



Notat

Bilag 1 - Uddybende redegørelse for årsager til vikarforbrug samt strategisk rekruttering og fastholdelse

1. oktober 2019

Sagsnummer
2019-0260955

Dokumentnummer
2019-0260955-1

Årsager til vikarforbrug i Socialforvaltningen

For størstedelen af forvaltningens arbejdspladser er brugen af vikarer en integreret del af planlægningen af en stabil drift. Forbruget af de fasttilknyttede vikarer fordeler sig relativt jævnt mellem borgercentrene. Forbruget af eksterne vikarer sker særligt i tre enkelte centre på hhv. udførerområdet i Borgercenter Hjemmepleje (som står for over halvdelen af det samlede eksterne vikarforbrug) og i Borgercenter Handicap.

Der er flere årsager til, at arbejdspladserne bruger vikarer. Generelt for hele forvaltningen er de primære årsager følgende:

- Ledige stillinger og svære rekrutteringsbetingelser

Arbejdspladserne i forvaltningen oplever rekrutteringsudfordringer særligt inden for faggrupper som SOSU, sygeplejersker, socialpædagoger og socialrådgivere. Disse rekrutteringsudfordringer oplever både kommuner og regioner over hele landet pga. lav ledighed. Samtidig er der stigende frafald på studier (sker ofte under de studerendes praktikperiode) samt en ung generation, der i større omfang ønsker flere udviklings- og karrieremuligheder.

- Høj personaleomsætning

Der er en generel landstendens til, at personaleomsætningen på velfærdsområdet er stigende. Forvaltningen har over de seneste år også oplevet en mindre stigning i personaleomsætning. Socialforvaltningen (SOF) har det seneste år haft en personaleomsætning på 35,1 %. Til sammenligning er personaleomsætningen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen 33 % og Børne- og Ungdomsforvaltningen 30,1%. Det bør nævnes, at SOF's samlede personaleomsætning dækker over relativt store udsving mellem forskellige dele af forvaltningen.

En høj personaleomsætning betyder, at arbejdspladserne oftere er nødsaget til at vikardække i overgangsperioden fra, at en ansættelse stopper til, at en ny medarbejder starter. Længden af overgangsperioden påvirkes yderligere af de svære rekrutteringsbetingelser.

- Sygefravær - gælder både enkelt dags- og langtidsfravær

Sygefravær på arbejdspladser vil altid medvirke til forbrug af vikarer, særligt på udførerområdet, hvor ydelserne til borgerne skal leveres hver eneste dag uanset sygdom. Der er dog ikke nogen entydig

Organisationsudvikling
Bernstorffsgade 17
1577 København V

EAN-nummer
5798009679536

sammenhæng mellem udviklingen i sygefravær og det stigende vikarforbrug, som forvaltningen har oplevet over de seneste år (jf. bilag 2).

I forvaltningen har tre udførende centerfællesskaber et væsentligt højere forbrug af eksterne vikarer end gennemsnittet. For disse gør det sig gældende, at det er centre, som er udfordret af flere forskellige elementer på samme tid.

Borgercenter Hjemmepleje befinder sig aktuelt i en særlig vanskelig situation, som bl.a. har udspring i en omstrukturering i 2018. Dette har medført en stor stigning i vikaromkostningerne. En del af udfordringerne skyldes, at planlægning af ruter og vagtplanlægning endnu ikke har nået samme kvalitet som før omstruktureringen.

Begge udførercentre i hjemmeplejen (Nord og Syd) har højt sygefravær (samlet prognose er 19,5 fraværsdag for hele 2019 mod 12,1 for SOF) og ledige stillinger (personaleomsætning i Nord er på 45,6 % mod SOF-gennemsnit på 35,1 % for aug. 2018-juli 2019). Genopretningsplanen har et stort fokus på de forhold, som fører til øget vikarforbrug i hjemmeplejen, herunder effektiv planlægning, bedre rekruttering og reduktion af sygefraværet. Hjemmeplejen er i høj grad udfordret af svære rekrutteringsbetingelser, hvad angår SOSU-medarbejdere og sygeplejersker.

Det skal nævnes, at hjemmeplejen også i normal drift planlægger med omkring 15 % vikardækning. Dette sker af hensyn til at sikre nødvendig fleksibilitet i vagtplanlægningen, idet efterspørgslen kan have relativt store udsving (bl.a. pga. frit valg for borgerne).

I Center for Omsorg om Specialpædagogik (COS, Borgercenter Handicap) har forbruget af eksterne vikarer også været højere end gennemsnittet. Dette er især knyttet til to tilbud - henholdsvis Arenahuset og Vibben - som har haft udfordringer i både 2018 og 2019 (jf. orienteringer til udvalget omkring påbud fra Socialtilsynet). Begge steder har der været en meget høj personaleomsætning (Arenahuset 68,1 % og Vibben 97,3 %) samt et højt sygefravær (prognose 16,5 fraværdsdage i hele 2019 (mod 12,1 for SOF)).

Tværgående indsatser til nedbringelse af vikarforbrug

Arbejdet med de særskilte udfordringer på de nævnte centre kører i selvstændige spor. Fokus er her på at løse de særlige udfordringer, der gør sig gældende, jf. bl.a. de afrapporteringer, som udvalget har fået ift. hjemmeplejen.

Forvaltningen arbejder derudover med at imødekomme de primære årsager til det generelle vikarforbrug. I det følgende redegøres for disse indsatser. Dette vil blive uddybet på SUD-mødet d. 30. oktober under oplæg af Tine Kock Nielsen, kontorchef for Kontoret for Organisationsudvikling.

Strategisk rekruttering og fastholdelse i SOF

Den strategiske indsats med rekruttering og fastholdelse er defineret i fem spor - fastholdelse, arbejdsfællesskaber, kommunikation, kampagner og rekruttering. Sporene indeholder indsatser for 2019 og 2020. Det bør understreges, at indsatserne hænger sammen og understøtter hinanden. De kan ikke stå alene.

Følgende vil kort gennemgå spor og planlagte aktiviteter.

Fastholdelse og arbejdsfællesskaber

Socialstrategien sætter en fælles ramme og retning for, hvad forvaltningen skal opnå med den socialfaglige indsats, og hvordan der organisatorisk kan skabes forudsætninger for at nå derhen. I arbejdet med socialstrategien laver alle arbejdspladser en årlig udviklingsplan, hvor medarbejdere og ledere sammen beslutter, hvad der er vigtigst at arbejde med ift. til socialstrategien og arbejdspladsens aktuelle situation. En del af socialstrategien handler om at få italesat den lokale mening med den socialfaglige indsats og samtidig skabe en stolthed over det arbejde, medarbejderne udfører. Dette indgår således i udviklingsplanerne.

Hertil arbejder forvaltningen med "employer branding". Employer branding handler om at skabe et samlet og troværdigt billede - såvel internt som eksternt - af en forvaltning, der gennem sit sociale arbejde og inden for snævre økonomiske rammer gør en forskel for udsatte og sårbare borgere og er et godt sted at arbejde. Employer branding bliver dermed et redskab til at fastholde nuværende medarbejdere og styrke deres stolthed over at være en del af Socialforvaltningen. En styrket intern selvopfattelse vil også gøre det nemmere at tiltrække nye medarbejdere, da medarbejdernes opfattelse af forvaltningen spredes via fx netværk.

Endvidere skal nævnes tillidsdagsordenen, hvor ønsket om at skabe stærke arbejdsfællesskaber mellem ledere og medarbejdere understøtter en positiv kulturforandring. I 2020 skal et nyt fælles KK-charter for arbejdsfællesskaber implementeres i forvaltningen. Forvaltningen vil i implementeringen fokusere på, hvordan ledere og medarbejdere sammen kan skabe de bedste rammer for at løse den fælles kerneopgave og sikre et godt arbejdsmiljø.

I fastholdelsessporet vil der ydermere være fokus på at forbedre forvaltningens onboarding-kultur, intern mobilitet (vise mulighederne i SOF), intern uddannelse (såsom Ledertalentprogrammet), sætte ind og hjælpe arbejdspladser med lav trivsel (identificeres i trivselsundersøgelsen, som gennemføres hvert andet år) samt at lave en analyse af personaleomsætning for i endnu højere grad at kunne målrette indsatser, der sikrer øget fastholdelse af medarbejdere.

Det kan desuden nævnes, at forvaltningen forventer at fremlægge et investeringsforslag til budget 2021 knyttet til rekruttering og fastholdelse.

Rekruttering, kampagner og kommunikation

Der bruges forskellige rekrutteringsmetoder ud over de traditionelle opslag. Heriblandt kan nævnes test af "employee advocacy" (nuværende medarbejdere bruges som ambassadører i deres netværk) for både at sikre flere og bedre ansøgere. En metode som employee advocacy har også som sidegevinst at øge bevidsthed om jobstolthed samt følelse af anerkendelse for medarbejdere.

Derudover er der gennemført en rekrutteringskampagne i Den sociale hjemmepleje, og senere i år gennemføres en lignende i Borgercenter Handicap. Udover at tiltrække potentielle kandidater medvirker kampagnerne også til øget kendskab til forvaltningen og dens borgere. Ligeledes understøtter de arbejdet med employer branding. Erfaringerne fra kampagnen i Den sociale hjemmepleje er, at kampagnen fik omtale i flere medier såsom flere lokalaviser og TV2 Lorry, men kun blev delt i begrænset omfang på de sociale medier. Resultaterne af kampagnen var en stigning i antal ansøgere pr. stilling, men også med flere ukvalificerede ansøgere iblandt.

Der vil være en indsats for at øge forvaltningens synlighed på skoler og til karrieredage for i højere grad at kunne indfange nyuddannede.

Som led i rekruttering vil der også blive arbejdet med at reducere antallet af nyansatte, som hurtigt siger op. Derfor vil forvaltningen arbejde på at sikre et bedre match mellem ansøger og arbejdsplads. For at imødekomme dette vil forvaltningen bl.a. i højere grad bruge video i stillingsopslag, som kan give et andet og tydeligere billede af en hverdag som medarbejder i Socialforvaltningen, ligesom stillingsopslag i højere grad skal målrettes og kvalitetssikres evt. vha. en guide.

Kommunikationsindsatsen er med til at binde sporene sammen, så det sikres, at aktiviteter og indsatser understøtter hinanden og der skabes konsistens i intern og ekstern kommunikation.

Generelt kan nævnes, at implementering af de administrative fællesskaber ligeledes forventes at professionalisere og standardisere rekrutterings- og ansættelsesprocessen.

Sygefraværsindsatsen

Arbejdet med at nedbringe sygefraværet er et særligt fokusområde i alle fire borgercentre. Forvaltningen har de seneste to år gennemført et sygefraværsprojekt, hvor borgercentrene har haft en dedikeret sygefraværskonsulent, som har kunne understøtte ledere på arbejdspladser med højt sygefravær eller mange hændelser med vold eller trusler. Samtidig har der i ledelsesstrengen været et øget fokus på opfølgning på sygefraværet. Erfaringerne fra de seneste par år viser, at den tættere opfølgning har en positiv effekt på sygefraværet – særligt hvis den kobles til

den almindelige drift og arbejdet med fx socialstrategien og udviklingsplanerne.

Implementeringen af de administrative fællesskaber bygger videre på erfaringerne fra sygefraværsprojektet og dialogen i ledelsesstrengen. Som en del af implementeringen af de administrative fællesskaber vil der blive udviklet en standardiseret fælles arbejdsgang for sygefraværsopfølgningen, som vil forbedre indsatsen og føre til en tættere, professionel og mere ensartet understøttelse af lederne.

I borgercentre er sygefraværsprojektet blevet afløst af en handleplan for sygefraværsindsatsen i 2019 og 2020. Handleplanerne indeholder generelt et fokus på opfølgning, som løbende vil overgå til de administrative fællesskaber. Derudover arbejder borgercentre bl.a. med at styrke indsatsen ift. hurtigere tilbagevenden i forbindelse med langtidsfravær (fx stress) og dermed fastholdelse af medarbejdere.