

Ledelsesresumé

Kommuners arbejde med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed udgav i juni 2023 en analyse om kommunernes evne til at fastholde social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. I forlængelse heraf har Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte kommuner arbejder med at fastholde social- og sundhedspersonalet. Det har vi gjort med udgangspunkt i 10 interviews med henholdsvis chefer og medarbejderrepræsentanter hos fem af de kommuner, der ser ud til at være gode til at fastholde social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. Det skal her nævnes, at der i de gennemførte interviews primært har været fokus på fastholdelsen af det faglærte social- og sundhedspersonale på ældreområdet.

Afdækningen er relevant, fordi kommunerne oplever mangel på social- og sundhedspersonale, som der er udfordringer med at rekruttere og fastholde. Samtidigt er antallet af ældre steget markant de seneste år og vil fortsætte med at stige i de kommende år. Det vil øge behovet for pleje- og omsorgsydelser yderligere. Øget fastholdelse kan både bidrage til at løse lokale rekrutteringsudfordringer, men det kan også være med til at afhjælpe udfordringen med manglende arbejdskraft mere overordnet set.

Formålet med denne rapport er at skabe viden om hvilke forhold, der har betydning for fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde, og hvordan udvalgte kommuner arbejder med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. I rapporten afdækkes dette gennem en kvalitativ interviewundersøgelse med chefer og medarbejderrepræsentanter fra fem af de kommuner, der ser ud til at klare sig bedst i forhold til at fastholde social- og sundhedspersonale. Denne viden skal give inspiration til tiltag, som kommunerne mere generelt kan anvende i deres arbejde med at fastholde social- og sundhedspersonalet på ældreområdet.

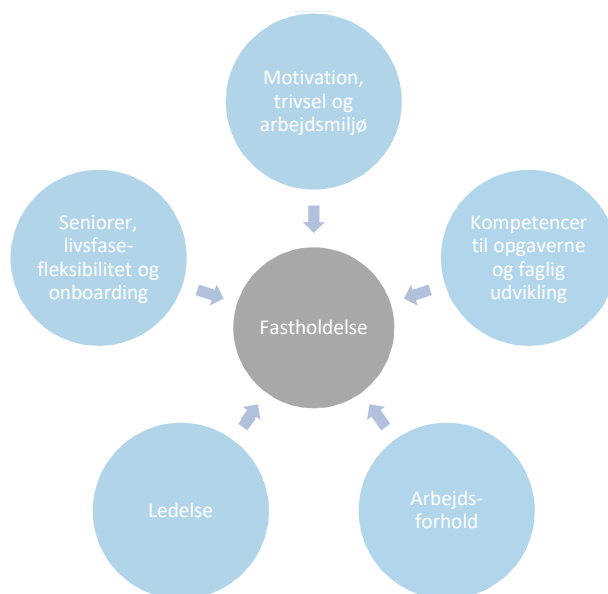
Afdækningen baserer sig på interviews foretaget i følgende kommuner: Favrskov, Gladsaxe, Hjørring, Randers, og Køge. Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at denne kvalitative afdækning ikke er en effektanalyse. Det er således ikke muligt at udtale sig om effekten af de enkelte tiltag på fastholdelse, ligesom de skal ses i sammenhæng med den lokale kontekst, de er implementeret i. De tiltag, der præsenteres i analysen, er dermed alene tiltag, som interviewpersonerne selv fremhæver som værende centrale for deres arbejde med at fastholde social- og sundhedspersonalet på ældreområdet.

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed har også foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte sygehuse arbejder med fastholdelse af sygeplejersker. Selvom der er tale om en anden sektor og faggruppe kan analysen være relevant at læse, da der også i den kan hentes inspiration til nye fastholdelsestiltag. Analysen kan findes på enhedens hjemmeside www.benchmark.dk.

I figuren nedenfor kan du se en oversigt over nærværende analyses temaer. I den resterende del af ledelsesresuméet har vi temavist kort opsummeret de væsentligste konklusioner fra de gennemførte interviews med fokus på de forhold, interviewpersonerne fremhæver som værende vigtige for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. I kapitel 5-9 kan du dykke ned i hvert enkelt temas betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Her vil du også løbende kunne finde citater fra interviewpersonerne, som sætter billede på og underbygger rapportens

pointer, samt casebeskrivelser for udvalgte fastholdelsestiltag fra kommunerne. Du kan finde en oversigt over casebeskrivelserne i kapitel 10.

Oversigt over analysens temaer



Motivation, trivsel og arbejdsmiljø

Motivation

Medarbejderrepræsentanter og chefer peger på, at motivationen er høj blandt social- og sundhedspersonalet, og at motivation og fastholdelse hænger sammen. Det er særligt det at gøre en forskel for borgeren, der motiverer medarbejderne i kombination med gode kollegaer. Det kan til gengæld udfordre motivationen blandt social- og sundhedspersonalet, når arbejdspresset bliver for stort, ligesom omverdenens ofte negative omtale af social- og sundhedsfaget påvirker medarbejdernes motivation negativt. Derfor har nogle af de deltagende kommuner arbejdet systematisk med fokus på kerneopgaven i et procesværktøj for at understøtte prioriteringen af arbejdsopgaver og brug af andre faggrupper som aflastning af social- og sundhedspersonalet. Der arbejdes også med at tale social- og sundhedsfaget op internt, i pressen og på sociale medier. Herudover bliver brugen af faste og mindre teams i hjemmeplejen også fremhævet som et godt tiltag til at øge motivationen blandt medarbejderne.

Trivsel og kollegaer

Social- og sundhedspersonalets trivsel og det gode kollegaskab er vigtige faktorer for at fastholde social- og sundhedspersonalet. For at forbedre trivslen peger særligt medarbejderrepræsentanterne på, at der skal være tid til faglige og sociale drøftelser med kollegaerne, så man kan komme hinanden ved og opbygge et godt kollegaskab. For at understøtte det faglige samarbejde mellem medarbejdere har en kommune faste møder med fokus på trivsel og samarbejde. Herudover understøtter flere kommuner det sociale mellem medarbejderne gennem sociale arrangementer.

Psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø vurderes ligeledes at have stor betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Her bliver forebyggelsen og håndteringen af nedværdigende og krænkende adfærd fra borgere fremhævet. Det handler blandt andet om at skabe en kultur for at indberette episoder, så de kan håndteres. I en kommune har man besluttet, at alle daglige ledere skal på kursus med fokus

på det psykiske arbejdsmiljø, så de har nogle værktøjer til at hjælpe medarbejderne, mens de i en anden kommune har kørt kampagner om emnet for at forebygge psykisk belastende episoder. Hovedparten af medarbejderrepræsentanterne og cheferne peger også på, at et vigtigt element i et godt psykisk arbejdsmiljø er, at der skabes en kultur med psykologisk tryghed mellem både medarbejdere og mellem medarbejdere og leder, hvor det er naturligt at stille spørgsmål, tale om fejl og mangler samt udviklingspotentialer uden at bekymre sig om, hvordan det modtages, og hvad det har af konsekvenser. Her er det relevant at arbejde med, hvordan man taler til hinanden, så tonen grundlæggende set er ordentlig og rar at være i for alle. I interviewene fremhæves det også, at en kultur med psykologisk tryghed er central for, at medarbejderne føler, at de har kompetencerne til at løse deres opgaver.

Kompetencer til opgaverne og faglig udvikling

Kompetencer til opgaverne

Chefer og medarbejderrepræsentanter er enige om, at det er vigtigt for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, at medarbejderne føler sig klædt på til de opgaver, de står overfor. Man kan understøtte medarbejderne i dette ved fra ledelsens side at være tydelig omkring forventningerne til personalet, tydeliggøre opgavedeling og hjælpe med prioriteringen af opgaver. Det er ikke mindst vigtigt i en tid, hvor sygeplejefaglige opgaver fylder mere og mere i kommunerne. En kommune har arbejdet med tydelig opgavedeling og ansat udviklingssygeplejersker til at sikre, at medarbejderne har de rette kompetencer til de sygeplejefaglige opgaver.

Faglig udvikling

Muligheden for faglig udvikling fylder også meget i forhold til fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, ligesom faglig udvikling understøtter social- og sundhedspersonalet i at føle sig klædt på til opgaverne. Der er blandt medarbejderrepræsentanterne forskellig opfattelse af, hvorvidt der er mulighed for faglig udvikling i deres kommune, men alle er enige om, at faglig udvikling er vigtigt for social- og sundhedspersonalet. I en kommune har man lavet kompetenceprofiler, der skaber udgangspunktet for kompetenceudvikling. I en anden kommune har man ansat læringsvejledere, hvis primære opgave er at øge kompetencerne hos kollegaerne.

Arbejdsforhold

Arbejdstid

Chefer og medarbejderrepræsentanterne fra alle de deltagende kommuner giver udtryk for, at det i udgangspunktet er muligt for social- og sundhedspersonalet at gå op og ned i tid, som de ønsker det. Det er med til at fastholde social- og sundhedspersonalet og muligvis i nogle tilfælde få dem til at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Der er dog nogle praktiske rammer, der kan gøre det mindre attraktivt for nogle medarbejdere at ændre deres arbejdstid, da der ikke gives den samme valgfrihed, når det kommer til, hvordan ændringen i arbejdstiden skal implementeres i vagtplanen. Det skyldes hensyn til borgernes behov og kollegaernes vagtplan.

Fordeling af vagttyper

Da ældreplejen er et døgndækket område, er der behov for, at der er social- og sundhedspersonale på arbejde om aftenen, om natten, i weekenden og på helligdage. I de deltagende kommuner arbejder social- og sundhedspersonalet på ældreområdet efter eget ønske primært i rene vagtlag i enten dag-, aften- eller nattevagt. Et par chefer fortæller, at de har forsøgt sig med blandede vagtlag mere generelt, og her var erfaringen, at det gik ud over fastholdelsen. Dog fortæller flere af cheferne og medarbejderrepræsentanterne, at nogle enkelte medarbejdere har ønsket sig og har fået lov til at have blandede vagtlag, hvilket de har fået lov til ud fra et fastholdelsesperspektiv. På tværs af medarbejderrepræsentanter og chefer nævnes det herudover, at det generelt ikke er vanskeligere at fastholde medarbejdere i aftenvagten og nattevagten end i dagvagten, da medarbejderne selv har valgt deres vagtlag. I en

kommune har de oprettet et "flyver-korps" af social- og sundhedsassistenter og social- og sundheds-hjælpere, der bruges som interne vikarer, og som tilgodeser medarbejdere, der gerne vil have en mere fleksibel vagtplan.

Forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen

Cheferne og medarbejderrepræsentanterne giver generelt udtryk for, at forudsigelighed i vagtplanen betyder meget i relation til fastholdelse. Her er der dog visse forskelle i forudsigeligheden på tværs af de interviewede kommuner. Nogle kommuner holder sig alene inden for de i overenskomsten fastsatte rammer for, hvornår man som minimum skal kende sin vagtplan, mens andre kommuner går ud over minimumsstandarderne og laver vagtplaner for en længere periode.

Indflydelse på vagtplanlægningen og især antallet af weekendvagter og muligheden for at få fri, når man ønsker det, fremhæves på tværs af chefer og medarbejderrepræsentanter som afgørende for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Her bliver brugen af ønskeplan i arbejdstilrettelæggelsen fremhævet som et relevant tiltag, der kan give medarbejderne mere fleksibilitet. Det beskrives generelt, at lederne forsøger at være fleksible i forhold til antallet af weekendvagter og muligheden for at få fri, men der er også et hensyn til driften og de øvrige kollegaer, da det kan presse de kollegaer, der er på arbejde, når flere af de faste medarbejdere har fri. Der kan derfor være et fastholdelsesdilemma mellem fleksibiliteten omkring fri og hensynet til vagtplanen og de øvrige medarbejdere.

I interviewene peger flere på, at løn har betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. Det er naturligt og ikke overraskende, at løn har betydning for såvel rekruttering som fastholdelse af social- og sundhedspersonalet. Social- og sundhedspersonalets generelle løn afklares i overenskomstregi, og det skal bemærkes, at de interviews, der danner baggrund for denne rapport, er gennemført før trepartsforhandlingerne og de nyligt afsluttede overenskomstforhandlinger, OK24. Samtidig ligger det uden for rammerne af denne analyse at stille skarpt på løn og de deraf følgende direkte udgiftsmæssige konsekvenser som instrument til konkurrence mellem fx kommunerne. På den baggrund afdækkes lønperspektivet ikke yderligere i rapporten.

Ledelse

Strategisk fokus på fastholdelse og datadreven ledelse

Alle de interviewede kommuner har en strategi for deres fastholdelsesindsats, der er forankret i HR, og som er gældende for kommunen som helhed. Flere af de interviewede kommuner har også specifikke handleplaner for ældreområdet, der konkretiserer, hvordan man i praksis skal arbejde med fastholdelse. For at det faktisk får indflydelse og kommer ud at leve lægger flere af cheferne vægt på, at det er afgørende, at en strategi spredes ud på alle ledelsesniveauer og forankres i MED-systemet. Cheferne i alle de interviewede kommuner anvender ledelsesinformation og nøgletal, dog i varierende omfang. I en kommune har man valgt at bruge ledelsesinformation som udgangspunkt for udvikling og erfaringsudveksling på tværs af ledergruppen på ældreområdet, så gode idéer bliver spredt ud til alle ledere, herunder også gode fastholdelsestiltag. I en anden kommune har man foretaget surveys blandt afgåede medarbejdere, der kan give inspiration til nye fastholdelsestiltag.

Støttende og nærværende ledelse

Støttende og nærværende ledelse er afgørende for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det er således vigtigt for medarbejderne at have adgang til sin nærmeste leder og at have en oplevelse af at blive set og hørt. Støttende og nærværende ledelse skaber også forudsætningerne for, at ledelsen kan forebygge og håndtere situationer, der kan påvirke trivslen negativt. Selvom der er en bred enighed om, at lederne i de udvalgte kommuner er opmærksomme på, at støttende og nærværende ledelse betyder meget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, så har særligt medarbejder-

repræsentanterne en oplevelse af, at det ikke altid lykkes at praktisere. Det skyldes ifølge medarbejderrepræsentanter og chefer, at de nærmeste ledere ikke altid har tiden til det grundet blandt andet et stort ledelsesspænd.

Klæde lederne på til ledelsesopgaven

Cheferne i de interviewede kommuner fortæller, at man også bør have blik for, at fastholdelsen af ledelseslaget betyder noget for fastholdelsen af medarbejderne, og at det er vigtigt at klæde lederne ordentligt på til at kunne håndtere ledelsesopgaverne, fx nærværende og støttende ledelse. Flere af de deltagende kommuner har blandt andet derfor obligatoriske kurser og uddannelser for deres ledere. I en kommune har de fx systematiseret den interne ledelsesudvikling og vidensdeling gennem faste ledelseskonferencer og netværksgrupper.

Seniorer, livsfasefleksibilitet og onboarding

Fastholdelse af seniorer og livsfasefleksibilitet

I alle de deltagende kommuner er der et fokus på at fastholde seniorer på ældreområdet. Flere kommuner fremhæver dog også, at de i højere grad har fokus på livsfasefleksibilitet mere generelt og de forskellige behov, man kan have, afhængigt af, hvor man er i sit liv. En god senior- og livsfasepolitik skal ifølge de interviewede handle om at møde medarbejderne i en åben dialog med en forståelse af, at medarbejdernes ønsker og behov er individuelle. Det er det, flere af kommunerne bruger løbende seniorsamtaler til.

Onboarding af nye medarbejdere

Der er systematiserede onboardingforløb i alle de udvalgte kommuner for nye medarbejdere, ligesom kommunerne benytter sig af en form for mentorordning, som en central del af deres introduktionsprogram på ældreområdet. Chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at der ikke gøres forskel på onboardingforløbet afhængigt af, om der er tale om en nyuddannet eller en erfaren ny medarbejder. Det skyldes, at man ikke kan forudse, hvad nye medarbejdere har behov for at blive introduceret til uanset baggrund.

Tiltag til inspiration og refleksionsspørgsmål

Opsamlende viser denne analyse, at der er en række faktorer, som medarbejderrepræsentanter og chefer oplever, har stor betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. Herudover peges der også på i analysen, hvordan man kan arbejde med disse faktorer i forskellige tiltag for at øge fastholdelsen. I tabel 1.1 nedenfor ses en oversigt over rapportens tiltag, samt hvilke temaer og undertemaer de relaterer sig til. Flere af tiltagene i tabel 1.1 bliver løbende i rapporten beskrevet i en række konkrete kommunespecifikke cases.

Tabel 1.1

Oversigt over fastholdelsestiltag for social- og sundhedspersonalet

Tema	Undertema	Tiltag
Motivation, trivsel og arbejdsmiljø	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - At sætte systematisk fokus på kerneopgaven i et procesværktøj understøtter prioritering af arbejdsopgaver - Brug af andre faggrupper til at aflaste social- og sundhedspersonalet - Funktionsbeskrivelser kan gøre det tydeligt, hvilke opgaver forskellige faggrupper skal løse - Systematisk arbejde med at tale faget op kan skabe mere faglig stolthed - Handlingsplan for at sprede de gode historier om ældreområdet for at imødegå de dårlige historier, der dominerer mediebildet og de sociale medier - Brugen af faste og mindre teams i hjemmeplejen kan bl.a. øge motivationen
	Trivsel og kollegaer	<ul style="list-style-type: none"> - Sociale arrangementer har betydning for et godt kollegaskab - Fastlagte møder i teams om trivsel og samarbejde øger trivsel blandt medarbejdere
	Psykisk arbejdsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> - Daglige ledere på kursus med fokus på psykisk arbejdsmiljø kan give lederne værktøjer til at understøtte medarbejdernes arbejdsmiljø - Kampagner om krænkelse og nedværdigende behandling for at forebygge psykisk belastende episoder
Kompetencer til opgaverne og faglig udvikling	Kompetencer til opgaverne	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus på tydelig opgavedeling og ansættelse af udviklingssygeplejersker sikrer, at medarbejderne har de rette kompetencer til sygeplejefaglige opgaver
	Faglig udvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetenceprofiler skaber klart udgangspunkt for kompetenceudvikling for medarbejderne - Læringsvejledere, hvis primære opgave er at øge kollegaernes kompetencer, understøtter faglig udvikling fremhæves som et godt tiltag - Screening af medarbejderes læse- og skrivefærdigheder med henblik på at tilbyde undervisning i forbindelse med den nationale indsats "Bedre til ord, tal og it" - Mulighed for intern rotation kan give nye faglige udfordringer - Fastholdelse gennem videreuddannelse ved at stille job i udsigt efter uddannelse som fx social- og sundhedsassistent
Arbejdsforhold	Fordeling af vagttyper	<ul style="list-style-type: none"> - Oprettelse af "flyverkorps", internt vikarkorps, fastholder medarbejdere, som ønsker en mere fleksibel vagtplan
	Forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen	<ul style="list-style-type: none"> - Vagtplaner over længere perioder end minimumsstandarderne øger forudsigelighed i vagtplanen - Ønskeplan er et godt tiltag til at give medarbejderne fleksibilitet i vagtplan
Ledelse	Datadrevet ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Nøgletal som udgangspunkt for inspiration og erfaringsudveksling på tværs af distrikter, så gode idéer bliver spredt ud til alle ledere, herunder også gode fastholdelsestiltag. - Præsentation af ledelsesinformation på tavlemøder skaber grundlag for medarbejderinddragelse - Surveys blandt afgåede medarbejdere kan give inspiration til nye fastholdelsestiltag
	Støttende og nærværende ledelse samt samarbejde med MED-systemet	<ul style="list-style-type: none"> - Souschef eller støttesystem af medarbejdere kan understøtte ledere med stort ledelsesspænd - Inddragelse af MED-system sender positivt signal til medarbejdere
	Klæde lederne på til ledelsesopgaven	<ul style="list-style-type: none"> - For at understøtte god ledelse er ledere på obligatoriske kurser og uddannelser - Brug af ledelseskonferencer og netværksgrupper øger vidensdeling og ledelsesudvikling blandt ledere
Seniorer, livsfasefleksibilitet og onboarding	Fastholdelse af seniorer og livsfasefleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> - Seniorsamtalen er et godt værktøj til at tage hensyn til seniorerne - Survey blandt seniormedarbejdere, der har trukket sig tilbage, kan give anledning til nye fastholdelsestiltag til seniorer - Livsfasepolitik i stedet for seniorpolitik så der også er fokus på hensyn til de yngre medarbejdergrupper
	Onboarding af nye medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> - Onboardingforløb er vigtigt for fastholdelsen af nye medarbejdere. Mentorordning fremhæves som en vigtig del af forløbet. - Tidligere opfølgning og dialog om sygefravær for nyuddannede medarbejder praksischock

Da analysen viser, at der er flere forskellige faktorer, som har betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde, samt det er muligt at arbejde med disse faktorer i forskellige fastholdelsestiltag, er det derfor relevant for den enkelte kommune at følge op på fundene i denne analyse. I den forbindelse kan det være nyttigt at overveje forskellige refleksionsspørgsmål.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvordan har vi i de seneste år arbejdet med at fastholde social- og sundhedspersonalet på ældreområdet i vores kommune? Hvilke fastholdelsestemaer har været i fokus, og hvilke temaer har ikke været i fokus?
 - Kan vi genkende de forhold, der peges på som værende vigtige for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet? Afspejles det i den måde vi prioriterer og arbejder med vores fastholdelsesindsats på?
 - Hvilke fastholdelsestiltag præsenteret i nærværende analyse (se oversigt i tabel 1.1) har vi arbejdet med hos os, og hvilken betydning har det haft for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet?
 - Er der nogle fastholdelsestiltag i denne rapport, som vi endnu ikke har arbejdet med, og som kunne være interessante for os at dyrke yderligere?
 - I hvilket omfang har vi i vores kommune været i dialog med andre kommuner om deres fastholdelsesindsats overfor social- og sundhedspersonalet på ældreområdet?
 - Hvordan får vi i vores kommune bedst implementeret og spredt gode fastholdelsestiltag for social- og sundhedspersonalet på tværs af ældreområdet?
 - Hvad er afgangsprocenten blandt social- og sundhedspersonalet på ældreområdet i vores kommune, og hvordan ligger vi i forhold til landsgennemsnittet og vores typiske sammenligningskommuner? Find tallene på www.benchmark.dk.
-