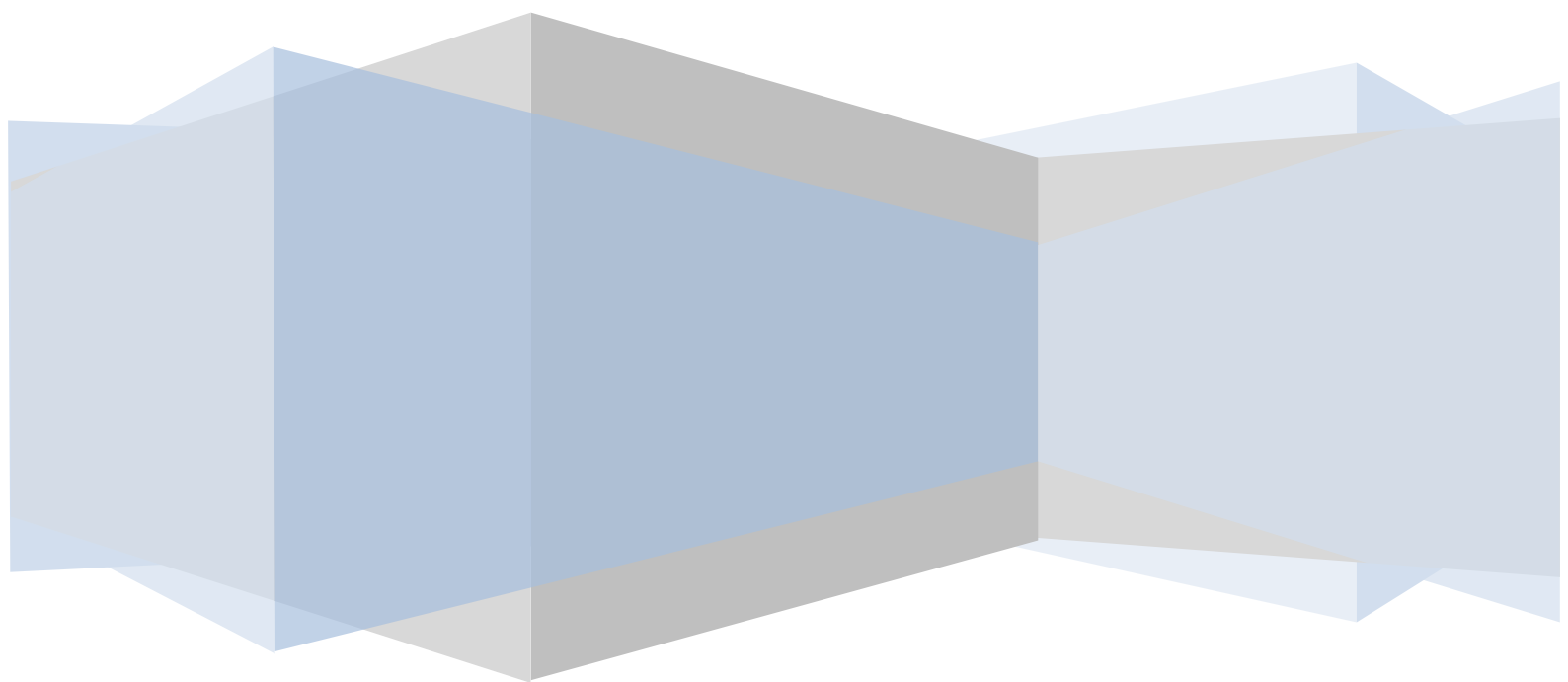


Strategi for rekruttering og fastholdelse

Juni 2019



Indholdsfortegnelse

1. Formål og baggrund	3
2. Data og fakta lokalt og på sammenlignelige områder - barrierer og potentialer	4
Rekrutteringsudfordringer i Dragør Kommune.....	4
Personaleomsætning	4
3. anbefalinger til rekruttering og fastholdelse i Dragør Kommune	6
3.1 Branding – den gode historie.....	6
Dragør Kommunes hjemmeside.....	6
Det gode stillingsopslag.....	6
Netværk	7
3.2 Fastholdelse	7
3.3 Rekruttering: Hvor findes medarbejderne?.....	8
3.4 Velkomst af nye medarbejdere.....	8
Professionel opstart.....	8
Fælles onboarding.....	9
Lokale introduktionsprogrammer.....	9
4. Status på indsatser i dag	10
Rekruttering, fastholdelse og uddannelse på sundheds- og omsorgsområdet i Dragør Kommune.....	10
Uddannelse	10
Rekruttering.....	11
Fastholdelse	11

1. Formål og baggrund

For at kunne levere de bedste ydelser og kvalitet i opgaveløsningen, har Dragør Kommune som organisation brug for medarbejdere med de rette kvalifikationer. Det er en tendens på landsplan, at der i øjeblikket er rekrutteringsvanskeligheder på specifikke fagområder, som der skal søges at finde løsninger på. For at imødekomme denne udfordring vedtog Økonomiudvalget den 20. september 2018, at der udarbejdes en strategi for rekruttering og fastholdelse i Dragør Kommune. Formålet med denne strategi er at sikre et godt rekrutteringsgrundlag og en god fastholdelse af kvalificerede medarbejdere.

På baggrund af de nationale tendenser og i henhold til den politiske beslutning i september 2018, har projektet prioriteret at kigge på situationen i Sundhed og Omsorg, samt for lærere og pædagogisk personale. Efter de indledende dataundersøgelser i efteråret 2018 kunne det konkluderes, at det særligt er området Sundhed og Omsorg, som i Dragør Kommune er udfordret af rekruttering, og det er derfor dette område, der primært er blevet arbejdet med. Projektets anbefalinger er dog skrevet med en generisk bredde, der danner grundlag for en strategi for rekruttering og fastholdelse for hele Dragør Kommune.

Projektets datagrundlag består af følgende elementer (se analyse-notatet for yderligere information om analyse af datagrundlag):

- Rapporter, artikler mv. om eksisterende viden på feltet
- Dataudtræk fra onlinerekrutteringssystemet Signatur om antal ansøgere til stillinger
- Dataudtræk om personaleomsætning for Dragør Kommune og omegnskommuner
- Dataudtræk om løn for Dragør Kommune og omegnskommuner
- Spørgeskema til alle ledere i Dragør Kommune
- Interview med Esbjerg Kommune om erfaringer med udarbejdelse af rekrutteringsstrategi
- Interviews med relevante A-kasser
- Interviews og fokusgrupper med ledere, medarbejdere og uddannelsesansvarlig fra Sundhed og Omsorg

2. Data og fakta lokalt og på sammenlignelige områder - barrierer og potentialer

Det er en tendens på landsplan, at specifikke fagområder oplever rekrutteringsudfordringer, og KL peger på, at denne udvikling vil fortsætte over de næste år. Dette skyldes blandt andet, at der i løbet af de næste 12 år vil komme 2/3 flere ældre over 80 år end i dag, og at der frem mod 2025 kommer mere end 50.000 flere små børn i alderen 0-5 år.

Rekrutteringsudfordringer i Dragør Kommune

I Dragør Kommune er der særlige områder og stillinger, hvortil det aktuelt er vanskeligt at rekruttere medarbejdere. Et af disse områder er ældresektoren, hvilket følger den generelle tendens på landsplan. Det er især social- og sundhedsassistenter samt sygeplejersker, der er mangel på i kommunerne, og flere faktorer peger på at rekrutteringssituationen kan blive yderligere udfordret i fremtiden (KL 2017: 4, 13).

Dagtilbud er ligeledes et af de områder, hvor Dragør Kommune på nuværende tidspunkt oplever rekrutteringsudfordringer. På dette område er det vanskeligt at rekruttere pædagogisk uddannet personale.

Ifølge KL rapporterer flere kommuner om mangel på folkeskolelærere. I den forbindelse er det væsentligt at have øje for to faktorer: *For det første* har antallet af nyuddannede lærere været stigende siden 2013, og *for det andet* forventes den demografiske udvikling at udligne manglen på lærere på mellemlangt sigt. Dette skyldes, at der frem til 2028 vil være et fald på 4,4 % i antal børn i skolealderen (KL 2017: 3). I Dragør Kommune er det i øjeblikket kun vanskeligt at rekruttere lærere inden for de matematiske og naturvidenskabelige fag.

I forbindelse med den nuværende rekrutteringssituation i Dragør Kommune er det væsentligt at bemærke, at 52 % af de adspurgte ledere mener, at antallet af kvalificerede ansøgere er for lavt, når der skal rekrutteres nye medarbejdere.

Personaleomsætning

Områder, der oplever høj personaleomsætning skal oftere rekruttere nye medarbejdere, hvilket kan forstærke rekrutteringsudfordringerne på nogle områder. For gruppen social- og

sundhedspersonale er afgangen af medarbejdere 22 % i Dragør Kommune, hvilket ikke er væsentligt højere end i omegnskommunerne Tårnby, København, Hvidovre, Brøndby og Rødovre, hvor afgangen for denne gruppe er 20,3 %. Til gengæld er tilgangen af nye medarbejdere på dette område 14,5 % op i mod 19 % i omegnskommunerne. Dermed oplever Dragør Kommune og dette område en højere afgang af medarbejdere samtidig med, at der også er en lavere tilgang af nye medarbejdere end i omegnskommunerne.

3. anbefalinger til rekruttering og fastholdelse i Dragør Kommune

Som del af denne strategi, er der udarbejdet anbefalinger, der giver inspiration og konkrete anvisninger til, hvordan rekrutteringsindsatsen kan styrkes i Dragør Kommune.

3.1 Branding – den gode historie

Når der fremadrettet skal arbejdes med at rekruttere og fastholde kompetente medarbejdere anbefales det, at branding af Dragør Kommune som en attraktiv arbejdsplads, skal være et væsentligt fokusområde. Branding handler om at skabe den gode historie om Dragør Kommune som arbejdsplads. Dette kan ske gennem forskellige tiltag og på forskellige niveauer.

Dragør Kommunes hjemmeside

Dragør Kommunes hjemmeside er den platform, hvor mange borgere henter informationer om kommunen, men det er også en platform, der tegner et billede af kommunen udadtil til potentielt kommende nye medarbejdere. Derfor kan der med fordel fokuseres på, hvordan man kan brande kommunen som arbejdsplads på hjemmesiden. Der kan fx udarbejdes introduktionsvideoer af kommunen eller laves interviews med medarbejdere, der fortæller om kommunen som arbejdsplads. Herudover kan det overvejes at give siden, der omhandler jobs i Dragør Kommune, en mere fremtrædende plads på hjemmesiden.

Det gode stillingsopslag

I arbejdet med at fortælle den gode historie om Dragør Kommune som arbejdsplads, er det også centralt at fokusere på at udarbejde gode stillingsopslag. I stillingsopslaget er det vigtigt, at den konkrete afdeling eller institution fortæller potentielle ansøgere, hvorfor de lige netop skal søge et job i Dragør frem for andre steder. Det er dermed vigtigt at fremhæve, hvad der er særligt attraktivt ved arbejdspladsen i forhold til andre arbejdspladser. Dette kan fx være særlige fokusområder på arbejdspladsen, personalegode, attraktive vilkår, kollegialt fællesskab, omgivelser mv. Når man udarbejder stillingsopslag, handler det altså om at sælge arbejdspladsen og jobbet. Det er dog også vigtigt, at man finder en balance, hvor man ikke oversælger jobbet med en beskrivelse, der ikke svarer til virkeligheden.

I udarbejdelsen af stillingsopslag kan man med fordel involvere sine medarbejdere, da de kan være med til at kvalificere opslaget. Medarbejderne kan give inputs til, hvad de selv finder tiltrækkende ved arbejdet og arbejdspladsen, og de kan have et andet syn på, hvad der fylder i det konkrete job.

Dermed kan medarbejderne være med til at få fremhævet de ting, der ville tiltrække dem, hvis de selv søgte et job, samtidig med at de sikrer, at beskrivelsen af jobbet stemmer overens med virkeligheden. Herudover kan det være relevant at involvere medarbejderne i forhold til, hvor man potentielt skal slå stillingen op henne (fx på de sociale medier). Her kan man spørge medarbejderne ind til, hvor de selv har kigget efter jobs, eller hvordan de hørte om deres nuværende job.

Netværk

Ud over branding gennem hjemmeside, stillingsopslag mv. er Dragør Kommunes medarbejdere også med til at fortælle en historie om kommunen som arbejdsplads. Det er derfor væsentligt at fokusere på, at få medarbejderne til at være med til at være gode ambassadører og fortælle den gode historie om Dragør Kommune som arbejdsplads.

Udover at involvere medarbejderne i udarbejdelse af stillingsopslaget, kan man med fordel også involvere medarbejderne i at sprede budskabet om jobbet. Medarbejderne kender sandsynligvis potentielle kandidater, som de kan dele stillingsopslaget med.

3.2 Fastholdelse

Jf. afsnittet om personaleomsætning, er fastholdelse en væsentlig indsats som led i arbejdet med at sikre et godt medarbejdergrundlag. Øget fastholdelse vil i sig selv kunne mindske rekrutteringsbehovet, men øget fastholdelse vil også kunne være med til at styrke Dragør Kommunes brand. God fastholdelse vidner om en arbejdsplads, hvor medarbejderne trives, hvilket kan være med til at give arbejdspladsen et godt omdømme. Således kan fastholdelse også være med til at tiltrække nye medarbejdere.

Vellykket fastholdelse relaterer sig i høj grad til et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig motiverede og oplever arbejdsglæde. Arbejdet med at sikre et godt arbejdsmiljø kan blandt andet styrkes ved at fokusere på et godt samarbejde mellem lederen, arbejdsmiljørepræsentanten og evt. tillidsrepræsentanten på arbejdspladsen. Ledelseskommisionens anbefalinger peger desuden på, at nærledelse også har en betydning for fastholdelse og trivsel.

Fastholdelse kan foruden fokus på et godt arbejdsmiljø også styrkes gennem kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling kan udvikle den enkelte medarbejder, men det kan også være med til at øge

motivation og loyalitet, da medarbejderen kan få en oplevelse af anerkendelse ved at arbejdspladsen investerer ressourcer i vedkommendes udvikling.

3.3 Rekruttering: Hvor findes medarbejderne?

For Dragør Kommune betyder vores geografiske placering, at medarbejdere, som ikke er bosat i kommunen, pendler til arbejde. Fra interviews med A-kasserne ved vi, at afstanden til arbejdspladsen kan være en barriere i forhold til tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, om end det ikke har lige stor betydning for alle faggrupper. Sygeplejerskernes A-kasse DSA vurderer, at afstand kan være en stor udfordring, hvor det hos de social- og sundhedsuddannedes A-kasse FOA ikke vurderes at have samme betydning. Det er FOA's indtryk, at deres medlemmer er villige og vant til at pendle, og at medarbejderne er meget loyale, hvis de trives på arbejdspladsen. Til trods for at afstanden betyder mindre for denne faggruppe, er den dog stadig ikke uden betydning. Hvis medarbejderne skal pendle længere, skal jobbet også være særligt attraktivt, og de skal trives i det. Som beskrevet under afsnittet om branding, anbefales det således, at vi styrker indsatsen om at brande os som noget særligt. Derudover har vi også den fordel, at vi ligger forholdsvist tæt på Sverige, som ikke oplever samme rekrutteringsudfordringer som i Danmark. Kombineret med en højere gennemsnitsløn i Danmark, kan der derfor være fordele for svenske arbejdstagere ved et job i Dragør Kommune. Gennemsnitlønnen er ca. 3.000 kr. højere i Danmark og herudover er der yderligere fordele i forhold til kursgevinst. Ansættelse af uddannede social- og sundhedspersonale kræver at Styrelsen for Patientsikkerhed godkender og vurderer hvorvidt uddannelsen kan sidestilles med den danske uddannelse.

3.4 Velkomst af nye medarbejdere

25 procent af alle nyansatte i Danmark forlader deres stilling igen inden for det første år og 22 procent gør det allerede inden for de første 45 arbejdsdage (lederweb.dk). For at undgå denne tendens anbefales det, at der fokuseres på hurtigt at integrere nye medarbejder på arbejdspladsen.

Professionel opstart

Det er vigtigt med det samme at give nye medarbejdere en oplevelse af, at de er "ventet" på arbejdspladsen. Dette gøres blandt andet ved at sikre nye medarbejdere en professionel opstart, hvor der er sørget for de helt grundlæggende ting på forhånd. Forud for medarbejderens opstart skal der således være styr på fx arbejdsplads, nøglebrik, PC eller andre arbejdsredskaber mv. Hvis en medarbejder skal have adgang til særlige systemer, er det ligeledes vigtigt, at medarbejderen

oprettes i disse inden sin opstart. Den nye medarbejder skal desuden modtage praktiske informationer om deres opstart, ansættelsesbrev mv. i retmæssig tid.

Fælles onboarding

For at understøtte en hurtig integration af medarbejdere på arbejdspladsen anbefales det, at der udarbejdes et koncept for fælles onboarding i kommunen. Onboarding handler om at få nye medarbejdere godt med ombord på den nye arbejdsplads, så de oplever et større engagement i forhold til arbejdet og hurtigere kan levere på arbejdspladsen. Fokuspunkter i et fælles onboarding program bør være de tværgående ting, der er relevante for alle nye medarbejdere i Dragør Kommune at vide, når de starter op. Et onboarding program skal give de nye medarbejdere en forståelse af organisationen samt et indblik i kommunens kultur og værdier. Et fælles onboarding program vil desuden kunne være med til at lette en del af de enkelte arbejdspladsers arbejde med at integrere den nye medarbejder.

Lokale introduktionsprogrammer

Et fælles tværgående onboarding program kan ikke stå alene i introduktionen af nye medarbejdere. Det anbefales derfor, at der også fokuseres på at skabe gode introduktionsforløb på de enkelte arbejdspladser. Et introduktionsprogram kan blandt andet fokusere på, hvilke opgaver og hvilket ansvar den nye medarbejder har, samt hvilke forventninger der er fra lederen og omgivelserne. Herudover kan det i introduktionsprogrammet være hensigtsmæssigt at sikre, at den nye medarbejder hurtigt kan opnå de første succesoplevelser i jobbet.

I udformningen af introduktionsprogrammer er det vigtigt, at involvere de relevante medarbejdere og skabe tydelighed omkring, hvem der har ansvar for hvad i forbindelse med den nye medarbejders opstart. Det kan ligeledes være en idé at arbejde med mentorordninger, hvor én medarbejder har et særligt ansvar for at der tages godt imod den nye medarbejder. Mentorordninger kan desuden være med til at sikre, at den nye medarbejder hurtigere integreres fagligt såvel som socialt på arbejdspladsen.

4. Status på indsatser i dag

Rekruttering, fastholdelse og uddannelse på sundheds- og omsorgsområdet i Dragør Kommune

Uddannelse

Sundhed og Omsorg uddanner hvert år elever fra assistent og hjælperuddannelserne og sygeplejestuderende, med både arbejdsgiveransvar og praktikperioder. I 2018 var der i gennemsnit 28 elever hver måned. Der er noget færre sygeplejestuderende, de er til gengæld i praktik i flere perioder. Fra 2020 øges antallet af både assistentelever og sygeplejestuderende markant som følge af en national aftale. Der er indgået aftale med den private leverandør, Dragør Pleje Omsorg, om at de fra efteråret 2019 uddanner minimum 1-2 hjælperelever årligt under Dragør Kommunes dimensionering.

De studerende skal i højere grad ses som en strategisk ressource og som en rekrutteringskanal for fremtidige ansættelser. Det understøttes af en række initiativer, med det formål at rekruttere gode elever og studerende, at byde dem godt velkommen (bl.a. ved at en fast person er ansvarlig for introduktionen på arbejdspladsen), og at tilbyde dem et bedre netværk mellem praktikansvarlige.

Det vil være væsentligt i det kommende år både at systematisere og sammentænke indsatsen med praktikmodtagelse og -vejledning, og samtidig sikre at den konkrete hverdag med elever og studerende fordeles på flere afdelinger og medarbejdere end i dag.

Konkret arbejdes der ligeledes med at systematisere faglige oplæg på tværs af elever og studerende fra Enggården og Hjemmeplejen (samt den private hjemmepleje).

Målet er at gøre elever og studerende så dygtige, at vi selv ønsker at tilbyde dem ansættelse efter endt uddannelse. Samt at de har haft så godt et praktikforløb, at de ønsker at arbejde i Dragør og er gode ambassadører for Dragør Kommune på deres studier og i deres omgangskreds.

Rekruttering

Ved opslag af stillinger er der et svingende antal kvalificerede ansøgere. Pt er det særligt svært at rekruttere hjælpere og ledere. Manglen på arbejdskraft på sundhedsområdet er en national problemstilling og det må derfor forventes at fortsætte i de kommende år.

Dragør Kommune har i 2018 haft hjælp fra et rekrutteringsbureau på visse stillinger. Det er dog en dyr løsning. Der bliver i 2019 arbejdet med at styrke rekrutteringen selv, eks. med fokus på det særlige ved Dragør, som beskrevet i strategien.

Det er vurderingen at det først og fremmest er et godt omdømme der afgør, hvor mange kvalificerede kandidater det er muligt at tiltrække. Det er derfor vigtigt med gode historier og at egne medarbejdere og ledere er gode ambassadører.

Fastholdelse

Jo bedre vi kan fastholde gode medarbejdere, desto færre skal rekrutteres fra ny.

Systematisk introduktion er et indsatspunkt. Det gælder både den gode introduktion til faget til den nyuddannede medarbejder, og den gode introduktion til Dragør til den erfarne medarbejder, som kommer udefra.

Det er vurderingen, at faglig ledelse tæt på er vigtig for de fleste medarbejdere, samtidig med at ledelsesspændet i sektoren er blandt de største i kommunen, med op til 40-45 medarbejdere pr. leder. Ledergruppen i Sundhed og Omsorg er derfor ved at vurdere, hvordan der kan skabes mere tid til "nærhedsledelse" i hverdagen, eks. gennem en anden organisering af nogle administrative opgaver.

Et konkret eksempel er indsatsen for et lavere fravær, som er vigtig og som bliver prioriteret. Det trækker dog betydelige ledelsesressourcer fra de langtidsfriske medarbejdere, som er mødt på arbejde, til de mere ustabile, som evt. er under afvikling.

MED-udvalget vil i efteråret 2019 blive inddraget i drøftelser om medarbejdernes syn på en god arbejdsplads, med mulighed for at afprøve konkrete ønsker til andre arbejdsgange, mødetider, samarbejdsformer m.m.