag – der har vist sig at fungere godt i enkelte lokalområder – som med fordel kunne anvendes i de resterende bydele

- Mentorordning ved nyansættelse
- Lokal seniorpolitik
- Livsfasepolitik

Konkret tiltag: En mulighed for at hente inspiration – et inspirationskatalog. Evt. etablering af en PO side på kk net, hvor der er mulighed for at hente inspiration, aktuel viden, vidensdeling mv. (udfordring – hvem skal administrere?)

2.3 En fremtidig jobprofil

Med udgangspunkt i de udfordringer som afsnittene vedr. henholdsvis rekruttering af nye medarbejdere og den forventede personaleomsætning medfører, har arbejdsgruppen drøftet indholdet af en fremtidig jobprofil.

En jobprofil er i denne sammenhæng en beskrivelse af de kompetencer, som arbejdspladsen vurderer er påkrævet hos medarbejderne, for at kunne løse de opgaver og funktioner som jobbet indebærer. Jobprofilen er endvidere et væsentligt element i stillingsopslag. Arbejdsgruppen har fokuseret jobprofilerne i forhold til rekruttering af nye medarbejdere. Man kan dog også anvende elementer i jobprofilerne i forhold til organisering af arbejdsopgaverne fremadrettet.

I arbejdet med jobprofilerne viste der sig to overordnede strategiske retninger – begge tager udgangspunkt i en situation, hvor det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere, men angriber det

lidt forskelligt.

Basis jobprofilen

I udgangspunktet vil de enkelte pensionsteams meget gerne have faguddannede sagsbehandlere – gerne med kommunal baggrund eller erfaring indenfor pensionsområdet. Der er dog bred enighed om, at disse ønsker er svære at få opfyldt – hvad beskrivelsen af rekrutteringssituationen også understreger.

Derfor forholder jobprofilen sig til nogle meget generelle kompetencer. Den forudsætter, at der ikke kan rekrutteres medarbejdere med rette uddannelsesbaggrund eller kommunal/pensionsfaglig erfaring. En sådan strategi indebærer, at der ved nyansættelser ydes en større indsats i form af intern uddannelse og oplæring. Det er således en forudsætning, at der på arbejdspladsen findes en erfaringsbase, der kan varetage en mentorfunktion, samt at der etableres uddannelsesmuligheder.

I praksis svarer dette til hvordan der rekrutteres i dag – dog er stillingsopslagene fortsat målrettet uddannede og erfarne medarbejdere. Som det fremgår af afsnittene om rekrutteringsvanskelighederne – er oplæringsopgaven en tung opgave – der i nogen grad fjerner fokus fra kerneydelserne og skaber et stærkt øget arbejdspress på de erfarne medarbejdere. Endvidere har det vist sig nødvendigt at etablere et internt uddannelsesstilbud: Grundskole i pension – et tilbud der er tværgående, men som endnu ikke har en fast forankring.

De basale kompetencer der efterspørges er:

Faglige kompetencer	Personlige kompetencer
<ul style="list-style-type: none">• Basale administrative kompetencer• IT kendskab• Gode skriftlige kommunikationsevner• Gode mundtlige kommunikationsevner• – fagligt og personligt• Flair for tal	<ul style="list-style-type: none">• Systematik – overblik, struktur og evner til at holde mange bolde i luften• Lyst og evne til at formidle arbejdsområdet• Lyst til læring og ny viden• Serviceminded og imødekommende• Fleksibilitet• Engagement• Interesse for ældre og for området• Samarbejdsevner – i temaet og ift. samarbejdspartnere• Fordomsfri og rummelig ift til mange forskellige typer mennesker

Ideen er, at hvis man har disse forudsætninger, kan man lære at blive en god pensionssagsbehandler og kollega. Det forudsætter, at der er et etableret system for oplæring af nye medarbejdere, således at de bliver understøttet i forhold til, at lære at arbejde i organisationen – dvs. med redskaberne, indenfor rammerne (ex lovgivning) og med den konkrete opgaveløsning.

Der forudsættes altså en mere målrettet oplæring – af etablerede tilbud kan nævnes Grundskolen og KUPO.

Jobprofiler – specialisering

Den anden jobprofil der er beskrevet rummer mulighed for flere forskellige kompetenceprofiler. Den tager afsæt i de borgerprofiler, der er blevet beskrevet i arbejdsgruppe 2 og peger på 6 mulige specialiseringsområder. Profilen forudsætter de samme kompetencer som i den første profil – dvs. at alle medarbejdere kan lave almindelig pensionssagsbehandling. Men specialprofilerne muliggør, at man målretter stillingsopslag efter andre kompetencer – kompetencer man har brug for, for at imødegå borgernes særlige behov og profiler.

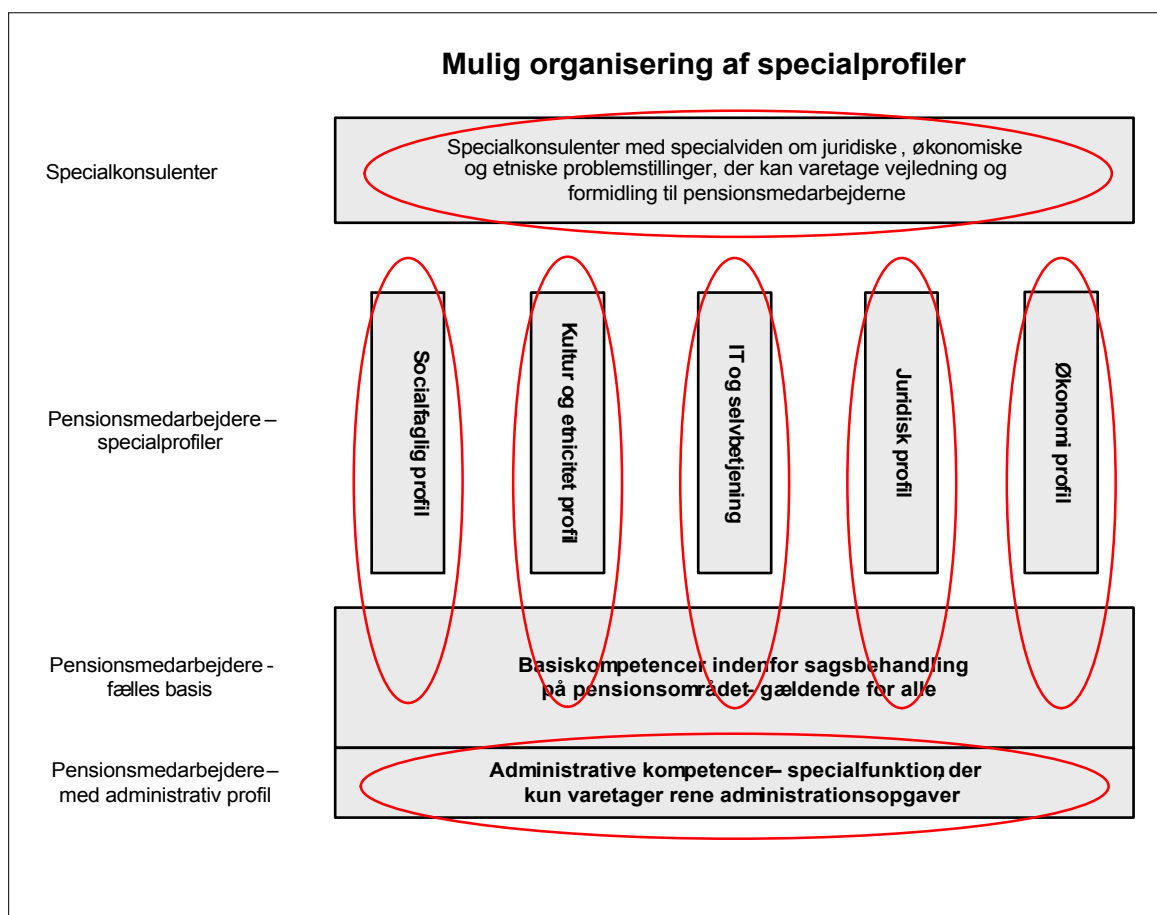
De mulige specialprofiler/funktioner der er blevet udpeget er:

<p>Socialfaglig profil Målgruppe: Ressourcesvage pensionister Kompetencekrav: Empati og god til borgerkontakt og -dialog, gode samarbejdsevner ift. mange parter, social viden mv. Funktion: opgaver i forbindelse med eksempelvis trykke flytteforløb, samarbejde med værge, administrationssager, samarbejde og koordination med visitationen, udførerenheder, boligselskaber, SOF m.fl.</p>	<p>Profil med særlig viden om kultur og etnicitet Målgruppe: Pensionister med anden etnisk herkomst Kompetencekrav: Kulturforståelse og formidlingsevner, sprog og kommunikation mv. Funktion: Betjening af borgerne – sparring med kollegaer om håndtering af kulturelle og sproglige udfordringer</p>
<p>IT og selvbetjeningsprofil Målgruppe: Pensionisten af i morgen (der har forudsætninger for eller ønsker at gøre brug af selvbetjening) Kompetencekrav: IT forståelse og gode formidlingsevner Funktion: Hjælpe borgerne med at komme i gang med selvbetjening samt understøtte kendskab til og udviklingen af selvbetjening i teamet.</p>	<p>Ren administrativ profil På tværs af målgrupper Kompetencekrav: Flair for tal, systematik, praktisk Funktion: Varetagelse af alle rene administrative opgaver.</p>
<p>Økonomiprofil Målgruppe: Den regelrette pensionist Kompetencekrav: overblik over komplekse økonomiske beregninger og forhold. Funktion: AIO, Stop af sag, efterreguleringer, opsat pension, afstemme sorteret posteringsudtræk</p>	<p>Juridisk profil Målgruppe: Tværgående – men særligt den regelrette og den kreative pensionist m.fl. Kompetencekrav: Indgående kendskab til pensions- og boligstøttelovene samt andre relevante lovgivninger – eks. i relation til udenlandske pensioner. Funktion: Håndtering af juridisk svære sager, evt. klager. Kollegial sparring vedr. lovgivningsspørgsmål.</p>

For yderligere uddybning af borgerprofiler og de kompetencekrav de stiller, se notat om borgerprofiler fra arbejdsgruppe 2.

Endvidere kunne specialprofilerne suppleres med en række konsulentfunktioner – centralt eller decentralt forankrede og med specialviden om juridiske, økonomiske og kulturelle/etniske problemstillinger. Konsulenterne kunne varetage vejledning og formidling til pensionsmedarbejderne, i særlige tilfælde egentlig borgerbetjening.

Nedenstående tegning identificerer de forskellige specialprofiler – der er markeret med de røde ellipser.



Specialprofilerne kan organiseres på forskellige måder:

- Forankring af specialfunktioner i de enkelte teams
- Specialteams på tværs af byen

Hvis specialprofilerne skal forankres i de enkelte teams – er det vurderingen at det vil kræve større enheder. Fordelen ved denne model er, at når borgeren henvender sig, så er kompetencerne ”i huset” – også selvom det er specialkompetencerne. Dermed sendes borgeren ikke videre i systemet.

Hvis der skal etableres specialteams på tværs af byen, kan disse forankres centralt eller i de enkelte teams. Vælges den sidstnævnte model, skal det understreges at synlighed og gennemskelighed i forhold til borgeren og samarbejdspartnerne er meget vigtig – for at sikre den bedst mulige service for borgerne.

En generel overvejelse vedr. organisering specialfunktionerne er spørgsmålet om, hvad den konkrete organisering betyder for den enkelte borgers adgang til serviceydelserne.

Overvejelser – fordele og ulemper ved specialprofiler

Fordelene ved specialfunktioner er at de muliggør en mere målrettet betjening af den enkelte borger og dennes særlige behov. På meget teknisk, økonomisk, juridisk krævende opgaver (eksempelvis posteringstræk) vil en specialisering endvidere kunne sikre mere effektiv og korrekt opgaveløsning. Specialfunktioner kan også være en ressource som de resterende kollegaer kan trække på – eksempelvis kan specialprofilerne supervisere og sidemandsoplære – hvis specialopgaverne vokser i omfang. Specialfunktionerne vil kunne profilere pensionsområdet på en mere varieret måde – og muligvis tiltrække medarbejdere med kompetencer som området i dag har svært ved at .

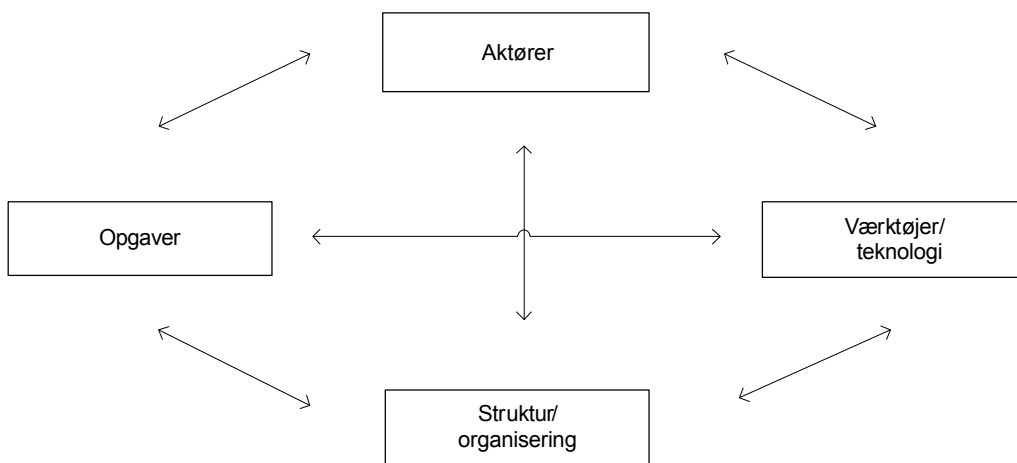
Ulemperne er at specialfunktionerne kan være organisatorisk sårbare, idet der er tale om små enheder, hvor eksempelvis sygdom, ferie ol. vil medføre, at opgaverne ikke bliver løst. Dermed kan specialfunktionerne medføre ineffektivitet. Set fra et medarbejdersynspunkt kan der være en fare for

at opgaverne bliver ensformige i specialfunktionerne. Der er også en risiko for, at borgeren kommer til at opleve at blive sendt rundt i systemet og til forskellige medarbejdere. I den nuværende størrelse vil de

Generelt vil specialprofilerne indebære, at der skal arbejdes mere systematisk med vurdering af kompetencebehovene i det enkelte pensionsteam, når der skal opslås stillinger. Af idekataloget fremgår det endvidere, at denne indsats gerne ses styrket generelt. Det er i forbindelse med det strategiske arbejde meget vigtigt, at der er tegnet et tydeligt billede af jobprofilens indhold ift. henholdsvis almindelig pensionssagsbehandling og mere specialiserede opgaver – således at balancen er fornuftig set fra teamets og medarbejdernes synspunkt og synligt for medarbejdere og nye ansøgere.

3. Overvejelser med henblik på scenarier for fremtiden

Arbejdsgruppen gennemgik 2 forskellige sagstyper – dels trygge flytteforløb dels førstegangsansøgning om folkepension i scenariemodellen.



Øvelsen tegnede følgende billede:

Opgave	Aktører	Værktøjer/teknologi	Struktur/organisering
Trykke flytteforløb	Borgerne er ofte ressourcetsvage. Medarbejderne: kræver særlige kompetencer jfr. den socialfaglige profil. Minimum 2 medarbejdere på opgaven pr. område.	Ideer: Best practice på hvordan opgaven håndteres. Vejledninger til medarbejderne. Uddannelse og kompetenceudvikling ift. specialprofilen – men også viden om. Tilknytning til konsulenter.	Ideer: 1. Teamwork på tværs af PO og evt. udførerenheder og SOF. 2. Færre og større enheder vil muliggøre specialisering og faglig sparring. 3. Team af "praktiske grise" på tværs af PO, der kan varetage koordineringen mv.
Førstegangsansøgning om folkepension	Gælder alle borgere – dvs. mange forskellige profiler. Medarbejderne skal have viden om pension – basiskompetencerne.	Ideer: 1. Best practice på tværs af byen. 2. Intern pensionsuddannelse på tværs af byen – trækker på best practice	-