

## **Kommissorium - fastholdelse og rekruttering af ledere og medarbejdere**

I det følgende beskrives et kommissorium for en forvaltningsanalyse af Norddjurs Kommunes udfordringer og muligheder i forhold til at fastholde og rekruttere ledere og medarbejdere på velfærdsområdet.

### **Baggrund**

Baggrunden for kommissoriet er, at der i de kommende år forventes en stigende mangel på en række centrale faggrupper, og at dette vil få betydning for Norddjurs Kommunes muligheder for at opretholde det nuværende serviceniveau på velfærdsområdet. Tilsvarende vil det på sigt få betydning for, hvordan og i hvilken form serviceydelserne skal leveres.

Ifølge en analyse foretaget af KL forventes det, at arbejdsudbuddet i Danmark vil vokse med ca. 50.000 personer i perioden frem mod 2030. En forudsætning for stigningen i udbuddet er, at tilbagetrækningsformen med stigende folkepensions- og efterlønsalder slår fuldt ud igennem. Ellers vil udbuddet blive væsentlig lavere.

I den samme periode forventes det ifølge KL, at efterspørgslen efter arbejdskraft alene i den offentlige sektor vil vokse med ca. 44.000 personer, hvis det nuværende serviceniveau - i form af samme antal hænder pr. borger - skal opretholdes.

Tilsvarende forventes arbejdskraftbehovet i den private sektor at vokse med ca. 95.000 personer frem mod 2030.

Samlet set forventes det derfor, at der i løbet af de kommende otte år vil komme til at mangle i størrelsesordenen 90.000 personer på det danske arbejdsmarked.

Det skal bemærkes, at arbejdskraftmanglen reelt vil være endnu større, idet KL's analyse tager udgangspunkt i den aktuelle balance mellem udbud og efterspørgsel af arbejdskraft. Der er således ikke taget højde for, at der allerede nu, dels kan være generel mangel på visse faggrupper, og dels mangel på medarbejdere til bestemte typer af job (f.eks. aften- og nattevagter).

Stigningen i behovet for arbejdskraft i den offentlige sektor vil især finde sted i kommunerne. Særligt vil der være behov for flere social- og sundhedsassistenter og -hjælpere. Ifølge KL vil der således komme til at mangle ca. 16.000 SOSU-medarbejdere i 2030, hvis det nuværende optag på uddannelserne ikke forøges. Det skal i den forbindelse bemærkes, at der i analysen allerede er taget højde for sund aldring hos gruppen af borger på 80 år og derover.

Ud over SOSU-medarbejdere peger KL's analyser også på, at der bl.a. vil komme til at mangle ca. 3.000 pædagoger frem mod 2030. Ved beregningen er der taget højde for den stigende efterspørgsel efter pædagoger som følge af indførelsen af minimumsnormeringer.

## Betydning for Norddjurs Kommune

Ovenstående udvikling i udbuddet af arbejdskraft må forventes at få stor betydning for Norddjurs Kommunes muligheder for at opretholde det nuværende serviceniveau på velfærdsområdet. Dette illustreres bl.a. af, at antallet af borgere på 80 år og derover i løbet af en femårig periode (januar 2021 - januar 2026) ifølge Danmarks Statistik vil vokse med 23,7 pct. og at andelen af SOSU-ansatte på 60 år og derover var nået op på 18,1 pct. i 2020.

Omvendt peger en række tal også på, at der i Norddjurs Kommune kan være et potentiale til delvist at modvirke den fremtidige mangel på arbejdskraft. F.eks. er det kun 6,5 pct af kommunes SOSU-ansatte, der var på fuld tid i 2020, mens den gennemsnitlige arbejdstid blandt ansatte i dagtilbud har været faldende fra 2019 til 2020 til 33,2 timer pr. uge.

## Analysens indhold

På nuværende tidspunkt har de forskellige dele af velfærdsområdet i Norddjurs Kommune allerede på hver sin måde sat fokus på de aktuelle udfordringer og muligheder i forhold til fastholdelse og rekruttering af ledere og medarbejdere.

Sundheds- og omsorgsområdet er således i færd med at lægge sidste hånd på en fastholdelses- og rekrutteringsstrategi, der bl.a. er arbejdet med i område MED-udvalget og aftaleholdergruppen. Tilsvarende har socialområdet og skole- og dagtilbudsområdet i forskelligt omfang haft fokus på fastholdelses- og rekrutteringssituationen, bl.a. gennem tilbud til medarbejderne om kompetenceudvikling. Desuden er der fra politisk side i forbindelse med budget 2022 formuleret en hensigtserklæring om ”i de kommende års budgetlægning at styrke rekrutteringsgrundlaget på velfærdsområderne, bl.a. ved om muligt at anvende almindelige PAU-forløb”.

For at skabe en større sammenhæng og systematik i forvaltningens belysning af Norddjurs Kommunes nuværende og fremtidige fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer og -muligheder på velfærdsområdet, og for at skabe et forum for gensidig inspiration, igangsættes der en tværgående analyse, som skal medvirke til at:

- Beskrive de fastholdelses- og rekrutteringstiltag, som Norddjurs Kommune allerede har gennemført, eller aktuelt er i færd med / på vej til at gennemføre. Herunder også de værdibaserede tiltag, der er udarbejdet på tværs af den kommunale organisation.
- Give et samlet overblik over Norddjurs Kommunes nuværende og fremtidige udfordringer med fastholdelse og rekruttering af ledere og medarbejdere i perioden frem til henholdsvis 2026 og 2030 - herunder hvilke faggrupper og typer af stillinger, der særligt vil være behov for at sætte fokus på.
- Give en kort og overskuelig beskrivelse af de konkrete tiltag, som Norddjurs Kommune vil kunne benytte på de enkelte dele af velfærdsområdet for at styrke mulighederne for at fastholde og rekruttere ledere og medarbejdere. Beskrivelsen kan f.eks. følge en række af nedenstående spor:
  - Rekruttere flere elever, styrke vejledningsindsatsen for at fastholde elever / reducere frafaldet under uddannelsesforløb, tilbyde voksenelevløb og tilbyde ansættelse af elever efter endt uddannelse.
  - Sikre en bedre introduktion til nyansatte ledere og medarbejdere.
  - Søge at få flere medarbejdere til at gå op i tid / på fuld tid.
  - Udvikle nye former for en mere fleksibel og medinddragende arbejdsorganisering/-tilrettelæggelse.

- Søge at få medarbejdere til at gå senere eller langsommere / mere gradvis på pension.
- Reducere sygefravær og styrke arbejdsmiljø.
- Reducerer afdelingsledernes ledelsesspænd, styrke mulighederne for mere nærværende og tæt ledelse samt flytte administrative arbejdsopgaver væk fra aftaleholdere og afdelingsledere.
- Styrke mulighederne for kompetenceudvikling og efteruddannelse af ledere og medarbejdere samt etablere tilbud om førlederuddannelse.
- Søge at øge produktiviteten via afbureaukratisering og anvendelsen af velfærdsteknologi.
- Ansætte andre faggrupper, flere ufaglærte og flere med anden etnisk baggrund end dansk.
- Identificere områder, hvor den frivillige indsats kan styrkes.
- Styrke annonceringen af ledige stillinger og den overordnede branding af kommunen og velfærdsområdet.

Det er udgangspunktet, at forslagene til de konkrete tiltag, der bliver resultatet af analysen, skal kunne finansieres inden for den eksisterende budgetramme på velfærdsområdet.

### **Forløb**

På hvert af de tre hovedområder - sundheds- og omsorgsområdet, socialområdet samt skole- og dagtilbudsområdet - gennemføres der i løbet af foråret 2022 selvstændige analyseforløb, der tager udgangspunkt i, at de tre områder på nuværende tidspunkt er forskellige steder i arbejdet med at afklare mulighederne for at styrke fastholdelsen og rekrutteringen af ledere og medarbejdere.

I hvert af de tre områder er det område MED-udvalget, der bliver omdrejningspunktet for analysen. Der er dog mulighed, at der på de enkelte områder kan nedsættes særlige arbejdsgrupper, som kan udarbejde konkrete dele af analysen. Den nærmere form og tidsplan for forløbene fastsættes på de enkelte områder.

Undervejs i forløbet mødes de tre område MED-udvalg og deltagerne i eventuelle arbejdsgrupper den 3. maj 2022 til gensidig inspiration og en fælles, tværgående drøftelse af, hvordan de arbejder med emnet, og hvad de finder vigtigt at sætte fokus på i arbejdet med fastholdelse og rekruttering af ledere og medarbejdere.

Samtidig udvikles der i løbet af marts 2022 en fælles analyseskabelon, der skal medvirke til at sikre, at resultatet af arbejdet på de tre dele af velfærdsområdet kan sammenskrives til en fælles slutrapport.

Slutrapporten udarbejdes af velfærdssekretariatet på baggrund af input fra de tre områder, og skal foreligge primo juni 2022.

### **Baggrundsmateriale**

Som grundlag for det videre arbejde kan der bl.a. indhentes inspiration i følgende baggrundsmateriale:

- Artikel fra Mandag Morgen nr. 35, 11. oktober 2021
- Artikel fra KL's tidsskrift Momentum nr. 1, 13. januar 2022
- Artikel fra KL's tidsskrift Momentum nr. 2, 25. januar 2022
- Notat fra KL om stigende mangel på arbejdskraft, januar 2022
- KL's nøgletal Kend Din Kommune, januar 2022
- Artikel fra KL's tidsskrift Momentum nr. 4, 23. februar 2022.