

Dato: 1. juni 2022

# Fastholdelse og rekruttering på Socialområdet

## Indledning

Socialområdet dækker mange forskellige målgrupper, fagligheder og tilbudstyper. Derfor er det også meget forskelligt, hvilke udfordringer der opleves i forhold til rekruttering og fastholdelse.

Socialområdets børne- og ungeområde omfatter kommunens almene, forebyggende og foregribende indsatser til børn, unge og familier, herunder bl.a. sundhedsplejen, Familiehuset, Forebyggelse og Tidlig Indsats, tandplejen, UngNorddjurs samt Børne- og Ungecenter Norddjurs. Socialområdets voksenhandicap- og psykiatriområde omfatter kommunens tilbud til voksne borgere med handicap, sindslidelse og/eller sociale problematikker, herunder botilbud, bostøtte, alkohol- og stofmisbrugsbehandling samt aktivitets- og beskæftigelsestilbud. Derudover har socialområdet en fælles administration og myndighedsfunktion, som dækker den samlede tilbudsvifte.

Medarbejdergruppen på socialområdet dækker bl.a. faggrupperne pædagoger/pædagogiske assistenter, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, psykologer, sundhedsplejersker, socialrådgivere, ergoterapeuter, værkstedsassistenter, tandlæger/tandplejere, administrativt personale, rengøringspersonale og teknisk-service personale.

OMU på socialområdet har prioriteret de udfordringer, som aktuelt og i nær fremtid vurderes mest presserende at tage hånd om. Listen er ikke udtømmende. Der er mange andre indsatsområder, hvor det er vigtigt at sætte ind for at understøtte, at borgerne også i fremtiden har adgang til kvalificerede tilbud i deres nærmiljø.

## Nuværende og fremtidige udfordringer med fastholdelse og rekruttering

### Brede specialer - pædagogisk og sundhedsfagligt personale

Socialområdet har ikke hidtil haft udfordringer med at rekruttere til de brede specialer (pædagogisk og sundhedsfagligt personale). Stillinger i døgn tilbuddene tiltrækker typisk færre ansøgere end bostøtten og dagtilbuddene, da arbejdet i

døgntilbuddene omfatter nat- og weekendarbejde. Dog er det generelle billede, at stillingerne besættes af kvalificeret personale.

På det seneste er der sket et fald i antallet af ansøgere, når der opslås stillinger. Ofte sker det også, at ansøgere springer fra efter indkaldelse til ansættelsessamtale, fordi de i mellemtiden har fået andet arbejde. Aktuelt har enkelte botilbud vanskeligt ved at rekruttere særligt sundhedsfagligt men også pædagogisk personale. Der ses med andre ord en begyndende tendens til, at det på socialområdet bliver sværere at rekruttere de faggrupper, som længe har været i mangel på andre velfærdsområder.

Enkelte aftaleområder har i perioder haft en stor personalegennemstrømning, hvilket også er blevet bemærket af de respektive tilsyn på området. Dette er der flere mulige årsager hertil. Det kan handle om arbejdets karakter, hvor nogle medarbejdere bliver overraskede over målgruppens plejebehov (voksenhandicap- og psykiatriområdet). Det kan også handle om ledelsesspændet, den generelle normering og den manglende tid til at arbejde meningsfuldt med arbejdsmiljøet samt sikre tilstrækkelig oplæring og faglig udvikling.

Der findes ingen konkrete tal eller statistik på området, som kan fremskrives frem mod 2026 og 2030. Derfor er det vanskeligt at komme med specifikke forventninger til udfordringer med rekruttering og fastholdelse i fremtiden. Når der ses på forventninger til udviklingen på landsplan, må det forventes, at den begyndende tendens, der ses på socialområdet, vil fortsætte.

Socialrådets målgrupper på voksenhandicap- og psykiatriområdet bliver ældre og mere plejekrævende, og der ses en stigende kompleksitet i opgaverne, som kræver høj grad af specialisering. Derfor vil der i fremtiden være større behov for at rekruttere f.eks. sundhedsfagligt personale. Her vil vi være i skarp konkurrence med andre velfærdsområder og -sektorer.

#### Smalle specialer - ex sundhedsplejen og tandplejen

Socialområdet oplever store udfordringer med at rekruttere til de smalle specialer (specialiserede funktioner), eksempelvis i sundhedsplejen og tandplejen. Sundhedsplejen har 8 spædsmåbørns-sundhedsplejersker, som dækker hele Norddjurs Kommune. Gennemsnitsalderen i spæd/småbørnssundhedsplejen er høj, og der er derfor et forestående generationsskifte. Ved seneste stillingsopslag i spæd- småbørnssundhedsplejen indkom 0 ansøgninger. Stillingen er genopslået.

I tandplejen har det længe været en udfordring at rekruttere medarbejdere og elever. I forhold til tandlægerne kan det til dels tilskrives den gængse udfordring med lønniveauet i den kommunale tandpleje relativt til privat tandlægepraksis. Det er dog ikke hele forklaringen. Det opleves, at medarbejderne efterspørger adgang til sparring og et stærkere fagligt fællesskab, end den nuværende organisering af tandplejen i Norddjurs Kommune understøtter. Med henblik på at styrke det faglige miljø i tandplejen, er der tidligere fremsat forslag om en samling af tandplejens klinikker på Åboulevarden i Grenaa. En samling med et stærkere

fagligt miljø vurderes at ville øge tandplejens attraktivitet som arbejdsplads for nuværende og kommende medarbejdere.

#### Fastholdelse af nyuddannede

I dele af organisationen, eksempelvis i myndigheds- og visitationsafdelingen, er det forholdsvist nemt at rekruttere. Der er mange - særligt unge, nyuddannede - ansøgere til stillingerne. Mange af ansøgerne har taget deres uddannelse og er fortsat bosat i Randers eller Aarhus.

Hvor det er nemt at rekruttere, opleves større udfordringer med at fastholde de unge - i særdeleshed, når de får børn og familie. Her bliver den lange transporttid fra de større byer en udfordring i forhold til at få arbejds- og familielivet til at balance. Som konsekvens er der mange, som søger ansættelse tættere på deres hjem.

Ovenstående mønster er ikke alene en dårlig ting. Blandt andet kan tilgangen af nyuddannede medarbejdere bidrage med energi, nyeste forskningsbaserede viden og anderledes perspektiver i opgaveløsningen. Omvendt kan det i forhold til dele af socialområdets målgrupper være u hensigtsmæssigt, hvis der for ofte sker udskiftning i de medarbejdere, som borgerne skal samarbejde med. Derfor kunne man med fordel undersøge, hvad der skal til for at fastholde medarbejderne i længere tid - også når de får børn.

Det skal bemærkes, at udfordringen med at fastholde de unge medarbejdere ikke alene er et Norddjursk fænomen. Ifølge opgørelser fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering er det en landsdækkende tendens, at danskerne - og særligt de unge - skifter job langt hyppigere end tidligere. Udfordringen med fastholdelse kan dermed meget vel være udtryk for en dybere tendens i nutidens arbejdsstyrke, som kan være svær for Norddjurs Kommune at påvirke.

#### Særligt om ledelse:

Socialområdet har store udfordringer med udskiftninger i ledelsen, ligesom det er blevet vanskeligere at rekruttere. I forbindelse med de seneste ansættelser af aftaleholdere har det været nødvendigt at benytte et rekrutteringsbureau for at finde egnede kandidater. Flere afdelingslederstillinger har desuden været i genopslag. Aktuelt er der 1 vakant aftaleholderstilling og 3 vakante afdelingslederstillinger på socialområdet. Yderligere 1 aftaleholder fratræder efter sommerferien. Hertil kommer, at socialchefen og souschefen i april 2022 har opsagt deres stillinger. Over de seneste år har der desuden været en stigning i sygefraværet blandt ledelsen.

Det aktuelle ledelsesspænd og mængden af ledelsesopgaver på socialområdet vurderes at have stor betydning for organisationens evne til at rekruttere og fastholde ledere. Den enkelte leder står i spidsen for flere medarbejdere, som er spredt på flere matrikler og/eller tilbudstyper. Det store ledelsesspænd gør det svært for lederne at være i kontakt med deres medarbejdere, og dermed at ar-

bejde meningsfuldt med bl.a. arbejdsmiljøet, faglig udvikling, rekruttering og fastholdelse. Dermed har ledelsesspændet en væsentlig afsmittende effekt på medarbejdernes arbejdsmiljø. Hvis indsatsen for fastholdelse og rekruttering på socialområdet skal styrkes, vurderes det nødvendigt at rette blikket mod leder-nes arbejdsvilkår og arbejdsmiljø.

## **Fastholdelses- og rekrutteringstiltag**

Indtil videre har opgaven med fastholdelse og rekruttering på socialområdet i vid udstrækning været forankret lokalt. Derudover har emnet været drøftet på møder i Socialrådets OMU og i de lokale LMU'er med det formål at sætte fokus på fælles udviklingsområder.

Som eksempler på fastholdelses- og rekrutteringstiltag, der indtil videre er gjort på socialområdet, kan fremhæves følgende. Listen er ikke udtømmende.

### Etablering af meritpædagoguddannelse på det specialiserede voksenområde

I samarbejde med SL Østjylland, Aarhus Kommune, Sølund (Skanderborg Kommune) og VIA pædagoguddannelsen i Aarhus er der udviklet en meritpædagoguddannelse på det specialiserede voksenområde med uddannelsesstart i efteråret 2022.

### Tilbud om PAU-uddannelse på SOSU-skolen i Grenaa

Der er etableret tilbud om PAU-uddannelse i samarbejde med skole- og dagtilbudsafdelingen og social- og sundhedsskolen i Randers.

### Effektivisering af dokumentationsarbejdet og fokus på kvalitet i arbejdet

De øgede dokumentationskrav på socialområdet tager tid fra arbejdet med borgerne, hvilket kan lede til et oplevet tab af mening i arbejdet for medarbejderne. Samtidig er de systemer, der skal dokumenteres i, for svære. Som led i en fastholdelsesstrategi har vi på socialområdet fokus på at effektivisere og målrette dokumentationsarbejdet. Vi skal sikre, at dokumentationen understøtter arbejdet med kerneopgaven og højner kvaliteten i arbejdet. Til dette formål har socialområdet igangsat et fælles udviklingsforløb om procesbaseret dokumentation. Som et næste skridt skal der sættes fokus på, hvordan den socialfaglige og sundhedsfaglige dokumentation kan smelte sammen.

### Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Socialområdet prioriterer til stadighed et godt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om social- og sundhedsassistentelever, pædagoger i længerevarende praktik, socialrådgiverpraktikanter og sundhedsplejestuderende. Den fortsatte adgang til elever og praktikanter er afgørende, da disse yder en stor og vigtig indsats i forhold til borgerne og bidrager med ny viden til praksis. Samtidig er de studerende vores potentielle, fremtidige kolleger.

### Mentor-ordninger

På flere tilbud på socialområdet er der etableret mentor-ordninger og introduktionsprogrammer, så nye kolleger kommer godt i gang med arbejdet.

#### Onboarding og exit-samtaler (Område Ørum)

Ledelsen i Område Ørum har iværksat en procedure i forhold til nye ansættelser, hvor alle kandidater, som er indbudt til samtale, ringes op forud for samtalen. Formålet er at klæde ansøgerne på og sende et signal om, at tilbuddet er oprigtigt interesseret i dem som ansøgere.

Når medarbejdere rejser, gennemføres "farvel-og-tak-for-den-gang"-samtaler med det formål at blive klogere på årsagen til medarbejdernes afsked og mulige udviklingspunkter på arbejdspladsen. Samtidig sendes her et signal om, at de er velkomne til at søge tilbage til området, når/hvis de får interesse for det.

#### Rekrutterings- og branding-strategi (BUCN)

På Børne- og Ungecenter Norddjurs har man som led i en samlet rekrutterings- og brandingstrategi blandt andet iværksat følgende tiltag:

- Udarbejdelse af videofilm om institutionen til brug ved rekruttering
- Arbejde med employ-branding, hvor medarbejdere og ledelse aktivt benytter deres personlige og faglige netværk til at rekruttere nye medarbejdere til tilbuddet
- Opsøgende indsats på uddannelsesinstitutioner for at rekruttere elever/praktikanter/kommende kolleger
- Opkvalificering af onboarding-program for nye medarbejdere
- Lokallønstillæg til at fremme fastholdelse og fleksibilitet hos medarbejdere

Desuden er der på BUCN planer om at afholde åbent hus-arrangementer, hvor eventuelle ansøgere til opslåede stillinger kan få en rundvisning og høre mere om arbejdet i tilbuddet.

## **Tiltag, som kan give en effekt fremadrettet**

OMU på socialområdet har drøftet hvilke indsatsområder/tiltag, som vurderes at kunne give den største effekt i forhold til at styrke vores rekruttering og fastholdelse fremadrettet. Disse gennemgås i det følgende.

Da det ikke er muligt at sætte ind på alle områder samtidigt, oplistes afslutningsvist 5 tiltag, som vi prioriterer at sætte i værk på den korte bane.

### **Tema: Livsfaser**

Norddjurs Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdere, uanset hvilken livsfase de befinder sig i. Vi skal fortsat rekruttere, fastholde og udvikle medarbejdere i alle aldre og livsfaser, da det er med til at skabe kreativitet, vidensdeling og mangfoldighed. Udfordringer og arbejdsvilkår skal i højere grad kunne tilpasses efter den aktuelle livsfase, så medarbejdere med små børn for eksempel i en periode får mulighed for at gå ned i arbejdstid og skruer op igen, når børnene bliver ældre. Det kræver mulighed for fleksibel arbejdstilret-

telæggelse og individuelle arbejdsvilkår. Der skal være fokus på både helheden og den enkeltes ønsker i forhold til balance mellem arbejdsliv og privatliv. Samtidig kommer vi ikke uden om, at lønniveauet har betydning for, om erfarne medarbejdere fastholdes i længere tid.

**Konkrete tiltag under temaet livsfaser:**

- 1) Udarbejdelse af en livsfasepolitik i Norddjurs Kommune, som giver bedre mulighed for individuelle ordninger
- 2) Undersøge hvilke konkrete faktorer i arbejdsmiljøet/ på arbejdspladsen, som har betydning for fastholdelse af medarbejdere i forskellige livsfaser (medarbejdere med børn, seniorer etc.)
- 3) Afsøge mulighederne for at sikre bedre udnyttelse af alternative arbejdsformer (flexjob, seniorjob, studentermedhjælpere/ungarbejdere, frivillig arbejdskraft etc.)

**Tema: Kommunikation, branding og annoncering**

Alternativ jobannoncering og branding

På dele af socialområdet er der gjort forsøg med alternativ annoncering og anderledes formuleringer af jobopslag for at skabe blikfang. Selvom det er forholdsvis små greb, der er gjort, viser de foreløbige erfaringer, at der er potentiale i at gå mere alternativt til værks. For eksempel har Område Ørsted, Auning og Allingåbro modtaget flere ansøgere end vanligt på et stillingsopslag med overskriften "*Vi elsker sjov og ballade*".

Med henblik på at styrke annonceringen af ledige stillinger kunne vi med fordel arbejde mere visuelt - for eksempel gennem produktion af videoer eller andet billedmateriale, som giver potentielle ansøgere et indtryk af arbejdet i Norddjurs Kommune og i de enkelte tilbud. Indsatsen understøttes af Norddjurs Kommunes nye hjemmeside, som tilbyder nye muligheder for visuel kommunikation.

**Konkrete tiltag under temaet "kommunikation, branding og annoncering":**

- 1) Iværksætte prøvehandling med videomateriale i stillingsopslag
- 2) Udarbejde kommunikations- /branding-strategi for socialområdet med fokus på historiefortælling (efter inspiration fra sundheds- og omsorgsområdet)
- 3) Generelt blive bedre til at formidle vores faglighed og dele det, der lykkes (se også nedenfor)

**Tema: Faglighed (stærke faglige miljøer)**

Hvis Norddjurs Kommune skal tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, skal vi tilbyde stærke og udviklende faglige miljøer - både i forhold til fagspecifikke og tværfaglige kompetencer. Dette kan bl.a. handle om at sikre medarbej-

derne mulighed for at deltage i interne eller eksterne kurser og (efter)uddannelser, og det kan handle om at sikre tid og rum til faglig sparring med kolleger i hverdagen.

**Konkrete tiltag under temaet ”faglighed”:**

- 1) Samling af tandplejens klinikker i Grenaa på én matrikel for at understøtte et fagligt udviklende kollegialt miljø
- 2) Søge puljemidler til faglig udvikling samt udvikling og modning af nye faglige metoder
- 3) Deltage aktivt og bidragende i landsdækkende netværk på det specialiserede socialområde - f.eks. via Metodecenteret
- 4) Fortsat prioritere det tætte samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne og herigennem fremme kendskabet til socialområdet som karrierevej
- 5) Udarbejde målrettede planer for den enkelte medarbejder med vedvarende læring og kompetenceudvikling - både i forhold til fagspecifikke og tværfaglige kompetencer. Udgangspunktet skal være en differentieret tilgang, hvor der tages afsæt i den enkelte medarbejders motivation, kompetencer og erfaring
- 6) Tilbyde løn efter kompetencer

**Tema: Kompetenceudvikling**

**Konkrete tiltag under temaet ”kompetenceudvikling”:**

- 1) Videre arbejde med procesbaseret dokumentation med fokus på, at den pædagogfaglige og den sundhedsfaglige dokumentation skal smelte sammen
- 2) Sende medarbejdere af sted på meritpædagoguddannelsen og PAU-uddannelsen
- 3) Prioritere uddannelse af praktikvejledere
- 4) Generelt prioritere kompetenceudvikling på det specialiserede børne-, unge- og voksenområde, så vi til stadighed kan løfte de opgaver, vi skal

**Tema: Særligt for ledere**

Hvis indsatsen for fastholdelse og rekruttering på socialområdet skal styrkes, vurderes det nødvendigt at rette blikket mod ledernes arbejdsvilkår og arbejdsmiljø (se beskrivelse ovenfor).

**Konkrete tiltag under temaet ”ledelse”:**

- Gennemføre en undersøgelse ledernes arbejdsmiljø og vilkår
- Sikre intro- og mentorordning for nye ledere
- Fokus på udvikling af ledertalenter i organisationen, herunder tilbyde mulighed for at prøve kræfter med ledelsesgerningen og/eller tage lederuddannelse
- Mindske ledelsesspændet ved at ansætte flere afdelingsledere

- Undersøge muligheden for, at administrative arbejdsopgaver flyttes væk fra aftaleholdere og afdelingsledere, f.eks. ved at ansætte en administrativ medarbejder i de enkelte områder

## **Tema: Øvrige**

### Introforløb og fratrædelsessamtaler

Det er afgørende for fastholdelsen af nye medarbejdere, at de sikres en god introduktion, så de føler sig godt taget imod og er trygge i arbejdet. Medarbejderne skal introduceres til arbejdet i den konkrete afdeling og i Norddjurs Kommune. Som en del af det gode introforløb kunne man med fordel arbejde med mentorordninger, hvor nye medarbejdere i en periode tilknyttes en mere erfaren kollega.

Ligesom det er vigtigt at sikre en god modtagelse af nye medarbejdere, er det vigtigt at sikre, at fratrådte medarbejdere sendes godt ud ad døren. Dette øger sandsynligheden for, at tidligere medarbejdere vil fortælle gode historier om Norddjurs Kommune som arbejdsplads, og det øger samtidig sandsynligheden for at de senere vil søge tilbage hertil.

Konkret viden om årsagerne til medarbejdernes jobskifte kan bruges til at udvikle nye tiltag, der kan fastholde medarbejderne. Derfor bør medarbejdere, som fratræder deres stilling, få tilbud om en fratrædelsessamtale, hvor de kan dele gode og dårlige erfaringer med arbejdspladsen.

### Norddjurs som rammen om det hele liv

Muligheden for fastholdelse er større, hvis vi i højere grad kan få medarbejderne til at flytte til kommunen. Vi sælger ikke kun Norddjurs Kommune og socialområdet *som arbejdsplads*. Vi sælger Norddjurs Kommune som rammen om det hele liv. Dette kræver bl.a. fokus på:

- Attraktive bosætningsmuligheder
- Attraktive dagtilbud, skoler og uddannelsesinstitutioner
- Infrastruktur
- Et mangfoldigt kultur- og fritidsliv
- Skønne og rekreative naturområder

### **Konkrete tiltag under temaet "Øvrige":**

- 1) Introforløb og tilbud om mentor til alle nye medarbejdere
- 2) 3-måneders opfølgningssamtale med nye medarbejdere
- 3) Tilbud om fratrædelsessamtaler til alle fratrædende medarbejdere

## **Tiltag, som socialområdet prioriterer at sætte i værk**



- 1) Iværksæt prøvehandling med visuelt annoncering/ videomateriale i stillingsopslag
- 2) Sendte medarbejdere af sted på meritpædagoguddannelsen, PAU-uddannelsen og øvrig kompetenceudvikling med fokus på kerneopgaven
- 3) Etablere introforløb og fratrædelsessamtaler for alle medarbejdere
- 4) Løbende erfaringsopsamling fra fratrædelsessamtaler med det formål at videreudvikle attraktive arbejdspladser
- 5) Rekruttering- og fastholdelse som fast punkt på ledermøder, LMU og OMU

Herudover vil socialområdet naturligvis fastholde de gode indsatser til rekruttering og fastholdelse, som vi har på området i dag.