



Analyse af arbejdskraftudfordringen i Svendborg Kommune

August 2023
HR-Konsulentafdelingen

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund, formål og metode	4
1.1 Baggrund.....	4
1.2 Formål.....	4
1.3 Dataindsamling	4
2. Arbejdskraftudfordringen	5
2.1 Stigende efterspørgsel på velfærdsydelse	5
2.2 Udbudsrelaterede årsager til arbejdskraftmangel	6
2.2.1 Lav ledighed	6
2.2.2 Faldende ansøgninger til velfærdsuddannelser	6
2.2.3 Frafald på velfærdsuddannelser	7
2.2.4 Mange velfærdsuddannede forlader deres fag.....	8
2.2.5 Ikke nok uddanner sig som specialister	8
2.2.6 Faldende interesse for ledelse.....	8
2.2.7 Mange ansatte er på deltid	9
2.2.8 Højt sygefravær	9
2.2.9 Mange ansatte forventes at trække sig tilbage indenfor for en årrække	9
2.2.10 Høj personaleomsætning	9
2.2.11 Lønniveau	10
2.3 Den aktuelle rekrutteringssituation i Svendborg Kommune.....	11
2.3.1 SOSU-området	11
2.3.2 Pædagoger.....	14
2.3.3 Sygeplejersker.....	16
2.3.4 Lærere.....	16
2.3.5 Specialister.....	17
2.3.6 Ledere	18
2.3.7 Svendborgs forcer ift. arbejdskraftudfordringen	18
2.4 Opsummering på analyse del 1	19
3. Analyse del 2 – Aktuelle tiltag	20
3.1. Fælles initiativer rettet mod alle arbejdspladser	22
3.2 Initiativer på fagområde-niveau	25
3.3 Opsummering af analysens del 2	27
4. Analyse del 3 – Behovet for yderligere tiltag	29
4.1 Opmærksomhedspunkter for yderligere indsatser	29
4.2 Tiltag med potentiale for mere optimal arbejdskraft fra eksisterende medarbejdere.....	32
4.2.1 Flere op i tid.....	32

4.2.2 Et reduceret sygefravær	33
4.2.3 Udskyde tilbagetrækningsalderen.....	35
4.2.4 Reducere personaleomsætningen	36
4.3 Omdømme og branding	36
4.4 Den gode on-boarding – De første 100 dage er afgørende	38
4.5 Hvordan gør vi ledelse attraktivt?	39
4.6 Særlige indsatser ift. unge	41
5. Opsummering og perspektivering	44
6. Litteratur- og referenceliste	46
Bilag 1 – Oversigt over specialister i Svendborg Kommune	50
Bilag 2 - Metodeskriv og afgrænsning – arbejdskraftsudfordring 2023	51

1. Baggrund, formål og metode

1.1 Baggrund

Økonomiudvalget har i februar 2023 bestilt en analyse af arbejdskraftudfordringen i Svendborg Kommune. Dette sker på baggrund af, at der de kommende år vil blive flere ældre og flere børn, som medfører øget efterspørgsel af offentlig service i form af ældrepleje, sundheds- og dagtilbud med deraf behov for flere ressourcer, ligesom der vil være store årgange som vil forlade arbejdsmarkedet de kommende år. Denne udvikling vil have stor betydning, også i Svendborg Kommune.

1.2 Formål

Formålet med analysen er:

- At belyse hvilke velfærdsområder, som er mest udfordret med afsæt i data samt prognoser. Afsnittet indeholder såvel nationale som lokale perspektiver (kapitel 2).
- Kort at belyse hvilke tiltag, der pt. arbejdes med i Svendborg Kommune for at afhjælpe arbejdskraftudfordringen – både på centralt niveau og på de mest udfordrede velfærdsområder (kapitel 3).
- At afdække behovet for yderligere tiltag de kommende år. På baggrund af viden fra analysens del 1 og 2 vil afsnittet komme med anbefalinger til, hvad der bør arbejdes med de kommende år (kapitel 4).

Analysen har konkret fokus på kommunens muligheder for samt begrænsninger med at tiltrække og fastholde medarbejdere på områder, der er særligt udfordret.

1.3 Dataindsamling

Arbejdskraftanalysen er udarbejdet på baggrund af en række relevante kvantitative og kvalitative datakilder:

- Eksterne data – dvs. statistik, prognoser, undersøgelser, artikler mv. fra fx Danmarks Statistik, KL, VIVE, faglige organisationer, uddannelsesinstitutioner, konsulenthuse mv.
- Interne data – dvs. udtræk fra KRL, Svendborg Kommunes lønsystem og rekrutteringssystem
- Dialogmøder med afdelingschefer og ledere samt medarbejderrepræsentanter i MED-hovedudvalget i Svendborg Kommune.

Viden og data er indsamlet i perioden marts-august 2023. Eksterne data kan være dannet på forskellige tidspunkter med forskelligt sigte og grundlag, hvorfor analysen kan indeholde data og prognoser med forskellige tidshorisonter og eventuelt divergerende tal.

2. Arbejdskraftudfordringen

Arbejdskraftudfordringen er et nationalt problem, som mærkes alle steder og i de fleste brancher. Det gælder også i kommunerne. Efterspørgslen efter kvalificeret arbejdskraft er større end udbuddet, hvilket opleves som stigende rekrutteringsudfordringer.

I dette afsnit vil vi kort adressere de primære årsager til ubalancen mellem efterspørgslen og udbuddet af arbejdskraft, hvorefter vi vil beskrive den aktuelle rekrutteringssituation i Svendborg og pege på, hvilke velfærdsområder som er og bliver mest udfordret.

2.1 Stigende efterspørgsel på velfærdsydelser

Alderssammensætningen i den danske befolkning gennemgår i disse år store forandringer (se figur 1). Middelalderen vil stige og andelen af ældre, særligt de +80-årige, vil stige markant frem til år 2030. Frem mod 2030 sker der også en stigning i aldersgruppen 0-5 år, mens antallet af erhvervsaktive i alderen 18-64 år vil være næsten uændret (KL, 2022 (1)).

Figur 1: Befolkningen i 2022 og 2030 opdelt på alder (KL, 2022 (1)).

	2022	2030	Ændring, antal personer	Ændring, pct.
0-5 år	374.305	419.861	45.556	12,2
6-17 år	777.424	750.801	-26.623	-3,4
18-64 år	3.526.475	3.508.504	-17.971	-0,5
65-79 år	903.728	933.214	29.486	3,3
80 år og derover	291.487	426.236	134.749	46,2

Kilde: www.statistikbanken.dk, FRDK122.

Den ændrede befolkningssammensætning med markant flere ældre og flere småbørn vil medføre stigende efterspørgsel på velfærdsydelser og øge behovet for kvalificeret arbejdskraft især i ældre- og sundhedssektoren samt i dagtilbud. Efterspørgslen på pædagogisk personale er ligeledes påvirket af politiske tiltag som fx indførelsen af minimumsnormering¹.

En analyse fra KL forudser, at *den offentlige sektor får behov for ca. 44.000 ekstra medarbejdere frem mod 2030*, hvis det nuværende serviceniveau skal opretholdes. Samtidig forventes det samlede arbejdsudbud på det private og offentlige arbejdsmarked kun at stige med i alt 50.000 personer, hvis tilbagetrækningsreformen² slår igennem. Fortsætter den private sektor med at øge beskæftigelsen med ca. 10.500 medarbejdere om året som hidtil, og skal den demografiske udvikling ikke føre til færre medarbejdere pr. bruger, vil der være behov for yderligere 90.000 personer på det danske arbejdsmarked i 2030 (KL, 2022 (2)).

Svendborg Kommune følger de nationale tendenser. Befolkningsgrupperne er opgjort i kommunens egen befolkningsprognose fra 2023 frem mod 2036 (Svendborg Kommune, 2023 (2));

- Børnegruppen (0-16 år) stiger en smule og vil udgøre 18,2 %
- Den erhvervsdygtige gruppe (17-64 år) vil falde fra 56,7 % til 53,6 %
- Gruppen 65+ år vil stige fra 25,1 % til 28,2%

¹ Politisk aftale fra 2020 som betyder, at der er fastsat krav til, hvor meget pædagogisk personale der skal være ansat i daginstitutioner (UVM.dk, 2020)

² Politisk aftale fra 2011 som betyder, at både efterløns- og pensionsalderen gradvist bliver hævet (Finansministeriet, 2011)

Tabel 1: Udspecificeret befolkningsudvikling (Svendborg Kommune, 2023 (2)):

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
0-5 år	3.616	3.646	3.640	3.685	3.705	3.682	3.696	3.709	3.723	3.726	3.725	3.721	3.713	3.694
6-16 år	7.281	7.272	7.286	7.260	7.227	7.244	7.267	7.300	7.346	7.444	7.507	7.541	7.566	7.565
17-59 år	29.731	29.730	29.724	29.703	29.622	29.546	29.530	29.507	29.511	29.344	29.239	29.232	29.212	29.166
60-74 år	12.138	12.163	12.214	12.257	12.380	12.417	12.307	12.238	12.122	12.022	11.954	11.891	11.886	11.821
75 + år	6.975	7.208	7.428	7.613	7.773	7.999	8.241	8.447	8.635	8.873	9.073	9.201	9.303	9.459
Total	59.741	60.019	60.291	60.519	60.707	60.889	61.040	61.200	61.336	61.409	61.500	61.586	61.681	61.706

2.2 Udbudsrelaterede årsager til arbejdskraftmangel

Manglen på arbejdskraft og de deraf følgende rekrutteringsudfordringer er påvirket af udbuddet af arbejdskraft. Nedenfor er oplyst de væsentligste faktorer, som påvirker udbuddet af kvalificeret arbejdskraft. Hver enkelt faktor uddybes i det efterfølgende.

2.2.1 Lav ledighed

Ledigheden er meget lav og ligger på 2,8% af arbejdsstyrken (Danmarks Statistik, 2023 (1)). Den lave ledighed medfører øget konkurrence og udfordrer rekruttering af kvalificeret arbejdskraft i mange brancher.

I Svendborg Kommune er ledigheden på 3,5 % af arbejdsstyrken målt i første kvartal af 2023 (Danmarks Statistik, 2023 (2)).

2.2.2 Faldende ansøgninger til velfærdsuddannelser

Færre unge ønsker at tage en uddannelse rettet mod velfærdsområderne.

Sammenlignes antallet af ansøgere i 2023 med tallene fra samme tidspunkt i 2022 er ansøgertallene på landsplan på pædagoguddannelsen faldet med 4 %, mens læreruddannelsen er steget med 4 % og sygeplejerskeuddannelsen er steget med 7 % (Altinget, 2023).

Selvom antallet stabiliserer sig med en positiv udvikling på både lærer- og sygeplejerskeområdet i 2023, så er antallet af ansøgere reduceret i de senere år. Siden 2019 er det samlede antal af ansøgere til velfærdsuddannelserne på landsplan reduceret med 24 pct. Ansøgere til sygeplejerskeuddannelsen er siden 2019 faldet med knap 28 %, pædagoguddannelsen faldet med 26 % og læreruddannelsen med 12 % (dr.dk, 2023).

Søgningen til velfærdsuddannelserne på lokalt plan i Svendborg/Odense på de store velfærdsuddannelser fordeler sig som følgende;

- SOSU-assistent er faldet fra 2018-2022 med 50,2 % (SOSU-Fyn, Svendborg)
- SOSU-hjælper er steget fra 2018-2022 med 4,17 % (SOSU-Fyn, Svendborg)
- Pædagoger er faldet fra 2018-2022 med 1,5 % (UCL, Svendborg)
- Sygeplejersker er steget fra 2018-2022 med 21,3 % (UCL, Svendborg)
- Lærer er faldet fra 2018-2022 med 32,1 % (UCL, Odense)

Tabel 2: Tilgang pr. År. (Uddannelsesstatistik, 2023 og ufm.dk, 2023)

Tilgang pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Social- og Sundhedsassistent, SOSU-FYN, Svendborg	186	138	108	94	92	58 ³
Social- og Sundhedshjælper, SOSU-FYN, Svendborg	96	83	70	81	100	36 ⁴
Pædagoguddannelsen (UCL, Svendborg)	66	66	60	65	65	N/A
Sygeplejerskeuddannelsen (UCL, Svendborg)	75	110	95	93	91	N/A
Læreruddannelsen (UCL, Odense)	352	316	327	308	239	N/A

Som det kan ses i tabel 2, er der stor variation. Stigningen på SOSU-hjælper-uddannelsen er meget positiv, mens faldet på SOSU-assistent- og læreruddannelserne er bekymrende.

2.2.3 Frafald på velfærdsuddannelser

Flere velfærdsuddannelser oplever desuden stort frafald af elever. Det gælder særligt i løbet af de første studieår. Frafald på velfærdsuddannelserne begrundes i flere faktorer som bl.a. praksischock⁵, imageudfordringer med forestillinger om dårlig løn, dårlige arbejdsvilkår og manglende fagligt niveau (Politiken, 2023). Unge påpeger, at der ikke er nok status og prestige i arbejdet, ligesom imageudfordringen rygtes og underbygger de unges tvivl (VIVE, 2023 (1)). Et andet element som også har påvirket tilgangen til fx SOSU-uddannelserne er reformen af erhvervsuddannelserne i 2015, hvor der blev indført adgangskrav⁶ på alle erhvervsuddannelser (VIVE, 2022).

Frafaldet på de store velfærdsområder i Svendborg/Odense pr. år fordeler sig som følgende;

Tabel 3: Antal elever som afbryder uddannelsen pr. År. (Uddannelsesstatistik, 2023 og ufm.dk, 2023)

Antal elever som afbryder uddannelse pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Social- og Sundhedsassistent, SOSU-FYN, Svendborg	78	67	51	46	50	13 ⁷
Social- og Sundhedshjælper, SOSU-FYN, Svendborg	26	45	20	31	18	18 ⁸
Pædagoguddannelsen (UCL, Svendborg)	18	14	18	21	30	N/A
Sygeplejerskeuddannelsen (UCL, Svendborg)	20	18	14	31	36	N/A
Læreruddannelsen (UCL, Odense)	85	160	138	159	152	N/A

Desværre bekræfter frafaldet på både sygeplejerske-, pædagog- og læreruddannelserne i Svendborg og Odense de nationale stigende tendenser, hvor SOSU-uddannelserne positivt oplever færre frafald end hidtil.

Frafald på uddannelserne eller frafald i starten af job som nyuddannet hænger sammen med, at de unge har udfordringer i mødet med praksis. Den studerende/den nyuddannede bliver ramt i oplevelsen af ikke at kunne efterleve de forventninger, som stilles. Der skal derfor stor opmærksomhed på arbejdspladsernes modtagelse af nye studerende/nye medarbejdere samt arbejdspladsernes evne til at vejlede de nytilkomne tilstrækkeligt i starten af deres ansættelse/praktikforløb (VIVE, 2022).

³ Der optages elever tre gange årligt til social- og sundhedsassistentuddannelsen to gange årligt, hvorfor 2023 tal ikke er endelige.

⁴ Der optages elever to gange årligt til social- og sundhedsmedhjælperuddannelsen to gange årligt, hvorfor 2023 tal ikke er endelige.

⁵ Når de nyuddannede oplever ikke at have ressourcer til at klare de udfordringer, de møder i praksis (VIVE, 2022).

⁶ Mindst karakteren 02 i dansk og matematik

⁷ Der optages elever tre gange årligt til social- og sundhedsassistentuddannelsen to gange årligt, hvorfor 2023 tal ikke er endelige.

⁸ Der optages elever to gange årligt til social- og sundhedsmedhjælperuddannelsen to gange årligt, hvorfor 2023 tal ikke er endelige.

2.2.4 Mange velfærdsuddannede forlader deres fag

Der er ligeledes en bemærkelsesværdig stor andel af de velfærdsuddannede, som på sigt beskæftiger sig med andet end det felt, deres uddannelse er rettet mod. Fx er kun 35 % SOSU-hjælpere, 60 % SOSU-assistenten, 72 % sygeplejersker, 40 % lærere i folkeskolen og 11 % af pædagogerne ansat i deres felt efter 10 år. Denne udvikling bekræfter, at det kan være svært at fastholde medarbejdere og/eller arbejdsvilkårene er for svære (VIVE, 2022).

2.2.5 Ikke nok uddanner sig som specialister

Prognoser viser, at udbuddet af specialistuddannede ikke kan følge med efterspørgslen i de kommende år (IDA, 2021). En analyse⁹ viser, at der i 2030 i Danmark vil mangle 13.000 personer inden for ingeniørfag, naturvidenskab og dataloger samt 7.000 personer med en mellemlang teknik- og it-uddannelse. Dette sker som følge af øget fokus på lovgivning og krav om grøn omstilling, accelereret brug af it, digitale løsninger og behov for innovative løsninger, hvilket også betyder, at manglen på specialister vil være stigende på trods af, at der uddannes flere og flere.

Positivt er der sket et øget optag på it- og ingeniøruddannelserne i 2023. Konkret er der 11 % flere studerende, som er optaget på civilingeniøruddannelsen, mens diplomingeniøruddannelse oplever et tilsvarende optag som i 2022. I tillæg oplever it-uddannelserne en fremgang på 10 % i 2023 (IDA, 2023).

Svendborg Kommune har bl.a. følgende specialister ansat: Bygningsingeniører, konstruktører, arkitekter, biologer og IT-medarbejdere (Se bilag 1). Ift. rekruttering af specialister er kommunerne i særlig hård konkurrence med det private erhvervsliv, som ofte kan tilbyde høje lønninger og større mulighed for at imødekomme individuelle krav til både arbejdstid og arbejdsvilkår.

2.2.6 Faldende interesse for ledelse

En bekymrende udviklingstendens ift. udbuddet af arbejdskraft er også den faldende interesse for ledelse. Den faldende interesse for ledelse er derfor også et vigtigt opmærksomhedspunkt, idet dygtige ledere er helt afgørende for at kunne rekruttere og fastholde medarbejdere, men også for fremdrift og udvikling af de enkelte arbejdspladser.

Den seneste kandidatanalyse fra Ballisager viser, at motivationen for ledelse er gået fra 27% i 2020 til 15% i 2023. Det største fald i ledelsesmotivation registreres blandt de unge i aldersgruppen 18-34 år. Undersøgelsen viser også, at 'ledelse' som avanceringsmulighed, er blandt dem, som scorer lavest (Ballisager, 2023).

Der er flere bagvedliggende årsager til, at interessen for ledelse er faldende, fx:

- Stigende kompleksitet i ledelsesopgaven blandt andet som følge af arbejdskraftmangel og større krav til ledelse
- Lederrollen opleves som stressende
- Store ledesspænd kan gøre det udfordrende at være nærværende som leder
- Mangel på balance mellem arbejds- og privatliv, hvor færre ønsker "*at arbejde solen sort*"
- Unge vil hellere have mening og værdi i jobbet end titler og løn (Mandag Morgen, 2023(2)), (IDA, 2022), (tv2.dk, 2023)

⁹Analyse udarbejdet af IRIS Group og HBS Economics for Danske Gymnasier og Ingeniørforeningen, IDA i 2021.

2.2.7 Mange ansatte er på deltid

54,4 % af Svendborg Kommunes medarbejdere arbejder på deltid. Det er især på SOSU-området, men det gælder også pædagogisk personale (vpt.dk, 2023 (1)). Der ligger derfor et enormt potentiale i at øge det antal timer, som medarbejderne leverer med henblik på at reducere behovet for at rekruttere arbejdskraft.

2.2.8 Højt sygefravær

På de indre linjer påvirkes arbejdsudbuddet negativt af et stigende sygefravær. I 2022 lå fraværet for de fastansatte månedslønnede i Svendborg Kommune på 6,1% (mod 4,8 i 2020) (Svendborg Kommune, 2023 (3)). Udviklingen følger den nationale tendens, hvor 97 kommuner i 2022 har oplevet et stigende sygefravær (VIVE, 2023 (2)). I Svendborg Kommune er det især kortvarigt sygefravær (1-7 dage) som ligger højest (Svendborg Kommune, 2023 (3)).

Forskning og undersøgelser har dokumenteret, at *forhold i arbejdsmiljøet er årsagen til ca. 1/3 del af al sygefravær på arbejdspladsen* (arbejdsmiljøweb, 2020). I Svendborg Kommune er tallene genkendelige i forbindelse med evalueringen af Dialog- og Kontaktmodellen tilbage i 2021, hvor ca. 30 pct. af lederne fortalte, at de i sygefraværssamtalerne er blevet gjort opmærksomme på forhold i arbejdsmiljøet (trivsel), som de ikke var klar over.

2.2.9 Mange ansatte forventes at trække sig tilbage indenfor for en årrække

I løbet af de næste 10 år forventes en stor andel af Svendborg Kommunes medarbejdere at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet. Knap halvdelen af de ansatte i Svendborg Kommune er over 50 år (46,9%), ligesom 17,9% er over 60 år. Disse andele ligger over landsgennemsnittet sammenlignet med de øvrige kommuner.

Aldersfordelingen er bekymrende, da Svendborg Kommune også har en lavere andel af unge end landsgennemsnittet, hvor 9 % er under 29 år og 19 % er i alderen 30-39 år (Svendborg Kommune, 2023 (3)). Svendborg Kommune står indenfor en kort årrække overfor et potentielt generationsskifte.

2.2.10 Høj personaleomsætning

En personaleomsætning på cirka 10 % anses generelt for at sikre den nødvendige balance mellem fornyelse af arbejdsstyrken og kontinuitet i arbejdet.

Personaleomsætningen¹⁰ i Svendborg Kommune er steget fra 14,2% i 2020-2021 til 15,5% i 2021-2022, og ligger højere end landsgennemsnittet som ligger på 14,1 % i 2021-2022. (Svendborg Kommune, 2023 (3)).

En høj personaleomsætning koster både menneskeligt og økonomisk. Dette er dokumenteret i en række undersøgelser (HR-guiden 2019), (HR-ON 2023). Det koster i gennemsnit en arbejdsplads 14-16 ugers løn at ansætte en ny, faglært medarbejder. Den reelle pris vil bero på jobbet art og den erfaring, der efterspørges. Finansministeriet har lavet beregninger, der viser, at det kan koste op til et års løn at rekruttere en ny medarbejder.

Der er tre typer omkostninger forbundet med rekrutteringsprocessen: rekrutteringsomkostninger, adaptationsomkostninger og afbrydelsesomkostninger.

¹⁰ Hvert år sker der udskiftning blandt medarbejderne, hvor nogle stopper, og nye kommer til. Denne løbende udskiftning kaldes personaleomsætning. En personaleomsætning på cirka 10 % anses generelt for at sikre den nødvendige balance mellem fornyelse af arbejdsstyrken og kontinuitet i arbejdet.

Rekrutteringsomkostningerne er de omkostninger, der er direkte forbundet med rekrutteringsprocessen. Rekrutteringsomkostningerne udgør ca. 21% af de samlede omkostninger (Muehlemann & Leiser, 2018). Disse omkostninger dækker f.eks. over de timer, der bruges på at udarbejde et jobopslag, gennemlæse ansøgninger, afholdelse af jobsamtaler og så videre. Groft sagt er det de omkostninger, der er forbundet med at finde frem til den rette kandidat til jobbet.

Når den nye medarbejder er blevet ansat, vil der være en opstartsperiode, hvor den nye medarbejder skal oplæres, vises rundt, møde sine kolleger m.m. I denne periode er den nyansatte ikke lige så produktiv, som en medarbejder, der har været i jobbet i en længere periode. Omkostningerne forbundet med dette kaldes for *adaptionsomkostninger*, og de udgør ca. 53% (Muehlemann & Leiser, 2018).

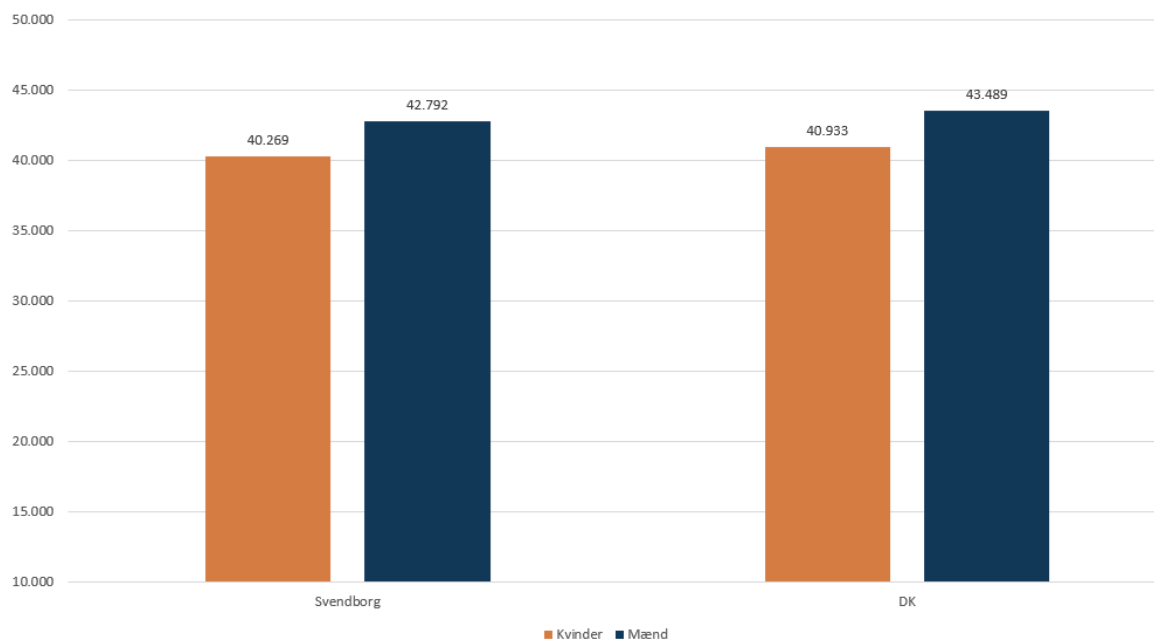
Endeligt er der *afbrydelsesomkostningerne*, som udgør ca. 26% (Muehlemann & Leiser, 2018). Disse omkostninger opstår, når de øvrige medarbejdere skal hjælpe den nye kollega. I den tid, hvor medarbejderen hjælper sin nye kollega, vil han eller hun selv være uproduktiv.

Der er altså mange omkostninger forbundet med ansættelsen af en ny medarbejder. Det bliver for alvor dyrt, hvis det er vanskeligt at tiltrække kvalificerede ansøgere til jobbet, og arbejdspladsen derfor ser sig nødsaget til at vælge en mindre kvalificeret ansøger. Endnu dyrere bliver det, hvis der er tale om en egentlig fejlrekruttering.

2.2.11 Lønniveau

Lønniveauet i Svendborg Kommune ligger lidt lavere end gennemsnittet på landsplan. Løn er et relevant opmærksomhedspunkt og et konkurrenceparameter, som kan have relation til arbejdsudbuddet, hvis medarbejdere fx vælger at søge til en anden kommune eller privat virksomhed, hvor de kan få højere løn.

Figur 2: Lønniveau i Svendborg Kommune og kommunerne i DK fordelt på køn i 2022 (Svendborg Kommune, 2023 (3)).



2.3 Den aktuelle rekrutteringssituation i Svendborg Kommune

Rekrutteringsudfordringen mærkes mange steder i organisationen, hvor tilbagemeldingerne er, at det er blevet sværere at rekruttere faglært personale på grund af færre kvalificerede ansøgere. Det har blandt andet medført et stigende behov for genopslag og et stigende antal ufaglærte medarbejdere i organisationen.

Rekrutteringsudfordringerne bekræftes i en undersøgelse fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering¹¹, som opgør velfærdsstillinger med en stor forgæves rekrutteringsrate¹². Andelen af stillingsopslag, der ikke bliver besat med faguddannet personale er:

- social- og sundhedshjælpere (28 %),
- social- og sundhedsassistenter (23 %)
- sygeplejersker (21 %)
- pædagoger (13 %)

2.3.1 SOSU-området

Fremskrivninger viser, at der på landsplan vil mangle 25.000 SOSU-medarbejdere i 2030. Dette bliver begrundet med, at udbuddet af SOSU-uddannede falder, tilgangen til SOSU-uddannelser falder, store årgange forlader arbejdsmarkedet samt at efterspørgslen efter SOSU-uddannede stiger pga. flere ældre- og plejekrævende borgere (VIVE (2022)).

I forhold til det konkrete behov for SOSU-medarbejdere, har FOA lavet en undersøgelse, som viser, at der i 2030 i Svendborg Kommune vil være 310 SOSU-medarbejderne, der har trukket sig fra arbejdsmarkedet. Grundet den demografiske udvikling vil der være behov for 268 flere SOSU-medarbejdere, hvilket giver et samlet rekrutteringsbehov på 578 fuldtidsstillinger i Svendborg Kommune i 2030 (FOA, 2023).

Som det ses i nedenstående tabel, er andelen af ufaglært SOSU-personale steget meget (KRL, 2023). Antallet af ufaglærte er steget med 162,9% i perioden fra 2018 til 2022, og udgør i 2022 nu 16,4%. Stigningen i ufaglært personale ses både som en udfordring og en løsning, da kommunen kompenserer og prioriterer ufaglært arbejdskraft, når faglærte stillinger ikke kan besættes. Både for at skabe mere kontinuitet for borgere og kolleger, men også for at mindske de økonomiske udgifter til dyre vikartimer.

Tabel 4: Antallet af SOSU-medarbejdere i Svendborg Kommune fra 2018-2022 (KRL, 2023)

Antal medarbejdere	2018	2019	2020	2021	2022
SOSU (Assistent og hjælper)	887	849	850	854	833
SOSU (Ufaglært)	62	52	65	126	163

¹¹ Udarbejdet af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR, 2023).

¹² Den forgæves rekrutteringsrate beskriver forholdet mellem de rekrutteringsforsøg, som har været forgæves i forhold til alle rekrutteringsforsøg (Dansk Erhverv, 2021).

Tabel 5: Fordeling af faglært som ufaglært SOSU-personale på hhv. ældre-, social-, skole- og familieområdet (KRL, 2023)

Fordeling af SOSU-hjælpere og assistenter og ufaglærte	2018	2019	2020	2021	2022
SOSU- (hjælpere og assistenter)	887	849	850	854	833
Familie, Børn og Unge	2	2	2	2	5
Skoler og Uddannelse		1	1	1	1
Socialafdelingen	55	50	53	52	49
Ældreområdet	830	796	794	799	778
SOSU (Ufaglært)	62	52	65	126	163
Socialafdelingen				1	1
Ældreområdet	62	52	65	125	162

Nedenstående tabeller bekræfter, at der især er unge medarbejdere blandt ufaglært SOSU-personale. Ligeledes ses også en stor andel af livserfarne blandt de faglærte. Videre rummer timeantallet pr. uge for begge grupper potentialer for at øges. Størstedelen af det faglærte personale arbejder mellem 28-36 timer om ugen.

Tabel 6: Aldersfordelingen på hhv. Faglært som ufaglært SOSU-personale i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Aldersfordeling	Op til 29 år	30-39 år	40-49 år	50-61 år	62+ år
SOSU (Assistent og hjælper)	59	137	201	326	110
SOSU (Ufaglært)	92	25	13	18	15

Tabel 7: Fordeling af antallet af timer pr/uge pr. medarbejder i 2023 (KRL, 2023)

Kategorier	0-19 timer	20-27 timer	28-31 timer	32-36 timer	Fuldtid
SOSU (Assistent og hjælper)	11	43	357	334	88
SOSU (Ufaglært)	39	40	45	35	4

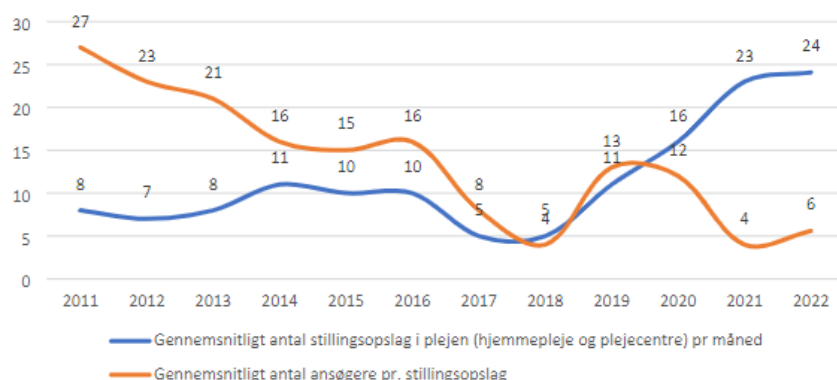
En rapport¹³ med fokus på fastholdelse af social- og sundhedspersonale i Svendborg Kommunes ældreområde viser, at den største andel af afgangende medarbejdere er ufaglærte (ca. 44 %), at de er under 35 år (38 %), at størstedelen som fratræder søger mod andet end uddannelse eller beskæftigelse (fx fordi de skal på udlands-/dannelsesture) (ca. 28 %) eller de vælger uddannelse (20 %) (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2023).

Direktørområdet Social, Sundhed og Beskæftigelse har en gennemsnitlig personaleomsætning på 17,2%, hvor den højeste personaleomsætning er blandt de ikke-uddannede social- og sundhedspersonale svarende til godt 40% i 2022 Svendborg Kommune, 2023 (3).

Ældreområdet i Svendborg Kommune oplever rekrutteringsudfordringer, hvilket bekræftes i figur 3, som viser at der gennem tiden, er sket et markant fald i antallet af ansøgere pr. stilling, ligesom der modsat også kan ses en øgning i antallet af stillingsopslag pr. år.

¹³ Rapport udarbejdet af Indenrigs- og Sundhedsministeriet, juni 2023

Figur 3: Stillingsopslag og ansøgere i ældreplejen ((Svendborg Kommune, 2023 (1)).



I forhold til dimittender på SOSU-assistentuddannelsen er der sket en stor nedgang i 2022. Det samme ses i forhold til andelen af studerende, der har været nedadgående både i 2021 og 2022.

SOSU-hjælperuddannelsen har oplevet en stigning i dimittender i 2022, ligesom andelen af studerende også er steget meget i 2022.

Tabel 8: Dimittender pr. år på SOSU-uddannelserne fra SOSU-FYN i Svendborg (Uddannelsesstatistik, 2023).

Dimittender pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Social- og Sundhedsassistent, SOSU-FYN, Svendborg	N/A	13	78	77	56	N/A
Social- og Sundhedshjælper, SOSU-FYN, Svendborg	32	42	49	27	54	16 ¹⁴

Tabel 9: Andel studerende pr. år på SOSU-uddannelserne fra SOSU-FYN i Svendborg (Uddannelsesstatistik, 2023).

Andel studerende pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Social- og Sundhedsassistent, SOSU-FYN, Svendborg	1.592	2.426	2.575	1.949	1.656	876 ¹⁵
Social- og Sundhedshjælper, SOSU-FYN, Svendborg	876	947	847	696	1.229	525 ¹⁶

Der er på ældre- og socialområdet i første halvdel af 2023 opslået 79 stillinger (ekskl. tilkalddevikarer, afløsere og elever) hvoraf;

- 5 opslag er på fuldtid/37-timer
- 61 opslag er med et lavere timetal eller med et lavere timeinterval fx 28-30 timer
- 10 opslag hvor timer er angivet "efter aftale" (Emply, 2023)

Lederne i Svendborg Kommune, som ansætter SOSU-personale, mærker arbejdskraftudfordringen, ligesom de også oplever, at de er udfordret på rekruttering af faglærte medarbejdere. Det går nemmere med ufaglært personale, men det har sin pris i forhold til behovet for mere introduktion, mere tid til oplæring og tid fra de faglærte medarbejdere. Det betyder også, at arbejdspresset stiger hos de allerede ansatte, hvorfor det også kan være svært at rumme nye medarbejdere og elever.

¹⁴ Tal for 2023 tal ikke er endelige.

¹⁵ Der optages elever tre gange årligt til social- og sundhedsassistentuddannelsen to gange årligt, hvorfor 2023 tal ikke er endelige.

¹⁶ Der optages elever to gange årligt til social- og sundhedsmedhjælperuddannelsen to gange årligt, hvorfor 2023 tal ikke er endelige.

Yderligere opleves det også svært at ansætte medarbejdere til døgndækkede tilbud, hvor der er behov for ekstra meget støtte og pleje. Her bliver vagterne også sværere at rekruttere til, da de indbefatter weekend, aften og dagvagter af 7-8 timers længde. Tilsvarende udfordringer gælder også for ansættelser af pædagoger og sygeplejersker.

2.3.2 Pædagoger

Indenfor de kommende 10 år vil der være 60.000 flere små børn, hvilket medfører et øget behov for 8.000 flere pædagoger på landsplan (BUPL, 2023).

I perioden 2018 til 2022 er antallet af pædagogisk personale samlet set steget med 20%. Antallet af faglærte pædagoger er steget, mens antallet af socialpædagoger er faldet en smule. Andelen af ufaglærte er i perioden steget fra 15% til 21,6%.

Tabel 10: Antal medarbejdere, pædagoger, pædagogmedhjælpere og socialpædagoger i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Antal medarbejdere	2018	2019	2020	2021	2022
Pædagoger	432	413	428	475	511
Pædagogmedhjælpere	111	109	132	139	183
Socialpædagoger	164	172	165	168	154

Tabel 11: Aldersfordelingen på hhv. Faglært som ufaglært i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Aldersfordeling	Op til 29 år	30-39 år	40-49 år	50-61 år	62+ år
Pædagoger	59	141	141	142	28
Pædagogmedhjælpere	63	36	29	43	12
Socialpædagoger	8	41	36	54	15

Tabel 12: Fordeling af pædagogisk personale på hhv. ældre-, social-, og dagtilbudsområdet (KRL, 2023)

Fordeling af pædagoger, pædagogmedhjælpere og socialpædagoger i Svendborg Kommune	2018	2019	2020	2021	2022
Pædagoger	432	413	428	475	511
Familie, Børn og Unge	53	46	51	47	52
Kultur og Fritid	2	1			
Sekretariat og Dagtilbud	225	223	238	273	292
Skole og Uddannelse	140	128	127	141	152
Socialafdelingen	12	15	11	12	13
Ældreområdet			1	2	2
Pædagogmedhjælpere	111	109	132	139	183
Familie, Børn og Unge	1	1	1		5
Sekretariat og Dagtilbud	89	84	98	109	141
Skole og Uddannelse	21	24	33	30	37
Socialpædagoger	164	172	165	168	154
Familie, Børn og Unge	36	37	35	39	37
Socialafdelingen	128	135	130	129	117

Behovet for pædagogisk personale er steget som følge af en øget stigning i antallet af små børn i Svendborg Kommune, samt den demografiske udvikling primært som følge af en positiv befolkningstilvækst i

Svendborg (Svendborg Kommune, 2023 (2)). Dette har betydet, at kommunen har haft behov for at udvide med flere daginstitutioner som også kræver mere personale. Ydermere er der vedtaget en politisk aftale om minimumsnormeringer i daginstitutioner, som tilsvarende stiller krav om mere personale, hvorfor andelen er vokset tilsvarende.

Personaleomsætningen for det pædagogiske personale i Svendborg Kommune fordeler sig som følgende;

- Pædagoger er faldet fra 12,2 % i 2018 til 10,7 % i 2022
- Pædagogmedhjælpere ligger jævnt på samme niveau i 2018 som i 2022 svarende til 25,2 %
- Socialpædagoger er steget fra 14,9 % i 2018 til 19,0 % i 2022 (Svendborg Kommune, 2023 (3))

Det pædagogiske personale er blandt de faggrupper i Svendborg Kommune, som har en stor andel deltidsansatte.

Tabel 13: Fordeling af antal timer pr/uge pr. Medarbejder (KRL, 2023)

Kategorier	0-19 timer	20-27 timer	28-31 timer	32-36 timer	Fuldtid
Pædagoger	7	19	67	215	203
Pædagogmedhjælpere	20	19	41	61	42
Socialpædagoger	2	3	23	58	68

Med mangel på pædagoger er det værd at bemærke, at Svendborg Kommune gennem det første halvår af 2023 har opslået 59 pædagogiske stillinger hvoraf;

- 20 opslag er fuldtidsstillinger på 37 timer
- 11 opslag er med et timetalsinterval x-37 timer, fx 32-37 timer (fuldtid/deltid)
- 28 opslag er med et lavere timetal end 37 timer, fx 30 timer eller 30-35 timer (Empty, 2023)

På nationalt plan opleves en faldende interesse for pædagoguddannelsen. Desværre bekræfter afbrud på pædagoguddannelsen ved UCL i Svendborg de nationale tendenser i perioden fra 2018-2022, hvor frafaldet er steget fra 18 elever til 30 elever (tabel 3).

Tabel 14 viser antallet af dimittender samt antal pædagogstuderende på UCL, Svendborg i perioden fra 2018 til 2023. Antallet af dimittender i 2022 er stort set svarende til 2018. Der er i 2022 sket en stigning i antallet af studerende på 21 sammenlignet med 2018.

Tabel 14: Dimittender og studerende på pædagoguddannelsen på UCL, Svendborg (ufm.dk, 2023)

Dimittender pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Antal	44	37	35	37	43	N/A
Andel studerende pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Antal	155	170	177	184	176	N/A

Lederne for det pædagogiske personale oplevede især rekrutteringsudfordringer i 2021. Vurderingen er, at det går lidt bedre i 2022 i forhold til rekruttering af pædagogisk personale. Den faldende interesse for pædagoguddannelsen er genkendelig.

Lederne oplever, at de unge medarbejdere har andre behov og forventninger end medarbejdere, som tidligere er blevet ansat. Den ledelsesmæssige opgave er forandret, og der mærkes et større behov for at hjælpe på vej og skabe tryk.

Pædagogisk personale er vanskeligt at rekruttere til de døgnbemandede institutioner pga. arbejdstiderne, der af mange ikke opleves så attraktive. Det er også blevet sværere at rekruttere pædagogisk personale til skoleområdet.

2.3.3 Sygeplejersker

En analyse fra 2021 fremskriver efterspørgslen efter sygeplejersker på Fyn i 2030 til 6.200 sygeplejersker. Udbuddet vil være på 5.700. Dette giver en mangel på ca. 1.300 sygeplejersker på Fyn (danskeprofessionshøjskoler.dk, 2021 (1)).

Antallet af sygeplejersker ansat i Svendborg Kommune er steget fra 121 medarbejdere i 2018 til 132 medarbejdere i 2022.

Tabel 15: Antal medarbejdere, sygeplejersker i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Antal medarbejdere	2018	2019	2020	2021	2022
Sygeplejersker	121	132	134	135	132

Tabel 16: Fordeling af antal timer pr/uge pr. Medarbejder (KRL, 2023)

Kategorier	0-19 timer	20-27 timer	28-31 timer	32-36 timer	Fuldtid
Sygeplejersker	1	7	26	64	35

Tabel 17: Aldersfordelingen på sygeplejersker i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Aldersfordeling	Op til 29 år	30-39 år	40-49 år	50-61 år	62+ år
Sygeplejersker	3	42	30	36	21

Personaleomsætningen for sygeplejersker er faldet fra 16,3 % i 2018 til 12,6 % i 2022.

Dimittender fra UCL i Svendborg er stigende igen efter fald i 2021, men desværre følger afbrud af uddannelsen de nationale tendenser, hvor antallet er stigende (tabel 3).

Tabel 18: Dimittender og andel studerende på sygeplejerskeuddannelsen på UCL, Svendborg (ufm.dk, 2023)

Dimittender pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Antal	61	58	73	64	76	N/A
Andel studerende pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Antal	254	288	296	294	273	N/A

Svendborg Kommune har gennem det første halvår af 2023 opslået 9 sygeplejersker stillinger hvoraf;

- 2 opslag er på fuld tid
- 5 opslag er med et lavere timetal/timeinterval
- 2 opslag er med 32-37 timer (deltid/fuldtid)

2.3.4 Lærere

I en analyse fra 2021 bliver efterspørgslen i 2030 efter lærere på Fyn vurderet til 7.100. Udbuddet vil være på 6.100. Det giver en mangel på ca. 1.000 lærere på Fyn (danskeprofessionshøjskoler.dk, 2021 (2)).

I Svendborg Kommune var der i 2019 en sparerunde, hvor vi måtte sige farvel til et stort antal lærere. I 2022 er antallet godt på vej tilbage til samme niveau som i 2018.

Tabel 19: Antal medarbejdere, lærere i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Antal medarbejdere	2018	2019	2020	2021	2022
Lærere	534	495	509	516	522

Tabel 20: Fordeling af antal timer pr/uge pr. Medarbejder (KRL, 2023)

Kategorier	0-19 timer	20-27 timer	28-31 timer	32-36 timer	Fuldtid
Lærere	26	13	57	37	389

Tabel 21: Aldersfordelingen på lærere i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Aldersfordeling	Op til 29 år	30-39 år	40-49 år	50-61 år	62+ år
Lærere	17	108	159	196	42

Personaleomsætningen for lærere er faldet fra 9,8 % i 2018 til 8,3 % i 2022.

I forhold til dimittender fra UCL Odense er niveauet faldet i 2022 kontra 2021, men niveauet ligger højere end ellers. Meget positivt er det, at læreruddannelsen kommer til Svendborg i 2026.

Tabel 22: Dimittender og andel studerende ved læreruddannelsen på UCL, Odense (ufm.dk, 2023)

Dimittender pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Antal	132	160	168	188	174	N/A
Studerende pr. år	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Antal	1.082	1.078	1.099	1.060	973	N/A

Svendborg Kommune har gennem det første halvår af 2023 opslået 12 lærerstillinger hvoraf;

- 11 opslag er på fuld tid
- 1 opslag er på deltid (Empty, 2023)

Skolelederne har ikke en oplevelse af, at der ikke kan rekrutteres lærere. Feltet med ansøgninger er imidlertid blevet mindre, ligesom en stor del af ansøgerne har mindre erfaring. På skoleområdet er der en oplevelse af, at det især er vigtigt i stillingsopslag at lave detaljerede beskrivelser af den konkrete skoles kultur og område. Det gælder især for ansøgere, som ikke til dagligt bor i Svendborg.

2.3.5 Specialister

Inden for det tekniske område i Svendborg Kommune bliver der brugt en række specialister.

Med udgangspunkt i afgrænsningen af specialister i bilag 1, er antallet af specialister stigende også i Svendborg Kommune. F.eks. er antallet af bygningskonstruktører steget fra 13 medarbejdere i 2018 til 22 medarbejdere i 2022 (KRL, 2023). Stigningen er sket som følge af et stort anlægsprogram i en årrække, afvikling af Landstævnet mv.

Tabel 23: Antal medarbejdere, specialister i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Antal medarbejdere	2018	2019	2020	2021	2022
Specialister	62	61	80	79	86

Personaleomsætningen for specialister er steget fra 11,9 % i 2018 til 15,9 % i 2022.

Specialister dækker over en meget bred betegnelse af stillinger. Det betyder også, at det er meget forskelligt, hvordan det går med at rekruttere nye medarbejdere. På specialismrådet er især også den private sektor et konkurrenceparameter, da Svendborg Kommune ikke kan honorere de høje lønninger.

I situationer, hvor det ikke har været muligt at få besat en specialiststilling, har der været en særlig opmærksomhed på støttefunktionerne i stedet.

Tabel 24: Aldersfordelingen på specialister i Svendborg Kommune (KRL, 2023)

Aldersfordeling	Op til 29 år	30-39 år	40-49 år	50-61 år	62+ år
Specialister	2	29	21	25	9

Lederne oplever blandede udfordringer omkring rekrutteringssituationen. Flere ledere oplever at kunne rekruttere ved behov samt mange kvalificerede ansøgere, mens andre ledere har en tydelig oplevelse af, at rekruttering er blevet svært.

I forhold til rekruttering af specialister er det en styrke, at de fleste specialister bliver ansat i meget selvstændige roller, hvor der er mulighed for at drive projekter fra idefase til drift. Dette er ofte attraktivt og tiltrækker kandidater. Ligeledes har Svendborg et godt omdømme og gode udviklingsmuligheder.

2.3.6 Ledere

Svendborg Kommune har i 2022 - 208 ledere, fordelt på;

- 13 afdelingschefer (niveau 3)
- 58 afdelingsledere (niveau 4)
- 137 teamledere (niveau 5)

Direktørområdet Børn, Unge, Kultur og Fritid har flest ledere med 112 i alt. Social, Sundhed og Beskæftigelse har 68 ledere, Miljø og Teknik har 18 ledere og Kommunaldirektørens område har 10 ledere Svendborg Kommune, 2023 (3).

Svendborg Kommune har et gennemsnitligt ledelsesspænd på 20,5 medarbejdere pr. leder, hvor ældreområdet trækker op med 29,2 medarbejdere pr. leder (Svendborg Kommune, 2023 (4))

En rapport fra Den Fællesoffentlige Ledelsesevaluering viser, at den gennemsnitlige leder i kommuner har et ledelsesspænd på 17,5 medarbejdere pr. leder, hvor ledere i staten kun har 10 medarbejdere i gennemsnit (Ledelsesevaluering, 2023)

På tværs af direktørområderne er gennemsnitsalderen for ledere 52 år. 63 % af lederne er over 50 år, mens 24% er over 60 år (Svendborg Kommune, 2023 (3)).

Rekruttering af ledere er et prioriteret område i Svendborg Kommune i forhold til ledernes store betydning for opgaveløsning og arbejdsmiljø. Det er blevet sværere at rekruttere ledere, hvor mindre erfaring, høje lønkrav mv. også i stigende omfang mærkes. Der opleves generelt færre kvalificerede ansøgere. Såvel det tekniske område som skole- og ældreområdet oplever rekrutteringsudfordringer på ledelsesniveau.

2.3.7 Svendborgs forcer ift. arbejdskraftudfordringen

Svendborg er et attraktivt levested med smuk natur, gode uddannelsesmuligheder samt et rigt maritimt og kulturelt byliv, der også tiltrækker turister. Elementer, der er centrale i Svendborg Kommunes udviklingsarbejde, som har til hensigt at sikre en god fremtid for byens borgere, pendlere, turister,

foreninger og studerende. Tilsvarende har det en positiv betydning for arbejdskraftudfordringen i Svendborg Kommune.

Gennem de seneste år (2017-2022) har Svendborg haft en positiv befolkningstilvækst på 1,6 %, mod gennemsnittet for Syddanmark på 1,4 %. Nettotilflytningen har bl.a. betydet 723 flere personer i 2021. De nye tilflyttere kommer primært fra Odense, København og Faaborg-Midtfyn Kommuner (Kontur, 2023).

Svendborg er ligeledes attraktiv for studerende, og indtog i april 2023 en 5. plads i Studentums kåring af Årets studieby 2023. De studerende har bl.a. lagt vægt på faglighed, karriere og transportmuligheder, hvor Svendborg har scoret højt på alle parametre (Studentum, 2023).

Svendborg er en uddannelsesprivilegeret kommune, der kan tilbyde fagligt stærke uddannelsesinstitutioner som UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole, Social- og Sundhedsskolen Fyn, SIMAC (Svendborg International Maritime Academy) og Svendborg Erhvervsskole. Fra 2026 kommer læreruddannelsen tilbage til Svendborg, når UCL bygger en ny campus på havnefronten, som kommer til at danne ramme for lærer-, sygeplejerske- og pædagoguddannelsen. At samle flere uddannelser i et attraktivt og indbydende studiemiljø forventes at gøre en positiv forskel for de studerende. Samtidig vil studerende og nyuddannede være en vigtig rekrutteringskilde ind i Svendborg Kommune. Med de mange tilflyttere og gode muligheder for uddannelse netop inden for velfærdsområderne, må dette forventes at have en positiv indflydelse på arbejdskraftudfordringen i de kommende år.

2.4 Opsummering på analyse del 1

Alderssammensætningen i den danske befolkning gennemgår i disse år store forandringer. De skiftende demografiske mønstre, der medfører en betydelig stigning i antallet af ældre og småbørn, vil resultere i en øget efterspørgsel efter velfærdsydelser og en forøgelse af behovet for kvalificeret arbejdskraft. Det gælder især inden for ældreplejen, sundhedssektoren og i daginstitutionerne. I tillæg er der øget fokus på bæredygtighed og grøn omstilling, som får efterspørgslen efter specialister til at stige.

Udfordringerne med arbejdskraftmangel og rekruttering påvirkes af udbuddet af arbejdskraft, hvor faktorer som lav ledighed, aftagende interesse for velfærdsområder, faldende interesse for ledelse, mange deltidsansættelser, et stigende sygefravær samt personaleomsætning samt en forventet stor tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet inden for de kommende år, spiller ind.

Rekrutteringssituationen viser tydeligt, at det bliver stadig vanskeligere at tiltrække kvalificeret personale med faglige kompetencer især hvad angår SOSU-personale, pædagoger, lærere og sygeplejersker. Samtidig er der et faldende optag af studerende til velfærdsuddannelserne.

Rekrutteringsudfordringerne inden for de fire stillingskategorier er synlige i Svendborg Kommune gennem et faldende antal ansøgere, og et deraf øget behov for genopslag. Konsekvensen er samtidig flere ansættelser af ufaglært personale samt en stigende personaleomsætning og et stigende sygefravær.

Der er lavet en bevidst afgrænsning til de fire stillingskategorier, da man på nationalt plan forudser, at det vil være blandt disse velfærdsområder, at udfordringerne vil være størst, og vil ramme flest. Der vil derfor være flere ikke-nævnte områder fx rengøringspersonale og socialrådgivere, som vil opleve tilsvarende udfordringer. Grundet den demografiske udvikling og lav ledighed vil de fleste brancher og fagområder i et eller andet omfang opleve tilsvarende udfordringer.

3. Analyse del 2 – Aktuelle tiltag

Analysens del 2 har til formål at belyse, hvilke tiltag der pt. arbejdes med hhv. på tværs af organisationen og på de særligt udfordrede fagområder i relation til arbejdskraftudfordringen.

Der er igennem de sidste år besluttet en række indsatser, der har haft til formål at sikre en kvalificeret arbejdskraftstyrke både på kort og lidt længere sigte. Fundamentet i indsatserne er vores værdier samt personale- og ledelsespolitikken, der understøtter Svendborg Kommune i sin position som en god og attraktiv arbejdsplads. Valg af indsatserne har afsæt i nationale tendenser og emergerende behov, men også hvad forskning og undersøgelser viser, at der virker. Derudover sætter de centrale overenskomster og aftaler de overordnede rammer for vores arbejdsvilkår.

Medarbejdernes motivation har stor betydning både for kvaliteten i opgaveløsningen og for tilskyndelsen til at forblive ansat i Svendborg Kommune. Vi ved fra forskning og undersøgelser¹⁷, at de vigtigste faktorer for medarbejdernes motivation er:

- *Mening i arbejdet* – oplevelsen af at arbejdet giver mening for individet og for samfundet.
- *Indflydelse på eget arbejdsliv og egen arbejdsituation* – blandt andet i form af fleksibilitet
- *Relationer* – oplevelsen af at høre til på arbejdspladsen, herunder at blive hjulpet og støttet
- *Kompetencer* - oplevelsen af at føle sig kompetent til sit arbejde
- *Ledelse* – oplevelsen af den nærmeste leders evne til at lede. Dårlig ledelse skræmmer medarbejdere væk. En jobsurvey fra AS3 har vist, at 28 % har skiftet job de seneste 3 år grundet dårlig ledelse (AS3, 2021).

De fem faktorer er tænkt ind i de personalerelaterede indsatser, der er igangsat i Svendborg Kommune. Tilsvarende har en helt særlig opmærksomhed været at skabe **sammenhæng og en fælles rød tråd** i de forskellige tiltag, der er blevet besluttet.

Strømninger og tendenser i relation til fremtidens arbejdsmarked har været vigtige at forholde sig til i valg af indsatsområder, da arbejdsmarkedet er i hastig forandring. Opgøret med det industrielle paradigme er i fuld gang. Det betyder blandt andet, at medarbejderne i mindre grad indretter sig efter arbejdet, og at arbejdet i højere grad er nødt til at tilpasse sig medarbejdernes behov.

Det handler især om:

- **Fleksibilitet;** Livslange ansættelser vil i fremtiden være undtagelser, hvor flere jobskifte vil præge den enkeltes arbejdsliv. Vi skal indstille os på "multifaselivet", hvor vi i højere grad skifter mellem uddannelse, arbejde samt rekreative perioder til at lade op fagligt og mentalt. Det betyder, at der vil være et større behov for løbende efteruddannelse og opkvalificering samt kurser og certificeringer, ligesom tidsbegrænsede ansættelser, orlov, freelancere og projektansættelser også vil blive hyppigere tilbudt og efterspurgt.

¹⁷ (KL, 2022 (6)), (Lederweb, 2021)

- **Nye generationer træder til;** En ny generation er på vej ind på arbejdsmarkedet. De er optaget af mening og værdi, ligesom de er stærkt ambitiøse for deres liv, arbejdsliv og det (klima)aftryk, de sætter i verdenen. De nye generationer kommer med ny viden og masser af potentiale, men samtidig stiller de krav til arbejdspladserne, som vi ikke tidligere har set. Dette er fint illustreret i nedenstående lille anekdote.

”Hvad kan den her arbejdsplads gøre for mig?”, spørger de unge. Og de ældre medarbejdere bliver provokerede og tænker: ”Hvad med lige at aftjene din værnepligt først FØR du begynder at kræve”?

Spørgsmålet er, om de unge virkelig er så forkælede, eller om de måske er den mest indsigtfulde og engagerede generation nogensinde? I hvert fald bliver der behov for at få bygget bro mellem generationerne på arbejdspladsen således, at forskellighed og diversitet bliver en fremadrettet styrke.

- **Bæredygtighed og grøn omstilling.** De store klimaforandringer og en øget politisk bevågenhed om bæredygtighed og klima betyder, at den grønne omstilling vil fylde meget på fremtidens arbejdsmarked, og samtidig være et parameter, som potentielle medarbejdere vil udvælge arbejdspladser ud fra.
- **Digitalisering og automatisering;** Digitale værktøjer og platforme bliver i stadigt større omfang en del af arbejdslivet, ligesom farten på digitalisering og kunstig intelligens er intensiveret så kraftigt, at det rækker udover vores forstand. Dette gælder i alle sektorer og brancher, og det vil have en stor og positiv betydning i relation til arbejdskraftudfordringen. Det vil samtidig i stigende omfang stille krav til medarbejdernes digitale forståelse og udvikling.

Fremtidens velfærdsmedarbejdere skal have en væsentlig viden om digital teknologi for at levere og løse deres kerneopgave. Det vil derfor være nødvendigt at investere i relevant efter- og videreuddannelse på dette område. For den unge generation vil anvendelsen af digitale løsninger også være et rekrutteringsparameter.

- **Fællesskab, tværfaglighed og samarbejdsevne;** De personlige kompetencer bliver stadigt vigtigere på fremtidens arbejdsmarked som et modsvar til den stigende individualisering. De større individuelle frihedsgrader stiller større krav til de relationelle kompetencer, ligesom evnen til at kunne arbejde sammen på tværs bliver helt central i forhold til at kunne lykkes i sin opgaveløsning. Kompetencerne er vigtige at tænke ind i rekruttering af nye medarbejdere.
- **Diversitet og ligestilling;** Der vil også i de kommende år være opmærksomhed på kultur, omgangstone og form, samt ligestilling på arbejdspladserne. Faktorerne er vigtige i forhold den fremadrettede rekruttering.
- **Mental sundhed;** I vores accelererende samfund ændrer arbejdsmarkedet og behovet for kompetencer sig hurtigt med øget arbejdspress samt stor usikkerhed om fremtiden til følge. WHO forudsiger, at stress-relaterede lidelser bliver en stor udfordring i fremtiden. Hver 5. arbejdsdygtige dansker har i dag mentale helbredsproblemer (mentalsundhed.dk, 2023). Et stigende krav – ikke mindst fra de yngre generationer – vil være fokus på mental sundhed og trivsel. I fremtiden vil arbejdspladsen i endnu højere grad blive betragtet som en oplagt forebyggelsesarena for sundhedsfremme.

3.1. Fælles initiativer rettet mod alle arbejdspladser

Nedenstående indsatser er fælles for alle arbejdspladser i Svendborg Kommune. Indsatserne er besluttet i perioden fra 2021 til 2023. Afsnittet er delt op i indsatser målrettet alle arbejdspladser og lokale indsatser målrettet de særligt udfordrede fagområder.

Fællesskabet - Centralt niveau	
Rekruttering, on-boarding og employer branding	<p>Der er sket en forstærkning og intensivering af rekrutteringsinitiativer med formålet at sikre fortsat tilgang af kompetente medarbejdere og ledere til Svendborg Kommune.</p> <p>Der har i 2022 været fokus på at forbedre kvaliteten af stillingsopslag. Dette inkluderer bl.a.: Udarbejdelse af en kernefortælling om Svendborg Kommune som arbejdsplads (samt kernefortællinger på udvalgte fagområder), nye fotos i stillingsopslag mv., en fælles skabelon for opbygning af stillingsopslag, kurser i at skrive gode stillingsopslag samt optimering af de digitale platforme i forhold til stillingernes synlighed og brand. Små rekrutteringsfilm er benyttet.</p> <p>Personprofiler benyttes i stigende omfang i forbindelse med leder- og specialiststillinger.</p> <p>Der er ligeledes iværksat tiltag for at byde velkommen til nye medarbejdere og ledere i Svendborg Kommune. Der afholdes fx hver måned et fælles introduktionsmøde for nyansatte med deltagelse af bl.a. borgmester og kommunaldirektør, hvor der gives en overordnet introduktion til kommunen.</p> <p>Herudover er der udarbejdet inspiration og tjeklister til den gode on-boarding til brug for arbejdspladserne.</p>
God ledelse og vedvarende udvikling heraf	<p>Der er med god grund kommet større fokus på ledelse. God ledelse er et vigtigt konkurrenceparameter i udviklingen af attraktive arbejdsfællesskaber, der kan tiltrække arbejdskraft, og hvor dygtige medarbejdere har lyst til at blive og udvikle sig¹⁸. Dette stiller krav til, at kommunens ledere løbende udvikler og styrker deres ledelsespraksis.</p> <p>I 2023 er der i hele organisationen gennemført en 360 graders ledelseevaluering, som fremadrettet gennemføres hvert andet år. Evalueringen har fokus på udviklingen af den enkelte leder samt et vedvarende fokus på god ledelse i Svendborg Kommune. Der er bl.a. tilbudt coaching og netværksforløb.</p> <p>Ledere med mindre end 3 års ledelseserfaring tilbydes at deltage i 'netværk for nye ledere'. Netværket har fokus på det personlige lederskab og de udfordringer, som nye ledere typisk oplever.</p> <p>For medarbejdere, som overvejer at blive ledere, tilbydes lederspirer-forløb.</p>

¹⁸ AS3 har lavet en jobsurvey i 2021 som viste at 37 % af de tilspurgte overvejer eller har skiftet job pga. dårlig ledelse (AS3, 2021).

	<p>Med henblik på at styrke den fælles ledelsesudvikling i Svendborg Kommune, bliver der afholdt én årlig fælles lederdag. Formålet er fælles faglig udvikling og inspiration samt tværgående erfaringsudveksling og vidensdeling blandt alle lederne i kommunen.</p> <p>Ligeledes bliver der tre gange om året afholdt 'introduktion for nye ledere', som alle nye ledere i Svendborg Kommune deltager i. Direktørerne er sammen med de nye ledere, og introduktionen har særligt fokus på ledelsespolitikken og forventningerne til kommunens ledere.</p>
<p>Psykologisk tryghed</p>	<p>Psykologisk tryghed er et centralt indsatsområde med et meget stort potentiale i forhold til både medarbejdere og borgere.</p> <p>Psykologisk tryghed relaterer sig til gruppeniveauet og til kulturen på arbejdspladsen. En kultur som både ledere og medarbejdere har indflydelse på. En arbejdsplads med høj psykologisk tryghed er kendetegnet ved, at der i gruppen er en tro på, at det at sige sin mening er forventet og velkommen.</p> <p>I Svendborg Kommune arbejder vi derfor med psykologisk tryghed på både organisatorisk-, ledelses-, arbejdsplads- og individniveau. Forskning viser, at høj psykologisk tryghed på arbejdspladser resulterer i større jobtilfredshed, højere kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, større innovationskraft samt mere arbejdsglæde.</p> <p>Ved at styrke den psykologiske tryghed øger medarbejdere og ledere evnen til sammen at lære, udvikle og skabe innovation, ligesom risikoen for krænkelser reduceres markant. Også sygefravær og personaleomsætning bliver påvirket positivt ved en høj psykologisk tryghed.</p> <p>Psykologisk tryghed blev iværksat som et særligt indsatsområde i 2022 med temadage og materialer til organisationen, samt tilbud om processtøtte ved HR-konsulenter. Arbejdet og fokus fortsætter i 2023. Psykologisk tryghed er et vigtigt fundament i de personalepolitiske indsatser. Psykologisk tryghed som indsats skal fremme medarbejdernes tilknytning til arbejdspladserne.</p>
<p>Attraktive faglige arbejdsfællesskaber</p>	<p>Det er i arbejdsmiljøforskningen hyppigt dokumenteret, at en af de vigtigste faktorer for, at medarbejderne trives i arbejdet, er indflydelse på egen arbejdstid og opgaveløsning, ligesom individuel fleksibilitet er et konkurrenceparameter, når vi skal fastholde og tiltrække medarbejdere.</p> <p>Svendborg Kommune har i løbet af 2022 på forskellig vis drøftet fleksibilitetsdagsordenen, og der er i såvel ledelses- som MED-organisationen stemplet ind på denne dagsorden.</p> <p>Opgaven bliver for ledere og medarbejdere sammen at få skabt rammer for et attraktivt og bæredygtigt arbejdsliv, der kombinerer et stærkt fællesskab og høj faglighed med øget fleksibilitet for den enkelte. Der skal etableres mere fleksible arbejdsformer, der kan få livet til at balancere uden, at det går ud over opgaveløsningen, og hvor vi bliver bedre til at tiltrække og tilknytte medarbejdere i alle aldre.</p>

	<p>Der er en god sammenhæng til de indsatser, der allerede nu arbejdes med i Svendborg Kommune ift. psykologisk tryghed, god ledelse, seniorpartnerskab og en fremtid mod fuldtid. Den røde tråd og fælles kurs skal understøttes i arbejdet med attraktive faglige arbejdsfællesskaber.</p> <p>Erfaringerne fra arbejdspladser, der arbejder målrettet med fleksibilitet og livsfaser viser, at følgende effekter blandt andet kan opnås:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Øget trivsel og arbejdsglæde samt mening og motivation i arbejdet • Øget stabilitet og kvalitet i opgavevaretagelsen samt borger-/brugeroplevelsen • Frigørelse af ressourcer gennem ændret arbejdstilrettelæggelse • Øget fastholdelse, reduceret personaleomsætning og hermed færre ressourcer anvendt på rekruttering samt pre-og onboarding • Øget tiltrækningskraft og et bedre omdømme som arbejdsplads <p>Arbejdet med etablering af attraktive faglige arbejdsfællesskaber er i høj grad kultur- og ledelsesbåren.</p> <p>Fleksibilitetsbegrebet i kobling med kerneopgaven vil i højere grad blive foldet ud i løbet af 2023 og 2024 i form af dels fælles prøvehandling og dels prøvehandling på de enkelte arbejdspladser.</p>
<p>Partnerskabsprojekter</p>	<p>Svendborg Kommune er indtrådt i to partnerskaber i regi af forhandlingsfællesskabet og KL, hvor HR er tovholder og samarbejder med forskellige arbejdspladser og områder i organisationen. Erfaringerne fra arbejdet skal efterfølgende udbredes til alle arbejdspladser i hele organisationen.</p> <p>'Seniorpartnerskabet' har til formål at gøre det mere attraktivt for vores livserfarne medarbejdere at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet. Målet er, at flere vælger at forlænge deres arbejdsliv inden overgang til efterløn/pension. Der er behov for arbejdskraften, og derfor skal der iværksættes initiativer og aftaler som understøtter dette. Svendborg Kommune er indtrådt i partnerskabet ultimo 2022.</p> <p>Arbejdet i seniorpartnerskabet afsluttes i efteråret 2023, hvorefter erfaringerne skal danne grundlag for den videre implementering i Svendborg Kommune.</p> <p>'En fremtid mod fuldtid' Svendborg Kommune deltager i regi af KL og Forhandlingsfællesskabet i partnerskabet; 'En fremtid mod fuldtid'.</p> <p>Projektet har til formål at gøre det attraktivt og muligt at få flere op i tid gennem vidensdeling og prøvehandling. Svendborg Kommune er repræsenteret ved arbejdspladser fra hhv. ældre-, dagtilbuds-, - og socialområdet, og vi har valgt at gå sammen med Faaborg-Midtfyn kommune.</p>

	Partnerskabet afsluttes i december 2023, hvorefter erfaringerne og inspirationen udbredes i hele organisationen.
Høje følelsesmæssige krav i arbejdet	Der er i 2022 og 2023 afholdt temadage med fokus på 'høje følelsesmæssige krav' i arbejdet samt 'forråelse'. Begge begreber knytter sig til omsorgsarbejdet med borgere, pårørende og patienter. Introduktionen af begreberne skal sikre god behandling af borgerne, men skal også skærpe medarbejdernes bevidsthed om at undgå omsorgstræthed og herunder at bevare en sund og professionel arbejdspladskultur.
Forebyggelse af krænkelser og sexismen	Der har i 2021 og 2022 været dialogprocesser på alle arbejdspladser om krænkelser og sexismen, ligesom der er lavet fælles retningslinjer og vejledninger for forebyggelse og håndtering af krænkelser og sexismen. Formålet er at understøtte en tryk og respektfuld arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø for alle.
Afbureaukratisering og regelforenkling	Debatteres lokalt, hvor medarbejderne sammen med deres leder drøfter muligheder for forenkling af procedurer og arbejdsgange. Afbureaukratiseringsprojekter har til formål at understøtte kerneopgaven, give medbestemmelse og indflydelse samt skabe mere frihed, arbejdsglæde og mindre bøvl for den enkelte medarbejder. Afrapportering til Økonomiudvalget er sket den 20. juni 2023.
Digitalisering	Der arbejdes med digitalisering primært med fokus på sikkerhed, men også med fokus på nye teknologier, som skal løfte kerneopgaverne i fagområderne. Der er udarbejdet en digitaliseringsanalyse, som på et overordnet niveau præsenterer initiativer på digitaliseringsområdet. Heriblandt forslag til initiativer, som kan understøtte vejen til fremtidens velfærd, samt medvirke til at løse arbejdskraftudfordringen, skabe attraktive arbejdspladser, digital sikkerhed m.m.

3.2 Initiativer på fagområde-niveau

Forud for arbejdskraftanalysen har HR-Konsulentafdelingen været i dialog med de i del 1 særligt udfordrede områder med henblik på at drøfte rekrutterings- og tilknytningsudfordringer.

Nogle områder har igangsat flere initiativer, imens andre primært fokuserer på de centralt iværksatte initiativer. Dette hænger sammen med rekrutteringsudfordringernes aktualitet i området samt mængden af ressourcer til rådighed.

Der tages forbehold for at nedenstående oversigt ikke er udtømmende for fagområdernes initiativer og tiltag.

Mellemcentralt niveau - Områder	
Ældreområdet	<p>Ældreområdet er blandt de områder, som igennem længere tid har fået stor opmærksomhed på nationalt plan set i forhold til arbejdskraftudfordringen. Der er derfor igangsat adskillige initiativer (listen er ikke udtømmende):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktureret on-boardingkoncept for alle nye medarbejdere, bl.a. med løbende statusamtaler, faglige og kulturelle introduktionsprogrammer. Implementeres i 2023. • Netværksgrupper med flere; SOSU Fyn, UCL m.fl. • Etablering af Tænk tank med eksterne deltagere. • Faglige fællesskaber (kompetenceudviklingsinitiativ hvor der samles grupper af medarbejdere som kan specialisere sig) • Mentorordninger • Trivselsagenter til skærpet ansvar for trivsel • Selvkoordinerende teams i hjemmeplejen • Brancheskift – fordelagtige vilkår som gør det lettere at lave et skift (samarbejde med jobcenter) • Adopter en 7. klasse – Tidligt kendskab til velfærdsarbejdet • Studiejobs for unge – Samarbejde med UngeKontakten • Årlig udgivelse af statusrapport med konklusioner, status på igangværende og kommende initiativer samt indikatorer som belyser rekrutterings- og fastholdelsesindsatsen jf. ældreområdets masterplan. • Rekruttering af ufaglærte fremfor vikarer. Vikarer er dyre, og ufaglærte bliver til et kendt ansigt.
Socialområdet	<p>Socialområdet er repræsenteret ved en bred skare af velfærdsstillinger. Socialområdet har prioriteret at arbejde med employer branding og rekruttering.</p> <p>Herudover;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdes en masterplan med strategisk retning for fremtidens sociale indsats fra 2024, herunder et tema med fokus på 'Rekruttering og kompetenceudvikling af medarbejdere' • Løbende arbejde med fokus på kontinuitet og kompetenceudvikling • Samarbejde med UCL i forbindelse med kompetenceudvikling og opkvalificering af pædagoger
Miljø og Teknik	<p>Miljø og Teknik oplever udfordringer med rekruttering af specialister samt rekruttering af rengøringspersonale. Konkret arbejder området med;</p> <p>Specialister:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikre en bred opgaveportefølje. Et element, hvor Svendborg Kommune differentierer sig positivt fra private virksomheder. • Vurdering af støttefunktioner ved rekrutteringsudfordringer, så ekspertise udnyttes • Opkvalificering og videreuddannelse af allerede ansatte medarbejdere

	<p>Rengøringspersonale og specialister</p> <ul style="list-style-type: none"> • Øget fleksibilitet for bedre balance mellem privatliv og arbejdsliv <p>Direktøren fra Miljø og Teknik inviterer løbende til frokost med forskellige medarbejdere for at få en god fornemmelse af medarbejdernes "ve og vel".</p>
Skole og Uddannelse	<p>Skole og Uddannelse oplever især udfordringer med rekruttering af erfarne skoleledere. De gør bl.a. brug af;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidsbegrænsede ansættelser af pensionerede skoleledere til vakante ledelsesstillinger • Mentorforløb til nye ledere med erfarne ledere <p>Herudover arbejdes aktivt på;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tværgående samarbejder med UCL for indblik i studerendes motivation, krav og forventninger til kompetenceudvikling og praktikpladser
Familie, Børn og Unge	<p>Familie, Børn og Unge står også over for udfordringer og herunder et højt følelsesmæssigt pres på socialrådgivere og pædagoger.</p> <p>De arbejder bl.a. med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Øget fleksibilitet for medarbejdere – hjemmearbejdsdage • Løbende intern kompetenceudvikling • Faglige 2. piloter – Supervision på hinandens løsninger af sager • Ansættelse af praktikanter og studerende til at udføre administrative opgaver – har også til formål at give indblik i arbejdsområdet for tidlig pre-boarding • Løbende inddragelse og dialog med medarbejderne om optimering af hverdagen
Sekretariat og Dagtilbud	<p>Arbejder strategisk med fokus på tilknytning og rekruttering ved at;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Give medarbejdere indflydelse på arbejdsmiljøet (spørgeskema) • Udarbejde samværspolitik (psykologisk tryghed, retningslinjer for vold og krænkende handlinger) • Tilbyde fritidsjob for unge • Flexibilitet i arbejdstiden • Leverandøraftale med jobcenter • Samarbejde med UCL og SOSU-skolen

3.3 Opsummering af analysens del 2

Som analysens del to viser, har Svendborg Kommune i de sidste år igangsat en række initiativer, som har betydning for arbejdsstyrken. De centrale indsatser er målrettet det store fællesskab og alle kommunens arbejdspladser med henblik på at skabe værdi i hele organisationen. Udgangspunktet for indsatserne er evidensbaseret viden samt udviklingstendenser på arbejdsmarkedet.

Formålet er både at påvirke og understøtte en fælles kurs, så Svendborg Kommune som helhed, bevæger sig i samme retning, takt og tempo på de vigtige personaleledelsesordere, hvor arbejdskraftudfordringen er

topprioritet. Herudover bliver der også tilskyndet til mere kulturelle forandringsprocesser og vidensdeling generelt. Flere af indsatserne er godt i gang, mens andre fortsat er under udvikling.

Arbejdskraftudfordringen bliver oplevet forskelligt på fagområderne. Ældreområdet har været i gang i lang tid og har derfor søsat mange initiativer, mens andre fagområder fortsat kan rekruttere medarbejdere, og derfor læner sig mere op ad de fælles indsatsområder. Alle fagområder har imidlertid gang i forskellige lokale indsatser, ligesom der er god dialog mellem uddannelsesinstitutionerne og Svendborg Kommune på de udfordrede velfærdsområder med henblik på sammen at løfte problemstillinger som fx image og branding samt det gode praktikforløb.

4. Analyse del 3 – Behovet for yderligere tiltag

Arbejdskraftudfordringen er rykket op som topprioritet på den strategiske dagsorden i landets kommuner, og kampen om arbejdskraften vil blive massiv i de kommende år (Væksthus for ledelse, 2023).

Vi vil i fremtiden komme til at mangle ressourcer til at løfte vores velfærd, og vi kan ikke længere gøre, som vi plejer. Udfordringen bliver kun større af, at alle sektorer står med den samme udfordring.

Nedenstående afsnit har fokus på behovet for yderligere indsatser med henblik på at stå bedst muligt rustet i de kommende år. Det er værd at bemærke, at særligt i forhold til rekruttering og tilknytning til velfærdsområderne, er der behov for nationale løsninger, der skal understøttes og suppleres af lokale initiativer.

Samtidig er erkendelsen, at *arbejdskraftudfordringen nu kan mærkes i Svendborg Kommune*. Det gælder i form af *færre kvalificerede ansøgninger, flere forgæves rekrutteringer, stigende sygefravær, flere arbejdsulykker samt stigende personaleomsætning*. Faktorer som koster mange spildte ressourcer.

En stadig tydeligere tendens på arbejdsmarkedet og et stigende konkurrenceparameter er de individuelle hensyn og ønsket om mere fleksibilitet. Den enkeltes autonomi og indflydelse på egen arbejdstid bliver stadig vigtigere. Det betyder, at arbejdet i højere grad skal tilpasses det enkelte individ, og vi forventer stadig større indflydelse på vores arbejdsliv. Arbejde skal kunne udføres via selvvalgte vagter, hjemmefra, på afstand, på flere tider af døgnet og ved skiftende arbejdstider.

Som organisation har vi en meget stor rolle at spille i forhold til, at vores mange medarbejdere og ledere har lyst til at fortsætte med at være ansat i Svendborg Kommune. Det betyder blandt andet, at;

- Det strategiske fokus på rekruttering og tilknytning skal yderligere skærpes med henblik på at sikre en systematisk, langsigtet og helhedsorienteret tilgang.
- Det bliver nødvendigt at arbejde på mange dimensioner af den attraktive arbejdsplads.
- Der bliver behov for at styrke Svendborg Kommunes omdømme på alle niveauer således, at både kommunen som helhed, det enkelte fagområde, den enkelte arbejdsplads og den enkelte faggruppe bliver talt op og fremstår troværdigt attraktive.
- Løbende forventningsafstemning med både politikere, organisation og borgere er nødvendig i forhold til service- og ambitionsniveau.

4.1 Opmærksomhedspunkter for yderligere indsatser

Alene i det kommunale landskab er der gang i mange lokale initiativer målrettet arbejdskraftudfordringen, og der er meget at lade sig inspirere af.

Der er imidlertid også en række opmærksomhedspunkter, der er værd at tænke ind i det videre strategiske arbejde i Svendborg Kommune. De er:

A. Den røde tråd er vigtig

Der skal være sammenhæng i de indsatser, vi igangsætter, jf. også nødvendigheden af en systematisk, langsigtet og helhedsorienteret tilgang til arbejdskraftudfordringen.

I arbejdet er det vigtigt at arbejde stadigt mere evidens- og databaseret således, at indsatserne baserer sig på den aktuelt bedste viden om, hvilke metoder og indsatser der virker hvornår, samtidig med at vi løbende har øje for, hvordan tingene på baggrund af data udvikler sig.

B. Implementering tager tid

En helt generel og vedvarende opmærksomhed er, at vi ud fra en fortsat stigende efterspørgsel samt krav fra omgivelser og internt i organisationen, får sat for mange initiativer i gang. Det tager tid at implementere forandringer, og ofte bliver nye indsatser igangsat inden en forandring er vel implementeret. For den enkelte kan det være svært at overskue og rumme alle de nye tiltag, når der sideløbende er en drift, der skal varetages. Der er også ressourcer i spil. Det er derfor vigtigt, at vi koncentrerer os om det vigtigste, og prioriterer den nødvendige tid og ressourcer til at lykkes med de planlagte forandringer og indsatser.

C. Vi skal blive meget bedre til at bruge data

Data bør være retningsvisende for mange af de initiativer, som sættes i gang, men også i forhold til den løbende opfølgning. Med en mere databaseret og systematisk tilgang, vil organisationen effektivt kunne sætte mere fart på strategiske indsatser og løbende vurdere på effekten. Data bidrager til at skærpe fokus samt at måle på effekt, og samtidig giver data grundlag for nysgerrige spørgsmål og dialog.

Relevante data på personaleområdet er f.eks.

- Personaleomsætning både i forhold til medarbejdere og ledere ned til arbejdspladsniveau
- Antal medarbejdere som forlader deres job inden for de første 12 mdr.
- Antal ledere som forlader deres job inden for de første 12 mdr.
- Sygefravær
- Antal medarbejdere inden for udvalgte medarbejdergrupper
- Gennemsnitligt antal ansøgere pr. stillingsopslag

Forudsætninger for at vi kan gøre mere brug af data:

- Ensartet og systematisk registreringspraksis i hele organisationen
- Nye og klart definerede krav til system-leverandører
- Behovsafdækning f.eks. via arbejdsgruppe

D. Lederne skal gå forrest

God ledelse er en forudsætning for at skabe attraktive arbejdspladser. Både forskning og undersøgelser viser, at lederne har afgørende betydning for vores arbejdslyst.

Lederne skal have anførerbindet på og være rollemodel i forhold til udviklingen af attraktive faglige arbejdsfællesskaber med en høj psykologisk tryghed. Det er derfor vigtigt, at man som leder hele tiden er bevidst om den ledelsesadfærd og praksis, man udviser. Den enkelte leders holdning har stor betydning for hele arbejdspladsen.

En stærk og fælles ledelseskultur i Svendborg Kommune med *klare forventninger fra topledelsen til ledelsesadfærden vil derfor få afgørende betydning i forhold til at lykkes i et nyt arbejdsparadigme*. Mod til at udfordre vanetænkningen og nytænke kerneopgave samt arbejdets organisering gennem prøvehandling, bliver nødvendige ledelseskompetencer.

E. Fokus på besparelser påvirker også motivationen

Kommunerne er underlagt en stram økonomisk styring fra Folketinget, hvorfor blandt andet befolkningstilvæksten i Svendborg i de sidste år har udfordret budgetterne med besparelser til følge.

Besparelserne fylder meget på de enkelte arbejdspladser, hvor det kan være svært at bevare arbejdsglæden og motivationen med udsigterne til dårligere rammer og færre kolleger. Flere undersøgelser viser, at personalebesparelser som følge af f.eks. budgetreduktioner kan få langvarige negative konsekvenser på de arbejdspladser, der er i spil (videnskab.dk, 2019). Vi mennesker er fra naturens side indrettet således, at vi bliver usikre og fornemmer fare, hvis der er udsigt til, at vi står overfor livsforandringer, som vi ikke selv er herre over. Det gælder også bekymringen for at miste sit arbejde. Stressforskning viser samtidig, at oplevelsen af magtesløshed er noget af det allermest stressende og belastende.

De løbende sparerunder forud for kommende års budgetter bør derfor have en meget stor opmærksomhed i relation til ønsket om at skabe sunde arbejdspladser og et godt arbejdsmiljø set i relation til arbejdskraftudfordringen. Velvidende at besparelser er et vilkår, er det helt essentielt, at medarbejderne føler, at de har en eller anden form for indflydelse, og processen i øvrigt er kendetegnet ved en åben og respektfuld dialog.

I forbindelse med budgetproceduren for 2024 er der i HMU aftalt en endnu tættere medarbejderinvolvering i forhold til besparelsesforslag.

F. Husk at værdsætte de medarbejdere, som har valgt os

Det ledelsesmæssige fokus bliver nemt på de medarbejdere som mangler, eller som kommer til at mangle (rekrutteringsudfordringen og sygefravær). Risikoen er, at anerkendelsen af medarbejdere og ledere, som hver dag passer deres arbejde, nemt kan træde i baggrunden. De er imidlertid vigtige både at huske på, at se og at passe på.

I tillæg bør den nationale retorik omkring ”kolde og varme hænder” samt ”at mangle hænder” italesættes på anden vis i Svendborg Kommune. Helt enkelt handler det om at vise respekt og værdighed for de dygtige og kompetente medarbejdere, som dagligt løfter kerneopgaver til gavn for kommunens borgere. De er mennesker og mere end ”bare et sæt hænder”.

G. Vi skal stjæle med stolthed

Den demografiske udvikling gør det umuligt at fastholde nuværende arbejdsgange og metoder. Der skal nytænkes, og tænkes kreativt. Dels for at kunne løfte kerneopgaven, men i særdeleshed også for at gøre velfærdsarbejde mere attraktivt og bæredygtigt.

I dagspressen kan vi læse om prøvehandling og initiativer, som afprøves i andre kommuner med stor effekt og læring til glæde for deres organisation, deres medarbejdere og ikke mindst deres omdømme som en arbejdsplads. Vi ynder at sige, at Svendborg ikke er ”first mover”, men ”fast follower”. Vi skal blive endnu bedre til at lade os inspirere udefra, ligesom vi med stolthed også videregiver egne erfaringer til andre kommuner.

Samtidig rummer vi også internt i kommunen et stort potentiale for videndeling og inspiration, som vi skal dyrke endnu mere.

Tendenserne på fremtidens arbejdsmarked (kapitel 3) samt ovennævnte opmærksomhedspunkter er vigtige at tænke ind i både nye og fremtidige personalepolitiske indsatser.

Nedenstående forslag til indsatser er udvalgt med respekt for de igangværende indsatser, der fortsat skal have rum for udvikling og handling samt ikke mindst tid til implementering. Af den grund er der også foretaget en række fravalg.

4.2 Tiltag med potentiale for mere optimal arbejdskraft fra eksisterende medarbejdere

I Svendborg Kommune er vi 5.500 medarbejdere, der allerede har tilvalgt Svendborg Kommune som arbejdsplads. Behovet for at rekruttere arbejdskraft reduceres, hvis vi kan øge det antal timer, som de allerede ansatte leverer, eller hvis de ansatte forbliver længere tid i jobbet.

Personaleredegørelsen fra 2022 viser, at der er potentiale i forhold til bl.a. deltidsansatte, livserfarne og et reduceret sygefravær. Kan vi samtidig reducere vores personaleomsætning er der meget vundet, da der er store omkostninger forbundet med rekruttering af nye medarbejdere og ledere i form af både økonomi, tid og produktivitetstab, jf. del 1.

Nedenfor er oplistet igangværende- samt nye mulige nye indsatser, der kan fremme bedre nytte af den arbejdskraft, vi allerede har tilgængelig.

4.2.1 Flere op i tid

Godt halvdelen af kommunens medarbejdere arbejder på deltid, hvoraf størstedelen er ansat på KL's overenskomst for Social- og Sundhedspersonale.

Vi ved bl.a. fra de indledende workshops i partnerskabet 'En fremtid mod fuldtid', at det er muligt at få flere til at gå op i tid. Det handler blandt andet om omlægning af arbejdstid og opgaver, omstrukturering samt puljering af opgaver. I partnerskabet er arbejdspladserne blevet mere bevidste om u hensigtsmæssige arbejdsgange, der slider og fjerner fokus fra de opgaver, som motiverer medarbejderne, og som gør at de ikke har "lyst" eller overskud til at arbejde flere timer. Ligeledes kan der være iboende narrativer og procedurer i form af "vi plejer", som laver benspænd for medarbejdernes interesse i at gå op i tid.

Der er et stort potentiale i at få de positive erfaringer fra partnerskabet bredt ud i den øvrige organisation. Vi skal arbejde målrettet på at indrette arbejdet, så medarbejderne finder det attraktivt at gå op i tid.

Andre kommuner har oplevet flere positive sideeffekter ved at få medarbejderne til at gå op i tid i form af større arbejdsglæde, højere trivsel og mindre sygefravær (KL, 2023).

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>Partnerskab ‘En fremtid mod fuldtid’ Er fortsat i gang og fortsætter til udgangen af 2023, hvorefter erfaringerne skal udbredes til flere arbejdspladser (Læs mere i afsnit 3.1).</p> <p>Attraktive faglige arbejdsfællesskaber Initiativet handler om at etablere mere fleksible rammer på kommunens arbejdspladser. Initiativet understøtter arbejdet med at få medarbejdere op i tid, fordi mere fleksibilitet kan gøre det lettere for medarbejderen at forene privatliv og arbejdstid (Læs mere i afsnit 3.1).</p>	<p>Stillingsopslag på fuldtid som standard Hver gang vi slår nye stillinger op på velfærdsområderne, bør de pr. standard være på fuldtid eller ”op til 37 timer”. På den måde bliver udgangspunktet fuldtid eller tilsvarende. Det konkrete timeantal drøftes med den relevante kandidat.</p>
<p>Ressourcer og prioritering Partnerskabet ‘En fremtid mod fuldtid’ skal prioriteres for de arbejdspladser, som deltager. På sigt skal erfaringerne deles og udbredes. Processtøtte er nødvendig.</p> <p>Attraktive faglige arbejdsfællesskaber skal sættes godt i gang i organisationen. Projektledelse og processtøtte er nødvendig.</p> <p>At jobopslag indeholder ”op til 37 timer”, skal selvfølgelig gå op med, at arbejdspladsen har ressourcer til at tilbyde en fuldtidsstilling. Ofte kan det gå op ved mindre brug af vikarer eller puljer af ledige timer.</p>	

4.2.2 Et reduceret sygefravær

Sygefraværet i Svendborg Kommune er stigende, ligesom det på landsplan har nået et historisk højt niveau (VIVE, 2023 (2)). Stigende sygefravær bør altid tages alvorligt og tiltrække opmærksomhed.

Undersøgelser viser, at *ca. en tredjedel af sygefravær skyldes forhold i arbejdsmiljøet*. Dette sygefravær skal vi gøre noget ved. Et øget fokus på sygefraværet gennem dialog og systematiske processer viser sig hyppigt at have positiv effekt på det arbejdsbetingede sygefravær.

Vi ved fra undersøgelser, at indsatser der styrker medarbejderens indflydelse på eget arbejde og balance mellem krav og ressourcer, kan forebygge mentale helbredsproblemer (mentalsundhed.dk, 2023). Som tidligere nævnt anslås hver 5 medarbejder at have mentale helbredsproblemer.

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>'Dialog- og kontakt modellen' Modellen er implementeret med fokus på nærvær og forebyggelse af fravær.</p>	<p>Systematisk sygefraværsindsats Dialog- og kontaktmodellen kan med fordel få en genopfriskning i hele organisationen for både nye som allerede ansatte ledere og medarbejdere.</p> <p>Tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter skal systematisk introduceres for dialog- og kontaktmodellen.</p> <p>Endnu tydelige kommunikerede forventninger fra direktion i forhold til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialog om sygefravær i ledergrupper, i MED-organisationen i kombination med personaleomsætning (vær nysgerrige) - Videndeling og læring af "de bedste" (fra eget fagområde/på tværs) - Etablering af prøvehandlinger på arbejdspladser med højt sygefravær <p>Ledere skal klædes på til at holde gode sygefraværssamtaler.</p> <p>Mere aktiv brug af data angående sygefravær. Data skal være tilgængelige og skal bruges i den løbende dialog.</p> <p>Der skal arbejdes mere systematisk med sundhedsfremme både på organisatorisk- og arbejdspladsniveau (nedsættelse af arbejdsgruppe i regi af afdelingschefer/HMU).</p>
<p>Ressourcer og prioritering Indsatser med fokus på sygefraværet rummer potentiale ift. arbejdsmiljø, kvalitet i opgaveløsningen samt økonomi. Sygefravær skal ligeledes ses i lyset af den generelle trivsel og arbejdsmiljø, som har indflydelse på medarbejderens tilknytning til arbejdspladsen.</p> <p>Opfølgning på dialog og kontakt-modellen vil kunne udbredes gennem en intranet-kampagne fx med videoer. Både til nye ledere, medarbejdere, TR og AMR samt opfriskning generelt. Den gode sygefraværssamtale kan evt. læres gennem e-læring eller videoer. Et medie som appellerer til de fleste i en travl hverdag.</p> <p>En mere systematisk sygefraværsindsats, hvor også sundhedsfremme indgår, vil kræve en arbejdsgruppe, som udarbejder oplæg til en evt. strategi. Herunder skal der tages stilling til leverance af data både i</p>	

forhold til systemer, men også i forhold til lederens behov. Dette vil kræve prioritering i forhold til andre initiativer eller ekstra ressourcer, da der vurderes at være en positiv business case både økonomisk men i høj grad også på det menneskelige plan.

4.2.3 Udskyde tilbagetrækningsalderen

46,9 % af kommunens medarbejdere er over 50 år, mens 17,9 % er over 60 år. I 2021 var den gennemsnitlige pensionsalder for offentligt ansatte på 65,4 år (Vigour.dk, 2022).

Der skal arbejdes aktivt med at få livserfarne medarbejdere til at gå senere og langsommere på pension. En stor undersøgelse fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har vist, at kvaliteten af ledelse, anerkendelse, indflydelse i arbejdet samt mulighed for udvikling alle er faktorer, som får seniorer til at udsætte pensionstilværelsen (NFA, 2022).

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>Seniorpartnerskabet Partnerskabet vil munde ud i redskaber, værktøjer og metoder til at tilbyde attraktive arbejdsvilkår for livserfarne medarbejdere, så de går senere på pension (Læs mere i afsnit 3.1).</p> <p>Attraktive faglige arbejdsfællesskaber Mere fleksible rammer på kommunens arbejdspladser har stor betydning i relation til de livserfarne medarbejdere og ledere. Større fleksibilitet i arbejdsvilkår og rammer vil bidrage til at udsætte pensionsalderen. Det bliver lettere at forene arbejdslivet og det øvrige levede liv med fx børnebørn og hobbyer.</p>	<p>Karriere- og kompetenceudvikling Tiltag med fokus på sen-karriereveje og kompetenceudvikling.</p> <p>Afholdelse af et seniorpolitisk topmøde Som kickstart og med et tydeligt signal om seniorrådets betydning på de udfordrede velfærdsområder.</p>
<p>Ressourcer og prioritering Seminarrækken i Seniorpartnerskabet er ikke afsluttet, hvorfor indsatserne endnu ikke er igangsat og implementeret i organisationen. Opstarten bliver i efteråret 2023, hvor der bliver behov for projektledelses- og faciliteringskompetencer fra HR.</p> <p>Seniorrådet skal prioriteres på alle arbejdspladser med målet om en senere tilbagetrækningsalder og herunder en blidere overgang mellem et aktivt arbejdsliv og seniortilværelsen for de mange livserfarne medarbejdere, som er ansat i kommunen.</p> <p>Karriere- og kompetenceudvikling er udslagsgivende for, om flere livserfarne medarbejdere vil blive længere på arbejdet. Det samme gælder fleksibilitet, hvorfor projektet med Attraktive Faglige Arbejdsfællesskaber skal bruges og prioriteres.</p>	

4.2.4 Reducere personaleomsætningen

Personaleomsætningen er steget til 15,5 % i 2022, og er højere end landsgennemsnittet i kommunerne. Udviklingen er vigtig at være nysgerrig overfor.

En undersøgelse fra AS3 (AS3, 2021) viser, at de 3 væsentligste årsager til jobskifte for ansatte er:

- Dårlig ledelse
- Bedre udviklingsmuligheder
- Bedre løn

Samme undersøgelse viser, at de 3 væsentligste årsager til, at medarbejderne oplever forringelser i deres arbejde er:

- Mere stresset og tidspresset hverdag
- Organisatoriske forandringer
- Udskiftning blandt kolleger

Alle igangværende indsatser på personaleområdet har betydning for personaleomsætningen. Det er først og fremmest vigtigt at få indsatserne godt implementeret i organisationen.

Som supplement vil det være relevant **systematisk at udsende spørgeskemaer til fratrædende medarbejdere og ledere** (off-boarding). Fratrædelseskemaerne vil være et første skridt til at opnå faktuel og konkret viden om, hvorfor, at vores medarbejdere fratræder, og hvad der eventuelt kunne have fået dem til at blive.

Fratrædelseskemaer understøtter Svendborg Kommunes ambitioner om at blive mere datadrevet, ligesom det er en god måde at få reel indsigt i medarbejdernes begrundelse for fratrædelsen. Det er muligt (men det kræver ressourcer), at sætte et system op, så der automatisk bliver udsendt et spørgeskema til alle fastansatte, som fratræder. Løbende monitorering af svar skal sikre målrettede initiativer på de enkelte områder/arbejdspladser. Det vil kræve afklaring af, hvordan fratrædelseskemaet skal sendes, og hvordan data sendes retur samt tilbagemelding til organisationen. HR kan lave et oplæg til de konkrete spørgsmål. Dataflow skal efterprøves hos IDD.

4.3 Omdømme og branding

Der er behov for at styrke Svendborg Kommunes omdømme på alle niveauer således, at både kommunen som helhed, det enkelte fagområde, den enkelte arbejdsplads og den enkelte faggruppe bliver talt op og fremstår troværdigt attraktive.

Arbejdet med employer branding handler om at markedsføre sig som en attraktiv arbejdsplads over for nye og eksisterende medarbejdere. Kommunens værdigrundlag, politikker, kernefortællinger mv. skal kommunikeres og afspejles troværdigt gennem fortællinger, handlinger og omdømme. For at styrke brandet er det vigtigt, at der er en rød tråd i kernebudskaber mv., som skaber ensartethed og genkendelighed.

Vi brander os bl.a. gennem de jobs vi opslår, hvorfor det er vigtigt i stillingsopslag at fremhæve det særligt attraktive eller det meningsfulde i både det enkelte job, men også ift. den enkelte arbejdsplads og Svendborg Kommune. Der skal være opmærksomhed på, at stillingsopslag er realistiske, hvis vi skal fremstå troværdige. At det vi siger og skriver, også er det, som nye medarbejdere vil møde og opleve.

Ift. rekrutteringssituationen handler det dog ikke kun om, at vi får skrevet et godt stillingsopslag og får det delt på de sociale medier. Det handler i lige så høj grad om den løbende branding og historiefortælling, som sker mellem jobopslag.

Flere undersøgelser viser, at vi på de sociale medier generelt foretrækker og har tillid til personligt og autentisk indhold fra mennesker i øjenhøjde frem for indhold fra virksomheder. Fortællinger fra medarbejderne i Svendborg Kommune vil derfor have meget høj troværdighed og bidrage til at styrke kommunens, arbejdspladsens eller fagets omdømme og brand. Erfaringer fra andre virksomheder som har arbejdet med Employee Advocacy viser, at det at engagere medarbejderne også har positive interne sideeffekter ifm. at styrket tilhørsforhold, øget stolthed samt større fællesskabsfølelse og viden.

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>Det gode stillingsopslag Udarbejdet kernefortælling om Svendborg Kommune som arbejdsplads. Nye fotos, som skaber blikfang og understøtter kernefortælling. Fælles skabelon for opbygning af stillingsopslag. Fokus på og opfordring til, at ledere og medarbejdere "deler" stillingsopslag i egne netværk på sociale medier. Kurser for ledere og andre nøglepersoner i at skrive gode stillingsopslag.</p> <p>Den gode rekrutteringsproces Reduceret brugerorganisationen i kommunens rekrutteringssystem mhp. at sikre processer, som af ansøgerne opleves som ordentlige, professionelle, transparente og effektive. Undervisning af lokale administratorer i Emply.</p>	<p>Arbejde strategisk med omdømmeledelse Kommunens 208 ledere skal blive dygtige til at påvirke omverdenens opfattelse af organisationen og arbejdspladsen. På de sociale medier skal der fortælles om kommunens/områdets/ arbejdspladsens positive tiltag og resultater, og ikke mindst om de visioner og værdier, vi arbejder for. Erfaringerne viser, at det både bliver lettere at rekruttere talenterne men også at fastholde egne medarbejdere. Sidstnævnte lytter med, når man som leder kommunikerer eksternt. Tilbyde ledere inspiration, undervisning, sparring og træning i brug af fx LinkedIn. Tilbyde kommunikationstræning.</p> <p>Arbejde systematisk med Employee Advocacy Engagere medarbejderne i den digitale kommunikation ved at etablere et ambassadørkorps, som både styrker kommunens og medarbejdernes brand (win-win). Invitere og spotte medarbejdere i hele organisationen (og gerne fra de mest udfordrede velfærdsområder), som har lyst til at dele personlige fortællinger om deres arbejde, det gode kollegaskab, de gode historier mv. Klæde de interesserede medarbejdere på i form af undervisning, inspiration og sparring ift. brug af de sociale medier, hvordan skriver man et relevant og værdiskabende opslag, opmærksomhedspunkter mv.</p> <p>Den professionelle rekruttering Tilbyde kompetenceudvikling til ledere ift. den professionelle rekruttering, fx planlægning og facilitering af den gode proces,</p>

	<p>ansættelsesudvalgets ansvar og forventninger, den gode samtale, referencetagning, partshøring mv.</p> <p>Vi siger pænt farvel</p> <p>Det er vigtigt at sørge for en god off-boarding, når en medarbejder eller leder stopper i Svendborg Kommune. En god off-boarding har blandt andet til formål at sikre, at vi får sagt farvel på en god måde, og forholdet mellem den enkelte og Svendborg Kommune forbliver positivt.</p>
<p>Ressourcer og prioritering</p> <p>Indsatserne ift. det gode stillingsopslag og den gode rekrutteringsproces kræver fortsat og løbende implementeringsarbejde i hele organisationen.</p> <p>Employee Advocacy: Ambassadørkorps drives og understøttes fra centralt hold med undervisning, inspiration, sparring mv. Samarbejde HR/Kommunikation/fagområderne.</p> <p>Medarbejderne i ambassadørkorpsset aftaler og afstemmer med egen leder hvor meget tid, man kan bruge.</p> <p>Den professionelle rekruttering: Kompetenceudvikling af både nye og erfarne ledere. Indhold udvikles af HR på baggrund af input fra chefer samt oplevede udfordringer og potentialer. Udbydes fx som intensivt kursus, oplæg på ledermøder, e-learning el.lign.</p>	

4.4 Den gode on-boarding – De første 100 dage er afgørende

On-boarding perioden er på mange måder den vigtigste tid i en ny medarbejders ansættelse. Undersøgelser viser, at de første 3 måneder er afgørende for, om en ny medarbejder er ansat efter 3 år.

En god og professionel on-boarding handler om at få nye medarbejdere godt ombord i organisationen og godt i gang i deres nye job. Det handler om at skabe motivation og engagement, for derigennem at skabe tilknytning til arbejdspladsen og øge chancen for, at medarbejderen bliver i jobbet i længere tid.

Det er de vigtige små ting, som gør en stor forskel. At man som nyansat føler sig både velkommen og ventet den første arbejdsdag. At man hurtigt falder godt til socialt og føler sig som en del af et fællesskab. At man har en tæt og løbende dialog med sin leder. At man føler sig klædt på og kompetent til at løse sine opgaver. At man føler, at man gør en forskel. Kort sagt: At man som nyansat får et godt første indtryk af arbejdspladsen, kulturen og meningsfulde opgaver.

Der bør ligeledes være et fokus på pre-boarding, som er perioden inden første arbejdsdag. I denne periode kan man arbejde på at tilknytte den nye medarbejder gennem løbende kontakt, evt. besøg, e-learning eller andet materiale om Svendborg Kommune og arbejdspladsen, at kollegaer "connecter" med ny medarbejder via sociale medier mv. På den måde vil den nye medarbejder allerede inden opstart opleve sig manglet og vigtig for arbejdspladsen.

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>Introduktion for nyansatte Afholdes hver måned i Rådhusalen. Overordnet introduktion til kommunen og det vi har til fælles på tværs af organisationen.</p> <p>Introduktion for nye ledere Afholdes 3 gange om året. Særligt fokus på ledelsespolitikken og forventningerne til kommunens ledere.</p> <p>Checklister Der er udarbejdet inspiration og checklister til den gode on-boarding til brug for arbejdspladserne.</p> <p>Ældreområdet Er i gang med at implementere struktureret on-boardingkoncept for alle nye medarbejdere.</p>	<p>Styrket fokus på on-boarding i alle fagområder Ikke alle fagområder og arbejdspladser er kommet i gang med eller haft tilstrækkelig fokus på samt systematik i arbejdet med on-boarding af nyansatte. Fagområderne opfordres til styrket ledelsesmæssigt fokus på vigtigheden af god on-boarding ift. fastholdelse.</p> <p>On-boarding system Det bør afdækkes, om et fælles on-boarding system vil kunne skabe værdi for arbejdspladserne og lederne ved at understøtte og effektivisere processerne.</p>
<p>Ressourcer og prioritering De igangværende centrale tiltag omkring introduktion for nyansatte og nye ledere har fokus på "det store fællesskab". De kræver løbende såvel ledelsesmæssige ressourcer ift. deltagelse som administrative ressourcer ift. indkaldelser, bookinger, forplejning mv.</p> <p>Ift. on-boarding på arbejdspladsen/fagområdet vil det kræve lokal prioritering af ressourcer ift. at arbejde systematisk og målrettet hermed. Der er dog inspiration og hjælp at hente fx fra Ældreområdet eller Staben.</p> <p>I første omgang foreslås det, at Staben (HR/IT) afdækker markedet for on-boardingsystemer, og på baggrund heraf går i dialog med de største fagområder ift. muligheder og potentialer.</p>	

4.5 Hvordan gør vi ledelse attraktivt?

En stor del af kommunens ledere går på pension i de kommende år, og samtidig er interessen for ledelse faldende. En stor udfordring bliver derfor dels at rekruttere dygtige ledere og dels at sikre et godt arbejdsmiljø for kommunens ledere således, at de har lyst til at forblive i Svendborg. Der bliver brug for mere ledelse i de kommende år, jf. de stadig mere komplekse velfærdsudfordringer, vi kigger ind i.

Også talentledelse, der handler om at spotte de medarbejdere, der har talent for ledelse, bliver vigtig. Der skal etableres talentudviklingsprogrammer, der giver ledertalenterne de relevante træningsbaner. Forskning peger på, at interne talenter ofte præsterer bedre og hurtigere end talenter, der rekrutteres eksternt. Samme forskning viser, at de interne talenter ofte er mere loyale og forbliver i organisationen i længere tid.

Ledelsesopgaven er kompleks og bliver stadig mere krævende. Der skal arbejdes med at understøtte ledelse af komplekse vilkår uanset bredden på ledesspændet, lederens alder og erfaring. Vi skal arbejde for at gøre ledelse attraktivt, men også at sikre, vi har attraktive ledere.

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>Mentorordninger til ledere Enkelte fagområder har etableret mentorordninger i forbindelse med nyansatte ledere. Mentorordninger kan med fordel bredes ud i den øvrige organisation for at sikre en god start for nytilkomne ledere.</p> <p>Ledelsesnetværk på tværs Ledelsesnetværk er et tilbud i organisationen, som rummer et stort potentiale for vidensdeling, sparring og støtte på tværs af fagområder og organisatoriske niveauer.</p> <p>God ledelse og vedvarende udvikling heraf Forskellige initiativer som understøtter vedvarende udvikling af ledelse (Læs mere i afsnit 3.1). Heriblandt Lederdagen 2023, hvor der sættes fokus på tidens fleksibilitetstrend som kaster forskellige ledelsesdilemmaer af sig. På lederdagen bliver der ligeledes sat fokus på lederens arbejdsmiljø.</p> <p>Attraktive faglige arbejdsfællesskaber Indeholder ligeledes pejlemærker der skal understøtte ledelsen i at udøve god ledelsespraksis, som understøtter prioritering og mod til at afprøve.</p> <p>Ledelsespolitikken Svendborg Kommunes ledelsespolitik sætter fælles retning for god ledelse i kommunen.</p>	<p>Talentudvikling En vigtig ledelsesmæssig opgave er at spotte de medarbejdere, der har talent for ledelse. Der skal derfor etableres systematiske talentudviklingsprogrammer med relevante træningsbaner. Det er vigtigt at give ledertalenterne mulighed for i praksis at afprøve og udvikle deres lederkompetencer.</p> <p>Lederens arbejdsmiljø Der skal arbejdes med ledernes psykiske arbejdsmiljø og trivsel, da de modstridende krav i ledelsesopgavens krydspres ikke bliver mindre. I dette arbejde har topledelsen en afgørende rolle.</p> <p>Udvikling af ledergrupper Velfungerende ledergrupper og -teams har afgørende betydning for organisationens formåen, hvorfor udvikling af ledergrupper indeholder et stort organisatorisk potentiale ikke mindst i forhold til at skabe konkurrencedygtige, effektive og attraktive arbejdsmiljøer. Ledergruppen har samtidig meget stor betydning for den enkelte leders arbejdsmiljø.</p>
<p>Ressourcer og prioritering Ledelsesopgaven og ledelseskvaliteten er helt afgørende i relation til arbejdskraftudfordringen. Det betyder også, at der i Svendborg Kommune vedvarende skal være fokus på ledelsesudvikling både som organisation, i ledergrupperne og i forhold til den enkelte leder. Vi er nødt til at investere i en stærk og forpligtende ledelseskultur. Udvikling af ledergrupper bør i endnu større udstrækning prioriteres i en tid, hvor arbejdskraftudfordringen bliver stadig mere mærkbar.</p> <p>Mange konkurrerende dagsordener betyder, at det kan være svært at prioritere tiden til lederudvikling og ledertræning. Direktion og afdelingschefer har en vigtig rolle her. Det gælder også i forhold til ledernes rammer og arbejdsmiljø. Det er omkostningstungt at rekruttere nye ledere, og det er i helt særlig grad dyrt at rekruttere de forkerte ledere. Det er derfor vigtigt vedvarende også at italesætte og fokusere på, at et godt arbejdsmiljø også er for ledere.</p>	

Arbejdskraftudfordringen stiller krav om ledelsesmæssigt mod og en stor nysgerrighed, hvor vi som ledere ikke forbliver låste i vores overbevisninger og forestillinger om, hvad der virker/ikke virker og hvad der kan/ikke kan lade sig gøre.

Mentorordninger bør udvides til den resterende organisation ved nyansættelser af mindre erfarne ledere. Herudover er det en god ide at prioritere deltagelse i ledelsesnetværk i regi af Svendborg Kommune.

Det nuværende "lederspirer-forløb" bør udvides og et mere systematisk talentprogram igangsættes.

4.6 Særlige indsatser ift. unge

Med en høj gennemsnitsalder og store årgange som forventes at fratræde i de kommende år, vil der være potentiale i indsatser, som tiltrækker flere unge. Det gælder i forhold til de mange ungdomsuddannelser, men også i forhold til at få vakt interessen tidligere. Undersøgelser viser, at det allerede er i 8. klasse, at mange unge vælger deres uddannelsesvej, og at mange af dem holder fast i deres beslutning (Eva, 2022). Derfor ligger der et stort potentiale i at få talt velfærdsuddannelserne op allerede i folkeskolen.

Igangværende tiltag	Mulige indsatser
<p>Attraktive faglige arbejdsfællesskaber Mere fleksibilitet i arbejdsvilkårene og rammerne vil kunne give unge en oplevelse af større fleksibilitet og medbestemmelse. Elementer som unge finder attraktive, når de skal forene arbejds- og privatliv fx med særinteresser eller småbørn.</p> <p>Lokale indsatser Flere fagområder arbejder på forskellige måder sammen med uddannelsesinstitutioner. Både i forhold til skoleområdet med adoption af en 7. klasse, så unge bliver præget tidligt, men også samarbejder med professions- og erhvervsuddannelserne for at få indblik i de unges valg og præferencer. Både ældreområdet og dagtilbud arbejder aktivt på at få flere unge i job i områderne.</p>	<p>Vække interessen for velfærd tidligt Tværgående samarbejde med skoleområdet om etablering af projektuger, hvor de unge får lov til at prøve af og arbejde med velfærdsområder og – arbejde. Erhvervspraktik kunne ligeledes tilbydes på Svendborg Kommunes arbejdspladser.</p> <p>Inspirere til velfærdsarbejde gennem levende cases Øge fortællingen om velfærdsområderne og specialiststillinger ved at invitere medarbejdere ud på uddannelsesinstitutionerne som konkrete cases.</p> <p>Bliv trainee eller graduate i kommunen Implementering af trainee-programmer for unge på tværs af kommunens velfærdsområder. Initiativet skal give unge mulighed for at prøve forskellige jobfunktioner af inden de vælger uddannelse, hvorefter de får tilbudt job. Etableres i samarbejde med uddannelsesinstitutioner.</p> <p>Implementering af graduate-programmer for nyuddannede eller næsten nyuddannede fx inden for specialistområder. Den studerende bliver en del af flere afdelinger og kan afprøve flere forskellige fagområder af inden ansættelse efter endt uddannelse/program. Etableres i samarbejde med fx SDU.</p>

	<p>Flere unge tæt på arbejdspladserne Der skal udbydes flere studie- og fritidsjob på flere områder, så de unge får mulighed for at prøve velfærdsarbejdet af.</p> <p>Etablering af spændende og meningsfulde "sabbatårsstillinger" efter afsluttet ungdomsuddannelse, hvor de unge i løbet af et år arbejder på flere velfærdsområder.</p> <p>Især Ældreområdet har gjort sig gode erfaringer med ungejobs. I tillæg skal det være nemmere og mere uformelt at ansøge job i kommunen. Det kunne fx være "Send en SMS og bliv ringet op" (i stedet for at sende ansøgning/CV).</p> <p>Ekspertpaneler for særligt udfordrede velfærdsområder Nedsættelse af Tænketaank/ekspertpanel for hvert enkelt velfærdsområde bestående af fx studerende, lokale uddannelsesinstitutioner, sundhedsprofessionelle m.fl. med formål om at finde veje, som kan understøtte og tilpasse de unges vej ind i velfærdsarbejdet. Ældreområdet kan bruges som inspiration.</p>
<p>Ressourcer og prioritering Etablering af programmer for unge mennesker giver mulighed for at afprøve forskellige fag og velfærdsområder i kommunen, inden de skal lægge sig fast på noget bestemt. Med mulighed for trainee og graduatestillinger appelleres til unge fra både universitetet og velfærdsuddannelserne. At være graduate eller trainee, appellerer i højere grad til de unges bevidsthed om image fremfor at være i lære eller være elev. Det i sig selv kan tiltrække flere. Etablering af trainee og graduateprogrammer er en ressourcetung opgave, der skal løftes på tværs af organisationen.</p> <p>Etablering af ekspertpaneler/Tænketaanke er en koncentreret måde at stille skarpt på udvalgte problemstillinger, hvor flere videnspersoner er til stede.</p> <p>Karriere- og kompetenceudvikling er indeholdt i trainee og graduateprogrammer. For en ung medarbejder vil en karriereplan også være med til at tilknytte: "Der er lagt en plan, jeg har forpligtet mig til den, og jeg er i proces, så længe jeg er ansat".</p>	

Afsluttende i del 3 er det værd at bemærke, at der er andre veje til at udvide arbejdsstyrken. Det gælder fx international arbejdskraft. En opgørelse fra Dansk Erhverv viser at andelen af udenlandsk arbejdskraft varierer. Eksempelvis har hver femte lønmodtager (20,8 %) på Samsø udenlandsk statsborgerskab, hvor det i Svendborg Kommune kun er hver 20. lønmodtager (5,7 %) (Dansk Erhverv, 2022 (1)). En del af vejen til flere internationale medarbejdere er jobopslag på engelsk, men også tilbud om danskundervisning sideløbende med jobbet. Der er ikke engelskskrevet tekst på Svendborg Kommunes hjemmeside under 'International' eller 'English', hvorfor det kan være svært for en engelsktalende at søge information.

Arbejdsstyrken ville også kunne udvides ved at indtænke mennesker på kanten af arbejdsmarkedet. Det kunne være personer med nedsatte funktioner, som kan afhjælpe og understøtte arbejdspladserne, så medarbejdere med de fagspecifikke uddannelser kan fokusere på at løfte den mere komplicerede faglighed. Denne vej vil i højere grad kræve koordinering og nytænkning af nogle opgaver, fx ved at nedbryde stillingsspecifikke opgaver til enkeltopgaver, så de kan tilpasses den enkeltes mentale som fysiske tilstand.

I tillæg hertil vil det også være muligt at udvide arbejdsstyrken ved at tænke opgaverne ud på nogle helt andre grupper. I Svendborg Kommune gør vi allerede brug af frivillige, men denne gruppe vil også kunne indtænkes i flere driftsopgaver, end de bliver gjort i dag. Det kunne være at spille guitar for børn eller historiefortælling. Herudover vil pårørende til borgere også kunne inddrages i at løfte opgaver på både plejehjem og institutioner. Dette vil kræve inddragelse af familierne, forventningsafstemning samt løbende monitorering og sparring med familierne.

5. Opsummering og perspektivering

Med arbejdskraftanalysens tre dele er vi blevet klogere på, hvilke fagområder i Svendborg Kommune, der er særligt udfordrede velvidende, at arbejdskraftudfordringen får betydning og vil mærkes på alle arbejdspladser. Vi har belyst, hvilke personalepolitiske tiltag der er igangsat i de sidste år med henblik på at afhjælpe arbejdskraftudfordringen, ligesom behovet for yderligere tiltag er beskrevet.

Med nærværende analyse har vi således lagt os i selen for at skabe et godt fundament og et oplyst grundlag for de beslutninger, der fremadrettet skal træffes.

Vi har i analysen beskrevet en række supplerende indsatser, som arbejdspladsen Svendborg Kommune med fordel kan fokusere på i de kommende år, hvor arbejdskraftudfordringen både vil præge vores arbejdsliv og privatliv, da måden vi hidtil har udført, modtaget og forstået velfærd vil forandres.

Indsatserne er beskrevet velvidende, at det også handler om prioritering og ressourcer i en tid, hvor vi står foran besparelser. Det kan være svært at se, hvordan det næsten bliver muligt at tage mere ind uden, at det bliver et kompromis med noget andet. Og det er dér, vi starter, for det er sådan fremtiden bliver. Vi kan ikke nå det hele på den halve tid. Vi skal i overensstemmelse med Svendborg Kommunes udviklingsstrategi:

"Gøre det vigtigste bedre i stedet for at stræbe efter mere, større, flere og hurtigere".

Det gode spørgsmål er derfor også, hvad det vigtigste bliver at lykkes med i relation til arbejdskraftudfordringen, og hvor varm den brændende platform opleves at være i Svendborg Kommune?

Kan vi lykkes med at nedbringe personaleomsætningen samt at reducere sygefraværet, vil det have en stor betydning for både arbejdsmiljø og kvalitet i kerneopgaven. Vi står overfor et generationsskifte, hvor mange livserfarne medarbejdere påtænker at gå på pension. Samtidig bliver det afgørende både at kunne rekruttere, men ikke mindst at få rekrutteret de rigtige medarbejdere og ledere til vakante stillinger. Svendborg Kommunes omdømme som arbejdsplads har stor betydning her, men også de ledelsesmæssige kompetencer er vigtige for både rekruttering og tilknytning. Den teknologiske udvikling bliver en central og nødvendig faktor at tænke ind også.

Arbejdskraftudfordringen kalder under alle omstændigheder på kloge valg og handlinger. Der er mange gevinster og positive bundlinjer forbundet med at investere i Svendborg Kommunes arbejdspladser.

Ovenstående gælder ikke kun de særligt udfordrede områder. Alle arbejdspladser i Svendborg Kommune skal arbejde aktivt med at forblive attraktive for såvel nye medarbejdere som allerede ansatte. Her indgår også vigtige overvejelser om, hvilke indsatser, der med fordel kan løftes på tværs i organisationen med henblik på at sikre sammenhængskraft, videndeling og en mere optimal ressourceudnyttelse rettet mod det store fællesskab og hvilke indsatser, der bedst giver mening og værdi at løfte i det enkelte fagområde. Fokus og prioritering i hele ledelseskæden bliver afgørende for indsatsernes effekt.

Der er allerede gang i mange gode indsatser. Der er samtidig ingen tvivl om, at vi er nødt til at arbejde mere strategisk og fokuseret på at sikre, at der også i de kommende år er medarbejdere nok til at løse de kommunale kerneopgaver. En overvejelse er, om der skal laves en egentlig strategi for arbejdskraftudfordringen (rekruttering og tilknytning), hvor der også er en aktiv forholden sig til succeskriterier og ressourcer?

Det strategiske arbejde kunne også tage afsæt i nærværende analyse samt inspiration fra Udviklingsstrategien, hvor de styrkepositioner og potentialer, Svendborg Kommune har som arbejdsplads,

bliver kortlagt, jf. også kernefortællingerne om Svendborg Kommune. Efterfølgende kan vi arbejde mere strategisk og systematisk med styrkepositioner og potentialer i forhold til arbejdskraftudfordringen.

Sidst, men ikke mindst, bliver konsolidering og en god implementering af de tiltag, der allerede er i gang meget vigtig. Prioriteringen af yderligere tiltag skal derfor være skarp og kalder på dialog og prioritering hos politikere og direktion. Også MED-Hovedudvalget er en vigtig aktør i dialogen.

En styrkelse af området vil nødvendiggøre yderligere ressourcer.

6. Litteratur- og referenceliste

- AAU, 2023. *STEM-uddannelser på AAU*. Hentet fra; <https://www.aau.dk/uddannelser/stem-uddannelser>
- Altinget, 2023. Igen i år få ansøgere til centrale velfærdsfag.
Hentet fra; <https://www.altinget.dk/artikel/igen-i-gaar-faa-ansoegere-til-centrale-velfaerdsfag>
- Arbejdsmiljøweb, 2020. Statistikken - muligheder og begrænsninger
Hentet fra; <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-organisering/sygefravaer/redskaber-og-rammer/statistikken>
- AS3, 2021. *AS3 Jobsurvey 2021*. Hentet fra; <https://www.as3transition.dk/as3-jobsurvey-2021/>
- Ballisager, 2023. *Kandidatanalysen 2023*. Hentet fra; <https://ballisager.com/kandidatanalysen/>
- BUPL, 2023. *Færre vil være pædagog: Uden bedre løn og vilkår kommer vores børn til at mangle endnu flere pædagoger*. Hentet fra; <https://bupl.dk/politik-og-presse/faerre-vil-vaere-paedagog-uden-bedre-loen-og-vilkaar-kommer-vores-boern-til>
- Danmarks Statistik, 2023 (1). Hentet fra;
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=49400>
- Danmarks Statistik, 2023 (2). Hentet fra;
<https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveselections.asp>
- Dansk Erhverv, 2022. *65 danske kommuner har særlige rekrutteringsudfordringer frem mod 2030*.
Hentet fra; <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2022/65-danske-kommuner-har-sarlige-rekrutteringsudfordringer-frem-mod-2030.pdf>
- Dansk Erhverv, 2022 (1). *Udenlandske medarbejdere er en vigtig del af arbejdsstyrken i danske kommuner*.
Hentet fra; <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2022/udenlandske-medarbejdere-er-en-vigtig-del-af-arbejdsstyrken-i-danske-kommuner.pdf>
- Dansk Erhverv, 2021. *Mangel på arbejdskraft rammer ikke-offentlige velfærdsleverandører hårdt*.
Hentet fra; https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/01-analyser/analysenotater-2022/100322-analyse_mangel-pa-arbejdskraft-rammer-ikke-offentlige-velfardsleverandorer-hardt.pdf
- Danskeprofessionshøjskoler.dk, 2021 (1). *Danmark vil mangle mere end 8.000 sygeplejersker i 2030*.
Hentet fra; <https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/wp-content/uploads/2021/07/Faktaark-Danmark-vil-mangle-mere-end-8000-sygeplejersker-i-2030.pdf>
- Danskeprofessionshøjskoler.dk, 2021 (2). *Danmark vil mangle mere end 13.000 lærere i 2030*.
Hentet fra; <https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/wp-content/uploads/2021/07/Faktaark-Danmark-vil-mangle-mere-end-13000-laerere-i-2030.pdf>
- DI, 2022. *Kommunalt sygefravær på velfærdsområdet svarer til tab af mere end 1.300 fuldtidsansatte*.
Hentet fra; <https://www.danskindustri.dk/offentlig-privatsamarbejde/analyser/arkivmappe---analyser/analysearkiv/2022/2/kommunalt-sygefravar-pa-velfardsområdet-svarer-til-tab-af-mere-end-1.300-fuldtidsansatte/>

- Dr.dk, 2023. *Studerende vender ryggen til velfærdsfagene: 'Det er noget, vi mærker i hele det danske samfund'*. Hentet fra; <https://www.dr.dk/nyheder/indland/studerende-vender-ryggen-til-velfaerdsfagene-det-er-noget-vi-maerker-i-hele-det>
- Emply, 2023. Data trukket fra Svendborg Kommunes rekrutteringssystem i perioden juli-august 2023.
- Eva, 2022. *Uddannelsesvalg: Unge lægger sig fast på gymnasiet allerede i 8. Klasse*. Hentet fra; <https://www.eva.dk/grundskole/uddannelsesvalg-unge-laegger-sig-fast-paa-gymnasiet-allerede-8-klasse>
- Finansministeriet, 2011. *Aftale om senere tilbagetrækning*. Hentet fra; <https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2011/maj/aftale-om-en-senere-tilbagetraekning/>
- FOA, 2019. Her er det sværest at rekruttere. Hentet fra; <https://infogram.com/1pl6dv70g1ed5ehqrdkvee560qbzgw077ne>
- HR-guiden, 2019: *Hvad koster en nyansættelse?* Hentet fra; <https://hrguiden.online/hvad-koster-en-nyansaettelse/>
- HR-ON, 2023. *Undgå opsigelser: Brug re-rekruttering som genvej til at engagere dine medarbejdere og styrke tilhørsforholdet*. Hentet fra; <https://hr-on.com/undgaa-opsigelser-brug-re-rekruttering-som-genvej-til-at-engagere-dine-medarbejdere-og-styrke-tilhoersforholdet/>
- IDA, 2021. *Frem mod 2030 bliver der stor mangel på STEM-uddannede og samfundsfaglige*. Hentet fra; <https://ida.dk/om-ida/nyt-fra-ida/frem-mod-2030-bliver-der-stor-mangel-paa-stem-uddannede-og-samfundsfaglige>
- IDA, 2022. *Mangel på arbejdskraft øger risiko for stress blandt ledere*. Hentet fra; <https://ida.dk/raad-og-karriere/ledelse/ledelse-og-stress/mangel-paa-arbejdskraft-oeeger-risiko-for-stress-blandt-ledere>
- IDA, 2023. *Øget optag på ingeniøruddannelserne er et skridt i den rigtige retning*. Hentet fra; [Øget optag på ingeniøruddannelserne er et skridt i den rigtige retning | Ingeniørforeningen, IDA \(ritzau.dk\)](https://www.ingenioerforeningen.dk/nyheder/0get-optag-paa-ingenioeruddannelserne-er-et-skridt-i-den-riktige-retning)
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2023. *Fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde*. Hentet fra; <https://benchmark.dk/analyser/aeldre-og-sundhed/fastholdelse-af-social-og-sundhedspersonalet-paa-det-kommunale-aeldreomraade>
- Jp.dk, 2023: Læs hele statsministerens tale fra Folketingets åbning. Hentet fra; <https://jyllands-posten.dk/politik/ECE14461592/laes-hele-statsministerens-tale-fra-folketingets-aabning/>
- KL, 2022 (1). *Befolkningsfremskrivning 2022-2060*. Hentet fra; <https://www.kl.dk/nyheder/makro-analyseenheden/nyt-om-dansk-oekonomi/befolkningsfremskrivningen-2022-2060/>
- KL, 2022 (2). *Stigende mangel på arbejdskraft frem mod 2030 – behov for prioritering*. Hentet fra; <https://www.kl.dk/media/29935/stigende-mangel-pa-arbejdskraft-frem-mod-2030-behov-for-prioritering.pdf/>
- KL, 2022 (3). Rapport; Offentligt ansattes motivation. KL Hentet fra; <https://www.kl.dk/media/50794/afrapportering-om-undersogelsen-af-offentligt-ansattes-motivation.pdf>

- KL, 2023. *Flere social- og sundhedsmedarbejdere i kommunerne arbejder nu på fuldtid.*
Hentet fra; <https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2023/2023-9/flere-social-og-sundhedsmedarbejdere-i-kommunerne-arbejder-nu-paa-fuldtid/>
- Kontur, 2023. *Kontur 2022 Svendborg Kommune.*
Hentet fra; <https://regionsyddanmark.dk/regional-udvikling/analyser/kontur>
- KRL, 2023. Data udarbejdet i forbindelse med analyse af arbejdskraftudfordringen i Svendborg kommune. Se bilag 2 - Metodeskriv og afgrænsning, arbejdskraftudfordring 2023
- Lederweb, 2021. *Forskning: Sådan fremmer du "Jeg elsker mit arbejde" følelsen hos medarbejderne.*
Hentet fra; <https://www.lederweb.dk/artikler/forskning-saadan-fremmer-du-jeg-elsker-mit-arbejde-foelelsen-hos-medarbejderne/>
- Ledelseevaluering, 2023. *Ny viden fra den fællesoffentlige ledelsevaluering.*
Hentet fra; <https://ledelsevaluering.dk/forskning/nyviden>
- Mandag Morgen, 2023 (2). *Ledere har brug for flere pauser.* Hentet fra;
<https://www.mm.dk/artikel/vi-driver-rovdrift-paa-ledere>
- Mentalsundhed.dk, 2023: VIDEN OM MENTAL SUNDHED.
Hentet fra; <https://mentalsundhed.dk/viden-om-mental-sundhed>
- Muehlemann, S. & Leiser, M. S., 2018: "Hiring costs and labor market tightness" Labor Economics, 52m 122-131.
- NFA, 2022. *Anerkendelse, indflydelse og muligheden for udvikling kan få seniorer til at arbejde efter folkepensionsalderen.* Hentet fra; <https://nfa.dk/da/Nyt/Nyheder/2022/Anerkendelse-indflydelse-og-muligheden-for-udvikling-kan-fa-seniorer>
- Politiken, 2023. *Derfor gider unge ikke læse til lærer, pædagog og sygeplejerske, Pernille Mainz.* Hentet fra;
<https://politiken.dk/indland/art9255933/Derfor-gider-unge-ikke-l%C3%A6se-til-l%C3%A6rer-p%C3%A6dagog-og-sygeplejerske>
- STAR, 2023. *Rekrutteringssurvey 2023.* Hentet fra;
<https://star.dk/media/luqjex20/rekrutteringssurvey-rapport-juni-2023.pdf>
- Studentum, 2023: Svendborg: Danmarks 5. bedste studieby 2023.
Hentet fra; <https://www.studentum.dk/aarets-studieby/aarets-studieby-byer/svendborg-danmarks-5-bedste-studieby-23214>
- Svendborg Kommune, 2023 (1), *Rekruttering og fastholdelse på ældreområdet i Svendborg Kommune. Statusrapport 2022.*
- Svendborg Kommune, 2023 (2), *Befolkningsprognose 2023, Svendborg Kommune*
- Svendborg Kommune, 2023 (3), *Personaleredegørelse 2022, Svendborg Kommune*
- Svendborg Kommune, 2023 (4), *Aggregeret Ledelseevalueringssrapport, marts 2023, Svendborg Kommune*
- Tv2.dk, 2023. *Færre unge vil være ledere: Motivationen er en anden end for 20 år siden, forklarer ekspert*
Hentet fra; <https://echo.tv2.dk/2023-07-03-faerre-unge-vil-vaere-ledere-motivationen-er-en-anden-end-for-20-aar-siden-forklarer-ekspert>
- Uddannelsesstatistik.dk, 2023: Hentet fra; <https://uddannelsesstatistik.dk/Pages/Reports/1848.aspx>

- Ufm.dk, 2023. Hentet fra; <https://datavarehus.ufm.dk/rapporter/hovedtal>
- UCL, 2023. *Bekymrende fald i ansøgninger til velfærdsuddannelser*. Hentet fra; <https://www.ucl.dk/nyheder/generelt/bekymrende-fald-i-ansoegninger-til-velfaerdsuddannelser>
- UVM.dk, 2020. *Minimumsnormeringer*. Hentet fra; <https://www.uvm.dk/dagtilbud/love-og-regler--formaal-og-aftaler/aftale-om-minimumsnormeringer/minimumsnormeringer>
- Uddannelsesstatistik, 2023. Hentet fra; (<https://uddannelsesstatistik.dk/Pages/Topics/23.aspx#>)
- Videnskab.dk, 2019. *Fyringsrunder og nedskæringer kan køre ansatte i sæk*
Hentet fra; <https://videnskab.dk/kultur-samfund/fyringsrunder-og-nedskaeringer-kan-koere-ansatte-i-saenk/>
- Vigreur.dk, 2022. *Hvornår går offentligt og privatansatte på pension? Ny analyse viser ”markant ændring”*.
Hentet fra; <https://vigreur.dk/karriere/hvornaar-gaar-offentligt-og-privatansatte-paa-pension-ny-analyse-viser-markant-aendring/5126ef38-3acc-4308-addc-33b8e9d138d0>
- VIVE, 2022. *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder*. Hentet fra; <https://www.vive.dk/da/udgivelser/arbejdskraftmangel-og-rekrutteringsudfordringer-paa-de-store-velfaerdsomraader-17277/>
- VIVE, 2023 (1). *Velfærdsfagenes image skal ændres, hvis unge skal søge uddannelserne*. Hentet fra; <https://www.a4medier.dk/uddannelse/artikel/vive-velfaerdsfagenes-image-skal-aendres-hvis-unge-skal-soege-uddannelserne>
- VIVE, 2023 (2). *VIVEs kommunetal 2023.6: Det kommunale sygefravær var på himmelflugt i 2022*.
Hentet fra; <https://www.vive.dk/da/udgivelser/vives-kommunetal-20236-det-kommunale-sygefravaer-var-paa-himmelflugt-i-2022-3vyqbqzy/>
- Vpt.dk, 2023 (1). *Andel af månedslønnede medarbejdere på deltid i alt og fordelt på stillingsbetegnelser*.
Hentet fra; <https://app.fleximap.dk/e/8VW1HDT1VH1TDRYTCX5E9MYX>
- Væksthus for ledelse, 2023. *Mangel på arbejdskraft er også direktionen hovedpine*.
Hentet fra; <https://www.lederweb.dk/artikler/mangel-paa-arbejdskraft-er-ogsaa-direktionens-hovedpine/>

Bilag 1 – Oversigt over specialister i Svendborg Kommune

Udvalgt på baggrund af stillinger som læner sig op ad "STEM"-definitionen. STEM defineres brdt, og på mange forskellige måder, men kan meget kort beskrives som stillinger med uddannelse indenfor ingeniør, IT og science: Science, Technology, Engineering og Mathematics (AAU, 2023).

Overenskomster med STEM-baggrund i Svendborg Kommune:

Bygningskonstruktører
Arkitekter
Specialister, it-personale, ex. Frb
Civilingeniører
Tekniske designere
Diplomingeniører
IT-Supportere og datateknikere
Teknikumingeniører
Agronomer/hortonomer m.fl.
Energiteknologer
Skov- og Landskabsingeniører
Landinspektører
Jordbrugsteknologer
Akademiingeniører
Byggetekn./byggekoord./prod.teknologer
Laborietetnikere- og miljøteknikere
Urbane landskabsingeniører
Datamatikere/Datanomer/AU'ere, ex. Frb
Edb-assistenten, lukket gruppe

Bilag 2 - Metodeskriv og afgrænsning – arbejdskraftsudfordring 2023

1. Tilgang

Analysen af arbejdskraftsudfordringen bygger på kvantitative personaledata. Dette giver et objektivt og reelt billede af de tendenser og personaleudviklinger der er i analysens fokus.

2. Dataindsamling og kilde refleksion

Data er trukket via KRL (Kommuner og Regioners Løndatakontor). Her kan løn og personaledata, lokalt og på individniveau for Svendborg Kommune, tilgås. KRL er en anerkendt kilde til både brug for lokal analyse og til benchmarking i DK.

Data fra KRL er som udgangspunkt meget valide. Dog kan der ift. analyser og KRL's egne definitioner (fx ledertyper og niveauer) opstå udfordringer når det sammenholdes med egne data. Men ift. overenskomster, løn, stillinger, alder osv. er der god sammenhæng til egne lokale data.

3. Dataopsætning og behandling

Data for 2018 til og med 2022 udtrækkes i Excel, hvor det sammenkædes og analyseres.

4. Valg i forhold til afgrænsning og fokus

I forhold til arbejdskraftsudfordringen i Svendborg Kommune ønskes der fokus på følgende områder:

- Dagtilbudsområdet
- Skoleområdet
- Ældreområdet
- Socialområdet
- Specialiststillinger (primært det teknisk område)

5. Validitet og reliabilitet

Data er som udgangspunkt af god kvalitet (validitet) og kan desuden genanalyseres år for år (reliabilitet), da KRL sjældent ændrer format/definitioner og afgrænsning i dataudtræk via "lokal løndata" modulet.