

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 1: Samarbejde på tværs specialområder	4
1.1 - Etablering af tværgående HR-udviklingsnetværk	4
Tema 2: Rekruttering	5
2.1 - Den gode rekrutteringsproces	6
2.2 - Kendskab til Socialområdet	6
2.3 - Kvalitet i praktik- og elevforløb	7
2.4 - Reduktion af ekstern vikarforbrug	8
2.5 - Nytænkning af medarbejderressourcer	9
Tema 3: Onboarding	10
3.1 - God introduktion	10
3.2 - Turnusstillinger	11
3.3 - Digitale løsninger	11
Tema 4: Fastholdelse	12
4.1 - Mulighed for internt jobskifte	13
4.2 - Kompetenceudvikling.....	13
4.3 - Understøtte fleksible arbejdstider	13
4.4 - Ledelse af flere generationer	14
4.5 - Seniorprojekt.....	14
4.6 - Flere på fuldtid	15
4.7 - Sygefraværsindsats	16
4.8 - Systematiske fratrædelsessamtaler	16
Referencer	16

Indledning

På Socialområdet er et stærkt rekrutteringsfelt nødvendigt, da Socialområdet i Region Midtjylland leverer og vil fortsat være kendt for at levere en specialiseret og høj faglig kvalitet i samspil med borgere, pårørende/værger og andre samarbejdspartnere. Derfor er det afgørende, at vi kan rekruttere og fastholde velkvalificeret personale på Socialområdets forskellige tilbud.

Manglen på velkvalificeret personale vil komme til at udgøre et stigende og stort problem på Socialområdet, hvorfor der er behov for en vedvarende intensiv indsats for særligt at rekruttere, onboarder og fastholde velkvalificerede medarbejdere.

Derfor er det vigtigt, at Socialområdet udvikler, igangsætter og implementerer indsatser, som kan styrke rekruttering, onboarding og fastholdelse af nye og fastansatte medarbejdere i Socialområdet – både nu og i fremtiden.

Formål

Formålet med idékataloget er at skabe overblik over, viden og dialog om aktuelle strategiske indsatser inden for rekruttering, fastholdelse og onboarding på Socialområdet, som skal bruges til at prioritere efter og sætte retning for kommende strategiske indsatser lokalt og på tværs af Socialområdet i 2024 og 2025.

Idékataloget skal således ses som forarbejdet for en konkret "360 graders" handleplan for arbejdet med rekruttering, fastholdelse og onboarding i Socialstaben i år 2024 og 2025.

Idékataloget er dynamisk, og vil løbende blive opdateret i henhold til de kommende handleplaner. Der vil derfor være indsatser, som løbende bliver udfoldet og beskrevet.

Idékataloget er inddelt i fire overordnede indsatstemaer:

- Tema 1: Vidensindsamling og -deling på tværs
- Tema 2: Rekruttering
- Tema 3: Onboarding
- Tema 4: Fastholdelse

Under hvert tema er der beskrevet en række indsatser, hvor overskriften til indsatsen er markeret med en farve – ligesom i Driverdiagrammet. Farven grøn betyder, at indsatsen er igangværende, mens farven sort betyder, indsatsen ikke er igangsat. Indsatser med blå overskrift betyder forslag til næste indsatser.

Rækkefølgen af indsatserne under hvert tema er ikke udtryk for en prioritering.

Tema 1: Samarbejde på tværs specialområder

1.1 – Etablering af tværgående HR-udviklingsnetværk

For at sikre at vi på Socialområdet er opdateret på viden, udvikler og implementerer indsatser, som har effekt, er der behov for etablering af et HR-netværk på tværs af specialområderne. Ligeledes vil netværket være et vidensdelingsrum mellem specialområderne omkring arbejdet inden for rekruttering, fastholdelse og onboarding.

Konkrete indsatser:

- a. Erfaringsudveksling på tværs af Socialrådets HR-medarbejdere: Etablering af et tværgående HR-netværk med henblik på sparring på indsatser og samarbejde omkring indsatser inden for rekruttering, onboarding og fastholdelse. Herunder vil et fokusområde i netværket være dataanvendelse inden for rekruttering, onboarding og fastholdelse.

Det forslås at netværket etableres og faciliteres af Socialstaben med oprettelse i første halvår 2024. Netværket kan mødes med faste intervaller, fx en gang per kvartal, eller efter behov.

Tema 2: Rekruttering

Et stærkt rekrutteringsfelt er afgørende for eksempelvis at sikre et højt fagligt niveau, stabil personalegruppe og tryghed i arbejdet. Derfor er det et område, vi som Socialområdet er nødt til at stå stærkt på. De seneste tre år, er der kommet godt 300 flere månedslønnede årsværk til Socialområdet:

Tabel 1: Antal månedslønnede årsværk hos på tværs af Socialområdet

Specialområdet	2021	2022	2023	2024
Antal månedslønnede	2.099	2.248	2.295	2.404

(Antallet er opgjort ud fra antal årsværk, den 1. januar for hvert år)

Disse årsværk har medført, at alle Socialområdets faggrupper er vokset, men nogle faggrupper er vokset mere end andre. Derfor har personalesammensætningen ændret sig lidt, i løbet af de sidste tre år. Tabel 2 viser, at Socialområdet har fået en mindre andel af pædagoger, set i forhold til alle ansatte på Socialområdet. Omvendt varetager pædagogiske assistenter (Dvs. pædagogisk faglærte), samt pædagogmedhjælpere og omsorgsmedhjælpere en voksende andel af Socialområdets opgaver. Pædagogerne er dog fortsat lagt den største faggruppe:

Tabel 2: Andel månedslønnede årsværk på tværs af Socialområdet

Faggruppe	2021	2022	2023	2024
Ergoterapeut	5,9%	5,7%	5,3%	4,9%
Fysioterapeut	1,4%	1,6%	1,6%	1,8%
Lærer/overlærer	4,3%	4,2%	4,0%	4,1%
Omsorgsmedhjælper, pædagogisk assistent, og pædagogmedhjælper	12,4%	13,9%	14,2%	15,0%
Psykolog	2,3%	2,4%	2,1%	2,2%
Pædagog	41,3%	39,0%	39,1%	38,6%
Socialrådgiver	1,9%	2,3%	3,1%	3,3%
SOSU	11,5%	10,7%	11,0%	11,0%
Sygeplejerske	2,8%	3,4%	3,2%	3,4%
Øvrige	16,0%	16,7%	16,4%	15,7%
I alt	100%	100%	100%	100%

(Andelen er opgjort ud fra antal årsværk, den 1. januar for hvert år.)

På tværs af alt pædagogisk personale, viser tabel 3 også, at der er en stigende andel ikke-pædagogisk uddannede medarbejdere:

Tabel 3: Andel faglært pædagogisk personale* på tværs af socialområdet

Andel pædagogisk personale* (ekskl. pædagogstuderende)	2021	2022	2023	2024
Faglært	81,1%	78,4%	78,0%	77,3%
Ufaglært	18,9%	21,6%	22,0%	22,7%
I alt	100%	100%	100%	100%

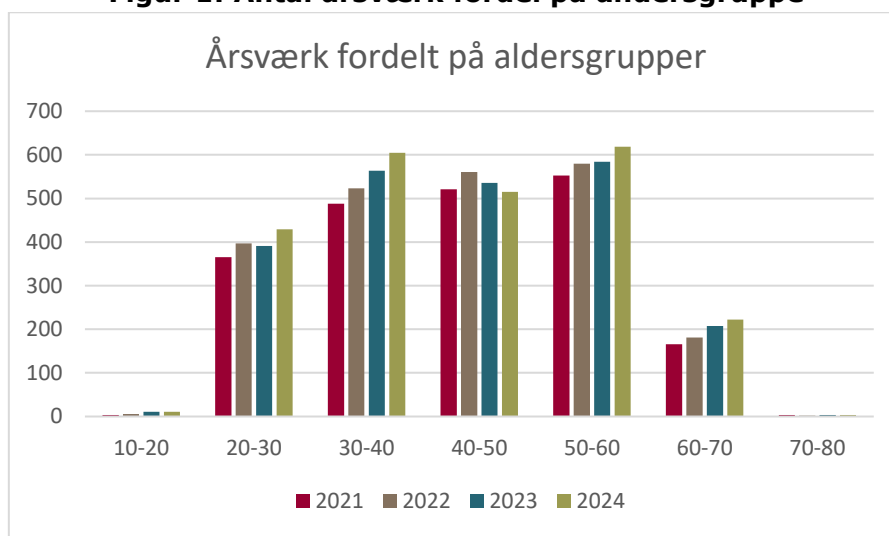
(Andelen er opgjort ud fra antal årsværk, den 1. januar for hvert år. – Størstedelen af ufaglærte er ansat på overenskomsten for omsorgsmedhjælpere)

*Pædagogisk uddannet personale på døgninstitution, Socialpædagogisk personale, Omsorgsmedhjælpere (Herunder er også pædagogiske assistenter og pædagogmedhjælpere)

Dette tegner et billede af, at Socialområdet overordnet er vokset, og at der stadig rekrutteres på tværs af alle faggrupper. Der rekrutteres dog en mindre andel pædagoger og faglært personale end tidligere, mens andelen af personale med andre kvalifikationer vokser.

Noget andet der kendetegner Socialområdets ansatte er, at der er et slags 'generationsskifte' under opsejling, idet der bliver en større aldersforskel blandt ansatte på Socialområdet. På Figur 1 nedenfor fremgår det, aldersgrupperne fra 20-40 år er vokset de seneste år, hvilket også er gældende for aldersgrupperne fra 50-70 år. Aldersgruppen midt i mellem, fra 40-50 år, er ikke vokset de sidste 3 år, selvom der er kommet 300 nye årsværk til i perioden.

Figur 1: Antal årsværk fordelt på aldersgruppe



Overordnet bør der være en fortsat opmærksomhed på at tiltrække og ansætte kvalificeret personale. Derudover er der en anledning til at prioritere opkvalificering af medarbejder og gentænke hvordan forskellige fagligheder og kvalifikationer kan spille sammen om- og med borgerne. For at styrke indsatserne inden for rekruttering, er der flere tiltag, vi kan foretage os. Nedenfor ses nogle af indsatsmulighederne.

2.1 - Den gode rekrutteringsproces

For at sikre et højt fagligt niveau blandt socialområdets medarbejdere, er det afgørende, at vi kan rekruttere de rette kandidater. På Socialområdet har vi gode erfaringer med at målrette stillingsopslag mod specifikke faggrupper, da det har langt større effekt end opslag, der søger bredt.

Konkrete indsætter:

- Stillingsopslag skal målrettes specifikke faggrupper, og bør skille sig ud fra andre opslag. Stillingsopslaget fra Socialområdetrådet skal have en fælles beskrivelse, med fokus på det der tiltrækker. Hjemmesider/apps/kanaler (Jobnet, Instagram, LinkedIn, diverse fagblade, Facebook mm.), hvor stillingsopslagene deles, skal være relevante for den eftersøgte målgruppe. Flere specialområder har allerede lavet indsætter med dette fokus.
- Tænke transformativ omkring rekrutteringsprocessen for at skabe mulighed for bedre rekruttering og det rette kandidatmatch.
- Vidensdeling med de faglige organisationer.

2.2 – Kendskab til Socialområdet

Socialområdet skal være et attraktivt sted at arbejde. Derfor er det vigtigt, at kendskabet til Socialområdet fremmes og brandes bedst muligt.

Konkrete indsatser:

- a. Samarbejde med uddannelsesinstitutioner mhp. foredrag, undervisning, oplæg. Der kan også etableres samarbejde ift. bachelorstuderende, sådan at de modtager praksisnære cases fra Socialområdet.
- b. Koordineret og strategisk deltagelse i relevante jobmesser, karrieredage, konferencer. Markedsføringsmateriale skal udarbejdes og produceres; videoer, billeder, messestand, pjecer mv.
- c. Synlighed på hjemmesider og på sociale medier. Målrettede videoer/annoncer, som præsenterer Social/specialområderne, afdelingerne, faggrupperne og borgerhistorierne. Socialområdet skal have en samlet profil udadtil.
- d. Ambassadører – evt. lønnede. Eks. studenterorganisationer, elever/praktikanter, andre?
- e. Tydeliggøre karriereveje for hvad man kan forvente som nyansat i Socialområdet.

2.3 - Kvalitet i praktik- og elevforløb

Uddannelsesområdet er en vigtig opgave - Socialområdet løfter en stor uddannelsesopgave, da både pædagog- og sygeplejestuderende samt Social- og sundhedsassistenter er i praktik i næsten halvdelen af deres uddannelse, heraf en del i Socialområdet.

Tabel 4: Antal studerende og elever på Socialområdet i 2023

Studerende på Socialområdet i praktisk	
Sygeplejestuderende	Ca. 25
Social- og sundhedsassistentelever	Ca. 60
Pædagogstuderende	Ca. 110

(Opgørelsen dækker over alle der var i praktik hos Socialområdet i løbet af 2023)

Gode praktikforløb er en økonomisk investering. Høj kvalitet i praktikforløbene er ikke alene med til at nedbringe frafaldet på uddannelserne – det er også en god mulighed for at rekruttere kommende medarbejdere. Det er derfor vigtigt, at praktikvejledningsopgaven prioriteres og håndteres professionelt.

På det sundhedsfaglige område er der en stærk organisation og et velfunderet fundament der understøtter uddannelse af de sundhedsfaglige medarbejdere, og alle såvel kliniske vejledere som oplæringsvejledere har en basisuddannelse som grundlag for vejledning.

På det pædagogfaglige område er uddannelse og praktikvejledning funderet lokalt, og dermed kan vejledere savne fora for faglig udvikling, vidensdeling med hensyn til at planlægge et læringsforløb med didaktiske overvejelser med udgangspunkt i læreprocesser og mulige læringsaktiviteter.

Konkrete indsatser:

A. Koordineret og strategisk indsats mhp. en professionalisering af praktikuddannelsen for pædagogstuderende:

- Nedsætte en arbejdsgruppe, der i samarbejde med socialstaben arbejder for:

Etablering af Rådet for pædagogiske praktik, herunder beskrivelse af rådets kommissorium. Desuden vil rådet have opgaver inden for:

- udarbejde retvisende og fyldestgørende praktikbeskrivelser
- introduktion til arbejdspladsen, hvad vil det sige at være praktiksted –rammer.
- brug af praktikpladsforum
- sikre at der er den fornødne vidensdeling og erfaringsopsamling fra praktikforløbene

B. På de sundhedsfaglige uddannelser er det et krav, at alle vejledere har en basisuddannelse.

Socialområdet bør tilbyde praktikvejledere på det pædagogiske område, en formel uddannelse i forhold til at kunne varetage vejledningsopgaven, således at vejledning til pædagogstuderende gives på tilsvarende niveau og med samme vilkår som de sundhedsfaglige grunduddannelser.

- Uddanne praktikvejledere, således at der som minimum vil være en uddannet vejleder i hvert specialområde.

C. Etablere relevante netværk for vejledere

D. Fælles temadage for studerende og elever på tværs af specialområder med målet om at udvikle en forståelse for en sammenhængende praksis. De fælles temadage skal stimulerer til interprofessionel læring og samarbejde, således at de allerede som studerende og elever lærer af, med, og om hinanden.

E. Styrke borgernes inddrages i uddannelse af elever/studerende således, at det opleves udviklende for borgeren at bidrage til såvel stud./elevers uddannelse.

F. Der skal være en central føling med praktik- og elevforløbene på Socialområdet i samarbejde med specialområderne. Derfor skal der hvert år, ved årets begyndelse laves et status på indsatser og resultater på uddannelsesområdet. På det sundhedsfaglige område udarbejdes status af uddannelseskonsulenten i Socialstaben. På det pædagogfaglige område udarbejdes status af udviklingskonsulent i Socialstaben.

2.4 – Reduktion af eksternt vikarforbrug

Vikarer er sommetider en uundværlig ressource, når vagtplanen skal gå op. Dette skyldes, at der på Socialområdet er behov for en vis normering inden for specialområderne, da der arbejdes med borgergrupper, som har behov for støtte (i varierende grad) 24/7. Derfor er det vigtigt, at Socialområdet kan benytte sig af eksterne vikarer, når det er nødvendigt, og at disse kan varetage opgaverne ud fra en faglig og sikkerhedsmæssig betragtning.

Udviklingen i socialområdets eksterne vikarforbrug fremgår af tabellen nedenfor. Tabellen opgør det eksterne vikarforbrug i 1.000 kr. for 2022 og 2023. Det eksterne vikarforbrug for socialområdet var i 2022 højt, men det er lykkedes at sænke forbruget med mere end 50 % i 2023.

	2022	2023
Eksternt vikarforbrug	32.457,22	16.059,39

Det er dog vigtigt at bemærke, at en del af faldet i det eksterne vikarforbrug kan skyldes, at de tre underleverandører, som VRM har indgået udbudsaftale med, opgøres som en del af det eksterne vikarforbrug til og med oktober 2023, hvorefter de indgår som en del af opgørelsen af vikarforbruget fra VRM.

Socialområdet og den lokale ledelse i specialområderne har dog fortsat fokus på at nedbringe det eksterne vikarforbrug. HMU og Socialledelsen har på HMU-mødet d. 7. december 2023 besluttet, at LMU'erne lokalt skal arbejde videre med, hvordan specialområderne kan sænke deres eksterne vikarforbrug.

Som et skridt i retningen af at sænke det eksterne vikarforbrug, har Koncernledelsen i Region Midtjylland besluttet, at fra d. 1. oktober 2023 skal alle vikarbestillinger til specialiserede bosteder, somatiske og psykiatriske hospitaler gå igennem Vikar Region Midt (VRM), og herefter de tre underleverandører, som VRM har indgået udbudsaftale med. Dette baserer sig på en handleplan fra Danske Regioners bestyrelse om, at forbruget af eksterne vikarer på socialområdet og plejeområdet m.fl. skal halveres, og at man kun undtagelsesvist må benytte vikarer fra eksterne

vikarbureauer uden for udbudsftale. Socialområdet og Psykiatrien har dog mulighed for i overgangsperiode selv at kontakte eksterne vikarbureauer, hvis VRM ikke selv eller via aftaler kan dække vagterne. Formålet med overgangsfasen er at sikre driften på Socialområdet og Psykiatrien, mens VRM og de eksterne leverandører, som regionen har indgået udbudsftale med, opbygger den fornødne kapacitet.

På specialområdeniveau er der fortsat behov for at sikre, hvordan specialområderne selv kan levere vikarer ved et aktuelt vikar behov. Samtidig er der behov for at sikre, at VRM kan levere vikarer der, hvor specialområderne ikke selv kan skaffe en vikar.

Konkrete indsatser:

- a. Ansættelse af flere medarbejdere/flere stillinger med det formål at nedbringe brugen af vikarer og få flere månedslønnede vikarer.
- b. Etablering af lokalt forankret vikarteams i specialområderne.
- c. Styrket samarbejde med VRM med øje for nye muligheder i brugen af eksterne vikarer.

2.5 - Nytænkning af medarbejderressourcer

Et led i at styrke rekrutteringsgrundlaget på Socialområdet er, at nytænke medarbejderressourcerne samt inddrage civilsamfund som en aktiv ressource. Denne indsats vil ligeledes kunne åbne op for, at borgeren oplever sig som en aktive medborger. Nytænkning af medarbejderressourcer er også et fokusområde i Socialområdets visions- og udviklingsplan

Konkrete indsatser:

- a. Ansætte medarbejdere med andre fagligheder, men med erfaring og personlige kompetencer:
 - Udvikle og igangsætte en prøvehandling i samspil med eksempelvis specialområdet autisme omkring ansættelse af peer-medarbejdere med autisme.
 - Understøtte udviklingen af borgerrettede teams i specialområderne, hvor borgers behov er i centrum for sammensætning af teams. Dette kan være med til at synliggøre alternative faglige kompetencer, der kan efterspørges af borgeren.
- b. Indgå samarbejde med lokalsamfundet/civilsamfundet:
 - Indgå samarbejde med civilsamfund/civilsamfundsorganisationer eller lokalsamfund for at støtte op om borgeren, samt tilføre merværdi til socialområdets indsatser
- c. Frigøre arbejdstid hos medarbejdere:
 - Igangsætte prøvehandling omkring at reducere ressourcerne ved dokumentation ved at gøre det organiseret og effektivt samt at have de rette hjælpemidler

Tema 3: Onboarding

En god onboarding til arbejdspladsen er vigtig at være opmærksom på i hele ansættelsesprocessen. Det kan være med til at sikre, at den nye medarbejder trives, føler sig tryk i arbejdsopgaverne og får et stærkt tilhørsforhold til den nye arbejdsplads.

Socialområdet har et relativt stort personaleomsætning (Se Tema 4: Fastholdelse) og data viser, at nyansatte medarbejdere er mere udsatte i forhold til arbejdsulykker, end deres mere erfarne kollegaer. Dette kalder på at der er faste planer for, hvordan man tager imod nye kollegaer på arbejdspladsen, praktisk, socialt og fagligt.

Alle specialområder har på forskellig vis beskæftiget sig med en styrkelse af onboarding i 2022-2023. Eksempelvis har SUA har indgået et partnerskab med Ph.d.-studerende omkring *newcomer innovation*, hvor fokus er på at sikre en god introduktion af nye medarbejdere. I primo marts 2024 vil der være en rapport klar med de foreløbige forskningsresultater. Ligeledes har SOH beskæftiget sig med introforløb.

3.1 – God introduktion

En god introduktion er et vigtigt parametre for, at medarbejdernes trivsel og fastholdes i stillingen – En god introduktion kan være et rekrutteringsparametre.

Konkrete indsatser:

- a. På Socialområdet er der udarbejdet en håndbog; 'Den gode introduktion til Socialområdet', hvori der måned for måned står gode råd omkring onboardingprocessen, som varer op til et år. Kendskabet til og brugen af håndbogen skal øges i specialområderne.

Opmærksomhedspunkter:

- Der bør være et set-up ved introduktion, som sikrer, at den nye medarbejder og arbejdspladsen for talt om forventninger, kompetencer og opgaver.
- Mentorordning og tæt ledelsesopfølgning. En analyse af sygefraværsårsager fremhæver, at en mentorordning kombineret med en tæt ledelsesopfølgning har afgørende positiv betydning for de nyansattes trivsel (Nørbjerg, 2021).
- Strategisk og løbende tilrettelæggelse og videndeling af succesfulde onboardingforløb på tværs af specialområder.

3.2 - Turnusstillinger

Socialområdet favner en bred målgruppe af borgere, som kalder på forskellige faglige tilgange og metoder. For at hjælpe kommende medarbejdere på Socialområdet med at finde den arbejdsplads, der passer dem bedst, kan man lade medarbejderne afprøve forskellige specialiseringer på Socialområdet, i ét struktureret turnusforløb.

Dette giver nyansatte en mulighed for, at afprøve sin faglighed bredt på tværs af flere målgrupper. Dette giver også en mulighed for at finde netop den arbejdsplads og målgruppe, som vedkommende har størst interesse i. Man kunne eventuelt lade flere ansatte følges ad igennem samme forløb og gøre det på afdelinger, der er ligger geografisk tæt på hinanden.

Konkrete indsatser:

Turnusstillinger: Undersøgelse af mulighed for prøvehandling med turnusstillinger, hvor medarbejdere inden for en afgrænset periode har mulighed for at arbejde med forskellige målgrupper i udvalgte specialområder. Undersøgelsesarbejdet skal munde ud i et forslag til en prøvehandling med bestemte målgrupper. I det indledende undersøgelsesarbejde vil der inddrages erfaringer fra turnusstillinger fra f.eks. hospitalerne.

3.3 - Digitale løsninger

Til at sikre medarbejderne en god introduktion til deres nye arbejdsplads i Socialområdet, kan digitale løsninger være et godt supplement til den faste introduktion af nyansatte. Der kan også tænkes løsninger ind i ft. elever/studerende.

Ved brug af disse digitale redskaber kan nyansatte løbende se og få påmindelser om det, der skal ske og hvornår i onboarding-forløbet. Forløbene kan skræddersyes forskellige faggrupper og tilbud.

Emento er lige nu i brug på flere specialområder og virker ved, at medarbejdere får informationer via en App på egen telefon. *Emply* er en forlængelse af socialområdets nuværende rekrutteringssystem, og kommunikerer primært over mail.

Konkrete indsatser:

- a. Afdækning af potentialer for digitale onboarding-redskaber såsom appen *Emento* eller redskabet *Emply*, på tværs af Socialområdet.

Tema 4: Fastholdelse

Et vigtigt fokusområde for at sikre fagligt dygtige medarbejdere i Socialområdet er et mindre personaleflow. I nedenstående tabel fremgår personaleomsætningen på specialområdeniveau samt den totale personaleomsætning for specialområderne. Personaleomsætningen er opgjort for hele året 2021, 2022 og 2023, og er opgjort med udgangspunkt i månedslønnede ansættelsesforhold og ud fra socialtilsynets opgørelsesmetode¹. Timelønnede indgår ikke i opgørelsen.

Tabel 5: Opgørelser over personaleomsætningen på specialområdeniveau for 2021-2023

	2021	2022	2023
SAU	37,8%	40,0%	32,5%
SBU	47,5%	43,3%	49,3%
SOH	48,1%	40,4%	43,7%
HOL	28,0%	12,1%	33,3%
IKH	9,2%	12,4%	17,7%
DOK	27,3%	31,3%	32,9%
SVO	33,0%	28,2%	26,1%
SUA	42,2%	33,2%	23,5%
I alt	36,7%	35,0%	33,9%

Af tabellen ses der ikke en tydelig tendens for udviklingen i personaleomsætningen, da personaleomsætningen har varierende udvikling for 2021-2023 på specialområdeniveau. Generelt ses det, at personaleomsætningen er faldet fra 36,7% til 33,9%. Dette bør ses i relation til, at Socialområdet er vokset i denne periode.

I nedenstående tabel 5 fremgår det af de ansættelsesforhold, der var ansat 01-01-2021 var 76,1 % fortsat ansat året efter (01-01-2022), mens kun 51,5 % fortsat var ansat tre år efter (01-01-2024). Andelen af fortsat ansat er opgjort med udgangspunkt i antal månedslønnede ansættelsesforhold og antal medarbejdere².

Tabel 6: Andel fortsat ansatte i Socialområdet opgjort på CPR og ansættelsesforhold

	Forsat ansat 01-01-2022	Forsat ansat 01-01-2023	Forsat ansat 01-01-2024
Andel fortsat ansat ansættelsesforhold	76,1%	61,8%	51,5%
Andel fortsat ansat CPR	78,5%	66,1%	56,8%

At få reduceret personaleomsætningen er afgørende for at sikre kontinuitet og kvalitet for borgerne på Socialområdet.

Når vi taler om fastholdelse af medarbejdere, er der mange parametre, der kan berøres set i lyset af, at der er flere generationer på arbejdsmarkedet med hver deres præferencer, værdier,

¹ Socialtilsynets opgørelsesmetode beregner personaleomsætningen som:
$$\frac{\text{Antal fratrædelser i perioden} - \text{antal nedlagte stillinger}}{\text{Antal ansættelsesforhold ved periodens start}}$$

² Det er vigtigt at være opmærksom på, at når andelen af fortsat ansatte opgøres på ansættelsesforhold (tjenestenumre), kan der være medarbejdere, der fortsat er ansat, som blot har skiftet tjenestenummer i perioden, fx hvis de skifter fra at være pædagogstuderende til at være pædagog. Når andelen af fortsat ansatte opgøres på medarbejdere (CPR-numre), så er det vigtigt at være opmærksom på, at en medarbejder fx kan fratræde i løbet af 2021, og derfor ikke indgå i data pr. 1. januar 2022, for efterfølgende at blive ansat i løbet af 2022 og dermed indgå i data pr. 1. januar 2023. I det tilfælde vil de indgå i andelen af fortsat ansatte for 2023, selvom de har været væk fra socialområdet en given periode.

livsfaser, erfaringer og kompetencer. Ligeledes dækker Socialområdet mange forskellige målgrupper, fagligheder og tilbudstyper.

Neden for er der nævnt indsatser, som kan styrke fastholdelse af medarbejdere.

4.1 - Mulighed for internt jobskifte

På Socialområdet ser vi at mange skifter job ud af Socialområdet efter kort tids ansættelse. Da vi både geografisk såvel som fagligt råder over et stort felt, er der gode muligheder for, at medarbejdere kan finde et andet interessant job inden for Socialområdet.

Indsatsen indeholder en række dilemmaer, som er vigtige at have for øje. Indsatsen kan på den ene side medvirke til, at medarbejdere ikke forsvinder ud af Socialområdet. Omvendt er det vigtigt, at specialområderne ikke er i konkurrence med hinanden, og at medarbejdere ikke oplever sanktioner, hvis de melder ud, at de overvejer et internt jobskifte.

Konkrete indsatser:

- a. Intern jobbank/jobbørs: Understøttelse af mulighederne for internt jobskifte. Jobskifte tænkes ind som et redskab til fastholdelse ved sygefraværssamtaler, mus-samtaler etc.

4.2 - Kompetenceudvikling

Kravene til specifikke faglige kompetencer, vidensudvikling og faglig viden øges, i takt med at specialområdernes opgaver bliver stadig mere komplekse og specialiserede. På baggrund heraf er der behov for både at styrke arbejdet med kompetence- og vidensudvikling på tværs af specialområderne og samtidig styrke specialområdernes fagpilotuddannelser.

Konkrete indsatser:

- a. Defactum har evalueret effekten af fagpiloter, samt behovet for tværgående fagpiloter for både medarbejdere og ledere. De er kommet med en række anbefalinger til muligheder for tværgående kompetenceudvikling i specialområderne.
- b. Kursusplan- og oversigt:
 - Etablering af en systematik, som sikrer en øget opmærksomhed på oparbejdede og manglende kompetencer, samt en plan for hvordan kompetencerne skal udvikles.
 - Både lokalt og centralt bør der udarbejdes en kursusoversigt, som viser, hvilke kurser der er obligatoriske for hvem, og hvilke andre kurser tilbydes forskellige steder.
- c. Kompetenceudvikling af afdelingsledere.
- d. Styrke rekrutteringen til merituddannelser til social- og sundhedshjælper, pædagogisk assistent, pædagoguddannelsen for omsorgsmehjælpere og pædagogmedhjælpere.
- e. Tydeliggøre karriereveje – grafisk oversigt over karriereveje/kompetenceudviklingsmodeller for de store faggrupper, som kan bruges aktivt ved eksempelvis jobopslag, onboarding, MUS-samtaler, vejledning etc. Karrierevejene behøves ikke at være knyttet op på formel uddannelse, men kan være karriereveje internt på specialområderne.

4.3 - Understøtte fleksible arbejdstider

En afdækningen i SOH viser, at indflydelse på egen arbejdstid er en vigtig fastholdelsesfaktor. SOH har lavet en prøvehandling på Svalevej, hvor medarbejderne har fået indflydelse på deres arbejdstidsplanlægningen. Prøvehandlingen gik ud på, at medarbejderne fik frit valg mellem at arbejde hver 2., 3. eller 4. weekend, hvor de førhen har arbejdet hver 3. weekend fast. Prøvehandlingen startede i sommeren 2022, og blev evalueret d. 27. januar 2023.

Resultatet af evalueringen viste, at prøvehandlingen har været succesfuld, og at Svalevej har oplevet halvering af udgiften til vikarer og afløsere på Svalevej. Ligeledes har medarbejderne svaret, at de har oplevet at have mere indflydelse på egen arbejdstid, mere tid med faste kolleger i hverdagen, bedre mulighed for faglig sparring, og at det er blevet nemmere at bytte vagter.

På nuværende tidspunkt er der mulighed for fleksibel vagtplanlægning i vagtplanlægningssystemet PDC Plan i alle specialområder i Socialområdet.

På HMU mødet d. 7. december 2023 har HMU sammen med Socialledelsen besluttet, at LMU'erne lokalt skal arbejde videre med, hvordan de kan understøtte udbredelsen af fleksibel arbejdstidsplanlægning i deres lokale specialområde. Indsatsen retter sig imod at imødekomme mere fleksible arbejdsplaner for den enkelte medarbejder. Disse tiltag kan i stort omfang systemunderstøttes i PDC plan. På centralt plan i Region Midtjylland udvikles der en skabelon for spilleregler ift. ønsker om fravær/ferie/kurser og personlige ønsker.

Konkrete indsatser:

- a. Udarbejde en drejebog om erfaringerne fra SOH's prøvehandling.
- b. Udarbejde et inspirationskatalog med modeller for fleksibel vagtplanlægning og personaleanvendelse, som kan danne basis for drøftelser i specialområderne.
- c. Støtte vagtplanlæggerne i fleksibel arbejdstidsplanlægning med processtøtte fra Koncern HR. Herunder at skabe vidensdeling omkring vagtplanlægning – deling af gode erfaringer og løsninger på udfordringer med fleksible arbejdstidsplanlægning.
- d. Vurdere behovet for at Koncern HR centralt forhandler en fælles arbejdstidsaftale for alle specialområder omkring vagter af mere end 12 timer.

4.4 - Ledelse af flere generationer

Det er afgørende, at Socialområdet opleves som en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække arbejdskraft nu og i fremtiden. Socialområdet har tidligere undersøgt unges og erfarne medarbejders forventninger og ønsker til arbejdet. Der findes også meget forskning, som har fokus på ledelse og tiltrækning af forskellige generationer.

Denne forskning har ofte fokus på den unge generation set i forhold til erfarne og etablerede generationer på arbejdsmarkedet. Når man betragter tendenser på tværs af generationer, findes der nogle særlige forventninger, tilgange og idealer til arbejdslivet, som man som leder bør være opmærksom på. Dette er eventuelt et spor at undersøge i fremtidig kompetenceudvikling af ledere.

Konkrete indsatser:

- a. Socialstaben prioriterer kompetenceudvikling af ledere, med et fokus på ledelse på tværs af generationer.
- b. Arbejdet kan tænkes sammen med den regionale livsfasepolitik.
- c. Løbende undersøgelse og inddragelse af medarbejdernes, elever og studerendes perspektiver ind i diverse indsatser. Dette skal give et vidnemæssigt ståsted, i forhold til at fremme fastholdelse

4.5 - Seniorprojekt

Socialområdet ønsker at være en attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdere, uanset hvilken livsfase de befinder sig i.

På Socialområdet er der sket en stigning i antallet af medarbejdere over 58 år i perioden 2021 til 2023 på 87 medarbejdere. I 2023 er 17% af medarbejdere over på Socialområdet over 58 år. Dette gør det aktuelt at have fokus på, hvordan Socialområdet og specialområderne kan arbejde med, at medarbejderne over 58 år tilknyttes arbejdspladsen i længere tid.

I Socialområdets senioranalyse fra 2022 er de faktorer, der kan medvirke til at motivere og fastholde seniorerne i SVO til at blive længere tid på arbejdspladsen, blevet afdækket. Analysen viser, at medarbejdere over 58 år i højere grad overvejer at udskyde tilbagetrækningen fra

arbejdsmarkedet, når de bl.a. oplever mulighed for fleksibel vagtplanlægning, kollegialt sammenhold, tid til opgaver og påskønnelse fra ledelse.

Konkrete initiativer

- a. Der er igangsat et pilotprojekt i SVO med formålet om at udvikle og afprøve prøvehandlinger, som kan styrke fastholdelse af medarbejdere over 58 år. Erfaringerne fra prøvehandlingerne opsamles i en drejebog, som udbredes til de andre specialområder.
- b. Igangsætte prøvehandling med at rekruttere pensionerede pædagoger til at arbejde deltid.

4.6 - Flere på fuldtid

Flere på fuldtid kan være en metode til at løse en del af rekrutteringsudfordringen i manglen på velkvalificeret personale. Region Midtjylland har siden 2014 haft en politik om, at alle ledige stillinger som udgangspunkt slås op som fuldtidsstillinger. Dette understøttes af, at Danske Regioner i 2022 har besluttet, at give alle faggrupper på tværs af regioner ret til at gå op i tid.

En undersøgelse blandt medlemmerne i Socialpædagogerne viser at knap en tredjedel af de deltidsansatte, som er spurgt i undersøgelsen, ønsker at gå op i tid. Dette kan derfor indikere en medarbejderinteresse for at gå op i tid. Samtidig viser en evalueringen fra projektet *En Fremtid med Fuldtid*, som er en fælles indsats mellem KL og Forhandlingsfællesskabet, at de forskellige prøvehandlinger har styrket medarbejdernes lyst til at gå op i tid/fortsætte på fuld tid efter prøveperioden.

Prøvehandlingerne har bl.a. været "drømmeskemaer", hvor medarbejderne deltager i vagtplanlægningen, eller forbedret struktur i arbejdsopgaverne, som sikrer jævn opgavefordeling, hvor spidsbelastningstidspunkter undgås. Kendetegnet ved prøvehandlingerne er, at de er midlertidige.

Opgørelser fra Socialområdet viser, at antallet af medarbejdere i Socialområdet ansat på under 32 timer er steget fra 2021 til 2023, jf. nedenstående tabel. Antallet af medarbejdere på 37 timer er også steget fra 2021 til 2023, men som følge af stigningen i det samlede antal medarbejdere falder andelen af medarbejdere ansat på 37 timer fra 2022 til 2023.

Tabel 7: Udvikling i antal medarbejdere og timetal hos Socialområdet

Timeantal	2021	2022	2023
Under 32 timer	601	630	681
32-36 timer	425	436	451
37 timer +	1.447	1.614	1.613
I alt	2.472	2.679	2.745

Tabel 8: Udvikling i andel medarbejdere – timetal

Timeantal	2021	2022	2023
Under 32 timer	24,3%	23,5%	24,8%
32-36 timer	17,2%	16,3%	16,4%
37 timer +	58,5%	60,2%	58,8%
I alt	100%	100%	100%

Konkrete indsatser:

- a. Prøveperiode med fuldtid: skabe forudsætninger for at deltidsansatte medarbejderne i en prøveperiode kan gå op i tid, uden at binde sig til timetallet.
- b. Udbrede videoen 'flere op i tid': Socialområdet i Region Syddanmark har taget initiativ til at lave en video på tværs af regionerne for, at få folk op i tid.
- c. Understøtte at stillinger skal som udgangspunkt slås op som fuldtidsstillinger

4.7 - Sygefraværsindsats

Over de seneste tre år er der sket en stigning i sygefraværet, og i 2023 var sygefraværet forholdsvist højt på tværs af Socialområdet (se tabel 9). Sygefravær afhænger af mange forskellige faktorer. Derfor skal forebyggelsen sikres både via målrettet arbejdsmiljøindsats, en sikring af faste og erfarne medarbejdere og en systematisk opfølgning og dialog om sygefraværet.

Tabel 9: Udvikling i sygefraværet fra 2021 til 2023, samt for Socialområdet

	2021	2022	2023
Samlet sygefravær	7,5%	9,1%	8,9%

(8,9% af alle arbejdstimer blev afholdt som sygefravær i 2023, svarende til ca. 19 fraværsdage pr. årsværk)

Det er vigtigt at arbejde aktivt for at forebygge sygefravær, af hensyn borgere og medarbejdere. Dette arbejde kræver både viden og ledelsesmæssigt fokus. Socialområdets indsats på sygefraværsområdet kan fordel opdateres og styrkes med målrettet data og viden, der hjælper til forebyggelse af sygefravær.

Konkrete indsatser:

- Sygefraværspolitikken opdateres sammen med relevante vejledninger om sygefraværsopgaven, og gøres mere tilgængelige. fx på intranettet.
- Der arbejdes lige nu på en sygefraværsrapport i BI. Rapporten skal give ledere et enkelt og brugbart redskab, til at få overblik og forebygge sygefravær. Der er planlagt en prøvehandling hos HOL, SBU og SUA for hvordan man kan følge op på sygefravær, på baggrund af data.

4.8 – 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 opsige 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, da 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. I pilotprojektet var der sågar en medarbejder, der valgte at gensøge sin stilling, da vedkommende følte sig hørt og godt behandlet til samtalen.

Koncern-HR er ligeledes i 2023 begyndt at indsamle 'exit-data' fra medarbejdere ved fratrædelse.

Konkrete indsatser:

- Gennemgang af eksisterende data for vurdering af potentiale i rekrutterings og fastholdelsesøjemed.

Referencer

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. *Politik om fuldtid – baggrund, fakta og kommunikation.* Lokaliseret d. 3. december 2021 på: <https://www.regioner.dk/media/1091/fuldstidspolitik.pdf>

Internt data er trukket fra Socialområdet interne Business Intelligens rapport og fra Silkeborg Data.