

Dragør Kommune

Uddannelses-, rekrutterings- og fastholdelsesstrategi
Februar 2022



DRAGØR
KOMMUNE

Den attraktive arbejdsplads er nøglen til at tiltrække nye medarbejdere

I Dragør Kommune har vi et fælles ansvar – både ledere og medarbejdere – for at skabe en attraktiv arbejdsplads, der løfter kommunens kerneopgaver og sikrer borgerne et højt serviceniveau.

Personalepolitikken er et sæt fælles værdier og leveregler for den samlede organisation, der skal sikre, at vi kan tiltrække, udvikle og fastholde kvalificerede medarbejdere. Lederen skal igennem sit virke, sine holdninger og sin adfærd afspejle de grundlæggende værdier i personalepolitikken samt i fællesskab med medarbejderen få denne til at leve ved at bevare og styrke fælles værdier i dagligdagen.

Endvidere har vi i Dragør Kommune formuleret et organisatorisk pejlemærke, der definerer den organisation vi gerne vil være, når vi skal arbejde individuelt, samarbejde med hinanden og samarbejde med borgere; *”Vi skaber i fællesskab den værdi, som vi ønsker for vores nærmeste”*.

Det organisatoriske pejlemærke er kernegrundlaget og handler om, at vi i Dragør Kommune skal have øje for den værdi vi skaber med vores handlinger samtidig med, at vi forsøger at sætte os i borgerens sted, når vi løser opgaver. På denne måde sikrer vi, at opgaveløsningen både har et fagligt- og et menneskeligt perspektiv.

Det organisatoriske pejlemærke skal ses i sammenhæng med medarbejderprincipperne og ledelsesprincipperne, da de tilsammen beskriver vores værdier og holdninger til en attraktiv arbejdsplads:

Medarbejderprincipper

- 1) *Hjælpssom*
- 2) *Nysgerrig*
- 3) *Energisk*
- 4) *Ansvarlig*

Ledelsesprincipper

- 1) *Relationskompetent*
- 2) *Kommunikationsstærk*
- 3) *Sammenhængsskarp*
- 4) *Værdiskabende*

Indhold og værdier i medarbejder- og ledelsesprincipper

1) Hjælpssom

Ved "hjælpssom" forstår vi, at vi som medarbejdere ønsker at hjælpe hinanden, ønsker at samarbejde med en positiv, imødekommende attitude. Det vil også betyde, at vi prøver at skabe gode relationer til vore kolleger for at skabe en god arbejdsplads med masser af empati, humor og hjælpsomhed.

2) Nysgerrig

Vi kan lide at være nysgerrige i vores arbejde, for så er vi både interesserede i, hvordan effekten af vores arbejde er, og vi er også interesserede i vores faglige udvikling og sparring med kollegerne. Vi tilstræber videndeling og ønsker dialog.

3) Energisk

Vi møder energiske på arbejde, for vi er stolte af vores faglige arbejde i Dragør kommune og yde en god indsats for borgerne. Vi er arbejdsomme og pligtopfyldende – og har det rigtig godt sammen, fordi vi også skaber en god arbejdsplads.

4) Ansvarlig

Vi er ansvarlige over for den værdi, effekten af vores arbejde har for borgerne. Vi har alle et ansvar for at skabe det gode resultat og alle medarbejdere og ledere har en fælles initiativpligt i forhold til at forsøge at skabe værdi for borgeren.

1) Relationskompetent

Lederadfærd som vedligeholder og udvikler relationer til medarbejdere, ledere og borgere, således at de understøtter effektfulde opgaveløsninger.

2) Kommunikationsstærk

Lederadfærd som skaber klarhed om hvilke opgaver, der skal løses, hvorfor de skal løses, og hvilke rammer der er til at løse dem.

3) Sammenhængsskarp

Lederadfærd som skaber synergi og øget værdi ved at etablere sammenhænge og ved at lede på tværs af fagligheder.

4) Værdiskabende

Lederadfærd som rykker fokus fra indsatser til effekter af indsatser.

Medarbejderprincipperne og ledelsesprincipperne er de handlinger vi skal gøre og den adfærd vi skal have, for at vi kan indfri det organisatoriske pejlemærke. Samtidigt med dette skal principperne også understøtte, at vi er en attraktiv arbejdsplads med høj trivsel. De skal således sikre, at der er klarhed om måder vi løser opgaver på, klarhed om hvilke forventninger vi kan have til hinanden og klarhed om måder vi samarbejder med borgere på.

Behov for en uddannelses, rekrutterings- og fastholdelsesstrategi

Rekruttering og fastholdelse er et centralt omdrejningspunkt i personalepolitikken og et vigtigt område, som der er fokus på i alle dele af kommunen. I Dragør Kommune er der en række gennemgående fastholdelsestiltag såsom kompetenceudvikling, fokus på arbejdsmiljøarbejdet, flexordning, hjemmearbejde mv. som fortsat sigtes opretholdt og løbende udviklet.

De senere år har der særligt på velfærdsområderne været udfordringer med at rekruttere tilstrækkeligt og kompetent personale samt fastholde eksisterende medarbejdere.

Kommunekontaktudvalg Hovedstaden (KKR) besluttede i juni 2021, at alle hovedstadskommuner udarbejder en uddannelsesstrategi som et led i arbejdet med at løse rekrutteringsudfordringen på velfærdsområdet.

Denne uddannelses-, rekrutterings- og fastholdelsesstrategi tager udgangspunkt i, at der arbejdes med en række initiativer for

at udvide rekrutteringsgrundlaget og fastholde medarbejderne på velfærdsområderne; ældre- og sundhedsområdet samt skole- og dagtilbudsområdet. Baggrunden for strategien er den nationale udfordring med mangel på arbejdskraft til velfærdsområderne både i dag og i fremtiden.

Dragør Kommune har i den forrige valgperiode haft nedsat et §17, stk. 4 udvalg særligt rettet mod ældre- og sundhedsområdet, der allerede har bidraget til at finde løsninger på disse udfordringer med en række konkrete initiativer til rekruttering af nye og fastholdelse af eksisterende medarbejdere. Disse tiltag er nu ved at blive implementeret.

Fokus har særligt været på ældre- og sundhedsområdet i Dragør kommune, hvorfor skole- og dagtilbudsområdet ikke i samme omfang har forslag til konkrete tiltag og initiativer, men de forventes at have et udspil klar i løbet af 3. kvartal 2022.

Igangsættelsen af disse initiativer er koordineret sideløbende med udarbejdelsen af strategien, og er indarbejdet i

uddannelses-, rekrutterings- og fastholdelsesstrategien, hvor det har været relevant.

Strategiens opbygning

Strategien er udarbejdet med henblik på at skabe overblik over de nuværende initiativer. Målet er at kunne tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere og ledere, og derved være i stand til at løfte kommunens kerneopgaver og sikre borgerne et højt serviceniveau.

Strategien består af 2 dele. Del 1 er en kort sammenfatning af hele strategien, hvor de tværgående indsatser for ældre- og sundhedsområdet samt skole- og dagtilbudsområdet præsenteres. I del 2 fremhæves udvalgte initiativer, der er igangsat decentralt på områderne, og som vurderes at have størst effekt ift. rekruttering og fastholdelse af medarbejderne på velfærdsområderne.

DEL 1 Tværgående indsatser

I det følgende præsenteres de fire indsatser, der ønskes igangsat på tværs af velfærdsområderne, der skal afhjælpe

udfordringerne med rekruttering og fastholdelse. Den fulde oversigt over alle initiativer, der påtænkes igangsat decentralt for velfærdsområderne, beskrives mere udførligt i del 2.

De fire tværgående indsatser for at afhjælpe udfordringer med rekruttering og fastholdelse som gælder på ældre- og sundhedsområdet samt skole- og dagtilbudsområdet er:

1. Branding af Dragør Kommune
2. Onboardingprogram
3. Fokus på annoncering af stillingsopslag
4. Bedre praktikforløb

Branding af Dragør Kommune

Dragør Kommune har grundet dens geografiske placering en særlig udfordring med at tiltrække og fastholde medarbejdere sammenlignet med de kommuner, der ligger i Københavnsområdet.

Der er derfor særligt fokus på at gøre Dragør Kommune attraktivt for elever og studerende på det sundhedsfaglige område samt skoleområdet. Vi ønsker at tiltrække medarbejdere gennem branding, bl.a. via annoncekampagner og videoer. Udarbejdelsen af annoncekampagner og videoer skal ske i

samarbejde med relevante centre i kommunen, således at produktet bliver mest mulig udbytterigt for velfærdsområderne.

I arbejdet med branding vil der desuden gøres en ekstra indsats i forhold til profilering på de enkelte folkeskoler, erhvervsuddannelser, jobmesser og karrieremesser. Formålet med dette er, at sikre en tæt kontakt til mulige fremtidige medarbejdere både af geografisk nærhed til kommunen, men også fra omegnskommuner.

Gennem annoncekampagner og videoer om Dragør Kommune som arbejdsplads sættes der på at udbrede et positivt narrativ om kommunen som arbejdsplads, hvormed dette kan være medvirkende til at forbedre omdømme og image samt have en effekt på fastholdelse af nuværende medarbejdere.

Onboarding program

Der skal i løbet af 2022 implementeres et tværgående onboardingprogram med dertilhørende profilskabeloner, der er tilpasset det enkelte velfærdsområde. Det tværgående onboardingprogram skal indeholde standardmateriale som alle ansatte uanset fagområde, skal gennemgå. De dertilhørende tilpassede profilskabeloner skal udarbejdes i samarbejde med Center for Sundhed, Pleje og Rehabilitering og Center for Børn,

Skole og Kultur, således at de er tilpasset hvert enkelt faggruppe inden for velfærdsområderne.

Et struktureret og effektivt onboardingprogram kan sikre fastholdelse af den nye medarbejder og være med til fremme motivation, loyalitet og forpligtelse.

Fokus på annoncering af stillingsopslag

Der skal igangsættes en styrket indsats i forhold til annoncering af stillingsopslag til de velfærdsområder, hvor der opleves udfordringer med rekruttering.

Der sigtes mod i 2022 at udarbejde skabeloner og indføre en fast arbejdsgang for udarbejdelse af stillingsopslag. Der er igangsat en særlig indsats rettet mod social- og sundhedspersonale som uddybes i del 2. Denne indsats kan med fordel også søges igangsat for lærer og pædagoger, da det vurderes at have en effekt på rekrutteringen og til dels på antallet af kvalificerede ansøgere til stillingsopslagene.

Bedre praktikforløb

Dragør Kommune har indgået et samarbejde med Partnerskabet for Sammenhængende Uddannelser (PSU), der har til formål at løfte kvaliteten på uddannelsesinstitution og praktiksted gennem et koncept, der bygger på evalueringer fra praktikvejledere, elever og studerende. Ved at evaluere på, hvordan elever og

studerende oplever praktikstedet, kan der igangsættes tiltag til at forbedre praktikforløbene på lærer-, pædagog samt social- og sundhedsområdet.

Gennem samarbejdet bliver det muligt for Dragør Kommune at indhente datadrevet empiri og igangsætte indsatser, der bygger på praktikanter og praktikvejlederes tilbagemeldinger. På den måde kan frafaldet på praktikforløbene og lærepladserne sandsynligvis mindskes. Desuden kan tilbagemeldingerne på evalueringerne være med til at klarlægge studerendes ønsker til et praktikophold og praktikvejledernes faglighed, og dermed bidrage til forbedringer i de enkelte praktiksteder.

DEL 2

Decentrale indsatser

I dette afsnit gennemgås de decentrale initiativer, der er igangsat på velfærdsområderne for at styrke rekruttering og fastholdelse.

Igangsatte initiativer på ældre- og sundhedsområdet

På ældre- og sundhedsområdet er der igangsat en række initiativer for at styrke rekrutteringen og fastholdelsen af de sundhedsfaglige medarbejdere. Der er særligt fokus på

tiltrækning og fastholdelse af SOSU-personale, som uddybes nedenfor.

Rekruttering

Bred annoncering – også i Sverige

Der arbejdes på at udarbejde en annonceringsplan for annonceringen i Danmark og Sverige. Annonceringen i Danmark skal foregå som pop-up på sociale medier; Facebook og måske Instagram samt i de lokale aviser for Amager og København S. Annonceringen i Sverige tilrettelægges med hjælp fra Jobindex og/eller Ofir.

Der skal desuden i samarbejde med Center for Sundhed, Pleje og Rehabilitering og leder af hhv. Enggården og hjemmeplejen udarbejdes en stillingskabelon med udgangspunkt i, hvad den gode arbejdsplads er i Dragør. Stillingskabelonen skal være målrettet ældreområdet.

Opsøgende indsats – bl.a. ude på skolerne

Der arbejdes på deltagelse i messer og konferencer. Dragør Kommune skal være repræsenteret ved alle praktik- og jobmesser på SOSU-skolerne eller målrettet SOSU-elever i Region H.

I december planlægges deltagelsen i konferencer og messer for første halvår 2022.

Der er udarbejdet en pjece og et velkomstbrev til nye elever, hvor der orienteres om Dragør Kommune, herunder kommunen som arbejdsplads. Pjecen er udarbejdet og trykt i fysisk form. Pjecen bliver udleveret til alle nye elever.

Ufaglærte i uddannelse

Med aftalen om 'Flere hænder og højere kvalitet i ældreplejen' blev der på Finansloven 2020 afsat midler til at sikre mere tid til pleje, omsorg og nærvær i mødet med den enkelte borger samt at højne kvaliteten af ældreplejen ved at sætte fokus på fagligheden.

Formålet med tilskuddet er, at ufaglært personale i ældreplejen tager en uddannelse som social- og sundhedshjælper eller social- og sundhedsassistent. Tilskuddet skal anvendes til ansættelse af erstatningspersonale. Dragør kommune vil årligt ansøge om midlerne.

Fokus på de ledige i lufthavnen

Der skal indgås samarbejde med Jobcenter Tårnby i løbet af 2022 om forløb for ledige i ældreplejen, både fra lufthavnen og andre ledige servicefag. Det skal afdækkes, hvor mange ledige Dragør-borgere, der kan tilbydes relevante forløb i Dragør på ældreområdet fx i form af virksomhedspraktik eller løntilskud.

Endvidere vurderes det om ansøgeren til SOSU-uddannelsen kan tilbydes voksenelevløøn eller voksenlærlingeløn.

Systematiseret samarbejde mellem HR og jobcenteret

HR og Personaletteamet i Dragør Kommune har et godt samarbejde i de konkrete sager med Jobcenteret ved fastholdelse af nedslidte medarbejdere, hvor det kan være nødvendigt at lave ansættelser med skånehensyn, de såkaldte flexjob-ansættelser. Inden etablering af ansættelse i flexjob, er fokus på, om det kan være nødvendigt at tilpasse arbejdspladsen til medarbejderen med skånehensyn. Vi har ligeledes fokus på den særlige forpligtelse til at fastholde medarbejdere, som har fået konstateret et handicap.

Kommunikation af de gode historier

I Samarbejde med Center for Sundhed, Pleje og Rehabilitering og inddragelse af relevante MED-udvalg fastlægges og beskrives, hvad "den gode arbejdsplads" er i Dragør kommune. Der skal udarbejdes og gennemføres en kommunikationsplan for, hvordan og hvilke af de gode historier, der skal indarbejdes i stillingsopslagene. De gode historier kan omhandle en medarbejder- og/eller borgerhistorie. Det er vigtigt, at historierne er troværdige og det er afgørende, at den gode historie bliver en blanding mellem udfordringer og succes historier.

Fortællinger om den gode arbejdsplads skal indarbejdes i alle stillingsannoncer eller indgå som udsagn/citater i et lokalt medie hver måned. Historierne kan bl.a. sendes til Dragør Nyt eller slås op på Facebook. Desuden skal lederne fra ældreområdet deltage i et kursus i at skrive gode stillingsopslag.

Fastholdelse

Intern rekruttering

Ved opsigelser eller ønske fra medarbejder om omplacering skal lederen forsøge at sikre en intern omplacering. Hvis medarbejderen ikke kan placeres ved anden funktion i centeret, skal der spørges på tværs af centrene via de relevante lederfora om vedkommende kan placeres i et andet center. Drøftelser vedrørende intern omplacering skal ske i samarbejde med ledergruppen i Center for Sundhed, Pleje og Rehabilitering. Der skal iværksættes en fast procedure på ledermøder ved behov for omplacering af medarbejder, således at der arbejdes med omplaceringer frem for afskedigelser.

Data fra fratrådte medarbejdere

HR-afdelingen har udarbejdet spørgeskema som sendes til alle fratrådte medarbejdere på tværs af velfærdsområder med henblik på at få kendskab til årsager til fratrædelser. Ved at kende årsagen til fratrædelser, kan der igangsættes indsatser til

at afhjælpe antallet af fratrædelser. Denne indsats er iværksat, og kan på sigt få betydning for fastholdelse af medarbejdere i Dragør kommune.

Fejring af de gode resultater

Der bliver på nuværende tidspunkt gennemført mindst én halvårlig markering af gode resultater og anerkendelse af medarbejdernes indsats på ældreområdet. Dette med henblik på at hylde indsatsen fra de sundhedsfaglige medarbejdere samt for at nedbringe personaleomsætningen på sigt.

Fysisk og psykisk arbejdsmiljø

Der er behov for at afklare og evt. arbejde med at forebygge fysisk nedslidning, da en del medarbejdere via APV giver udtryk for at arbejdet er fysisk belastende for helbredet. Dette skal undersøges nærmere med formålet om at fastholde nuværende medarbejdere. Ligeledes er der fokus på det psykiske arbejdsmiljø for at øge trivsel og arbejdsglæde.

Reducere behovet for vikarer i ældreplejen

I MUS samtaler med medarbejderne i hjemmeplejen og på Enggården er der fokus på justering af arbejdstid med henblik på fastholdelse af medarbejdere. I videst mulig omfang søges der lavet aftaler med den enkelte medarbejder ift. justering af arbejdstid under hensyntagen til organisationen.

Desuden skal der på plejehjem og i hjemmeplejen være fokus fra administrationens side på, at der skal være færrest mulige skift i antallet af kommunale medarbejdere hos ældre borgere. Dette for eksempel ved at undersøge muligheden for partnerskab mellem kommunen, faglige organisationer og andre interessenter.

Tæt dialog og opfølgning af praktikvejleder

Der er fokus på at uddanne og opkvalificere flere praktikvejledere og på det gode praktikforløb. Herunder har praktikvejlederen en tæt dialog og opfølgning af SOSU-elevernes elev- og praktikmål. Det er planlagt, at uddannelseskonsulenten genoptager elevmøder med eleverne på rådhuset. Dette for at imødekomme elevernes udfordringer i forbindelse med praktikopholdet og for at støtte dem bedst mulig i gennemførelsen af praktikforløbet.

Sprogstøtte

Med baggrund i ekstra puljemidler fra 2021 har der været øget fokus på sprogstøtte og undervisning om dansk arbejdspladskultur samt mentor timer for elever med anden etnisk baggrund. Dette vil der fortsat være fokus på i 2022.

Igangsatte initiativer på skole- og dagtilbudsområdet

På skole- og dagtilbudsområdet i Center for Børn, Skole og Kultur er der ud over de foroven nævnte tværgående indsatser udarbejdet en procesplan for først og fremmest at klarlægge udfordringer med rekruttering og fastholdelse i skole- og dagtilbudsområdet for dernæst at igangsætte tiltag og aktiviteter til at afhjælpe selvsamme.

I procesplanen er der indarbejdet en undersøgelsesfase, hvor medarbejdere, fagforeninger og interesseorganisationer inddrages med det formål at indhente inspiration og forespørge et samarbejde om området.

I analysefasen sammenskrives pointer fra national og lokal viden i en rapport, hvorefter der på baggrund af analyserapporten idéudvikles og gives forslag til konkrete initiativer og tiltag til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på dagtilbuds- og skoleområdet. Der foreligger derfor på nuværende tidspunkt ikke konkrete initiativer på skole- og dagtilbudsområdet udover, at målet om 60/40 fordeling mellem pædagoger og pædagogmedhjælpere fortsat gælder.