

# Strategi for håndtering af arbejdskraftmangel frem mod 2030





# Komplekse udfordringer uden lette løsninger

Københavnerne lever længere. Det er godt! Længere levetid betyder også, at flere og flere får brug for hjælp til at klare hverdagen. En hverdag, hvor mange lever med en eller flere kroniske sygdomme.

I takt med, at de store årgange bliver ældre, forventer vi mere end 50 pct. flere københavnere over 80 år i 2030. Fremskrivninger viser, at Københavns Kommune som geografisk område kommer til at mangle 4.650 sygeplejersker, SOSU-assistenters og SOSU-hjælpere i 2030.\* Og det kommer vi til at mærke på vores arbejdspladser. Det er komplekse udfordringer uden lette løsninger. Vi skal sætte ind nu, vi skal sætte ind fra flere vinkler og vi skal gøre op med vanetænkningen, så vi kan blive ved med at hjælpe københavnere med at leve de liv, de gerne vil leve.

Vi skal øge arbejdsudbuddet med indsatser for at få flere medarbejdere og ledere. Vi skal blive bedre til at fastholde vores eksisterende medarbejdere og ledere. Vi skal rekruttere klogt og sætte indsatser i gang for at øge rekrutteringsgrundlaget. Vi skal gøre det attraktivt for medarbejderne at gå op i tid, bl.a. via fleksibel arbejdstilrettelæggelse. Og vi skal investere i digitalisering og velfærdsteknologi, så vi arbejder smartere og reducerer behovet for arbejdskraft.

Det kræver mod at gå nye veje for at blive den arbejdsplads, medarbejderne foretrækker. Og det kræver mod at udfordre lokale regler, nationale regler og overenskomster, som står i vejen. Det kræver forståelse for fremtidens arbejdsmarked og blik for mulighederne, fx ved nye typer af medarbejdere. Og det kræver inddragelse, samarbejde og forventningsafstemning med borgere, pårørende, medarbejdere og lovgivere. Kun i fællesskab kan vi sikre, at vi også i fremtiden har den arbejdsstyrke, der skal til. Og vi skal alle tage ansvar og være en del af løsningen; politikere, forvaltning og faglige organisationer.

På de følgende sider præsenterer vi vores strategiske mål og prioriterede indsatser for de kommende år. Målene er ambitiøse og kræver en vedholdende indsats, hvis de skal indfries. Og både mål og indsatser er dynamiske og vil ændre sig undervejs frem mod 2030. Samtidig skal de nye indsatser i størst muligt omfang tænkes sammen med igangværende indsatser. Vi vil evaluere vores indsatser løbende for at sikre et systematisk fokus på effekt, så vi bruger vores kræfter dér, hvor de gør en forskel.

Sundheds- og Omsorgsudvalget modtager hvert år en status over igangværende indsatser og en oversigt med indsatser for det kommende år. Den årlige opfølgning suppleres efter behov med yderligere opfølgning.



Sisse Marie Welling, Sundheds- og Omsorgsborgmester (SF)

# Vores udfordringer i SUF

- 31 pct. af vores ledige stillinger som sygeplejersker og SOSU-medarbejdere bliver ikke besat
- 40 pct. af vores sygeplejersker, SOSU-assistenten og SOSU-hjælpere forlader os, inden de har været ansat hos os et år
- 45 pct. af de SOSU-elever, som bliver uddannet hos os, bliver ikke ansat i Københavns Kommune efter endt uddannelse
- Vores sygeplejersker og SOSU-medarbejdere er syge 19,9 dage om året i gennemsnit
- 41 pct. af vores forstandere og ledere i hjemmeplejen er fyldt 60 år
- I 2030 har vi brug for 26 pct. flere plejehjemspladser, end vi har i dag
- Behovet for hjemme- og sygeplejeydelser stiger med 20 pct. frem mod 2030.



# Vi sætter ind på flere områder

Flere elever, en styrket rekrutteringsindsats, attraktive arbejdspladser, flere op i tid, yderligere indsats for seniorer og mere digitalisering og velfærdsteknologi ... Samlet set vil indsatserne bidrage til at løse en betydelig

del af udfordringen frem mod 2030 – men det løser ikke hele problemet. Derfor er det nødvendigt med tiltag, fx på nationalt niveau, for yderligere at mindske forskellen mellem den arbejdskraft, vi har, og den vi har brug for.





# Elever

## Vores ambition

Det skal være fedt at tage en sundhedsfaglig uddannelse i Københavns Kommune. Elever og studerende er vores største og stærkeste rekrutteringsgrundlag, og man skal have lyst til at blive hos os efter endt uddannelse.

## Vores mål

- Vi vil øge andelen af SOSU-elever, der gennemfører uddannelsen fra 41 pct. til 55 pct.
- Vi vil øge andelen af nyuddannede SOSU-elever, der bliver ansat i Københavns Kommune i deres første job, fra 55 pct. til 70 pct.

## Vores indsatsområder

- Fortsat styrke vejledningen af SOSU-elever for at mindske frafaldet på uddannelserne
- Blive ved med at tilbyde voksen-elevløn
- Ansætte mere systematisk i studiejobs samt afdække og evt. afprøve nye ansættelsesformer for nyuddannede, fx turnusjobs
- Systematisk dialog med elever omkring mulighederne for et første job hos os.



# En styrket rekrutteringsindsats

## Vores ambition

SUF er en kæmpe stor arbejdsplads, og vi har jobs til dygtige medarbejdere uanset alder, interesser og livsfaser. Det skal vi blive bedre til at sætte i spil.

## Vores mål

- Vi vil skabe en nærværende og oprigtig fortælling om SUF som arbejdsplads samt bidrage til tiltrækningen til velfærdsfagene ved at fortælle de gode historier fra hverdagen
- Vi vil være systematisk til stede på de kanaler, som vores målgrupper bruger
- Vi vil øge den interne mobilitet blandt medarbejdere og ledere
- Vi vil afsøge muligheder for at udvide rekrutteringsgrundlaget.

## Vores indsatsområder

- Implementere den nye strategi for sociale medier, som skal være med til at øge tiltrækningen til SUF og hjælpe medarbejderne med at fortælle de gode historier
- Arbejde med nye faggrupper og ansætte herboende udlændinge med sundhedsfaglig uddannelse
- Videreudvikle rekrutteringsfunktionen, bl.a. ved at gennemføre fælles rekrutteringsindsatser og understøtte den interne mobilitet.



# Attraktive arbejdspladser

## Vores ambition

Vores arbejdspladser skal være arbejdspladser, hvor medarbejdere og ledere har lyst til at blive og udvikle sig uanset alder og livssituation. Det skal vi tænke ind i konkrete indsatser og i måden, vi går til ledelsesopgaven. Og når vi ansætter nye medarbejdere og ledere, skal de opleve, at de er ventede og velkomne.

## Vores mål

- Vi vil nedsætte andelen af sundhedsfaglige medarbejdere som fratræder inden for det første år, fra 40 til 25 pct.
- Vi vil øge andelen af ledere som bliver hos os mere end et år, fra 64 til 90 pct.
- Vi vil øge andelen af sundhedsfaglige medarbejdere der bliver hos os mere end 3 år, fra 26 til 40 pct.
- Vi vil reducere det gennemsnitlige sygefravær for sundhedsfaglige medarbejdere med 2,5 dage om året.

## Vores indsatsområder

- Gennemføre systematiske og individuelt tilpassede introduktionsforløb af medarbejdere og ledere
- Forbedre det psykiske arbejdsmiljø, fx gennem supervisorsforløb
- Reducere sygefraværet, bl.a. via et udgående supportteam
- Styrke og synliggøre karriereveje
- Give garanti for videreuddannelse
- Tilbyde praksisnær læring på simulationsakademiet
- Frigøre tid til faglig ledelse og personaleledelse, fx via administrativ hjælp
- Tilbyde lederudvikling målrettet SUF
- Sikre næste generation af ledere gennem en lederpipeline og synlige karriereveje.



# Flere op i tid

## Vores ambition

Vi vil være en arbejdsplads, som tager højde for medarbejdernes livssituation samtidig med, at flere medarbejdere kommer op i tid.

## Vores mål

- Vi vil øge den gennemsnitlige arbejdstid for deltidsansatte under 60 år med 1,5 time om ugen.

## Vores indsatsområder

- Deltage i KL's projekt "Flere timer gør en forskel" – og udbrede erfaringerne internt
- Øge mulighederne for fleksibel arbejdstilrettelæggelse
- Deltage i Københavns Kommunes forsøg med kortere og fleksible arbejdsuger – og udbrede erfaringerne internt





# Seniorer

## Vores ambition

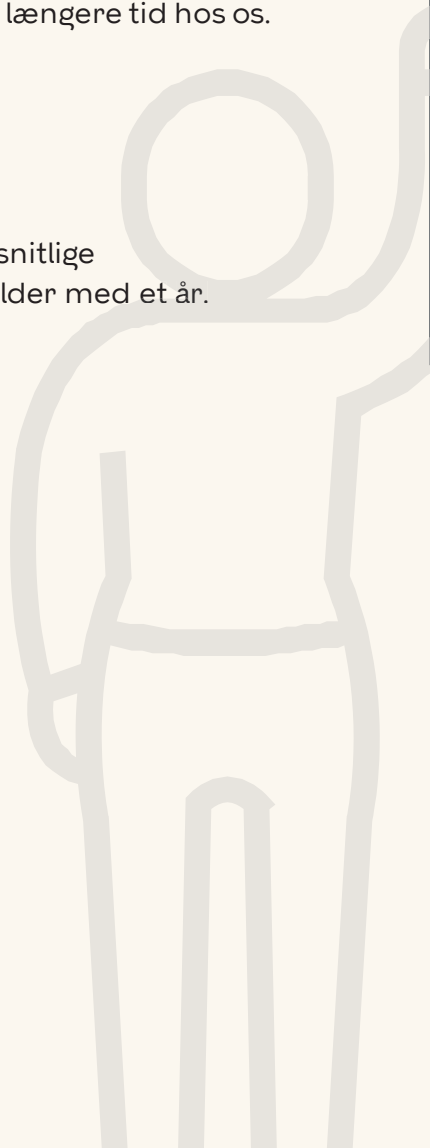
Vi vil skabe rammerne for et godt og langt arbejdsliv for seniorer, så mange finder det attraktivt at blive lidt længere tid hos os.

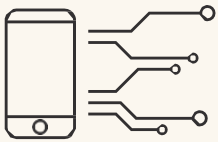
## Vores mål

- Øge den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder med et år.

## Vores indsatsområder

- Udbrede seniorsamtaler og -indsatser, bl.a. med fokus på at tilpasse arbejdsopgaver og stillingsfunktioner
- Styrke motivationen til at arbejde efter pensionsalder eller efterløn, fx ved at give løntillæg.





# Digitalisering og velfærdsteknologi

## Vores ambition

Vi vil skabe et godt samspil mellem mennesker og teknologi. Vi vil løbende tage nye teknologier i brug, når de kommer. Vi vil bruge velfærdsteknologi, når det hjælper til at gøre borgerne selvhjulpne og bidrager til at skabe et mere holdbart arbejdsliv for vores medarbejdere. Og vi vil gå forrest sammen med andre, der også er ambitiøse på at udvikle og optimere den kommunale opgaveløsning med rigtig brug af data, teknologi og digitale løsninger.

## Vores mål

- Vi vil bruge digitalisering og teknologi til at arbejde smartere, så det bidrager til at reducere behovet for arbejdskraft.

## Vores indsatsområder

- Fremme en kultur og en organisation, der understøtter, at teknologi efterspørges, gribes og bruges, før der gribes til andre løsninger
- Fortsætte og udbygge brugen af telemedicinske løsninger
- Udvikle og bruge automatiserings- og AI-baserede løsninger, herunder fx talegenkendelse
- vejlede og undervise borgerne i relevant teknologi – før de får brug for hjælp fra os
- Øge udbredelsen af dosisdispenseret medicin og medikinteknologier
- Optimere Cura, så funktionalitet og brugerrettede muligheder udnyttes fuldt ud, og medarbejdere kun skal bruge få klik.

# Effekten af vores indsatser

## Strategiens overordnede effekt

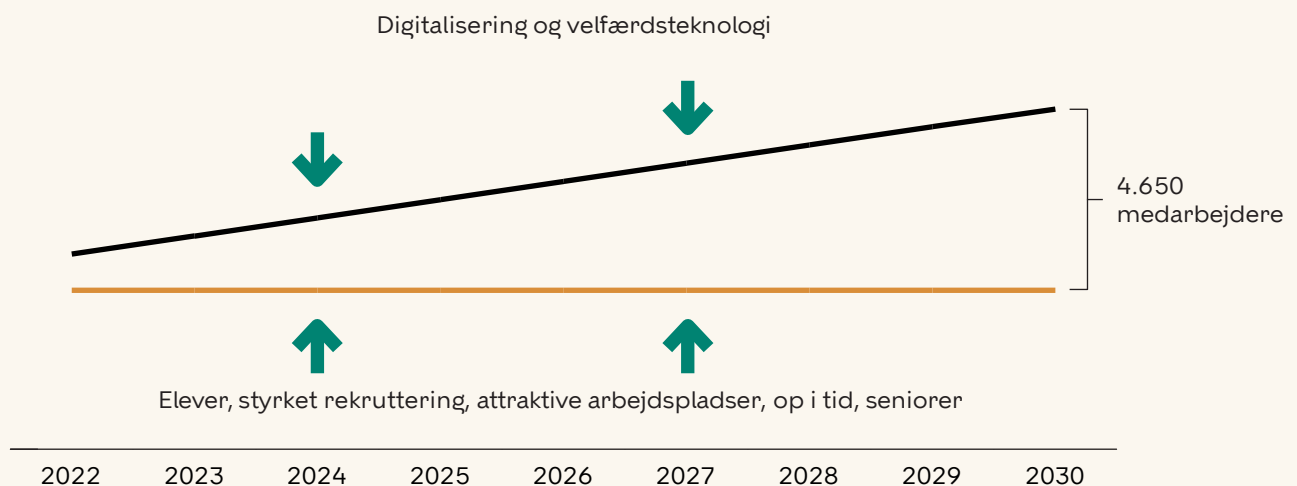
Den nuværende prognose viser, at Københavns Kommune som geografisk område vil mangle ca. 4.650 sundhedsfaglige medarbejdere i 2030, hvoraf en stor del vil mangle i SUF. Vi følger derfor årligt manglen på arbejdskraft i SUF.

Vores indsatser angriber arbejdskraftsmanglen fra to vinkler: ved at øge udbuddet af arbejdskraft og ved at sænke efterspørgslen på arbejdskraft. Når vi rekrutterer flere, fastholder længere, nedbringer sygefravær og øger antallet af timer blandt nuværende medarbejdere, øger vi udbuddet. Med indsatser indenfor digitalisering og velfærdsteknologi, som gør opgaveløsningen smartere og borgere mere selvhjulpne, reducerer vi efterspørgslen på arbejdskraft.

## Vi følger løbende effekten

I strategiens løbetid følger vi løbende, om manglen på arbejdskraft falder i takt med, at vi implementerer indsatserne. Prognosen og en række nøgletal indgår i den årlige status til Sundheds- og Omsorgsudvalget sammen med en vurdering af evt. behov for justering af igangværende indsatser og behov for nye indsatser. Den årlige opfølgning suppleres efter behov med yderligere opfølgning. Der er en indfasningsperiode for indsatserne, og derfor forventer vi ikke markante ændringer i prognosen i de første år af strategiens løbetid.

## Prognose for mangel på arbejdskraft i Københavns Kommune som geografisk område



Kilde: Egne beregninger baseret på analyse fra Damvad Analytics (2022) og Ledelsesinfo Personale

# Efterspørgslen på arbejdskraft: Sådan følger vi udviklingen

Vi følger løbende op på de indsatser, vi sætter i gang vedr. digitalisering og velfærdsteknologi for at vurdere effekten i forhold til at reducere behovet for arbejdskraft. Sundheds- og Omsorgsudvalget kan følge udviklingen i den årlige opfølgning på strategien for håndtering af arbejdskraftmangel.

Indsatsområde	Effekt og mål
Fremme teknologiefterspørgsel	Effekten er reduceret behov for hjælp. Der måles på brugen af en række arbejdstidsbesparende teknologier, fx: <ul style="list-style-type: none"><li>• Antal gennemførte skærmbesøg, antal anvendte strømpepåtagere, omfanget af digital træning og småhjælpemidler</li><li>• Omfanget af borgerbooking, hvor der foretages stikprøver på sparet tid i forbindelse med opkald</li></ul>
Telemedicinske løsninger	Effekten er reduktion af arbejdstid, idet borger ikke i samme omfang har brug for hjælp. Der følges op på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Antallet af akutte indsatser</li><li>• Kvalitativ måling af rettidig indsats (bedre forløb for borgerne, hvor borgerens plejebehov og behov for ændret pleje sker i takt med sygdommens udvikling)</li></ul>
Automatisering og AI	Området er stadig i en opstartsfasen, og i takt med afprøvning af løsninger opstilles mål. Der igangsættes en innovationscase vedr. talegenkendelse, hvor der forventes effekter i forhold til: <ul style="list-style-type: none"><li>• Reduktion af arbejdstid på administrative opgaver for Cura-brugere, foreløbig vurderes en tidsbesparelse på 15 pct.</li><li>• Som afledt effekt forventes forbedret arbejdsglæde og trivsel, øget kvalitet i dokumentation og data</li></ul>
Vejlede og undervise borgere	Effekten er reduktion af arbejdstid opnået på de områder, hvor borgere ikke i samme omfang får brug for hjælp. Der følges op på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Antal og omfang af indsatser, hvor borgere introduceres til teknologier med et forebyggende sigte</li></ul>
Dosisdispenseret medicin og medicinteknologier	Effekten er reduktion af arbejdstid. Der følges op på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Antal borgere på dosisdispenseret medicin og medicinteknologier</li></ul>
Cura	Effekten er reduktion af arbejdstid. Der følges op på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mange mindre parallelle indsatser. De kvantitative gevinster er under udarbejdelse og afrapporteres løbende til styregruppen Cura.</li></ul>



# Arbejdsudbud: Sådan følger vi udviklingen

Vi følger løbende op på udviklingen i de fastsatte mål under de fem temaer, som på forskellig vis øger arbejdsudbuddet. Udviklingen i at nå målene præsenteres samlet en gang årligt for Sundheds- og Omsorgsudvalget.

Tema	Effekt og mål
Elever	<p>Effekten af indsatserne er øget rekrutteringsgrundlag, idet flere elever uddannes, samt øget arbejdsudbud, idet flere elever ansættes. Der følges op på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• andelen af SOSU-elever, der gennemfører uddannelsen, hvor målet for 2030 er en stigning fra 41 pct. til 55 pct.</li><li>• andelen af nyuddannede SOSU-elever, der ansættes i Københavns Kommune i deres første job, hvor målet for 2030 er en stigning fra 55 pct. til 70 pct.</li></ul>
Styrket rekruttering	<p>Effekten af indsatserne er øget tiltrækning til faget, til SUF samt forbedret fastholdelse. Dermed øges rekrutteringsgrundlaget og arbejdsudbuddet. Der følges op på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• antallet af ansøgere til stillinger i SUF og opslag med forgæves rekruttering som indikator for øget tiltrækning gennem nærværende og oprigtig fortælling om SUF som arbejdsplads og muligheder for at udvide rekrutteringsgrundlaget (fx udenlandsk arbejdskraft)</li><li>• antallet af elevansøgninger som indikator for tiltrækningen til velfærdsfagene ved at fortælle de gode historier fra hverdagen samt systematisk tilstedeværelse på de kanaler, som vores målgrupper bruger</li><li>• andelen af fratrådte medarbejdere, der skifter stilling til en anden enhed i SUF, som indikator for intern mobilitet blandt medarbejdere og ledere</li></ul>
Attraktive arbejdspladser	<p>Effekten er at øge fastholdelsen og øge arbejdsudbuddet blandt allerede ansatte medarbejdere. Der følges op på :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• andelen af sundhedsfaglige medarbejdere, som fratræder inden for det første år, hvor målet for 2030 er et fald fra 40 til 25 pct.</li><li>• andelen af ledere, som bliver hos os mere end et år, hvor målet for 2030 er en stigning fra 64 til 90 pct.</li><li>• andelen af sundhedsfaglige medarbejdere, der bliver hos os mere end 3 år, hvor målet for 2030 er en stigning fra 26 til 40 pct.</li><li>• det gennemsnitligt sygefravær for sundhedsfaglige medarbejdere, hvor målet for 2030 er en reduktion på 2,5 dage</li></ul>
Flere op i tid	<p>Effekten er øget arbejdsudbud blandt allerede ansatte medarbejdere. Der følges op på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gennemsnitlig arbejdstid for deltidsansatte under 60 år, hvor målet for 2030 er en stigning på 1,5 time om ugen</li></ul>
Seniorer	<p>Effekten er øget arbejdsudbud blandt allerede ansatte medarbejdere. Der følges op på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gennemsnitlig tilbagetrækningsalder, hvor målet for 2030 er en stigning på et år.</li></ul>