



Notat

Bilag 1: Forslag til indsatser inden for fastholdelse og rekruttering til budget 2025

Neden for skitseres forslag til indsatser under to overordnede temaer:

1. Styrket fastholdelse og mindre sygefravær ved øget fokus på arbejdsmiljø og trivsel
2. Systematisk kompetenceudvikling

Indsatserne er målrettet den samlede arbejdsplads, lederteams samt forvaltningens tilbudsledere og afdelingsledere. Der vil ikke skulle afsættes midler til ansættelse af administrativt personale i forbindelse med indsatserne.

1. Styrket fastholdelse og mindre sygefravær ved øget fokus på arbejdsmiljø og trivsel

Godt arbejdsmiljø og trivsel er en forudsætning for at lykkes med kerneopgaven og skabe attraktive arbejdspladser, som medarbejderne har lyst til at være en del af. I Personalepolitisk Redegørelse 2022 angives psykisk arbejdsmiljø og ledelsen på arbejdspladsen af flest medarbejdere som årsag til jobskifte.

Når organisationen er i krise eller under forandring, har det ofte utilsigtede konsekvenser i form af mistro, stress, sygefravær og opsigelser. Ledelsen er den enkeltfaktor, der har størst indflydelse på at skabe den organisatoriske robusthed, som er nødvendig for at arbejdspladsen kan løse sin kerneopgave.

Forslaget rummer derfor et fokus på at styrke lederteams med henblik på at skabe trivsel og balance på arbejdspladsen samt et fokus på at understøtte enheder i krise, enheder som står over for større forandringer samt enheder med højt sygefravær.

Forslaget udgør samlet 9 mio. kr. årligt i fire år og kan skaleres op og ned.

a) Udvikling af lederteams

Hvis lederteamet (fx tilbudsleder og afdelingsledere i et tilbud eller områdeleder og afdelingsledere på myndighed) er relativt nyt, ikke fungerer optimalt eller lederne selv er pressede, kan det være vanskeligt sammen at håndtere ledelsesmæssige udfordringer – og skabe grobund for en velfungerende arbejdsplads med medarbejdere i trivsel.

18-03-2024

Sagsnummer I F2
2024 - 5669

Dokumentnummer i F2
5046266

Sagsnummer i eDoc
2024-0094951

Sagsbehandler
Rikke Reitzel

Ledelsesopgaven er en kompleks opgave og den enkelte leder står ikke stærkt uden et velfungerende lederteam. Forvaltningen foreslår derfor at investere i lederudviklingsforløb med fokus på at styrke trivsel og balance i lederskabet og fælles faglig retning med henblik på at skabe et godt arbejdsmiljø og en arbejdsplads i balance.

Forløbene kan fx indeholde følgende temaer:

- Fælles kurs, kerneopgave og balance
- Samarbejde, psykologisk tryghed og videndeling
- Forandringsledelse, kommunikation og inddragelse
- Risikovurdering, handling og organisatorisk læring

Arbejdsmiljø København har via Psykisk Sundhed udviklet koncepter til udvikling og understøttelse af lederteams, som vil kunne tilpasses til forløb i Socialforvaltningen.

Der afsættes en pulje til køb af forløb for lederteams. Forslaget estimeres pt. til at være ca. 1 mio. kr. årligt, hvormed ca. 15 lederteams vil kunne tildeles et forløb årligt.

b) Forebyggende arbejde med arbejdsmiljø og støtte til enheder i krise

Mange arbejdspladser i Socialforvaltningen har oplevelsen af, at rammer og ressourcer ikke er tilstrækkelige ift. den ønskede service overfor borgeren. Jævnligt skal der foretages større eller mindre organisatoriske forandringer, som stiller krav til både lederes og medarbejderes omstillingsparathed. I kombination med den høje kompleksitet i opgaverne skaber det grobund for arbejdspladser med mistro og dårligt arbejdsmiljø.

Dette kan fx komme til udtryk i form af manglende fælles faglig tilgang og metoder i arbejdet, utilstrækkelig information og kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne og manglende prioritering af opgaver.

Udfordringer med arbejdsmiljø og trivsel kan påvirke sygefravær og fastholdelse af ledere og medarbejdere negativt. Det kan have store konsekvenser for både den enkelte medarbejder, hele arbejdspladsen og den støtte, der skal ydes til borgerne.

Der ses et historisk højt sygefravær på bagkant af corona, både i Socialforvaltningen, Københavns Kommune og nationalt. Et systematisk arbejde med sygefraværet, på enheder hvor det er særligt højt, vil kunne bidrage til gode arbejdsmiljøer og trivsel og forventeligt have positiv effekt på fastholdelsen.

På flere af Socialforvaltningens arbejdspladser er en stor del af medarbejderne desuden nyuddannede, som i mødet med praksis ofte

overvældes. Mange af de nyuddannede forlader os derfor inden for det første år. Det presser arbejdspladserne yderligere.

Der er derfor behov for at investere ekstra i det forebyggende arbejde med arbejdsmiljø samt at kunne tilbyde særlige forløb til arbejdspladser i krise eller som står overfor større forandringer. En del af indsatsen kan være gruppesupervision, som kan bidrage til at skabe dialog, refleksion og læring, fx ift. faglige dilemmaer, borgerkontakt, håndtering af følelsesmæssige krav i arbejdet og samarbejde og trivsel.

Der afsættes en pulje til køb af forløb, supervision eller lign. ekstern bistand. Puljen forventes forankret i Kontoret for Organisationsudvikling og udmøntes i samarbejde med den berørte enhed samt efter nærmere fastsatte kriterier. Forslaget estimeres pt. til at være ca. 8 mio. kr. årligt.

2. Systematisk kompetenceudvikling

En stor del af midlerne fra de seneste års budgetter er givet til indsatser målrettet systematisk opkvalificering af medarbejdere i Socialforvaltningen – både ufaglærte og faglærte. Forslaget her har fokus på kompetenceudvikling for Socialforvaltningens afdelingsledere og tilbudsledere samt en udvidelse af kompetenceløft af faglærte via diplomuddannelser.

Forslaget udgør samlet knap 3 mio. kr. årligt. og kan skaleres op og ned.

c) Lederuddannelse til hhv. afdelingsledere og tilbudsledere

Nærværende og god ledelse er helt afgørende, hvis Socialforvaltningen skal fastholde og rekruttere kvalificerede medarbejdere. Det er særligt afdelingsledere (ledere på niveau 5) og tilbudsledere (ledere på niveau 4), der har den daglige personaleledelse af medarbejderne, og som dermed har stor indflydelse på medarbejdernes hverdag og arbejdsmiljø. Tal fra Personalepolitisk Redegørelse 2023 viser, at personaleomsætningen blandt afdelingsledere i Socialforvaltningen ligger på 15 % og at personaleomsætningen for tilbudsledere er 13 %. Derudover fører 21,5 % af de opslåede afdelingslederstillinger pt ikke til ansættelse. Desuden er afdelingsledere i Socialforvaltningen blandt de yngste ledere i Københavns Kommune (godt 25 pct. er mellem 20 og 39 år).

Forslaget indeholder et koncept for en lederuddannelse til henholdsvis tilbudsledere på udførerområdet (ledere på niveau 4) og nye afdelingsledere (ledere på niveau 5) på både myndighed og udførerområdet. Uddannelserne skal give et fælles fundament at stå på, skabe rum til at reflektere over praksis samt understøtte lederne i fokus på faglig kvalitet og sunde arbejdsmiljøer.

Lederuddannelse for nye afdelingsledere (ledere på niveau 5)

Der tilrettelægges et uddannelsesforløb for nye afdelingsledere i Socialforvaltningen, som for en relativt stor del er unge og forventeligt uden lang erfaring eller en egentlig lederuddannelse. Samtidig står

afdelingslederne med et stort ansvar ift. den direkte ledelse af medarbejderne samt borger- og pårørende kontakt. Uddannelsen har særligt fokus på personale- og faglig ledelse, hvorigennem de nye ledere styrkes i ledergerningen og lærer grundlæggende elementer ift. at sikre god personaleledelse og faglig ledelse. Herunder særligt fokus på ledelse af unge og nyuddannede mht. at de hurtigt tilegner sig den nødvendige viden, faglige kompetencer og adfærd med henblik på at de lykkes i at løse kerneopgaven og håndtere de situationer, der opstår. Uddannelsen vil være kompetencegivende og består af moduler på diplom i ledelse, så lederne kan bygge videre på uddannelsen efterfølgende.

Uddannelsen varer et år og består af to valgmoduler på diplom i ledelse 'Faglig ledelse' og 'Ledelse og facilitering' som ramme til nye afdelingsledere. Netop disse to valgmoduler er erfaringsmæssigt velegnede til at sætte fokus på grundlæggende elementer og relevante ledelsesgreb i den ledelsesopgave, som ledere med personaleledelse typisk står med. Undervisningen kobles til deltagerens egen ledelsespraksis via praksisopgaver mellem undervisningsgangene.

Som en del af uddannelsesforløbet vil lederne indgå i studiegrupper og modtage gruppecoaching samt indgå i et læringssamarbejde med en anden leder på uddannelsen, hvor de skal følge hinanden i praksis og give feedback på hinandens ledelse. Modulet tones ift. Socialforvaltningens organisation og dagsordener i samarbejde med Københavns Professionshøjskole, så uddannelsen tager udgangspunkt i ledernes praksis.

Tematikker i valgmodulet 'Faglig ledelse':

- Hvad er faglig ledelse? - hvordan er jeg en nærværende faglig leder som har kerneopgaven i fokus?
- Faglig ledelse på flere hænder - brug af ressourcepersoner
- Psykisk arbejdsmiljø og psykologisk tryghed
- Faglig ledelse på baggrund af data
- Ledelse af tværprofessionelt samarbejde

Tematikker i valgmodulet 'Ledelse og facilitering':

Deltagerne kommer undervejs til at træne i at facilitere processer, der fremmer psykisk arbejdsmiljø og samarbejde om /samskabelse af borgernær kvalitet. Fokus sættes på

- Læreprocesser i organisationen og relationel koordinering - hvordan håndterer jeg ledelsesrollen i kombination med facilitering
- Faglig refleksion
- Ledelsesinitierede læringssamtaler
- Facilitering af ideudvikling og innovation (organisationsformer, tilbud til borgerne, hverdagens rutiner og opgaveløsning)

Der startede 26 nye afdelingsledere i 2023 på myndighed og udførerområdet. Forvaltningen vurderer, at der kan igangsættes et uddannelseshold om året svarende til det forventede indtag af nye

afdelingsledere.

Til forløbet afsættes en pulje, som kan bruges til de nye ledere, der står med konkrete udfordringer på deres arbejdsplads, og som har brug for ekstra støtte i form af individuel coaching.

Forslaget estimeres pt. til at være ca. 1 mio. kr. årligt.

Velfærdslederuddannelse: Lederuddannelse for tilbudsledere (ledere på niveau 4 på udførerområdet)

Tilbudsledere på udførerområdet har en vigtig opgave ift. at understøtte og omsætte forvaltningens strategier på det enkelte tilbud, samtidig med at de skal varetage den daglige drift, ledelse og planlægning af arbejdet på tilbuddet. Uddannelsen vil have fokus på de store udfordringer på velfærdsområdet. Omdrejningspunktet vil være strategisk ledelse, og hvordan tilbudslederne kan arbejde med og implementere disse dagsordener som en del af tilbuddets drift. Hertil er der et særligt fokus på kompetencer i ledelse af ledere og ledelsessparring.

Uddannelsen vil gennemføres som et modul i strategisk ledelse på diplom i ledelse og strækker sig over et halvt år.

Netop dette valgmodul giver gode muligheder for, at deltagerne kan arbejde med de konkrete udfordringer og rammevilkår, de står overfor. Det kan bl.a. være frisættelsesdagsordenen og organisering, rekruttering og fastholdelse, borgere i komplekse udfordringer, og inddragelse af civilsamfund i velfærdsopgaven.

Modulet tones til Socialforvaltningens organisation og dagsordener i samarbejde med Københavns Professionshøjskole, så uddannelsen tager udgangspunkt i ledernes praksis. Temaerne for uddannelsen vil være:

Strategisk ledelse i resonans med velfærdssamfundet.

Relevante tematikker er her: Accelerationssamfund, Forråelse, Udsathed, rekruttering og fastholdelse, vilde problemer.

Faglig ledelse for ledere af ledere

Relevante tematikker er her: Kerneopgaven i centrum, tværprofessionelt/organisatorisk samarbejde, læreprocesser i organisationen, teamorganisering.

Adaptiv ledelse i kompleksitet

Relevante tematikker er her: Balancerede valg i dilemmafyldte situationer.

Regenerativ ledelse

Relevante tematikker her er: Et etisk perspektiv i praksis.

Modulet tilrettelægges med luft mellem undervisningsdagene, så deltagerne har mulighed for at arbejde praksisnært med at analysere

konkrete udfordringer, organisatorisk kapabilitet og med at identificere egne strategiske handlemuligheder. Derudover suppleres forløbet med coaching til lederne undervejs i uddannelsesforløbet.

Der igangsættes et hold af uddannelsen som et pilotforløb. Det besluttet herefter om forløbet skal fortsætte i den form eller tilpasses. Der er ca. 120 tilbudsledere (ledere på niveau 4) i forvaltningen. Der er estimeret midler svarende til, at der oprettes fem hold.

Forslaget estimeres pt. til ca. 700.000 kr. årligt.

d) Flere midler til diplomuddannelse

I budget 2024 blev der afsat midler til diplomuddannelser (jf. SO70 Fastholdelse og rekruttering – Styrket rekrutteringsgrundlag ved kompetenceløft for faglærte og rekrutteringsunderstøttende aktiviteter). Midlerne dækker frikøb i forbindelse med uddannelsen og Den kommunale kompetencefond dækker pris på afholdelse af uddannelsen (100 % for HK til Socialformidler og 80 % for de resterende faggrupper, som er omfattet af tilskud fra Den kommunale kompetencefond).

Forvaltningen vurderer pba. af de foreløbige tilkendegivelser fra både ledere og medarbejdere, at der er behov for at udvide tilbud om relevante diplomuddannelser. Det drejer sig bl.a. om diplommodul til praktikvejledere for pædagogstuderende. Tilbud om kompetenceudvikling forventes at bidrage positivt til medarbejdermotivation og -fastholdelse, og skal også understøtte tiltrækning og fastholdelse af studerende ved uddannelse af praktikvejledere.

Antallet af studerende på pædagoguddannelsen er i voldsomt fald (fra 1.366 i 2019 til 1.102 i 2023), dertil kommer et stort antal ledige pladser på pædagoguddannelsen alle år, og der er stor efterspørgsel efter de studerende, der er. Det stiller høje krav til Socialforvaltningen som uddannelsessted og dermed den vejledning de pædagogstuderende modtager under deres praktikforløb i Socialforvaltningen.

Med forslaget afsættes 1 mio. kr. årligt til yderligere diplomforløb.