

**Redegørelse for fastholdelses -og rekrutterings-
initiativer, SUF 2007-2008**

Juni 2008

1. Indledning

Denne redegørelse indeholder en beskrivelse af de aktuelle udfordringer vedrørende fastholdelse og rekruttering, SUF's igangsatte initiativer på området gældende for perioden 2007- 2008 samt en introduktion til arbejdet med en HR strategi og fremtidige initiativer til fastholdelse og rekruttering.

SUF's mission i forhold til fastholdelse og rekruttering er at udforme strategier samt understøtte og/eller varetage driften af fastholdelses -og rekrutteringsinitiativer.

Med henblik på at levere god service til borgerne er det afgørende at sikre tilstrækkelig, kvalificeret, og motiveret arbejdskraft.

Fastholdelse

SUF har, som alle kommuner i landet, en udfordring i forhold til fastholdelse af medarbejdere. Således forlod ca. 22 % af SOSU medarbejderne, ca. 16 % af de administrative og ledende medarbejdere, 23 % af sygeplejerskerne og 23 % af AC medarbejderne SUF i år 2007. Dertil kommer, at der var en negativ nettoafgang for alle områder med undtagelse af AC gruppen.¹ For SOSU medarbejdere og sygeplejersker, som varetager opgaveløsning vedr. kerneydelserne praktisk bistand, pleje, omsorg og sygepleje, gælder, at de store årgange går på pension indenfor de nærmeste år, og der står ingen i kø for at erstatte dem. Den demografiske udvikling på landsplan, med mange flere ældre og meget færre uddannet plejepersonale i arbejdsdygtig alder, gør det vanskeligt at fastholde og rekruttere personale.

Samtidig gælder, at omverdenens og SUF's krav til professionel opgaveløsning er ændret. Kortere indlæggelsestid og øget specialisering på hospitalerne samt ændret opgavefordeling mellem sygehusene og det primær kommunale område har betydet, at de plejekrævende borgere i den kommunale hjemmepleje er blevet dårligere og mere komplekse. Fra 1999 til dato er borgere i hjemmeplejen, som har behov for sygeplejefagligt tilsyn, steget fra 15 % til 40 %.² Opgaveløsningen kræver derfor et højere og mere komplekst fagligt niveau samt store krav til organisatorisk fleksibilitet og effektivitet. I samme periode er der imidlertid sket en ændring i personalesammensætningen i kommunerne, således at sygeplejerskerne er erstattet med andre og mindre eller ikke uddannede medarbejdere.³ I Københavns kommune udgør sygeplejerskerne 9 % af det samlede social- og sundhedspersonale. 72 % af medarbejderne i hjemmeplejen og på plejehjemmene er ikke- eller kortuddannede.⁴ En anden tendens i hele ældreområdet, af betydning for administration, styring og personaleledelse, er, at ledere rekrutteres fra udførerniveauet. En stor del af gruppelederne har derfor ikke ledelse som fag. Afslutningsvis skal nævnes, at der ikke er tilstrækkelig tid og viden i organisationen til at uddanne eleverne - de kommende medarbejdere - og kun 65 % af eleverne gennemfører uddannelsen.

Rekruttering

¹ Jf. HR redegørelsen 2007/08, Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen, Center for HR

² OmKreds H, nr. 2-2008

³ Hjemmesygeplejen i Danmark, Dansk Institut for Sundhedsvæsen, februar 2006

⁴ Sygeplejerskerne er ikke medregnet i de 72 %. Dette fordi sygeplejerskegruppen ikke indgår i SOSU medarbejdergruppen i HR Redegørelsen 2007/08.

SUF står, som den øvrige social- og ældrektor, overfor en væsentlig udfordring i forhold til at rekruttere velkvalificerede medarbejdere til næsten alle organisatoriske niveauer. Vi agerer i et marked med meget hård konkurrence om medarbejdere, elever og studerende, og oplever massive rekrutteringsproblemer. Medarbejdernes vurdering af arbejdslivets betydning har ændret sig markant. Således "rater" gruppen af unge under 30 år arbejdslivet på en 4. plads efter familie, venner og fritid. Dertil kommer, at medarbejdernes forventninger til jobindholdet også har ændret sig. Arbejdet skal give mening, og man skal kunne gøre en forskel. Disse tendenser gør sig gældende på tværs af uddannelsesniveauer, dog er forståelsen af, hvad der giver mening forskellig afhængig af uddannelsesniveau. Det attraktive arbejdsliv er interessant og ansvarsfuldt, og det er udført i en ikke hierarkisk struktur sammen med rare mennesker.⁵

Det er et vilkår, at der ikke er tilstrækkelig arbejdskraft. Rekrutteringsudfordringen forstærkes af de øgede krav til opgaveløsning, de aktuelle kompetencer hos de medarbejdere, der skal levere ydelserne, samt den status arbejdslivet har i de aldersgrupper, der udgør den kommende arbejdskraft.

2. Fastholdelse – nuværende initiativer

Følgende indsatsområder er planlagt og gennemført i 2007 og/eller 2008.

2.1. Introduktion

Fastholdelse begynder ved ansættelsen.

- Introduktionsdag for alle nyansatte.
- "Introuddannelse" til alle nyansatte basisedarbejdere indeholdende tre moduler "I dialog med borgerne", "Fokus på faglighed" og "Samarbejde og arbejdsmiljø". Udbydes fra 3. kvartal 2008.
- Mentorordning for nyansatte med særligt behov for kollegial støtte.

2.2. Kompetenceudvikling

Sundhedsakademiet

Udbyder kompetencegivende efter- og videreuddannelse til basisedarbejdere i udførerenhederne, køkken og rengøringspersonalet, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker og terapeuter samt medarbejdere på PO kontorerne.

- **Uddannelsesforløb 2007.** Antallet af gennemførte uddannelsesforløb for basisedarbejdere var på 1972 i 2007. I 2007 opnåede i alt 379 personer SCOOP bevis. Indsatsen for sygeplejersker og terapeuter har bl.a. rettet sig mod videreuddannelse. I 2007 blev der gennemført ca. 450 uddannelsesforløb, heraf 27 diplomuddannelser og 5 masteruddannelser.
- **Uddannelsesforløb 2008.** Antallet af gennemførte uddannelsesforløb for basisedarbejdere i 2008 har til dato været 240. I 1. kvartal 2008 har 53 personer fået SCOOP beviset. For 2008 er der planlagt en række initiativer for sygeplejersker og terapeuter indenfor emnerne; systematisk supervision, klinisk kvalitetsudvikling/sundhedsfaglig dokumentation, pædagogik, sundhedsfremme og forebyggelse samt tværgående uddannelsesprojekt om

⁵ Institut for Fremtidsforskning

rehabilitering. For medarbejdere på PO området er der planlagt initiativer indenfor emnerne; den gode sagsbehandling og lovstof samt kommunikation og konflikthåndtering.

Ledelsesudvikling

For at tydeliggøre retningen for god ledelse er der udformet et ledelsesgrundlag, som er referenceramme for nedenstående indsatser.

- **Lederuddannelse**
 - på grundlederniveau udbydes 2 gange årligt. Aktiviteten er 40 uddannelsespladser pr. år.
 - på akademineiveau er udbudt én gang i 2007. Aktiviteten er 21 uddannelsespladser pr. år.
 - som åbne lederkurser udbydes 5 gange årligt og er af 2-3 dages varighed. Der er 20 kursuspladser pr. udbud.
- **Faglig supervision og coaching** tilbydes fra 2008.
 - Faglig supervision er målrettet enkeltpersoner eller grupper.
 - Coaching er målrettet ledere.

2.3. Psykologrådgivning og fysioterapi behandling

- **Fysioterapi.** Der arbejdes på at støtte medarbejdernes sundhed, forebygge nedslidning og håndtering af opstået smerte. Aktiviteten har i 2007 været ca. 200 individuelle forløb og ca. 40 arbejdspladssamtaler. Aktiviteterne videreføres i 2008.
- **Psykologrådgivning.** Der arbejdes på at skabe bedre trivsel med henblik på at forebygge sygefravær. Aktiviteten har i 2007 været ca. 200 individuelle forløb, 200 gruppeforløb a 4-8 ugers varighed, ca. 40 individuelle arbejdspladssamtaler og 40 gruppearbejdspladssamtaler. Derudover har der været ca. 70 forløb i den anonyme rådgivning. Alle aktiviteterne videreføres i 2008.

3. Rekruttering - nuværende initiativer

3.1. Branding

Synlighed i markedet, og branding af SUF som en attraktiv arbejdsplads via;

- **jobmesser.** SUF har planlagt og deltaget i 7 jobmesser i 2007 og til dato 2 jobmesser i 2008. Et rollemodelkorps bestående af medarbejdere i SUF, og som afspejler mangfoldighed i forhold til alder, køn og etnicitet, deltager i jobmesserne.
- **informationsmateriale.** Der er i 2007 og 2008 udarbejdet pjecer om jobmuligheder samt grund, –og efteruddannelsestilbud i SUF.
- **medier og konferencer.** Klippekortsmodellen er omtalt i dagspressen, i TV Lorry og på KK net i 2007. Oplæg om studieunits præsenteret på KL konference i 2007 og temanumre i INDBLIK med fokus på mænd i plejen og etnicitet er gennemført i 2007.
- **jobportalen på KK net.** Ny jobsite er udarbejdet i april 2008. Der er lagt vægt på at fremhæve SUF som attraktiv arbejdsplads.
- **Åbent Hus.** Arrangement for kommende elever i SOSU uddannelserne som gennemføres på

kulturnatten 2008.

3.2. Rekruttering

Øget rekruttering via:

Grunduddannelse

Kommuner og regioner har en lovbunden forpligtigelse til selv at uddanne det antal SOSU-medarbejdere og sygeplejersker, som de har behov for. For at opfylde loven sætter Undervisningsministeriet en kvote for, hvor mange SOSU-elever og sygeplejestuderende hver kommune/region skal uddanne årligt. SUF har en årlig dimensionering på 833 SOSU-hjælperelever, 427 SOSU-assistentelever og 440 sygeplejestuderende. Grunduddannelsesområdet inden for SOSU-uddannelserne og sygeplejerskeuddannelsen sikrer derfor en meget stor del af de nyrekrutterede medarbejdere til SUF, og det er derfor væsentligt at sikre gode uddannelsesforløb som led i rekrutteringsindsatsen. Uddannelsesaktiviteten er aktuelt på 21.700 praktikuger pr. år. Hjemmeplejen og plejehjemmene varetager SUF's praktikforpligtigelse på SOSU- og sygeplejeuddannelserne.

- **Studieunit- grunduddannelse som kerneydelse.** På baggrund af undersøgelser i 2005 og 2006 vedrørende SUF's varetagelse af grunduddannelsesopgaven har det vist sig, at ressourcerne til at varetage opgaven er utilstrækkelige, og at det uddannelsesfaglige niveau i driften ikke matcher gældende og nye lovkrav. I praksis er det sådan, at tiden til uddannelsesopgaven i driften "konkurrerer" med tiden til plejeopgaverne. Det strategiske udviklings- og styringskoncept "Studieunit" som blev færdigudviklet i 2007, vurderes at være svaret på de udfordringer SUF har på grunduddannelsesområdet. Formålet med konceptet er, at skabe attraktive, effektive og fleksible uddannelses- og sundhedsfaglige miljøer som understøtter fastholdelse, sikrer opfyldelse af lovkrav og SUF's behov for kompetente medarbejdere. "Studieunits" afprøves i øjeblikket i en afgrænset del af SUF med henblik på at indhøste erfaringer som kan be- eller afkræfte, om forventningerne til konceptet holder. Implementering af studieunit i hele SUF er et højt prioriteret fastholdelses- og rekrutteringsinitiativ, som kun kan gennemføres, hvis området tilføres et budget.⁶
- **Praktikpladser med fokus på etnisk mangfoldighed.** Der er i 2007 etableret praktikpladser til SOSU-elever med anden etnisk baggrund end dansk med behov for at øge dansk kundskaber og kulturforståelse. Praktikvejledere, mentorer og elever tilbydes faglig supervision ved behov.
- **Projekt "Fra ikke faguddannet til faguddannet".** 72 medarbejdere i SUF tog i 2007 imod tilbuddet om en SOSU- hjælperuddannelse på økonomisk favorable vilkår. Til dato har kun 3 forladt projektet. Gennemførelsesprocenten forventes at blive 96 %.⁷ Hvis tendensen holder

⁶ Der er aktuelt intet budget til uddannelsesaktiviteter i driften ud over det igangværende forsøgsprojekt der udløber i 2009. Der henvises til budgetønske for 2009, hvoraf det fremgår, at der er behov for tilførsel af midler til området med følgende indfasningstakt: 2009 kr. 26.332.5000,-, 2010 kr. 21.553.- og 2011 kr. 13.597.621,-. Ved fuld implementering er budgetbehovet på kr. 62,2 mio. kr. årligt.

⁷ Til sammenligning er gennemførelsesprocenten for de elever som optages via skolen på ca. 65 %.

de kommende år, vil den negative afgang af SOSU- hjælpere på -93 personer fra SUF i 2007 kunne vendes. Evaluering af og opfølgning på projektet gennemføres fra maj 2008. Formålet er at motivere ledere i SUF til at støtte en del af de 973⁸ medarbejdere i SUF, som fortsat er i målgruppen for projektet, til uddannelse.

- **Voksenelevløn.** Kriterier for voksenelevløn blev ændret i BR i dec. 2007. Voksenelevløn tilbydes nu også til SOSU- assistentelever. Konkret ansøgnings- og ansættelsesprocedure er gennemført fra januar 2008. Muligheden for voksenelevløn har medført en samlet fordobling (131 elever) af aktiviteten på martsoptaget 2008 i forhold til samme optag sidste år. På augustoptaget 2008 forventes det, at det samlede optag tredobles (216) i forhold til samme optag sidste år. Hvis tendensen holder de kommende år, vil den negative afgang af SOSU- assistenter på -80 personer fra SUF i 2007 kunne vendes.
- **SOSU Sekretariatet.** SOSU Sekretariat og personalekonsulentfunktion blev etableret 1. januar 2007 og fastholdelseskonsulentfunktion blev etableret 1. februar 2008 som konsekvens af strukturreformen. Der blev i 2007 udformet 750 kontrakter, behandlet 400 voksenelevlønsansøgninger, gennemført 120 ansættelsessamtaler, 500 fastholdelsessamtaler, 1150 aktiviteter vedr. faglig supervision til driftsenhederne i personalespørgsmål og 210 afskedigelser. Bruttoelevlønsbudgettet er på 107 mio. kr.
- **Fokus på udvalgte grupper.** Der er rekrutteret 16 % mænd i projekt ”Fra ikke faguddannet til faguddannet”. Der vil fortsat være fokus på, hvordan mænd kan tiltrækkes. 34,5 % af SOSU- eleverne har anden etnisk baggrund end dansk. Der er fortsat meget stort potentiale i denne målgruppe, og branding målrettes gruppen. Derudover har SUF oprettet 4 AC- integrationsstillinger i 2007. Der er behov for ligestilling mellem kønnene i forhold til rekruttering af AC medarbejdere og ledere i SUF. Stillingsannoncer i SUF findes nu med billedmateriale af mænd. Der er etableret samarbejde mellem Jobcenter København, CBSI (Center for Beskæftigelse og Integration), København og SUF om arbejdsprøvning samt interesse og motivationsafklaring for ledige kontanthjælpsmodtagere. SUF påtager sig opgaven ud fra det efterspurgte behov.

4. HR- strategi og fremtidige initiativer til fastholdelse og rekruttering

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er ved at udarbejde en HR-strategi. Målet er at skabe en attraktiv arbejdsplads således, at forvaltningen fremover kan fastholde og tiltrække kompetente medarbejdere. Formålet med HR-strategien er at få et redskab til at prioritere indsatser inden for HR-området i bestræbelsen på at blive en attraktiv arbejdsplads.

HR-strategien indeholder seks hovedspor: ledelse, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø, rekruttering, arbejdets organisering og branding. Inden for hvert af disse spor beskrives udfordringer, visioner og indsatser.

HR-strategien udarbejdes i dialog med ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter. Fra marts til juni 2008 har der således været afholdt dialogmøder og workshops, ligesom arbejdet med HR-

⁸ Jf. HR redegørelsen 2007/08, Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen, Center for HR repræsenterer dette tal gruppen af hjemmehjælpere og ikke sundhedsfagligt uddannede basisedarbejdere i ældreplejen.

strategien har været drøftet i de faste mødefora, bl.a. i SUF MED regi. I øjeblikket bearbejdes alle bidrag, og strategien er ved at blive formuleret. Efter sommerferien skal HR-strategien drøftes i forvaltningen på ny. Planen er, at strategien forelægges til efteråret og præsenteres for Sundheds- og Omsorgsudvalget til godkendelse ultimo oktober 2008.

Sideløbende med dette arbejde er der udarbejdet et oplæg til prioriterede HR-indsatser som gennemføres i 2008. I det følgende gives en kort status på disse initiativer:

- **Vikarordninger, internt på enhederne.** Alle arbejdspladser skal undersøge, hvordan de kan etablere arbejdsinterne vikarordninger og give en tilbagemelding til HR Staben om, hvilken ordning de har etableret inden 1. oktober 2008.
- **Fleksibel arbejdstilrettelæggelse.** Alle arbejdspladser skal arbejde med fleksibel arbejdstilrettelæggelse. De skal afdække ønsker hos medarbejderne og mulighederne for at tilbyde fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse og give en tilbagemelding til HR Staben om, hvordan og hvilke muligheder for øget fleksibilitet de vil tilbyde eller allerede tilbyder medarbejderne, ultimo 2008.
- **Sygefravær.** Det bliver et krav til alle arbejdspladser, at der skal afholdes sygefraværssamtaler. Der etableres et netværk for fraværskonsulenterne so skal give en samlet tilbagemelding om status for fraværindsatser samt fremadrettet handleplan november 2008.
- **Resultatlønskontrakter.** Alle niveau 3 ledere i plejen skal have en resultatkontrakt, som udformes efter fælles retningslinier, hvad angår indhold, form og lønniveau.
- **Lederevaluering.** Der indføres obligatorisk lederevaluering for alle niveau 1, 2 og 3 ledere. Denne gennemføres efter et fælles koncept. Niveau 1 og 2 i 2008 og niveau 3 i 2009.
- **Pris for god personaleledelse.** Hvert år skal ”den gode arbejdsplads” nomineres, og 1-3 arbejdspladser for en pris for at være en god arbejdsplads. Kriterier for nominering skal beskrives. Der skal nedsættes en komite. Denne skal udvælge arbejdspladserne. Komiteen bemannes med medarbejdere - gerne TRér, ledere, et direktionsmedlem og evt. også politikere.
- **Temamøde om HR ledelse.** Storledermøde i november med tema om personaleledelse