

Idékatalog over strategiske indsatsområder ift. rekruttering, onboarding og fastholdelse på Socialområdet

- Forarbejdet for en "360 graders handleplan" på Socialområdet



Indhold

Indledning	3
Formål.....	3
Tema 0: Systematisk vidensindsamling og -deling	5
0.1 – Forstærkning af Socialområdetets interne HR-funktion	5
Tema 1: Rekruttering	6
1.1 - Den gode ansættelsesproces	6
1.2 - Bedre omdømme	7
1.3 - Kvalitet i praktik- og elevforløb	7
1.4 - Vikarer	8
Tema 2: Onboarding	9
2.1 – God introduktion	9
2.2 - Introstillinger.....	9
2.3 - Digitale løsninger	10
Tema 3: Fastholdelse	11
3.1 - Kompetenceudvikling.....	11
3.2 - Tydelige karriereveje	12
3.3 – Kultur/trivsel på arbejdspladsen	12
3.4 - Seniorordninger – seniorer skal tilknyttes arbejdspladsen i længere tid.....	12
3.5 - Flere på fuldtid	13
3.6 - Lønpolitik/niveau.....	14
3.7 - Mulighed for interne jobskift	14
3.8 - Hensigtsmæssig opgavefordeling	14
3.9 - Attraktive arbejdspladser gennem ledelse	14
3.10 – Systematiske fratrædelsessamtaler	14
Referencer	16

Indledning

På Socialområdet i Region Midtjylland vil vi være kendt for at levere en specialiseret og høj faglig kvalitet og professionalisme over for både borgere, pårørende/værger og andre samarbejdspartnere. Derfor er det afgørende, at vi kan rekruttere og fastholde kompetente medarbejdere på Socialrådets tilbud.

Dog ser vi, at udfordringerne med netop dette er stigende. Særligt i sommerferieperioden 2021 var det en stor udfordring at besætte stillinger og vagter på en række af de sociale tilbud, hvor ej heller brugen af vikarer har været tilstrækkelig. Dette gør sig specielt gældende ved faggrupperne af pædagoger og social- og sundhedsassistenter.

Vi er dog ikke alene om at stå over for disse udfordringer. I en ny rapport fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) ser vi, at den forgæves rekrutteringsrate (FRR) opdelt på ubesatte stillinger samt stillinger, der besættes med en anden profil, inden for branchen *Sundhed og socialvæsen* ligger på 34% (2021). Derudover viser fremskrivninger, at disse rekrutteringsudfordringer ift. pædagoger og social- og sundhedsassistenter blot vil stige (COWI, 2018).

Derfor er det vigtigt, at vi handler nu, og at vi igangsætter indsatser, som kan bremse og forbedre den negative udvikling, vi ser.

I november 2021 er en række projekter igangsat ved Specialområde Hjernesgade (SOH). Disse nævnes i nærværende idékatalog, og de skal betragtes som pilotprojekter, hvoraf resultaterne kan give os mere viden om, hvad der kan have positiv effekt i målet om bedre rekruttering og fastholdelse på tværs af Socialområdet.

Formål

Formålet med nærværende idékatalog er at skabe et overblik over mulige indsatsområder med henblik på at skabe dialog, øget opmærksomhed og konkrete initiativer for indsatser lokalt samt på tværs af Socialområdet. Idékataloget skal altså belyse omfanget af udfordringerne og mulighederne, samt fungere som grobund for beslutning om kommende strategiske indsatser på området.

Materialet skal dermed betragtes som forarbejdet for en konkret "360 graders" handleplan for arbejdet i 2022 og 2023.

I tråd med dette idékatalog findes Socialrådets Kommunikationsstrategi 2021, som konkretiserer indsatsområder relateret til branding.

Nærværende materiale skal betragtes som et dynamisk værk, som løbende vil opdateres i henhold til den kommende handleplan.

Idékataloget har fire overordnede temaer, hvorunder mulige indsatsområder og opmærksomhedspunkter præsenteres:

- **Tema 0: Systematisk vidensindsamling og -deling**
 - Forstærkning af Socialområdets interne HR-funktion.

- **Tema 1: Rekruttering**
 - Den gode ansættelsesproces
 - Bedre omdømme
 - Kvalitet i praktik- og elevforløb
 - Vikarer

- **Tema 2: Onboarding**
 - God introduktion
 - Introstillinger
 - Digitale løsninger

- **Tema 3: Fastholdelse**
 - Kompetenceudvikling
 - Tydelige karriereveje
 - Kultur på arbejdspladsen
 - Seniorordninger – seniorer skal tilknyttes arbejdspladsen i længere tid
 - Flere på fuldtid
 - Lønpolitik/niveau
 - Mulighed for interne jobskift
 - Hensigtsmæssig opgavefordeling
 - Attraktive arbejdspladser gennem ledelse
 - Systematiske fratrædelsessamtaler

Tema 0: Systematisk vidensindsamling og -deling

0.1 – Forstærkning af Socialområdets interne HR-funktion

For at sikre, at vi på Socialområdet i Region Midtjylland sætter ind med indsatser, som rent faktisk har effekt, er der et behov for, at vi er nysgerrige på den målgruppe, vi forsøger at rekruttere og fastholde. Derfor bør der etableres en systematisk og strategisk dataindsamling på tværs af specialområder og regioner. Hvem er fremtidens arbejdskraft? Hvad betyder noget for ansøgerne, når de søger arbejde – og når de er i arbejde?? Og hvordan skaber vi bedst motivation for at være tilknyttet arbejdspladsen i længere tid? Funktionen skal etableres i SocialStaben.

Tema 1: Rekruttering

Et stærkt rekrutteringsfelt er afgørende for flere ting, såsom et højt fagligt niveau, stabil personalegruppe og tryghed i arbejdet. Derfor er det et område, vi er nødt til at stå stærkt på. Dog oplever vi i stigende grad udfordringer med netop rekruttering.

Hvis vi ser på det årlige antal af stillingsopslag samt det gennemsnitlige antal af ansøgninger fordelt på specialområder i perioden juli 2019 – september 2021, ser vi generelt en markant stigning i antallet af stillingsopslag, mens der ved langt de fleste specialområder er sket et betydeligt fald i antallet af ansøgninger.

Specialområde	Stillingsopslag / Gennemsnit af ansøgninger pr. stillingsopslag		
	2019	2020	2021
SUA	8 / 24,00	46 / 16,37	63 / 7,62
SVO	9 / 15,67	43 / 14,81	76 / 12,64
SOH	17 / 21,82	54 / 22,78	87 / 12,74
SAU	16 / 28,19	73 / 21,33	80 / 13,68
HOL	7 / 18,29	32 / 25,75	53 / 20,57
SBU	12 / 27,58	85 / 23,59	89 / 15,33
DOK	9 / 36,44	23 / 35,52	32 / 10,16
IKH	5 / 69,60	17 / 26,35	7 / 22,29

Dataene dækker over alle typer ansættelse inden for specialområderne – alt fra AC-medarbejdere, køkkenpersonale, IT, ledelse, pædagoger, social- og sundhedsassistenter mv. Dataene er trukket d. 2/9-2021.

I oktober 2020 var der 2.204 medarbejdere ansat, hvorimod der i oktober 2021 var 2.381 medarbejdere ansat (*opgjort i årsværk for faggrupperne af pædagoger og social- og sundhedsassistenter*). Dermed kan vi se en stigning i antallet af stillinger, hvorfor også antallet af stillingsopslag naturligt vil stige.

For at styrke os på dette område, er der flere tiltag, vi kan foretage os. Nedenfor ses nogle indsatsmuligheder.

1.1 - Den gode ansættelsesproces

For at sikre et højt fagligt niveau blandt Socialområdets medarbejdere, er det afgørende, at vi kan rekruttere de rette kandidater. En intern rekrutteringsprøvehandling ved Holmstrupgård viser, at stillingsopslag, som er målrettet en specifik faggruppe, har langt større effekt end stillingsopslag, der søger bredt. Dette understøttes af a-kassen SL (Socialpædagogerne), som pointerer, at målrettede stillingsopslag er lettere at søge frem for kandidater.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Stillingsopslag. De skal målrettes en specifik faggruppe, og de skal skille sig ud. Hvor kreative kan vi være, ud fra den designramme, vi har? Kanalerne, hvor stillingsopslagene deles, skal være relevante for den eftersøgte målgruppe (Jobnet, instragram, linkedin, diverse fagblade, facebook mm.).
- Samarbejde med a-kasser. Socialområdet har etableret samarbejde med en række a-kasser, såsom SL og DSA. Disse skal vi i højere grad benytte os af, da de kan være behjælpelige med at synliggøre os for deres medlemmer, og kan matche os bedst muligt med potentielle ansøgere.¹
- Etablering af samarbejde med faglige organisationer.
- Pilotprojekt igangsat ved SOH pr. 28. okt. 2021 vedr. stillingsopslag og videoer hertil.

¹ [Socialområdets samarbejdsaftaler med a-kasser](#)

1.2 - Bedre omdømme

Socialområdet skal være et attraktivt sted at arbejde. Derfor er det vigtigt, at Socialområdet fremstår og brandes på bedst mulig vis.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Markedsføringsmateriale skal udarbejdes og produceres til bl.a. jobmesser. Herunder – bl.a. videoer, billeder, messestand, pjecer mv. Der er på nuværende tidspunkt udarbejdet messestande- og materiale ved nogle specialområder, men Socialområdet skal også have en fælles.
- Koordineret og strategisk deltagelse i diverse jobmesser, karrieredage og konferencer mm.
- Synlighed på sociale medier, såsom Instragram, Facebook, LinkedIn – bl.a. i form af målrettede videoer/annoncer, som præsenterer Social/specialområdet, matriklerne, faggrupperne og borgerhistorierne. Socialområdet skal skilles fra Psykiatrien på samtlige platforme.
- Samarbejde med uddannelsesinstitutioner mhp. foredrag, undervisning, oplæg mm. Eksempelvis kan der også etableres samarbejde ift. bachelorstuderende, sådan de modtager praksisnære cases fra Socialområdet.
- Ambassadører – evt. lønnede. Eks. studenterorganisationer, elever/praktikanter, andre?
- Pilotprojekt igangsat ved SOH pr. 28. okt. 2021 vedr. tydelighed på sociale medier og videoer.

1.3 - Kvalitet i praktik- og elevforløb

Høj kvalitet på praktikforløbene er ikke alene med til at nedbringe frafaldet på uddannelserne – det er også en god mulighed for at rekruttere nye medarbejdere. Derfor er det vigtigt, at praktikvejledningsopgaven professionaliseres og praktikkulturen styrkes, sådan at eleverne/de studerende får mest muligt udbytte ud af praktikken, at praktikvejlederne er klædt på til opgaven, samt at arbejdspladsen – ledere såvel som kollegaer - støtter op om det at være praktiksted. Det er en fælles indsats at skabe gode rammer for elever/studerende.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Koordineret og strategisk professionalisering af praktik/elevforløb i:
 - SocialStaben. Der skal være en central føling med praktik- og elevforløb på Socialområdet i samarbejde med specialområderne.
 - Specialområderne. Her skal være uddannede praktikvejledere, som er klædt på til opgaven, og der skal sikres en lokal forventningsafstemning og rolleafklaring omkring det at være praktiksted.
- Gennemarbejdede intro- og forløbsprogrammer. Programmet for den enkelte studerende/elev skal være opdateret og af høj kvalitet, og det skal være tydeligt for den studerende/eleven. Tidsrammer i programmet skal tilstræbes at blive overholdt. Beskrivelsen af praktikstedet, målgruppen og opgaverne skal ligeledes være opdateret på praktikforum, da det er her, de studerende måske for første gang læser om Socialområdet, og derfor skal have et retvisende billede af os.
- Etablering af et netværk på tværs af Socialområdets praktiksteder mhp. at erfaringsudveksle og vidensdele.
- Pr. 2022 opdimensioneres antallet af psykiatripraktikpladser for social- og sundhedsselever på Socialområdet. Arbejdet med at etablere flere pladser er igangsat pr. 8. okt. 2021.

1.4 - Vikarer

Vikarer er sommetider en uundværlig ressource, når vagtplanen skal gå op. Derfor er det vigtigt, at Socialområdet kan benytte sig af vikarer, som kan varetage opgaverne med en faglig sikkerhed. Vikar Region Midt (VRM) har i sommerperioden 2021 haft udfordringer med at stille vikarer til rådighed.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Projektforslag: Flere stillinger (eks. 75) med det formål at nedbringe brugen af vikarer. Ifølge dashboardet Sikker Drift, benytter vi vikarer i omfanget af 20-22.000 timer pr. måned. Det kan konverteres til minimum 125 faste fuldtidsstillinger, hvilket vil give os flere faglige kræfter og ikke mindst gøre os mindre afhængige af i første omgang egne vikarer og sekundært VRM.
- Kan vi gøre brug af andre faggrupper som vikarer? VRM formidler f.eks. FADL-vikarer – altså medicinstuderende, der gerne vil arbejde som sygeplejevikarer. (Møde afholdt med VRM om dette d. 16. nov. 2021)
- Kan vi reducere i de faglige krav til vikarer? VRM vil gerne samarbejde om dette. (Møde afholdt med VRM om dette d. 16. nov. 2021)
 - NYT: Pr. 29. nov. 2021 har VRM og Socialområdet besluttet at se bort fra det hidtidige krav til vikarer om at have et 2 dages konflikthåndteringskursus. Det betyder, at Carelink i stedet for knap 30 vikarer har en pulje på over 400 pædagoger, der kan tage vagter.
 - PÅ KORT SIGT
Aftalen er, at:
 - Vi anvender pædagoger uden det krævede 2 dages konflikthåndteringskursus MEN med e-læringskursus i 'Indgreb i selvbestemmelsesret'.
 - Carelink sørger for, at vikarerne har e-læringskurset.
 - Carelink skal gøre VRM opmærksom på, dersom vikaren ikke har det krævede konflikthåndteringskursus.
 - Hvis ikke de har det krævede to dages kursus, skal de oplyse, hvad de har af erfaring og anden konflikthåndteringskursus end det krævede. Disse oplysninger gives videre til Socialområdet.
 - Vikaren skal kunne tale, læse og forstå dansk.Hvis dette fungerer godt, vil vi gøre det samme i forhold til vikarer fra Powercare, som også har en stor pulje uden det krævede konflikthåndteringskursus.
 - PÅ LANG SIGT / 1. KVARTAL 2022
 - Carelink udvælger blandt de 444 ca. 25 pædagoger, som får det krævede 2-dages konflikthåndteringskursus og e-læringskursus i 'Indgreb i selvbestemmelsesret'.
 - Pædagogerne forpligter sig til at tage konflikthåndteringskurset OG at tage minimum 15 vagter inden 1. maj 2022. Der er tale om en moralsk forpligtelse.
 - Socialområdet betaler undtagelsesvis for kurset (Ca. 2500 kr. pr. deltager). Kurset afvikles af Center for Kompetenceudvikling(CKU).
 - Kurset kan afvikles ultimo januar/primus februar.
 - PÅ LÆNGERE SIGT
 - Vurdering af om endnu flere pædagoger skal på konflikthåndteringskursus.
 - Vurdering af om vi skal aktivere de ufaglærte pædagoger ved de eksterne bureauer – og hvordan.

Tema 2: Onboarding

Vigtigheden af en god introduktion til arbejdspladsen kan ikke understreges nok.

Da sygefraværet på Socialområdet de seneste par år er steget, er der udarbejdet en analyse af sygefraværsårsagerne blandt medarbejdere i alderen 25-34 år. Nedenfor ses et uddrag af analysen, som eksemplificerer, hvorfor det er afgørende at sikre nye medarbejdere en god introduktion til deres arbejdsplads:

”

Der er store lokale forskelle på introduktionsforløbene og det bliver italesat af de interviewede, at en for hurtig introduktion til arbejdspladsen og opgaverne har medvirket til, at medarbejderne har stået i situationer/hændelser med borgerne, der kunne have været undgået, hvis de havde været bedre klædt på. Det er generelt en fælles oplevelse, at de hurtigt står alene og kender borgerne for dårligt. Ansvar opleves som værende for stort i forhold til den tid, der afsættes til oplæringen, hvilket begrundes med, at der ikke er tid/ressourcer til yderligere introduktion.

En pædagog udtaler hertil: *”Da jeg startede, synes jeg, at man blev kastet ud i tingene, fordi der er meget akut, og det var jeg ikke klædt ordentligt på til.”*

En grundig introduktion og onboarding kan gøre en betydelig forskel i forhold til fastholdelse af medarbejderne, som understøttes af en af de interviewes kommentarer: *”Min intro var helt af helvede til. Jeg må indrømme, at de første par måneder, der fortrød jeg virkelig, at jeg havde søgt ind. Jeg var tæt på at sige op.”*

”

(Nørbjerg, 2021, s. 6)

2.1 – God introduktion

En god introduktion til arbejdspladsen er afgørende for, at medarbejderen trives og føler sig tryk ved varetagelsen af egne opgaver.

Ovenstående analyse af sygefraværsårsager på Socialområdet viser desuden, at mangelfuld forventningsafstemning omkring kompetencer og opgaver samt en for hurtig introduktion til arbejdspladsen og opgaverne er afslagsgivende for, at medarbejdere oplever lav arbejdsmotivation og sygemelder sig (Nørbjerg, 2021).

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- På Socialområdet er der udarbejdet en håndbog – Den gode introduktion til Socialområdet – hvori der måned for måned står gode råd omkring onboardingprocessen, som varer helt op til et år. Kendskabet til og brugen af den skal øges.
- Setup som sikrer italesættelse af forventninger, kompetencer og opgaver. Der skal være tydelighed og enighed herom.
- Mentorordning og tæt ledelsesopfølgning. Førnævnte analyse af sygefraværsårsager fremhæver, at en mentorordning kombineret med en tæt ledelsesopfølgning har afgørende positiv betydning for de nyansattes trivsel (Nørbjerg, 2021).
- Strategisk og kontinuerlig tilrettelæggelse og videndeling af introduktionsforløb på tværs af specialområder.

2.2 - Introstillinger

På Socialområdet undersøges der i øjeblikket (november 2021), hvorvidt vi kan gøre brug af introstillinger. Denne måde at onboard på har vist sig at være effektiv bl.a. ved et medicinsk sengeafsnit på Regionshospitalet i Horsens, hvor de på to år har brudt den negative fratrædelses-spiral, og i stedet gjort arbejdspladsen eftertragtet for nyuddannede.

Regionshospitalet i Horsens erfarede, at mange sygeplejesker stoppede, mens de, der var startet i en oplæringsstilling, blev. Derfor besluttede de sig for at sadle om i deres introduktionsforløb.

På Socialområdet er vi ved at udforme et en businesscase og en forløbsbeskrivelse, hvor introduktionsstillingerne strækker sig fire måneder. Denne forventes at være udarbejdet midt december, hvorefter den præsenteres for og drøftes med socialledelsen, og ved godkendelse udrulles i et pilotprojekt ved SOH.

2.3 - Digitale løsninger

Til at sikre medarbejderne en god introduktion til deres nye arbejdsplads, kan digitale løsninger være et godt supplement.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Brug af en onboarding app (evt. Emento eller Emplify). Ved brug af appen kan nyansatte løbende se og få påmindelser om det, der skal ske og hvornår. Forløbene kan skræddersyes forskellige faggrupper og tilbud. Derved kan den nyansatte få bestemt information, når det er aktuelt, og vedkommende har altid rådgivning ved hånden. Appen kan både tænkes ind i introduktion af nyansatte og/eller praktikanter.

Tema 3: Fastholdelse

På Socialområdet ser vi, at sygefraværet og fratrædelserne generelt er stigene.

I analysen af sygefraværsårsager på Socialområdet fremgår det, at medarbejdere – på tværs af faggrupper – bliver berørte og føler sig sårbare over for udskiftning i personalegruppen samt over for brugen af mange vikarer. Ifølge de interviewede medarbejdere har det en konsekvens i forhold til, at de må varetage flere arbejdsopgaver, og at der skabes stor utryghed ved det ukendte personale. Utryghed ved ikke-fast personale og mange vikarer begrundes med, at det er vigtigt at kende sine kollegaer således, at de føler sig trygge ved, at kollegaerne har deres "ryg" ved hændelser hos beboerne. Derfor er det bl.a. vigtigt, at Socialområdet bestræber sig på at sikre en fast personalegruppe, hvor udskiftning af medarbejdere og brugen af skiftende vikarer er minimal (Nørbjerg, 2021).

I analysen af sygefraværsårsager præsenteres det, at der over en treårig periode er målt en stigning i sygefraværet, som er særlig fremtrædende fra 2019 til 2020, hvor sygefraværet er steget fra 5,6% til 7,5% blandt faggrupperne pædagog, sygeplejerske, SOSO-assistent/hjælper og ergoterapeut med en alder på 25-34 år (Nørbjerg, 2021).

Ser vi ligeledes på fastholdelsessituationen ift. pædagoger og social- og sundhedsansatte på Socialområdets otte specialområder ses det, at personaleomsætningen i år (*opgjort fra januar 2021 – oktober 2021*) er 31%, hvorimod den sidste år i samme periode var 29,5%. Det vil altså sige, at flere medarbejdere passerer gennem ansættelse på Socialområdet i år 2021 end året før.

Når vi dykker ned i tallene for 2021, kan vi se, at personaleomsætningen er størst blandt de unge. For de unge mellem 20-24 år er personaleomsætningen på 57,1%, hvorimod den for medarbejderne i alderen 45-49 år er 25,5%. Vi ser altså, at det er de unge, der har større tendens til at skifte jobs.

Når vi taler om fastholdelse, er der mange parametre, der kan berøres. Nogle af disse er fremhævet nedenfor.

3.1 - Kompetenceudvikling

På Socialområdet er kompetenceudvikling primært bygget op om fagpiloter, som evalueres netop nu (ultimo 2021).

Førnævnte analyse af sygefraværsårsager fremhæver, at nyuddannedes uddannelsesmæssige kompetencer ikke matcher virkeligheden - at de uddannelsesmæssige kompetencer som nyuddannet ikke er tilstrækkelig til at forberede dem på virkeligheden i praksis på Socialområdet, hvor kompleksiteten er særlig høj (Nørbjerg, 2021).

På samme måde ved vi, at god ledelse har stor betydning for medarbejdernes - såvel som lederne egen - trivsel. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne og lederne er klædt ordentligt på til at varetage egne opgaver.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Evaluering af fagpiloter er igangsat mhp. at undersøge, hvorvidt fagpiloterne har effekt i praksis.
- Lokalt og centralt bør der udarbejdes en kursusoversigt – hvilke kurser er obligatoriske for hvem, og hvilke andre kurser tilbydes der.
- Kompetenceudvikling ift. afdelingsledere.

3.2 - Tydelige karriereveje

Et vigtigt led i at rekruttere og ikke mindst fastholde dygtige medarbejdere er at tydeliggøre mulige karriereveje. Det kan eksempelvis være ledelsesvejen eller mulighed for specialisering.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Uddannelsesstillinger. Eksempelvis hvor medarbejderen inden for to-tre år får mulighed for at arbejde med tre forskellige målgrupper.
- Specialuddannelser rettet mod varetagelse af særligt specialiserede opgaver på socialområdet.

3.3 – Kultur/trivsel på arbejdspladsen

Kulturen på arbejdspladsen er af stor betydning for, hvorvidt den enkelte medarbejder trives på og forbliver tilknyttet sin arbejdsplads. Det sociale og relationelle er vigtigt for at have et godt psykisk arbejdsmiljø, og et godt kollegialt sammenhold styrker tilsvarende samarbejdet. I anvendte analyse af sygefraværsårsager fremgår det bl.a., at manglende kollegialt sammenhold samt manglende anerkendelse af nysgerrighed og nye initiativer er blandt årsagerne til øget sygefravær (Nørbjerg, 2021).

Der er mange forskellige faktorer, der har betydning for et godt miljø på arbejdspladsen. Derfor skal nedenstående betragtes som forslag til mulige indsatser.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Sociale arrangementer – kan både være mhp. et fagligt emne eller teambuilding. De økonomiske rammer herfor skal afklares.
- Ledelsesmæssig opmærksomhed på dynamikker i personalegruppen.
- Styrk arbejdsfællesskabet. Dialogen på arbejdspladsen om, hvordan man bedst understøtter dagsordener som fx lavere sygefravær, øget arbejdsglæde og højere kvalitet i opgaveløsningen bør øges. Et stærkt arbejdsfællesskab skal bidrage til øget sammenhængskraft og fælles forståelse for kerneopgaven i organisationen samt velkoordineret opgaveløsning i det daglige. Samtidig kan et stærkt arbejdsfællesskab sikre fastholdelse gennem fælles faglig refleksion og udvikling samt et socialt tilhørsforhold (Kommunernes Landsforening, 2021, s. 9).

3.4 - Seniorordninger – seniorer skal tilknyttes arbejdspladsen i længere tid

Socialområdet ønsker at være en attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdere, uanset hvilken livsfase de befinder sig i. På Socialområdet udgør faggruppen af pædagoger og SOSU-assistent/hjælper over 60 år 9,6% af personalegruppen, mens dem i alderen 55-59 år udgør 13,6% (*opgjort oktober 2021*). Derfor ses der et potentiale i at forsøge at fastholde netop denne målgruppe lidt længere på arbejdspladsen.

Med afsæt i Region Midtjyllands Livsfasepolitik og den lokale aftale mellem de faglige organisationer og Region Midtjylland er det en mulighed at indgå lokale senioraftaler med refusion fra den regionale seniorpulje. Der kan indgås individuelt tilpassede seniorordninger, som kan medfinansieres med op til 60% fra regionens seniorpulje, hvis medarbejderen er over 60 år, og ordningen er begrundet i et ønske om at fastholde medarbejderen på arbejdspladsen. Det er en betingelse for at få en seniorordning, at medarbejderen fraskriver sig retten til samtidigt at have lønnet bibeskæftigelse ved siden af stillingen (rm.dk^a)

I 2019 blev "Seniortænketanken" etableret, sammensat af eksperter og repræsentanter for arbejdsmarkedets parter. De præsenterede rapporten "Fremtidens Seniorarbejdsliv", hvoraf nogle af anbefalingerne viser sig relevante ift. seniorordninger på Socialområdet. På baggrund af tænketankens analyser og arbejdspladsbesøg konstateres eksempelvis, at følgende særligt efterspørges:

- Flexibilitet i såvel arbejdstid som arbejdsopgaver
 - Nedsat arbejdstid, aftalt efter konkrete behov og muligheder
 - Opgaver som både udfordrer og tager eventuelle individuelle skånehensyn
- Anerkendelse
 - Seniorers faglighed og værdi anerkendes
 - Seniorer er værdsat af ledelse
 - Seniorer er værdsatte af kolleger
- Kompetenceudvikling
 - Faglig efteruddannelse på lige fod med øvrige medarbejdergrupper
 - Seniorer skal selv være opmærksomme på at udvikle sig løbende og efterspørge kompetenceudvikling (Seniortænketanken, 2019, s. 13).

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Flexible arbejdsformer, der giver mulighed for at kombinere fortsat tilknytning til arbejdspladsen med mere tid til familien, fritidsaktiviteter, rejser mv. Eksempelvis kan der være tale om faste fridage, undtagelse fra nattevagter og lignende.
- Konstant mulighed for faglig udvikling.
- Nærværende, nysgerrig og åben ledelse. En undersøgelse fra Ældre Sagen viser, at 36% af seniorer i beskæftigelse angiver, at hvis ledelsen på deres arbejdsplads direkte opfordrede dem til at fortsætte, ville dette kunne få dem til at fortsætte med at arbejde længere end planlagt (Seniortænketanken, 2019). Ledelsen skal være klædt ordentligt på til at varetage disse typer samtaler.
- Tidligere ansatte, der er gået på pension, kan kontaktes med spørgsmålet om, hvorvidt de har mulighed for at vende tilbage på arbejdspladsen igen nogle få timer. Evt. med mindre ansvar og mere flexibilitet.

3.5 - Flere på fuldtid

I Region Midtjylland har der siden 2014 været en politik om, at alle ledige stillinger som udgangspunkt slås op som fuldtidsstillinger. Dette da Forhandlingsfællesskabet og Regionernes Lønnings- og takstnævn har en fælles målsætning om, at det på de regionale arbejdspladser skal være normen, at medarbejderne ansættes på fuld tid (rm.dk^b).

På specialområderne er 51,5% af medarbejderne ansat i en fuldtidsstilling på 37 timer (*opgjort over antal medarbejdere for oktober 2021 for faggrupperne pædagog, SOSU-assistent/hjælper, sygeplejerske, ergoterapeut og fysioterapeut*).

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Videoprojekt. KL har tidligere produceret en video om at få flere ansat på fuldtid frem for deltid. Socialområdet i Region Syddanmark har derfor taget initiativ til at lave en tilsvarende video på tværs af regionerne.
- Flexible arbejdstider/vagtplaner. Brug af "ønsketid", så det tilfredsstillende arbejdspladsens såvel som medarbejderens behov.
- Weekendarbejde. Kan det gøre en forskel, hvis hyppigheden af weekendarbejde ændres? Eks. hver tredje weekend frem for hver anden.

3.6 - Lønpolitik/niveau

Når vi snakker om løsninger på rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer, er det svært ikke at nævne lønniveauet som et parameter, der kan skrues på.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Vi skal sikre os, at vi benytter os af de muligheder, der er i lønforhandlinger og overenskomster. I samarbejde med koncern HR er vi ved at afdække de muligheder. Øvrige lønspørgsmål håndteres af socialdirektøren.

3.7 - Mulighed for interne jobskift

På Socialområdet ser vi, at mange skifter job ud af organisationen efter kort tids ansættelse. Da vi både geografisk såvel som fagligt råder over et så stort felt, som vi gør, er der gode muligheder for, at medarbejdere kan finde et andet interessant job inden for Socialområdet – hvis blot de kender til muligheden og understøttes.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Intern jobbank/interne jobkonsulenter. Mulighederne for internt jobskift bør øges.

3.8 - Hensigtsmæssig opgavefordeling

Analysen af sygefraværsårsager fremhæver, at mangelfuld forventningsafstemning af kompetencer og kvalifikationer har indflydelse på sygefravær eller lav arbejdsmotivation. Dette gør sig både gældende, hvis de tildelte opgaver synes for store og krævende ift. egne kompetencer, og hvis de tildelte opgaver ikke rammer ind for egen faglighed (Nørbjerg, 2021).

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Etablering af en systematik, som sikrer en øget opmærksomhed på oparbejdede og manglende kompetencer samt en plan for, hvordan kompetencerne skal udvikles. Denne kan evt. tænkes sammen med tidligere omtalte onboarding app, som også kan bruges ift. allerede ansatte medarbejdere.
- Øget opmærksomhed på og italesættelse af faggruppernes kerneopgaver og værdien af tværfagligt samarbejde.

3.9 - Attraktive arbejdspladser gennem ledelse

For at skabe trivsel på en arbejdsplads er det afgørende med en god ledelse. For at understøtte lederne på Socialområdet i at være de bedste ledere, de kan, er der flere forskellige indsatser, der kan igangsættes – bl.a. ift. kompetenceudvikling, som er nævnt ved punkt 3.1. Arbejdet hermed ligger primært hos årsplansteamet for *God ledelse og styring*, men nedenstående er ligeledes en vigtig faktor at have øje for.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Etabler støttefunktioner og frigiv ressourcer til lederne. De opgaver, der kan varetages af andre, som eks. administrative opgaver, kan med fordel tildeles andre.

3.10 – Systematiske fratrædelsessamtaler

Systematiske fratrædelsessamtaler er et vigtigt redskab – både for at sikre, at medarbejderen bliver taget godt hånd om i sin fratrædelse, men særligt også for at sikre, at vi tilegner os viden og erfaringer om, hvorfor den pågældende medarbejder har valgt at opsiges sin stilling. Viden vi kan bruge til at forbedre arbejdspladsen samt skabe større tilknytning for andre og kommende medarbejdere.

Brugen af fratrædelsessamtaler er i 2021 afprøvet i et mindre pilotprojekt på to af Socialområdets afdelinger. Her var erfaringerne gode. Medarbejderne oplevede det som positivt, at de fik en mulighed for at fortælle om årsagen til, at de søgte videre, og afdelingen fik brugbar viden herfra. I pilotprojektet var der sågar en medarbejder, der valgte at gensøge sin stilling, da vedkommende følte sig hørt og godt behandlet til samtalen.

Konkrete indsatser og opmærksomhedspunkter:

- Udarbejdelse af samtaleark/spørgeguide til fratrædelsessamtaler. Vil specialområderne selv udforme setuppet, eller skal der fra Socialstabens side udarbejdes noget materiale?
- Tværgående vidensdeling.

Referencer

COWI (2018). *Behovet for velfærdsuddannede i midtjylland*. Lokaliseret d. 3. december 2021 på:

[behovet-for-velfærdsuddannede-i-midtjylland_21112018-final-v1.pdf \(rm.dk\)](#)

Kommunernes landsforening (2021, 1. udg.). *Flere hænder til ældre- og sundhedsområdet 2.0*. Lokaliseret d. 3. december 2021 på:

<https://www.kl.dk/media/28808/flere-haender-til-aeldre-og-sundhedsomraadet-20.pdf>

Nørbjerg, A., L. (2021). *Analyse af sygefraværsårsagerne i aldersgruppen 25-34 årige - Hvilke faktorer har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og herunder medarbejdernes sygemeldinger*.

Rm.dk^a. *Livfasepolitik*. Lokaliseret d. 3. december 2021 på:

<https://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/lon--og-personaleforhold/personalepolitik/livsfasepolitik/>

Rm.dk^b. *Politik om fuldtid – baggrund, fakta og kommunikation*. Lokaliseret d. 3. december 2021 på:

<https://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/lon--og-personaleforhold/rekruttering-og-ansattelse/politik-om-fuld-tid-danske-regioner/>

Seniortænk tanken (2019, 1. udg.). *Fremtidens seniorarbejdsliv – anbefalinger fra Seniortænk tanken*. Lokaliseret d. 3. december 2021 på:

https://bm.dk/media/11817/seniortaenketanken_rapport.pdf

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2021). *Rekrutteringssurvey*. Lokaliseret d. 3. december 2021 på:

<https://star.dk/media/18111/n-rekrutteringssurvey-juni-2021.pdf>

Internt data er trukket fra Socialområdet interne Business Intelligens rapport.