

# Notat

Dato: 23.02.2023  
Reference: Sundhed og Omsorg  
Journalnr.: 22/12568

## Baggrundsmateriale til arbejdet i § 17, stk. 4-udvalg om fastholdelse og rekruttering

Dette notat er udarbejdet ifm. § 17, stk. 4-udvalget om fastholdelse og rekruttering. Notatet har til formål at give et overblik over nogle af de udfordringer og tiltag/indsatser, der arbejdes med på Velfærdsområdet inden for fastholdelse og rekruttering. Baggrundsmaterialet er udarbejdet med afsæt i godkendte og politisk behandlede dokumenter.

### Indhold

Proces på velfærdsområdet .....	2
Fællestræk for velfærdsområdet .....	2
Kommunikation, branding og annoncering.....	2
Ledelse .....	2
Medarbejdere .....	2
Socialområdet.....	3
Problemstillinger.....	3
Tiltag og initiativer .....	3
Sundhed og Omsorg .....	5
Problemstillinger.....	5
Tiltag og initiativer .....	5
Skole- og dagtilbud.....	7
Problemstillinger.....	7
Tiltag og initiativer .....	7
Uddannelsesforum .....	8

## Proces på velfærdsområdet

I maj 2022 blev der på de tre fagområder på velfærdsområdet gennemført tre selvstændige analyseforløb af, hvor områderne på det tidspunkt var i arbejdet med at styrke fastholdelse og rekruttering. De tre områder var i foråret 2022, og er også på nuværende tidspunkt, forskellige steder i arbejdet. På baggrund af rapporterne fra de tre fagområder, er der redegjort for de fællestræk, der har vist sig<sup>1</sup>. Disse fremgår nedenfor. Efterfølgende uddybes de problemstillinger og udfordringer som er på hhv. Socialområdet, Sundheds- og omsorgsområdet og Skole- og dagtilbudsområdet, samt hvilke konkrete tiltag og initiativer områderne hver især har iværksat.

## Fællestræk for velfærdsområdet

### Kommunikation, branding og annoncering

De tre fagområder peger på, at branding og fortælling af de gode historier kan have en positiv effekt på rekruttering. Det er forskelligt, hvordan de tre områder arbejder med det.

- Skole- dagtilbud: matrixgrupper der arbejder med gode fortællinger
- Socialområdet: anderledes formuleringer og alternativ annoncering
- Sundhed og Omsorg: digital kommunikation på de sociale medier om områdets brand og identitet

### Ledelse

På de tre velfærdsområder er der en række emner omkring ledelse, som går igen. Disse er listet nedenfor.

- Ledelsesspænd og mængden af ledelsesopgaver
- Talentudvikling af kommende ledere
- Onboardingforløb/mentorordning for ledere
- Arbejds miljø

### Medarbejdere

I forhold til medarbejdere er det forskelligt for faggrupperne, hvilke emner, der vurderes at påvirke rekruttering og fastholdelse. Herunder listes nogle af de emner, som går igen for de tre fagområder.

- Livsfaser. Arbejdet skal tilpasses medarbejderen
- Kompetenceudvikling og samarbejde med uddannelsesinstitutioner
- Lønniveau. Lokallønstillæg og løn efter kompetencer

---

<sup>1</sup> Fastholdelse og rekruttering Fællestræk for velfærdsområdet, [112-notat-fastholdelse-og-rekruttering-faellestraek-for-velfaerdsområdetpdf \(meetingsplus.dk\)](#)

## Socialområdet

### Problemstillinger

Følgende afsnit tager udgangspunkt Socialrådets afrapportering vedr. fastholdelse og rekruttering, hvor det beskrives hvilke problemstillinger og udfordringer de oplever, samt hvilke tiltag og initiativer, der er igangsat som følge heraf<sup>2</sup>.

Der ses en begyndende tendens til, at det bliver sværere at rekruttere de brede specialer (pædagogisk og sundhedsfagligt personale). Derudover har enkelte enheder været ramt af stor personalegennemstrømning, hvilket der kan være forskellige årsager til. Det kan handle om arbejdets karakter, ledelsesspændet, normering, manglende tid til at arbejde meningsfuldt med arbejdsmiljøet eller mangel på tilstrækkelig oplæring og faglige udviklingsmuligheder. Derudover bliver Socialrådets målgrupper ældre og mere plejekrævende og kompleksiteten i opgaverne stiger, hvilket betyder, at der i fremtiden vil være større behov for at rekruttere mere sundhedsfagligt personale.

En anden udfordring handler om at rekruttere de smalle specialer (sundhedsplejen og tandplejen). Gennemsnitsalderen i spæd- og småbørns sundhedsplejen er høj og står overfor et generationsskifte. I tandplejen er det en udfordring at rekruttere både medarbejdere og elever. En af forklaringerne tilskrives den gængse udfordring med løniveaueet i den kommunale tandpleje. Derudover efterspørger medarbejderne adgang til sparring og et stærkere fagligt fællesskab.

Der er også udfordringer med fastholdelse af nyuddannede. Dette er særligt blandt medarbejdere, der stifter familie og får børn. Derudover er der udfordringer med udskiftninger i ledelsen samt udfordringer med at rekruttere nye ledere. Der er stort ledelsesspænd og en stor mængde af ledelsesopgaver. Dette har betydning for evnen til at rekruttere nye ledere, hvilket har en afsmittende effekt på medarbejdernes arbejdsmiljø, faglig udvikling og fastholdelse.

### Tiltag og initiativer

Opgaven med fastholdelse og rekruttering på Socialområdet er 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. I nedenstående fremhæves nogle af de tiltag, der indtil videre er gjort på Socialområdet:

- Etablering af meritpædagoguddannelse
- Tilbud om PAU-uddannelse på SOSU-skolen Grenaa
- Effektivisering af dokumentation og kvalitet. Der er igangsat fælles udviklingsforløb og procesbaseret dokumentation
- Der er prioriteret samarbejde med uddannelsesinstitutioner
- Der er etableret mentorordninger og introduktionsprogrammer
- Onboarding- og exitsamtaler
- Rekruttering og branding-strategi (BUCN). Video, employer branding, opsøgende indsatser på uddannelsesinstitutioner, lokallønstillæg, åbent hus arrangementer.

---

<sup>2</sup> Socialrådets afrapportering for fastholdelse og rekruttering: [115-socialomradet-faelles-ramme-for-afrapportering-fastholdelse-og-rekrutteringpdf \(meetingsplus.dk\)](#)

Socialområdets OMU har drøftet hvilke tiltag, som vurderes at kunne give den største effekt, og har derfor ud af ovenstående, valgt at prioritere nedenstående fem temaer:

- Iværksætte prøvehandlinger med visuel annoncering/videomateriale i stillingsopslag
- Sende medarbejdere afsted på meritpædagoguddannelsen, PAU-uddannelsen og øvrige kompetenceudvikling med fokus på kerneopgaven
- Etablere introforløb og fratrædelsessamtaler for alle medarbejdere.
- Løbende erfaringsopsamling fra fratrædelsessamtaler med det formål at videreudvikle attraktive arbejdspladser.
- Rekruttering- og fastholdelse som fast punkt på ledermøder, LMU og OMU

I forbindelse med udviklingsprocessen på socialområdet i 2022 anbefalede det eksterne konsulentfirma at styrke afdelingslederniveauet mhp. at gøre de enkelte aftaleholdere mere robuste og understøtte arbejdsmiljøet positivt. Denne proces er iværksat ultimo 2022<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Udviklingsproces på socialområdet i Norddjurs Kommune [Anbefalinger fra eksternt konsulentfirma](#)

## Sundhed og Omsorg

### Problemstillinger

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. Samtidig er der færre unge, der søger ind på social- og sundhedsuddannelserne. Det betyder, at Norddjurs Kommune og andre kommuner kommer til at mangle arbejdskraft til at varetage opgaverne på ældreområdet. Der er også rekrutteringsudfordringer for ledere, hvor der opleves et mindre rekrutteringsgrundlag og faldende antal ansøgere til ledige lederstillinger, samt det er vanskeligt at fastholde særligt afdelingsledere<sup>4</sup>.

### Tiltag og initiativer

Sundhed og Omsorg har de senere år løbende arbejdet med fastholdelse og rekruttering og udarbejdet forslag til initiativer, samtidig med at der foregår tiltag lokalt i enhederne. Der har været behov for at intensivere og eksekvere på indsatsen, hvorfor der blev udarbejdet en fastholdelses- og rekrutteringsstrategi. Strategien blev godkendt i aftaleholdergruppen i 2022. I strategien sættes der fokus på nedenstående fem strategiske indsatsområder. For hver af de fem strategiske indsatsområder er der lavet en handleplan med initiativer, hvor flere af dem allerede er iværksat.

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

- Uddannelsesrådet har igangsat et nyt evalueringsværktøj til at følge op på praktikperiode for elever.
- Uddannelsesrådet vil styrke introduktionen for nye elever og studerende. Introduktionen skal skabe bedre overgang fra studie til praktik og fra praktik til praktik
- Vejlederfunktionen skal analyseres mhp. at vurdere, hvordan denne funktion optimalt set kan organiseres til fordel for både vejleder og elev
- Justere organiseringen af uddannelsesområdet, hvor der arbejdes med strukturen på området i samarbejde med relevante aktører
- Der skal udarbejdes en strategi for uddannelsesområdet, som tydeligt beskriver hvordan vi arbejder med at gøre Norddjurs kommune til en attraktiv uddannelsespartner for elever og studerende på tværs af uddannelser

---

<sup>4</sup> Fastholdelse og rekrutterings Sundheds- omsorgsområdet: [133-sundheds-og-omsorgsomradet-falles-ramme-for-afrapportering-fastholdelse-og-rekrutteringpdf \(meetingsplus.dk\)](#)

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

- Karriereveje for SSA og SPL. Karrierevejen skal udvides med flere faggrupper ift. muligheder for faglig udvikling
- Survey til alle medarbejdere for at afdække, hvilke faktorer der har indflydelse på, hvorvidt medarbejderne vil gå op i tid
- Pilotprojekt på en enhed, hvor medarbejderne går få timer op i tid i en kortere periode. Efterfølgende evaluering af effekter samt om medarbejderne fortsat vil gå op i tid
- Undersøgelse af hvilke modeller og potentialer, der er ved selvstyrende teams samt en anbefaling om, hvorvidt der skal opstartes pilotprojekt

## **3. Øget brug af andre faggrupper**

- Udvikling af et evalueringsværktøj hvormed vi systematisk kan følge op på erfaringer ved at ansætte andre faggrupper, samt at dele disse erfaringer på tværs af organisationer

## **4. Branding, identitet og digital kommunikation**

- Kernefortælling for Sundhed og Omsorg samt strategisk kommunikationsværktøj målrettet digital kommunikation. Initiativet laves i samarbejde med ekstern kommunikationskonsulent
- Kommunikationsværktøjer målrettet stillingsopslag, video og sociale medier.
- Sider på Sociale medier, Facebook og LinkedIn, hvor der deles videoer og billeder med de gode historier fortalt fra medarbejdernes perspektiv.

## **5. Talentudvikling af kommende ledere**

- Udvikling af en proces og arbejdsgang for, hvordan talentmassen i velfærdsforvaltningen afdækkes i samarbejde med de øvrige chefovråder.
- Tilrettelæggelse af uddannelsesforløb på Østjysk ledelsesakademi

I efteråret 2022 er der lavet en evaluering af, hvor langt området er med initiativerne. Over halvdelen af initiativerne er igangsat i 2022 og forventes også implementeret i 2022. Fire initiativer forventes implementeret i 2023, mens få mangler yderligere planlægning.

## Skole- og dagtilbud

### Problemstillinger

Skole- og dagtilbudsområdet er også en del af den tværgående proces og afrapportering for udfordringer med fastholdelse og rekruttering på Velfærdsområdet.

Skole- og dagtilbuds problemstillinger bliver ikke behandlet i §17 stk. 4 udvalget for fastholdelse og rekruttering, men udvalgets anbefalinger vil kunne bruges som inspiration til på tværs af hele Velfærdsområdet, hvorfor områdets udfordringer og tiltag nævnes er.

På Skole- og dagtilbudsområdet har der i forhold til de andre velfærdsområder ikke været lige så store udfordringer ift. fastholdelse og rekruttering, men der er begyndende tegn på, at de kan støde på det fremover. Der ses en tendens til færre kvalificerede ansøgere på tværs af faggrupperne. Risikoen er størst blandt pædagoger, men der er også udsigt til, at det bliver sværere at rekruttere lærere. Samtidig er der en forventning om et stigende antal børn og lavere optag på pædagog- og læreruddannelserne. Helt konkret er der udfordringer indenfor følgende:

- Udfordringer med at rekruttere dagplejere og få ansøgere til opslåede stillinger
- Rekrutteringsudfordringer blandt pædagoger samt udfordringer med at matche lønniveauet i lignende kommuner
- Begyndende tegn på færre kvalificerede ansøgninger stor udskiftning blandt lærere
- Projektansættelser og opnormeringer har ført til midlertidige stillinger, som er mindre attraktive pga. uforudsigelighed
- Stor udskiftning i ledergruppen og nye ledelsesstrukturer samt svært at rekruttere kvalificerede ledere

### Tiltag og initiativer

På tværs af Skole- og dagtilbudsområdet har der løbende været iværksat en række tiltag med henblik på at gøre det til en mere attraktiv arbejdsplads. Området har nedsat en matrixgruppe, som arbejder målrettet med udbredelsen af de gode fortællinger på blandt andet sociale medier. Dette er en strategisk indsats i arbejdet med at fastholde og rekruttere medarbejdere og ledere til Skole- og dagtilbud. Derudover er der også igangsat en række specifikke indsatser de seneste år, som skal bidrage til at løse nogle af udfordringerne indenfor følgende temaer:

#### Pædagogisk personale

- PAU-uddannelse
- Rekrutteringsløsntrin

#### Lærerområdet

- Forflyttelsessamtaler
- Aftale om tilstedeværelsestid
- A20 - Lokal arbejdstidsaftale for lærere
- Uddannelse af praktikvejledere og partnerskabsaftale med VIA

#### Ledere

- Opmærksomhed på at skabe bedre arbejdsmiljø og styrke arbejdsvilkår for ledere
- Onboardingforløb for afdelingsledere og aftaleholdere
- Udvikling af professionelt læringsfællesskab på ledelses- og medarbejderniveau

#### Forvaltningen

- Fokus på at skabe fleksible arbejdsforhold

### Uddannelsesforum

Som en del af budget 2020 blev det vedtaget at nedsætte Uddannelsesforum med fokus på styrkelse af særligt velfærdsuddannelserne, skabe partnerskaber med etablerede uddannelser i Østjylland og styrke Norddjurs Kommune som en uddannelseskommune. Uddannelsesforum bestod af repræsentanter fra hhv. kommunalbestyrelsen, forvaltningen og uddannelsesinstitutioner<sup>5</sup>.

Uddannelsesforum kom med anbefalinger inden for følgende temaer:

- Fastholdelse og tiltrækning af velfærdsuddannelser
- satellit-uddannelser, praktikordninger mv.
- Samarbejde mellem uddannelserne
- Norddjurs som uddannelseskommune, initiativer på tværs af uddannelser mv.
- Kommunale rammebetingelser for uddannelse
- Infrastruktur, image, studiemiljø, vejledning mv.
- Tiltrækning og rekruttering af medarbejdere til ældre- og socialområdet og sundhedsområdet
- Øge interessen blandt unge for SOSU-uddannelserne, efteruddannelse mv.
- Øvrige anbefalinger
- Styrke trivsel og gennemførelse i folkeskolen, samarbejde med erhvervsuddannelser mv.

---

<sup>5</sup> Uddannelsesforums afrapportering: [41-uddannelsesforum-2020-2021pdf \(meetingsplus.dk\)](#)