

Dato: 24.05.2022

# Fastholdelse og rekruttering

## Sundheds- og omsorgsområdet

### Fælles ramme for afrapportering

#### Nuværende og fremtidige udfordringer med fastholdelse og rekruttering

Beskriv hvilke nuværende udfordringer I har med fastholdelse og rekruttering. Beskriv gerne faggrupper og typer af stillinger (aften/nat/deltid/fuldtid) for medarbejderne. Beskriv også gerne, hvis I ser særlige udfordringer for ledere.

Beskriv hvilke fremtidige udfordringer I ser i forbindelse med fastholdelse og rekruttering på jeres område (i perioden frem til henholdsvis 2026 og 2030). Beskriv gerne faggrupper og typer af stillinger (aften/nat/deltid/fuldtid) for medarbejderne. Beskriv også gerne, hvis I ser særlige udfordringer for ledere.

På sundheds- og omsorgsområdet er en af de største udfordringer den demografiske udvikling, med udsigt til markant flere ældre i de kommende år, som kan have behov for en kommunal indsats. Frem til 2030 stiger antallet af 80+ årige med 150.000 på landsplan.<sup>1</sup> I Norddjurs Kommune er en stor andel af borgerne ældre, hvilket betyder at udviklingen kan ramme særligt hårdt i her. Ifølge befolkningsprognosen for Norddjurs Kommune for 2021-2030<sup>2</sup> vil antallet af ældre over 80 år stige med omtrent 400 personer fra 2021 og frem til 2026 og omtrent 800 personer frem til 2030. Det svarer til en stigning på hhv. 18 pct. fra 2021 - 2026 og 35% fra 2021 - 2030.

Den store stigning af ældre borgere, hvor en øget andel må forventes at have brug for en kommunal indsats, skal samtidig ses i lyset af, at der er et lavere optag på velfærdsuddannelserne. KL anslår, at der i 2030 kommer til at mangle 16.000 SOSU-medarbejdere på landsplan.

---

<sup>1</sup> Kilde: KL "Om bare 8 år kan vi mangle 16.000 SOSU'er", Momentum, 25. januar 2022

<sup>2</sup> [Befolkningsprognose 2021-2030 for Norddjurs Kommune \(norddjurs.dk\)](https://www.norddjurs.dk/befolkningsprognose-2021-2030)

I Sundhed og omsorg opleves det også, at der er færre, der søger ind i faget, idet det er vanskeligere at rekruttere elever og er der er konkurrence om eleverne mellem de omkringliggende kommuner. Samtidig er en væsentlig del af eleverne mere sårbare end tidligere hvilket betyder, at det kræver flere ressourcer ift. vejledning og individuelle hensyn, når eleverne er i praktik.

Det har i en længere periode været vanskeligt at rekruttere faglærte medarbejdere til sundheds- og omsorgsområdet. Pt. har vi 25 vakante stillinger på sundheds- og omsorgsområdet. Det betyder, at der i stedet for faglærte medarbejdere må ansættes ufaglærte, dyre vikarer eller at vakante stillinger ikke besættes. Dette gælder på tværs af vagtlag og de store faggrupper som social- og sundhedshjælpere og -assistenter samt sygeplejerske og begyndende udfordringer ift. rekruttering af terapeuter. Konsekvensen af at der mangler faglært personale er, at det kræver mange medarbejder- og ledelsesressourcer at opretholde en forsvarelig kvalitet i de indsatser, som leveres til borgerne. Samtidig er der også økonomiske konsekvenser, når enhederne er nødsaget til at anvende dyre vikarfirmaer.

Det bliver også stadig sværere at rekruttere ferieafløserne, hvilket giver et massivt pres på medarbejderne, som har udskudt deres ferie og afspadsering og i stedet for taget ekstra vagter, så borgerne kan få den hjælp, som de har behov for.

Der er også rekrutteringsudfordringer for ledere, hvor der opleves et mindre rekrutteringsgrundlag og faldende antal ansøgere til ledige lederstillinger. Vi har ligeledes set, at det er vanskeligt at fastholde særligt afdelingsledere, ligesom nogle afdelingsledere har oplevet vanskeligheder i overgangen fra at være medarbejder til at være afdelingsleder.

## Fastholdelses- og rekrutteringstiltag

Beskriv hvilke fastholdelses- og rekrutteringstiltag, der er gjort på jeres område. Både dem, som allerede er gennemført og dem som aktuelt er i færd med, eller på vej til at blive gennemført.

Beskriv også evt. værdibaserede tiltag, der er udarbejdet hos jer eller på tværs af en eller flere forvaltninger (ex fokus på arbejdsglæde, Den sunde arbejdsplads, generel inddragelse af kommunens værdier tillid, ordentlighed, udvikling, fællesskaber mv.)

På sundheds- og omsorgsområdet har områdeudvalget og aftaleholdergruppen løbende arbejdet med fastholdelse og rekruttering i de seneste år, ligesom der har foregået et lokalt arbejde i LMUerne på de enkelte aftaleenheder, hvor LMUerne har arbejdet med lokale udfordringer

I slutningen af 2021 blev processen ift. fastholdelse og rekruttering intensiveret, hvilket er mundet ud i en Fastholdelses og rekrutteringsstrategi og tilhørende handleplan, som aftaleholdergruppen har godkendt i foråret 2022. Formålet med strategien er at give organisationen en klar ramme at prioritere indsatser indenfor og sikre det løbende udviklingsarbejde og opfølgning.

I strategien sættes der fokus på fem indsatsområder, hvortil der iværksættes konkrete initiativer.

### 1. Sundhed og Omsorg som en attraktiv uddannelsespartner

Formålet med indsatsen er at medvirke til at uddanne fremtidig arbejdskraft, og sikre at Sundhed og Omsorg er en attraktiv uddannelsespartner for nuværende og kommende studerende og elever. Dette sker i tæt samarbejde med vores samarbejdspartnere, herunder uddannelsesinstitutioner, jobcenteret, og flere typer af uddannelsesfaglige fora og netværk. Målet med indsatsen er at tiltrække nye medarbejdere til sundheds- og omsorgsområdet og at Sundhed og Omsorg er et attraktivt sted at uddanne sig.

### 2. Attraktive arbejdspladser og nye former for arbejds(tids)tilrettelæggelse

Formålet med indsatsen er, at skabe arbejdspladser, hvor medarbejderne trives og nye medarbejdere har lyst til at søge hen. Målet er at undersøge og afprøve anderledes måder at tilrettelægge arbejdet på, som kan gøre vores arbejdspladser attraktive.

### 3. Øget brug af andre faggrupper

Sundheds- og omsorgsområdet har et flertal af social- og sundhedshjælpere og -assistenter samt sygeplejersker og terapeuter, men der også et potentiale i at inddrage andre faggruppers kompetencer i de bogerrettede opgaver. Formålet med at øge brugen af andre faggrupper er, at bidrage til en øget kvalitet i opgaveløsningen, styrke flerfaglighed samt give fleksibilitet i opga-

veløsningen. Målet er at inddrage andre faggruppers kompetencer og sikre at kompetencerne bruges bedst muligt i opgaveløsningen.

4. Branding, identitet og digital kommunikation

Formålet med indsatsen er dermed at eksponere de enkelte aftaleenhederne og Sundhed og Omsorg som helhed både internt og eksternt. Målet er, at medarbejdere og ledere bliver mere stolte af deres arbejdsplads og anvender de digitale medier dynamisk og professionelt og at Sundhed og Omsorg er til stede på relevante kanaler.

5. Talentudvikling af kommende ledere

I Sundhed og Omsorg mener vi, at ledelse er en forudsætning for et godt arbejdsmiljø og fastholdelse. Vi ønsker derfor at arbejde strategisk og systematisk med at spotte, udvikle og uddanne medarbejdere, som har talent for ledelse til at blive kommende ledere i vores organisation. Formålet med indsatsen er at styrke den interne ledelsesrekruttering- og udvikling samt understøtte nye ledere i deres opgavevaretagelse, så vi har de ledere, der er behov for. Målet er at kunne rekruttere og talentudvikle ledere i egen organisation.

Herudover arbejder aftaleholdergruppen, områdeudvalget og de lokale LMU'er løbende med arbejdsglæde og trivsel for både ledere og medarbejdere.

## Konkrete tiltag

Herunder er beskrevet en række temaer, som kan tjene som inspiration til mulige temaer, som udfordringer med rekruttering og fastholdelse kan deles op i. Den tematiske opdeling har til formål, at få en drøftelse af, hvilke indsatsområder/temaer, som I på jeres område vurderes at kunne give den største effekt af at sætte fokus på.

Hvis der er andre temaer, der er mere relevante for jeres område, kan disse også medtages. Det er vigtigt, at I ikke vælger at sætte fokus på alle temaerne herunder, men i stedet udvælger nogle få, hvor I kan udarbejde konkrete indsatser ud fra det valgte tema. Det er altså væsentligt, at der bliver lavet en prioritering. Det er ligeledes vigtigt, at indsatser skal kunne gennemføres inden for den budgetmæssige ramme.

Det er vigtigt, at I for de temaer, som I udvælger kan sætte konkret tiltag på.

I foråret 2022 godkendte aftaleholdergruppen Sundhed og omsorgs fastholdelses- og rekrutteringsstrategi samt en tilhørende handleplan. Nedenfor at de konkrete initiativer, som er godkendt i handleplanen anført.

## Temaer

Under hvert tema er en række hjælpespørgsmål, som kan være med til at fastlægge indsatsområder.

### Tema: Livsfaser

Hvordan passer arbejdet ind i medarbejdernes familieliv? Kan man få flere medarbejdere til at gå op i tid/på fuld tid? Kan man udvikle nye former for en mere fleksibel og medinddragende arbejdsorganisering/-tilrettelæggelse? Er det muligt at få medarbejdere til at gå senere eller langsommere/mere gradvis på pension?

### Tema: Kommunikation, branding og annoncering

Hvordan kan vi styrke annonceringen af ledige stillinger og den overordnede branding af kommunen og velfærdsområdet? Kan vi være mere visuelle i vores kommunikation?

Vi ønsker at styrke vores digitale kommunikation og Sundhed og omsorgs brand og identitet for at synliggøre vores profil overfor omverden og blive bevidst om vores styrker internt. Dette skal ske med udgangspunkt i en samlet kernefortælling for sundhed- og omsorg, som er udarbejdet af en ekstern kommunikationskonsulent. Med afsæt i kernefortællingen af den eksterne kommunikationskonsulent udarbejdet skabeloner til strategisk kommunikationsværktøj. Med afsæt i kernefortællingen og det strategiske kommunikationsværktøj udarbejder administrationen en værktøjskasse til digital kommunikation samt iværksættelse og drift af Sundhed og omsorgs kommunikationsindsats ift. fastholdelse og rekruttering - eksempelvis stillingsopslag, mediearkiv, opslag på sociale medier mv.

### Tema: Faglighed

Hvordan påvirker et godt fagligt miljø fastholdelse og rekruttering? Bliver fagfagligheden brugt optimalt? Hvordan udfordrer vi medarbejderne til at udvikle deres faglighed?

Der er udarbejdet såkaldte karriereveje for en række sundhedsfaglige faggrupper, som beskriver hvilke karrieremuligheder der er inden for fagene her i Norddjurs Kommune. Karrierevejene udvides løbende med nye faggrupper for at tydeliggøre udviklingsmulighederne i kommunen, hvilket kan være med til at tiltrække nye medarbejdere eller fastholde medarbejdere, som kan udvikle deres stilling.

Et andet initiativ, som indgår i handleplanen, er en systematisk evaluering til at belyse udfordringer og gevinster ved at ansætte medarbejdere fra andre faggrupper end de klassiske på sundheds- og omsorgsområdet. Med den systematiske evaluering ønsker vi, at vidende og erfaringer og vurdere, hvorvidt det giver faglige og kvalitetsmæssige erfaringer at ansætte medarbejdere fra en utraditionel faggruppe.

### **Tema: Kompetenceudvikling**

Kan man styrke mulighederne for kompetenceudvikling og efteruddannelse af medarbejdere samt etablere tilbud om førlederuddannelse? Er det muligt af rekruttere flere elever, samt styrke vejledningsindsatsen for at fastholde elever/reducere frafaldet under uddannelsesforløb? Hvordan spiller voksenelevløn og tilbud om ansættelse af elever efter endt uddannelse ind? Hvordan sikrer vi en bedre introduktion til nyansatte medarbejdere?

Under indsatsområdet iværksættes foreløbigt fem initiativer, som skal styrke sundheds- og omsorgsområdets position som en attraktiv uddannelsespartner for elever og studerende.

Et af initiativerne er en systematisk evaluering af SOSU-elevs praktikperiode med henblik på at identificere forbedringspotentialer, som kan gøre det endnu mere attraktivt at blive elev i Norddjurs Kommune. I samme spor er det ligeledes blevet sat fokus på introduktion til nye elever og at skabe en god overgang fra studie til praktik og mellem praktikkerne, så eleverne er klædt på til praktikforløbene og deres roller og ansvar. herudover arbejdes der også med vejlederfunktionen og hvilken organisering, som bedst muligt understøtter eleverne og giver vejlederne den fornødne tid og de rette kompetencer til at varetage opgaven.

På et mere overordnet plan er det besluttet at justere den ledelsesmæssige og administrative forankring og organisering af uddannelsesområdet, og hvordan vi sikrer et konstruktivt samarbejde med relevante aktører og samarbejdspartnere. I forlængelse af heraf skal der også udarbejdes en uddannelsesstrategi, som tydeligt beskriver hvordan vi arbejder med at gøre Norddjurs kommune til en attraktiv uddannelsespartner for elever og studerende på tværs af de sundhedsfaglige uddannelser.

### **Tema: Særligt for ledere**

Hvordan sikrer vi en bedre introduktion til nyansatte ledere? Kan man styrke mulighederne for kompetenceudvikling og efteruddannelse af ledere? Er ledesspændet for afdelingsledere en udfordring og kan man styrke mulighederne for mere nærværende og tæt ledelse samt flytte administrative arbejdsopgaver væk fra aftaleholdere og afdelingsledere, hvis ledesspændet er mindre? Hvordan kan man arbejde med talentudvikling af ledere?

For at sikre det fremtidige rekrutteringsgrundlag for kommende ledere vil vi arbejde med talentudvikling af kommende ledere. Dette gælder for interne kandidater og skal i ske i et tværgående samarbejde på Velfærdsområdet i. Først og fremmest skal der udvikles en praksis for, hvordan talentmassen afdækkes, så vi bliver opmærksomme på ledelsestalenter. Når processen er implementeret og de

første ledelsestalenter er identificeret skal der planlægges et uddannelsesforløb i samarbejde med Østjysk ledelsesakademi.

### **Tema: Øvrige**

Hvordan kan man reducere sygefravær og styrke arbejdsmiljøet? Kan man øge produktiviteten via afbureaukratisering og anvendelsen af velfærdsteknologi? Er det en mulighed at ansætte andre faggrupper eller flere ufaglærte og flere med anden etnisk baggrund end dansk? Er der steder, hvor den frivillige indsats kan styrkes?

Flere andre kommuner har gjort sig erfaringer med selvstyrende teams på ældreområdet. Vi vil foretage en undersøgelse af, hvilke modeller og potentialer der er i selvstyrende teams. Undersøgelsen skal ligeledes afdække, hvordan selvstyrende teams ville fungere i Norddjurs Kommune samt en anbefaling om, hvorvidt der skal opstartes et pilotprojekt.

Et andet initiativ handler om at få flere medarbejdere til at gå op i tid, da den stor del af medarbejderne på sundheds- og omsorgsområdet arbejder på deltid. Her vil vi gennemføre en analyse af, hvilke faktorer det har betydning for medarbejdernes ønske om at gå op i tid, for at forstå hvilke barrierer der kan være for at gå op i tid. Med afsæt i analysen vil vi gennemføre et pilotprojekt på én enhed, hvor medarbejderne går få timer op i tid over en kortere periode. Pilotprojektet skal efterfølgende evalueres i forhold til, hvilke effekter det havde for opgaveløsningen og medarbejderne, samt om de ønsker at fortsætte med en større time-tal.

### **Potentiale for fælles initiativer på velfærdsområdet**

På sundheds- og omsorgsområdet ser vi ligeledes et potentiale i, at der udvikles en fælles seniorpolitik på velfærdsområdet, hvor vi sætter rammerne for, hvilke muligheder og vilkår der er for seniorer. Dette kan muligvis være med til at fastholde nogle seniorer længere tid på arbejdsmarkedet, hvis de får mulighed for at få indflydelse på egen arbejdstilrettelæggelse.