

# Anbefalinger

§17, stk. 4-udvalget om fastholdelse og rekruttering



## Indhold

Indledning.....	2
Anbefalinger - Ledelse som fag.....	3
Anbefaling 1: Ny i ledelse i Norrdjurs Kommune .....	3
Anbefaling 2: Ledelsesspænd på Velfærdsområdet .....	5
Anbefaling 3: Ledelsesudvikling .....	6
Anbefalinger - Unge i velfærdsfagene.....	7
Anbefaling 4: Tidlig interesse for velfærdsfagene.....	7
Anbefaling 5: En attraktiv studie- og praktiktid .....	9
Anbefaling - Fra ledighed til uddannelse til fastansættelse.....	11
Anbefaling 6: Ledige til velfærdsfagene.....	11
Anbefaling - Fastholdelse af medarbejdere.....	13
Anbefaling 7: Trivselsteam på Velfærdsområdet.....	13
Anbefaling - Kommunikation og branding på Velfærdsområdet .....	16
Anbefaling 8: Kommunikation .....	16

## Indledning

I forbindelse med budgetaftalen 2023-2026 blev det besluttet at nedsætte et §17, stk. 4-udvalg om forstærket indsats for fastholdelse og rekruttering med fokus på Socialområdet og Sundhed og Omsorg. Udvalget har bestået af repræsentanter fra det politiske niveau, forvaltningsniveau, medarbejderniveau, de faglige organisationer samt eksterne samarbejdspartnere fra uddannelsesinstitutionerne. Udvalget har mødtes tre gange i perioden 3. marts til 19. april 2023.

Udvalgets drøftelser har centreret sig om hovedtemaer:

- Uddannelse - før, under og efter
- Tidlig interesse for fagene
- Ledelse som fag
- Fra ledighed til uddannelse til fastansættelse
- Fastholdelse af medarbejdere

Med afsæt i ovenstående fem hovedtemaer og på baggrund af §17, stk. 4-udvalgets drøftelser er der udarbejdet otte anbefalinger, som skal bidrage til at styrke fastholdelses- og rekrutteringsindsatsen på Velfærdsområdet i Norrdjurs Kommune.

Anbefalingerne fokuserer primært på de velfærdsfag, som falder ind under Socialområdet samt Sundhed og Omsorg. Det vil sige sygeplejerske, pædagog, pædagogisk assistent samt social- og sundhedshjælper og -assistent. Udfordringerne med fastholdelse og rekruttering indenfor disse fag er størst på Socialområdet og i Sundhed og Omsorg, hvorfor udvalgets arbejde også har været afgrænset hertil. I nogle tilfælde kan anbefalingerne være overførbare til andre faggrupper inden for Velfærdsområdet. Under de enkelte anbefalinger fremgår det, hvilke professioner de omhandler.

## Anbefalinger - Ledelse som fag

Den aktuelle situation med stor personaleomsætning af ledere og vanskeligheder med at rekruttere nye ledere på Velfærdsområdet, sammenholdt med stigning i såvel opgavemængde som kompleksitet, kalder på (endnu) mere faglig og praksisnær ledelse og ledelse på tværs.

I drøftelserne i §17, stk. 4-udvalget peger flere på, at ledernes arbejdsmiljø, herunder muligheder for at trække på støttesystemer og funktioner både centralt og decentralt i organisationen, har betydning for såvel ledernes arbejdsmiljø som fastholdelse. Rammer og vilkår for ledere er således centrale og betydningsfulde faktorer i det gode og sunde lederliv og bør behandles særskilt og på tværs i Norrdjurs Kommune. Vilkår og rammer for ledere falder udenfor udvalgets kommissorium, hvorfor udvalget anbefaler, at dette drøftes i regi af direktionen.

§17, stk. 4-udvalget anbefaler, at der i de kommende år skal ske en fokuseret investering i udvikling og opbygning af en robust og solid ledelseskapacitet på Velfærdsområdet, som både kan drive personaleledelse, drifts- og økonomisk ledelse samt udviklings- og innovationsledelse.

Med det som afsæt består de underliggende konkrete anbefalinger af følgende:

**Anbefaling 1:** Ny i ledelse på Velfærdsområdet

**Anbefaling 2:** Ledelsesspænd på Velfærdsområdet

**Anbefaling 3:** Ledelsesudvikling

### Anbefaling 1: Ny i ledelse i Norrdjurs Kommune

Som ny leder kan det være svært at komme ind i en organisations kultur, ligesom overgangen fra medarbejder/kollega til leder kan være vanskelig, hvis man er internt rekrutteret.

#### Formål

Opbygning af robust og solid ledelseskapacitet på Velfærdsområdet gennem a) rekruttering af kommende ledere blandt nuværende medarbejdere med talent for og lyst til ledelse samt b) solid introduktion til ledelsesopgaven.

#### Mål

Flere nye ledere rekrutteres internt, og at nye ledere bliver klædt grundigt på til ledelsesopgaven.

#### Indsatser

Der nedsættes en styregruppe, som skal udvikle, gennemføre og evaluere et før-lederforløb for 15-20 potentielle ledere på Velfærdsområdet med opstart i 2024 samt udarbejde forskellige koncepter for modtagelse/introduktion af nye ledere.

Arbejdsgruppen har følgende opgaver:

- Udvikle, gennemføre og evaluere et koncept for et før-lederforløb. Forløbet skal som minimum indeholde temaerne: Fra kollega til leder; sparring og netværk; samt have et afklarende sigte ift. om medarbejderen ønsker at gå ledervejen
- Drøfte hvordan der sikres tilslutning til et før-lederforløb, herunder udvikle konkrete guides til ledere ift. at kunne identificere 'potentielle ledere' blandt egne medarbejdere fx *"Hvordan spotter man ledertalent?"*
- Drøfte og beslutte hvilke forpligtigelser og bindinger, der er forbundet med indstilling til og deltagelse i forløbet, herunder at der ikke er garanti for et lederjob efter gennemført for-forløb

- Udarbejde et fælles koncept for onboardingforløb for nye ledere (både internt og eksternt rekrutteret)
- Beskrive og udvikle et koncept for mentorordning de første seks måneder for alle ledere, som er nye ledere i Norrdjurs Kommune uanset erfaring med ledelse eller ej
- Beskrive og udvikle model for exitsamtaler, herunder systematisk opsamling og videndeling
- Beskrive hvordan en "leder-potentiale-bank" kan operationaliseres mhp. videndeling

Når første forløb er gennemført og evalueret, tages der stilling til, om forløbet skal gentages i 2025. I vurderingen indgår den aktuelle efterspørgsel på ledere på Velfærdsområdet.

### **Opfølgning**

2025

- Måling på andel af nye ledere rekrutteret internt
- Tilfredshedsmåling af onboarding-forløb
- Evaluering af mentorforløb
- Opsamling på exit-samtaler
- Evaluering af Leder-potentiale-bank

### **Baseline**

Andel ledere på Velfærdsområdet rekrutteret internt i 2022.

### **Ressourcer og økonomi**

Deltagerbetaling til forløbet finansieres centralt i 2024. Det anslås, at det vil kunne dækkes af en ramme på 200.000 kr. til gennemførelse af forløbet. Øvrige omkostninger (tid, transport, vikardækning etc.) finansieres via egne eksisterende budgetter. Derudover afsættes tid og ressourcer hos en intern konsulent/projektleder på velfærdsområdet.

### **Næste step (efter politisk stillingtagen)**

Der nedsættes en styregruppe på Velfærdsområdet bestående af tre aftaleholdere og to afdelingsledere. Der udpeges en intern konsulent/projektleder fra Velfærdsområdet, som driver og faciliterer arbejdet i styregruppen og processen. Styregruppen referer til Velfærdsdirektøren under inddragelse af chefgruppen på Velfærdsområdet.

## Anbefaling 2: Ledelsesspænd på Velfærdsområdet

Ledelsesspænd er en blandt flere centrale faktorer, som påvirker den enkelte leders muligheder for at bedrive ledelse. Med denne anbefaling sættes der fokus på ledelsesspænd, som er det antal medarbejdere, en leder har ledelsesansvar overfor.

### Formål

Undersøge hvad det optimale ledelsesspænd på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune er.

### Mål

At der udarbejdes anbefalinger for ledelsesspænd på Velfærdsområdets mangefacetteret ledelsesfunktioner.

### Indsatser

Kortlægning, analyse og drøftelse af det optimale ledelsesspænd på tværs af Velfærdsområdet.

Analysedesignet skal inkorporere forskellige typer af kompleksitet, f.eks.

- Omfang af borgersager,
- Omfang af faggrupper,
- Geografi (leder af flere adresser),
- Ledernes muligheder for træk på støttefunktioner mv.

Analysedesignet skal indeholde både kvantitative og kvalitative elementer.

Analysen drøftes og kvalificeres med og af aftaleholdergrupperne på Velfærdsområdet. Efterfølgende sendes analysen til politisk orientering på Velfærdsområdet, hvor der politisk tages stilling til næste skridt.

### Opfølgning

Opfølgning fastlægges, når der er kendskab til analysens resultater og den efterfølgende politiske stillingtagen.

### Baseline

Nuværende ledelsesspænd (2023).

### Ressourcer og økonomi

Der afsættes tid til kortlægning og analyse i efteråret 2023 hos en konsulent på Velfærdsområdet.

### Næste step (efter politisk stillingtagen)

Udpegning af konsulent på Velfærdsområdet. Præsentation af analysen i chefgruppen på Velfærdsområdet samt de tre aftaleholdergrupper i foråret 2024. herefter sendes analysen til politisk orientering i Voksen- og Plejeudvalget og Børne- og Ungdomsudvalget. Opgaven refererer til Velfærdsdirektøren.

## Anbefaling 3: Ledelsesudvikling

I denne anbefaling sættes der fokus på ledelse af fremtidens velfærdsopgaver - faglig og praksisnær ledelse, samt styrkelse af relationer og samarbejde på tværs.

### Formål

Opbygning og (videre)udvikling af robust ledelseskapalet på velfærdsområdet.

### Mål

Fastholdelse og udvikling af ledere samt styrkelse af ledelses- og samarbejdsrelationer på tværs af Velfærdsområdet.

### Indsatser

Der nedsættes en styregruppe, som har ansvar for udvikling og gennemførelse af et fælles ledelsesudviklingsforløb "*Faglig og praksisnær ledelse og samarbejde af velfærd på tværs*", for alle ledere på Velfærdsområdet (afdelingsledere, aftaleholdere, chefer). Deltagelse i forløbet er obligatorisk.

Styregruppen har følgende opgaver:

- I samarbejde med en eller flere eksterne udbydere at designe et ledelsesudviklingsforløb på Velfærdsområdet med opstart i foråret 2024
- Forløbet skal som minimum indeholde følgende temaer og elementer: Faglig og praksisnær ledelse; ledelse på tværs; ledelse af fremtidens velfærd; samt sparrings- og netværksgrupper. Der skal indgå relaterbare cases fra virkeligheden i Norddjurs Kommune i forløbet. Forløbet består af et antal kursusdage i 2024 (og evt. 2025)
- Som en central del af forløbet indgår forpligtende deltagelse i tværgående netværk- og sparringsgruppe i 2024 (+2025)
- Forløbet skal designes på en måde, så det er attraktivt at deltage både for den erfarne og nye leder, ligesom det skal kunne rumme de forskellige ledelsesniveauer

### Opfølgning

Evaluering af forløbet i 2025.

### Ressourcer og økonomi

Der afsættes en central pulje på 1. mio. kr. til udvikling og gennemførelse af det ledelsesfaglige forløb for alle ledere på Velfærdsområdet (aktuelt ca. 110 personer i formelle ledelsesfunktioner). Øvrige omkostninger (tid, transport mv.) finansieres via egne eksisterende budgetter. Der afsættes tid i efteråret 2023 + foråret 2024 hos en konsulent på Velfærdsområdet til at lede processen.

### Næste step (efter politisk stillingtagen)

Nedsættelse af en styregruppe på fem personer bestående af erfarne ledere og konsulenter med indsigt i ledelsesteori og -praksis. Der udpeges en intern konsulent/projektleder, som skal drive styregruppen og processen. Styregruppen refererer til Chefgruppen på Velfærdsområdet.

## Anbefalinger - Unge i velfærdsfagene

Denne anbefaling tager afsæt i at flere forlader velfærdsfagene og tilgangen til velfærdsuddannelserne er faldende samtidig med at andelen af ældre, samt borgere med særlige behov, stiger. Der skal derfor arbejdes fokuseret med udbredelse af viden om og indsigt i fagene, og at interessen for velfærdsfagene øges blandt børn og unge.

Over 300 personer er årligt i et praktikforløb på en eller flere arbejdspladser i Norrdjurs Kommune i forbindelse med deres uddannelse. Fælles for dem alle er, at de efter endt uddannelse skal have et job. Praktikanten skal derfor ses om et rekrutteringspotentiale, og en positiv oplevelse af praktikforløbet øger sandsynligheden for, at de søger tilbage til Norrdjurs Kommune efter endt uddannelse.

Med det som afsæt består de underliggende konkrete anbefalinger af følgende:

**Anbefaling 4:** Tidlig interesse for velfærdsfagene

**Anbefaling 5:** En attraktiv studietid- og praktiktid

### Anbefaling 4: Tidlig interesse for velfærdsfagene

Anbefalingen fokuserer på at styrke samarbejdet mellem grundskolen, uddannelsesinstitutionerne og velfærdsfagene ved at tilbyde forløb for børn og unge, som skal fremme interessen og give øget indsigt i velfærdsfagene. I denne anbefaling henviser velfærdsfagene til **sygeplejerskeuddannelsen, pædagoguddannelsen, uddannelsen til pædagogisk assistent samt social- og sundhedsuddannelserne**, da interessen til disse fag i særlig grad er faldende.

#### Formål

At fremme børn og unges interesse for velfærdsfagene.

#### Mål

At flere ønsker at uddanne sig indenfor velfærdsfagene.

#### Indsatser

Der ansættes en deltidsprojektleder i et år, som skal igangsætte og koordinere en række indsatser og forløb til børn og unge i grundskolen. I tilknytning til funktionen oprettes en sparringsgruppe med medarbejdere fra Sundhed og Omsorg, Socialområdet, Skole- og Dagtilbud samt relevante repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, som uddanner social- og sundhedsmedarbejdere, sygeplejersker, pædagogiske assistenter og pædagoger. Funktionen samarbejder desuden med allerede eksisterende instanser både i og udenfor kommunen, som arbejder med lignende initiativer og aktiviteter.

Deltidsprojektlederen og sparringsgruppen udarbejder koncepter for tre praktikaktiviteter for elever i grundskolen. Koncepterne er tilbud, som grundskolen selv har mulighed for at vælge til:

- **Erhvervspraktik i 8. og 9. klasse på Velfærdsområdet:** Erhvervspraktik for elever i 8. og 9. klasse i uge 43 på enheder i Sundhed og Omsorg og Socialområdet. I praktikken afprøver eleverne social- og sundhedsfagene, sygeplejefaget samt de pædagogiske fag. I løbet af



praktikken introduceres elever til fagene, og de er med til løse nogle af de opgaver, man har som ansat på Velfærdsområdet

- **Junior-praktikdag:** Praktikdag for elever i 5. eller 6. klasse hvor en hel klasse får mulighed for at besøge f.eks. et plejecenter, aktivitetssted eller botilbud på Velfærdsområdet. Her bliver de vist rundt og introduceret til arbejdsopgaverne og fagligheden. Junior-praktikdagen skal være tilgængelig på Skoletjenesten Norrdjurs, som er et samlet overblik over undervisningstilbud fra udbydere i kommunen
- **Projektuge om velfærdsfagene:** Projektuge for elever i 8. eller 9. klasse hvor en hel klasse i løbet af en uge får en grundigere introduktion til velfærdsfagene. Udover besøg på en enhed på Velfærdsområdet skal eleverne besøge f.eks. Social- og Sundhedsskolen i Randers /Grenaa eller VIA for at møde nogle af de studerende og se skolerne. I løbet af projektugen skal eleverne arbejde med en relevant problemstilling fra Velfærdsområdet. Introduktionen til fagene og problemstillingen kobles op med den almindelige skoleundervisning f.eks. idræt, dansk, madkundskab eller videoproduktion. Projektugen skal være tilgængelig på Skoletjenesten Norrdjurs

Deltidsprojektlederen skal desuden arbejde med og undersøge mulighederne for at videreudvikle/udbrede rekrutteringsprojektet 'De unge spirer'.

- Sundhed og Omsorg oprettede i 2021 spirejobs til de 16-18-årige på alle plejecentre. Dette omfatter fritidsjobs, hvor de unge arbejder 1-2 hverdage om ugen i ca. 2 timer ad gangen i tidsrummet 15-19. Ansættelserne har til formål at vække interessen for velfærdsuddannelserne blandt de unge. Det nuværende projekt i Sundhed og Omsorg løber indtil september 2023. Deltidsprojektlederen skal stå for evalueringen af projektet. Herefter tilpasses forløbet, og der laves en undersøgelse af muligheden for at udbrede projekt "De unge spirer" til Socialområdet

Deltidsprojektlederen har en koordinerende funktion og står for, i samarbejde med relevante aktører og samarbejdspartnere, at etablere, gennemføre og evaluere de indsatser, som afholdes i løbet af perioden.

### **Opfølgning**

Efteråret 2024.

### **Baseline**

Nuværende indsatser.

### **Ressourcer og økonomi**

Der afsættes 100.000 kr. til aktiviteter og eventuelle kampagner. Derudover afsættes 300.000 kr. til en deltidsprojektleder i et år. Deltagelse i møder mv. finansieres af egne budgetter.

### **Næste step (efter politisk stillingtagen)**

Sparringsgruppen starter arbejdet i efteråret 2023 og deltidsprojektlederen tilknyttes fra 2024. Der refereres til chefgruppen på Velfærdsområdet.

## Anbefaling 5: En attraktiv studie- og praktiktid

Fokus er på at styrke aktiviteter og forhold for studerende og elever, mens de er i praktik (erhvervsuddannelsesniveau) og studerende (professionsbachelorniveau) på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune. I denne anbefaling henviser velfærdsfagene til **sygeplejerskeuddannelsen, pædagoguddannelsen, uddannelsen til pædagogisk assistent, læreruddannelsen samt social- og sundhedsuddannelserne.**

### Formål

At gøre Norddjurs Kommune til et attraktivt sted at være i praktik og studerende - både fagligt og læringsmæssigt.

### Mål

At flere vender tilbage til Norddjurs Kommunes arbejdspladser efter endt uddannelse.

### Indsatser

Der ansættes en praktik- og studiekoordinator i en toårig projektperiode, som skal beskæftige sig med rekrutteringsfremmende aktiviteter og tiltag samt gennemføre analyser og undersøgelser om, hvad der fremmer fastholdelse og rekruttering af personer, som får kendskab til Norddjurs Kommune via deres uddannelsesforløb.

Praktik- og studiekoordinatoren skal i projektperioden undersøge følgende:

- Behovet for studieboliger blandt studerende og praktikanter i Norddjurs Kommune, herunder mulighederne for midlertidige studieboliger i eksisterende, tomme bygninger i kommunen eller andre alternativer
- Hvad praktikanter og studerende lægger vægt på, når de vælger/fravælger Norddjurs Kommune som praktik- og uddannelsessted

Derudover skal praktik- og studiekoordinatoren beskæftige sig med følgende:

- Udvikle og afholde studiefremmende aktiviteter for elever og studerende, som bidrager til at gøre Norddjurs Kommune til et attraktivt sted at være under uddannelse. Aktiviteterne skal gå på tværs og tilbydes til praktikanter og studerende på hele Velfærdsområdet
- Arbejde med rekrutteringsfremmende aktiviteter, som har til formål at vise Velfærdsrådets arbejdspladser frem, så elever og studerende bliver hjulpet godt på vej til ansættelse i Norddjurs Kommune efter endt uddannelse. F.eks. jobmatch-arrangementer eller besøg på enhederne på Velfærdsområdet
- Drive et brugerdrevet udvalg med repræsentanter, som er under uddannelse eller i praktik på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune, så der sikres inddragelse af de unge i planlægning og eksekvering af aktiviteterne

### Opfølgning

2025.

### **Baseline**

Tilfredshedsmålinger efter studie- og praktikophold i Norrdjurs Kommune.

### **Ressourcer og økonomi**

Der afsættes 100.000 kr. til studiefremmende aktiviteter på tværs af Velfærdsområdet i 2024-2025. Derudover afsættes 800.000 kr. til ansættelse af en praktik- og studiekoordinator i en toårig periode. Funktionen skal samarbejde med eksisterende aktører på Velfærdsområdet, som arbejder med praktikanter og studerende (f.eks. praktikvejledere, uddannelseskonsulenter, praktikkoordinatorer mv). Indsatsen forløber i 2024-2025.

### **Næste step (efter politisk stillingtagen)**

Der ansættes en praktik- og studiekoordinator, og der nedsættes et brugerdrevet udvalg.

## Anbefaling - Fra ledighed til uddannelse til fastansættelse

Norrdjurs Kommune har store udfordringer med at rekruttere medarbejdere til dele af Velfærdsområdet. Samtidig har kommunen en arbejdskraftreserve med aktivitetsparate borgere, som har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Udviklingen i antal ledige forventes desuden at stige yderligere frem mod 2024. Nogle af de ledige borgere vil kunne få glæde af en indsats, som kan hjælpe dem godt i gang med job eller uddannelse på Velfærdsområdet, hvor der er ledige jobs

Med det som afsæt består den underliggende konkrete anbefaling af følgende:

**Anbefaling 6:** Ledige uddannes til velfærdsfagene

### Anbefaling 6: Ledige til velfærdsfagene

Anbefalingen fokuserer på at få ledige borgere, der er motiverede for et brancheskifte, til at arbejde eller uddanne sig indenfor velfærdsfagene i Sundhed og Omsorg og på Socialområdet.

Indsatsen skal undersøge, hvordan der i et samarbejde med Arbejdsmarkedsområdet og relevante uddannelsesinstitutioner kan tilrettelægges en job- og uddannelsesindsats for ledige borgere, som klæder dem på til at kunne varetage et job eller gennemføre en uddannelse (her **meritpædagoguddannelsen, uddannelsen til pædagogisk assistent samt social- og sundhedsuddannelserne**).

#### Formål

Undersøge om og hvordan der kan tilrettelægges en job- og uddannelsesindsats, som kan hjælpe ledige borgere godt i gang med job eller uddannelse indenfor velfærdsfagene.

#### Mål

Beskrive en bæredygtig job- og uddannelsesindsats for ledige målrettet velfærdsfagene.

#### Indsætter

Nedsættelse af en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra Arbejdsmarkedsområdet og Velfærdsområdet i Norrdjurs Kommune og med inddragelse af repræsentanter fra de relevante uddannelsesinstitutioner. Arbejdsgruppens indledende opgave er:

- At definere målgruppen for en evt. ny job- og uddannelsesindsats herunder, med afsæt i de aktuelle data om ledige borgere med jobmål inden for Socialområdet og Sundhed og Omsorg, tage stilling til, om der er en tilstrækkelig volumen. Herunder undersøge muligheden for at indgå i et evt. samarbejde med Syddjurs Kommune
- Hvis arbejdsgruppen vurderer, at der er **grundlag** (nok personer i målgruppen) for en indsats, udvikles et koncept for en job- og uddannelsesindsats for ledige rettet mod velfærdsfagene. Konceptet skal forholde sig til og beskrive:
  - a. Screening i jobcenteret, hvor borgere interesseret i uddannelse og job indenfor Velfærdsområdet identificeres, og borgerens behov for opkvalificering afdækkes. Som en del af screeningen skal det også afdækkes, om der fra arbejdsgiver-per-

spektivet ses et potentiale i at opkvalificere/uddanne medarbejderen til et fremtidigt job i kommunen

- b. Design af for-forløb, som skal klæde borgeren på til enten at kunne begå sig på en arbejdsplads eller gennemføre en uddannelse på Velfærdsområdet. For-forløbet kan f.eks. indeholde screening af borgerens kompetencer ift. læse- og skrivefærdigheder, sprogundervisning, AMU-kurser, undervisning i nødvendige færdigheder som forflytning, hygiejne, medicin mv. Muligheden for virtuelle læringsforløb som et supplement undersøges
- c. For-forløbet vil have to spor: Et spor rettet mod ufaglærte stillinger til dem, der foretrækker at komme direkte i job; et spor rettet mod uddannelse for dem, som har et ønske om at få job som uddannet medarbejder indenfor Velfærdsområdet
- d. Afklaring af mulige støtteordninger som vokselevordning, mentorstøtte for at fastholde borgere i job eller uddannelse mv. afdækkes

Job- og uddannelsesindsatsen skal således udvikles i et tæt samarbejde mellem Arbejdsmarkedsområdet, Socialområdet, Sundhed og Omsorg og under inddragelse af de relevante velfærdsuddannelser. Som en del af udviklingen af konceptet, skal det undersøges, hvordan der kan indgås forpligtende samarbejder mellem parterne (Velfærdsområdet ift. efterfølgende job, og uddannelsesinstitutionerne i forhold til omfang af antal kursister).

Resultaterne fra arbejdsgruppens undersøgelse sendes til politisk orientering primo 2024, hvorefter der tages stilling til næste skridt, herunder om forløbet skal afprøves og ressourcer.

### **Opfølgning**

Primo 2024.

### **Baseline**

Borgere som via jobcenteret hjælpes i job eller uddannelse på Velfærdsområdet i dag.

### **Ressourcer og økonomi**

Arbejdsgruppen ledes af Arbejdsmarkedsområdet. Der stilles sekretariatsbistand fra Velfærdsområdet til rådighed. Arbejdsgruppen skal undersøge mulighederne for at udvikle og implementere en job- og uddannelsesindsats for ledige målrettede velfærdsfagene.

I forbindelse med, at arbejdsgruppens undersøgelse sendes til politisk behandling, skal der tages stilling til, hvorvidt forløbet skal afprøves, samt finansiering og øvrige ressourcer.

### **Næste step (efter politisk stillingtagen)**

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra Arbejdsmarkedsområdet, Socialområdet, Sundhed og Omsorg i Norddjurs Kommune med inddragelse af aktører fra de relevante velfærdsuddannelser. Der stilles sekretariatsbistand til rådighed, som kan bistå med fremdrift på arbejdet.

Arbejdsgruppen opstarter arbejdet i efteråret 2023 og afleverer resultaterne til politisk orientering primo 2024.

## Anbefaling - Fastholdelse af medarbejdere

Fastholdelse af medarbejdere og ledere ligger som et overordnet element i de øvrige anbefalinger vedr. fastholdelse og rekruttering. Med anbefalingerne vedr. ledelsesspænd og ledelsesudvikling er en del af formålet at forbedre og styrke interessen for at (for)blive leder, og derigennem påvirke forholdene for medarbejderne positivt. En øget interesse og søgning til velfærdsuddannelserne vil ligeledes på sigt kunne have en positiv indflydelse på fastholdelse af medarbejdere, da det vil forbedre rekrutteringsmuligheder og derigennem arbejdsvilkår.

Via MED-systemet arbejdes der allerede med trivsel og fastholdelse af medarbejdere på Velfærdsområdet. På TRIO-dagen 2022 blev der blandt andet sat fokus på fastholdelse af medarbejdere med udarbejdelsen af en fælles retning samt dialogmateriale til MED-udvalgene indenfor temaerne *Blik for borgeren*, *Digitale muligheder*, *En attraktiv arbejdsplads* og *En stærk fortælling*. Derudover har fastholdelse af medarbejdere i dag et stort fokus hos ledelsen på Velfærdsområdet, hvilket blandt andet afspejles i at flere områder har dels strategier og dels indsatser.

Med udgangspunkt i det eksisterende arbejde vil denne anbefaling fokusere på fastholdelse af nuværende medarbejdere gennem øget trivsel, systematisk arbejde med reducere af sygefravær samt mulighed for supervision.

I drøftelserne i § 17 stk. 4-udvalget er der desuden blevet peget på løn, som et vigtigt element i fastholdelsen af medarbejdere. Dette falder uden for udvalgets arbejdsfelt og skal varetages i det lokale forhandlingsregi. Også arbejdstidsfleksibilitet og medindflydelse på egen arbejdstilrettelæggelse har været fremhævet i udvalgets drøftelser i forhold til fastholdelse af medarbejdere. Et emne der allerede i dag er stor ledelsesmæssig opmærksomhed på, og som der arbejdes med at finde gode løsninger på lokalt.

Med det som afsæt består den underliggende konkrete anbefaling af følgende:

**Anbefaling 7:** Etablering af et trivselsteam på Velfærdsområdet

### Anbefaling 7: Trivselsteam på Velfærdsområdet

Sygefraværet er en generel udfordring på Velfærdsområdet. Et højt sygefravær har konsekvenser for både den sygemeldte medarbejder, kollegaerne og trivslen på arbejdspladsen. Et højt sygefravær skaber udfordringer med at løse kerneopgaven hensigtsmæssigt, belaster ledelses- og koordinationsfunktionerne og øger omkostningerne, herunder omkostninger til vikardækning.

Udover at arbejde systematisk med håndtering af sygefravær, er det også afgørende, at der er fokus på trivslen på arbejdspladserne, for at forebygge sygemeldinger, fastholde medarbejderne samt styrke arbejdsglæden.

At styrke trivslen blandt medarbejderne kræver en fokuseret indsats, hvor der sættes ind på flere områder. Det anbefales derfor, at der etableres et trivselsteam på Velfærdsområdet, som skal arbejde med fastholdelse af medarbejdere gennem 1) øget trivsel på arbejdspladserne, 2) systematisk arbejde med reducere af sygefraværet; 3) mulighed for supervision (på gruppeniveau).

## Formål

Formålet med etableringen af et trivselsteam er at fastholde medarbejderne gennem øget trivsel og arbejdsglæde samt reducere/forebygge sygefravær.

## Mål

At reducere sygefraværet på Velfærdsområdet, samt øge arbejdsglæden og trivlsen.

## Indsatser

Arbejdet med trivsel og sygefravær er komplekst, og det kræver indsatser på flere niveauer og områder. Der etableres et (tværfagligt) trivselsteam på Velfærdsområdet bestående af:

- **En trivselskonsulent:** Trivselskonsulenten skal understøtte ledelsen i at fremme trivsel, f.eks. ved i samarbejde med den lokale ledelse at facilitere lokalt tilpassede trivselsforløb; afholde oplæg, kurser og workshops i trivselsfremmende aktiviteter mv.
- **En sygefraværsrådgiver:** Sygefraværsrådgiveren skal understøtte ledelsen i, at der arbejdes systematisk med at reducere sygefraværet på velfærdsområdet på et strategisk niveau. Sygefraværsrådgiverens opgaver kan f.eks. være at understøtte ledelsen i at implementere Norddjurs Kommunes 1-5-14-model i forbindelse med sygefravær, rådgive om lovgivning på området og analysere sygefraværdata. I forbindelse med langtidsfravær har sygefraværsrådgiveren en særlig rolle ift. at understøtte den enkelte leder i dialogen med Norddjurs Kommunes fastholdelseskonsulenter på Arbejdsmarkedsområdet
- **En supervisor:** Tilbyde supervision (på gruppeniveau) medarbejdere og ledere på Velfærdsområdet, f.eks. i forbindelse med samarbejdsvanskeligheder i teams, svære borger- eller pårørendeforløb mv. Derudover vil vedkommende skulle understøtte og klæde ledelsen på til at kunne forestå supervision i det daglige

Medarbejderne i trivselsteamet skal arbejde tæt sammen, og der vil være overlap mellem de tre funktioner. Trivselsteamet skal desuden arbejde tæt sammen med centrale funktioner i kommunen, som kan bidrage til at fremme ovenstående indsatser.

## Opfølgning

2025.

## Baseline

- Sygefravær på Velfærdsområdet 2022/2023
- Data fra trivselsmålinger på Velfærdsområdet 2022/2023

## Ressourcer og økonomi

Der afsættes 3,6 mio. kr. til ansættelse af en trivselskonsulent, en sygefraværsrådgiver og en supervisor i en toårig projektperiode.

Forventningen er, at etableringen af et trivselsteam vil reducere omkostningerne til eksterne konsulenthuse, hvor Norddjurs Kommune køber rådgivning til medarbejdere ifm. akut psykologbistand og indsatser, som fremmer samarbejdsforhold på arbejdspladsen.

**Næste step (efter politisk stillingtagen)**

Der etableres et trivsels- og sygefraværsteam på Velfærdsområdet, som organisatorisk er forankret i Velfærdssekretariatet. Forud for ansættelse udarbejdes funktionsbeskrivelser. Teamet etableres med opstart primo 2024.



## Anbefaling - Kommunikation og branding på Velfærdsområdet

Den administrative arbejdsgruppe om kommunikation har undersøgt, hvordan der på de tre områder på Velfærdsområdet arbejdes med kommunikation ift. rekruttering. Overordnet set er der stor variation i indsætterne på tværs af områderne - både hvad angår organisering, prioritering, indhold samt eventuelt valg af tilstedeværelse på sociale medier.

Få enheder og områder har en aktiv og målrettet strategi om tilstedeværelse på sociale medier ift. rekruttering og fastholdelse. Kendetegnende for den aktuelle tilgang til arbejdet er, at det er drevet af medarbejdere med interesse for kommunikation og, som har fået tid til at prioritere det.

### Anbefaling 8: Kommunikation

Erfaringer peger på at arbejdet med kommunikation og branding på sociale medier kræver dels prioritet tid men også indsigt i brugen af medierne, både ift. produktion af indhold, valg af medier samt viden om målgruppen. På tværs af enhederne på Velfærdsområdet er der forskellige behov for digital kommunikation og branding. Fælles for alle er, at der efterspørges bistand til at producere indhold samt tilpasse indhold, som passer ind dels i den overordnede kommunikationsstrategi for Norddjurs Kommune og dels i intentionen om at eksponere den gode fortælling om Norddjurs Kommune.

#### Formål

At brande Velfærdsområdet, herunder synliggøre de gode historier om, hvorfor Norddjurs Kommune er et attraktivt sted at være ansat.

#### Mål

At flere får lyst til at arbejde i Norddjurs Kommune.

#### Indsatser

Overordnet set anbefaler arbejdsgruppen, at Norddjurs Kommune tager stilling til, hvordan der kan laves en mere solid og dynamisk organisering af kommunikationsarbejdet i Norddjurs Kommune. Desuden skal der udarbejdes en klar strategi for kommunikation på tværs af Velfærdsområdet med en prioritering af medier. Konkret bør der arbejdes med:

- Hvordan enhederne i de enkelte områder kan understøttes, f.eks. i at producere relevant indhold til relevante kanaler (hjemmeside, sociale medier, øvrige kanaler)
- Styrke koordinationen på tværs, der hvor det giver mening
- Genbesøge og opdatere den nuværende kommunikationsstrategi i Norddjurs Kommune med henblik på at styrke rekrutterings- og fastholdelsesindsatser
- Opprioritere ressourcer til at producere professionelt indhold på diverse kanaler

- Tage stilling til opgave- og ansvarsfordeling mellem centralt og decentralt niveau, herunder om den nuværende organisering af kommunikationsarbejdet skaber den rette værdi og synergi for Norddjurs Kommune

### **Opfølgning**

2024

### **Baseline**

Nuværende organisering og kommunikationsstrategi

### **Økonomi og ressourcer**

Dette vil afhænge af arbejdsgruppens anbefalinger. Det antages, at hvis den samlede kommunikationsindsats skal løftes og styrke rekruttering og fastholdelse, vil det være nødvendigt med en tilføjelse af kommunikationsfaglige ressourcer.

### **Næste step (efter politisk stillingtagen)**

Der nedsættes en arbejdsgruppe bestående af ledere fra Velfærdsområdet og den centrale kommunikationsafdeling. Medarbejdere fra Velfærdsområdet, som i dag beskæftiger sig med kommunikation, vil blive inddraget i arbejdet. Arbejdsgruppen afleverer oplæg til direktionen ultimo september med henblik på stillingtagen til den videre proces.