

Kan rekrutteringsudfordringerne på velfærdsområderne håndteres?



Udfordringerne med at rekruttere og fastholde arbejdskraft på de store velfærdsområder er til at få øje på. I de kommende år kommer der fx flere små børn og mange flere ældre over 80 år. Samtidig bliver borgernes forventninger til den offentlige service bestemt ikke mindre, og regeringen holder sig ikke tilbage med krav om fx minimumsnormeringer. Men hvor skal arbejdskraften komme fra, hvor er udfordringerne egentligt størst, og hvordan kan vi håndtere udfordringerne i praksis? Det er nogle af de spørgsmål, som denne artikel kommer ind på.

AF NIELS HØJBERG, FHV. STADSDIREKTØR, AARHUS KOMMUNE, NU LEDELSESRÅDGIVER VED KRONPRINS FREDERIKS CENTER FOR OFFENTLIG LEDELSE, INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB, AARHUS UNIVERSITET.

Store rekrutteringsudfordringer i dele af den offentlige sektor og i det private erhvervsliv er blevet en uventet konsekvens i kølvandet på corona-pandemiens hærgen. De mange ledige og den omfattende nødhjælp til ramte virksomheder efter pandemiens udbrud i foråret 2020 er afløst af økonomisk højkonjunktur, der efterspørger mere arbejdskraft. Væksten i BNP vurderes nu officielt at kunne blive på 3,9 pct., hvilket i givet fald er næsten på niveau med de seneste års rekord i vækstrater fra 2006 forud for finanskrisen. Væksten har ikke kunnet forudses, men er formentlig en konsekvens af, at dansk erhvervsliv så vidt muligt er blevet holdt åbent, mens pandemien blev håndteret, og derfor står relativt fornuftigt i den internationale konkurrence. Samtidig står efterspørgslen på det hjemlige marked fint, da de fleste danske husholdninger har haft en god økonomisk udvikling og samtidig efterspørger goder og oplevelser efter genoplukningen.

Konsekvensen af den hastigt rekonstruerede danske økonomi har samtidig fået rekrutteringsudfordringerne i den offentlige sektor til at blive tydelige med en overraskende styrke. Det har naturligvis været kendt, men måske ikke fuldt ud erkendt, at de kommen-

de år frem mod 2030 vil bringe udfordringer med flere små børn, et stagnerende antal unge på vej ind i uddannelserne og et hastigt stigende antal ældre over 80.

Forud for finanskrisen i 2008 var rekrutteringsudfordringerne også store på et overophedet arbejdsmarked, men her førte det kraftige økonomiske tilbageslag på grund af krisen til så store ændringer på arbejdsmarkedet med stor ledighed og senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet som konsekvens, at problemerne med rekruttering blev udsat. Kan udfordringen håndteres i den nuværende situation, og hvilke veje kan der peges på især med særlig fokus på udfordringerne i den offentlige sektor?

Arbejdspladskultur og nul-sum-spil

Et godt arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads er ifølge alle undersøgelser afgørende for både rummelighed, fleksibilitet, lavt sygefravær og muligheden for at fastholde medarbejdere. Det hårde pres på rigtig mange af medarbejderne i den skarpe ende af den offentlige sektor under pandemien har naturligvis understreget behovet for fortsat at kæmpe for et godt arbejdsmiljø. Mange offentlige organisationer kan imidlertid i første omgang være så optaget af at forbedre rammerne om arbejdet, at de i bestræbelserne på at forbedre egne forhold måske kommer til at undervurdere, at der basalt set er tale om et nul-sum-spil, hvor man så at sige kun kommer til at stjæle fra hinanden i bestræ-

» Svaret på nul-sum-logikken må naturligvis være strukturel, og i den sammenhæng er det formentlig næppe hjælpsomt f.eks. blot at presse på for, at deltidsansatte skal op i tid.

» En endnu mere systematisk indsats for at holde seniorerne lidt længere på arbejdsmarkedet burde være en integreret del af løsningerne på rekrutteringsudfordringen frem mod 2030.

belser på at sikre kvalificerede medarbejdere til at løse opgaverne. De mange bestræbelser i organisationer på at raffinere egne rekrutteringsprocesser lander ofte i samme nul-sums logik, selvom tiltag omkring anonymisering af navne og alder i forhold til ansøgninger formentlig vil kunne bidrage til bedre chancer for nogle, der i øjeblikket ikke er på arbejdsmarkedet, men herom lidt mere senere.

Svaret på nul-sum-logikken må naturligvis være strukturel, og i den sammenhæng er det formentlig næppe hjælpsomt f.eks. blot at presse på for, at deltidsansatte skal op i tid. Mulighed for arbejde på fuld tid bør naturligvis understøttes, men for mange er valget af deltid et meget bevidst personligt valg, enten for at sikre mulighed for et mere varieret arbejdsliv eller for at få helbred og privatliv til at hænge sammen. Respekten for den enkeltes muligheder for selv at vælge bør derfor også prioriteres, når vi taler om de strukturelle tiltag.

Et særligt tema omkring kulturen på mange arbejdspladser er evnen til at kunne fastholde seniorer helt eller delvist. Der arbejdes i disse år især i ældreplejen med løsninger, der kan fastholde ældre medarbejdere længere. Undersøgelser viser, at mange fortsat gerne vil have en form for tilknytning til arbejdsmarkedet efter den egentlige pensionering og under corona-pandemien har seniorerne udgjort en betydelig del af den faglige ekspertise og ydet mange af de timer, der har været efterspurgt. En endnu mere systematisk indsats for at holde seniorerne lidt længere på arbejdsmarkedet burde være en integreret del af løsningerne på rekrutteringsudfordringen frem mod 2030.

Demografiske udfordringer i den offentlige sektor

Som kort nævnt ovenfor er den demografiske udvikling i Danmark i sig selv en del af udfordringen, som det fremgår af tabellen.

Befolkning i 2020 og 2030 opdelt i aldersgrupper

	2020	2030	Ændring, antal personer	Ændring pct.
0-6 år	425 296	485 038	59 742	14
7-17 år	730 842	683 614	-47 228	-6
18-64 år	3 510 634	3 503 538	-7 096	-0,2
65-79 år	883 665	937 569	53 904	6,1
80+ år	272 326	433 511	161 185	59,2
I alt	5 822 763	6 043 270	220 507	3,8

Kilde: www.statistikbanken.dk, FRDK120.

Udfordringerne er tydelige, flere små børn, færre børn og unge i skolealderen og mange ældre over 80.

I første omgang sætter de børnepasningsinstitutionerne under pres. Det er allerede tydeligt i flere kommuner, at det kniber med at finde faguddannede pædagoger, og det ser heller ikke ud til, at optaget på uddannelserne vil kunne dække behovet fuldt ud i de kommende år. Aftalerne om mindstenormeringer med faguddannet personale i vuggestuer og børnehaver ender nemt med at blive ikke realiserbare gode intentioner. På børnepasningsområdet gør der sig imidlertid det forhold gældende, at det er relativt nemt at rekruttere typisk unge ufaglærte til opgaven, så der under alle omstændigheder vil være voksne medarbejdere til stede.

På lærerområdet ser situationen mindre alvorlig ud, både hjulpet på vej af et faldende børnetal, men også af søgningen til læreruddannelsen. Der er dog allerede nu mange ansatte medarbejdere, der underviser i Folkeskolen, der ikke er læreruddannede, så tilbud om f.eks. omskoling af yngre færdiguddannede, der ikke har kunnet finde arbejde inden for deres fagområde, forekommer at kunne være en farbar vej til rekruttering af flere lærere fremover. Det faktum, at ca. 20 pct. af afgangseleverne fra Folkeskolen ikke

» Det er allerede tydeligt i flere kommuner, at det kniber med at finde faguddannede pædagoger, og det ser heller ikke ud til, at optaget på uddannelserne vil kunne dække behovet fuldt ud i de kommende år.

har kvalifikationer til at gennemføre en ungdomsuddannelse, er fortsat en kæmpeudfordring.

På sundheds- og plejeområdet er billedet også særdeles tydeligt, men også mere dynamisk, fordi især sundhedsvæsenet undergår og formentlig også fremover kommer til at undergå store strukturelle forandringer.

Sygehusområdet er det område af den offentlige sektor, der har formået at effektivisere driften mest af alle større organisationer. Det er sket gennem accelererede patientforløb, langt flere ambulante behandlinger og en gennemgribende medicoteknisk udvikling, der har muliggjort mere effektive, hurtigere patientforløb og en stadigt mere præcis opfølgning over for patienterne.

Udfordringerne er dog fortsat til at få øje på. Ifølge Sundhedsstyrelsen er der p.t. 5.000 ubesatte stillinger på sygehusene, ventelisterne vokser, og samarbejdsklimaet med især sygeplejerskerne er udfordret, og udgifterne til ny medicin truer med helt at sprænge budgetterne.

På det kommunale område for sundhed og pleje er det især social- og sundhedsassistenterne, der er i fokus. Her kniber det allerede nu med at rekruttere tilstrækkeligt, og prognoserne er værre. Der bliver ikke uddannet nok personale til at fylde hullerne efter de kolleger, der forlader arbejdsmarkedet og langt mindre til at tage imod de mange ældre borgere og de mange patienter med kroniske lidelser, der i stadigt højere grad må forventes at skulle have bistand fra den primære sundhedstjeneste hos alment praktiserede læger og i kommunerne.

Teknologi og digitalisering

Et af svarene på situationen på sundhedsområdet bliver nødvendigvis at intensivere den teknologiske udvikling for at understøtte både behandlingsforløbene og støtten til patienternes håndtering af følger efter akutte indgreb og kroniske sygdomme. Behandling i folks eget hjem og overvågning af den enkeltes helbredssituation gennem digitale løsninger er allerede nu en realitet på flere områder, og det vil blive udviklet kraftigt de kommende år.

Regionerne og private leverandører udvikler i disse år mange apps, telemedicin og PRO (Patient Rapporterede Oplysninger), der vil være en reel aflastning af sundhedsvæsenets ansatte og samtidig give patienterne en mu-

lighed for i højere grad selv at være en del af behandling, opfølgning og overvågning. Det betyder naturligvis også, at der i de kommende år med fortsat digitalisering skal være meget stor opmærksomhed på de borgere, der ikke er i stand til at bruge de nye muligheder. Den sociale ulighed i sundhed vokser i Danmark og vil fortsat blive ved med at gøre det, hvis vi ikke fastholder en høj prioritering af de grupper, der ikke kan betjene sig af de nye muligheder.

Endelig kommer muligheder og udfordringer med kunstig intelligens både i sundhedsvæsenets logistik og faglige beslutningsstøtte. Mulighederne er store, men udfordringerne er også til at få øje på. I forhold til rekrutteringssituationen forekommer det ligefremt og ukompliceret, at en algoritme er hurtigere og bedre til at lægge en vagtplan end en konkret medarbejder, men i forhold til analyser af patientdata er det nødvendigt i forhold til borgernes oplevelse af sikkerhed at sikre overholdelse af GDPR og samtykke for at kunne høste det ressourcemæssige udbytte af den nye teknologi.

Kompetenceudvikling og gentænkt velfærd

Rekrutteringsudfordringerne i de dele af den offentlige sektor, der direkte leverer velfærdstilbud til borgerne, kan selvsagt komme til at betyde, at det kan blive svært at opretholde det nuværende serviceniveau og gøre det endnu vanskeligere at indfri borgernes forventninger til, at de offentlige tilbud udvikler sig i samme takt som velstanden hos et stort flertal af borgerne.

Det betyder naturligvis, at der bliver brug for en endnu mere intensiv kompetenceudvikling af de nuværende medarbejdere for at kunne følge med både borgernes forventninger og den teknologiske udvikling. Arbejdsgangene vil blive udfordret, og nye samspil mellem faggrupper kommer helt sikkert til at blive en afgørende faktor for at sikre den

» På det kommunale område for sundhed og pleje er det især social- og sundhedsassistenterne, der er i fokus. Her kniber det allerede nu med at rekruttere tilstrækkeligt og prognoserne er værre.

» Lidt poetisk
kan man sige,
at velfærden bør
udvikles ud fra
det levede livs
præmisser.

fortsatte sammenhæng mellem de vitale velfærdssektorer.

Det betyder imidlertid også, at der er et utalt behov for at se på velfærden fra en anden vinkel end som en service, der produceres for de skattebetalende borgere af et fagprofessionelt funderet system, der bedst ved, hvad der tjener borgeren. Velfærd er i høj grad et personligt oplevet gode, og udviklingen af velfærd bør derfor i højere grad skabes sammen med borgeren, og mulighederne bør ses ud fra borgerens egen vinkel og ønsker. Lidt poetisk kan man sige, at velfærden bør udvikles ud fra det levede livs præmisser.

Debatten om, hvordan man konkret bedre inddrager borgernes egne ønsker og ressourcer i udviklingen af velfærden, er heldigvis godt i gang. Samskabelsesprojekter, utraditionelle lokale løsninger og projekter med blandede faglige og civilsamfunds bidrag afprøves i stor stil. De viser samtidig, at det på mange områder ikke er hverken ønskeligt eller muligt at gøre tingene på den samme måde over hele landet. Ressourcer, muligheder og ønsker er forskellige, og det bør den gentænkte velfærd kunne respektere og bruge som sit positive afsæt. Den klassiske ret-tighedstænkning og servicedeklarationerne vil blive udfordret, men det vil være konsekvensen af en mere konsekvent respekt for det enkelte menneskes oplevelse af social accept og velfærd samt inddragelsen af civilsamfundet og private virksomheder i udviklingen af løsninger på de fælles opgaver.

Reformkommissionens kommende forslag
Efter denne samfundsfilosofiske diskurs kan det være nyttigt kort at nævne Reformkommissionens arbejde i forhold til rekrutteringsudfordringerne. Umiddelbart forekom-

mer kommissionen at have fat i en række helt afgørende områder. Reformkommissionen har foreløbigt annonceret, at den løbende vil komme med anbefalinger omkring (1) integration, (2) videregående uddannelser, produktivitet og opkvalificering, (3) voksne på kanten og systemets møde med borgerne og (4) ungeområdet.

Mange af forslagene fra kommissionen vil i høj grad kunne bidrage til både en højere arbejdsmarkedstilknytning for mange samt bidrage til, at flere unge end nu bliver i stand til at gennemføre en kompetencegivende ungdomsuddannelse.

Linjerne fra rekrutteringsudfordringerne for det private arbejdsmarked er meget tydelige i kommissionens arbejde. Det offentlige arbejdsmarked udvikler sig imidlertid ikke fuldt ud markedskonformt og slet ikke på kort sigt, så der bliver brug for gedigent oversættelsesarbejde for at få tilpasset kommissionens forslag til den offentlige sektors særlige vilkår og behov.

Afrunding

Kan rekrutteringsudfordringerne håndteres? I nærværende artikel er der argumenteret for, at kritiske dele af velfærdssamfundet, som vi kender det, vil blive kraftigt udfordret af demografi og rekrutteringsproblemer, ikke blot nu i højkonjunktoren efter coronapandemien, men også i de næste 10 år.

Markant større aktivering af nuværende ledige ressourcer bliver afgørende for at undgå omfattende velfærdstab, men understøttelsen af en fortsat teknologisk udvikling og en ændret tilgang til velfærdudviklingen fra borgerens synspunkt er samtidig nødvendige forudsætninger for at undgå et truende velfærdstab i vitale dele af den offentlige sektor.