



ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING I HEDENSTED KOMMUNE

HR og Løn/Data og Analyse, August 2022

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	2
Baggrund	2
Del 1: Den overordnede arbejdskraftsudfordring i Hedensted Kommune	3
Nøgletal for hele Hedensted Kommune.....	3
Personaleomsætning.....	3
Aldersfordelingen i Hedensted Kommune	5
Ansættelsesanciennitet	6
Sygefravær	7
Befolkningsprognose 2022-2030.....	7
Mobilitet og ansøgere	8
Eksterne undersøgelser	9
Identificering af udfordrede faggrupper i Hedensted Kommune	11
Personaleomsætningen i de største faggrupper	11
Rekrutteringer	12
Alder og anciennitet	13
Den hidtidige indsats	15
Opsummering Del 1.....	16

Indledning

Mangel på arbejdskraft på velfærdsområdet er, sammen med økonomien, en af de største udfordringer i den offentlige sektor i fremtiden. Det giver også udfordringer i Hedensted Kommune. Analyser viser, at hver gang vi får fem nye medarbejdere ind på arbejdsmarkedet, er der otte, som går på pension. Samtidig er tilgangen til de uddannelser vi som kommune efterspørger, for nedadgående. Der er således færre, der vælger at tage en uddannelse inden for eksempelvis sygepleje, pædagogisk arbejde, social- og sundhedsområdet mm. Alt dette betyder, at alle kerneområder i kommunen er presset i bestræbelserne på at skaffe tilstrækkeligt kvalificeret personale.

Denne rapport er første del af en samlet rapport, der beskriver og analyserer, hvordan det ser ud med mangel på arbejdskraft i Hedensted Kommune, ud fra nogle målbare indikatorer, set i forhold til de regionale og nationale udfordringer. Hensigten er at afdække og analysere udfordringernes karakter og omfang.

Rapporten vil på sigt bestå af to dele:

Første del, der indgår som baggrundsmateriale, i forbindelse med udarbejdelsen af en rekrutterings- og fastholdelsesstrategi, indeholder nøgletal, der viser den samlede arbejdskraftsudfordring for Hedensted Kommune overordnet set og på de største faggrupper. Der inddrages eksterne analyser og fremskrivninger, der bidrager til at belyse omfanget af udfordringerne med manglende arbejdskraft i Hedensted Kommune. Endeligt identificeres de faggrupper der overordnet har de største udfordringer.

Anden del, der udarbejdes løbende i efteråret 2022, indeholder en analyse af arbejdskraftsudfordringen inden for kerneområderne, og særligt på de kerneområder og faggrupper, der i første del, har vist betydelige udfordringer. Her analyseres en række nøgletal for kerneområdernes faggrupper ligesom uddannelse, dimensionering, potentiale ved øget timetal mm. inddrages, og der foretages en karakteristik af, hvad der kendetegner de medarbejdere, der forlader det enkelte kerneområde. På de enkelte områder inkluderes en oversigt over, hvad der allerede er igangsat af konkrete indsatser og evt. udbyttet heraf. Derudover indeholder anden del et særligt afsnit om ledere. Intentionen er at de enkelte kerneområder, gennem analyserne i anden del, får input til deres videre arbejde.

Nærværende rapport udgør således grundlaget for Hedensted Kommunes videre arbejde med en Rekrutterings- og fastholdelsesstrategi i bestræbelserne på, at imødekomme de kommende års arbejdskraftsudfordringer.

Baggrund

Data til analysen er først og fremmest hentet fra kommunens løn- og personalesystem og rekrutteringssystemet. Derudover trækkes der data fra kommunernes og regionernes lønkontor (KRL), Kommunernes Landsforening (KL), Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) og andre målinger fra private organisationer og rådgivningsvirksomheder, der er relevante i vurderingen af udfordringer.

Når der refereres til antallet af medarbejdere i kommunen, er der tale om alle månedslønnede medarbejdere inkl. ledere, opgjort i "hoveder" og ikke fuldtidsstillinger. Samme person kan godt indgå mere end én gang i tallene, hvis vedkommende f.eks. har haft to forskellige ansættelser i kommunen, i den periode der beskrives. Det vurderes dog til at udgøre en meget lille del af medarbejderne, hvorfor tallene kun i meget ringe grad påvirkes. I nogle tabeller/figurer bliver der redegjort for en historisk udvikling. Her vil der blive set fem år tilbage.

De forskellige målbare indikatorer på arbejdskraftsudfordringer inkluderet i rapporten er f.eks. personaleomsætning, alder, anciennitet, timetal, antal rekrutteringer mm. Personaleomsætning er i nærværende rapport udtryk for, hvor stor en andel af den samlede arbejdsstyrke, der er ophørt med at være ansat inden for en periode.

Der kan være forskel i, hvilke typer af analyser, der er inkluderet for de forskellige områder/sektorer. Det skyldes bl.a. at de enkelte områder i nogen grad er underlagt forskellige strukturelle, lovgivningsmæssige og politiske rammer. Derfor vil nogle udfordringer være mere fremtrædende i visse afdelinger end andre, og de indikatorer rapporten arbejder med vil ligeledes være forskellige fra område til område.

Del 1: Den overordnede arbejdskraftsudfordring i Hedensted Kommune

Hedensted Kommune er, ligesom mange andre kommuner, udfordret på arbejdskraft på forskellige driftsområder. For at få et overordnet billede af, hvor store udfordringerne er, præsenteres først nogle overordnede nøgletal for hele kommunen. Dernæst inddrages eksterne rapporter og fremskrivninger samt befolkningsprognoser. Endelig, dykkes der nærmere ned i kommunens faggrupper, med henblik på at identificere, hvor udfordringerne er størst. Del 1 afsluttes med en samlet delkonklusion, der giver et fingerpeg om de samlede udfordringer.

Nøgletal for hele Hedensted Kommune

Forskellige tal fra kommunens løn- og personalesystem (KMD) kan bidrage til at give en forståelse for omfanget af arbejdskraftsudfordringerne. I det følgende fremlægges tal for personaleomsætning, aldersfordeling, ansættelsesanciennitet, sygefravær og mobilitet. Ligeledes analyseres befolkningsprognosen for Hedensted Kommune.

Personaleomsætning

Personaleomsætningen er et udtryk for, hvor mange ansatte der forlader arbejdspladsen, i løbet af en periode. Det gælder således alle månedslønnede ansatte, hvad enten det er ansøgt eller uansøgt afsked, pension (i forskellige former) eller hvis den ansatte dør. Interne rokeringer er ikke inkluderet i personaleomsætningen da de, som hovedregel, ikke medfører en fratrædelse, men blot en omplacering internt.

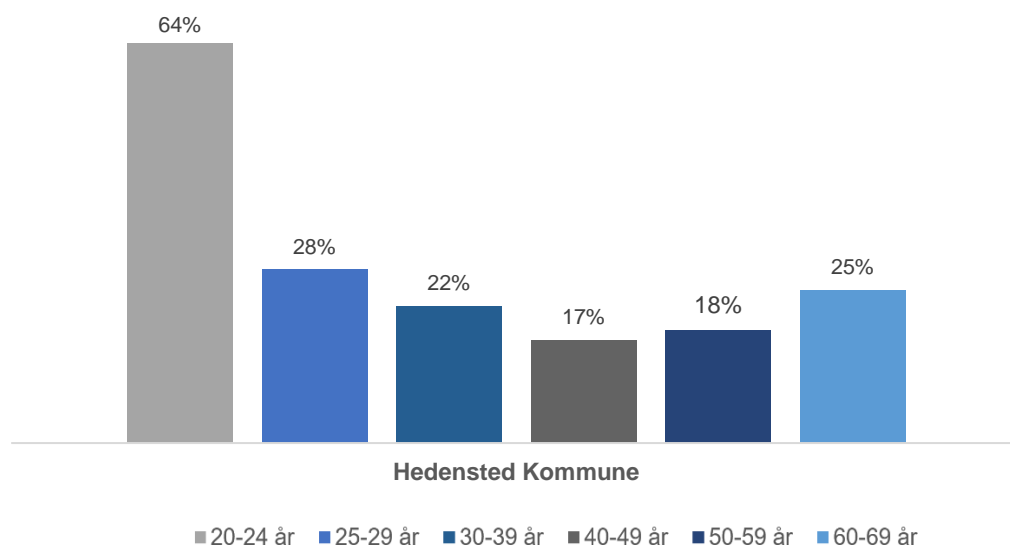
	Antal medarbejdere	Antal fratrådte	Personaleomsætning
2017	3677	682	19%
2018	3731	650	17%
2019	3880	739	19%
2020	3970	802	20%
2021	4225	957	23%

Som det ses i tabel 1 har der været en stigning i antallet af medarbejdere i Hedensted i de seneste 5 år. Stigningen i antallet af medarbejdere ses særligt fra 2019 til 2021 og skyldes i overvejende grad, at COVID-19 indebærer en ansættelse af et større antal midlertidige ansatte til at varetage hygiejneopgaver og lign. Denne forklaring underbygges yderligere af, at især ufaglærte medarbejdergrupper har en høj personaleomsætning (se tabel 1.4 på side 11). Det må derfor, alt andet lige, påvirke medarbejderantallet i 2022, idet mange af foranstaltningerne blev afviklet sidst i 2021. Det betyder samtidig, at afviklingen af de midlertidigt ansatte medarbejdere medførte en øget personaleomsætning i 2021. Personaleomsætningen vil derfor sandsynligvis tillige falde til et niveau svarende til 18-20%. Ifølge Det Nationale Forsknings- og analysecenter for Velfærd (VIVE), var der fra november 2020 til november 2021 en gennemsnitlig personaleomsætning på 18,9% i de danske kommuner.

Niveauet for personaleomsætningen over årene indebærer, at Hedensted Kommunes medarbejdere *i gennemsnit* er skiftet ud over en 5-6-årig periode. Der er derfor en vigtig opgave i årene frem også at fastholde medarbejderne generelt i Hedensted Kommune. Denne udfordring forstærkes yderligere af et stærkt faldende rekrutteringsgrundlag. Denne tendens er dog ikke enestående for Hedensted, men følger en landsdækkende tendens både i forhold til personaleomsætning og et stærkt faldende rekrutteringsgrundlag.

Den samlede personaleomsætning dækker over ganske store udsving mellem aldersgrupperne. I figur 1 ses personaleomsætningen fordelt på aldersgrupper. Her ses en meget høj personaleomsætning blandt de yngre (20-30 år) medarbejdere.

Figur 1.1: Personaleomsætning (2021) fordelt på aldersgrupper



Note: Ser man på det samme tal for kommunalt ansatte i hele Danmark er kurven stort set identisk.

Personaleomsætningen for de yngre medarbejdere kan til dels forklares ved at de traditionelt arbejder på områder med en kort ansættelsesperiode. Det kan f.eks. være pædagogmedhjælpere, hvor jobbet kan være et "pusterum" før studiet. Det er med stor sandsynlighed ligeledes i denne aldersgruppe af 20-24 årige, at mange af de midlertidigt ansatte i forbindelse med COVID-19 skal findes. Det forklarer måske ikke det hele, idet det må forventes, at gruppen også indeholder nyuddannede fagprofessionelle (fx pædagoger, lærere, social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker). Der er derfor stadig grund til

en særlig opmærksomhed på denne aldersgruppe, idet gruppen alt andet lige vil være en del af det fremtidige rekrutteringsgrundlag.

En anden aldersgruppe der springer frem er de 60-69 årige, hvor der sandsynligvis vil være en del, der handler om pension. Men sådan som arbejdsmarkedet udvikler sig er det ikke blot pensionsalderen der gerne skulle udskydes. Markedet for jobs er så presset, at også seniorerne nu har en stigende mobilitet på jobmarkedet, der før måske var mere begrænset.

Aldersfordelingen i Hedensted Kommune

Aldersfordelingen i Hedensted Kommune følger den generelle tendens for såvel befolkningen som helhed, som de ansatte i alle landets kommuner. Der er tale om en skæv fordeling, og som det fremgår af nedenstående tabel 1.2 synes skævheden at udvikle sig yderligere i retning af, at næsten 45% af medarbejderne i 2021 er over 50 år.

	2017	2018	2019	2020	2021
-19	0%	0%	0%	0%	0%
20-24	0%	1%	2%	3%	4%
25-29	3%	4%	4%	6%	7%
30-34	6%	7%	7%	8%	9%
35-39	9%	9%	10%	10%	10%
40-44	11%	11%	11%	11%	11%
45-49	14%	14%	14%	14%	14%
50-54	13%	14%	14%	14%	14%
55-59	16%	16%	16%	15%	15%
60-64	14%	14%	14%	13%	12%
65+	12%	10%	8%	5%	4%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%

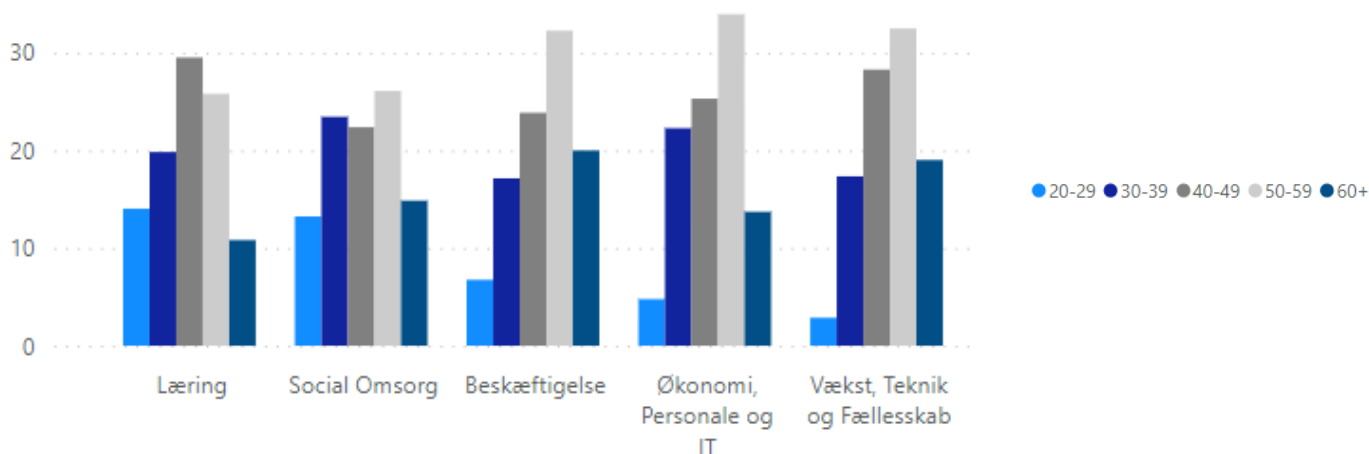
Tabel 1.2 viser, at andelen af medarbejdere mellem 20-39 år samlet set er steget forholdsvis markant i de seneste fem år, hvilket er en positiv tendens, i forhold til rekrutteringsudfordringen. Imidlertid er det også de 20-39-årige, der har den største personaleomsætning. Det indebærer, at selvom Hedensted i stigende grad lykkes med at rekruttere yngre medarbejdere, ja så "spises" denne gevinst op af en høj personaleomsætning.

Samtidig kan man også konstatere, at der er et markant fald i andelen af medarbejdere i gruppen 65+. Generelt set tyder det således ikke på, at tilbagetrækningsreformen har haft den store betydning for, hvornår medarbejderne vælger at gå på pension. Det kan skyldes, at store medarbejdergrupper vælger at benytte efterlønsordningen. Men under alle omstændigheder peger det på, at der er et potentiale i, at arbejde med at få medarbejdere i denne aldersgruppe til at blive længere på arbejdsmarkedet. Det skal her ligeledes bemærkes, at potentialet nok ikke vil være særligt stort, givet at de store faggrupper i nogen grad vil have udfordringer i forhold til nedslidning og en fysik, der kan have svært ved at leve op til kravene. Fastholdelse af seniorerne på især velfærdsområderne vil derfor med stor sandsynlighed fordrø ændringer i de generelle

arbejdsvilkår, herunder arbejdstid, arbejdstilrettelæggelse og andet, der kan medvirke til at skabe forhold, der passer til seniorernes forudsætninger og muligheder.

Den samme aldersfordeling ses, når vi dykker ned i kerneområderne. Men, som det fremgår af figur 1.2 er billedet mere markant i nogen områder.

Figur 1.2: Aldersfordelingen i % fordelt på kerneområderne (2021)

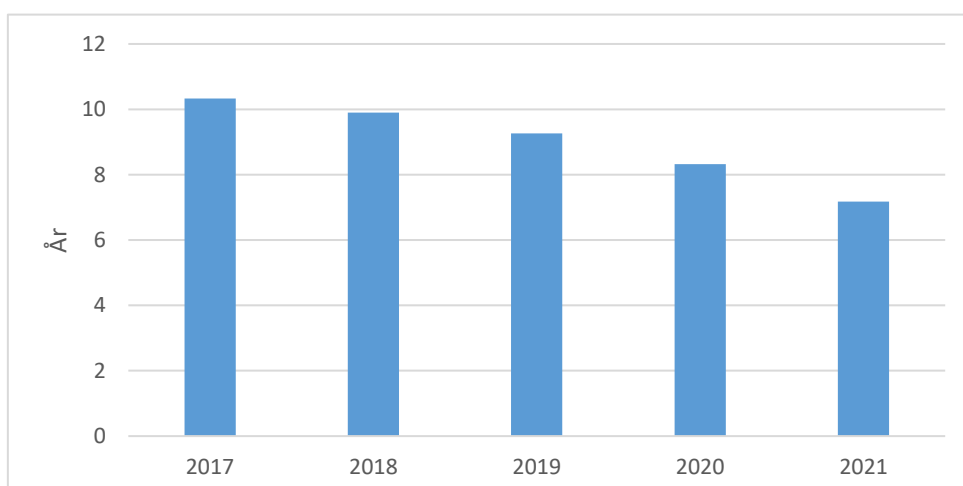


I Beskæftigelse, Økonomi, Personale og IT samt Vækst, Teknik og Fællesskab ses en aldersfordeling, hvor mellem 45-50% af de ansatte er over 50 år. Dermed vil der, inden for en 15 års periode, være et betydeligt rekrutteringsbehov. Den samme udvikling ses hos Læring og Social Omsorg om end i lidt mindre målestok rent procentuelt. Imidlertid er der i de to kerneområder tale om et stort antal ansatte, der forlader arbejdsmarkedet. Som det senere beskrives er det også her rekrutteringsudfordringerne synes at være størst. Der er således, både på kort og langt sigt, betydelige udfordringer der, som det ser ud lige nu, er af strukturel karakter og som derfor skal løses i en kombination af overordnede beslutninger fra Folketinget og initiativer i kommunerne.

Ansættelsesanciennitet

Ansættelsesancienniteten fortæller, hvor mange år en medarbejder har været ansat. Den gennemsnitlige ansættelsesanciennitet fortæller dermed, hvor længe alle medarbejdere i gennemsnit har været ansat.

Figur 1.3: Udviklingen i den gennemsnitlige anciennitet blandt medarbejdere



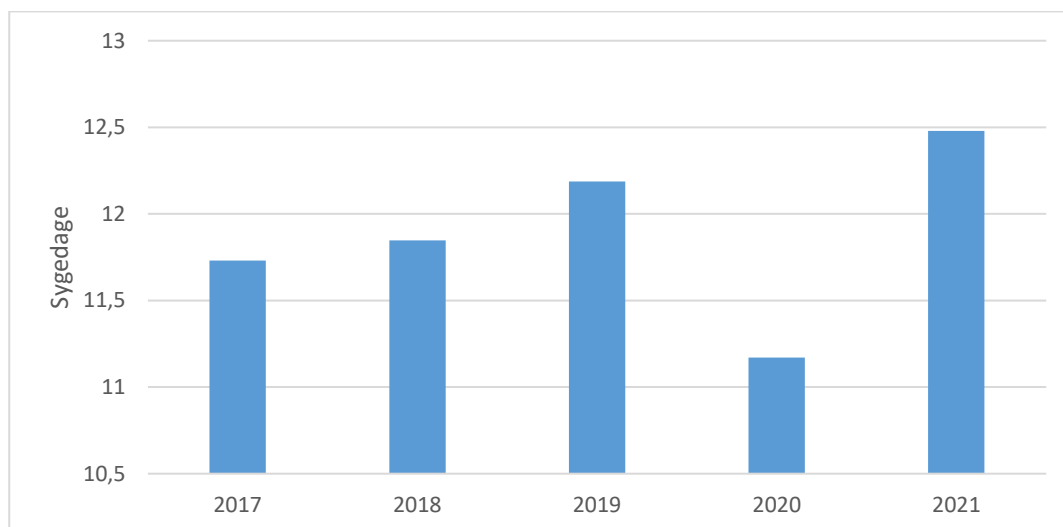
Med en stigende personaleomsætning må der også forventes en faldende anciennitet. Imidlertid ses der på blot fem år en anciennitet, der er faldet fra over 10 år til omkring 7 år. Der skal dog ligeledes her indregnes effekterne af COVID-19 og de mange midlertidige ansættelser, som givet har trukket ancienniteten blandt medarbejderne ned. Imidlertid peger tallene stadig på, at vi som kommune ikke i tilstrækkelig grad får tiltrukket de yngre medarbejdere og at de forlader os hurtigere end tidligere. Samtidig forstærkes udviklingen af, at tilbagetrækningsalderen ikke stiger tilsvarende. Den faldende gennemsnitlige ansættelsesanciennitet er således en indikator på, at fastholdelsesudfordringen er betydelig.

Sygefravær

Gennem de sidste 10 år har Hedensted Kommune succesfuldt arbejdet intensivt og vedholdende med at sænke sygefraværet. Det har resulteret i et sygefravær, der ligger betydeligt under landsgennemsnittet og at Hedensted Kommune ligger i højt på listen over kommuner med det laveste sygefravær

I figur 1.4 ses det gennemsnitlige sygefravær. Stigningen på ca. 1,3 dag i gennemsnit pr. medarbejder mellem 2020 og 2021, skal tilskrives COVID 19, hvor især de første måneder af 2021 gav anledning til et højere sygefravær.

Figur 1.4: Gennemsnitlig antal sygedage pr fuldtidsmedarbejder



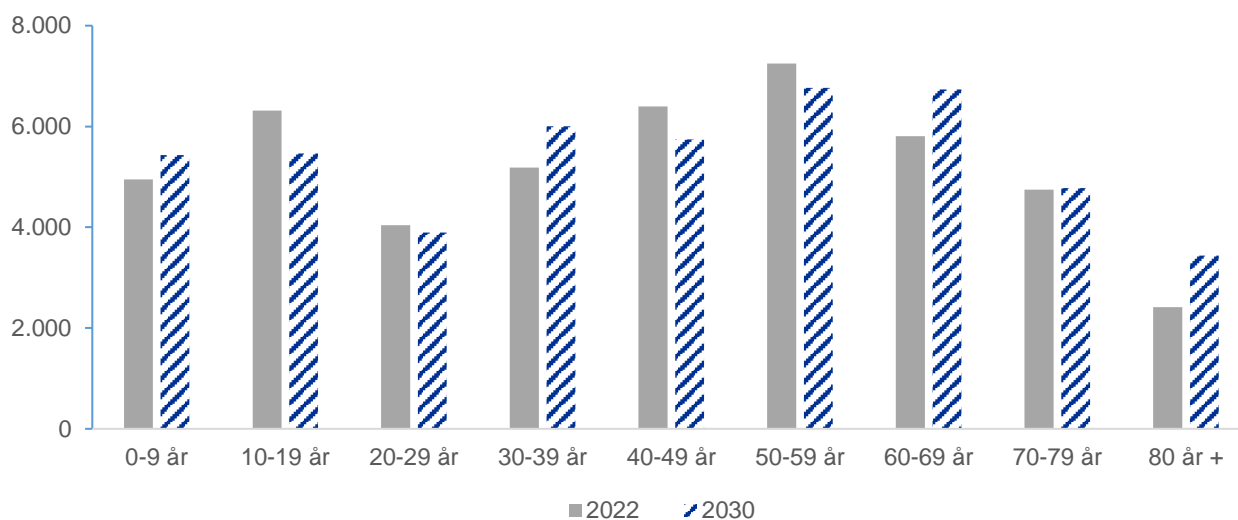
Det hidtidige arbejde med sygefravær har som sagt været en succes, hvilket betyder at der nok ikke er væsentlige gevinster at hente, ved at forsøge at få det bragt yderligere ned, ligesom omkostninger ved en øget indsats sandsynligvis vil være forholdsvis høje, i forhold til gevinsten. Med andre ord er ”de lavt hængende frugter” plukket på dette område. Det forudsættes her, at den indsats der er gjort hidtil føres videre, for at bevare status quo på området. Derfor er sygefraværet således ikke et tema, der vil blive forfulgt yderligere i nærværende rapport.

Befolkningsprognose 2022-2030

Befolkningsprognosen for Hedensted Kommune viser, at der hovedsaglig vil være en stigning i befolkningsgruppen af seniorer efterfulgt, dog i mindre grad, af børneområdet.

I Figur 1.5 ses prognosen for Hedensted Kommune. Den indebærer et stigende behov for flere ansatte på især ældreområdet. Med en forholdsvis høj personaleomsætning på dette område samt en stigende kompleksitet i de ydelser der efterspørges, vil presset være betydeligt, ikke blot i forhold til at skaffe medarbejdere. Det skal være kvalificerede medarbejdere, med de rette kompetencer. Som det ses senere kan udbuddet af kvalificerede medarbejdere på ingen måde opveje efterspørgslen. Hedensted Kommune er derfor, på lige fod med nabokommunerne, i skarp konkurrence om de få ledige kvalificerede medarbejdere.

Figur 1.5: Demografi for Hedensted kommune 2022 og 2030



Mobilitet og ansøgere

Med Hedensted Kommunes geografiske placering synes mulighederne for at rekruttere arbejdskraft i et stort opland at være gode. Imidlertid skal billedet suppleres med at rekrutteringsgrundlaget, som det beskrives nedenfor, er ganske lille og at alle kommuner står med de samme udfordringer.

I 2021 var 82% af ansøgerne bosat uden for Hedensted Kommune. Det betyder, at villigheden til at pendle til Hedensted Kommune er forholdsvis stor. Det dækker dog over, at antallet af ansøgere i gennemsnit er væsentligt højere i Midt (Hedensted/Løsning) og Nordvest (nordvest for E45 mod Tørring/Uldum) end i Sydøst (fra Hedensted mod Juelsminde). Det er kort sagt hen ved dobbelt så svært at rekruttere personale til den sydøstlige del af Hedensted Kommune end til Midt og Vest. Med et i forvejen presset arbejdsmarked må det derfor forventes, at vanskelighederne ved at rekruttere generelt øges og dermed, at særligt den sydøstlige del af kommunen vil have et stigende antal rekrutteringer, hvor det ikke lykkes at ansætte en medarbejder.

Samtidig viser det sig, at 28% af ansøgerne kommer fra enten Horsens og Vejle, men ligeledes at 33% af ansøgerne kommer fra kommuner, der ligger uden for en radius af 60 minutters kørsel. Dette gælder sandsynligvis særligt for specialister og ledere, idet det erfaringsmæssigt er disse grupper, der har de største pendlerafstande. Dette underbygges ligeledes af, at der er forholdsvis mange ansøgere fra faggrupperne social- og sundhedshjælper/Social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker og pædagoger, der er bosat i Hedensted Kommune.

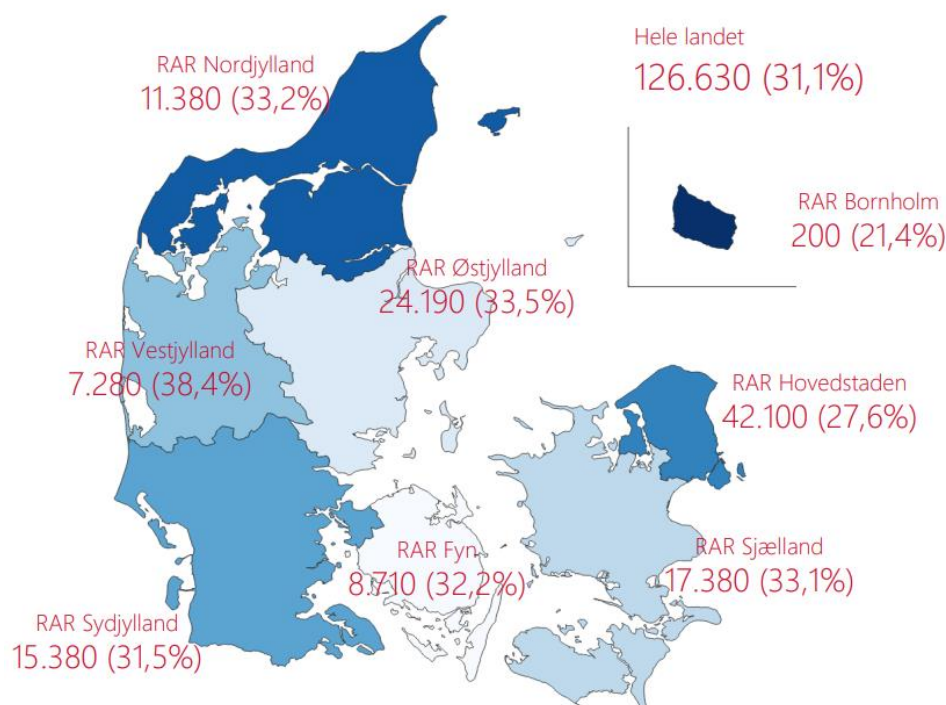
Som sagt er rekrutteringsvanskelighederne landsdækkende og selvom mobiliteten på arbejdsmarkedet har været stigende, vil der med stor sandsynlighed ikke være en større gruppe af nye medarbejdere at hente, som følge af denne øgede mobilitet.

Eksterne undersøgelser

Stort set alle offentlige organisationer oplever udfordringer med rekruttering. Som anført tidligere betyder det, at der dermed er skarp konkurrence i forhold til at skaffe den nødvendige kvalificerede arbejdskraft. Et eksempel herpå er at Aarhus Kommunes behov for pædagoger, som følge af personaleomsætning, færre uddannede pædagoger samt minusnormeringer, har behov for i 2025, at rekruttere et antal pædagoger, der svarer til antallet af pædagoger i det meste af det øvrige Østjylland. Dette er naturligvis urealistisk, men det viser den store udfordring lige præcis dette område står overfor.

Et andet billede, der viser udfordringernes omfang er antallet af forgæves rekrutteringer, altså jobopslag, hvor der ikke blev ansat en medarbejder.

Figur 1.6: Forgæves rekrutteringer på landsplan i 2021



I figur 1.6 vises hvor mange forgæves rekrutteringer der er. Forgæves rekrutteringer dækker over stillinger, der ikke blev besat samt stillinger, som blev besat af en person uden alle de ønskede kvalifikationer. Der er her tale om alle opslåede jobs, såvel privat som offentligt. Samlet set var der i 2021 over 126.000 forgæves rekrutteringer i Danmark, hvilket svarer til næsten hvert tredje job. Dette forholdsvis høje tal er et udtryk for en meget lav ledighed. Sagt på en anden måde, så er det udtryk for, at der er meget få at rekruttere.

Dykker man ned i tallene for Østjylland ses at de faggrupper, der har forholdsvis mange forgæves rekrutteringer, i høj grad kan relateres til den offentlige sektor og særligt velfærdsområderne.

Tabel 1.3: Forgæves rekrutteringer fordelt på faggrupper i marts 2022 i Østjylland

Stillingsbetegnelse	Forgæves rekrutteringsrate	Forgæves rekrutteringer
rengøringsassistent	21%	960
butiksassistent	16%	440
lager- og logistikmedarbejder	50%	1.280
social- og sundhedsassistent	46%	1.370
social- og sundhedshjælper	44%	1.060
chauffør, fragt, distribution, blandet kørsel	31%	570
pædagog	31%	560
køkkenmedhjælper	32%	500
kok	44%	670
kontomedhjælper	11%	140
assistent til salgssupport	27%	370
handicaphjælper	25%	330
dagplejer	77%	3.750
mekaniker	30%	330
marketingmedarbejder	18%	190
sygeplejerske	45%	690
elektriker	27%	290
tømrer	42%	580
studentemedhjælp	19%	180
programmør og systemudvikler	34%	320
butiksmehjælper	53%	500
kundeservicemedarbejder	13%	90
indkøber	50%	380
pædagogmedhjælper	13%	90
tjener	45%	370
folkeskolelærer	12%	70
it-tekniker	24%	140
produktionsmedarbejder	23%	120
bogholder	22%	120
klejnsmed	37%	240

For faggrupperne social- og sundhedshjælper, social- og sundhedsassistenter samt sygeplejersker viser tabel 1.3 tydeligt udfordringerne. Næsten hver anden stilling er en forgæves rekruttering. Som anført kan det betyde, at der ansættes en medarbejder uden den fornødne faglige baggrund der var ønsket. Eksempelvis erstattes social- og sundhedsassistenter eventuelt med social- og sundhedshjælper eller social- og sundhedshjælper med ikke-uddannet personale, hvilket betyder at man måske nok får hænderne, men ikke kompetencerne og derfor må indrette den service man kan give borgerne ud fra dette. Det betyder ikke nødvendigvis, at borgerne får en dårligere behandling og service. I stedet betyder det, at der tilpasses i forhold til de muligheder medarbejdersammensætning giver.

I tabel 1.3 ses ligeledes udfordringen for Læring. Dagplejere er uhyre vanskelige at rekruttere, idet der er en stærkt faldende interesse for jobbet. Pædagoger er vanskelige at rekruttere fordi efterspørgslen er meget høj. Et positivt billede er dog, at folkeskolelærere generelt set ikke har de samme udfordringer, om end der kan være lokale udfordringer i forhold til geografi, faglige udviklingsmuligheder og andet der indebærer en mindre interesse for arbejdsstedet.

Da opgørelsen af forgæves rekrutteringer kun sker for de faggrupper, der har en vis volumen i forhold til opslag af stillinger, er det ikke muligt at se nærmere på de mere specialiserede faggrupper. Imidlertid lyder organisationens tilbagemeldinger på, at der også her er udfordringer. Fx er det særligt vanskeligt at rekrutterer til tandplejen og der er vanskeligheder med at rekruttere til det tekniske område.

Samlet set viser der sig således et billede af, at Hedensted Kommune bestemt ikke er alene med udfordringerne. Der er tale om grundlæggende landsdækkende og regionale strukturelle udfordringer.

Identificering af udfordrede faggrupper i Hedensted Kommune

I bestræbelserne på at identificere de faggrupper, der har de største udfordringer anvendes tre parametre: Personaleomsætningen, aldersfordeling/anciennitet og rekrutteringsmuligheder. Dette sker velvidende at rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer sandsynligvis er til stede på mange flere faggrupper, eksempelvis tandplejere, ingeniører eller andre specialister. Når rapporten alligevel vælger at rette fokus på de største faggrupper, sker det ud fra en betragtning om volumen i disse grupper. Samtidigt viser de ovennævnte indikatorer, at det især er på de store velfærdsområder udfordringerne er tilstede.

Personaleomsætningen i de største faggrupper

Første indikator er personaleomsætningen for de største faggrupper. De i tabel 1.4 viste faggrupper svarer til ca. 60% af de ansatte i kommunen. Samtidig kan det ses, at deres gennemsnitlige personaleomsætning ligger væsentlig over den samlede omsætning for alle kommunens ansatte (jf. tabel 1.1).

Faggruppe	Antal ansatte	Antal fratrådte	Personaleomsætning
Ikke uddannet personale	119	75	63%
Pædagogmedhjælper	368	155	42%
Støtte- og kontaktperson	125	46	37%
Omsorgsmedhjælper	57	17	30%
Social- og sundhedshjælper	298	86	29%
Social- og sundhedsassistent	142	37	26%
Sygeplejerske	154	34	22%
Pædagog	496	109	22%
Socialrådgiver	67	12	18%
Husassistent	66	11	17%
Lærer	535	88	16%
Dagplejer	142	18	13%
I alt	2569	688	28%

Imidlertid indikerer tabellen også at de fagområder, der har den højeste personaleomsætning er inden for kerneområderne Social Omsorg og Læring. Det skal dog understreges at COVID19 spiller en særlig rolle, hvad angår pædagogmedhjælpere, da der har været et forholdsvis højt antal midlertidige ansættelser, i forbindelse med COVID19-foranstaltninger.

I Social Omsorg tyder tallene på at udfordringerne med at fastholde medarbejderne er forholdsvis høje. Det gælder såvel omsorgsmedhjælpere på voksenhandicapområdet som social- og sundhedshjælpere/social- og sundhedsassistenter/sygeplejersker på ældreområdet.

Men også ikke uddannet personale, er en stor gruppe med en høj personaleomsætning. Denne gruppe består typisk af ferieafløsere og andre, der ansættes i en periode. Over årene er denne gruppe dog i stigende omfang ansat som erstatning for uddannet personale, og at der derved sker et kompetencetab i denne forbindelse. Sagt på en anden måde: Hvis tendensen er, at uddannet personale erstattes af ikke uddannet personale, på grund af vanskeligheder med at rekruttere kombineret med en høj personaleomsætning for begge grupper, så forstærkes udfordringerne dobbelt.

Kerneområdet Lærings udfordringer ses fortrinsvis i forhold til behovet for pædagoger og støtte- og kontaktpersoner. Især i forhold til pædagoger vil denne udvikling yderligere forstærkes, i forbindelse med indførelsen af minimumsnormeringer i 2025. Selvom der ikke endnu forelægger en konkret udmøntning af normeringerne er det intentionen, at en institution skal have minimum 85% uddannede medarbejdere (pædagoger og pædagogiske assistenter), hvilket vil indebære et forholdsvis stort rekrutteringsbehov.

Når dagplejerne er medtaget skyldes det, at rekrutteringsmulighederne for denne faggruppe er meget lille. Der er stort set ikke nogen ansøgninger og som det viser sig nedenfor er gennemsnitsalderen for dagplejerne forholdsvis høj. Dermed kan der på sigt være en meget stor udfordring i at finde nye dagplejere, i takt med deres tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Derudover er 12% i personaleomsætning for en faggruppe med så smalt et rekrutteringsgrundlag ganske voldsom.

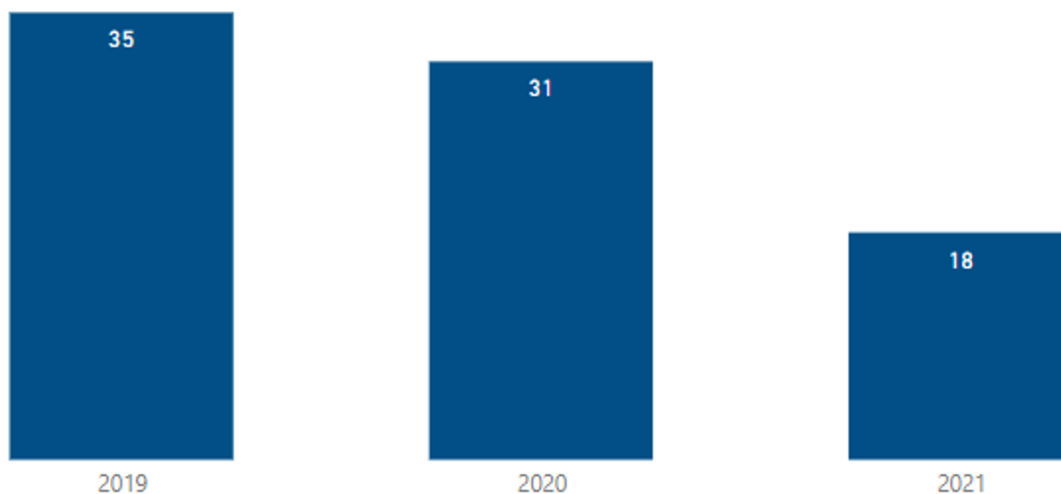
Positivt for Læring er, at der tilsyneladende ikke, i hvert fald i gennemsnit, er en særlige udfordring på lærerområdet. 16% kan virke højt, men her er rekrutteringsudfordringer til gengæld mindre, i forhold til at få ledige stillinger besat (dog med undtagelse af lærere med eksempelvis tysk og kemi/fysik som hovedfag).

Endelig indgår socialrådgivere i tabel 1.4. Socialrådgiverne har en nærmest ikke-eksisterende ledighed og med den specialisering der er i faggruppen vil det alt andet lige forstærke udfordringerne for nogle af kerneområderne.

Rekrutteringer

Som vist er rekrutteringssituationen på nogen fagområder meget udfordret både lokalt og på landsplan. Der er stort set ingen kvalificerede medarbejdere på jobmarkedet og kommunerne har i princippet kun et sted at finde medarbejdere, nemlig ved hinanden. Der gøres forsøg på at skaffe udenlandsk arbejdskraft men spørgsmålet er, om det gør udfordringerne væsentlig mindre på den korte bane, idet det ikke blot er flere hænder, men kvalificerede hænder med de rette kompetencer og den nødvendige erfaring, der ønskes eller er behov for.

Figur 1.7: Gennemsnitligt antal ansøgere pr. jobopslag



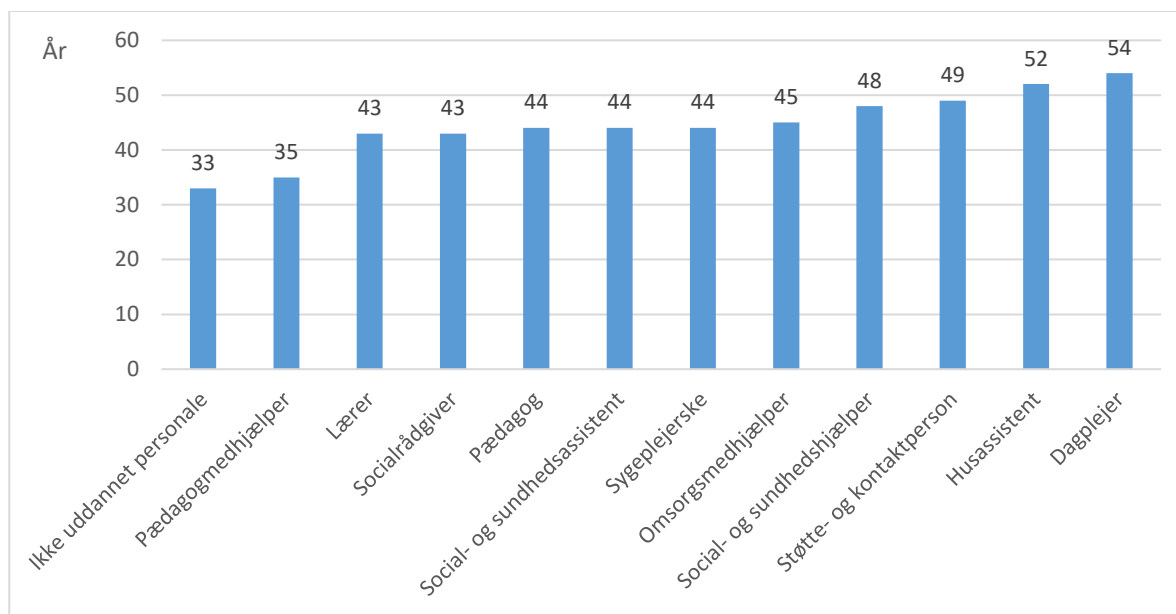
I figur 1.7 ses det meget tydeligt, hvordan rekrutteringsudfordringen er vokset betydeligt, inden for blot 3 år. Fra 35 ansøgninger i gennemsnit pr. jobopslag i 2019 til blot 18 ansøgninger i 2021. 18 ansøgninger lyder måske nok som et forholdsvis fornuftigt antal ansøgere, men opmærksomheden skal rettes mod, at det dækker over et gennemsnit, hvor især jobopslag på dele af velfærdsområderne samt enkelte specialiststillinger, har meget få ansøgere. Fx var der i 2021 i gennemsnit 5 ansøgere til sygeplejerskestillinger og 8 ansøgere til øvrige sundhedspersonale, hvilket imidlertid dækker over forholdsvis store udsving blandt faggrupperne.

Der er er således meget der peger på, at videre analyser af de enkelte kerneområder, vil afdække betydelige rekrutteringsudfordringer. De få ansøgninger samt det faktum, at det ikke er alle ansøgere, der har kompetencer og erfaring til at indgå i jobbet, tegner dermed ligeledes et billede af, at rekruttering sandsynligvis kun i mindre omfang kan løse Hedensted Kommunes arbejdskraftsudfordring. Sammenholdt med den forholdsvis høje personaleomsætning vil fastholdelse dermed i større grad være relevant i bestræbelserne på at imødegå udfordringerne.

Alder og anciennitet

Aldersgennemsnittet for nogle faggrupper er naturligt forholdsvis lavt. I grupperne ikke uddannet personale og pædagogmedhjælpere er medarbejdergruppen ofte yngre, der er på vej ud på arbejdsmarkedet. Det kan imidlertid ikke forklarer en gennemsnitsalder på henholdsvis 33 år og 35 år, der indikerer, at gruppen ikke blot består af yngre medarbejdere på vej, men også består af medarbejdere, der har valgt deres primære beskæftigelse.

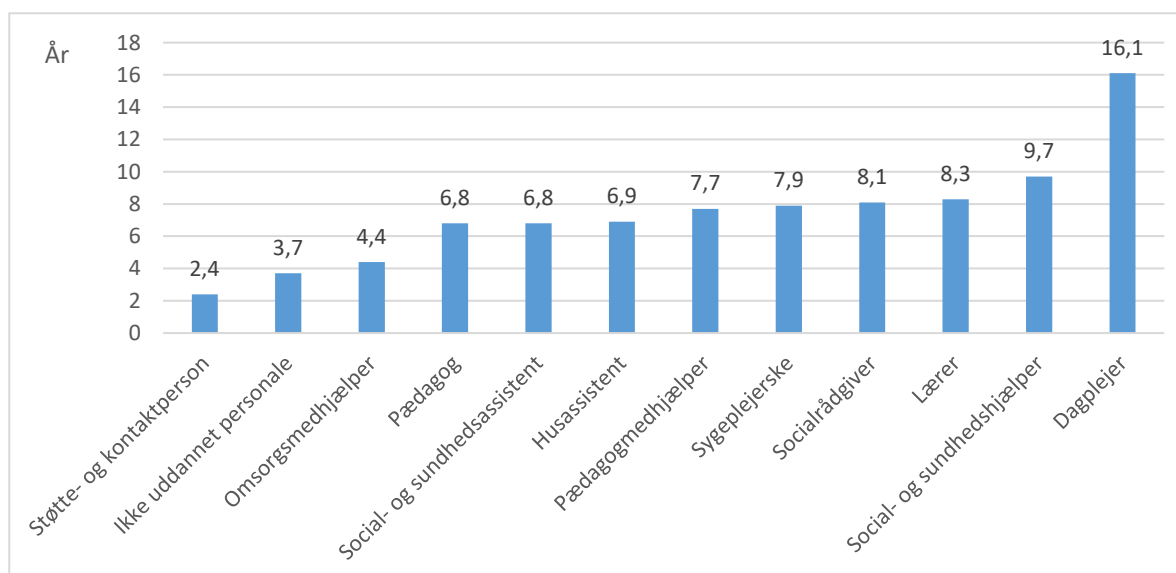
Figur 1.8: Aldersgennemsnit for faggrupper med høj personaleomsætning 2021



For de store faggrupper som fx lærere, pædagoger, social- og sundhedsmedhjælper, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker er aldersfordelingen som udgangspunkt positiv idet der, i hvert fald i gennemsnit, ikke for nuværende er en stor mængde medarbejdere der kan tænkes at ville trække sig tilbage.

Rekrutteringsmulighederne for særligt nye dagplejere er en stor udfordring. Den høje gennemsnitsalder kombineret med personaleomsætningen og kombineret med den svære rekrutteringssituation gør dette område særligt udfordret. Behovet for nye dagplejere i fremtiden vil derfor være særdeles svært at opfylde.

Figur 1.9: Gennemsnitsanciennitet for faggrupper med høj personaleomsætning 2021



Note: Opsagte medarbejdere er trukket ud af beregningerne og det er således gennemsnitsancienniteten for de medarbejdere, der har været ansat hele 2021, der beskrives.

Billedet af gennemsnitsancienniteten for de medarbejdere der har været ansat gennem 2021, forstærker blot yderligere billedet af store udfordringer for faggrupperne med høj personaleomsætning. Støtte- og kontaktpersoner, ikke uddannet personale samt omsorgsmedhjælpere har en forholdsvis lav anciennitet i sammenligning med de øvrige faggrupper. Det skyldes som sagt for nogen grupper, at de har en yngre alderssammensætning, men ikke udelukkende. Fx er gennemsnitsalderen for støtte- og kontaktpersoner 49 år. Samtidig må man forvente, at en lav anciennitet alt andet lige må medføre at kompetencer og erfaring ikke bygges op i organisationen, men forsvinder ud til andre organisationers fordel.

Den hidtidige indsats

Organisationen i Hedensted Kommune har på nuværende tidspunkt gennemført en række initiativer i forhold til rekruttering og fastholdelse. I det følgende gives en række eksempler på kerneområdernes indsatser. I rapportens Del 2 (under udarbejdelse) vil der blive set mere indgående på kerneområderne udfordringer og hidtidige forsøg på at løse dem.

I **Social Omsorg** har man store udfordringer med at rekruttere og fastholde tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft. Der er således arbejdet med initiativer både i forhold til rekruttering og fastholdelse.

I forhold til rekruttering er der bl.a. arbejdet med at afprøve nye platforme i annonceringen, komme ud med fortællinger om arbejdet og arbejdspladsen og gøre det nemmere at søge de ledige jobs. Konkret er der blevet anvendt videoopslag, der er distribueret på mange elektroniske platforme, der er oprettet en direkte telefon, hvor kandidater kan henvende sig og der er blevet gjort en stor indsats for at være synlige på messer og uddannelsesinstitutioner. Derudover har Social Omsorg et godt samarbejde med Beskæftigelse internt og en række eksterne samarbejdspartnere i forsøget på at rekruttere arbejdskraft. Endelig har Social Omsorg arbejdet med at tiltrække folkeskoleelever fra de ældste klasser, der kan virke som ambassadører og på sigt være potentielle kandidater.

I forhold til fastholdelse har Social Omsorg et fokus på at fastholde 60+ medarbejdere. Det sker via senior-samtaler, der afdækker mulighederne for den enkelte. Introduktion af nye medarbejdere er ligeledes et væsentligt indsatsområde i fastholdelsen. Her er der fokus på at udvikle let tilgængelig medarbejderinformation, der kan bruges i introduktionen samt udvikle egentlige introduktionsprogrammer for, i første omgang, de store faggrupper. Fastholdelse sker ikke blot når medarbejderen er startet, idet der samtidig arbejdes med perioden fra ansættelsessamtalen til start på job. Det skyldes, at der er stor efterspørgsel og det er derfor vigtigt at bevare kandidaternes interesse og motivation for jobbet.

I **Læring** har man arbejdet i to spor. Det første spor er i rekrutteringssituationen, hvor man bl.a. har arbejdet med en mere aktiv strategi i forhold til at få stillingsopslagene spredt på mange medieplatforme. Derudover med forskellige virkemidler i rekrutteringen bl.a. videoer i forbindelse med ledige skolelederstillinger. Endelig har Læring mere systematisk indsamlet tilbagemeldinger fra kandidater, der ikke fik jobbet med henblik på at de søger igen.

Læring har ligeledes arbejdet med modtagelsen af nyuddannede lærere ud fra en viden om, at nyuddannede har et stort netværk fra studierne og dermed kan virke som gode ambassadører for Hedensted Kommune. I den forbindelse er der udarbejdet koncepter for, hvordan lærere modtages og introduceres til jobbet.

I **Vækst, Teknik og Fællesskab** opleves et faldende antal ansøgere. Her har der derfor været fokus på at klarlægge, hvad kerneområdet kan tilbyde som arbejdsplads for at fastholde de medarbejdere, der kommer

ind i organisationen. Det handler om at skabe en bred vifte af faglige udfordringer og indrette stillingerne herefter, det handler om at indrette organisationen, så nye medarbejdere oplever en struktur, hvor der er plads og struktur.

Et andet ben i Vækst, Teknik og Fællesskabs tilgang er kompetenceudvikling. Fokus er her på, at få skabt udviklingsveje i organisationen, hvor man eksempelvis kan uddybe sit fagspeciale eller, hvis man ønsker det, at arbejde med projekter og projektledelse. Det kunne ligeledes være et ønske om at blive leder.

I **Beskæftigelse** opleves mindre udfordringer med at hente kvalificeret arbejdskraft. Der er derfor ikke gennemført særskilte initiativer i forhold til rekruttering. Derimod har Beskæftigelse arbejdet med fastholdelse som primært indsatsområde. Det gøres gennem et kontinuert fokus på at være en attraktiv arbejdsplads med en flad organisationsstruktur og medbestemmelse. Derudover arbejdes der med at synliggøre de gode resultater Beskæftigelse leverer over for omverdenen.

Samlet set har der således været et fokus på rekruttering og fastholdelse. Effekterne har imidlertid været varierende og som rapporten viser har det ikke været medført at udfordringerne er formindskede. Der er derfor brug for en samlet strategisk kommunal indsats for at nå i mål og sandsynligvis ligeledes mere gennemgribende forandringer i forbindelse med udmøntningen af strategien.

Opsummering Del 1

Der er ingen tvivl om, at udfordringerne for Hedensted Kommune er store ligesom i resten af landet. Der er således flere faktorer, der presser på: Lav ledighed/høj beskæftigelse, for nogle områder en høj personaleomsætning, et tilbagetrækningsmønster der indebærer tilbagetrækning før 65 år og endelig en skæv aldersfordeling på nogle områder, der blot lægger til udfordringen.

Særligt de store faggrupper på velfærdsområderne synes at være udfordret. Det gælder:

- Social- og sundhedsassistenter/hjælpere
- Ikke-uddannet personale på sundhedsområdet
- Sygeplejersker
- Pædagoger og pædagogmedhjælpere
- Dagplejere

Derudover ses geografien at spille en betydelig rolle i rekrutteringsmulighederne, hvor den østlige del af Hedensted Kommune har en væsentlig udfordring i mulighederne for at rekruttere tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft.

Samtidig viser tallene, at udfordringerne er regionale og landsdækkende og det lader ikke til, at nogen i hverken stat, region eller kommune har knækket koden til, hvordan udfordringerne kan løses. Og spørgsmålet er netop, om især rekrutteringsudfordringen kan håndteres. Som anført viser tallene, at der er skarp konkurrence om at rekruttere arbejdskraft og ikke mindst kvalificeret arbejdskraft med de rette kompetencer. Både på kort og langt sigt synes udviklingen blot at forstærke udfordringerne og denne kamp.

Det er især på velfærdsområderne, at der er udfordringer. Da det kvantitativt er her Hedensted Kommune har de fleste medarbejdere og samtidigt er områder, der er lovbestemte i forhold til serviceloven, er det naturligt at have fokus rettet denne vej. Imidlertid er det vigtigt at understrege, at alle fem kerneområder har rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer, og der bør derfor sættes ind på alle kerneområderne.

Imidlertid har der også været gennemført en række initiativer på de store velfærdsområder. Dette arbejde fortsættes i de kommende år gennem nedsættelse af projektgrupper inden for kerneområderne, der skal arbejde videre med allerede igangsatte initiativer og udvikle ny tilgange, der kan dæmme op for udfordringerne.

Derfor er konklusionen på denne første del af rapporten om arbejdskraftudfordringen i Hedensted Kommune, at hovedvægten i kommunens bestræbelser bør være på fastholdelse gennem nedbringelse af personaleomsætningen, især blandt den yngre gruppe medarbejdere. Dette bør kombineres med et forsøg på at udskyde seniorennes tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Det indebærer dog ikke, at rekrutteringsindsatsen helt skal lægges væk. Der skal fortsat være et fokus på, hvordan nye medarbejdere kan tiltrækkes og hvordan arbejdspladserne kan indrettes så de er attraktive. Men fastholdelsesindsatsen bør have den højeste prioritet.

Nærværende rapport vil blive behandlet i først Hovedudvalget og herefter i Økonomiudvalget med henblik på at få input og kvalificering af en strategi for Hedensted Kommunes fremtidige indsats i forhold til rekruttering og fastholdelse. Denne strategi fremlægges herefter for Hovedudvalget og Økonomiudvalget i december 2022.