

# Kommuners arbejde med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet

En kvalitativ afdækning blandt chefer og medarbejderrepræsentanter

Juni 2024



Indenrigs- og  
Sundhedsministeriets

**BENCHMARKINGENHED**

Publikationen kan hentes på hjemmesiden for  
Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed:  
[www.benchmark.dk](http://www.benchmark.dk)

Henvendelse om publikationen kan ske til kontaktpersonen  
på analysen, som fremgår af hjemmesiden.

## Indhold

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1 Ledelsesresumé .....                                        | 3  |
| 2 Indledning .....                                            | 10 |
| 3 Metode .....                                                | 12 |
| 4 Baggrund: Rekrutterings- og konkurrencesituationen.....     | 14 |
| 5 Motivation, trivsel og arbejdsmiljø.....                    | 16 |
| 5.1 Motivation.....                                           | 17 |
| 5.2 Trivsel og kollegaer .....                                | 23 |
| 5.3 Organisering.....                                         | 25 |
| 5.4 Psykisk og fysisk arbejdsmiljø.....                       | 26 |
| 6 Kompetencer til opgaverne og faglig udvikling.....          | 31 |
| 6.1 Kompetencer til opgaverne.....                            | 31 |
| 6.2 Faglig udvikling .....                                    | 33 |
| 7 Arbejdsforhold .....                                        | 37 |
| 7.1 Arbejdstid.....                                           | 38 |
| 7.2 Fordeling af vagttyper.....                               | 39 |
| 7.3 Forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen ..... | 41 |
| 8 Ledelse .....                                               | 45 |
| 8.1 Strategisk fokus på fastholdelse.....                     | 45 |
| 8.2 Datadreven ledelse.....                                   | 46 |
| 8.3 Støttende og nærværende ledelse .....                     | 48 |
| 8.4 Ledelsesspænd.....                                        | 50 |
| 8.5 Klæde lederne på til ledelsesopgaven .....                | 51 |
| 8.6 Samarbejde med MED-systemet.....                          | 52 |
| 9 Seniorer, livsfasefleksibilitet og onboarding.....          | 54 |
| 9.1 Fastholdelse af seniorer og livsfasefleksibilitet .....   | 54 |
| 9.2 Onboarding af nye medarbejdere.....                       | 57 |
| 10 Opsamling på tiltag og spørgsmål til inspiration.....      | 60 |

# 1 Ledelsesresumé

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

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

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

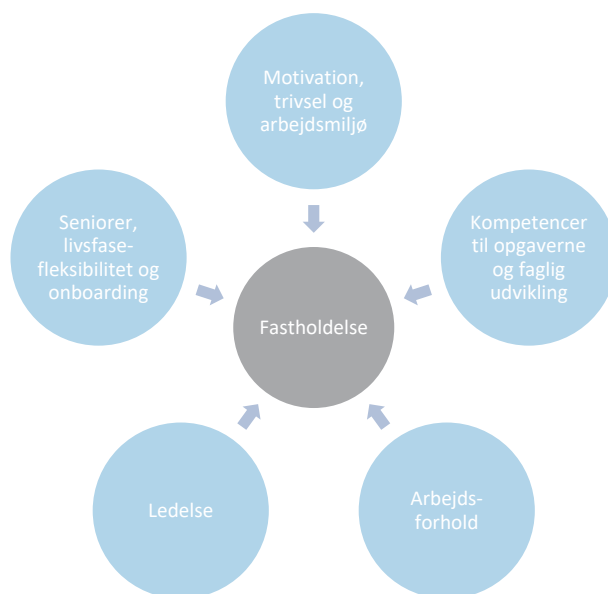
Afdækningen baserer sig på interviews foretaget i følgende kommuner: Favrskov, Gladsaxe, Hjørring, Randers, og Køge. Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at denne kvalitative afdækning ikke er en effektanalyse. Det er således ikke muligt at udtale sig om effekten af de enkelte tiltag på fastholdelse,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

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

I figuren nedenfor kan du se en oversigt over nærværende analyses temaer. I den resterende del af ledelsesresuméet har vi temavist kort opsummeret de væsentligste konklusioner fra de gennemførte interviews med fokus på de forhold, interviewpersonerne fremhæver som værende vigtige for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. I kapitel 5-9 kan du dykke ned i hvert enkelt temas betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Her vil du også løbende kunne finde citater fra interviewpersonerne, som sætter billede på og underbygger rapportens pointer, samt casebeskrivelser for udvalgte fastholdelsestiltag fra kommunerne. Du kan finde en oversigt over casebeskrivelserne i kapitel 10.

## Oversigt over analysens temaer

---



---

### Motivation, trivsel og arbejdsmiljø

#### *Motivation*

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

#### *Trivsel og kollegaer*

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

#### *Psykisk arbejdsmiljø*

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

kursus med fokus på det psykiske arbejdsmiljø, så de har nogle værktøjer til at hjælpe medarbejderne, mens de i en anden kommune har kørt kampagner om emnet for at forebygge psykisk belastende episoder.

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

## **Kompetencer til opgaverne og faglig udvikling**

### *Kompetencer til opgaverne*

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

### *Faglig udvikling*

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

## **Arbejdsforhold**

### *Arbejdstid*

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

### *Fordeling af vagttyper*

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

vanskeligere at fastholde medarbejdere i aftenvagten og nattevagten end i dagvagten, da medarbejderne selv har valgt deres vagttag. I en kommune har de oprettet et "flyver-korps" af social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere, der bruges som interne vikarer, og som tilgodeser medarbejdere, der gerne vil have en mere fleksibel vagtplan.

#### *Forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen*

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

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

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

### **Ledelse**

#### *Strategisk fokus på fastholdelse og datadreven ledelse*

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

#### *Støttende og nærværende ledelse*

Støttende og nærværende ledelse er afgørende for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det er således vigtigt for medarbejderne at have adgang til sin nærmeste leder og at have en

oplevelse af at blive set og hørt. Støttende og nærværende ledelse skaber også forudsætningerne for, at ledelsen kan forebygge og håndtere situationer, der kan påvirke trivslen negativt. Selvom der er en bred enighed om, at lederne i de udvalgte kommuner er opmærksomme på, at støttende og nærværende ledelse betyder meget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, så har særligt medarbejderrepræsentanterne en oplevelse af, at det ikke altid lykkes at praktisere. Det skyldes ifølge medarbejderrepræsentanter og chefer, at de nærmeste ledere ikke altid har tiden til det grundet blandt andet et stort ledelsesspænd.

#### *Klæde lederne på til ledelsesopgaven*

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

### **Seniorer, livsfasefleksibilitet og onboarding**

#### *Fastholdelse af seniorer og livsfasefleksibilitet*

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

#### *Onboarding af nye medarbejdere*

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

### **Tiltag til inspiration og refleksionsspørgsmål**

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



Tabel 1.1

## Oversigt over fastholdelsestiltag for social- og sundhedspersonalet

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

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

## REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

---

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

## 2 Indledning

Inden for flere fag og brancher oplever man i dag arbejdskraftsmangel. Det gælder ikke mindst på det kommunale ældreområde, der er særligt udfordret af, at antallet af ældre er steget markant i de seneste år og vil fortsætte med at stige i de kommende år, hvilket vil øge behovet for pleje- og omsorgsydelser. Der er behov for, at man kigger i flere forskellige retninger for at imødegå udfordringen med manglende arbejdskraft. Det kommer blandt andet til udtryk i Robusthedskommissionens anbefalinger fra efteråret 2023.

Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed udgav i juni 2023 en analyse om kommunernes evne til at fastholde social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. Øget fastholdelse af medarbejderne på ældreområdet kan både bidrage til at løse lokale rekrutteringsudfordringer, men det kan også være med til at afhjælpe udfordringen med manglende arbejdskraft mere overordnet set blandt social- og sundhedspersonalet. Analysen viste, at der var store forskelle i fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på tværs af kommunerne, også når der tages højde for forskelle i personalesammensætning og medarbejdernes individkarakteristika. Analysen kan findes på enhedens hjemmeside [www.benchmark.dk](http://www.benchmark.dk).

I forlængelse af denne analyse har Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte kommuner arbejder med at fastholde social- og sundhedspersonalet. Det har vi gjort med udgangspunkt i interviews med chefer og medarbejderrepræsentanter hos nogle af de kommuner, der ser ud til at være gode til at fastholde social- og sundhedspersonalet. I nærværende rapport beskriver vi fundene fra den kvalitative afdækning. Der er blandt andet fokus på, hvilke faktorer interviewpersonerne oplever har størst betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, samt hvordan kommunerne arbejder med disse faktorer. Rapporten indeholder også konkrete tiltag om, hvordan de udvalgte kommuner har arbejdet med fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. Det skal her nævnes, at der i de gennemførte interviews primært har været fokus på fastholdelsen af det faglærte social- og sundhedspersonale på ældreområdet.

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

De interviews rapporten bygger på blev gennemført i efteråret 2023. Det var således før resultatet af trepartsforhandlingerne og overenskomstforhandlingerne 2024. Det skal interviewpersonernes svar og rapportens konklusioner ses i lyset af.

Det kan desuden nævnes, at Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed også har foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte sygehuse arbejder med fastholdelse af sygeplejersker. Selvom der er tale om en anden sektor og faggruppe kan analysen være relevant for kommuner at blive inspireret af i forhold til nye fastholdelsestiltag til social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. Analysen kan findes på enhedens hjemmeside [www.benchmark.dk](http://www.benchmark.dk).

I nærværende analyses **kapitel 3** præsenterer vi den anvendte metode. I **kapitel 4** beskrives interviewpersonernes oplevelse af rekrutterings- og konkurrencesituationen i forhold til social- og sundhedspersonale på ældreområdet i deres kommune, som baggrundstæppe for de resterende kapitlers fokus på fastholdelse. I de følgende kapitler er der fokus på, hvad der har betydning for fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde, og hvordan der arbejdes med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. I **kapitel 5** fokuserer vi på, hvilken indflydelse medarbejdernes motivation, trivsel og arbejdsmiljø, ifølge de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter, har på fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, og hvilke tiltag de udvalgte kommuner har arbejdet med i den forbindelse.

I **kapitel 6** behandles betydningen af social- og sundhedspersonalets oplevelse af at have tilstrækkelige kompetencer til opgaverne og muligheden for faglig udvikling. I **kapitel 7** beskrives sammenhængen mellem arbejdsforhold og fastholdelse med fokus på arbejdstid, fordeling af vagttyper samt forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen.

I **kapitel 8** behandles chefernes og medarbejderrepræsentanternes oplevelse af, hvordan ledelse kan påvirke fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. I kapitlet ses der blandt andet på kommunernes strategiske fokus på fastholdelse, brug af nøgletal, støttende og nærværende ledelse samt ledelsesspænd. I **kapitel 9** er der fokus på fastholdelse af seniorer og livsfasefleksibilitet samt onboarding.

Afslutningsvis har vi i **kapitel 10** lavet en opsamling på analysens tiltag og casebeskrivelser samt formuleret en række spørgsmål til inspiration, som den enkelte kommune med fordel kan arbejde videre med ud fra fundene i nærværende analyse.

### 3 Metode

Rapporten bygger på gruppeinterviews med chefer og medarbejderrepræsentanter i fem kommuner. De fem kommuner er udvalgt på baggrund af, at de alle havde nogle af de laveste afgangsprocenter i 2022, når man tager højde for rammevilkår og medarbejdernes individkarakteristika. Disse resultater fremgår af analysen om fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde, som Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed udgav i juni 2023. Herudover har vi i udvælgelsen af kommunerne skelet til udviklingen i afgangsprocenten, kommunestørrelse og geografisk spredning. Følgende fem kommuner har deltaget i afdækningen:

- Favrskov Kommune
- Gladsaxe Kommune
- Hjørring Kommune
- Køge Kommune
- Randers Kommune

I hver kommune er der gennemført ét gruppeinterview med chefer og ét gruppeinterview med medarbejderrepræsentanter, så datagrundlaget består af i alt 10 interviews og 28 interviewpersoner. Interviewene blev gennemført i september og oktober 2023, hvor 7 interviews foregik fysisk, og 3 interviews foregik virtuelt. Alle interviewene havde i udgangspunktet en varighed på halvdelen time. I chefinterviewet deltog med få variationer ældrechefen, en leder fra hjemmeplejen, en leder på plejeboligområdet og HR-chefen/eller en HR-medarbejder. I medarbejderinterviewet deltog en tillidsrepræsentant for social- og sundhedspersonalet fra hjemmeplejeområdet og en tillidsrepræsentant for social- og sundhedspersonalet fra plejeboligområdet. Kommunerne har selv udvalgt lederne og tillidsrepræsentanterne. Alle interviewpersoner er anonyme i rapporten. I citater optræder interviewpersonerne alene med titel. I boksene med tiltag angives kommunens navn efter aftale med kommunerne. Alle casebeskrivelser af tiltag er godkendt af kommunerne selv. Tiltagene kan være indført for hele ældreplejen, men de kan også blot være indført på et enkelt plejecenter eller i en enkelt hjemmeplejegruppe.

Interviewene blev gennemført som semi-strukturerede interviews og tog udgangspunkt i en interviewguide fokuseret omkring forskellige temaer relateret til fastholdelse af social- og sundhedspersonalet. Der er udarbejdet en særskilt interviewguide til henholdsvis chef- og medarbejderrepræsentantinterviewene. Interviewene er gennemført af to ansatte i Benchmarkingenheden og optaget elektronisk. Der blev skrevet referat undervejs, og dette blev gennemskrevet ved gennemlytning af interviewene efterfølgende. Materialet er herefter blevet systematisk kodet og kategoriseret med udgangspunkt i interviewguidens temaer og undertemaer, som danner grundlag for udformningen af den samlede interviewanalyse.

Fastholdelse som er omdrejningspunktet for rapporten forstås her som kommunernes evne til at holde på deres medarbejdere på ældreområdet. Flere interviewpersoner påpegede under interviewene, at de bruger tilknytning i stedet for fastholdelse som begreb for det samme, da de anser det som et mere positivt ladet begreb. Herudover skal det nævnes, at der i de gennemførte interviews primært har været fokus på fastholdelsen af det faglærte social- og sundhedspersonale.

Det er vigtigt at gøre opmærksom på, at denne kvalitative afdækning ikke er en effektanalyse, og det er således ikke muligt at udtale sig om effekten af de enkelte tiltag på fastholdelse. De tiltag, der præsenteres i analysen, er tiltag, som de interviewede kommuner selv fremhæver som værende centrale for deres arbejde med at fastholde social- og sundhedspersonalet. Vi har ikke undersøgt evidens for de virkninger, som interviewpersonerne knytter til tiltagene, herunder om andre

kommuner, der klarer sig mindre godt i forhold til fastholdelse, også benytter sig af tiltagene. Derfor er der alene tale om tiltag, som de interviewede kommuner selv vurderer, har betydning for deres arbejde med at øge fastholdelsen blandt social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. I den forbindelse er det relevant at nævne, at de fastholdelsestiltag, som interviewpersoner peger på, formentligt ikke kan stå alene, idet de ses i sammenhæng med andre lokale forhold som fx samarbejds- og ledelseskulturen i den enkelte kommune og på det enkelte plejehjem/hjemmeplejegruppe, som i sidste ende kan have betydning for, om et tiltag har den ønskede betydning for fastholdelsen.

## 4 Baggrund: Rekrutterings- og konkurrencesituationen

Som udgangspunkt og rammesætning for interviewene omkring hvad der har betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde, og hvordan udvalgte kommuner arbejder med fastholdelse, har vi spurgt de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter om de oplever rekrutteringsudfordringer hos dem, hvor rekrutteringsudfordringerne eventuelt er størst, og hvordan konkurrencesituationen er omkring social- og sundhedspersonalet. Cheferne og medarbejderrepræsentanternes oplevelse af rekrutterings- og konkurrencesituationen i deres kommune beskrives i dette kapitel. Det er relevant at sætte fokus på, da rekrutterings- og konkurrencesituationen dels er med til at afdække de deltagende kommuners aktuelle udfordring med mangel på arbejdskraft på ældreområdet, der er udgangspunktet for at se på fastholdelse som tema, og dels er med til at give en indikation på, hvilke ydre rammer kommunerne oplever de har for deres arbejde med at fastholde social- og sundhedspersonalet.

### Rekrutteringssituationen

På tværs af alle de adspurgte chefer og medarbejderrepræsentanter nikkes der genkendende til rekrutteringsudfordringerne omkring social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere. Det er ikke alle chefer og medarbejderrepræsentanter, der oplever, at de har rekrutteringsudfordringer på deres egen lokale arbejdsplads, men hvis det er tilfældet, så ser de og hører om udfordringerne andre steder i kommunen eller hos andre kommuner.

Der er forskel på, hvordan cheferne og medarbejderrepræsentanterne konkret oplever rekrutteringsudfordringerne. Nogle fortæller, at det er svært at finde egnede kandidater, og at ansættelsesprocesserne derfor tager længere tid end tidligere. Andre peger på, at de ser rekrutteringsudfordringerne ved, at de får færre ansøgninger end tidligere, hvori der dog typisk er nogle egnede kandidater.

Der er en bred opfattelse på tværs af chefer og medarbejderrepræsentanter af, at det særligt er social- og sundhedsassistenter, der er vanskelige at rekruttere. Som en ældrechef påpeger det, så er det især vanskeligt, hvis det er en social- og sundhedsassistent til aftenvagt, der søges efter:

*”Det drejer sig om faggruppen [i forhold til rekrutteringsudfordringer, red.]. Det er særligt assistenter, og specielt i aftenvagten, at der er problemer med.” (Ældrechef)*

Det går også igen på tværs af chefer og medarbejderrepræsentanter i de deltagende kommuner, at rekrutteringsudfordringerne varierer internt i kommunen. Her nævnes det af flere, at der kan være forskel på udfordringerne i hhv. hjemmeplejen og på plejeboligområdet, uden at det dog er ens på tværs af kommunerne, hvor udfordringen opleves at være størst. Der kan også være stor forskel på udfordringen på tværs af forskellige plejecentre og på tværs af forskellige hjemmeplejegrupper i den samme kommune.

Flere chefer peger på, at geografi har betydning for rekrutteringsudfordringerne. Det gælder også i forhold til den forskellighed, der kan være i, hvor store rekrutteringsudfordringerne er inden for den samme kommune. Det er eksempelvis vurderingen, at det betyder noget om arbejdspladsen ligger inde i en større by, eller om den ligger på landet med længere transporttid og færre offentlige transportmuligheder. Jo mere ude på landet arbejdspladsen ligger, desto vanskeligere oplever flere af de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter, det er at rekruttere personale. Flere nævner også, at det betyder meget, hvilket omdømme de enkelte arbejdspladser har for, hvor store rekrutteringsudfordringer den enkelte arbejdsplads har:

*"Hos os kan jeg genkende rekrutteringsudfordringerne. Det handler om kultur, omtale af stedet, og om det er let at komme til. For alle grupper [hjemmeplejegrupper, red.] er der stor forskel på, om det er i byen eller på landet, hvor det er sværere at komme til. Det spiller ind." (Leder på plejeboligområdet)*

*"Man kan også bare få job ved den næste hjemmeplejegruppe. Vi er fire hjemmeplejegrupper under samme hus, men græsset er ikke altid grønnere. Man ved, hvad man har, ikke hvad man får. Man hører også, at der er problemer i de andre grupper. Det rygtes også, hvis der er en gruppe, hvor det er rigtig godt, så mangler de heller ikke folk eller ansøgere. Omdømme har betydning for rekruttering og fastholdelse." (Medarbejderrepræsentant)*

I en af de kommuner, der fortæller, at de har relativt få rekrutteringsudfordringer, forklarer de det selv med nærheden af flere social- og sundhedsskoler, samarbejde med disse skoler, gymnasier og FGU. På den måde kan geografi og mulighederne i kommunens nærområde altså også betyde noget for kommunens overordnede evne til at rekruttere social- og sundhedspersonale ifølge flere af interviewpersonerne.

### **Konkurrencesituationen**

Social- og sundhedspersonalet har gode beskæftigelsesmuligheder i andre kommuner, på sygehuse og i det private. Både chefer og medarbejderrepræsentanter nævner, at de oplever, at den primære konkurrence om medarbejderne kommer fra andre kommuner, ligesom interne jobskifte i kommunen fylder meget. En medarbejderrepræsentant fortæller, at rekrutteringsudfordringerne i kommunerne gør, at det er "købers marked" for særligt assistenterne, hvor de kan stille krav til ansættelsesvilkår og søge derhen, hvor de kan få opfyldt deres krav. Det går ud over kommunernes evne til at fastholde social- og sundhedspersonalet.

*"Assisterer flekser meget rundt, så de kan få højere løn. Hvis de så i den forbindelse bliver tilbudt det samme, som de kunne få det nye sted, så bliver de, og så har man brugt tid på det. Det er købers marked lige nu." (Medarbejderrepræsentant)*

Erkendelsen af at det er købers marked får også flere arbejdsgivere til at tilpasse det, de tilbyder ved nyansættelse, for at være attraktive. Nogle af de ting der tilbydes i den forbindelse er også noget af det, der senere i analysen her fremhæves som værende vigtigt for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det handler fx om antallet af weekendvagter:

*"Før ansatte vi kun folk, der kunne arbejde hver anden weekend. Jo dårligere borgere, jo mere er der brug for faglig arbejdskraft. Det vil være optimalt, hvis alle arbejder hver anden weekend, men på grund af rekrutteringsudfordringer blev vi nødt til at lave det om, så nu arbejder medarbejderne hver tredje weekend. Det betyder også noget for fastholdelsen. Hvis vi ikke havde gjort det, havde vi ikke kunne fastholde medarbejderne." (Leder i hjemmeplejen)*



## 5 Motivation, trivsel og arbejdsmiljø

I dette kapitel præsenterer vi de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanternes betragtninger om, hvordan motivation, trivsel samt fysisk og psykisk arbejdsmiljø kan have indflydelse på fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. Der er blandt andet fokus på tid til kerneopgaven, arbejdspress, gode kolleger og psykisk arbejdsmiljø, der ifølge de interviewede har stor betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet.

### CENTRALE KONKLUSIONER FRA KAPITLET

---

- Medarbejderrepræsentanter og chefer peger på, at motivationen er høj blandt social- og sundhedspersonalet, og at motivation og fastholdelse hænger sammen. Det er særligt det at gøre en forskel for borgeren, der motiverer medarbejderne i kombination med gode kollegaer. Det kan til gengæld udfordre motivationen blandt social- og sundhedspersonalet, når arbejdspresset bliver for stort, ligesom omverdenens ofte negative omtale af social- og sundhedsfaget påvirker medarbejdernes motivation negativt. Derfor har nogle af de deltagende kommuner arbejdet med fokus på kerneopgaven i et procesværktøj og brug af andre faggrupper samt at tale social- og sundhedsfaget op internt, i pressen og på sociale medier. Herudover bliver brugen af faste og mindre teams i hjemmeplejen også fremhævet som et godt tiltag til at øge motivationen blandt medarbejderne.
- Social- og sundhedspersonalets trivsel og det gode kollegaskab er også vigtige faktorer for fastholdelse. For at forbedre trivslen peger særligt medarbejderrepræsentanterne på, at der skal være tid til faglige og sociale drøftelser med kollegaerne, så man kan komme hinanden ved og opbygge et godt kollegaskab. For at understøtte det faglige samarbejde mellem medarbejdere har en kommune faste møder med fokus på trivsel og samarbejde. Herudover understøtter flere kommuner det sociale mellem medarbejderne gennem sociale arrangementer.
- Det psykiske arbejdsmiljø vurderes ligeledes at have stor betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Her bliver forebyggelsen og håndteringen af nedværdigende og krænkende adfærd fra borgere fremhævet. Det handler blandt andet om at skabe en kultur for at indberette episoder, så de kan håndteres. I en kommune har man besluttet, at alle daglige ledere skal på kursus med fokus på det psykiske arbejdsmiljø, så de har nogle værktøjer til at hjælpe medarbejderne, mens de i en anden kommune har kørt kampagner om emnet for at forebygge psykisk belastende episoder. Hovedparten af medarbejderrepræsentanterne og cheferne peger også på, at et vigtigt element i et godt psykisk arbejdsmiljø er, at der skabes en kultur med psykologisk tryghed mellem både medarbejdere og mellem medarbejdere og leder, hvor det er naturligt at stille spørgsmål, tale om fejl og mangler samt udviklingspotentialer uden at bekymre sig om, hvordan det modtages, og hvad det har af konsekvenser. Her er det relevant at arbejde med, hvordan man taler til hinanden, så tonen grundlæggende set er ordentlig og rar at være i for alle.

## 5.1 Motivation

Motivationen blandt social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde er generelt stor. Det vurderer stort set alle chefer og medarbejderrepræsentanter, der også fremhæver, at motivation betyder meget for fastholdelsen. Social- og sundhedspersonalets motivation skal primært findes i, at social- og sundhedspersonalet gerne vil gøre en positiv forskel for borgerne, og at medarbejderne oplever, at der er tale om meningsfuldt arbejde. En medarbejderrepræsentant indkapsler det godt i nedenstående citat:

*"De er enormt glade for deres arbejde. Det er et fag, man ikke går ind i for lønnen og arbejdstider. De er motiveret af at gøre noget for borgerne, og det er derfor, vi er der. Det er et meningsfuldt arbejde. Borgerne bliver glade for at se én."*  
(Medarbejderrepræsentant)

### Arbejdspres

Flere medarbejderrepræsentanter lægger vægt på, at motivationen blandt social- og sundhedspersonalet kan blive udfordret, hvis medarbejderne ikke oplever, at de har tid til at yde en tilfredsstillende indsats over for borgerne. Medarbejderrepræsentanterne fremhæver, at det særligt er i pressede perioder i forbindelse med sygefravær, ubesatte stillinger, manglende vikarer og ferieperioder, hvor medarbejderne skal løbe hurtigere, at det kan være svært at have den tid medarbejderne ønsker til borgerne. I de tilfælde kan man opleve, at det kun er "skal"-opgaverne som fx medicindosering, sårbehandling, toiletbesøg og mad, der kan prioriteres.

Medarbejderrepræsentanter i enkelte kommuner fortæller, at de hos dem oplever et mere permanent pres på driften, der gør, at det er svært at yde det, som medarbejderne selv føler er en tilstrækkelig og tilfredsstillende indsats. Der peges i den forbindelse på, at et længerevarende højt arbejdspress går ud over motivation. Her nævnes det også, at det er en ledelsesmæssig opgave at sikre at medarbejderne ikke brænder ud.

*"Jeg oplever, at medarbejdere er så motiverede, at de går på kompromis med sig selv. De går så meget op i borgerne, at de arbejder for meget. Motivationen kan blive for høj, så man ikke passer på sig selv. Det er en stor ledelsesopgave i, at man skal passe på med, at de ikke brænder ud."* (Leder på plejeboligområdet)

I Hjørring Kommune har de i flere år sat fokus på kerneopgaven i et procesværktøj. Det er over for medarbejderne med til at tydeliggøre, hvilke opgaver de skal prioritere, så en presset hverdag er nemmere at håndtere. Læs mere om tiltaget i boks 5.1.

## Boks 5.1

### Case 1: Fokus på kerneopgaven i Hjørring Kommune – et procesværktøj

Hjørring Kommune har gennem flere år arbejdet systematisk med at sætte fokus på den fælles løsning af kerneopgaven gennem et procesværktøj, som skal bruges i de løbende dialoger på alle arbejdspladser i kommunen. Værktøjet består af tre dele, og det er blevet testet og udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af ledere og medarbejdere fra hele kommunen. Hver del bliver faciliteret af en leder og helst i samarbejde med en medarbejderrepræsentant. For at understøtte faciliteringen får ledere og medarbejderrepræsentanter en drejebog og præsentationsmateriale til hver del, som de så kan tilrette til den lokale kontekst.

Forventningen er, at fokus på den fælles kerneopgave både skaber højere kvalitet i opgaveløsningen, et styrket tværfagligt samarbejde samt en øget medarbejdertrivsel. Herudover hjælper det også de ansatte til prioriteringen af arbejdsopgaver, når arbejdspresset er stort, hvilket gør, at de ansatte i højere grad føler, de kan følge med og lykkes med opgaven. Det er også en stor del af onboardingen, hvor det ikke kun handler om at blive introduceret til det sociale, men først og fremmest om at blive integreret i kerneopgaveforståelsen: "Hvordan forstår vi kerneopgaven, og hvad forventes der af mig som medarbejder?"

Det kan ifølge både medarbejderrepræsentanter og chefer påvirke medarbejdernes motivation positivt, hvis de får lov at have indflydelse på egne arbejdsopgaver. En medarbejderrepræsentant fortæller, at de hos dem i hjemmeplejen holder teammøder, hvor borgerne vendes, og hvor den enkelte har mulighed for at byde ind på opgaver, som man finder særligt interessante. I den forbindelse fremhæves det dog også, at det er nemmere at få nye borgere på ens tur, end det er at få borgere af ens tur.

Der peges også på at faglig udvikling, kollegaer og større forandringer på arbejdspladsen betyder noget for motivationen blandt social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. Disse forhold behandles i de følgende kapitler.

### Brug af andre faggrupper

I alle de interviewede kommuner fortæller chefer og medarbejderrepræsentanter, at man har brugt eller bruger andre faggrupper i opgaveløsningen på områder, der typisk har været besat af social- og sundhedspersonale. Det gør man både som følge af, at det kan være vanskeligt at rekruttere et tilstrækkeligt antal social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter, men også fordi det i forhold til den udvikling, der er i opgaverne på ældreområdet, i stigende grad giver mening at inddrage andre faggrupper og deres faglighed.

Brugen af andre faggrupper til at overtage nogle af social- og sundhedspersonalets opgaver har også en indirekte betydning for fastholdelsen, da det fx kan være med til at reducere arbejdspresset for social- og sundhedspersonalet i en situation med rekrutteringsudfordringer, men også fordi det kan understøtte en bedre indsats over for borgerne, hvilket motiverer social- og sundhedspersonalet positivt. Flere chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at det giver særligt god mening at bruge andre faggrupper på plejecentrene. På plejecentrene kan man bedre supplere hinandens fagligheder, hvor der i hjemmeplejen er nogle andre hensyn til fx at minimere antallet af forskellige besøgende i borgerens hjem.

*"Vi kan se, at der er kommet flere pædagogiske assistenter, fysioterapeuter og ergoterapeuter ind på plejehjemmene, fordi vi mangler faglært personale. Det er mest på indeområdet, der bruges andre faggrupper." (Medarbejderrepræsentant)*

Det er tydeligt blandt de interviewede, at brugen af andre faggrupper er noget, man kommer til at arbejde mere med fremadrettet, og at der er en generel udvikling hen imod en mere åben tilgang til, hvilke medarbejdergrupper der er relevante at have ansat på det kommunale ældreområde. Medarbejderrepræsentanter og chefer i hovedparten af kommunerne taler særligt om, at der i stigende grad ansættes og er behov for pædagogiske kompetencer på plejecentrene, hvor borgere med demens fylder mere og mere, ligesom der oftere flytter komplekse borgere ind på plejecentrene fx fra bosteder knyttet til det specialiserede socialområde. En leder på et plejecenter uddyber pointen nedenfor:

*"Det kan være i forhold til, at borgere fra bosteder tages hjem på plejehjem, og der er der behov for pædagoger, for der kan godt være behov, som SOSU'ere ikke kan opfylde. Vi har ikke somatiske pladser og demenspladser, men vi har skærmede og ikke-skærmede enheder. Vi har mange dårlige borgere, som bliver gamle og demente. Det kræver rigtig meget af vores medarbejdere, og der kan pædagoger bidrage rigtig godt ind i det." (Leder på plejecenter)*

Herudover nævner chefer og medarbejderrepræsentanter primært ergoterapeuter og fysioterapeuter som andre faggrupper, der ansættes og bruges til at løse opgaver, der ellers løses af social- og sundhedspersonalet.

Da brugen af andre faggrupper til opgaver, der typisk løses af social- og sundhedspersonalet, er en nyere ting, har flere af de interviewede fokus på de opmærksomhedspunkter og erfaringer, der er i forhold til brugen af andre faggrupper. For social- og sundhedspersonalet kan det være forbundet med en vis tilvænning at skulle give opgaver fra sig.

Flere chefer fortæller også, at der ligger en ledelsesmæssig opgave i at få de forskellige fagligheder til at spille sammen på en god og konstruktiv måde, når man vælger at have flere forskellige fagligheder ansat til overlappende eller sammenhængende opgaver. Det handler blandt andet om forventningsafstemning på tværs af faggrupper og ledelsen om, hvilke opgaver der skal løses af hvem, og hvordan de skal løses, for at imødegå samarbejdsudfordringer. Det handler også om at man som ledelse får tydeliggjort, hvad de andre faggrupper kan bringe af nye kompetencer, så de bliver udnyttet og kommer i spil på en god og konstruktiv måde:

*"Så længe de [andre faggrupper, red.] laver de opgaver, som SOSU'erne laver, så er SOSU'erne glade. Men det er ikke sikkert, at pædagoger og terapeuter vil det. Bruge deres kompetencer på det. Der er det nemmere at få pædagogiske assistenter til det, fordi de er mere allround. Pædagoger vil ikke rengøring og plejeopgaver, og det skal de, som det er i dag." (Leder på plejecenter)*

*"Vi har en stærk SOSU-kultur i kommunen, så det kræver ledelse tæt på, at man får det pædagogiske i spil, så det ikke kun er det sundhedsfaglige. Det kræver ledelse tæt på for at hjælpe det på vej. Ellers kommer pædagoger til at gå som hjælpere, og der kunne vi godt øve os i at sætte det [pædagogiske, red.] på dagsordenen. Vi taler meget ud fra det sundhedsfaglige, men det pædagogiske kan også noget." (Leder på plejeboligområdet)*

I relation til bl.a. brugen af andre faggrupper har man i flere kommuner lavet funktionsbeskrivelser om hvilke opgaver, de forskellige fagligheder kan løse. For flere af de interviewede er funktionsbeskrivelserne med til at gøre det tydeligt, hvilke opgaver de forskellige faggrupper skal løse, og det kan således være med til at understøtte en opgavedeling mellem faggrupper og undgå en mulig "fagkrig", der kan opstå, når forskellige faggrupper skal arbejde sammen:

*"Det kan give lidt knas, når der kommer nye faggrupper ind. Vi har funktionsbeskrivelser, så man hver især ved, hvad man skal have fokus på, og hvad man skal gøre [i opgaveløsningen, red.]. Det er vigtigt at få klarlagt en opgavedeling fra arbejdsgiverside." (Medarbejderrepræsentant)*

I forbindelse med brugen af andre faggrupper nævner størstedelen af cheferne og medarbejderrepræsentanterne også ufaglært social- og sundhedspersonale som en gruppe, der særligt rekrutteres, når der ikke kan rekrutteres tilstrækkeligt faglært social- og sundhedspersonale. Det ufaglærte social- og sundhedspersonale kan og vil i højere grad end andre faggrupper, som pædagoger og terapeuter, aflaste det faglærte social- og sundhedspersonale i forhold til de mange praktiske opgaver, der skal løses. Det er der også et fastholdelsesperspektiv i for det faglærte social- og sundhedspersonale.

Ligesom ved andre faggrupper kræver det også en vis tilvænning for social- og sundhedspersonalet at skulle give opgaver videre til det ufaglærte personale. En chef nævner, at det kan kræve en del dialog med medarbejderrepræsentanterne og medarbejderne at opnå en accept af, at social- og sundhedspersonalet skal bruge sin tid på andre eller færre opgaver end hidtil, fordi ufaglærte skal overtage nogle af deres opgaver. I den forbindelse understreges det dog også, at det kan give et fagligt løft, fordi fx assistenterne i stedet kan fokusere på opgaver, der er vigtigere, at de varetager:

*"Jeg har brugt en del ufaglærte til opgaver, som ikke kræver faglærte kompetencer. Det kræver en del dialog med MED og en accept af, at fagpersonale skal bruge sin tid på nogle andre ting. Det har været en omvæltning for dem at skulle give opgaver videre, men det har givet et fagligt løft, fordi de nu har tid til de opgaver, som er det vigtigste, at de gør. Det er vigtigt at prioritere og kigge endnu mere ind i det. Måske efterspørger vi for mange assistenter i forhold til vores opgaver. Nogle [opgaver, red.] kan godt løses af andre." (Leder på plejeboligområdet)*

Ligesom i forhold til brugen af andre faggrupper lægger flere medarbejderrepræsentanter også vægt på, at det er sværere at inddrage ufaglærte i opgaveløsningen i hjemmeplejen sammenlignet med plejecentrene. Der er en række opgaver, som de ufaglærte ikke kan eller må varetage, hvilket betyder, at det faglærte social- og sundhedspersonale alligevel i mange tilfælde skal ud i borgernes hjem, og så bliver aflastningen af det faglærte personale ikke særlig stor.

*"Vi har også mere ufaglært personale [på indeområdet, red.], men det er, fordi der er nogle retningslinjer for, hvad de må og ikke må. De [retningslinjerne, red.] er nemmere at lave inde end ude." (Medarbejderrepræsentant)*

*"De [de ufaglærte, red.] hjælper meget [i opgaveløsningen på udeområdet, red.], men der er stadig et ekstra pres på det faglærte personale, fordi der er noget, som de ufaglærte ikke kan, så de faglærte skal derud [i borgernes hjem, red.] alligevel. Vi bruger ufaglærte, fordi vi ikke har nok faglærte." (Medarbejderrepræsentant)*

I forbindelse med brugen af ufaglært social- og sundhedspersonale fortæller flere, at de i deres kommune har oprettet uddannelsesstillinger, der skal være med til at præsentere social- og sundhedsfaget for de ufaglærte med henblik på at inspirere dem til senere at uddanne sig til faglært social- og sundhedspersonale. Heri ligger der også et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv for faget mere bredt set.

### Omgivelsernes omtale af faget

Der er bred enighed blandt chefer og medarbejderrepræsentanter om, at omtalen af social- og sundhedspersonalets fag i samfundet, og særligt i medierne, også betyder meget for social- og sundhedspersonalets motivation og for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Her er der et generelt indtryk af, at faget omtales negativt, og at få dårlige enkeltsager får lov til præge opfattelsen i samfundet af social- og sundhedspersonalets arbejde for meget i en negativ retning. Samtidig er oplevelsen, at der generelt tales ned til social- og sundhedspersonalet og deres fag. Det er således opfattelsen blandt de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter, at social- og sundhedsfaget ikke tilskrives nok værdi i samfundet, hvilket går ud over personalets motivation og fastholdelsen af medarbejderne i faget mere generelt.

*"Personligt elsker jeg at arbejde med mennesker, og det er en spændende arbejdsplads. Der er mulighed for nye udfordringer, der er faglig stolthed, og jeg er glad for mine kollegaer, men det slider på én, at samfundet ser os på en bestemt måde. Der vil det være bedre i en børnehave. Hvorfor kan folk ikke se, at det er vildt spændende at arbejde med demensramte, og man skal have gode kompetencer for at være i det her arbejde? Det bliver ikke anerkendt, og du bliver set som kommunal røvtørrer." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Det er ikke os, som tager motivationen fra dem, men det er de nationale snakke og mediernes snak om vores fag, som tager motivationen væk fra vores medarbejdere. At enhver fra et andet land kan gå ind og passe disse borgere. Man taler det ned. Når nogen siger og tænker, at det kan alle gøre." (Ældrechef)*

For at imødegå dårlig omtale i medierne og synet på social- og sundhedspersonalet mere generelt i samfundet fremhæver flere chefer, at de gør en aktiv indsats for at tale faget op i hverdagen og generelt forsøger at flytte fokus hen på den faglighed og de opgaver, der giver medarbejderne motivation for faget. Flere medarbejderrepræsentanter nævner på linje hermed, at de synes, at ledelsen hos dem forsøger at tale faget op og på den måde forsøger at øge motivationen blandt medarbejderne:

*"Man har ikke lyst til at være en del af et arbejdsfællesskab, som ikke fungerer. Alle er opmærksomme på at aflive de dårlige historier, når de kommer i omløb. Det har vi et stort fokus på. Der er ikke nogen, som har lyst til at arbejde et sted, som der bliver talt dårligt om. Det er mig som leder, men også i MED-organisationen, der skal få fortalt, at de [medarbejderne, red.] har gjort det godt, og at vi er sammen om opgaven." (Leder i hjemmehjælpen)*

*"Den øverste ledelse taler os jo op, og under corona fik vi en kæmpe anerkendelse. Det gjorde noget godt for os. Generelt er der en fin anerkendelse fra ledelsen. Det prioriteres. Det betyder noget, at ledelsen taler os op og anerkender, at det er et hårdt arbejde og har forståelse for vores arbejde." (Medarbejderrepræsentant)*

I Randers Kommune har man i et projektet arbejdet systematisk med at tale faget op og skabe en faglig stolthed ved at sætte fokus på kerneopgaven, og hvorfor det giver mening at arbejde på ældreområdet. Læs mere om tiltaget i boks 5.2.

**Case 2: Projekt "Jeg gør en forskel" i Randers Kommune**

I Randers Kommune har man arbejdet aktivt for at tale social- og sundhedsfaget op. Det har man gjort med udgangspunkt i projektet "Jeg gør en forskel", hvor tanken er at tage fat i det faglige, og at det er meningsfuldt at arbejde på omsorgsområdet. Det blev sat i gang som en del af arbejdskraftsstrategien.

Projektet går ud på, at der i alle enheder er udpeget 1-2 ambassadører, der skal være med til at styrke den faglige stolthed sammen med sine kollegaer i hverdagen. Ambassadørerne skal være med til at sætte ord på de faglige overvejelser, handlinger og metoder, som medarbejderne på omsorgsområdet gør hver dag, men måske gør uden at vide, hvilken faglighed, der ligger bag. Det skal være med til at styrke den faglige stolthed blandt medarbejderne på omsorgsområdet og sætte fokus på, at det kræver enormt meget faglighed at arbejde på omsorgsområdet.

Herudover er der afholdt arrangementer for ledere og ambassadører for at kickstarte projektet, og der planlægges et nyt arrangement for at sætte fokus på emnet og holde gryden i kog. Det er dog væsentligt, at lederne og ambassadørerne selv er bærere af projektet og tilpasser og oversætter det til deres arbejdsplads.

Der er forsøgt at lave et netværk mellem ambassadørerne, hvor de kunne dele de gode historier fra hverdagen, men i praksis har det været svært at få det op at køre. I stedet har en kommunikationsmedarbejder besøgt ambassadører og leder for at videregive de gode historier om faglighed, stolthed og den kæmpestore forskel medarbejderne gør hver dag. Historierne deles på flere sociale medier og er forhåbentlig med til at vise, at det forudsætter faglighed at arbejde på omsorgsområdet i Randers Kommune.

I Hjørring Kommune har de har lavet en handlingsplan for, hvordan man kan være med til at sprede de gode historier, så det ikke kun er de dårlige historier, der dominerer mediebildet og de sociale medier. Læs mere om dette tiltag i boks 5.3.

### Case 3: Strategisk fokus på udbredelse af gode historier om ældreområdet i Hjørring Kommune

Ældreområdet og social- og sundhedspersonalets arbejde opleves ofte at blive omtalt negativt i samfundet og medierne. Det går ud over fagets omdømme og påvirker medarbejdernes motivation. For at imødegå det har Hjørring Kommune arbejdet strategisk med udbredelsen af gode historier på ældreområdet. Ønsket har været, at både kendte aktiviteter i årshjulet og nye udviklingstiltag kommunikeres ud via fx sociale medier og nyhedsmedier. For at sikre udbredelsen af historierne har ældrechefen og områdelederne haft det som et tilbagevendende fokuspunkt på deres møder at finde gode historier i organisationen, som kan udbredes. Her har områdelederne inden møderne været i dialog med deres afdelingsledere, om der i deres organisation er tiltag, som er relevante at kommunikere ud. For at gøre historierne borgernære og relevante for medarbejderne, bliver medarbejderne inddraget, så vidt det er muligt, i udarbejdelsen af historierne. Medarbejderne bliver fx inddraget i skrivningen af historierne eller ved at blive interviewet til historierne. Herudover sparrers der løbende med kommunikationsafdelingen om de enkelte historier i forhold til fx brug af medie og vinkling.

Nedenfor kan du læse kort om to eksempler på gode historier fra ældreområdet, som Hjørring Kommune har udbredt via forskellige medier:

- *Inspirationsstillinger:* Det er stillinger for 14-18-årige, der bliver ansat på ældrecentrene. Der er indgået en aftale mellem KL og FOA om, hvad de unge kan varetage af opgaver. Inspirationsstillingerne kan være med til at give flere hænder på ældrecentrene og samtidig gøre faget mere synligt for potentielle fremtidige medarbejdere.
- *Guidet fælleslæsning:* En ansat fra biblioteket kommer ud på ældrecentrene og læser højt, og undervejs holdes der pause med tid til samtale. Her bliver der fx læst højt af eventyrer om bestemte livsfaser eller historiske tekster fra lokalområdet, hvilket giver de ældre borgere anledning til at mindes bestemte tidspunkter i deres liv. Det har borgerne været glade for.

Udbredelsen af gode historier på ældreområdet i Hjørring Kommune har medvirket til, at medarbejderne i højere grad er stolte over deres fag og organisationens arbejde. Oplevelsen af, at de bliver anerkendt og omtalt positivt, øger deres arbejdsmotivation, og de får et indtryk af, at det ikke er et dårligt område at arbejde på. Herudover er medarbejderne også glade for, at de selv bliver inddraget i udarbejdelsen af historierne ved fx at blive interviewet.

## 5.2 Trivsel og kollegaer

Der er bred enighed blandt de interviewede medarbejderrepræsentanter og chefer om, at social- og sundhedspersonalets generelle trivsel på arbejdspladsen er afgørende for fastholdelsen. Social- og sundhedspersonalets gode jobmuligheder som følge af rekrutteringssituationen, gør ifølge en medarbejderrepræsentant, at trivslen betyder endnu mere end tidligere for fastholdelsen, da man ved, at det er nemt at finde noget andet, hvis trivslen ikke er der:

*"Hvis man ikke har det godt på arbejdet, så har man større tendens til at finde noget andet. Det er også nemmere at finde noget andet. Du skal bare ringe til det næste sted. Der er store muligheder for at skifte, hvis du ikke har det godt. Så tager du bare det næste." (Medarbejderrepræsentant)*

Der er også bred enighed om, at den væsentligste faktor for, at social- og sundhedspersonalet trives, er, at de har et godt kollegaskab og arbejdsfællesskab på deres arbejdsplads. For at forbedre eller fastholde en god trivsel peger flere derfor også på, at det er vigtigt, at der er tid til at tale med sine kollegaer om både faglige og sociale forhold i hverdagen. Flere medarbejderrepræsentanter nævner i den forbindelse, at de oplever, at social- og sundhedspersonalet foretrækker at arbejde sammen med kendt fast personale og ikke vikarer, når



der opstår huller i vagtplanen. Det er ifølge medarbejderrepræsentanter både godt for trivslen og kvaliteten i opgaveløsningen, at det er fast personale, der dækker hullerne i vagtplanen, når det kan lade sig gøre. Hertil skal det dog omvendt også nævnes, at social- og sundhedspersonalet i anden sammenhæng giver udtryk for, at de har en præference for ikke at blive tvunget på arbejde. Der er dermed en balancegang mellem at sikre mest mulig fast personale i vagterne og samtidigt være imødekommende over for medarbejdernes ønsker til fx merarbejde og antal weekendvagter.

For at understøtte et godt fagligt samarbejde mellem medarbejdere arbejder man nogle steder i ældreplejen i Hjørring Kommune med fastlagte møder i de enkelte teams, hvor der er afsat tid til, at medarbejderne kan drøfte temaer inden for trivsel og samarbejde, som de selv sætter på dagsordenen – bare der ikke er fokus på borgere. Læs mere om tiltaget i boks 5.4.

#### Boks 5.4

##### Case 4: Fokus på trivsel og samarbejde på faste møder i Hjørring Kommune

På et ældrecenter i Hjørring Kommune arbejdes der efter ønske fra medarbejderne i teams. For at sætte fokus på samarbejde og trivsel holder hvert team fire møder om året af en times varighed, hvor medarbejderne selv står for dagsordenen. Her skal hovedpunkterne på møderne være samarbejde og trivsel, og møderne må således ikke handle om borgerne. Derudover drøftes det, hvordan tingene går, og om der er noget, der ønskes ændret. Møderne er meget strukturerede, og der er kun deltagelse af leder en gang om året. Formålet med møderne er, at man skal se hinanden som et hold, og man ønsker at styrke samarbejdet og arbejdsmiljøet. Den nye struktur blev implementeret i forbindelse med et sygefraværprojekt og sundhedssamtaler. Inden implementering blev det behandlet i det lokale MED-system, så medarbejderne blev sikret medindflydelse fra start.

Medarbejderne har været glade for tiltaget, fordi de fast tilbagevendende møder om kun trivsel og samarbejde har givet mulighed for fast at få drøftet åbent, hvordan det går i medarbejdergruppen, og hvordan samarbejdet er. Det har også været med til at sikre, at samarbejdskonflikter ikke vokser sig for store blandt medarbejderne, fordi eventuelle konflikter bliver taget i opløbet gennem møderne. De faste møder har været med til at styrke trivslen og arbejdsmiljøet i medarbejdergruppen.

Flere chefer fremhæver også, at det er vigtigt for det gode kollegaskab, at man som leder går ind og håndterer udfordringer i medarbejdergruppen, der kan påvirke trivslen både for den enkelte medarbejder, men også for gruppen af medarbejdere som helhed. En leder beskriver nedenfor, at det i sidste ende kan betyde, at det er nødvendigt i nogle tilfælde at opsiges en medarbejder for at sikre et godt arbejdsmiljø for de resterende medarbejdere:

*"Det har også en betydning at sætte det rigtige hold. Har vi nogen, der skaber dårligt arbejdsmiljø, så skal vi have nogle processer for at tage hånd om det, og i sidste ende kan det betyde, at vi også skal sige farvel til nogen, hvis de ikke kan bidrage positivt. Det gælder også sygefraværet, fordi det også belaster. Det handler om at turde noget for at sikre resten." (Leder i hjemmeplejen)*

For at understøtte det sociale mellem medarbejderne, og den enkeltes trivsel, nævner særligt medarbejderrepræsentanterne sociale arrangementer, som et godt tiltag. Her er der imidlertid stor forskel på, om medarbejderrepræsentanterne har en oplevelse af, at deres arbejdsplads er god nok til at prioritere og facilitere sociale arrangementer. I nogle kommuner fortæller medarbejderrepræsentanterne, at der gives et årligt beløb pr. medarbejder til afholdelsen af sociale arrangementer, mens medarbejderrepræsentanterne i andre kommuner har en oplevelse af, at det alene er op til medarbejderne selv, hvis der skal stables et socialt arrangement på benene, som så også skal finansieres af medarbejderne selv. Men der er altså bred enighed blandt

medarbejderrepræsentanterne om, at sociale arrangementer som fx en julefrokost eller sommerfest har en positiv indflydelse på trivslen.

*"Sociale tiltag har betydning. En gang om året får vi x kr. pr. medarbejder, også må vi arrangere noget socialt sammen. Det ved jeg, at det værdsætter min kollegagruppe rigtig højt." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Kommunen har ikke har gjort noget. De kunne godt bidrage til mere fællesskab uden for arbejdet, for dem, der ønsker det. Det vil styrke den sociale kapital, så man også tør sige det, der kan være svært til sine kollegaer. Det er initiativ fra medarbejderne selv, men det er få medarbejdere, som tager initiativ til sociale arrangementer. Der er dog stor opbakning til sociale arrangementer fra resten af medarbejderne." (Medarbejderrepræsentant)*

Det nævnes også af flere, at det øger trivslen, ligesom motivationen, hvis medarbejderne føler, de lykkes med deres kerneopgave, finder denne meningsfuld, bliver set, hørt og oplever tillid fra ledelsen, samt oplever en åbenhed, forudsigelighed og gennemsigtighed på arbejdspladsen. Der er altså ifølge interviewpersonerne mange elementer, der har betydning for trivslen:

*"Åbenhed og gennemsigtighed betyder meget for trivslen, og om man har lyst til at blive der. Man har mulighed for at påvirke noget på arbejdspladsen, og man kan indgå i en drøftelse. Bare det man er lidt i kontrol over arbejdet, det giver trivsel." (HR-medarbejder)*

Hvis der er udfordringer med trivslen hos en medarbejder eller på arbejdspladsen mere generelt, lægger flere af de interviewede medarbejderrepræsentanter og chefer vægt på, at det er vigtigt, at der tages hånd om udfordringen fra ledelsens side og gerne så tidligt som muligt i forløbet, så det, der er katalysatoren for udfordringen, ikke vokser sig unødvendigt stort. Det er vigtigt i forhold til trivslen og i sidste ende fastholdelsen af medarbejderne. Hertil nævnes det fx i en kommune, at de i den centrale HR-afdeling tilbyder at afholde kurser og har kompetencer, der kan bruges til at arbejde på en forbedret trivsel blandt medarbejderne.

## 5.3 Organisering

Flere chefer og medarbejderrepræsentanter fremhæver, at organiseringen af ældreplejen, herunder særligt hjemmeplejen, kan have betydning for fastholdelsen. I mange af de udvalgte kommuner arbejdes der med en form for faste og mindre teams i hjemmeplejen, der blandt andet har til hensigt at skabe en fast base af tætte kollegaer og et arbejdsfællesskab om opgaverne. Nogle af de steder hvor man ikke har mindre faste teams eller kun delvist har det, er det noget de fleste medarbejderrepræsentanter efterspørger bliver rullet ud mere bredt set i hjemmeplejen:

*"Vi møder ind 40 om dagen, og vi ved ikke, hvem der er syge, hvordan de har det, om der er nogle, man skal yde omsorg for. Man tager en tablet, også kører man. Det er det, du kan koncentrere dig om. Der har vi nu sat en prøve i gang med mindre teams. Det har vi brug for. Hjemmeplejegrupperne blev for store, og det påvirkede arbejdsmiljøet [negativt, red.]. Man kunne ikke opbygge relationer til sine kollegaer og tage omsorg om sine kollegaer. Man vidste ikke, om ens kollega var syg eller havde fri. Det var svært at skabe et godt arbejdsmiljø." (Medarbejderrepræsentant)*

Den form for faste teams, der arbejdes med i nogle af de udvalgte kommuner fungerer forskelligt. Nogle af kommunerne indgår i udviklingsarbejdet omkring selvstyrende teams med udgangspunkt i

Buurtzorg-modellen, hvor den enkelte gruppe mere eller mindre på egen hånd skal stå for arbejdstilrettelæggelsen, planlægningen og opgaveudførelsen, mens et par ældrechefer mener, at selvstyrende teams giver medarbejderne et for stort ansvar at stå med selv, hvilket kan lægge for meget pres på dem. De arbejder i stedet med en mellemting, hvor man i små faste teams, ofte med forskellige fagligheder, har et løbende samarbejde om borgerne og har ansvaret for triagering, morgenmøder og lignende, men hvor der fx fortsat er knyttet en koordinator og daglig leder til.

*"Når man laver selvstyrende teams, og medarbejderne skal være selvstyrende, så ligger vi meget pres ud på nogle medarbejdere [...] Jeg tror på faste teams, hvor vi giver medarbejderne ejerskab i at køre de faste teams. De skal selv stå for triagering og morgenmøder, og de skal få deres organisation til at gå op med en koordinator, men der er stadig en ledelse tæt på. Ellers får vi ikke en forandringsteori igennem, og vi får heller ikke fastholdt medarbejderne. Ellers smutter de rimelig hurtigt."*  
(Ældrechef).

Fælles for de forskellige modeller, og det der gør, at chefer og medarbejderrepræsentanter knytter faste mindre teams sammen med fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet er, at man gennem sin organisering kan være med til at understøtte og opbygge en arbejdsplads, hvor der er fokus på kerneopgaven, der er en drivende faktor for social- og sundhedspersonalets motivation, og hvor hver enkelt medarbejder i højere grad får indflydelse på egne opgaver og oplever at få tildelt et positivt ansvar, der tager udgangspunkt i tillid til den enkelte medarbejder. Samtidigt skaber faste mindre teams ifølge flere af de interviewede forudsætningerne for et bedre arbejdsmiljø og samarbejde, da man nemmere kan opbygge relationer til sine kollegaer, blandt andet fordi man løbende har et opgavefællesskab.

*De synes, at det [faste teams, red.] er fantastisk. De kan se, at det er os fem, som skal få det til at fungere, også når der er helligdage og ferie. [...] Når vi sammen får hjulene til at fungere, så tager de ejerskab i, at det her skal fungere. Det har betydning for fastholdelse. (Leder i hjemmeplejen).*

Organisering er selvfølgelig mere og andet end faste og mindre teams, men det er brugen af faste og mindre teams, som de interviewede har lagt vægt på i forhold til organisering i relation til fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet.

## 5.4 Psykisk og fysisk arbejdsmiljø

### Håndtering af krænkelser og nedværdigende behandling

Medarbejderrepræsentanter og chefer peger enstemmigt på, at det psykiske arbejdsmiljø betyder meget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Når man ser bort fra de aspekter, der ligger i trivsel beskrevet ovenfor, så fokuserer chefer og medarbejderrepræsentanter i forhold til det psykiske arbejdsmiljø primært på arbejdet med at forebygge og håndtere krænkelser og nedværdigende behandling fra borgere eller pårørende, som social- og sundhedspersonalet er i kontakt med. Heri bor også fysiske overgreb som slag og spark, der både kan have fysiske og psykiske konsekvenser for den enkelte medarbejder.

Chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at de oplever en stigning i antallet af udadreagerende borgere. Det skyldes ifølge flere af de interviewede, at der er flere borgere som lider af demens, og at de borgere, social- og sundhedspersonalet er i kontakt med, generelt opleves mere syge end tidligere. Det er med til, at medarbejderrepræsentanter og chefer peger på,

at det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for fastholdelsen, og at det er et område, der har været prioriteret de seneste år og stadig er i fokus.

Det der først og fremmest lægges vægt på blandt både medarbejderrepræsentanter og chefer er, at det er afgørende at skabe en kultur blandt medarbejderne, hvor personalet indberetter de episoder, de oplever, og inddrager ledelsen hurtigst muligt. Indberetningerne åbner op for en række værktøjer og muligheder for at forebygge og håndtere den oplevelse, medarbejderen har været udsat for. Det gør, at medarbejderen ikke står alene med håndteringen af udfordringen og forhåbentligt hurtigere kan komme videre.

*"Førhen har man sagt, at det er et vilkår, det er din egen fejl, eller det kan beboeren ikke gøre for, fordi de er demente. Så der har vi haft et stort fokus på, at voldsepisoder skal registreres." (Medarbejderrepræsentant)*

I Gladsaxe Kommune skal alle daglige ledere på coachingkursus for at få værktøjer til at kunne understøtte og afhjælpe problematikker, der kan gå ud over arbejdsmiljøet. Læs mere om tiltaget i boks 5.5.

#### Boks 5.5

##### **Case 5: Obligatorisk coachingkursus for daglige ledere i Gladsaxe Kommune**

Gladsaxe Byråd nedsatte i 2021 et opgaveudvalg, der skulle beskæftige sig med forholdene i kommunens pleje- og demensboliger og hjemmeplejen. En af opgaveudvalgets anbefalinger var at introducere coaching som et ledelsesværktøj til at understøtte en sund kultur samt trivsel og faglig udvikling blandt medarbejderne. Derfor tilbydes samtlige ledere på sundheds- og ældreområdet i løbet af 2023 og 2024 en coachuddannelse hos et certificeret konsulentfirma med henblik på at give lederne nogle værktøjer i deres ledelsesrum til at spotte de svære situationer, som medarbejderne er i og være med til at løse dem. Formålet er ikke at coache medarbejderne, men det er at give de daglige ledere et ledelsesværktøj. Uddannelsesperioden strækker sig over flere år, fordi det kan påvirke borgernes hverdag u hensigtsmæssigt, hvis en større gruppe af ledere fx forlader plejebolighederne samtidig for at deltage i uddannelse. Det forventes, at mellem 30-40 ledere fra hele sundheds- og ældreområdet vil tage uddannelsen henover den toårige periode.

For at styrke implementeringen af den ledelsesbaserede coaching i organisationen tilbydes de nyuddannede ledere løbende at deltage på interne netværksdage, som også afholdes af et certificeret konsulentfirma. Her sparrer lederne blandt andet med hinanden om udfordringer og tvivlsspørgsmål forbundet med den praksisnære brug af coachværktøjerne fra uddannelsen. Der er i løbet af 2023 og 2024 afholdt fem netværksdage lokalt i Gladsaxe Kommune.

Coachuddannelsen har været med til at sætte fokus på det gode arbejdsmiljø og håndtering af svære situationer, hvilket har bidraget bredt set til en sund kultur samt trivsel og faglig udvikling blandt medarbejderne på sundheds- og ældreområdet. Det har indirekte styrket kommunens mulighed for at fastholde og tiltrække faguddannet personale og ledere.

Der kan ifølge flere af de interviewede medarbejderrepræsentanter godt være en tendens til, at medarbejderne, og særligt de unge medarbejdere, slår episoder hen uden at anmelde dem, fordi man enten kan være i tvivl om, hvorvidt det nu også var over grænsen eller ej, eller fordi man kan føle, at det i nuet er nemmere at lade det ligge og komme videre end at anmelde en episode:

*"Vi er særligt opmærksomme på vores unge mennesker, for de er ikke så gode til at åbne sig eller fortælle om, hvad der kunne være sket, eller de tænker, at 'sådan er det bare', eller 'det er nok almindeligt'. På sigt kan det godt sætte sig, specielt hvis man oplever det flere gange." (Medarbejderrepræsentant)*

Når en episode først er anmeldt beretter medarbejderrepræsentanterne om, at indberetningerne tages seriøst, og at der er en lang række løsningsmuligheder og tilbud, der kan gøre at lignende episoder ikke opstår igen eller i hvert fald forebygges. Af mulige tiltag og tilbud nævnes psykologhjælp, supervision, borgerkonference, øget bemanning, inddragelse af andre faglige kompetencer fx assistance fra en socialpædagog eller demenskonsulent, handleplaner med henblik på at forebygge lignende episoder, kompetenceudvikling eller undervisning fx i belastningspsykologi.

I Køge Kommune har man arbejdet systematisk med en kampagne for at forebygge og klæde medarbejderne bedre på til at håndtere krænkelser og nedværdigende behandling, der også har haft til formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø i kommunen. Læs mere om tiltaget i boks 5.6.

#### Boks 5.6

##### **Case 6: Kampagne og målrettet indsats mod krænkelser og nedværdigende behandling i Køge Kommune**

Køge Kommunes Velfærdsforvaltning har på baggrund af trivselsmålingen for 2020 arbejdet målrettet med at få flere medarbejdere til at gå til en tillidsrepræsentant (TR), arbejdsmiljørepræsentant (AMR) eller leder, når de oplever krænkende adfærd fra en borger, som vold og trusler, uønsket seksuel opmærksomhed eller nedværdigende behandling. Derfor igangsatte Velfærdsforvaltningens fælles MED-udvalg (FMU) en #sigdethøjt-kampagne. Kampagnen bygger på en undersøgelse af, hvorfor medarbejderne i Velfærdsforvaltningen ikke går til deres AMR, TR eller leder ved oplevelser med krænkede adfærd.

Formålet med kampagnen er, at INGEN må være i tvivl om at krænkende adfærd ikke er okay og skabe en sund kultur, hvor der tales åbent om den krænkende adfærd, der opstår, og anmelder det, der skal anmeldes. Kampagnen skal sikre, at ingen går alene med oplevelser af krænkende adfærd og være med til at forebygge omsorgstræthed i mødet med borgere og pårørende. Målet er at forebygge og omsætte læring om krænkende adfærd til gode faglige løsninger, der er til gavn for både borgerne og medarbejdere og herigennem bidrage til et godt og trygt arbejdsmiljø.

#sigdethøjt-kampagnen består af konferencer og drøftelser i forskellige MED-udvalg, plakater og postkort til lokale arbejdspladser, en tydelig afsender i form af FMU, som består af direktør, chefer og tillidsvalgte i Velfærdsforvaltningen. Kampagnen understøttes af tydelige action cards, der skal være med til at sikre, at der iværksættes de nødvendige handlinger og registreringer, når en medarbejder går til en TR, AMR eller leder med oplevelser om krænkende handlinger.

Ved seneste trivselsmåling var der positive resultater hos de arbejdspladser, der har arbejdet målrettet med kampagnen i forhold til, at flere går til deres TR, AMR eller leder. Det har skabt en efterspørgsel på fornyet fokus på kampagnen med nye virkemidler, som udvikles sammen med medarbejdere og ledere. Udover en positiv betydning for arbejdsmiljøet og læring i forhold til gode faglige løsninger, der forebygger krænkelser og omsorgstræthed, så har metoden 'Samskabt styring', som har været anvendt til at udvikle kampagnen, givet et ejerskab hos medarbejderne og gjort kampagnen praksisnær, vedkommende og meningsfuld.

#### **Psykologisk tryghed**

Hovedparten af medarbejderrepræsentanterne og cheferne peger også på, at et vigtigt element i at skabe forudsætningerne for et godt psykisk arbejdsmiljø er, at der skabes en kultur, hvor det er naturligt at stille spørgsmål, tale om fejl og mangler samt udviklingspotentialer. For at skabe sådan en kultur fortæller flere chefer og medarbejderrepræsentanter, at det er afgørende, at medarbejderne oplever psykologisk tryghed i forhold til sine kollegaer og sin leder, hvor man tør at være åben, uden at man skal bekymre sig om, hvordan det modtages, og hvad det eventuelt har af konsekvenser. En medarbejderrepræsentant uddyber det nedenfor:

*"Drivkraften er, at man har sine kollegaer, og man ved, hvem man kan trække på fagligt og har kendskab til et område, så man kan hjælpe hinanden på tværs. Det er*

*en social kapital, der gør, at man har en tryghedsfølelse i, at man tør at bede om hjælp, så man ikke står i situationer, man ikke har kompetencer til.”*  
(Medarbejderrepræsentant)

For at påvirke kulturen i den retning peger flere på, at det kan være relevant at arbejde med, hvordan man taler til hinanden, så tonen grundlæggende set er ordentlig og rar at være i for alle, ligesom det skal italesættes meget klart fra ledelsens side, og også fra de erfarne medarbejdere, at det er vigtigt at stille spørgsmål og være åben omkring fejl og mangler, så man kan gøre noget ved det:

*”Vi har også arbejdet med psykologisk tryghed og personcentreret omsorg, og der er også noget med ledelsestilgangen, hvordan taler vi med hinanden, og hvordan når det går galt. Og vi taler også, om at det er okay, hvis man laver fejl. Der bliver ikke bare slået ned på det, det skaber utryghed. Det er det psykiske arbejdsmiljø, så det har også betydning for fastholdelse. Det gør også, at de tør at komme, hvis de har lavet fejl. Fejlmodighed. Det gør det også bedre for borgerne. Lederne skal vise autenticitet og vise, at det er okay at lave fejl.”* (Leder i hjemmeplejen)

Der lægges også vægt på at et godt kollegialt sammenhold er med til at skabe en tryghedskultur, der gør, at man tør tale mere åbent til hinanden. Et godt kollegialt sammenhold kan dermed ifølge flere af de interviewede også påvirke oplevelsen af at have psykologisk tryghed. En åben og god dialog mellem medarbejderne skaber gode forudsætninger for netop det:

*”Det er igen den psykologiske tryghed og det gode kollegaskab, der gør, at man kan have det her [arbejde, red.]. Og så kan man også bedre og nemmere kompetenceløfte hinanden, når man har tillid til hinanden.”* (Medarbejderrepræsentant)

Psykisk arbejdsmiljø er bredere end krænkelse og nedværdigende behandling samt psykologisk tryghed. Det handler også om forholdet til ens kollegaer og trivsel mere generelt, som beskrevet i foregående afsnit, ligesom der fra medarbejderrepræsentanter og chefer også peges på, at det daglige arbejdspress for nogle kan medføre en psykisk belastning, der fx kan føre til stress. I forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø mere generelt nævnes igen vigtigheden af et godt kollegaskab, og at man har noget tid engang imellem, fx i frokostpausen, hvor der er mulighed for at tale med en kollega. Det er ifølge medarbejderrepræsentanter et vigtigt element i et godt arbejdsmiljø:

*”Ens nærmeste kollega er det første led, når man skal læsse af. Dem der lytter, men som også kan bringe tingene videre, hvis vedkommende ikke magter det. Alle kan komme til ledelsen, også en kollega der kan viderefortælle en situation, hvis vedkommende ikke selv magter det. Vores sammenhold er ligesom på en brandstation. Vi er meget tætte, og vi deler meget med hinanden, både privat, fagligt og om borgerne. Det er det, der gør, at det er et godt sted at være. At man er tryk, når man kommer på arbejde og glæder sig til at komme afsted.”*  
(Medarbejderrepræsentant)

Chefer og medarbejderrepræsentanter nævner også, at MED-systemet er vigtigt at bruge i drøftelserne om, hvordan det psykiske arbejdsmiljø kan forbedres. Heri er medarbejdernes synsvinkel særlig vigtig, da det er dem, der oplever de forhold, der kan være belastende for det psykiske arbejdsmiljø på nærmeste hold. En leder i hjemmeplejen uddyber det således:

*"Generelt godt [med det psykiske arbejdsmiljø, red.], men der kan også være problemer. Det kommer der jo hele tiden. Der er det vigtigt med MED-system, så vi kan få det op og drøfte det. Det er klart, at der er problemer, når vi arbejder med mennesker og relationer. [...] Arbejdet med borgere kan være konfliktfyldt, så det kan ikke undgås. Det kan være hårdt at arbejde med mennesker, og derfor man også hører om omsorgstræthed [i faget, red.]." (Leder i hjemmeplejen)*

### **Fysisk arbejdsmiljø og velfærdsteknologi**

I de interviewede chefer og medarbejderes fortælling om, hvad der betyder noget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde, fylder det fysiske arbejdsmiljø ikke nær så meget som fx trivsel og det psykiske arbejdsmiljø. Det er ikke, fordi de interviewede direkte fortæller, at det fysiske arbejdsmiljø ikke har betydning for fastholdelse, men der lægges heller ikke vægt på det. Medarbejderrepræsentanterne giver dog et indtryk af, at der generelt bliver gjort en del for at forbedre det fysiske arbejdsmiljø, og at der vises hensyn ved behov, og at der er tilbud om fx massage, fysioterapi og ergoterapi, hvis man ønsker det:

*"Det fysiske arbejdsmiljø er blevet langt bedre. Nedslidning og arbejdsskader er blevet mindre. Vi sled virkelig i det før. Der har vores forflytningspolitik og velfærdsteknologi rykket meget. I forhold til velfærdsteknologi kan vi få det, vi skal bruge, fordi vi ikke skal løfte og slæbe med folk. Det er blevet langt bedre. Vi kan få en ergoterapeut ud, der fx kan se på tilpasning af bil." (Medarbejderrepræsentant)*

I interviewene har vi også spurgt ind til betydningen af velfærdsteknologi for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Generelt kobler interviewpersonerne ikke brugen af velfærdsteknologi med fastholdelse. Men i forbindelse med medarbejderrepræsentanternes oplevelse af, hvad velfærdsteknologi kan være med til at forbedre i social- og sundhedspersonalets hverdag, når flere alligevel frem til, at der godt kan være en indirekte sammenhæng mellem brugen af velfærdsteknologi og fastholdelse:

*"Vi har fået en vældig fin velfærdsteknologimedarbejder, og der kommer noget velfærd, men det har ikke betydning for fastholdelse. Det kan åbne op for mere tid til kerneopgaven, og det kan selvfølgelig være med til at fastholde. Måske kan det have en indirekte betydning, fordi vi får mere tid [til kerneopgaven, red.]." (Medarbejderrepræsentant)*



## 6 Kompetencer til opgaverne og faglig udvikling

I dette kapitel beskrives chefernes og medarbejderrepræsentanternes vurdering af, hvad social- og sundhedspersonalets egne oplevede kompetencer og muligheden for faglig udvikling har af betydning for fastholdelse. I forhold til faglig udvikling sætter vi både fokus på betydningen af eksterne kurser og efter- og videreuddannelse samt interne muligheder for faglig udvikling på arbejdspladsen.

### CENTRALE KONKLUSIONER FRA KAPITLET

---

- Chefer og medarbejderrepræsentanter er enige om, at det er vigtigt for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, at medarbejderne føler sig klædt på til de opgaver, de står overfor. Man kan understøtte medarbejderne i dette ved fra ledelsens side at være tydelig omkring forventningerne til personalet, tydeliggøre opgavedeling og hjælpe med prioriteringen af opgaver. Det er ikke mindst vigtigt i en tid, hvor sygeplejefaglige opgaver fylder mere og mere i kommunerne. En kommune har arbejdet med tydelig opgavedeling og ansat udviklingssygeplejersker til at sikre, at medarbejderne har de rette kompetencer til de sygeplejefaglige opgaver.
  - Muligheden for faglig udvikling fylder også meget i forhold til fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, ligesom faglig udvikling understøtter social- og sundhedspersonalet i at føle sig klædt på til opgaverne. Der er blandt medarbejderrepræsentanterne forskellig opfattelse af, hvorvidt der er mulighed for faglig udvikling hos dem, men alle er enige om, at faglig udvikling er vigtigt for social- og sundhedspersonalet. I en kommune har man lavet kompetenceprofiler, der skaber udgangspunktet for kompetenceudvikling. I en anden kommune har man ansat læringsvejledere, hvis primære opgave er at øge kompetencerne hos kollegerne.
- 

### 6.1 Kompetencer til opgaverne

Der er enighed blandt chefer og medarbejderrepræsentanter om, at det er vigtigt for fastholdelsen, at social- og sundhedspersonalet føler sig kompetente til de opgaver, de skal løse. En chef og en leder indkapsler betydningen af kompetencer til opgaverne godt:

*”Det er ikke rart at føle sig inkompetent til det, man skal løse. [...] Det har betydning for fastholdelsen.” (Ældrechef)*

*”Fagfagligheden er enorm høj. Hvis de ikke kan få deres fagfaglighed udmøntet i deres hverdag, så falder deres trivsel, og så står de på vores kontor. Vi skal være gode til at give dem rammerne, så de kan få deres fagfaglighed ud, for det er også en stor del af deres fastholdelse.” (Leder på plejeboligområdet)*

Chefer og medarbejderrepræsentanter peger på flere forhold, der kan være med til at skabe et fundament for, at social- og sundhedspersonalet føler, de er godt klædt på, og har de rette kompetencer til at løfte deres opgaver. Flere nævner, at det kan have en positiv indvirkning, hvis der fra ledelsens side er en tydelighed omkring, hvilke opgaver der er social- og sundhedshjælpernes opgaver, hvilke opgaver der er social- og sundhedsassistenternes opgaver, og hvilke opgaver der fx ligger hos sygeplejerskerne eller terapeuterne. Det er med til at sikre, at



medarbejderne ved, hvad der forventes af dem. Det er ikke mindst vigtigt, fordi social- og sundhedspersonalets opgaveportefølje løbende udvikler sig og ifølge mange af de interviewede generelt er stigende i kompleksitet i takt med, at social- og sundhedspersonalet skal løse flere og flere sygeplejefaglige opgaver. Det gør tydeligheden endnu mere relevant, da social- og sundhedspersonalets opgaver på nogle områder opleves i stigende grad at overlappe med særligt sygeplejerskernes opgaver.

Som en løsning på den udfordring har Gladsaxe Kommune arbejdet med en tydelig opdeling af sygeplejefaglige opgaver, som skal gøre det tydeligt, hvilke sygeplejefaglige opgaver, der skal løses af sygeplejersker, og hvilke sygeplejefaglige opgaver, der kan løses af social- og sundhedspersonalet. Samtidigt har Gladsaxe Kommune ansat udviklingssygeplejersker, der skal sikre, at medarbejderne har de rette kompetencer til at løse de sygeplejefaglige opgaver. Læs mere om tiltaget i boks 6.1.

#### Boks 6.1

##### **Case 7: Tydelig opgavedeling og udviklingssygeplejersker i Gladsaxe Kommune**

I Gladsaxe Kommune er der lavet en tydelig opgavedeling af sygeplejefaglige opgaver på skemaform i, hvad der er en assistentopgave, og hvad der er en sygeplejerskeopgave. Det skema er fornyeligt blevet udvidet med hjælpere og ufaglærte. Den tydelige opgavedeling har hjulpet med til at simplificere arbejdsgange, der ellers ville være delt mellem flere faggrupper. Når den ufaglærte medarbejder, der plejer borgeren, også er den, der udleverer medicin og hjælper med støttestrømperne, anvendes ressourcerne effektivt samtidig med, at der er kontinuitet i plejen, ligesom den enkelte ufaglærte medarbejder gives et tilpas ansvar og udvikler sine kompetencer og arbejdsglæde.

Det har været et stort arbejde at uddanne personalet. Det er ikke kun det ufaglærte personale, der tildeles kompetence. Social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter og pædagoger får også lagt kompetencer til deres uddannelse. Det medvirker til at øge fastholdelsen, at kompetencerne gives i samarbejde mellem den enkelte medarbejder og leder. Det er ikke alle, der opnår de samme kompetencer, trods det de deler samme faggruppe – det opleves ikke, at være et problem blandt medarbejderne, at en social- og sundhedsassistent er glad og stolt over at få en eller flere kompetencer, mens en anden har det bedre med det modsatte. Dog kræver det et stort overblik hos planlæggerne, når de fordeler indsatserne.

For at understøtte, at social- og sundhedspersonalet kan tildeles kompetence til at løse forskellige sygeplejefaglige opgaver, som der opleves at komme flere af på grund af opgaveglidning fra sygehusene, har Gladsaxe Kommune ansat udviklingssygeplejersker. Brugen af udviklingssygeplejersker er et forsøg på at lede fagligheden helt tæt på. Udviklingssygeplejerskerne skal sammen med medarbejderne og lederne skabe rum for læring, kompetenceløft og refleksion. Fx er en vigtig opgave for udviklingssygeplejerskerne at understøtte og sparre med lederen, om hvilke medarbejdere der skal uddannes i nye kompetencer, og hvilke kompetencer der er behov for, at de skal uddannes i. Herudover er udviklingssygeplejersker også med til at tilrettelægge kompetenceløftene og kan også selv stå for gennemførelse af kompetenceløft af medarbejdere (fx gennem klasseundervisning eller bedside-undervisning).

Flere medarbejderrepræsentanter og chefer fortæller, at de har en oplevelse af, at det særligt er håndteringen af udadreagerende borgere med psykiske lidelser som demens, der kan gøre, at social- og sundhedspersonalet ikke altid føler, de har de tilstrækkelige kompetencer til at imødegå borgernes behov og løse den opgave, som de står overfor. Men det kan også være i forbindelse med eksempelvis indførelsen af ny velfærdsteknologi og dokumentationskrav.

*”De føler sig ikke altid kompetente, særligt i forhold til de udadreagerende demensborgere. Vores plejecentre mangler kompetencer til at stå med dem. Det kan være med til at ødelægge et rigtigt godt arbejdsmiljø. Der har vi ikke været gode nok til at klæde vores medarbejdere på til den gruppe.” (Ældrechef)*

I kapitel 5 kom vi ind på psykologisk tryghed, som også er et vigtigt element i at skabe forudsætningerne for, at medarbejderne føler, at de har kompetencerne til at løse de opgaver, de skal løse ved, at der skabes en kultur, hvor det er naturligt at stille spørgsmål, tale om fejl og mangler samt udviklingspotentialer. I kapitel 5 har vi herudover også beskrevet, hvordan man i flere af de deltagende kommuner i stigende grad er begyndt at ansætte personale med pædagogiske kompetencer for netop at imødegå det behov, der kan være i forbindelse med, at flere og flere ældre borgere har demens eller andre psykiske sygdomme.

Kompetenceudvikling er naturligvis også et afgørende element for at sikre, at social- og sundhedspersonalet føler sig kompetente til de opgaver, som de skal løse. Det peger medarbejderrepræsentanter og chefer enstemmigt på. I næste afsnit er der derfor fokus på faglig udvikling.

## 6.2 Faglig udvikling

Der er bred enighed om at muligheden for faglig udvikling har betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Flere nævner, at der er forskel på om, og i hvilket omfang den enkelte medarbejder ønsker kompetenceudvikling, men det er for mange vigtigt at have muligheden for faglig udvikling. Det fremhæves af flere som særligt vigtigt for de yngre ansatte.

Flere chefer nævner, at medarbejdernes generelle ønske om faglig udvikling passer godt ind i de behov, der er på ældreområdet. Det skyldes blandt andet, at de opgaver, social- og sundhedspersonalet skal løse, er stigende i kompleksitet. Det hænger sammen med, at borgerne er blevet tungere og mere komplekse, samt at social- og sundhedspersonalet varetager flere sygeplejefaglige opgaver. Det stiller nogle andre krav end tidligere til, hvilke opgaver social- og sundhedspersonalet skal kunne løfte, hvilket i nogle tilfælde kræver, at medarbejderne kompetenceudvikles.

*"Vi er nødt til at gøre noget grundet opgaveglidning. De [medarbejderne, red.] skal klædes på til det." (Leder i hjemmeplejen)*

Chefer og medarbejderrepræsentanter i et par kommuner nævner, at de har lavet en kompetenceprofil, der beskriver medarbejdernes opgaver, og hvad man kan oplæres i. Det er med til at tydeliggøre mulighederne for medarbejderne, og hvad der forventes af dem. I Randers Kommune har man lavet en kompetenceprofil for hver medarbejdergruppe. Læs mere om kompetenceprofilerne i boks 6.2.

**Case 8: Kompetenceprofil for hver gruppe i Randers Kommune**

I Randers Kommune har man lavet en kompetenceprofil for hver medarbejdergruppe. Profilerne angiver, hvad hver medarbejdergruppe kan tilgå af opgaver, og hvad hver gruppe kan oplæres i. Som en del af kompetenceprofilen kan en medarbejder fx vandre fra basisviden til avanceret og specialist. En del af kompetenceprofilerne er også, at medarbejderen får en underskrift på, at personen kan varetage en bestemt opgave på et øvet niveau.

Alle ledere får snart mulighed for at benytte et elektronisk værktøj til at danne sig overblik over medarbejdernes samlede kompetencer. Her kan lederen se, om de nødvendige kompetencer er til stede, eller om der er behov for kompetenceudvikling. Kompetenceprofilerne benyttes således også af lederne på afdelingsniveau. Herudover anvendes profilerne også af den øverste ledelse. Kompetenceprofilerne kan være med til at vise, om organisationen skal sætte fokus på et særligt emne, kompetenceudvikling inden for et bestemt fagligt område eller for en bestemt gruppe af medarbejdere. Hvis det er tilfældet, bliver det en del af den strategiske plan for kompetenceudvikling, der udarbejdes årligt.

Kompetenceprofilerne opleves at have betydning for fastholdelsen af medarbejderne, fordi der er fokus på den enkelte medarbejders kompetencer og muligheder for kompetenceudvikling og er med til at sikre, at de oplever at være klædt fagligt på til sine opgaver. Det er utilfredsstillende for medarbejderne at skulle løse en opgave, som de ikke er klædt fagligt på til. Ligeledes ved medarbejderne også, at ens kollegaer er klædt fagligt på til de opgaver, de skal løse – det giver tryghed. Kompetenceprofilerne er desuden med til at sikre kvalitet i opgaveløsningen for borgeren.

**Flest interne kompetenceudviklingsmuligheder**

Kompetenceudvikling kan opdeles i interne og eksterne muligheder for udvikling. Den eksterne kompetenceudvikling består af kurser og af decideret efter- og videreuddannelse uden for kommunen, mens den interne kompetenceudvikling foregår på arbejdspladsen og faciliteres fx af en erfaren medarbejder eller en specialiseret medarbejder.

Der er forskel på, om medarbejderrepræsentanterne oplever, at det rent faktisk er en mulighed at blive kompetenceudviklet. Her tænkes der særligt på ekstern kompetenceudvikling. Nogle medarbejderrepræsentanter oplever, at man i deres kommune i høj grad prioriterer faglig udvikling og fx giver medarbejderne lov til at komme afsted på de kurser, man ønsker:

*"Det [ekstern kompetenceudvikling, red.] gør de hos os. De får den udvikling, de gerne vil have rent kompetencemæssigt, og de fleste vil gerne have kompetencer. De klør på." (Medarbejderrepræsentant)*

Medarbejderrepræsentanter i andre kommuner oplever omvendt, at der ikke altid er lige gode muligheder for ekstern kompetenceudvikling på grund af den økonomiske situation, eller fordi driften er så presset, at man ikke kan undvære medarbejderne. Flere medarbejderrepræsentanter fortæller også, at der generelt er bedre mulighed for ekstern kompetenceudvikling i hjemmeplejen ift. plejeboligområdet, og at man generelt må mere som udkørende på hjemmeplejeområdet end på plejeboligområdet. Det skyldes ifølge nogle af medarbejderrepræsentanterne, at social- og sundhedsmedarbejderne i hjemmeplejen er mere alene og ikke på samme måde kan spørge en kollega om råd, som man kan på plejeboligområdet:

*"Vi må mere i hjemmeplejen, og vi bliver lært op i mere. Der er måske flere sygeplejersker pr. borger på plejehjemmene, og man står mere alene i hjemmeplejen. Det giver også mening med helhedsplejen, at vi kan gøre det hele på et besøg." (Medarbejderrepræsentant).*

Både medarbejderrepræsentanter og chefer nævner uafhængigt af ovenstående, at det særligt er intern kompetenceudvikling, der bliver prioriteret, og som medarbejderne har mulighed for at få, mens det generelt er noget sværere at komme på eksterne kurser. Det fremhæves, at det dels skyldes, at intern kompetenceudvikling er billigere og typisk er kortere forløb, hvilket blandt andet gør, at flere potentielt kan kompetenceudvikles, ligesom særligt cheferne lægger vægt på, at de interne kurser er mere praksisnære og derfor i højere grad kan bringes i spil i hverdagen efterfølgende. Flere chefer vurderer således, at de interne kurser og sidemandsoplæring ofte skaber større værdi end eksterne kurser.

*"Det er både interne og eksterne kurser. Vi prøver at gøre det internt mest, fordi det er billigere, og vi kan få flere med." (Ældrechef)*

En måde at understøtte kompetenceudviklingen på i dagligdagen er ved at prioritere tid i medarbejdernes dagligdag til sparring og vidensdeling. Det nævnes af flere, at tværfaglige konferencer eksempelvis er en måde hvorpå, der sikres tid til sparring og vidensdeling.

Flere kommuner har også lavet en bevidst prioritering og ansat personale, hvis primære opgave er at stå for kompetenceudviklingen af kollegaer. Det kan være assistenter eller sygeplejersker, der skal være med til at løfte det faglige niveau blandt kollegaerne. I Gladsaxe kommune har man ansat læringsvejledere, som er social- og sundhedsassistenter, hvis primære opgave er at øge kompetencerne hos kollegaerne. Læs mere om tiltaget i boks 6.3 nedenfor.

#### Boks 6.3

##### Case 9: Læringsvejledere i Gladsaxe Kommune

Som et led i et generelt fokus på udvikling har man i Gladsaxe Kommune oprettet nogle særlige stillinger som læringsvejledere. Det giver mulighed for at ansætte social- og sundhedsassistenter i praksisnære udviklingsstillinger. Disse vejledningsstillinger giver social- og sundhedsassistenter en alternativ karrierevej fremfor at videreuddanne sig til sygeplejersker. Alle hjemmeplejegrupper har læringsvejledere, som har en særlig uddannelse med fokus på både uddannelse af elever, men også kompetenceudvikling af deres kollegaer. De er også mentorer for nyansatte. At man kan udvikle sig i sit eget fag kan være med til at fastholde. Læringsvejlederne bliver uddannet i samarbejde med SOSU Hillerød. Det er en uddannelse, Gladsaxe Kommune selv har været med til at designe i 2018.

Læringsvejlederne fungerer som faglige fyrtårne og er en god sparringspartner både for kollegerne og ledere i hjemmeplejegrupperne. Læringsvejlederne er ikke kun teoretisk dygtige, de er også dygtige i praksis og med til at kompetenceafklare og håndtere de særligt komplekse forløb. Et forløb kan være komplekst på flere forskellige måder både fagligt, socialt og organisatorisk – og her vil læringsvejlederen støtte op. Læringsvejlederen har også en særlig rolle i relation til fx tilsyn og nye retningslinjer. Tiltaget fremmer fastholdelsen på flere niveauer, både er det gavnligt at kunne udvikle dygtige medarbejdere, men det er også en gevinst for lederen, der får en faglig makker, ligesom medarbejderne nyder godt af, at have et fagligt fyrtårn helt tæt på.

Flere chefer og medarbejderrepræsentanter peger på, at den løbende dokumentation kan være en udfordring for flere medarbejdere. Det skyldes dels, at det ikke opleves som kerneopgaven, og dels fordi nogle har en udfordring med at dokumentere tilstrækkeligt på grund af manglende sproglige færdigheder. For at tage hånd om denne udfordring har en kommune besluttet, at alle medarbejdere i hjemmeplejen skulle deltage i undervisningstilbuddet "Bedre til ord, tal og it". Her bliver medarbejderne screenet med henblik på at kunne tilbyde dem med behov undervisning. Ifølge en leder i hjemmeplejen fik de med tiltaget øje på en del medarbejdere, som havde et behov for undervisning i læse- og skrivefærdigheder. Langt de fleste, som i screeningen havde et behov,

tog afsted og var positive omkring det bagefter. Det har øget medarbejdernes kompetencer til at dokumentere:

*Det er også en stolt faggruppe, så det kan være svært at sige, at man har det svært [med at læse og skrive, red.], men vi fik øje på en del medarbejdere [som havde et behov for undervisning, red.]. [...] Langt de fleste tog afsted og var positive omkring det. Nogle synes, det var fjollet, men de fik færdigheder med hjem.  
(Leder i hjemmeplejen).*

"Bedre til ord, tal og it" er en indsats under Den Kommunale Kompetencefond, som blev gjort mulig i forbindelse med overenskomstforhandlingerne 2021 for kommunalt ansatte på en FOA- eller 3F-overenskomst.

### **Faglig udvikling kan være mange ting**

Et par af de interviewede chefer nævner, at man hos dem godt kunne være mere fleksible og give mere plads til intern rotation i kommunen, hvis nogle medarbejdere ønsker nye udfordringer. Det er således en pointe fra flere chefer, at man godt kunne blive bedre til at tænke på udviklingsmuligheder på tværs af kommunen og ikke kun på den lokale arbejdsplads, da det kan være en måde at fastholde medarbejderen i kommunen på. Det vurderes fremadrettet at blive mere nødvendigt at tænke på den måde, da de nye generationer på arbejdsmarkedet går til arbejdslivet på en anden måde og generelt tænker mere på udviklingsmuligheder.

*"Det kan også være, at vi skal være mere fleksible og give plads til intern rotation. Vi skal være bedre til at tænke fastholdelse på tværs af hele kommunen og tænke mulighederne ind. De unges arbejdsliv er ikke som mine forældres, der var på den samme arbejdsplads hele livet. Det er måske heller ikke skidt, at de er ude at prøve noget andet. Vi har også oplevet, at de er kommet tilbage igen."  
(Leder i hjemmeplejen)*

Chefer i enkelte kommuner nævner også, at de prioriterer at hjælpe fx social- og sundhedshjælpere, der gerne vil være social- og sundhedsassistenter, i uddannelse ved at stille dem et job i udsigt efter uddannelse. På den måde kan man også gennem videreuddannelse forsøge at fastholde medarbejdere på længere sigt.

*"Vi hjælper dem også på vej, hvis hjælpere gerne vil være assistenter, og det hjælper vi dem med. Så får vi dem tilbage. Det sikrer vi os. De kan komme et nyt sted hen i kommunen, hvis det er sådan, men det betyder noget, at de har et job i udsigt."  
(Leder i hjemmeplejen)*

I en enkelt kommune nævner en medarbejderrepræsentant, at tvungen faglig udvikling godt kan have negative konsekvenser for fastholdelsen. Særligt hvis det ene krav om kompetenceudvikling følger det andet, da det så kan være svært for medarbejderne at følge med. Der kan således også godt være nogle medarbejdere, der reagerer negativt på faglig udvikling, der initieres af arbejdspladsen. Omvendt peger flere medarbejderrepræsentanter også på, at der er størst entusiasme omkring kompetenceudvikling, hvis alle er med, så man på den måde får "samme sprog".

*"Der kan også være et pres på udvikling, som bliver for stort, så man ikke når at lande i noget af det, man ønsker at vide noget mere om." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Det er bedre, hvis kurser bliver tilkøbt, fordi så er man afsted med sine kollegaer, og så har vi alle fået samme viden og mere sparring. Der er størst entusiasme, hvis vi alle får samme viden." (Medarbejderrepræsentant)*

## 7 Arbejdsforhold

I dette kapitel præsenterer vi medarbejderrepræsentanternes og chefernes vurdering af, hvordan arbejdstid og vagtplanlægning kan have indflydelse på fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. Der sættes fokus på betydningen af at kunne ændre sin arbejdstid, samt hvad forskellige vagttyper og fordelingen af vagter betyder i relation til fastholdelse. Der er også fokus på, hvordan cheferne og medarbejderrepræsentanterne oplever at forudsigelighed, indflydelse på og fleksibilitet i vagtplanlægningen relaterer sig til fastholdelse af social- og sundhedspersonalet.

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

### CENTRALE KONKLUSIONER FRA KAPITLET

---

- Chefer og medarbejderrepræsentanterne fra alle kommunerne giver udtryk for, at det i udgangspunktet er muligt for social- og sundhedspersonalet at gå op og ned i tid, som de ønsker det. Det er med til at fastholde dem og måske i nogle tilfælde få dem til at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Der er dog nogle praktiske rammer, der kan gøre det mindre attraktivt for nogle medarbejdere at ændre deres arbejdstid, da de ikke på samme måde har indflydelse på, hvad det ændrede timetal betyder for deres vagtplan.
- Da ældreplejen er et døgndækket område, er der behov for, at der er social- og sundhedspersonale på arbejde om aftenen, om natten, i weekenden og på helligdage. I de udvalgte kommuner arbejder social- og sundhedspersonalet på ældreområdet efter eget ønske primært i rene vagtlag i enten dag-, aften- eller nattevagt. Et par chefer fortæller, at de har forsøgt sig med blandede vagtlag mere generelt, og her var erfaringen, at det gik ud over fastholdelsen. På tværs af medarbejderrepræsentanter og chefer nævnes det også, at det generelt ikke er vanskeligere at fastholde medarbejdere i aftenvagt og nattevagt end dagvagt, da medarbejderne selv har valgt vagtlag. I en kommune har de oprettet et "flyver-korps" af social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere, der bruges som interne vikarer, og som tilgodeser medarbejdere, der gerne vil have en mere fleksibel vagtplan.
- Indflydelse på vagtplanlægningen og især antallet af weekendvagter og muligheden for at få fri, når man ønsker det, fremhæves på tværs af chefer og medarbejderrepræsentanter som afgørende for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det beskrives generelt, at lederne forsøger at være fleksible i forhold til antallet af weekendvagter og muligheden for at få fri, men at der er også et hensyn til driften og de øvrige kollegaer, da det kan presse de kollegaer, der er på arbejde, når flere af de faste medarbejdere har fri. Der kan derfor være et

## 7.1 Arbejdstid

Arbejdstid er et tema der har været og er en del opmærksomhed omkring, hvor man fra centralt hold og lokalt arbejder for at få flere på fuldtid. Det skyldes, at andelen af deltidsansatte generelt er høj blandt personalet på sundheds- og ældreområdet i kommuner og regioner og er højest blandt social- og sundhedshjælpere og -assistenter, hvor henholdsvis 85 pct. og 71 pct. arbejder på deltid<sup>1</sup>.

Chefer og medarbejderrepræsentanter i alle de interviewede kommuner lægger vægt på, at der i udgangspunktet er mulighed for at gå op eller ned i tid i deres kommune, hvis man som medarbejder ønsker det. Mange chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at indflydelse på egen arbejdstid har betydning for fastholdelsen. En chef beskriver det som værende "snusfornuft" at være fleksibel omkring arbejdstiden for at kunne fastholde social- og sundhedspersonalet. Indflydelse på egen arbejdstid betyder altså noget for fastholdelsen og kan anses for at være et vilkår for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, da medarbejderne generelt kan få den arbejdstid, de ønsker, på tværs af de interviewede kommuner.

*"Der er stor indflydelse [på ens arbejdstid, red.]. Man kan både gå op og ned i tid. Vi skeler ikke til, at alle skal på 37 timer. Folk får lov til selv at bestemme. Seniorer vil gerne ned i tid måske, og mig med store børn vil måske gerne op i tid."*  
(Medarbejderrepræsentant)

Det er særligt muligheden for at gå op i tid, der lægges vægt på blandt de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter. Det skyldes, at flere kommuner har deciderede projekter om at få flere på fuldtid herunder fx en fast politik om, at det altid er muligt at gå på fuldtid, ligesom flere kommuner slår alle deres ledige stillinger op som fuldtidsstillinger. Det skyldes som nævnt, at der er et overordnet fokus på at få flere på fuldtid, og flere af de deltagende kommuner er da også med i landsdækkende projekter som "En fremtid med fuldtid"<sup>2</sup>.

*"Alle har mulighed for at gå på 37 timer, hvis man har lyst til det. Det er et udgangspunkt i kommunen. Men det er langt fra alle, der har lyst til det."*  
(Leder i hjemmeplejen)

Det anses modsat heller ikke af de interviewede som værende problematisk, at nogen får lov til at gå ned i tid. Det kan således være det, der gør, at det er muligt at fastholde en medarbejder:

*"Jeg holder øje med, hvor mange der går op og ned i tid. Det er ikke nødvendigvis et problem, at de går ned i tid. Fx en senior som gerne vil blive lidt længere, hvis de går ned i tid. Det kan være et positivt billede, at nogle går ned i tid."* (Ældrechef)

Særligt cheferne påpeger, at selvom det er en mulighed at gå op eller ned i tid, og at der generelt er stor medarbejderindflydelse på selve arbejdstiden, så vælger medarbejderne i nogle tilfælde at takke nej til en ændring i deres arbejdstid, når de ser, hvad det betyder for deres vagtplan. Flere chefer forklarer, at der er et hensyn til arbejdstidstilrettelæggelsen, der gør, at selvom der er stor

---

<sup>1</sup> Kommission for robusthed i sundhedsvæsenet (2023): Robusthedskommissionens anbefalinger

<sup>2</sup> KL og Forhandlingsfællesskabet er gået sammen om en indsats for at få flere kommunale medarbejdere op i tid eller på fuldtid.



fleksibilitet omkring selve arbejdstiden, så kan der ikke gives den samme valgfrihed, når det kommer til, hvordan ændringen i arbejdstiden skal implementeres i vagtplanen. Det skyldes hensyn til borgernes behov og kollegaernes vagtplan.

*"Man kan godt komme op i tid, men det er ikke sikkert, at man kan få timerne placeret på de vagter, som man helst vil. Der skal også være fleksibilitet fra medarbejdernes side. Nogle gange siger medarbejderne nej, når de hører, hvornår de så skal lægge timerne." (Leder på plejeboligområdet)*

*"Vi giver mulighed for at gå ned i tid, hvis de har lyst til det. Det er sværere, hvis de ikke vil arbejde i weekend, så kan det ikke lade sig gøre." (Leder i hjemmeplejen)*

Arbejdstidstilrettelæggelsen kan altså være en barriere for, at nogle medarbejdere vælger at ændre deres arbejdstid, selvom de ønsker det. Flere af cheferne bemærker dog også, at der bliver gjort en stor indsats for at være så fleksible som muligt omkring arbejdstidstilrettelæggelsen og imødekomme ønsker, hvis en medarbejder gerne vil ændre sin arbejdstid.

*"Noget af det, der fastholder er, at man ikke skal arbejde hver anden weekend, men hver tredje eller fjerde weekend. For at det kan lade sig gøre, skal man have det rigtige antal medarbejdere. Meget hårfin balancegang af at vi gerne vil have folk op i tid, men vi skal også have nok medarbejdere til, at det hænger sammen med vagtplanen, så de ikke skal arbejde hver anden weekend." (Ældrechef)*

#### **Det er ikke altid en mulighed at ændre arbejdstid**

Selvom det af hensyn til fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet generelt står medarbejderne ret frit for, om de vil op eller ned i tid, nævnes det også af en medarbejderrepræsentant, at det i perioder kan være sværere at få lov til at ændre sin arbejdstid. Det kan fx været tilfældet, hvis der på det givne tidspunkt ikke er behov for flere timer, eller hvis den økonomiske situation ser svær ud, så der er et sparehensyn. Det er generelt i slutningen af året, at økonomien opleves at stramme til. Det er her, det bliver tydeligt, om budgettet og det forventede regnskab kommer til at stemme overens.

*"De kan selv komme og sige, om de vil gå op eller ned i tid. Lige nu klapper lederen, hvis man vil ned i tid, fordi det er billigere. Og lige pt. er det sværere at få lov at gå på fuldtid på grund af økonomi." (Medarbejderrepræsentant)*

Herudover nævner nogle af medarbejderrepræsentanterne, at vagtplanlægningen også kan være en barriere for muligheden for at komme op i tid, da der blandt nogle personaleledere kan være en præference for deltid, da deltidsansatte giver en større fleksibilitet, når vagtplanen skal lægges i forhold til fx at få dækket spidsbelastningsperioder, weekender og ferier.

## **7.2 Fordeling af vagttyper**

Da ældreplejen er et døgndækket område, fordi ældre borgere naturligt har behov for pleje og omsorg hele døgnet rundt, er der behov for, at der er social- og sundhedspersonale på arbejde om aftenen, om natten, i weekenden og på helligdage. Det gør vagtplanlægning og fordelingen af vagter til væsentlige rammer for social- og sundhedspersonalets arbejdsliv.

De interviewede kommuner arbejder med tre vagthold, som dækker henholdsvis dag-, aften- og nattevagt. Flere chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at det kan være sværere at rekruttere til aften- og nattevagterne, da færre har præference for at arbejde aften og nat end i

dagtimerne. Samtidigt er cheferne og medarbejderrepræsentanterne generelt af den opfattelse, at det ikke er vanskeligere at fastholde personale i aften- og nattevagten end i dagvagten. Som en medarbejderrepræsentant beskriver det nedenfor, så skyldes det, at det personale, der er ansat i aften- eller nattevagten, aktivt har valgt det vagttag til og dermed har en præference for at arbejde aften eller nat:

*"Dem, der har aften- og nattevagter, vil gerne det, og det er et ønske, så de holder fast i det med næb og klør." (Medarbejderrepræsentant)*

I en enkelt kommune nuanceres billedet en anelse, da en leder i hjemmeplejen nævner, at det kan være sværere at fastholde ansatte og særligt de yngre ansatte i aftenvagten, da de i aftenvagten i højere grad oplever at mangle et arbejdsfællesskab:

*"Det er lidt sværere at fastholde i aftenvagten, men det er særligt de unge, vi har sværere ved at fastholde. De mangler i højere grad arbejdsfællesskabet, som vi ikke kan tilbyde i samme grad i aftenvagten, så de smutter ind på et plejecenter eller i dagvagt. Dem, der er 45+, de bliver i aftenvagten." (Leder i hjemmeplejen)*

De deltagende kommuner bruger i overvejende grad rene vagttag i enten dag-, aften- eller nattevagt. Der kan dog være forskel inden for kommunen og fra team til team. Eksempelvis nævner en leder af hjemmeplejen, at de i udgangspunktet kører rene vagttag, men at rehabiliteringsteamet kører blandede vagttag. Herudover fortæller flere af cheferne og medarbejderrepræsentanterne, at der er nogle enkelte medarbejdere, som ønsker og har fået lov til at have blandede vagttag, dvs. at de fx både har dag- og nattevagter. Det får de lov til ud fra et fastholdelsesperspektiv.

Chefer og medarbejderrepræsentanter i et par kommuner fortæller, at de har forsøgt sig mere generelt med blandede vagttag inden for hele eller dele af ældreområdet. De fortæller i begge tilfælde, at man efterfølgende har valgt at gøre det enten valgfrit eller er gået tilbage til rene vagttag, da de blandede vagttag gik ud over fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Flere medarbejdere oplevede, at det var sværere at få arbejdslivet og privatlivet til at hænge sammen med de blandede vagttag, da det gav mere ustabilitet.

*"Vi skulle gå over til skiftende vagter. Vi har ikke god erfaring med skiftende vagter, fordi det giver ustabilitet for medarbejderne og [udfordrer, red] hvordan de får privatlivet til at hænge sammen" (Medarbejderrepræsentant)*

*"For mange år siden delte vi vagterne ud [på flere medarbejdere, red], så nogle [få, red] ikke skulle have syv nattevagter i streg. Vi ændrede det, så alle skulle have dem [aften- og nattevagter, red.]. Det var for at få styr på de forskellige rytmer [i vagttagene, red.]. Det handlede også om samarbejde og forståelse for hinanden. På aften og nat er der måske noget faglighed, der på sigt nogle gange falder [ved rene vagttag, red.]. Men det lavede vi om igen. Vi mistede en masse medarbejdere [på at dele vagterne ud, red.]. Vi gjorde det i 3-4 år. Man kan ikke gøre det alene som én kommune, så forlader de [medarbejderne, red] bare den kommune." (Ældrechef)*

Som en nuancering til erfaringerne med blandede vagttag fortæller nogle chefer og medarbejderrepræsentanter i den sammenhæng, at der er en faglig gevinst, hvis der er en form for overlap mellem vagttagene, da det ellers kan gå udover særligt vidensdelingen omkring borgernes behov og opgaveløsningen mere generelt, når der køres med rene vagttag. Den udfordring kan blandede vagttag være med til at løse. En anden mulighed er at lade vagterne overlappe. Det har man valgt at prioritere i nogle af de deltagende kommuner, men ikke alle steder.

*"Vi er blevet pålagt, at vi skal have blandede vagter. Dagvagter og aftenvagter fx. Det har skabt en synergi i huset, at man ved, hvad man laver i hvert enkelt vagtlag, og man ser borgerne fra forskellige perspektiver i døgnet. Det er blevet rullet lidt tilbage, så der er primær aften og primær dag, da det er det, som folk gerne vil have, så det er mere rent fx aftenvagter. Det skaber lidt noget andet i forhold til det, at man ser hinanden mindre på tværs af vagtlagene. Der er dog lidt overlap mellem vagterne, så man lige kan tale sammen." (Medarbejderrepræsentant)*

For den gruppe af social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere, der både ønsker stor fleksibilitet i deres timetal og vagter, har Gladsaxe Kommune oprettet et team, hvor de tilknyttede medarbejdere kan byde ind på deres egen vagtplan. Dette team fungerer som et internt vikarkorps, der har erstattet en stor del af kommunens brug af eksterne vikarer. Læs mere om tiltaget i boks 7.1.

#### Boks 7.1

##### Case 10: Flyverkorps i Gladsaxe Kommune

Gladsaxe Kommune ønskede at reducere udgifterne til eksterne vikarer, men samtidigt at kunne understøtte driften fleksibelt, opnå kontinuitet og kvalitet i opgaveløsningen, herunder opnå at borgerne mødes af kendte medarbejdere. Hjemmeplejen oprettede derfor Flyverkorpsen, som "tager det bedste fra to verdener" ved at lægge sig mellem at være eksternt vikarbureau og have fastansatte medarbejdere. Flyverkorpsen består af uddannede social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere kaldet flyvere. Flyverne er dels fastansatte, dels timelønsansatte. De administrative opgaver varetages af vikarbooker og lønadministrativ medarbejder. Flyverkorpsen varetager opgaver gennem hele døgnet. Flyverne byder selv ind på vagter i bookingsystemet. Vagterne lægges op til Flyverkorpsen af koordinatore i hjemmeplejen efter behov. En væsentlig forskel mellem Flyverkorpsen og et eksternt vikarbureau er, at flyverne kun arbejder i Gladsaxe Kommune. Dette er væsentligt i forhold til at opfylde formålet med korpsen.

Medarbejderne i hjemmeplejen sætter stor pris på deres kollegaer i Flyverkorpsen, og anerkender den forskel, de gør. Det har stor betydning for de øvrige faste medarbejders arbejdsmiljø, at der kommer en kendt kollega, som kan varetage opgaver fuldt ud og på lige fod med dem selv. Flyverkorpsen bidrager også til rekruttering og fastholdelse. Der er flyvere, som har fået vikariat/fast stilling i hjemmeplejen, og der er medarbejdere, som ønskede forandring, og derfor søgte over i Flyverkorpsen frem for at sige op og i stedet gå i eksternt vikarbureau.

Flyverkorpsen er forankret hos leder af Det Udekørende Rehabiliteringsteam, som i samarbejde med vikarbooker har stået for implementeringen i tæt samarbejde med leder af hjemmeplejen, de daglige ledere samt koordinatore. Fokus har været på organisatorisk og kollegial forankring, at være en del af et fagligt og kollegialt fællesskab, mulighed for sparring og faglig udvikling samt samtidigt selv at kunne planlægge arbejdstid. Dette er en del af den rammeaftale, som er indgået med FOA. I den rammeaftale, som er indgået med FOA, er lønnen balanceret, så Gladsaxe Kommune er fuldt konkurrencedygtige med den løn, man kan få i et vikarbureau. Flyverne er ansat efter overenskomst, og det indebærer også, at de får overenskomstmæssig pension. Dertil lægges 4 trin oven i deres overenskomstmæssige grundløn, da de skal varetage opgaver i alle hjemmeplejens områder. Selvom flyverne får en højere løn end de faste medarbejdere, er de stadig billigere end eksterne vikarer, så kommunen har reduceret sine udgifter til vikarer.

Der er et opmærksomhedspunkt omkring fastholdelse af flyverne, som handler om, at der skal være tilstrækkeligt med vagter til dem. Derfor er det afgørende, at der er ledelsesmæssig opbakning til et sådant korps, og at det indgår i den strategiske planlægning.

---

## 7.3 Forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen

Der er en vis forskel på tværs af kommunerne på, hvordan der arbejdes med vagtplanlægningen og i hvilken form social- og sundhedspersonalet kan få lov til at få indflydelse på vagtplanlægningen. Generelt arbejder de deltagende kommuner med grundrul, hvor store dele af medarbejdernes vagtplan går igen fra periode til periode. Social- og sundhedspersonalet kan komme med ønsker til deres grundrul. Cheferne og medarbejderrepræsentanterne giver generelt udtryk for, at forudsigelighed og indflydelse på vagtplanlægningen betyder meget i relation til fastholdelse:

*"Vi forsøger stort set ved hver ansættelse at imødekomme det [muligheden for indflydelse på vagtplanen, red.] ved at lave et grundrul, som svarer til det, medarbejderen ønsker [til vagtplanen, red.], og det timeantal medarbejderen ønsker. Det gælder også dem, der er ansat i forvejen, hvis de kommer med ønsker til ændringer i deres grundrul, så imødekommer vi også det. På den front forsøger vi virkelig at imødekomme for at prøve at fastholde. Selvfølgelig er der nogle ting, der ikke altid kan lykkes." (Medarbejderrepræsentant)*

Der er forskel på, om kommunerne alene holder sig inden for de i overenskomsten fastsatte rammer for, hvornår man som minimum skal kende sin vagtplan, eller om man går ud over minimumsstandarderne og laver vagtplaner for en længere periode. Der er dermed visse forskelle på forudsigeligheden i medarbejdernes vagtplan på tværs af kommunerne:

*"Der er bare noget i at få sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. At det kan hænge sammen, hvis vi har mere forudsigelighed. Vi har en fast grundplan, som vi kører i en 12-ugersperiode. Så ved vi godt, hvornår vi skal arbejde, og hvornår vi har fri." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Vi er overgået til et nyt lønsystem, og der kan man se vagtplanen på telefonen, så de er mere tilgængelige nu. Vi lever op til overenskomsten i forhold til at kende deres grundplan for 4 uger, som er udgangspunktet for, hvordan de arbejder." (Leder i hjemmeplejen)*

I en kommune fortæller cheferne, at de fremadrettet vil forsøge at gøre det nemmere for medarbejderne at komme med ønsker til deres vagtplan, så man i stedet for grundrul går over til ønskeplan, der giver mulighed for større variationer fra periode til periode. Ønskeplaner indebærer, at medarbejderne forud for planlægningen indgiver ønsker til den kommende periodes vagtplan, hvorved de planlagte vagter i højere grad afspejler medarbejdernes behov i en given periode. Cheferne giver udtryk for, at det særligt er de unge, der gerne vil have ønskeplaner og generelt har et større fokus på fleksibilitet i deres vagtplan.

### **Ønsker til afholdelse af fridage og ferie**

I relation til vagtplanlægningen nævnes det af flere chefer og medarbejderrepræsentanter, at det har stor betydning for fastholdelsen, at man kan få fri, når man ønsker det, både med kort varsel, og når man har ønsker til længere sammenhængende ferie. Det er nærmeste leder, og i nogle tilfælde i første omgang vagtplanlæggeren, der skal tage stilling til fridage og ferie. Derfor kan der være store variationer i fleksibiliteten omkring fridage i den samme kommune, da det i høj grad afhænger af den enkelte leders tilgang. Den generelle opfattelse blandt medarbejderrepræsentanterne er dog, at lederne og vagtplanlæggerne strækker sig langt for at imødekomme social- og sundhedspersonalets ønsker:

*"De [vagtplanlæggerne, red] er gode på vores område. Hvis jeg har brug for en fridag i næste uge, så gør vores planlægger alt for at ændre det."*  
(Medarbejderrepræsentant)

En medarbejderrepræsentant fortæller i relation til fleksibiliteten omkring fridage og ferie, at når medarbejderne oplever en fleksibilitet, så er det også med til at skabe en øget fleksibilitet fra medarbejdernes side. Det fremhæves også af flere medarbejderrepræsentanter, at der foregår en stor intern bytning af vagter mellem medarbejderne, hvilket også kan være med til at sikre en fleksibilitet, når medarbejderne også er gode til at hjælpe hinanden.

*"Men der kommer også en fleksibilitet tilbage fra medarbejderne, når man får fri, når man vil. Så vil man også gerne hjælpe sine kollegaer tilbage. Det giver sammenholdsånd. Hvis man kan se, at en kollega er alene i morgen, så vil man gerne tilbyde sig, så hun ikke skal stå alene. Det har betydning for arbejdsmiljøet."*  
(Medarbejderrepræsentant)

I flere kommuner fortæller medarbejderrepræsentanterne, at det kan være med til at presse de øvrige medarbejdere, når flere fra det faste personale har fri, ligesom det kan gøre vagtplanen mere sårbar over for sygefravær. Det kan gå ud over fastholdelsen, hvis medarbejderne for ofte føler sig pressede i hverdagen. Der er derfor også et fastholdelsesdilemma i, hvor fleksibel man vil være som ledelse i forhold til medarbejdernes ønsker til, hvornår fridage og ferie afholdes, da det kan medføre større arbejdsbyrde for dem, der er på arbejde.

*"Vi oplever ikke, at ledelsen eller planlæggerne ikke gerne vil, men der er et pres, hvor der er en masse "skal"-opgaver. Vi kan ikke rykke noget til i morgen. Det er i hvert fald begrænset. Vores ledere og planlæggere vil gerne give mere fleksibilitet, men de tør ikke, fordi det er så presset. En sygdomsmedling vælter læsset. Det er på grund af [udfordringer med, red.] rekruttering, men det er jo også på grund af normeringen. Der er skåret helt ind. Det er også sårbart ved ferier."*  
(Medarbejderrepræsentant)

Det er som social- og sundhedsmedarbejder muligt at blive pålagt ekstravagter af sin leder, som medarbejderen ikke uden acceptabel grund kan afvise. Ifølge chefer og medarbejderrepræsentanter er det dog ikke noget, der er udbredt i de deltagende kommuner, og det beskrives som en absolut nødløsning, da lederne er klar over, at det går ud over arbejdsmiljøet og fastholdelsen, hvis medarbejderne oplever, at de for ofte bliver pålagt ekstraarbejde. I stedet forsøger lederne at lukke eventuelle huller i vagtplanen ved at lade medarbejderne byde frivilligt ind på vagterne eller ved at bruge afløsere.

*"Man bliver ikke tvunget til noget, men man kan blive spurgt, om man har mulighed for at komme. Der er nogen, som har 30 timer, der gerne vil byde ind på ekstravagter, eller hvis man gerne vil have lidt mere i en periode. Vagter bliver lagt op, så man kan tage de ledige vagter. På den måde kan man selv styre sin hverdag, hvis man i en periode gerne vil arbejde lidt mere, end man har af faste timer."*  
(Medarbejderrepræsentant)

#### **Antallet af weekendvagter betyder noget**

I forhold til vagtplanen er det særligt hyppigheden af weekendvagter, der betyder noget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det fortæller samtlige chefer og medarbejderrepræsentanter. På tværs af kommunerne, og også ofte inden for den enkelte

kommune, er der dog forskel på om medarbejderne i udgangspunktet skal arbejde hver anden, hver tredje eller hver fjerde weekend. Der gives dog udtryk for, at cheferne også her forsøger at tilpasse sig medarbejdernes ønsker i det omfang, det kan lade sig gøre.

*"Ja, det har stor betydning. Vi havde nogle medarbejdere i aftenvagten, som gerne ville have weekendvagt hver tredje weekend i stedet for hver anden weekend, og det krav fik de opfyldt for at fastholde dem. Alternativet havde været, at de så havde søgt et andet sted hen, der havde opfyldt det krav. Der er mulighed for at få sine ønsker opfyldt inden for rimelighedens grænser. Det hedder hver tredje weekend, for der er også noget logistik, der skal hænge sammen." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Der er store følelser i weekendvagter. Nogle arbejder hver anden weekend, og nogle arbejder hver tredje weekend. Vi vil gerne snakke med dem om, om de gerne vil have hver tredje weekend. Der er det vigtigt at tale helt ned på individniveau og fortælle, hvad det får af betydning for løn og færre hverdagsfridage, og nogle dage skal man være der længere. Der skal man være oversætter som leder, så de kan se, hvad det reelt betyder for den enkelte." (Leder på plejeboligområdet)*

Det er ikke ret udbredt, at medarbejderne får lov til at arbejde hver fjerde weekend, men det nævnes af en leder i hjemmeplejen, at nogle udvalgte medarbejdere med særlige kompetencer og opgaver har fået lov til det ud fra et fastholdelsesperspektiv:

*"Jeg har vendt den lidt på hovedet. Jeg har valgt, at der er nogle få, som kan arbejde hver fjerde weekend, men jeg kan ikke gøre det ved alle. Det er, fordi jeg efterspørger bestemte kompetencer og skal sikre, at de er tilstede." (Leder på plejeboligområdet)*

Arbejdsgivers mulighed for at imødekomme en stor del af social- og sundhedspersonalets ønske om at arbejde færre weekender handler blandt andet om, hvor mange medarbejdere der generelt er ansat i forhold til, hvor mange medarbejdere der skal bruges i en weekendvagt. Ofte er det ikke muligt at imødekomme ønsket om, at social- og sundhedspersonalet kun skal arbejde hver tredje weekend, hvis det skal være det faste personale, der tager alle weekendvagterne. Derfor bruger flere af de deltagende kommuner ofte ufraglærte afløsere i weekenden eller eksterne vikarer, så de netop kan imødekomme de faste medarbejderes ønske om at have færre weekendvagter. En medarbejderrepræsentant beskriver det nedenfor:

*"Der skal fx være 15 på arbejde i weekenden, og hvis vi så kun er 30 ansatte, så skal vi have mange ufraglærte ind, fordi alle ikke vil arbejde hver anden weekend. Hvis vi skulle dække egen drift, så skulle vi op og arbejde hver anden weekend, men det har folk ikke lyst til. Derfor skal der ufraglærte ind og dække af." (Medarbejderrepræsentant)*

Det nævnes i den forbindelse også af en medarbejderrepræsentant, at det, at der er mindre af det faste personale på arbejde i weekenderne, gør det mindre attraktivt at arbejde i weekenderne for det faste personale, fordi kompetencerne dermed er færre, end de er i en typisk hverdagsvagt. Det kan både øge arbejdspresset på det faste personale i weekenderne, ligesom der også er et fastholdelsesaspekt i, at medarbejderne i weekenderne er på arbejde med færre, de kender godt.

## 8 Ledelse

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvordan cheferne og medarbejderrepræsentanterne i de deltagende kommuner oplever, at ledelse kan have indflydelse på fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde. Inden for dette tema er der blandt andet fokus på strategi, støttende og nærværende ledelse, samarbejde med MED-systemet, datadreven ledelse, ledelsesspænd og uddannelse.

### CENTRALE KONKLUSIONER FRA KAPITLET

---

- Alle de interviewede kommuner har en strategi for deres fastholdelsesindsats, der er forankret i HR, og som er gældende for kommunen som helhed. Flere af de interviewede kommuner har også specifikke handleplaner for ældreområdet, der konkretiserer, hvordan man i praksis skal arbejde med fastholdelse. For at det faktisk får indflydelse og kommer ud at leve, lægger flere af cheferne vægt på, at det er afgørende, at en strategi spredes ud på alle ledelsesniveauer og forankres i MED-systemet. Cheferne i alle de interviewede kommuner anvender ledelsesinformation og nøgletal, dog i varierende omfang. I en kommune har man valgt at bruge ledelsesinformation som udgangspunkt for udvikling og erfaringsudveksling på tværs af ledergruppen på ældreområdet. I en anden kommune har man foretaget surveys blandt afgåede medarbejdere, der kan give inspiration til nye fastholdelsestiltag.
- Støttende og nærværende ledelse er afgørende for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det er således vigtigt for medarbejderne at have adgang til sin nærmeste leder og at have en oplevelse af at blive set og hørt. Støttende og nærværende ledelse skaber også forudsætningerne for, at ledelsen kan forebygge og håndtere situationer, der kan påvirke trivslen negativt. Selvom der er en bred enighed om, at lederne i de udvalgte kommuner er opmærksomme på, at støttende og nærværende ledelse betyder meget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, så har særligt medarbejderrepræsentanterne en oplevelse af, at det ikke altid lykkes at praktisere. Det skyldes ifølge medarbejderrepræsentanter og chefer, at de nærmeste ledere ikke altid har tiden til det grundet blandt andet et stort ledelsesspænd.
- Cheferne i de interviewede kommuner fortæller, at man også bør have blik for, at fastholdelsen af ledelseslaget også er vigtigt for fastholdelsen af medarbejderne, og at det er vigtigt at klæde lederne ordenligt på til at kunne håndtere opgaverne. Flere af de deltagende kommuner har derfor obligatoriske kurser og uddannelser for deres ledere. I en kommune har de systematiseret den interne ledelsesudvikling og vidensdeling gennem faste ledelseskonerferencer og netværksgrupper.

---

### 8.1 Strategisk fokus på fastholdelse

De interviewede chefer fortæller alle, at de i deres kommune har en overordnet strategi for fastholdelse, der ofte er en del af et større strategisk fokus på forebyggelse og håndtering af arbejdskraftsmangel, ligesom flere chefer fremhæver, at nogle af kommunens øvrige strategier også indirekte kan have en positiv indflydelse på fastholdelsen. Det kan fx handle om kulturen på arbejdspladsen, kommunens værdisæt der arbejdes ud fra mm.



De overordnede fastholdelsesstrategier er forankret hos kommunens centrale HR-afdeling og dækker derfor ikke alene ældreområdet, men kommunen som helhed. Flere chefer peger dog samtidigt på, at det er på ældreområdet, at udfordringen omkring mangel på arbejdskraft er størst i kommunen:

*"Der er udpræget fokus på det her område [ældreområdet, red], fordi vi er udfordrede [i forhold til arbejdskraftsmangel, red.]. Vi lavede en strategi på det. Det var ved os, at behovet var." (Ældrechef)*

Strategierne fokuserer på en række af de temaer, som cheferne i øvrigt peger på er væsentlige for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Det er blandt andet onboarding, seniorpolitik, arbejdsmiljø og fleksible arbejdsvilkår:

*"Vi har fem strategiske punkter i vores fastholdelsesstrategi: det attraktive uddannelsessted, den meningsfulde kompetenceudvikling, det sunde arbejdsmiljø, det fleksible arbejdsliv og den gode ledelse. Vi arbejder meget med det fleksible arbejdsliv på tværs af organisationen. Her er seniorpolitik et ben i det." (HR-medarbejder)*

Flere chefer fortæller, at de i deres kommune enten har arbejdet videre med eller har en selvstændig fastholdelsesstrategi eller handleplaner gældende alene for ældreområdet. Disse strategier eller handleplaner er mere specifikke og konkrete end den mere overordnede strategi, der gør sig gældende for kommunen som helhed.

For at strategien rent faktisk får indflydelse og kommer ud at leve, lægger flere af cheferne vægt på, at det er afgørende, at strategien spredes ud på alle ledelsesniveauer og forankres i MED-systemet. Ellers risikerer man, at strategien ikke får den ønskede indflydelse på fastholdelsen. Chefer i en kommune fortæller, at man hos dem har valgt, at deres fastholdelsesstrategi skal være politisk forankret, og at politikerne i den forbindelse har prioriteret midler i budgettet til nogle af de tiltag, der ligger i fastholdelsesstrategien.

## 8.2 Datadreven ledelse

En måde hvorpå man kan monitorere og identificere udfordringer med fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet eller se, hvor det går godt, er gennem datadreven ledelse og brugen af nøgletal. Alle de adspurgte chefer nævner, at de har adgang til nøgletal i et eller andet omfang, der relaterer sig til fastholdelse af social- og sundhedspersonalet. Der er dog forskel på, hvilke nøgletal der bruges, hvor meget nøgletallene bruges, hvad de bruges til, hvor ofte de opdateres, og hvem de præsenteres for. De fleste af de adspurgte chefer har adgang til nøgletal, der løbende bliver opdateret, mens enkelte kun får leveret nøgletal fra HR med et vist mellemrum.

*"Vi bruger ledelsesinformation. Vi laver en medarbejderundersøgelse, APV og trivsel, og det giver data på de enkelte afdelinger, og det arbejder vi med. Sygefravær har vi også data på. Vi får en notifikation, hvis sygefraværet er højt ved en medarbejder. Vi er også i gang med at få greb omkring personaleomsætningstal." (HR-chef)*

*"Vi har fået lavet en analyse af, hvem personalet er, og hvad lederne skal være opmærksomme på. Vi arbejder ikke løbende med nøgletal om fastholdelse. Så slem er vores mangel ikke til det. Det er ikke noget, jeg har brug for. Det er særligt de*



*unge, hvor der er omsætning, og de ældre bliver. Det er nok sådan mange steder.”*

*(Leder på plejeboligområdet)*

De nøgletal, der går igen hos alle kommunerne, og som indgår i kommunernes dagligt tilgængelige ledelsesinformation er primært tal om sygefravær og personaleomsætning. Flere af de udvalgte kommuner arbejder med en langt bredere palette af nøgletal, uden at det dog er de samme nøgletal, der nævnes i disse kommuner. Nogle af de nøgletal der kigges på, er fx medarbejdernes gennemsnitlige alder, og antal der går op eller ned i tid.

Samtlige chefer fortæller, at der hos dem fra tid til anden gennemføres større analyser, der giver dem et mere dybdegående indblik i fx medarbejdersammensætningen eller trivslen blandt medarbejderne. Disse analyser er ofte foranlediget af de tilbagevendende trivselsundersøgelser og arbejdspladsvurderinger (APV'er) og udarbejdes ofte af kommunens HR-afdeling.

Der er forskel på, hvordan ledelsesinformation bruges. Det gør sig også gældende inden for de enkelte kommuner:

*”Nøgletal bliver brugt forskelligt hos os. Ældrechefen bruger det mere politisk. Vi [ledere, red.] bruger det til orientering. Det nøgletal, vi særligt bruger, er sygefravær, som vi også bruger ind i det her med at fastholde sygeramte, men også for at fastholde resten.” (Leder i hjemmeplejen)*

I Randers Kommune bruges ledelsesinformation til at sammenligne på tværs af distrikter med henblik på at drage erfaringer, så de gode idéer bliver spredt ud til alle ledere, herunder også gode fastholdelsestiltag. Læs mere om denne brug af nøgletal i Randers Kommune i boks 8.1.

#### Boks 8.1

##### **Case 11: Nøgletal som udgangspunkt for inspiration og erfaringsudveksling i Randers Kommune**

I Randers Kommune har alle ledere adgang til personalenøgletal. Det omhandler fravær, personaleomsætning og personalesammensætning. Herudover er der f.eks. også data på, hvem der forlader kommunen, og hvor længe de har været ansat, når de skifter job. Det er HR-afdelingen, der udarbejder data og nøgletallene. Når der starter nye ledere på omsorgsområdet, får de en introduktion til dataene og klædes på til at læse dem.

Udover, at nøgletallene giver anledning til refleksion hos lederne om sig selv og sin egen praksis, giver tallene også anledning til at drøfte dataene i ledergrupperne. Her bruges tallene som et udgangspunkt for inspiration og erfaringsudveksling i ledergruppen. Lederne kan få inspiration til fx rekruttering og introduktion fra sine lederkollegaer og høre, hvad der fungerer godt for dem, og hvilken effekt forskellige indsatser ser ud til at have i tallene. Det er også med til at vise, hvilke parametre de i deres område eller distrikt har potentiale for at gøre en større indsats i forhold til, hvis tallene ser bedre ud andre steder. Nøgletallene bruges således internt på ældreområdet til inspiration og til at drage erfaringer mellem distrikter og områder, så man ikke lukker sig for meget om sit eget, men også har blik for, hvad de andre gør i forhold til bl.a. fastholdelse.

I Favrskov Kommune bruges ledelsesinformation på tværs af ledelseslag og over for medarbejderne. Her bliver medarbejderne præsenteret for ledelsesinformation på de tilbagevendende tavlemøder, der finder sted på alle niveauer i hjemmeplejen. Ledelsesinformationen danner udgangspunkt for dialog med medarbejderne om, hvad medarbejderne tænker, der skal til for, at man kan forbedre nøgletallene. Læs mere om tiltaget i boks 8.2.

## Boks 8.2

### Case 12: Nøgletal som udgangspunkt for medarbejderinddragelse i Favrskov Kommune

Favrskov Kommunes hjemmepleje afholder tavlemøder to gange månedligt. Møderne varer hhv. 10 min. og 20 min. Det korte møde tager udgangspunkt i forbedringstiltag, og det lange tager udgangspunkt i data og forbedringstiltag. Møderne afholdes på følgende ledelsesniveauer:

- Ældrechef/områdeledere
- Områdeledere/afdelingsledere
- Afdelingsledere/medarbejdere

Lederne modtager data én gang om måneden vedr. udvalgte fokusområder, herunder driftsdata, økonomi, rehabiliteringsdata mv. Ud fra de tilsendte data udvælger lederne de mest relevante for deres gruppe/område og sætter på styringstavlen til gennemgang og drøftelse. Det kunne fx være nøgletal om sygefravær eller kontinuitet ved borgeren. Nøgletallene bruges til at følge op på mål og som udgangspunkt for en drøftelse med medarbejderne om, hvordan ting kan ændres eller forbedres. Medarbejderne får også mulighed for selv at spille ind med forbedringstiltag, og så kan nøgletallene efterfølgende bruges til at følge op.

Tiltaget er blevet taget godt imod af medarbejderne, da de med tiltaget bliver inddraget i beslutninger og kan være med til at bidrage til og tage ansvar for forbedringer i hverdagen. Herudover har tiltaget været med til at skabe forståelse og mening blandt medarbejderne for forskellige tiltag, fordi de kan se i data, hvor de fx klarer sig godt, men også hvor de klarer sig mindre godt på et nøgletal. Herudover giver nøgletallene også mulighed for, at opfølgningen bliver mere konkret for medarbejderne med opsætning af bestemte måltal, så medarbejderne ved mere præcist, hvad der skal arbejdes henimod.

En anden form for data, der kan bruges til at monitorere og understøtte fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet, er spørgeskemaundersøgelser blandt de medarbejdere, der vælger at søge videre. Det er man i Gladsaxe Kommune begyndt at arbejde med i et samarbejde med tre nærliggende kommuner. Læs mere om dette tiltag i boks 8.3.

## Boks 8.3

### Case 13: Indsamling af data hos tidligere medarbejdere i Gladsaxe Kommune

Siden juni 2023 har alle medarbejdere, der tiltræder eller fratræder en fastansættelse i Gladsaxe Kommune, modtaget et spørgeskema i deres E-Boks, hvor de har kunnet svare på årsager til jobskiftet. Målet med undersøgelserne er at få indsigter, som kan anvendes både i fastholdelse og rekruttering af nye medarbejdere. Det handler fx om rammer, ledelse og arbejdsmiljø.

Alle ledere og medarbejdere, herunder MED-organisationen, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter, kan følge med i undersøgelsernes resultater, for blandt andet at kunne tage resultaterne op til nysgerrig drøftelse i fx MED-udvalg og ledergrupper. Dataindsamlingen laves i 4K-samarbejdet mellem Gladsaxe, Gentofte, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal. Der vil på sigt være mulighed for at sammenligne resultaterne og fortolke resultaterne herudfra.

## 8.3 Støttende og nærværende ledelse

På tværs af alle chefer og medarbejderrepræsentanter er der enighed om, at støttende og nærværende ledelse er vigtigt for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet:

*"Synlig ledelse er vigtig for fastholdelse, og at man kan komme til ledelsen og sige, hvad man har brug for. Fx oplæring. At det bliver respekteret, og man er åben for det. Det oplever vi. Jeg siger også til afløsere, at de skal være ærlige. Det er bedre, så vi får klædt folk på." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Nærværende ledelse har de [medarbejderne, red.] brug for, og det får de her. At man [som leder, red.] ser dem i øjnene om morgenen, inden de tager afsted, gør en stor forskel kontra de dage, man ikke når det, så kan de blive utrygge, og så kan det blive en dårlig dag." (Leder i hjemmeplejen)*

Støttende og nærværende ledelse handler ifølge både chefer og medarbejderrepræsentanter for medarbejderne mere konkret om, at man som medarbejder føler sig set, anerkendt, hørt af ens leder og ikke mindst føler sig tryk ved lederen. Det handler om at have en oplevelse af, at man kan gå til ledelsen med tvivlsspørgsmål og problemer. Det er også med til at skabe en øget gensidig tillid på tværs af medarbejdere og ledere.

*"Man skal kunne gå til sin leder med en problematik, og så skal man føle sig hørt. Hvis man føler sig hørt, så er det sådan, det skal være." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Vi har en leder, hvor døren altid er åben. Det er rigtig rart, at man kan føle sig tryk og komme med sine problemer. Der er ikke noget, der er for stort eller for småt. Man kan også få feedback [fra lederen, red.]. I vores branche kan der også være en konfliktskyhed. Nogle gange kan det blive belastende, at en besked bliver sagt i plenum i stedet for individuelt. Lederen må gerne helst tage fat i den enkelte person." (Medarbejderrepræsentant)*

En række af de interviewede ældrechefer fortæller også, at de har fokus på selv at komme ud til medarbejderne og være synlige for at skabe en følelse af sammenhold på tværs af ledelsesslag. Der er dermed også fra ledelsens side en opmærksomhed på, at det er vigtigt for medarbejderne, at ledelsen er støttende og nærværende i dagligdagen.

For lederne giver støttende og nærværende ledelse ifølge særligt de interviewede ledere også mulighed for at forebygge, opdage og tage hånd om forhold, der kan udvikle sig uheldigt, eller som kræver nogle ledelsesmæssige kompetencer for at blive løst. En leder i hjemmeplejen sætter ord på, hvordan hun konkret arbejder med nærværende ledelse i dagligdagen:

*"For mig [som leder, red.] skal man være med på sidelinjen hele tiden. Nærværende ledelse. Man skal være med ude og høre, hvad der sker og tage hånd om de ting, der bemærkes. Man skal finde ud af, hvad det drejer sig om og møde medarbejderen i sin frustration eller succes. Man skal være tilstede og ikke bleg for ledelsesmæssigt at gå hen til én, som har det træls: 'Hvad er du træt af?' Vi skal indgå i dialog: 'Kan vi ændre på det?' Opmærksomhed og være imødekommende i dialogen med medarbejderen [er vigtig som leder, red.] og skaber den gode kultur, så de [medarbejderne, red.] tør at gå ind til lederen og sige, at nu er det for meget." (Leder i hjemmeplejen)*

Der peges også af interviewpersoner på, at støttende og nærværende ledelse kan være sværere at praktisere i aftenvagte og nattevagte, da ledelsen typisk arbejder i dagtimerne, ligesom det generelt kan være nemmere at praktisere på plejeboligområdet fremfor på hjemmeplejeområdet, da medarbejderne på hjemmeplejeområdet benytter størstedelen af deres arbejdstid i borgernes hjem.

*"Vi ser, at personaleledelsen er nødvendig for trivslen. På plejehjemmene har man mere føling på, hvordan medarbejderne har det, men det er mere vanskeligt i hjemmeplejen at lave tæt ledelse. Vi oplever, at der er et behov for, at der er den*

*tætfølende ledelse. Det skal både være fagligt guidende, men også at man kan gribe tidligt ind.” (HR-medarbejder)*

Selvom alle de interviewede er enige om, at støttende og nærværende ledelse er vigtig for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, så er medarbejderrepræsentanterne generelt lidt mere kritiske overfor, i hvilken grad det lykkes at praktisere støttende og nærværende ledelse end de interviewede chefer. Hertil skal det dog nævnes, at flere medarbejderrepræsentanter også nævner, at der kan være store forskelle på tværs af ældreområdet inden for den samme kommune, da medarbejdernes oplevelse af ledelsen i høj grad påvirkes af, hvordan den nærmeste personaleleder praktiserer ledelse:

*”Nogle steder lytter de [lederne, red.] mere, men andre steder gør de ikke, og så mister de medarbejdere.” (Medarbejderrepræsentant)*

Generelt anerkender medarbejderrepræsentanterne, at ledelsen hos dem har intentioner om at praktisere støttende og nærværende ledelse, uafhængigt af om de mener, at det lykkes eller ej. Samtidigt peger medarbejderrepræsentanterne også på, at de mener den primære årsag til, at det ikke lykkes for alle ledere at praktisere støttende og nærværende ledelse i tilstrækkelig grad er, at lederne ikke har tiden til det. I den forbindelse er det relevant at nævne, at vi i de næste afsnit ser nærmere på ledelsesspænd og kompetencer.

*”Det svinger, men i de senere år har ledelsen været mindre synlig, fordi de er i gang med alt muligt andet end at være der, hvor de egentlig bør være, hvor de kan se medarbejderne. Vores nærmeste leder gør alt, hvad hun kan, men der er simpelthen så meget med møder, udvalg og projekter, som hun også skal være en del af. Det går for medarbejderne ud over kontakten til den nærmeste leder. Det er ikke godt, for så er der grobund for mange [dårlige, red.] ting, hvis hun ikke er der til at opfange de ting og ikke når at fange det, før det er for sent.” (Medarbejderrepræsentant)*

En af de interviewede chefer nævner i forbindelse med støttende og nærværende ledelse, at hun mener, at det også er vigtigt at have fokus på fastholdelsen af ledelsen for at kunne fastholde medarbejderne, da lederne som nævnt ovenfor blandt andet spiller en vigtig rolle, i forhold til om medarbejderne føler sig set og hørt. Det er derfor også vigtigt at klæde lederne ordentligt på til deres opgaver.

*”Vi er optaget af det [fastholdelse af ledere, red.]. På et tidspunkt var ledelsen forpustet, og det gik ud over trivslen, og så tog vi det alvorligt med det samme. At alle kan gå på arbejde og trives kan dryppe nedad. Det tager vi alvorligt. Det er en kultur, og vi ved, at det har en kæmpe betydning for os alle. En kultur som vi bliver ved med at vedligeholde.” (Ældrechef)*

## 8.4 Ledelsesspænd

Medarbejderrepræsentanter og chefer fra alle de deltagende kommuner fremhæver, at ledelsesspændet kan påvirke fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, da et større ledelsesspænd gør det sværere for de nærmeste ledere at være nærværende og støttende over for deres medarbejdere:

*”Det gør det bestemt. Vi skal have faglig ledelse tæt på medarbejderen, og vi skal have ledelsesspændet ned. Alle ledere får et modul i forandringsledelse.”*

*Ledelsesspændet skal ned for at få mere nærværende ledelse.” (Leder på plejeboligområdet)*

*”Vores udfordring i hjemmeplejen er, at nogle ledelsesområder er for store. Nogle [ledere, red.] har næsten 100 medarbejdere. Du kan ikke være en synlig leder for 100 medarbejdere. De [øverste ledelse, red.] ændrer det til mindre områder. Det er et ønske fra lederne, da de ikke kan være nærværende over for medarbejderne.”  
(Medarbejderrepræsentant)*

Flere chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at der er fokus på at nedbringe ledelsesspændet hos dem, da et stort ledelsesspænd kan påvirke en leders mulighed for at praktisere støttende og nærværende ledelse, der betyder meget for social- og sundhedspersonalets fastholdelse. Der kan dog være forskellige forhold herunder økonomi, der kan være en forhindring for at reducere ledelsesspændet:

*”Vi har en opmærksomhed på det [ledelsesspændet, red.]. Det er første skridt, men vi har ikke økonomi til at ændre meget på det.” (Ældrechef)*

Samtlige chefer fremhæver i forbindelse med ledelsesspænd og sammenhængen til fastholdelse, at det ikke er muligt at angive præcist, hvad der er den ”passende størrelse” på ledelsesspændet, og hvornår det bliver for stort. Det skyldes primært, at der er forskel på ledere, ledernes opgaver, og at der kan være stor forskel på, i hvor høj grad en leder understøttes og aflastes af en souschef eller et støttesystem af medarbejdere, der varetager nogle af lederens opgaver i forhold til fx planlægning og administration:

*”Vi kan godt have to enheder, som er lige store, hvor det er forskelligt, hvordan det fungerer. Hvor der er andet, som er på spil, men det påvirker lederens mulighed for nærvær, når man har ti i stedet for 50.” (Ældrechef)*

*”Ledelsesspændet handler også om, hvilken organisation du har bygget op omkring dig som leder. Det handler også om at have en bund, der virker rigtigt godt.”  
(Ældrechef)*

*”Ledelsesspændet er ikke kun antal medarbejdere, men det er også opgaverne. Hvis man kan mindske back-office-opgaverne, så kan det regulere på ledelsesspændet. Vi kigger derfor mere bredt på det.” (Leder i hjemmeplejen)*

## 8.5 Klæde lederne på til ledelsesopgaven

Chefer i flere af de interviewede kommuner lægger vægt på, at det er vigtigt at klæde lederne på, så lederne har de tilstrækkelige kompetencer til at løse de opgaver, de står med i dagligdagen. Det betyder også noget for fastholdelsen af medarbejderne, at de oplever god ledelse. I flere kommuner sker det ved, at lederne introduceres grundigt til strategierne og ledelsesgrundlaget i kommunen, ligesom det blandt andet også sker gennem efteruddannelse og løbende sparring. Der er dog forskel på, hvad man i de enkelte kommuner har prioriteret, at alle ledere skal igennem.

*”Diplom i ledelse skal alle ledere have. Højt fagligt niveau blandt lederne. Det spiller ind [i fastholdelsen af medarbejdere, red.], at der er ledelseskompetencer.” (HR-chef)*

Det nævnes også af cheferne i en kommune, at det er vigtigt, at lederne kommer ud tæt på medarbejderne og får en fornemmelse af, hvad det er, der er vigtigt for medarbejderne, og hvad de eventuelt har af udfordringer. Det flugter med betydningen af støttende og nærværende ledelse beskrevet i kapitlet ovenfor.

*"Spritnye ledere klæder vi på. De får hjælp til hands-on ledelse. Vi har et ledelsesgrundlag og en strategi, og det er også vigtigt, men det her med hands-on "hvad bøvler du med" [er særligt vigtigt, red.]. Vi prøver at gøre, hvad vi kan for at være ude at mærke virkeligheden." (HR-chef)*

I den forbindelse nævner flere chefer også, at HR har en vigtig rolle i at understøtte lederne og være lydhøre over for ledernes behov, og hvad de konkret efterspørger:

*"HR er gode til at være ude at spørge, hvad der er behov for, og hvad der skal ændres. Vi [ledere, red.] kunne ikke bruge MUS, fordi det var meget akademisk og rådhusagtigt. Nu er det ændret, og der er nu tre forskellige former for MUS, og der er noget handling på." (Leder i hjemmeplejen)*

I Randers Kommune har de systematiseret den interne ledelsesudvikling og vidensdeling gennem faste ledelseskonerferencer og netværksgrupper. Læs mere om tiltaget i boks 8.4.

#### Boks 8.4

##### **Case 14: Ledelsesudvikling gennem konferencer og netværksgrupper i Randers Kommune**

For at få dialog mellem lederne og skabe intern ledelsesudvikling afholder Randers Kommune to årlige ledelseskonerferencer med efterfølgende netværksgrupper. Konferencerne og netværksgrupperne giver lederne et rum, hvor de kan drøfte ledelse og de svære elementer, der er i deres dagligdag. Det understøtter lederne i deres lederrolle og giver redskaber til bl.a. at fastholde medarbejderne. Det at klæde lederne på og løbende ledelsesudvikle betyder noget for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet, da ledelseslaget og særligt nærmeste leder er en vigtig faktor for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet.

I udarbejdelsen af lederkonferencerne er der fokus på ledernes behov ved, at lederne selv er med til at udforme lederkonferencen, så de på den måde er med til at sætte dagsordenen. På den næste lederkonference er temaet fx kommunikation i kriser, der omhandler ekstern kommunikation og den svære, men nødvendige samtale med medarbejdere. Lederkonferencerne benyttes også strategisk fra den øverste ledelse til at sætte en fælles ramme og retning for det, der skal arbejdes med. Konferencerne er således med til at understøtte implementeringen af væsentlige politiske temaer og have en drøftelse af de forventninger, der er til lederne på omsorgsområdet. Det er med til at skabe en fælles forståelse blandt den øverste ledelse og lederne, så fx strategier og nye initiativer i højere grad kommer ud at leve hos medarbejderne.

## 8.6 Samarbejde med MED-systemet

Chefer og medarbejderrepræsentanter lægger alle vægt på vigtigheden af medarbejderinddragelse og et velfungerende samarbejde mellem ledelsen, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i MED-systemet. Et velfungerende MED-system giver ifølge flere chefer og medarbejderrepræsentanter medarbejderne en stemme, der gør, at medarbejderne føler sig hørt og inddraget. Det påvirker fastholdelsen af medarbejderne positivt.

Der er på tværs af de interviewede chefer og medarbejderrepræsentanter forskellig opfattelse af, hvor velfungerende samarbejdet i MED-systemet er hos dem. Generelt tegner der sig et billede af, at de interviewede chefer har en mere positiv opfattelse af samarbejdet end medarbejderrepræsentanterne, der i nogle af de deltagende kommuner godt kunne ønske sig mere inddragelse og indflydelse:

*"Vi har et velfungerende TRIO-samarbejde<sup>3</sup>. Det bliver prioriteret. Hvis der træffes en beslutning om, at det skal drøftes længere oppe, så sker det også. Det har betydning for fastholdelse, fordi de får en stemme der." (Leder på plejeboligområdet)*

*"Når vi sidder i MED-udvalg, så kan det være svært at komme igennem med nogle ting. [...] Det er lidt opad bakke for de tillidsvalgte nogle gange."  
(Medarbejderrepræsentant).*

---

<sup>3</sup> En TRIO består i udgangspunktet af samarbejdet mellem tre funktioner: Leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant.

## 9 Seniorer, livsfasefleksibilitet og onboarding

I dette kapitel zoomer vi ind på chefernes og medarbejderrepræsentanternes vurderinger af, hvordan man i deres kommune arbejder for at fastholde seniormedarbejdere og andre medarbejdergrupper som fx småbørnsforældre, der i kortere eller længere perioder har behov for særlige rammer og fleksibilitet fra arbejdsgivers side. Herudover er der i kapitlet fokus på, hvordan kommunerne arbejder med onboarding af nye medarbejdere.

Særligt omkring fastholdelsen af seniorer er der fra nationalt hold et stort fokus på tiltag, der skal fastholde flere i længere tid på arbejdsmarkedet. Der er derfor lavet en række bredt dækkende initiativer, som blandt andet tager udgangspunkt i rammeaftalen for seniorpolitik indgået i forbindelse med overenskomstforhandlingerne mellem KL og Forhandlingsfællesskabet. Den måde de deltagende kommuner arbejder med fastholdelse af seniorer på overlapper derfor med nogle af de tiltag, der fremmes og er aftalt mere bredt set.

### CENTRALE KONKLUSIONER FRA KAPITLET

---

- I alle de deltagende kommuner er der et fokus på at fastholde seniorer på ældreområdet. Flere kommuner fremhæver, at de i højere grad også har fokus på livsfasefleksibilitet mere generelt og de forskellige behov, man kan have, afhængigt af hvor man er i sit liv. I den forbindelse skal en senior- og livsfasepolitik ifølge de interviewede handle om at møde medarbejderne i en åben dialog med en forståelse af, at medarbejdernes ønsker og behov er individuelle. Det er det, flere af kommunerne bruger løbende seniorsamtaler til.
  - Der er systematiserede onboardingforløb i alle de udvalgte kommuner for nye medarbejdere, ligesom kommunerne benytter sig af en form for mentorordning, som en central del af deres introduktionsprogram på ældreområdet. Chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at der ikke gøres forskel på onboardingforløbet afhængigt af, om der er tale om en nyuddannet eller erfaren ny medarbejder. Det skyldes, at man ikke kan forudse, hvad nye medarbejdere har behov for at blive introduceret til.
- 

### 9.1 Fastholdelse af seniorer og livsfasefleksibilitet

Chefer og medarbejderrepræsentanter på tværs af alle kommuner beretter om, at der er et særskilt fokus på at fastholde seniorer i deres kommune. Derfor har man i alle de deltagende kommuner en form for seniorpolitik, der enten står selvstændigt, eller som er en del af en større strategi med fokus på fastholdelse eller livsfaser mere generelt. Fokusset på seniorer og seniorpolitik forklares af chefer i flere af de udvalgte kommuner som en konsekvens af, at en stor andel af medarbejderne på ældreområdet har en relativt høj alder kombineret med de generelle rekrutteringsudfordringer:

*”Det er særligt alderssammensætningen, som er en udfordring. Vi står over for nogle store årgange [der snart kan forlade arbejdsmarkedet, red.]. Derfor er fastholdelse af seniorer vigtigt de næste år. Vi har fået penge til det i budgetforliget, der lige er blevet vedtaget.” (Ældrechef)*

Flere chefer lægger vægt på, at selvom der er en seniorpolitik og konkrete tiltag, man kan tilbyde medarbejderen, så handler god seniorpolitik i første omgang om at møde medarbejderne individuelt



ved at tage en mere åben snak om, hvorvidt medarbejderen har nogle ønsker, der kan gøre, at de kan se sig selv på arbejdspladsen i længere tid. Det er det, flere af kommunerne bruger løbende seniorsamtaler til.

Hvilken aftale eller hvilket hensyn, der eventuelt skal tages, er individuelt. Men nogle af de mere konkrete ting som cheferne og medarbejderrepræsentanterne nævner, der kan have indflydelse på fastholdelsen af seniormedarbejderne blandt social- og sundhedspersonalet, handler om større indflydelse på vagtplanlægningen og muligheden for at gå ned i tid. Det kan også handle om hensyn i selve opgaveløsningen, hvor nogle måske ikke længere kan klare rengøring. Det kan også være den omvendte situation, hvor nogle ønsker kun at gøre rent, eller ønsker at blive flyttet over i en anden stilling på kommunens ældreområde, hvor opgaverne passer medarbejderen bedre.

Selvom der er et generelt fokus på seniorer og seniorpolitik, så nævner flere af de interviewede chefer også, at der fremadrettet kan gøres endnu mere i relation til at fastholde seniorer, ligesom der er en balancegang mellem at imødekomme seniormedarbejdernes ønsker og have blik for, hvordan disse ønsker passer ind i opgaveløsningen:

*"Vi er lidt gode, men vi gør ikke nok. Lige nu har vi kigget på seniorstrategi. Det er en hårfin balance. Vi kan godt lave en masse tiltag, der tilgodeser seniorerne, men tilgodeser det arbejdspladsen? Betyder det, at vedkommende bliver længere tid på arbejdsmarkedet, eller betyder det, at de går ned i tid og går på pension på samme tid, som de ellers havde? Balance gang af 'what's in it for me, and what's in it for you?' Og så har vi også 60 andre medarbejdere, som også skal tilgodeses. Men vi kunne blive langt bedre [i forhold til seniorer, red.]." (Ældrechef)*

Der er forskel på om de interviewede medarbejderrepræsentanter mener, at der gøres nok for at forsøge at fastholde seniorerne i deres kommune. Der er også enkelte medarbejderrepræsentanter inden for samme kommune, som har forskellig opfattelse af, hvordan kommunens indsats er i forhold til seniormedarbejdere.

*"Fastholdelse af seniorer. Der er en årlig seniorsamtale, som seniorerne er rigtig glade for, fordi der kan de snakke med deres nærmeste leder i forhold til, om der skal ændres noget, og hvordan de har det, og eventuelt ting der skal tages hensyn til. 'Har jeg lyst til at gå op eller ned i tid?' Der bliver lyttet rigtig godt. Ikke alt er muligt, men man får en god snak med sin leder. Der bliver sat pris på det hos os." (Medarbejderrepræsentant)*

*"Det kunne godt blive bedre, men der snakkes om det [seniorer, red.]. Vi har en seniorpolitik, og sammen med leder og FOA kan man godt strikke en aftale sammen, så man fx kan få fri hver onsdag." (Medarbejderrepræsentant)*

En chef i en kommune fortæller, at hun har spurgt 30 af de seniormedarbejdere, der har trukket sig tilbage hos dem om, hvad årsagerne til tilbagetrækningen var. Det har givet et indblik i, hvad der mere konkret får ældre social- og sundhedsmedarbejdere i kommunen til at trække sig tilbage. Den viden kan potentielt gøre det nemmere at lave tiltag, der kan fastholde seniormedarbejderne længere tid på arbejdspladsen. Chefen fortæller, at de tidligere seniormedarbejders begrundelse for at trække sig tilbage generelt kunne inddeles i tre grupper: Dem der egentlig gerne ville være blevet længere, men som ikke synes, at rammerne var tilstede, dem der egentlig gerne ville være blevet længere, men som var for nedslidte til at fortsætte, samt dem der gerne ville trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet for fx at have mere tid til børnebørnene.

Flere chefer og medarbejderrepræsentanter nævner også, at nogle medarbejdere vælger at blive på arbejdspladsen i et eller andet omfang efter pensionsalderen. Derfor hilses det velkomment, at der er kommet en lovændring, hvor man ikke længere bliver modregnet i folkepensionens grundbeløb eller i pensionstillægget på grund af sin arbejdsindtægt, der gør det mere attraktivt at tage lønnet arbejde, mens man er på pension. En ældrechef fortæller, at de aktivt forsøger at rekruttere social- og sundhedspersonale, der ellers har trukket sig tilbage fra arbejdsmarkedet:

*"Vi har skrevet til alle, som har forladt os inden for de seneste to år. Vi har også haft en annonce i avisen: 'Har du lyst til at komme tilbage?' Vi skriver hyppigt ud [til medarbejdere, som har trukket sig tilbage, red.], men selvfølgelig ikke hele tiden."*  
(Ældrechef)

### **Fokus på livsfasepolitik og de yngre medarbejdergrupper**

Flere chefer og enkelte medarbejderrepræsentanter lægger vægt på, at de i deres kommune ikke kun har et fokus på særlige tiltag rettet mod seniorer og fastholdelsen af dem, men i stedet har fokus på livsfaser mere generelt, og de forskellige ønsker medarbejderne kan have afhængigt af, hvor medarbejderne er i deres liv. Det fremhæves i den forbindelse, at det er mange af de samme ting, der går igen, uanset om man ser på seniorpolitik for sig selv eller livsfasepolitik for hele medarbejdergruppen. Således handler det i begge tilfælde om at være opmærksom og imødekommende overfor individuelle behov og ønsker, når ønskerne ellers kan passe sammen med driften og hensynet til de øvrige medarbejdere.

I Hjørring Kommune har man lavet en livsfasepolitik, der er beskrevet nærmere i boks 9.1.

#### **Boks 9.1**

##### **Case 15: Livsfasepolitik i Hjørring Kommune**

Som et led i udfordringen med manglende arbejdskraft har Hjørring Kommune fået en livsfasepolitik, som er udarbejdet i forbindelse med Hjørring Kommunes deltagelse i Seniorpartnerskabet og En fremtid med fuldtid. Udgangspunktet for politikken er, at den skal understøtte et langt og godt arbejdsliv for medarbejderne samt medvirke til at mindske rekrutteringsudfordringer i Hjørring Kommune. Livsfasepolitikken omfatter samtlige ansatte, idet alle medarbejdere gennemgår forskellige livsfaser i løbet af et arbejdsliv. Det kan eksempelvis være i forbindelse med graviditet, små børn, skelsættende livsbegivenheder, seniortilværelse osv. Livsfasepolitikkens formål er:

1. At skabe attraktive og meningsfulde arbejdsfællesskaber, der giver medarbejdere lyst til og mulighed for at blive i arbejde gennem alle livets faser, og som giver deltidsansatte medarbejdere lyst og mulighed for at arbejde flere timer.
2. At skabe fundamentet for at kunne gå i dialog med medarbejdere i særlige livsfaser om muligheden for tilpassede hensyn.
3. At bringe medarbejderes kompetencer bedst muligt i spil og sikre, at "tavs viden" ikke går tabt mellem generationer (livsfaser).

Livsfasepolitikken er ny og er ved at blive implementeret, så Hjørring Kommune kan endnu ikke vurdere, hvilken betydning politikken har for medarbejderne og for deres fastholdelse.

Flere chefer og medarbejderrepræsentanter fortæller, at særligt de unge i højere grad end de ældre medarbejdere generelt har et større ønske og forventninger om fleksibilitet fra arbejdsgivers side. Her peger en chef på, at det netop kunne være et sted, hvor de som kommune kunne forbedre sig, men at det også ofte er rammerne omkring driften og organiseringen, der forhindrer, at man kan give den ønskede fleksibilitet. Det er en udfordring for fastholdelsen, da det opleves, at de private vikarbureauer i højere grad kan tilbyde fleksibilitet:

*"Vi kan se, at vi mister medarbejdere til vikarbureauer, så jeg kunne godt tænke mig, at vi kunne blive ligeså fleksible [som vikarbureauer, red.]. Det handler også om livsfaser i forhold til, om man vil have en mere fast eller løs fastholdelse på grund af fx børn eller skilsmisse. Men det kræver også noget i forhold til arbejdstidsaftaler. Hvis vi kunne blive endnu mere fleksible, så vil vi kunne fastholde endnu mere."*  
(Leder i hjemmeplejen)

## 9.2 Onboarding af nye medarbejdere

Der er enighed blandt chefer og medarbejderrepræsentanter om, at vellykket onboarding er vigtigt for fastholdelsen af nye medarbejdere. Det kan være med til at sikre, at den nye medarbejder føler sig taget godt imod, klædt på til opgaverne og inddraget i det faglige og sociale fællesskab på arbejdspladsen. Det betyder også noget for fastholdelsen af de eksisterende medarbejdere, at de nye medarbejdere kommer godt ind i arbejdsopgaverne og fællesskabet på arbejdspladsen.

Chefer og medarbejderrepræsentanter i alle de deltagende kommuner fortæller, at de har et fast onboardingmateriale, og at onboardingen generelt er systematiseret. I boks 9.2 er der et eksempel fra Randers Kommune på, hvordan et introduktionsprogram kan se ud.

### Boks 9.2

#### Case 16: Introduktionsprogram i Randers Kommune

En god start på jobbet er væsentlig for, at nye medarbejdere føler sig taget godt imod, og at de falder til på sin nye arbejdsplads. Her er det vigtigt, at der er struktur og systematik omkring nye medarbejdere, og derfor har Randers Kommune et systematisk introduktionsprogram, som alle nye medarbejdere skal igennem.

HR-afdelingen har udarbejdet forskelligt intramateriale, der kan benyttes til at skabe struktur om den gode velkomst og onboarding på arbejdspladsen. Materialet er lavet som skabeloner, så de enkelte afdelinger kan tilpasse det til deres lokale forhold. Ud fra materialet kan lederne tage stilling til, hvad der er relevant for deres nye ansættelser. På denne måde bliver det ikke tilfældigt, hvordan en introduktion forløber. Introduktionsprogrammet er lavet sådan, at man kan vinge af, hvad man har været igennem, og hvad man mangler. Eksempler på indsatser er makkerordning, sidemandsoplæring samt løbende opfølgning og samtaler med nærmeste leder. Programmet kan løbende tilpasses den enkeltes behov, så der enten skrues op eller ned for tempoet. Onboarding tænkes som et længere forløb, der også fra start af tilpasses den enkelte og dennes rolle af nærmeste leder.

For ufaglærte er kommunen ved at implementere et fagligt introduktionsprogram, der består af e-learning og efterfølgende dialog med en erfaren medarbejder om de faglige emner. Det giver tryk for det faste personale at vide, at nyansatte ufaglærte har gennemgået nogle faglige emner, inden de skal løse visse opgaver hos borgeren.

Omsorgsområdet er ved at implementere en elektronisk platform, der kan benyttes til onboarding af nye medarbejdere. Her kan man få et velkomstbrev, tilgå sit introduktionsprogram, nødvendige kurser m.v. Det er med til at understøtte systematik og en god start på sit nye job.

Medarbejderrepræsentanterne og cheferne fortæller på tværs af alle kommunerne, at de som en vigtig del af onboardingforløbene arbejder med en form for mentor, makker eller kontaktperson, der typisk er en erfaren kollega, som den nyansatte bliver knyttet til, og som i mange tilfælde også får ansvaret for at sikre at onboardingforløbet følges.

I onboardingforløbene er der fokus på at introducere de nye medarbejdere til deres opgaver og praktikaliteterne i den forbindelse. Medarbejderrepræsentanterne og cheferne i flere kommuner

lægger også vægt på, at det er væsentligt at sørge for, at den nyansatte bliver hjulpet ind i det faglige og sociale fællesskab på arbejdspladsen. Det nævnes også af en chef, at det hos dem er væsentligt, at de nye medarbejdere bliver introduceret til det syn og de værdier, man går til opgaverne med i kommunen:

*"Når vi taler om onboarding, så handler det ikke kun at blive introduceret til det sociale, men også om at blive integreret i kerneopgaveforståelsen. Hvordan forstår vi kerneopgaven, og hvad forventes der af mig som medarbejder? Det er vigtigt for den måde, man får inkluderet nye medarbejdere på. Ikke kun i det sociale fællesskab, men også i det faglige fællesskab. Det dyrker vi meget." (HR-medarbejder)*

Det kan afhænge af den enkelte personaleleder i hvilket omfang tankerne og mulighederne i de systematiserede onboardingforløb bliver implementeret i praksis:

*"Det vi gør, der er godt, er, at vi har struktureret introduktionen med introduktionsprogrammer og makkerordninger. Fx inden for 3 måneder skal de have møde med lederen. Er der behov for oplæring? [I forhold til makkerordning, red.] har makkeren et fagligt ansvar og socialt ansvar for den nye. Udfordringen er igen, at der er mange gode tiltag, men det afhænger meget af arbejdspladsen. Det er op til den enkelte leder at bringe det [tiltagene, red.] i spil." (Medarbejderrepræsentant)*

Ved onboardingen gøres der ikke forskel på, om der er tale om en ny medarbejder med tidligere relevant erhvervserfaring, eller om der er tale om en nyuddannet. Det fortæller chefer og medarbejderrepræsentanter i samtlige kommuner. Det skyldes, at det er svært at forudse præcis, hvad de nye medarbejdere med tidligere erhvervserfaring har behov for. Så for ikke at undervurdere opgaven, gøres der i udgangspunktet ikke forskel på nye medarbejdere. Til gengæld kan forløbet så undervejs tilpasses den enkelte fx ved, at tempoet sættes op eller ned.

Selvom selve introduktionsprogrammet ikke er forskelligt afhængigt af om man er nyuddannet eller ej, så fortæller flere chefer, at de har en særlig opmærksomhed omkring de unge og nyuddannede, da de godt kan opleve et chok ved at gå fra uddannelse til job – et praksischock. Det nævnes fx af en af cheferne, at de følger sygefraværet tættere og hurtigere indleder dialog, hvis der ser ud til at være behov for det:

*"Hvis det er nogle, som ikke har været her før, så har vi meget fokus på, at de nyuddannede bliver grebet. Vi holder også mere øje med sygefravær og hiver dem ind til samtale tidligere, hvis der er noget." (Leder på plejeboligområdet)*

I nogle kommuner holder de opfølgningssamtaler undervejs i onboardingprogrammet for i dialog med medarbejderen at vurdere, om introduktionstempoet skal ændres, eller om der er områder, hvor medarbejderen føler de mangler introduktion.

En medarbejderrepræsentant nævner, at selvom der er sat tid af til onboarding af en ny medarbejder, så kan et onboardingforløb blive presset eller nedprioriteret, hvis der opstår et behov for at medarbejderen, der står for onboardingforløbet, i stedet skal prioritere borgernære opgaver. Det kunne eksempelvis være i forbindelse med sygdom blandt andre kollegaer. Her er der samtidig en opfattelse af, at onboardingforløbet ikke efterfølgende bliver justeret:

*"Det kræver tid, at vores kollegaer tager godt imod dem [nyansatte, red.]. Det er ikke altid nemt. For selvom der er sat tid af til det, så bliver der jo ikke tilpasset, hvis man har tre sygemeldinger." (Medarbejderrepræsentant)*

Medarbejderrepræsentanter i flere kommuner nævner også, at der er en form for tilvænningsperiode for de medarbejdere, der var ansat i forvejen, når der kommer en ny ind. Der går således en vis periode inden medarbejderne har lært hinandens kompetencer at kende. Derfor har udskiftning af personale også konsekvenser for dem, der har været på arbejdspladsen i længere tid. Det bør man også være opmærksom på i et fastholdelsesperspektiv.

*"Når vi skal have nye ind, så går der lige nogle måneder, inden vi har styr på det.  
Hvis det bare var det samme personale hele tiden, så vidste vi alle, hvad folk kan og  
ikke kan. Det skaber noget ubalance, når der er udskiftning."  
(Medarbejderrepræsentant)*

## 10 Opsamling på tiltag og spørgsmål til inspiration

I denne analyse har vi foretaget en afdækning af, hvordan udvalgte kommuner arbejder med at fastholde social- og sundhedspersonalet på ældreområdet. Det har vi gjort med udgangspunkt i 10 interviews med henholdsvis chefer og medarbejderrepræsentanter hos fem af de kommuner, der ser ud til at være gode til at fastholde social- og sundhedspersonalet. Analysen viser, at der er en række faktorer, som medarbejderrepræsentanter og chefer oplever, har stor betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet. Herudover peges der også på i analysen, hvordan man kan arbejde med disse faktorer i forskellige tiltag for at øge fastholdelsen. I tabel 10.1 ses en oversigt over rapportens tiltag, samt hvilke temaer og undertemaer de relaterer sig til.

Tabel 10.1

### Oversigt over fastholdelsestiltag for social- og sundhedspersonalet

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

Flere af tiltagene i tabel 10.1 bliver løbende i rapporten beskrevet i en række cases fra kommunerne. I tabel 10.2 nedenfor ses en oversigt over de 16 casebeskrivelser, som er en del af rapporten.

**Tabel 10.2**

**Oversigt over casebeskrivelser**

**Kapitel 5: Motivation, trivsel og arbejdsmiljø**

Case 1: Fokus på kerneopgaven i Hjørring Kommune – et procesværktøj

Case 2: Projekt "Jeg gør en forskel" i Randers Kommune

Case 3: Strategisk fokus på udbredelse af gode historier om ældreområdet i Hjørring Kommune

Case 4: Fokus på trivsel og samarbejde på faste møder i Hjørring Kommune

Case 5: Obligatorisk coachingkursus for daglige ledere i Gladsaxe Kommune

Case 6: Kampagne og målrettet indsats mod krænkelse og nedværdigende behandling i Køge Kommune

**Kapitel 6 Kompetencer til opgaverne og faglig udvikling**

Case 7: Tydelig opgavedeling og udviklingssygeplejersker i Gladsaxe Kommune

Case 8: Kompetenceprofil for hver gruppe i Randers Kommune

Case 9: Læringsvejledere i Gladsaxe Kommune

**Kapitel 7: Arbejdsforhold**

Case 10: Flyverkorps i Gladsaxe Kommune

**Kapitel 8: Ledelse**

Case 11: Nøgletal som udgangspunkt for inspiration og erfaringsudveksling i Randers Kommune

Case 12: Nøgletal som udgangspunkt for medarbejderinddragelse i Favrskov Kommune

Case 13: Indsamling af data hos tidligere medarbejdere i Gladsaxe Kommune

Case 14: Ledelsesudvikling gennem konferencer og netværksgrupper i Randers Kommune

**Kapitel 9: Seniorer, livsfasefleksibilitet og onboarding**

Case 15: Introduktionsprogram i Randers Kommune

Case 16: Livsfasepolitik i Hjørring Kommune

Da analysen viser, at der er flere forskellige faktorer, som har betydning for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet, samt at det er muligt at arbejde med disse faktorer i forskellige fastholdelsestiltag, er det derfor relevant for den enkelte kommune at følge op på fundene i denne analyse. Det gør sig særligt gældende, hvis man oplever at have udfordringer med at fastholde sit social- og sundhedspersonale. I boksen herunder har vi derfor givet inspiration til, hvilke refleksionsspørgsmål man kan overveje i det videre arbejde med fastholdelse af social- og sundhedspersonalet i kommunerne.

## REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvordan har vi i de seneste år arbejdet med at fastholde social- og sundhedspersonalet på ældreområdet i vores kommune? Hvilke fastholdelsestemaer har været i fokus, og hvilke temaer har ikke været i fokus?
- Kan vi genkende de forhold, der peges på som værende vigtige for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet på ældreområdet? Afspejles det i den måde vi prioriterer og arbejder med vores fastholdelsesindsats på?
- Hvilke fastholdelsestiltag præsenteret i nærværende analyse (se oversigt i tabel 10.1) har vi arbejdet med hos os, og hvilken betydning har det haft for fastholdelsen af social- og sundhedspersonalet?

- 
- Er der nogle fastholdelsestiltag i denne rapport, som vi endnu ikke har arbejdet med, og som kunne være interessante for os at dyrke yderligere?
  - I hvilket omfang har vi i vores kommune været i dialog med andre kommuner om deres fastholdelsesindsats overfor social- og sundhedspersonalet på ældreområdet?
  - Hvordan får vi i vores kommune bedst implementeret og spredt gode fastholdelsestiltag for social- og sundhedspersonalet på tværs af ældreområdet?
  - Hvad er afgangsprocenten blandt social- og sundhedspersonalet på ældreområdet i vores kommune, og hvordan ligger vi i forhold til landsgennemsnittet og vores typiske sammenligningskommuner? Find tallene på [www.benchmark.dk](http://www.benchmark.dk).
-