



## Til Socialudvalget

02-12-2015

### Status på arbejdet med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på de skærmede enheder på handicapområdet

Sagsnr.  
2015-0094829

Dokumentnr.  
2015-0094829-14

Socialudvalget blev den 17. september 2014 orienteret om Revas' undersøgelse af Hartmannshus, der er en afdeling til børn og unge med handicap under døgninstitutionen Nærumgård. I orienteringen beskrev forvaltningen de faglige og ledelsesmæssige udfordringer, som Revas havde observeret, og hvad forvaltningen ville sætte i værk for at rette op på forholdene på Hartmannshus. Et af de tiltag, der blev sat i værk, var en arbejdsgruppe, der havde til opgave at komme med anbefalinger og forslag til initiativer, der kan sikre en god rekruttering samt fastholdelse af kvalificerede medarbejdere på de skærmede tilbud til børn, unge og voksne med handicap. Arbejdsgruppen har bestået af repræsentanter fra forvaltningen samt Landsforeningen For Socialpædagoger.

Sagsbehandler  
Kristina Krogh/Mette Bay  
Nyholm/Helle Mamsen

Socialudvalget blev den 21. januar 2015 orienteret om status på udviklingstiltagene på Hartmannshus og om arbejdet med at styrke rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på skærmede tilbud på hele handicapområdet.

Socialudvalget bad forvaltningen om at orientere udvalget om resultatet fra arbejdsgruppen om rekruttering og fastholdelse på de skærmede tilbud, når dette forelå. Arbejdsgruppen har nu færdiggjort sit arbejde, og forvaltningen orienterer i det følgende om resultatet.

### Indsatsområder og tiltag

I det følgende beskrives arbejdsgruppens anbefalinger i form af 7 konkrete tiltag, der skal understøtte bedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på de skærmede enheder:

1. Rekrutteringskoncept
2. Kompetenceudvikling
3. Jobbrokering
4. Supervision
5. Introduktionsprogram for nyansatte medarbejdere
6. Ledelse
7. Funktionstillæg

De 7 tiltag vil blive beskrevet nærmere nedenfor.

I tilknytning til arbejdsgruppens arbejde er der blevet udarbejdet et fleksibelt evalueringsdesign. Formålet med evalueringsdesignet er, at forvaltningen løbende kan lave eventuelle justeringer af de forskellige

**Center for Politik**

Bernstorffsgade 17  
1577 København V

indsatser samt evaluere på, om indsatserne har den ønskede virkning på rekrutteringen og fastholdelsen af kvalificerede medarbejdere. Evalueringsdesignet præsenteres til sidst i notatet.

### **Rekrutteringskoncept**

Arbejdsgruppen har udarbejdet et rekrutteringskoncept, der skal sikre det bedst mulige grundlag i forbindelse med ansættelse af medarbejdere på de skærmede enheder.

Rekrutteringskonceptet professionaliserer og systematiserer ansættelsesprocessen, og der kan blandt andet anvendes personlighedstest, som fx Neopir.

Som bilag til rekrutteringskonceptet er der udarbejdet en hjælpeguide, der indeholder konkrete redskaber til ansættelsesprocessen. Der har ikke tidligere været en hjælpeguide på dette område.

Der er god erfaring med anvendelsen af flere af de forskellige redskaber i rekrutteringskonceptet. Rekrutteringskonceptet indeholder blandt andet cases til brug i den konkrete jobsamtale og anvendelsen af cases vurderes at fungere som et værdifuldt redskab til at få et ekstra indblik i ansøgerens etik og faglighed. Anvendelsen af konceptet er endnu nyt, hvorfor der stadig arbejdes med at implementere det fulde koncept fra start til slut i ansættelsesprocessen.

### **Kompetenceudvikling**

Arbejdsgruppen har udarbejdet en beskrivelse af et kompetenceudviklingsforløb for medarbejdere på de skærmede enheder. Der har tidligere været gennemført kompetenceudvikling af medarbejdere på de skærmede enheder, men der har ikke tidligere været et fælles kompetenceudviklingsforløb målrettet medarbejdere i de skærmede enheder.

Formålet med kompetenceudviklingsforløbet er at understøtte udviklingen af et kompetent og lærende arbejdsfællesskab på de skærmede enheder, så beboerne modtager den bedst mulige pædagogiske støtte, omsorg og pleje. Kompetenceudviklingsforløbet har derfor fokus på at opbygge specialviden om målgruppen samt virksomme pædagogiske metoder.

Socialforvaltningen har besluttet, at alle pædagogiske medarbejdere på de skærmede enheder skal efteruddannes og opkvalificeres ved hjælp af kompetenceudviklingsforløbet. Kadencen for medarbejdernes gennemførelse af kompetenceudviklingsforløbet skal altid afstemmes med bemanning og vagtplan, således at borgerne på de skærmede enheder mærker mindst muligt til medarbejdernes uddannelsesaktiviteter. Medarbejdere, der allerede her i 2015 har gennemgået et uddannelsesforløb, som kan sidestilles med indholdet i kompetenceudviklingsforløbet, skal ikke nødvendigvis også gennemføre kompetenceudvik-

lingsforløbet. Medarbejdere, der har gennemgået et uddannelsesforløb, der overlapper med den teoretiske del af indholdet i kompetenceudviklingsforløbet, kan få overført den del.

Det er hensigten, at tilbuddet om kompetenceudvikling på sigt vil skabe mere attraktive arbejdspladser på de skærmede enheder, så det bliver lettere at tiltrække og fastholde velkvalificerede medarbejdere.

Hen over efteråret 2015 har medarbejdere fra de skærmede enheder fulgt et kompetenceudviklingsforløb, vekslede mellem teori og hjemmeopgaver. Én af de skærmede enheder melder tilbage, at der allerede nu observeres positive ændringer i form af bl.a. styrkede pædagogiske handle-mønstre. Forvaltningen afventer nu de samlede tilbagemeldinger på uddannelsesforløbet, og i det omfang det giver mening, vil der blive etableret netværksdannende aktiviteter i det nye år.

### **Jobrokering**

Arbejdsgruppen har udarbejdet en model for jobrokering på tværs af handicapområdet. Det betyder, at alle medarbejdere på tilbuddene på handicapområdet får mulighed for at rokere til eller fra en skærmet enhed eller et andet tilbud til borgere med handicap. Der har ikke tidligere været en model for jobrokering på området.

Ved at give medarbejderne mulighed for jobrokering, kan forvaltningen bevare den viden og erfaring, som medarbejderne har oparbejdet, og viderebringe medarbejdernes indsigt i nye organisatoriske sammenhænge. Medarbejderne får samtidig mulighed for at udvikle sig fagligt og sætte deres erfaringer og viden i spil i andre enheder. Arbejdsgruppen forventer, at rokeringsmuligheden kan være med til at forebygge udbrændthed og kulturskred i medarbejdergrupperne.

Jobrokering er iværksat i efteråret 2015. Det er endnu for tidligt at sige noget om effekten af dette tiltag.

### **Supervision**

Supervision er en praksisnær og skræddersyet form for kompetenceudvikling, som skaber faglig udvikling gennem refleksion for enkelte eller en gruppe af medarbejdere. Supervision tager udgangspunkt i de problemstillinger, udfordringer og dilemmaer, som medarbejderne oplever og ønsker at få hjælp til at løse.

Der har ikke tidligere været et systematisk tilbud om supervision til alle medarbejdere på de skærmede enheder. Arbejdsgruppen anbefaler, at alle medarbejdere, inklusiv vikarer på de skærmede enheder, regelmæssigt skal deltage i supervision. Det er arbejdsgruppens overbevisning, at supervision kan medvirke til at styrke faglige refleksioner til borgerens bedste samt understøtte et sundt psykisk arbejdsmiljø for medarbejderne.

De skærmede enheder bakker op om tilbuddet om supervision til alle medarbejdere, og det er iværksat i alle skærmede enheder. Der er et løbende ledelsesmæssigt fokus på at sikre, at alle medarbejdere modtager supervision regelmæssigt. Den foreløbige erfaring med implementering af regelmæssig supervision er, at det har haft en positiv effekt på den pædagogiske indsats på de skærmede enheder. Den positive effekt kommer til udtryk som en øget refleksion og højnet faglighed hos medarbejderne.

### **Introduktionsprogram for nyansatte medarbejdere**

Der tilbydes et generelt introduktionsforløb på alle centre på handicapområdet, men som noget nyt tilbydes et supplerende introduktionsforløb for medarbejderne på de skærmede enheder.

Arbejdet på de skærmede enheder kræver en grundig introduktion af nye medarbejdere – både af hensyn til beboerne og den nye medarbejder. Som et supplement til det allerede eksisterende introduktionsprogram i centerfællesskaberne er der derfor udarbejdet et nyt supplerende introduktionsprogram til nye medarbejdere på de skærmede tilbud. Det er arbejdsgruppens ønske, at det med det supplerende introduktionsprogram sikres, at alle nyansatte modtager en grundig introduktion, som er målrettet arbejdet i de skærmede tilbud.

Introduktionsprogrammet er bygget op omkring de erfaringer og faglige vurderinger, som medarbejderne i forvaltningen har opbygget. Introduktionsprogrammet er centreret omkring etableringen af nogle tydelige rammer for indsatsen. Det skal være med til at minimere de risici, som erfaringen viser kan være forbundet med en medarbejders opstart på de skærmede enheder.

Medarbejderne og ledelsen på den skærmede enhed, som har medvirket til udviklingen af introduktionsprogrammet, har givet positive tilbagemeldinger på det færdige introduktionsprogram.

Introduktionsprogrammet er taget i brug på alle de skærmede enheder, og forvaltningen følger de første erfaringer tæt. De første erfaringer med anvendelsen af det supplerende introduktionsforløb er positive og peger op, at forløbet understøtter en grundig og målrettet introduktion til nyansatte.

### **Ledelse**

Beboere på en skærmet enhed har ofte sammensatte fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, som giver en øget kompleksitet i forhold til varetagelsen af borgerens behov. Det betyder, at den enkelte beboers behov for støtte og udvikling kan være meget stort og ofte også meget komplekst. Det stiller store krav til både ledelse og medarbejdere om at være fagligt velkvalificerede samt at udvise stor fleksibilitet i den daglige opgaveløsning.

For at understøtte ledelsen i denne komplekse opgave har arbejdsgruppen udarbejdet et vejledende materiale til ledelsen på de skærmede enheder, som sætter fokus på forhold og indsatsområder, som kræver særlig ledelsesmæssig opmærksomhed.

### **Funktionstillæg**

Et sekundært middel til rekruttering og fastholdelse er løn i form af et funktionstillæg. Forvaltningen har derfor udarbejdet en lokalaf tale om løntillæg til medarbejdere på de skærmede enheder. Funktionstillægget gives til de medarbejdere, der er ansat på en skærmet enhed, og som har gennemført et kompetenceudviklingsforløb specifikt målrettet de skærmede enheder. Lokalaftalen skal ultimo december 2015 drøftes med de relevante fagforeninger, inden et muligt funktionstillæg kan effektueres.

### **Evalueringsdesign**

For at kunne undersøge virkningen af de igangsatte tiltag vedrørende rekruttering og fastholdelse er der udarbejdet et evalueringsdesign. Evalueringen er designet, så den evalueringsansvarlige over to år løbende indsamler både kvalitative og kvantitative data med henblik på at vurdere, hvorvidt de konkrete tiltag har den forventede positive effekt. Fordelen ved at følge op løbende via bl.a. kvalitative interview med ledere og medarbejdere er, at det giver mulighed for løbende at justere tiltagene og dermed sikre, at de fungerer i en kompleks hverdag.

Den kvalitative del af evalueringen vil fokusere på medarbejdernes udbytte af kompetenceudvikling, supervision og introduktionsforløb, anvendelse og udbytte af rekrutteringskonceptet samt borgere og medarbejders oplevede tryghed og trivsel.

Den kvantitative del er en baselineundersøgelse, hvor der årligt i august måned udtrækkes data fra det forhenværende år om bl.a. sygefravær, arbejdsskader, personalesammensætning og personalegennemstrømning m.m. samt relevante udtræk fra medarbejdertrivselsundersøgelsen, herunder nul-tolerancespørgsmålene.

Evalueringen har endvidere til hensigt overordnet at opsamle erfaringer med implementering og virkning af tiltagene med henblik på at identificere potentialer for at kunne udbrede tiltagene til andre tilbud i Socialforvaltningen.