

Dato: 1. juni 2022

# Fastholdelse og rekruttering på Skole- og Dagtilbudsområdet

## Indledning

Skole- og Dagtilbudsområdet beskæftiger medarbejdere og ledere i kommunens dagpleje, daginstitutioner, skoler, i Trivsel og Læring (PPR) og den øvrige forvaltning og dækker dermed over faggrupperne dagplejere, pædagoger, pædagogmedhjælpere, lærere, psykologer, tale- og hørekonsulenter, fysioterapeuter, administrativt personale samt rengørings- og teknisk-service personale.

I det følgende beskrives hvilke fastholdelse- og rekrutteringsudfordringer området står overfor, og hvilke tiltag, der vurderes mulige at iværksætte for at imødekomme udfordringerne. Materialet er udarbejdet af en arbejdsgruppe nedsat af Områdeudvalget på Skole- og Dagtilbudsområdet.

## Nuværende og fremtidige udfordringer med fastholdelse og rekruttering

På Skole- og Dagtilbudsområdet har der i forhold til andre velfærdsområder, hidtil ikke været store og tværgående udfordringer i forhold til at rekruttere medarbejdere, men der er begyndende tegn på, at også Skole- og Dagtilbudsområdet fremadrettet vil få mere alvorlige rekrutteringsudfordringer. På nuværende tidspunkt er udfordringerne størst på dagplejeområdet, men der ses generelt en tendens til færre kvalificerede ansøgere på tværs af faggrupperne. Ligeledes viser en fremskrivning af behovet for velfærdsuddannede i perioden 2022-2032<sup>1</sup> i den midtjyske region, at vi de kommende år kan forvente rekrutteringsproblemer og på sigt endda mangel på arbejdskraft. Risikoen er størst blandt pædagoger, men også for folkeskolelærere er der udsigt til, at det fremadrettet bliver sværere at rekruttere medarbejdere. Dette skal ses i lyset af en forventning om et stigende antal børn og et lavere optag på uddannelserne og dermed lavere udbud af uddannet personale.

I det følgende beskrives udfordringerne for de overordnede faggrupper i skole- og dagtilbudsafdelingen.

---

<sup>1</sup> Hovedrapport - Behovet for velfærdsuddannede i den midtjyske region 2022-2023, COWI. Rapporten kan findes på KLs hjemmeside: [Ny rapport sætter fokus på mangel på SOSU-assistent, sygeplejersker og pædagoger i Midtjylland \(kl.dk\)](#)

### Dagplejer

På nuværende tidspunkt opleves der store udfordringer med at rekruttere dagplejere til ledige stillinger, og det er forventningen, at der også fremadrettet vil være behov for at rekruttere flere dagplejere. Ifølge befolkningsprognosen vil antallet af 0-2-årige i Norddjurs Kommune stige med cirka 5 % fra 2021 til 2026. Samtidig er der udsigt til, at en tredjedel af dagplejerne i Norddjurs Kommune nærmer sig pensionsalderen i løbet af de næste 10 år. Selvom stigningen i antallet af børn ifølge prognoserne forventes at aftage igen omkring år 2025, vil det forventede frafald blandt dagplejerne fortsat øge behovet for at rekruttere dagplejere de kommende år, og det er derfor bekymrende, at der er meget få ansøgere til de opslåede dagplejestillinger.

Det er vurderingen, at udfordringerne skyldes arbejdsvilkårene for dagplejerne, herunder en 48-timers arbejdsuge og kravene til at være dagplejer i eget hjem, hvilket kan være uforeneligt med dagplejerens private familieliv. Disse forhold udfordrer fastholdelsen af ansatte dagplejere og rekruttering af nye dagplejere fremover.

### Pædagogisk personale

I takt med indfasningen af minimumsnormeringer i daginstitutioner, to-voksenordningen i indskolingen, et stigende børnetal de kommende år og en forventning om et faldende antal dagplejere vil vi fremadrettet få behov for at ansætte mere pædagogisk personale i både dagtilbud og skoler. På nuværende tidspunkt er der meget få ledige pædagoger i kommunen, og rekrutteringsudfordringerne viser sig allerede ved et mindre ansøgerfelt til ledige stillinger både i daginstitutioner og i skoledelen. Det er derfor forventningen, at man på Skole- og Dagtilbudsområdet vil opleve større rekrutteringsudfordringer blandt pædagogerne de kommende år.

Blandt pædagogerne viser en opgørelse fra 2021 i Norddjurs Kommune, at cirka 40% er ansat på fuldtid og yderligere cirka 30% er ansat på et højt timetal, hvilket er en forholdsvis høj andel sammenlignet med andre velfærdsområder med mange deltidsansatte<sup>2</sup>. Det vil være muligt at hente op til 4 fuldtidsstillinger, hvis alle pædagoger på deltid går 1 time op i ugentlig arbejdstid<sup>3</sup>, men det er arbejdsgruppens vurdering, at det ikke nødvendigvis er løsningen i forhold til at dække vagtplanen.

Ved ansættelse af pædagoger opleves der konkret udfordringer med at matche lønniveauet i omkringliggende kommuner, hvilket i høj grad udfordrer rekrutteringsmulighederne.

---

<sup>2</sup> Personalepolitisk status 2021, behandlet i Kommunalbestyrelsen den 24. maj 2022, pkt. 24

<sup>3</sup> Udregnet på baggrund af regnemodel i 'en fremtid med fuldtid', KL og forhandlingsfællesskabet, <https://www.kl.dk/arbejdsgiver/arbejdsgiverpolitik-og-analyse/en-fremtid-med-fuldtid/>

### Lærere

På skoleområdet opleves der overordnet ikke alvorlige problemer med at rekruttere kvalificerede medarbejdere til lærerstillinger. Dog oplever skolerne begyndende tegn på, at der er færre kvalificerede ansøgere til stillingsopslagene, end der tidligere har været. Derudover er det blevet sværere at rekruttere lærere til mere specialiserede fagkombinationer, som f.eks. musik, håndværk og design.

I forhold til fastholdelse af medarbejdere viser personaleomsætningen, at der er en forholdsvis stor udskiftning blandt lærerne i Norddjurs Kommune. I 2021 var den samlede personaleomsætning for lærere i folkeskolen og specialundervisningen i hele Norddjurs Kommune på cirka 22%, hvilket er højere end både landsgennemsnittet og niveauet for omegnskommunerne<sup>4</sup>. Dette kan skitsere billedet af udfordringen der opleves med at fastholde nyuddannede efter de første år på arbejdsmarkedet. Udfordringen synes størst i områder, som har længere transporttid til de større byer som Aarhus og Randers. Derudover er det vigtigt at have en opmærksomhed på, hvilke forhold vi tilbyder lærere i Norddjurs Kommune i forhold til omkringliggende kommuner, f.eks. i forhold til arbejdstid og undervisningstimetale.

Desuden er det også relevant at nævne, at de seneste års besparelser og strukturændringer på skoleområdet har skabt en stor usikkerhed i ansættelsen blandt lærerne. Det er derfor vurderingen, at stabilitet og forudsigelighed på skoleområdet er et væsentligt element i at fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere.

Det skal nævnes, at udfordringen med at fastholde medarbejdere med længere kørselsafstand også er aktuel blandt de øvrige faggrupper på Skole- og Dagtilbudsområdet.

### Forvaltningen

I forvaltningen opleves der generelt ikke udfordringer med at fastholde medarbejdere, men der opleves i høj grad udfordringer med at rekruttere kvalificerede psykologer, tale-høre-pædagoger og fysioterapeuter ved nyansættelser. Det er yderligere udfordrende at besætte midlertidige stillinger og fuldtidsstillinger, hvilket har resulteret i flere genopslag ved de seneste ledige stillinger.

Grundet projektansættelser og opnormeringer har en del af de nyopslåede stillinger været midlertidige stillinger, hvor længden bliver fastlåst af budgetåret, hvilket gør stillingerne mindre attraktive, fordi der er en uforudsigelighed i stillingerne.

### Ledere

---

<sup>4</sup> Personalepolitisk status 2021, behandlet i Kommunalbestyrelsen den 24. maj 2022, pkt. 24

På tværs af skole- og dagtilbudsafdelingen har der været forholdsvis stor udskiftning blandt aftaleholdere og afdelingsledere i løbet af de seneste år. Dette begrundes blandt andet i den nye ledelsesstruktur på Skole- og Dagtilbudsområdet, der betød færre aftaleholdere og afdelingsledere, et stort arbejdspress, mængden af opgaver, store ledelsesspænd og kompleksiteten i stillingerne. Personaleomsætningen for 2021 viser også, at Norddjurs Kommune har næsten dobbelt så høj personaleomsætning blandt ledere på undervisningsområdet end landsgennemsnittet og omegnskommuner<sup>5</sup>. Samtidig er det også gradvist blevet sværere at rekruttere kvalificerede ledere på både Skole- og Dagtilbudsområdet, hvilket kommer til udtryk i, at flere af de seneste opslåede lederstillinger har været i genopslag.

## Fastholdelses- og rekrutteringstiltag

På tværs af Skole- og Dagtilbudsområdet har der løbende været iværksat en række tiltag med henblik på at gøre det mere attraktivt at arbejde i Norddjurs Kommune.

Som et element i arbejdet med at styrke fortællingen fra vores fælles kerneopgave har lederforum siden 2020 arbejdet med strategisk kommunikation som et indsatsområde. Til styringen af udviklingsprocessen er der nedsat en matrixgruppe på tværs af afdelingens aftaleenheder, som arbejder målrettet med udbredelsen af de gode fortællinger på blandt andet sociale medier. Dette skal dermed ses som en strategisk indsats i arbejdet med at fastholde og rekruttere medarbejdere og ledere til skole- og dagtilbudsafdelingen.

I det følgende beskrives en række specifikke indsatser, som er igangsat på Skole- og Dagtilbudsområdet de seneste år.

### Pædagogisk personale

- **PAU-uddannelse:** I budgetaftalen for 2021 blev der afsat 0,850 mio. kr. i 2021 og 0,590 mio. kr. årligt i 2022-2024 til at tilrettelægge et særligt meritforløb på PAU-uddannelse i Grenaa for ikke-uddannede dagplejere og pædagogmedhjælpere. Dette er blevet iværksat med henblik på at sikre et uddannelsesløft af medarbejderne på det pædagogiske område, og dermed et element i at fastholde kvalificeret pædagogisk uddannet personale i de kommende år.
- **Rekrutteringsløntrin:** I forhåndsftalerne for pædagogerne er der blevet lagt et rekrutteringsløntrin ind, som bliver modregnet ved automatiske stigninger for erfaringer efter 10 år på dagpasningsområdet og efter 3 år på skoleområdet.

---

<sup>5</sup> Personalepolitisk status 2021, behandlet i Kommunalbestyrelsen den 24. maj 2022, pkt. 24

- **Stordagpleje:** Forvaltningen har i igangsæt en proces med at afsøge mulighederne og interessen for at etablere stordagpleje og deltidspladser i dagplejen i Norddjurs Kommune. Det kan være en løsning, som både kan gøre det mere attraktivt at søge jobbet som dagplejer og være et element i at fastholde dagplejere i faget.

#### Lærerområdet

På lærerområdet har der over de seneste år været i igangsæt følgende initiativer og indgået aftaler med henblik på at fastholde medarbejdere på lærerområdet:

- **Forflyttelsesaftale:** I december 2019 blev der indgået en forflyttelsesaftale mellem Djurs Lærerforening og Norddjurs Kommune, som indebærer at lærere udpeget til opsigelse har mulighed for at blive omplaceret eller forflyttet til en anden enhed i kommunen.
- **Aftale om tilstedeværelsestid:** I august 2019 blev der indgået en aftale mellem Djurs Lærerforening og Norddjurs Kommune, som indebærer, at lærerne har fået indarbejdet en tilstedeværelsestid, hvoraf lærerne i gennemsnit har 4 timer om ugen, som kan placeres uden for arbejdspladsen.
- **A20 - arbejdstidsaftale for lærere:** I august 2020 indgik Lærernes Centralorganisation og Kommunernes Landsforening en arbejdstidsaftale for undervisere i kommunerne. Som supplement til denne er der indgået en lokalaftale mellem Norddjurs Kommune og Djurs Lærerforening, som beskriver udmøntningen af samarbejdet på kommuneniveau, på skoleniveau og mellem kommunen og kredsen.
- **Uddannelse af praktikvejledere og partnerskabsaftale med VIA:** I budgetaftalen for 2021 blev der afsat 0,3 mio. kr. årligt i 2021 og 2022 til uddannelse af praktikvejledere i folkeskolen med henblik på at styrke rekruttering af nyuddannede lærere. På den baggrund har Søren Kanne-Skolen, Auning Skole og Djurslandsskolen hver fået uddannet to praktikvejledere i efteråret 2021. I forlængelse heraf arbejdes der på at indgå en partnerskabsaftale med VIA, hvilket indebærer, at kommunen forpligter sig på at indgå i hele de studerendes uddannelsesforløb, og dermed skabes en tilknytning til vores kommune helt frem til, at de studerende er færdiguddannet.

Desuden har der været igangsæt en proces på lærerområdet, hvor der blev beskrevet en række forslag til initiativer i forskellige karriere- og livsfaser med henblik på at styrke mulighederne for at rekruttere og fastholde lærer. Forslagene blev behandlet på Børne- og Ungdomsudvalgets møde den 12. august 2020, hvoraf der blev bevilliget midler til uddannelse af praktikvejledere.

### Ledere

På Skole- og Dagtilbudsområdet er der en opmærksomhed på at skabe bedre arbejdsmiljø og styrke arbejdsvilkårene for lederne, hvilket også skal ses som et element i arbejdet med at fastholde ledere på Skole- og Dagtilbudsområdet.

Siden 2021 har der været iværksat en række initiativer og processer for både aftaleholder og afdelingsledere med henblik på at styrke dialogen med nærmeste leder/chef, styrke de enkelte ledelsesteam og organisationen som helhed. Det drejer sig bl.a. om afholdelse af LUS, netværksmøder på afdelingslederniveau og sparring på ledermøder.

I den forbindelse er der også udarbejdet et onboardingforløb for afdelingsledere og aftaleholdere med henblik på at klæde nyansatte ledere bedre på til at navigere i deres nye lederstilling og i organisationen. Forløbet har været anvendt til opstart af nye ledere i foråret 2022.

Derudover er der blevet arbejdet med at udvikle sig som et professionelt læringsfællesskab både på ledelses- og medarbejderniveau, som et element i at understøtte den løbende ledelsesudvikling.

### Forvaltningen

På tværs af forvaltningen bliver der lagt vægt på at skabe fleksible arbejdspladser, som et element i både fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. Mulighederne for hjemmearbejde og deltidsansættelse vurderes at være væsentlige faktorer for at gøre stillingerne attraktive i forhold til lang transporttid og familieliv.

## **Konkrete tiltag**

På tværs af skole- og dagtilbudsafdelingen er vi optaget af, hvordan vi kan tilbyde arbejdspladser, der matcher medarbejdernes behov og kompetencer, så vi både kan fastholde vores medarbejdere og fortsat kan lykkes med at rekruttere kvalificerede medarbejdere til Norddjurs Kommune. Arbejdsgruppen vurderer, at et væsentligt skridt er at udbrede fortællingen og oplevelsen af den gode arbejdsplads i vores daginstitutioner og skoler, og derfor vil følgende temaer være omdrejningspunktet for vores Skole- og Dagtilbudsområdet:

- Modtagelse af nye medarbejdere og praktikanter.
- Transparens og anerkendelse.

### **Tema: Modtagelse af nye medarbejdere og praktikanter**

*Vi vil have fokus på, hvordan vi gør det attraktivt at søge job i Norddjurs Kommune. Vi skal give nyansatte medarbejdere gode forudsætninger for at træde ind i den nye stilling, da det er et vigtigt element i at fastholde særligt unge medarbejdere i kommunen. Derudover vil vi have fokus på, hvordan vi kan adskille os fra omkringliggende kommuner og dermed gøre det attraktivt for studerende at komme i praktik i Norddjurs Kommune med henblik på at skabe et større rekrutteringsgrundlag, når de studerende er færdiguddannet. Vi skal give nyuddannede oplevelsen af, at de er værdifulde og vise dem fællesskabet i Norddjurs Kommune.*

#### Konkrete indsatser

- Tydelighed i jobopslag om krav til kompetencer og mulighed for nyuddannede,  
Eksempler:
  - Nævne de fem vigtigste kompetencer, som der forventes af medarbejderen i stedet for at nævne alle ønskelige kompetencer.
  - Nævne at stillingen er velegnet til erfarne såvel som nyuddannede kandidater.
- Lokale planer for onboarding af nye medarbejdere på de enkelte arbejdspladser, herunder mentorordning og en fælles introduktion til Norddjurs Kommune som arbejdsplads. Dette kan understøttes fra forvaltningen med en overordnet plan for, hvad der er vigtigt at præsentere på den nye arbejdsplads.
- Indsatser for praktikanter, så praktikstederne i Norddjurs Kommune bliver mere attraktive for lærer- og pædagogstuderende, f.eks. mentorordning, modtagelsesplan, ajourførte velkomstpjecer, fælles aktiviteter. I forhold til pædagogstuderende vil det være relevant at skabe en dialog med uddannelsesstedet om modtagelse af studerende, og her vil det være relevant at overføre erfaringer fra kommende partnerskabsaftale på lærerområdet.

### **Tema: Anerkendelse og transparens om muligheder på arbejdspladsen**

*Vi vil have fokus på at italesætte og fremhæve initiativer og muligheder, som allerede er til stede på arbejdspladsen inden for de nuværende rammer. Det er vurderingen at dialog og transparens fra ledelsen om, hvilke muligheder der er, og hvordan der prioriteres på den enkelte arbejdsplads, herunder blandt andet anerkendelse af personalet, kan være et vigtigt element i at fremme oplevelsen af den gode arbejdsplads og dermed fastholdelse af medarbejdere.*

#### Konkrete indsatser

- Transparens og opmærksomhed på hvad der skal til for at fastholde medarbejdere i senioralderen længere tid på arbejdspladsen og skabe en god afslutning på arbejdslivet. Der lægges op til, at lederen skal indlede en

dialog med medarbejdere, der nærmer sig senioralderen, om mulighederne i overenskomsterne for seniorordning/dage.

- Transparens om muligheder for faglig udvikling. Den nærmeste leder skal være tydelig og åben om mulighederne for kompetenceudvikling, herunder særlige opgaver og interne inspirationskurser, som kan indlejres i f.eks. personalemøder. Uddannelsesplaner skal være mere synlige og bruges aktivt i MUS-samtaler.
- Drøftelse af forventninger til serviceniveauet ift. ressourcer og rammer i lokaludvalg på de enkelte afdelinger, faciliteret af ledelsen.

### **Yderligere forslag**

Det er arbejdsgruppens vurdering, at der er en række tiltag, som vil være væsentlige at indtænke i arbejdet med fastholdelse og rekruttering, men som vil kræve en tilførsel af midler, herunder:

- Før-lederuddannelse er et vigtigt element i forhold til at anerkende og rekruttere ledelsestalenter i kommunen. Det er vurderingen, at det vil være muligt at etablere et før-lederforløb for lærere og pædagoger internt i kommunen.
- Kompetenceudvikling af lærere og nytænke samarbejdsformer med videns-institutioner i kommunen med henblik på at imødekomme rekrutteringsudfordringer af lærere med kompetencer inden for de mere specialiserede fag (f.eks. musikskolen).
- Gøre det attraktivt at blive praktikant i Norddjurs Kommune, f.eks. ved at finansiere praktikanternes kørsel (busser) og stille boliger til rådighed. Dette kan medvirke til at skabe et godt miljø mellem de studerende, hvilket er et væsentligt element i at fastholde de studerende efter endt uddannelse.
- Social praktik for elever i 7.-8- årgang på velfærdsområdet (koordinering mellem UU og overbygningerne).
- Jobgaranti da det har en betydning hvilke signaler Norddjurs Kommune sender i forhold til tryghed i ansættelse.
- Reducere store ledelsesspænd, da der er en oplevelse af et stort arbejdspress blandt ledere og en oplevelse af store forskel i ledelsesspænd mellem afdelinger.

Et godt arbejdsmiljø blandt medarbejdere er essentielt for at medarbejderne kan være gode ambassadører for Norddjurs Kommune som en attraktiv arbejdsplads. Det er derfor arbejdsgruppens vurdering, at det er væsentligt at medarbejderne oplever at have tilstrækkelig tid og ressourcer til at løfte kerneopgaven og understøtte inklusionsopgaven.