



## Bilag 2 Mulige konkrete indsatser vedr. fastholdelse og rekruttering

Dette bilag beskriver mulige konkrete indsatser for det videre arbejde med personale manglen i SUF i to spor; fastholdelse og rekruttering.

### Tema 1: Fastholdelse

Københavns Kommunes 'Personalepolitiske redegørelse 2022' viser, at gode kolleger og jobindhold er de væsentligste fastholdende faktorer. Samtidig viser forvaltningens såkaldte exit-surveys, at især psykisk arbejdsmiljø og udfordringer med ledelsen er betydelige faktorer for beslutning om at opsiges sit job. Forvaltningens sygefravær er stigende og analyser viser, at der er betydelig sammenhæng mellem sygefravær og psykisk arbejdsmiljø. Lykkes forvaltningen med at forbedre arbejdsmiljøet, kan det have en positiv effekt på sygefraværet. Mange af SUF's jobs er fysisk krævende, og der er også potentiale for at mindske fysisk nedslidning og arbejdsulykker.

Nærværende faglig ledelse har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, og det er derfor relevant at understøtte, at lederne får mere tid til faglig ledelse, fx gennem mere lokal hjælp til administrative opgaver. Eksempler på mulige indsatser og fokusområder kan være:

- **Bedre psykisk og fysisk arbejdsmiljø gennem nærværende ledelse.** Det er en ledelsesopgave at fastholde medarbejdere og sikre godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Nærværende ledelse skal bidrage til, at medarbejderne oplever mere handlekraft og større indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdstid. Meget store ledelsesspænd kan vanskeliggøre nærværende ledelse, og derfor indeholder budget 23 midler til at reducere ledelsesspændet i hjemmeplejen. Ledelsesspændet kan reduceres yderligere, ved at afsætte flere midler til mindre ledelsesspænd. Desuden kan der arbejdes med at styrke lederne kompetencer og skabe SUFs egen interne lederpipeline gennem lederudvikling og strukturer for intern ledermobilitet. Ledere involveres i at finde de bedste løsninger og afprøve i mindre skala.
- **Administrativ bistand til lederne.** To nyere undersøgelser viser, at SUF's personaleledere fortsat bruger meget tid på administrativ ledelse fremfor faglig ledelse. Ved at ansætte administrativ bistand til plejehjem, kan ledere aflastes på administrative opgaver, og dermed have mere tid til nærværende og faglig ledelse. I forlængelse af denne indsats kan en administrativ bistand på fraværsområdet understøtte, lederne på både plejehjem og hjemmeplejen. Målet er at nedbringe det stigende fravær ved en fokuseret

3. januar 2023

Sagsnummer  
2022-0381171

Dokumentnummer  
2022-0381171-6

indsats, som suppleres med en tydeligere dialog i ledelseskæden om effekt og opfølgning på data.

SUF indeholder over 70 forskellige arbejdspladser med mange forskellige stillingstyper og specialer, så der er gode muligheder for en attraktiv karrierevej internt i SUF. Den interne personaleomsætning er dog ikke høj, så der er behov for at tydeliggøre mulighederne til medarbejderne og forpligte SUF's mange enheder og ledere lokalt til mere aktivt at tilbyde attraktive karriereveje og udviklingsmuligheder. Der kan også arbejdes med at styrke overgangen fra studie til job og fastansætte flere af dem, SUF er med til at uddanne. Aktuelt ansættes ca. 60 % af eleverne, hvilket betyder at ca. 40 % finder jobs andre steder end i forvaltningen. Eksempler på mulige indsatser og fokusområder kan være:

- **Fra studie til job.** SUF skal fremadrettet tilbyde elever og studerende en karrieresamtale på et passende tidspunkt før de afslutter deres uddannelse. For sygeplejerskestuderende handler det om at tydeliggøre spændvidden i den kommunale sygepleje og de spændende opgaver, som findes. Og for eleverne handler det om at sikre at deres kompetencer bringes hurtigt i spil i et trykt miljø med god ledelse.
- **Mere struktur og systematik omkring karriereudvikling** med fx tværgående karriererådgivning for SOSU'er og sygeplejersker gennem hele ansættelsen. Det skal sikres, at karriereudvikling i højere grad bliver et organisatorisk fremfor et individuelt ansvar, bl.a. ved at studerende og elever involveres i at finde de nye løsninger. Der kan fx arbejdes med mere tydelige karriereveje, muligheder for karriererådgivning/-samtaler og garanti for kompetenceudvikling.

Det skal være attraktivt for ældre medarbejdere at arbejde længst muligt i SUF. Forvaltningen er i høj grad lykkedes med at fastholde mange seniormedarbejdere i job, og 17% af SUF's medarbejdere er over 60 år. Men det betyder også, at forvaltningen står overfor et generationsskifte, hvor mange seniorer kan gå på pension indenfor de næste år. Der er derfor behov for indsatser, som kan øge også kommende seniormedarbejders motivation til at blive længere på arbejdsmarkedet, gerne efter pensionsalderen. Eksempler på mulige indsatser og fokusområder kan fx være:

- **Bedre fastholdelse af seniorerne.** SUF skal skabe rammerne for et langt og godt seniorliv for alle faggrupper, så flest muligt af de ældre medarbejdere har lyst til og mulighed for at forsætte deres arbejdsliv, så længe som muligt, evt. på nedsat tid eller med mere fleksibilitet i arbejdstider og opgaver. De seniorindsatser, som er aftalt i Budget 2023 for SOSU-medarbejdere og sygeplejersker, kan udvides til også at omfatte andre faggrupper, fx fysio- og ergoterapeuter.

## Tema 2: Rekruttering

Det er nødvendigt at uddanne og rekruttere flere til sundhedsfagene med en langsigtet indsats. SUF's beregninger viser, at der som følge af demografiudviklingen i

København er et stigende behov for at ansætte både sygeplejersker (ca. 200 ekstra i forhold til nuværende antal), SOSU-assistenters (ca. 400 ekstra i forhold til nuværende antal) og SOSU-hjælpere (ca. 500 ekstra i forhold til nuværende antal) over de næste 10 år.

Der bør derfor ses på nye veje til at udvide arbejdsstyrken, herunder ansættelse af andre faggrupper end de traditionelle, samt fastansættelse af det personale, som uddannes i Københavns Kommune. Eksempler på mulige indsatser og fokusområder kan være:

- **Rekruttering af andre faggrupper** fx diætister, serviceassistenter, elever fra den nye uddannelse til sundhedsadministrativ koordinator (SAK) og øget brug af terapeuter i plejen. Ved at supplere sundhedspersonalet med andre faggrupper kan der frigives tid til SOSU'er og sygeplejersker. Andre faggrupper, fx serviceassistenter kan aflaste på opgaver, der som udgangspunkt ikke kræver sundhedsfaglige kompetencer.

Antallet af elever og studerende, der søger ind på sundhedsuddannelserne, er faldende, og en høj andel af de optagne elever og studerende gennemfører ikke deres uddannelse. Det skyldes bl.a., at 30-40% af eleverne har behov for støtte for at gennemføre uddannelsen og opnå et tilfredsstillende fagligt niveau. Eksempler på mulige indsatser kan være:

- **Øge optag af SOSU-elever** fx ved tilbud om voksenelevløn til flere og bedre praktikpladser, som sikrer et bedre økonomisk fundament for eleverne. Tydelige karriereveje og attraktive praktikpladser skal være med til at sikre, at eleverne har lyst til at fastansættes efter endt uddannelse, ligesom overgangen fra uddannelse til ansættelse skal lettes. Enheder som er praktikpladser samt elever og studerende, skal involveres i at finde de bedste løsninger.
- **Øge dimensionering af sygeplejersker** som sikrer, at SUF ansætter flere af de sygeplejersker, der uddannes i forvaltningen. Forvaltningen skal sikre attraktive og udviklende praktikpladser samt tydeligere karriereveje, så de studerende ønsker at fortsætte i fastansættelse i SUF. Et konkret eksempel, hvor studerende i højere grad frisættes og involveres i nye løsninger, er etablering af uddannelsesplejehjem, hvor studerende mere systematisk indgår i alle daglige opgaver med vejledning samt undervisning som sker på et plejehjem.