



16-12-2016

Sagsnr.
2016-0415255

Dokumentnr.
2016-0415255-4

Idébeskrivelse – business case – Mening og formål i samspil med borgeren

1. Baggrund og formål

Formålet med investeringen er at nedbringe sygefraværet på SUF's arbejdspladser.

Årsagerne til sygefravær er forskellige og ofte sammensat af flere årsager. Derfor er det nødvendigt at sætte ind med flere forskellige slags indsatser. Forvaltningens nuværende indsatser består derfor af en række forskellige tiltag for at forebygge og nedbringe sygefraværet. Arbejdet foregår først og fremmest på den enkelte arbejdsplads, hvor udgangspunktet er SUFs *23 anbefalinger om fravær*, som omfatter fire indsatsområder: tydelig ledelse, systematik i fraværsarbejdet, brugen af fraværsstatistik og styrket nærvær. Centralforvaltningen og lokalområdekontorerne sætter rammer, udarbejder værktøjer, tilbyder støtte og følger udviklingen og giver sparring til enhedslederne. Herudover er der på tværs i kommunen udviklet en række indsatser og tilbud.

Med den nuværende fraværsindsats forventer forvaltningen at kunne nå de af ØU besluttede måltal for SUF (inkl. elever) for 2017 og 2018 på hhv. 13,8 og 13,0 fraværsværk.

Dette oplæg til business case indeholder forslag til, hvordan sygefraværet yderligere kan nedbringes med to dage pr. medarbejder ved en gennemgribende offensiv tilgang. Oplægget tager udgangspunkt i et fokus på mening og formål i samspil med borgeren.

Idebeskrivelsen er inspireret af Børne- og Ungeforvaltningens business case om *Arbejdspladsen i fokus*, som Borgerrepræsentationen godkendte i 2016. I BUFs business case investeres i arbejdstilrettelæggelse, arbejdsfællesskaber og arbejdsmiljø og der forventes en effekt i form af reducerede lønudgifter pga. forbedrede arbejdsgange, lavere sygefravær og færre arbejdsskader.

I denne idébeskrivelse tages udgangspunkt i SUF's kontekst, hvor der er stort fokus på at nedbringe sygefraværet. Udover de strategiske og systematiske indsatser, som indgår i SUFs skærpede handleplan for forebyggelse af og nedbringelse af fravær, foreslås det i denne idébeskrivelse at der i SUF sættes forstærket fokus på at styrke medarbejdernes arbejdsglæde og oplevelse af at kunne gøre en forskel sammen med borgerne for derigennem yderligere at nedbringe sygefraværet.

**Afdeling for
Organisation og HR**

Sjællandsgade 40,
Bygning I, 1. sal
2200 København N

EAN nummer
5798009290502

www.kk.dk

Forskning viser sammenhæng mellem stress/udbrændthed og manglende følelse af indflydelse og mening. The Institute for Health Improvement (IHI) vurderer, at en betydelig del af løsningen på udfordringer med udbrændthed er en fokusering på at genskabe arbejdsglæde for ansatte i sundhedssektoren.¹

Ved at forbedre oplevelsen af mening og værdi, kan man derfor reducere den del af sygefraværet, der handler om stress og udbrændthed, og måske også påvirke det korte sygefravær i en positiv retning.

Medarbejdere i den offentlige sektor er ofte motiveret af at have et meningsfuldt arbejde, hvor man kan gøre noget godt for brugerne og for samfundet. Lotte Bøgh Andersens forskning i begrebet *public service motivation* viser, at når offentligt ansatte opfatter, at de gør noget godt for andre, producerer de bedre og er mere tilfredse. Men for at styrke og bibeholde motivationen er det vigtigt, at medarbejderne har et fagligt råderum og har indflydelse på arbejdet.² En engelsk tænketank (Nesta) har bl.a. fundet, at medarbejdernes motivation til at ville hjælpe andre kan styrkes gennem ledelse, der giver plads til at medarbejderne kan eksperimentere, begå fejl og finde bedre løsninger, en tydeliggørelse af organisationens værdier og mission og øget medarbejderindflydelse (Mandag Morgen 16. feb. 2016).

I en omsorgssektor som SUF's, må det antages, at public service motivationen blandt medarbejdere og ledere er særlig stærk. På den baggrund foreslås det, at der investeres i indsats, der kan styrke og understøtte SUF-medarbejdernes oplevelse af at kunne udføre et meningsfuldt arbejde sammen med borgerne i et godt samarbejde med kolleger og understøttet af god ledelse. Forslagene har fokus på at mindske forhindringer for og forbedre medarbejdernes indflydelse på det meningsfulde arbejde. Forslagene bygger således på SUF's mission og vision.

En KORA-analyse af arbejdsvilkår i ældreplejen (2016) undersøger, hvordan medarbejdernes opfattelse af deres arbejde og fortsatte lyst til at gå på arbejde inden for ældreplejen har ændret sig over tid. Analysen er udarbejdet på baggrund af spørgeskemadata fra 2005 og 2015/16 fra et repræsentativt tværsnit af medarbejdere i hjemmepleje og plejebolig. Analysen af udviklingen fra 2005 til 2015/6 viser en generel stigning i nogle faktorer, der kan medvirke til øget stress og oplevelsen af ikke at slå til: Medarbejderne fandt således, at arbejdet fortsat giver mening, men en stor andel er ofte bekymrede for deres

¹ Feeley & Swensen: "Restoring joy in work for the healthcare workforce", Healthcare Executive, sep/okt. 2016.

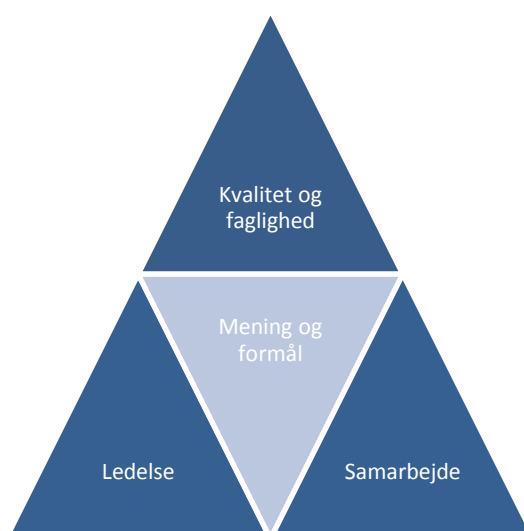
² Lotte Bøgh Andersen & Lene Holm Petersen (2011): Motivation i den offentlige sektor.

jobsikkerhed, og de er i dag ofte pressede i forhold til tid, samt mangel på indflydelse på arbejdstilrettelæggelse, faglig udvikling, sparring og ledelse.³

2. Forslagets indhold

Forvaltningen ønsker at investere i, hvordan vi fastholder oplevelsen af mening i arbejdet og fortsat er en attraktiv arbejdsplads, hvor der er rum til faglighed, arbejdsglæde og et godt arbejdsmiljø med lavt sygefravær.

Idéerne til investeringer er grupperet inden for temaerne Ledelse, Samarbejde og Kvalitet og faglighed.



Første fase i investeringen er at identificere de udfordringer SUF's arbejdspladser skal løse for at opnå effektiviseringerne. Der skal derfor afsættes ressourcer til at undersøge praksis. I denne fase ønskes gennemført både en dybdegående sygefravørsanalyse og en kvalitativ antropologisk undersøgelse med fokus på at identificere, hvordan forvaltningen kan arbejde med at fastholde meningen og styrke arbejdskulturen. I dette arbejde indtænkes desuden viden fra lederundersøgelse i KK-regi og trivselsundersøgelsen 2017.

Problemidentifikationen skal bidrage til udvikling af forløb og indsatser under alle tre temaer.

Ledelse

Formålet er at styrke ledelsens rolle i at facilitere og hjælpe medarbejderne til at få mening og værdi i arbejdet og understøtte, at medarbejderne oplever meningsfuldhed, arbejdsglæde og mulighed for at gøre en forskel sammen med borgerne. Lederne skal således være optaget af, hvad der har betydning for den enkelte medarbejders

³ Rostgaard & Matthiessen (2016): Arbejdsvilkår i ældreplejen: Mere dokumentation og mindre tid til social omsorg. KORA.

arbejdsglæde og hjælpe med at ”bane vejen” for, at medarbejderne oplever at kunne gøre noget godt for borgerne og sammen med borgerne.

Det er forvaltningens opgave at understøtte lederne i dette arbejde. SUF vil styrke dette arbejde ved at tydeliggøre de værdier, der gælder for ledelse i SUF og hvordan værdierne udøves i det daglige. Herudover vil SUF styrke ledelsessupporten, så SUF’s ledere oplever, at de kan få den fulde støtte til ledelsesarbejdet og til at fjerne forhindringer for at kunne varetage ledelsesopgaverne.

Der skal være særlig opmærksomhed på nye ledere og introduktionen til de forskelligartede ledelsesopgaver. Desuden skal der fokus på enheder, der oplever et lederskift. Ved lederskift kan en ellers solid trivsels- og fraværsindsats tabe momentum og her kan den supporterende forvaltning spille en særlig rolle for at fastholde indsatsen.

Samarbejde

Formålet er at styrke gode relationer blandt medarbejdere, på tværs af faggrupper og mellem medarbejdere og ledelse og dermed styrke medansvar, fagligt råderum og oplevelse af medindflydelse på arbejdet. Fokus er på at arbejde på tværs af opgaver og kompetencer – sammen med borgeren og styrke faglighed, kvalitet og sammenhæng.

Et meningsfyldt samarbejde giver mulighed for, at medarbejderne kan bruge sig selv, deres faglighed og deres ideer og dermed skabe en fælles forståelse af opgaveløsningen og retningen. En oplevelse af at det nytter at komme med forslag til forbedringer og at gode ideer bliver prøvet af og implementeret, hvis de giver mening, kan understøtte oplevelsen af at have medindflydelse, medansvar og fagligt råderum som medarbejder i SUF. Det meningsfulde samarbejde og oplevelsen af at kunne gøre en forskel for borgerne og have indflydelse på arbejdspladsen skal også styrkes for eleverne, som er ansat i Grunduddannelse København og gennemfører en del af deres uddannelse i praktik på SUF’s arbejdspladser. Eleverne skal fra start få en oplevelse af, at deres indsats er vigtig og meningsfuld. Dette kan forhåbentlig medvirke til at nedbringe elevfraværet.

Forskningsforsøg viser, at en øget grad af medindflydelse på egen arbejdstid kan have en række positive virkninger, der måske kan være med til at afhjælpe eller mindske eventuelle negative konsekvenser ved skæve vagter o.l., som jo er et grundvilkår i SUF.

Det foreslås, at der etableres en øremærket pulje til lokale initiativer med fokus på at styrke samarbejde på tværs, fagligt råderum og indflydelse. Enhederne kan søge støtte til at udvikle arbejdspladsen og opgaveløsning med udgangspunkt i egne ideer og udfordringer eller

søge inden for et fastlagt tema som indflydelse på egen arbejdstid (bygge på erfaringer fra pilotforsøg med øget indflydelse på arbejdstid), praksisnære supportforløb og kompetenceudvikling vedr. fælles forståelse af og udvikling af opgaveløsningen, faglige supervisionsgrupper og strategisk samarbejde i MED om tilrettelæggelse og opgaveløsning. Enheder, der gennem længere tid har haft et højt sygefravær, vil blive forpligtet til igangsætte indsatser indenfor puljen, mens andre enheder kan vælge at søge støtte til projekter indenfor puljen.

Kvalitet og faglighed

Dette tema indeholder forskellige indsatser, som på forskellig vis skal styrke kvalitet og faglighed.

For det første foreslås anvendelse af forbedringsmetoder på enheder med højt fravær. I forvaltningens kvalitetsarbejde lærer medarbejdere og ledere at arbejde med kvalitetsforbedringer i daglig praksis gennem små afprøvninger af idéer efter bestemte metoder og modeller. Ved at anvende de samme forbedringsmetoder i arbejdet med at forebygge og reducere sygefravær, sikres det, at der arbejdes systematisk med at afprøve og implementere ideer og forslag til at mindske sygefraværet på arbejdspladserne.

For det andet foreslås en investering i videreudvikling af en god basishygiejne. Formålet med at investere i en hygiejneindsats er at forebygge smittespredning og sikre en god basishygiejne på SUF's enheder. Effekten af dette vil forebygge smittespredning og alt andet lige nedbringe sygefraværet blandt personale og borgere. Det handler om at forbedre redskaber, kommunikation og arbejdsgange for at opretholde en god hygiejnestandard på enhederne. Det kan ske ved at sørge for at rengøringspersonalet har tilstrækkelig uddannelse, at der følges op på uddannelse for at sikre forankring og overførsel af viden fra kursus til hverdag, at der er de rette redskaber, rammer og vejledninger og at der er et godt samarbejde mellem rengøringspersonale og andre faggrupper på enhederne.

For det tredje foreslås en investering i arbejdsredskaber og inventar, som kan medvirke til at forebygge arbejdsskader og nedslidning, fx møbler, der er lette at flytte.

For det fjerde foreslås en investering i mere systematisk rekruttering og introduktion af nyansatte. Formålet er at styrke arbejdet med rekruttering og introduktion, for dels at undgå at ”rekruttere sig til sygefravær” dels at sikre at nyansatte hurtigt bliver en del af arbejdsfællesskabet og bliver sat grundigt ind i opgaver og arbejdskultur.

Der er brug for en øget understøttelse af rekrutteringsprocessen lokalt.

Dette omfatter støtte til de lokale enheders evne til at tiltrække kvalificerede kandidater til alle områder. Dette forventes at blive baseret på en employerbranding-analyse, der omfatter SOSU-hjælpere, SOSU-assistenten samt sygeplejersker.

Erfaringer peger på, at man i forbindelse med stillingsopslag i mange tilfælde ikke præcist nok får beskrevet den faglige profil, hvilket fører til en upræcis og dermed utilfredsstillende rekruttering med risiko for, at der skal laves en ny rekruttering meget hurtigt.

En grundig introduktion den første tid på arbejdspladsen er vigtig for at sikre, at den nyansatte kommer godt i gang med sit arbejde til gavn for borgerne. Nyansatte skal hurtigt kunne se nytten af deres indsats og deltagelse i et arbejdsfællesskab, hvor man regner med dem. Et godt introduktionsforløb er med til at sikre, at de nyansatte bliver i SUF og herigennem reduceres omkostningerne til genrekruttering. Nyansatte kommer hurtigere ind i opgaverne, og indgår hurtigere i arbejdsfællesskaber på lige fod med de øvrige medarbejdere.

3. Forslagets potentiale

Effektiviseringen er beregnet som værdien af en nedgang i sygefraværet på to dage pr. medarbejder.

Den investering, som forventes at være nødvendig for at nedbringe sygefraværet, udgør mellem 30-40 mio. kr. over en 5-årig periode. Forslagets økonomi kvalificeres i forbindelse med udarbejdelse af business case.

Der vil være en hvis risiko ved projektet, fordi der er mange faktorer, udover handleplanen og business casen, som kan påvirke udviklingen i sygefraværet i både opadgående og nedadgående retning. Målet om at nedbringe fraværet med to dage udover de måltal, som Økonomiudvalget har besluttet, er et meget ambitiøst mål, som betyder, at medarbejderne i SUF vil have et fravær, der markant adskiller sig fra det nuværende sygefraværs mønster i Østdanmark på sundheds- og omsorgsområdet.

4. Overordnet tidsplan

Det foreslås, at investeringscasen har et 5-årigt tidsperspektiv (2017-2021).