

Kongens Vænge 2  
 3400 Hillerød

## NOTAT

**Telefon** 38666000  
**Direkte** 38665248  
**Mail** carine.heltberg@regionh.dk

Til: Social- og psykiatriudvalget

 Journal-nr.: 20008530  
 Ref.: hasura

Dato: 19. november 2020

## Status- og udviklingsnotat til temadrøftelse om rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø

### Baggrund

"Sammen om Psykiatriens Udvikling – Treårsplan 2020-2022" er en visionær politisk plan, der på et overordnet niveau fremlægger regionsrådets visioner på psykiatriområdet for de næste tre år. Det er besluttet, at der skal udarbejdes en handleplan, der konkretiserer, hvordan der kan arbejdes videre med treårsplanens syv temaer og de 27 anbefalinger. Social- og psykiatriudvalget har besluttet at holde temadrøftelser om alle temaerne i treårsplanen i 2020. Temadrøftelserne er dog blevet lidt forsinket grundet Covid-19 situationen, og den sidste temadrøftelse forventes derfor først holdt i januar 2021. Tidsplanen er derfor nu, som følger:

Tema	Feb.	Maj	Aug.	Sep.	okt.	Nov.	Jan.
Recovery	X						
Samarbejde med kommuner, praksissektoren og civilsamfund			X				
Bedre forløb for børn og unge					X		
Forebyggelse af tvang							X
Lighed i sundhed				X			
Psykisk sygdom og misbrug		X					
Rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø						X	

## **Temadrøftelserne**

Arbejdet med hvert tema igangsættes med en temadrøftelse i social- og psykiatriudvalget. Temadrøftelserne vil bidrage til at vise, hvordan der i et udviklingsperspektiv kan arbejdes videre med anbefalingerne i treårsplanen. For flere af temaerne vil det ikke være muligt at gennemføre drøftelsen på ét temamøde. Før hvert temamøde vil medlemmerne af social- og psykiatriudvalget modtage et status- og udviklingsnotat om det tema, der skal drøftes på mødet.

Notatet vil som udgangspunkt indeholde følgende punkter:

- Status på anbefalinger, hvor oplysninger om status på allerede planlagte initiativer vil fremgå. Når det er relevant, vil der blive taget udgangspunkt i de indsatser, som blev igangsat med Treårsplan 2017-2019.
- Initiativer der iværksættes i 2021/2022. Det fremhæves, såfremt der er forhold, der gør det usikkert om, initiativerne kan iværksættes i 2022.
- Administrationens bud på mulige skridt i forhold til at få implementeret de forslåede anbefalinger. Der er som udgangspunkt ikke tale om forslag, hvor der er beregnet økonomiske konsekvenser mv.
- Input fra hørings svar i forbindelse med høringsprocessen med Treårsplan 2020-2022.

Samtlige anbefalinger vil ikke nødvendigvis blive behandlet under selve temadrøftelserne på udvalgsmøderne. Når det giver mening, vil der alene blive givet en status i notatet. Ved temadrøftelserne vil der kunne inviteres gæster, som har et tæt kendskab til de konkrete områder. Form og indhold af temadrøftelserne og notaterne vil variere alt efter temaernes karakter og omfang og vil løbende blive evalueret.

Til temadrøftelsen om "Rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø" på social- og psykiatriudvalgets møde den 25. november vil der blive sat fokus på anbefaling 26: "At psykiatrien er en attraktiv, tryk og sikker arbejdsplads, hvor der er fokus på kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og trivsel".

På mødet vil Kresten Dørup, centerchef på Børne- og Ungdomspsykiatrisk Center og formand for LMU og medlem af VMU samt Lotte Selnæs, tillidsrepræsentant for Dansk Sygeplejeråd og næstformand i LMU og medlem af VMU holde oplæg om rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø.

Desuden deltager Anne Hertz, vicedirektør og medlem af VMU og Britt Christensen, fællestillidsrepræsentant for FOA og næstformand i VMU

## **Temadrøftelse 6: Rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø**

Region Hovedstadens Psykiatri (RHP) er på linje med de øvrige hospitaler udfordret af et svært rekrutteringsmarked. Det gælder særligt speciallæger og sygeplejersker. RHP har derfor fokus på at tiltrække og ikke mindst fastholde medarbejdere. Der er allerede

sat forskellige initiativer i gang, der har til hensigt at synliggøre RHP som en attraktiv, tryk og sikker arbejdsplads. Og som en arbejdsplads med fokus på kompetenceudvikling, et godt arbejdsmiljø og høj trivsel. Flere af disse initiativer præsenteres i dette notat.

Hver præsentation afsluttes med en "boks" med udviklingsindsatser, RHP vil prioritere i 2021 og 2022. Hensigten er naturligvis at sikre, at RHP arbejder målrettet og systematisk med temaerne; rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø.

### Nøgletal

Antal ansatte	5252
Antal årsværk	4761
Personaleomsætning	13,3 procent
Antal ansøgninger pr. stillingsopslag	8,4
Sygefravær	5,4 procent

Kilde: HR-tal – kvartalsvisrapport 2. kvartal 2020

## Status anbefaling 26: At psykiatrien er en attraktiv, tryk og sikker arbejdsplads, hvor der er fokus på kompetenceudvikling, arbejdsmiljø og trivsel

### Rekruttering

#### Rekrutteringspartnermodel

I 2019 udviklede og implementerede RHP en partnermodel på rekrutteringsområdet. Der blev etableret et rekrutteringsteam, som supporterer den lokale ledelse på centrene, herunder varetager administrative opgaver forbundet med at rekruttere.

Formålet med partnermodellen er at give rekrutteringsområdet et løft. Det gælder både den driftsmæssige håndtering af de mange rekrutteringer hvert år og et strategisk løft i forhold til at synliggøre RHP som en attraktiv arbejdsplads.

Data viser, at RHP har en mindre fremgang i antallet af ansøgere til stillingerne, men der efterspørges flere kvalificerede ansøgere pr. stillingsopslag. Derfor arbejder rekrutteringspartnerne med at løfte RHP's omdømme, så tiltrækningskraften øges blandt kvalificerede ansøgere. Det sker bl.a. ved bedre stillingsopslag samt brug af de sociale medier.

Rekrutteringsteamet har også arbejdet med at standardisere arbejdsgange således, at der sikres en hurtig, enkel og sikker rekrutteringsproces fra opslag til lønftale, som aflaster ledelsen samtidig med, at ansøgerfeltet oplever en professionel rekrutteringsproces, der giver ansøgerne lyst til at søge på et senere tidspunkt, hvis de ikke får tilbudt jobbet.

## Branding med fokus på karriereveje

RHP har lanceret en kampagne med fokus på branding af RHP's karriereveje for sygeplejersker. Kampagnen består af en video, som kort og præcist fortæller om uddannelses- og karrieremuligheder i øjenhøjde med målgruppen. Kampagnen henvender sig primært til nyuddannede sygeplejersker. Videoen, som ligger på sitet "Job i Psykiatrien", blev suppleret med plakater, merchandise og postkort – og en ambitiøs SoMe strategi. En del af strategien er at linke til kampagnefilmen i stillingsopslagene til sygeplejersker.

### *RHP's indsatser i 2021-2022*

- Rekrutteringsindsatsen konsolideres.
- Fokus på branding bl.a. i form af en relancering af kampagnen om karriereveje samt lancering af en uddannelsesportal, der henvender sig til de mange sygeplejestuderende, der hvert år har et klinisk ophold i RHP.

## Fastholdelse

### Introduktion af nye medarbejdere

Som afslutning på et vellykket rekrutteringsforløb, og som led i bestræbelserne på at fastholde dygtige medarbejdere, har RHP fokus på at introducere nyansatte.

Målet med indsatsen er, at nye medarbejdere hurtigst muligt kan løfte deres opgaver samtidig med, at de føler sig trygge i jobbet og godt rustet til at møde patienterne.

Alle faggrupper, bortset fra yngre læger, deltager derfor i en fælles introduktion samt en centerspecifik - og individuel introduktion. Som et supplement hertil blev der i 2019 udviklet et standardiseret introduktionsprogram for nyansatte på vores døgnafsnit. Det er fortsat under implementering.

Programmet supplerer og binder de aktiviteter og kurser, der allerede findes i RHP, sammen. Det gælder fx "Godt på vej i psykiatrien", som lige nu udbydes til sygeplejersker, ergo- og fysioterapeuter samt pædagoger. De første 6 uger af introduktionsprogrammet består af en "følperiode", hvor nye medarbejdere er i vagt med en mere erfarne medarbejder med stigende selvstændighed i opgavevaretagelsen. Derudover består forløbet af en mentorordning, og der holdes minimum 4 planlagte samtaler mellem mentor og den nye medarbejder.

Yngre læger og lægevikarer deltager fortsat i det roste introduktionsforløb for denne medarbejdergruppe. Forløbet er bygget op om typiske kliniske situationer/udfordringer, yngre læger møder i starten af deres ansættelse. Forløbet er deltageraktiverende og indeholder teoretiske oplæg, gruppeøvelser og samtaletræning ud fra kliniske cases. På den måde får nyansatte unge læger mulighed for at øve håndtering af typiske

akutte og komplekse/konfliktfyldte situationer samt forvalte psykiatriloven i praksis. De får også redskaber til at varetage den diagnostiske samtale og kommunikation med patienter med psykiske lidelser.

### **Kompetenceudvikling**

RHP er optaget af, at medarbejderne er klædt på til arbejdet med patienterne, og holder deres kompetencer ajour med den nyeste udvikling og forskning. Det er et vigtigt fastholdelsesparameter.

Mange forskellige faktorer spiller en rolle i forhold til evnen til at fastholde dygtige medarbejdere. Det gælder lige fra en god introduktion, god ledelse til gode muligheder for faglig og personlig udvikling samt et attraktivt arbejdsmiljø.

Kompetencer på et højt niveau er en forudsætning for, at der kan tilbydes patienterne den bedst mulige behandling – og det er RHP's løfte til patienterne. Gode muligheder for kompetenceudvikling bidrager ikke alene til god patientbehandling, men også til trivsel og arbejdsglæde hos medarbejderne, når de kan mestre de opgaver og udfordringer, de møder i arbejdslivet.

Derfor udbyder RHP en række kurser og uddannelser, der giver medarbejderne mulighed for at bygge videre på deres faglige viden og kompetencer. På de følgende sider præsenteres centrale indsatsområder i 2020 og de kommende år.

- **Forebyggelse og håndtering af konflikter**

Som arbejdsgiver har RHP en særlig interesse i og forpligtigelse til at sikre, at nyansatte tilegner sig kompetencer indenfor teamsamarbejde og kommunikation. Derfor skal de lige fra starten lære, hvordan de forebygger og håndterer konflikter. Det sker i form af en obligatorisk kursusrække. Og som arbejdsgiver er man naturligvis forpligtiget til at sikre, at disse kompetencer holdes ved lige.

Siden 2019 har RHP's egne specialinstruktører overtaget en stor del af undervisningen på de obligatoriske kurser i forebyggelse og håndtering af konflikter. Det har betydet en tættere kobling mellem kurserne og den kliniske hverdag. Der er i dag uddannet 25 specialinstruktører, som repræsenterer flere faggrupper og alle centre i RHP.

Specialinstruktørerne koordinerer også den lokale indsats, der sikrer, at medarbejderne løbende og systematisk vedligeholder deres kompetencer. Der er udarbejdet en standard, som angiver et minimum for vedligeholdelsestræningen i RHP. Standarden er netop revideret og i den forbindelse blev det præciseret, at træningen med fordel kan gennemføres én gang i kvartalet. Vedligeholdelsestræningen forstås af 165 vedligeholdelsesinstruktører, der alle har gennemført en særlig uddannelse, der afsluttes med en eksamen.

I 2019 blev det i øvrigt besluttet at ændre greb i forbindelse med at nedtage og fastholde patienter på gulvet. Tidligere blev patienten lagt på maven på gulvet af medarbejderen. Imidlertid har det vist sig i flere tilfælde både i Danmark, Norge og USA, at den metode har ført til respirationsstop og i værste tilfælde dødsfald. Med den nye metode lægger tre medarbejdere patienten på gulvet i et fast og styret greb, og herefter holdes patienten i et sideleje. Metoden er langt mere skånsom for såvel patienter som medarbejdere, og metoden blev implementeret på kort tid i hele RHP bl.a. takket være en stor indsats fra special- og vedligeholdelsesinstruktørerne.

- **Kognitiv adfærdsterapi (KAT)**

I februar 2020 startede en grunduddannelse af fem dages varighed i KAT miljøterapi på alle døgnafsnit med henblik på at opkvalificere medarbejdernes grundlæggende færdigheder. Uddannelsen har dog været midlertidigt afbrudt på grund af covid, men er genoptaget i september 2020. Målet er dels at give patienterne et bedre behandlingsforløb gennem et fælles grundlag med kognitiv adfærds- og miljøterapeutisk behandling, dels at medarbejderne oplever et fælles sprog og tilgang til behandlingen på tværs af faggrupper og centre.

Uddannelsen udbydes fra 2020 og fortløbende de følgende to år. Det forventes, at ca. 2.500 medarbejdere gennemfører uddannelsen i perioden, og uddannelsen foregår centervis. Der er overvejelser om, at KAT miljøterapi udbydes som obligatorisk kursus til alle nyansatte i Region Hovedstadens Psykiatri.

For at understøtte arbejdet og implementeringen af KAT er det besluttet at styrke såvel bemanningen som den behandling, der tilbydes under indlæggelse. Det er bl.a. sket ved at ansætte psykologer på alle intensive almenpsykiatriske døgnafsnit. Her yder psykologerne en psykologfaglig behandlingsindsats samt understøtter og fastholder brug af KAT i behandlingen. Psykologerne skal desuden være med til at udvikle de miljøterapeutiske og recovery-understøttende aktiviteter sammen med de øvrige medarbejdere.

#### *RHP's indsatser i 2021-2022*

##### **Konflikthåndteringsområdet**

- Der udarbejdes et generisk undervisningsmateriale og manualer til kurserne i forebyggelse og håndtering af konflikter.
- Der udbydes et nyt kursus med fokus på patienter med en dobbeltdiagnose. Kurset retter sig mod at håndtere konflikter i forbindelse med abstinenser og stoftrang.
- Alle specialinstruktører specialiseres inde for tre områder; neuropædagogik, konfliktforståelse og fysisk magtanvendelse.

### **Kognitiv adfærdsterapi (KAT)**

- Uddannelsesindsatsen har netop fået tildelt 100.000 kr. fra Uddannelsesfagligt Råd\* til at udvikle materialer, der understøtter indsatsen. Der er tale om en podcastserie og en dynamisk, digital manual, der supplerer undervisningslitteraturen med fagligt oplæg og eksempler fra klinikken.

### **Fælles uddannelse og læring i et tværsektorielt samarbejde mellem behandlings- og socialpsykiatrien**

- Projektet har fået 300.000 kr. fra Uddannelsesfagligt Råd\* til at sikre større patient- og borgeroplevet kontinuitet mellem behandlings- og socialpsykiatrien. Dette gøres ved at:
  - Udvikle et forløb, der bidrager til at styrke, afklare og definere social- og sundhedsassistenters rolle, kompetence og udvikling i forhold til sammenhængende patient/borgerforløb.
  - Udvikle og udbyde et akademiforløb bestående af et modul om misbrugsbehandling.

\*et regionalt organ forankret under Center HR og uddannelse

## **Arbejds miljø**

### **De løbende trivselsmålinger er en grundsten i trivselsarbejdet**

RHP har siden 2016 arbejdet med løbende at måle medarbejdernes trivsel som et af de første hospitaler i Region Hovedstaden. De gode erfaringer fra pilotprojektet på to centre banede vejen for at implementere løbende trivselsmålinger i hele Region Hovedstaden.

De løbende målinger er sidenhen blevet en vigtig del af trivsels- og forbedringsarbejdet i RHP. Resultatet fra hver måling bliver hængt på forbedringstavlerne på alle centrene, og de forskellige arbejdspladser går til trivselsarbejdet på forskellige måder. Men ens for alle er det, at temaet er sat på dagsordenen med en fast hyppig kadence. De arbejdspladser, som scorer 3,4 eller derunder i generel tilfredshed, skal følge særligt op herpå, og de bliver derfor bedt om at udarbejde en handleplan for, hvordan de vil forbedre trivslen fremadrettet.

Når resultatet kommer efter hvert kvartal bliver der trukket en oversigt over enheder, der scorer 3,4 eller derunder til direktionen. Oversigten drøftes i VMU og hospitalsledelsen, og direktionen følger op de steder, hvor der ses en uheldig udvikling. Desuden sættes der et lokalt arbejde i gang, hvor den lokale arbejdsmiljøkonsulent supporterer og rådgiver de relevante enheder med at udarbejde og følge op på handleplaner.

Der er forskel på, hvordan de forskellige centre arbejder med de gode eksempler i forhold til trivselsmålingerne. Men da Region Hovedstadens Psykiatri generelt arbejder forbedringsorienteret ligger det naturligt indlejret i tilgangen, at man til tavlemøderne er

særligt optaget af at indsamle eksempler på, hvor det fungerer godt, så der kan ske læring af disse enheder. Denne tilgang udmønter sig på forskellige niveauer i organisationen.

I hospitalsledelsen er der hvert kvartal fokus på de enheder, der scorer 3,4 eller derunder. Det drøftes, hvordan de enheder kan støttes og lade sig inspirere af de arbejdspladser, hvor det fungerer godt, og hvor der er en positiv udvikling. Ledelsen er således generelt nysgerrige på de gode eksempler, så der hele tiden kan ske forbedringer. Denne nysgerrighed forplanter sig på alle niveauer i organisationen – også i MED-systemet.

Arbejdet med de løbende målinger har bidt sig godt fast i organisationen, og de sidste to målinger har haft en tilfredsstillende svarprocent på 68%. I starten af 2020 besluttede Psykiatriens Virksomheds MED-udvalg (VMU) derfor at udvide de to regionale og obligatoriske målinger med to mere - og dermed fortsætte med kvartalsvise trivselsmålinger. Det er fortsat samme spørgebatteri for hele RHP, men målingen er nu suppleret med et fritekstfelt, som har til formål at nuancere besvarelserne og de efterfølgende drøftelser.

### **Krænkende handlinger**

I 2019 udsendte Arbejdstilsynet en ny vejledning om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane. Vejledningen gav anledning til en række drøftelser i Hospitalsledelsen (HL) og VMU, og det blev besluttet, at indsatsen i forhold til at forebygge og håndtere krænkende handlinger skulle forbedres. Indsatsen fokuserer på; *Forebyggelse af krænkende handlinger, håndtering af krænkende handlinger og kompetenceudvikling.*

Seksuel chikane er et højaktuelt emne, der fylder meget i den offentlige debat for tiden. RHP's direktion har tidligt forholdt sig til problemstillingen. Direktionens budskab, der er meldt ud på intranettet, er tydelig. Det er en fælles opgave at gøre op med sexisme og skabe en sund arbejdskultur.

#### *RHP's indsatser i 2021-2022*

- Den regionale arbejdspladsvurdering (APV) gennemføres i marts 2021. Resultatet bliver toneangivende for de kommende års arbejdsmiljøarbejde både på operationelt og organisatorisk niveau i RHP.
- Som optakt til APV'en forbedres arbejdsmiljøgruppernes forudsætninger for at følge op. På den supplerende arbejdsmiljøuddannelse bliver de undervist i at følge op på APV'en og rammesætte arbejdet med konkrete arbejdsmiljøudfordringer, der er kommet frem samt trænet i at facilitere dialogmøder.
- I forhold til krænkende handlinger vil fokus primært være på at implementere vejledningen fra Arbejdstilsynet, dialogværktøjer og kompetenceudvikling. Arbejdet kvalificeres og understøttes af data fra APV-målingen i marts 2021.



## **Status anbefaling 27: At der er en åben dialog mellem medarbejdere, ledere og politikere i regionen om psykiatriens udvikling**

Region Hovedstadens social- og psykiatriudvalg holder et årligt temamøde mellem politikere, medarbejdere og ledere i RHP for at styrke og udvikle samarbejdet med et aktuelt emne som omdrejningspunkt. Temamødet i 2021 tager udgangspunkt i temaet i psykiatriens treårsplan om rekruttering, fastholdelse og arbejdsmiljø.

Temamøderne tilrettelægges med fokus på dialog mellem politikere, ledere og medarbejdere. Social- og psykiatriudvalget ønsker med temamøderne og den tætte dialog at give mulighed for at styrke samarbejdet om det, der går godt, men også give mulighed for fortsat at debattere og finde nye løsninger på det, der er svært og udfordrende.

### **Input i forbindelse med høringsvar**

Det blev i flere høringsvar påpeget, at der var et for ensidigt fokus på de store faggrupper såsom læger og sygeplejersker. Det blev i høringssvarene efterspurgt, at der i treårsplanen også var fokus på de mindre faggrupper samt lederne i psykiatrien. Dette blev forsøgt imødekommet i den endelige plan. Det blev ligeledes i flere høringsvar understreget, at det er vigtigt som medarbejder at have indflydelse på trivsel og et godt arbejdsmiljø. Derudover skal det bemærkes, at medarbejdernes mulighed for at være anonyme, så de ikke kan opsøges uden for arbejdspladsen, blev nævnt i to høringsvar.