

Dato: 8. juni 2022

# Fastholdelse og rekruttering Fællestræk for velfærdsområdet

Børne- og ungdomsudvalget modtog på deres møde den 24. marts 2022 en orientering om den aktuelle rekrutteringssituation.

På samme møde blev udvalget orienteret om, at forvaltningen har igangsat et udviklingsforløb med henblik på at styrke mulighederne for at fastholde og rekruttere ledere og medarbejdere på velfærdsområderne. Baggrunden - for det af forvaltningen igangsatte arbejde - er dels nationale analyser, der viser en stigende mangel på arbejdskraft frem mod 2030 og dels, at det allerede nu på velfærdsområdet i Norddjurs Kommune indenfor nogle områder er vanskeligere at rekruttere nye ledere og medarbejdere eller er et begrænset antal ansøgere.

På hvert af de tre hovedområder - Sundheds- og Omsorgsområdet, Socialområdet samt Skole- og Dagtilbudsområdet er der gennemført 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. De tre rapporter er vedlagt som bilag.

På baggrund af rapporterne fra de tre fagområder, er der i dette notat redegjort for de fællestræk, der har vist sig.

## **Kommunikation, branding og annoncering**

Det er et fællestræk, at de tre fagområder peger på, at branding og fortælling af de gode historier kan have en positiv effekt på rekruttering.

På Skole- og Dagtilbudsområdet er der f.eks. nedsat en matrix-gruppe på tværs af afdelingens aftaleenheder, som arbejder målrettet med udbredelsen af de gode fortællinger. På dele af Socialområdet er der gjort forsøg med alternativ annoncering og anderledes formuleringer af jobopslag for at skabe blikfang. Sundheds- og Omsorgsområdet arbejder med at styrke sin digitale kommunikation og områdets brand og identitet for at synliggøre deres profil overfor omverden og blive bevidst om egne styrker internt.

## **Ledelse**

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

De er kort beskrevet herunder.

### **Ledelsesspænd og mængden af ledelsesopgaver**

Det aktuelle ledelsesspænd og mængden af opgaver hos den enkelte leder på velfærdsområdet vurderes at have stor betydning for organisationens evne til at rekruttere og fastholde ledere.

Det store ledelsesspænd gør det svært for lederne at være i kontakt med deres medarbejdere, og dermed at arbejde meningsfuldt med bl.a. arbejdsmiljøet, faglig udvikling, rekruttering og fastholdelse.

Det er muligt at mindske ledelsesspændet ved at ansætte flere afdelingsledere. Derudover kan ledelsesopgaverne mindskes ved, at administrative arbejdsopgaver flyttes væk fra aftaleholdere og afdelingsledere, f.eks. ved at ansætte en administrativ medarbejder i de enkelte områder.

### **Talentudvikling af kommende ledere**

Før-lederuddannelse er et vigtigt element i forhold til at anerkende og rekruttere ledelsestalenter i kommunen. Ledelse vurderes at være en forudsætning for et godt arbejdsmiljø og fastholdelse. Derfor kan der med fordel arbejdes strategisk og systematisk med at spotte, udvikle og uddanne medarbejdere, som har talent for ledelse til at blive kommende ledere i Norddjurs Kommune. Målet er at kunne rekruttere og talentudvikle ledere i egen organisation.

### **Onboardingforløb/mentorordning for ledere**

Onboardingforløb for afdelingsledere og aftaleholdere med henblik på at klæde nyansatte ledere bedre på til at navigere i deres nye lederstilling og i organisationen. Derudover øget dialog mellem aftaleholdere og afdelingsledere på tværs, så der kan opnås sparring.

### **Arbejdsmiljø**

Ledelse er en forudsætning for et godt arbejdsmiljø. Et godt arbejdsmiljø blandt medarbejdere er essentielt for at medarbejderne bliver og kan være gode ambassadører for Norddjurs Kommune som en attraktiv arbejdsplads.

## 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

På tværs af fagområderne er der en vurdering af, at arbejdsvilkår i højere grad skal 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 skrue op igen, når børnene bliver ældre.

Derudover ses et potentiale i, at der udvikles en fælles seniorpolitik på velfærdsområdet, hvor man 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.

For nogle faggrupper vurderes mulighederne for hjemmearbejde og deltidsansættelse at være væsentlige faktorer for at gøre stillingerne attraktive i forhold til lang transporttid og familieliv.

### Kompetenceudvikling og samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Det er en vurdering, at kompetenceudvikling samt samarbejde med uddannelsesinstitutioner er en faktor for fastholdelse og rekruttering.

På Sundheds- og Omsorgsområdet arbejdes der på at styrke området som en attraktiv uddannelsespartner for elever og studerende, for på den måde at tiltrække nyuddannede medarbejdere. Skole- og Dagtilbudsområdet arbejder blandt andet på at indgå en partnerskabsaftale med VIA. Socialområdet har i samarbejde med SL Østjylland, Aarhus Kommune, Sølund (Skanderborg Kommune) og VIA pædagoguddannelsen i Aarhus udviklet en meritpædagoguddannelse på det specialiserede voksenområde med uddannelsesstart i efteråret 2022.

I forhold til kompetenceudvikling peges på, at der bør udarbejdes målrettede planer for de enkelte medarbejdere med vedvarende læring og kompetenceudvikling - både i forhold til fagspecifikke og tværfaglige kompetencer. Der skal tages afsæt i den enkelte medarbejders motivation, kompetencer og erfaring. Den nærmeste leder skal være tydelig og åben om mulighederne for kompetenceudvikling.

### Lønniveau

I forhold til lønniveau er det sværere at rekruttere og fastholde medarbejdere, da lønniveauet i Norddjurs Kommune, er lavere i forhold til det private og i de omkringliggende kommuner. Der peges på følgende tiltag: Lokallønstillæg til at fremme fastholdelse og fleksibilitet hos medarbejdere samt at tilbyde løn efter kompetencer.