

# **DISKUSSIONSOPLÆG OG FORELØBIGE ANBEFALINGER**

**WORKSHOP #2 FASTHOLDELSE, FRAVÆR OG  
TRIVSEL**

## TEMA #2: FASTHOLDELSE, FRAVÆR OG TRIVSEL

### Hvilke generelle trends, tendenser og vilkår præger temaet?

#### ARBEJDSMARKED 2.0 ER LANDET

Ser vi på arbejdsmarkedet som helhed, har der gennem de seneste år etableret sig en række trends, som til sammen udgør et radikalt forandret arbejdsmarked; et *Arbejdsmarked 2.0*. I denne sammenhæng ses særligt to væsentlige trends:

- "Jobshopping" er udbredt

Der er stadig stigende mobilitet på arbejdsmarkedet, og særligt medarbejdere i omsorgsfeltet skifter ofte jobbet ud til fordel for et andet, dog indenfor samme felt. Det kan dog også tilskrives især to faktorer:

1. Undersøgelser viser, at særligt arbejdsmiljø og vilkår får dem til at søge nyt arbejde – De SOSU'er, der tænker på at skifte job, er således mere kritiske i vurderingen af deres arbejdsplads. De er kritiske over for det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, tiden til at nå opgaverne, kvaliteten i arbejdet og i forholdet til ledelsen. Jobskifte bunder dog ofte også i et ønske om andre arbejdstider, fx et skift fra aften- til dagvagt.

2. Det er i dag ofte nemmere at avancere karrieremæssigt ved at skifte job / arbejdsgiver end ved at forhandle med arbejdsgiver i sin nuværende stilling, hvilket også på et strukturelt plan bidrager til større mobilitet. Det betyder indimellem også en problematisk tendens til at forfordere nyansatte, hvad angår fx løn, vilkår og ansvarsområder.

- Karriereveje er ikke længere lineære

Den traditionelle ligning 'uddannelse + job = karriere' er i forandring. Det er der en række årsager til:

1. Arbejdstagere vil - og har i langt højere grad end tidligere behov for at - udvikle sig igennem hele arbejdslivet og i synergi med jobbet. Der er en klar tendens til, at "just-in-time" kompetenceudvikling og "on-demand" træning vinder indpas frem for den traditionelle "just-in-case" tilgang, hvilket skaber meget mere dynamiske karriereveje end tidligere.

2. Vi er blevet bedre til at tænke og anvende kompetencer på nye måder og i nye sammenhænge, så paletten af mulige job bliver langt bredere for mange.

3. Det er ikke længere så usædvanligt at sadle helt om midt i karrieren, at tage en stor lystbetonet omvej undervejs eller at tjekke ind og ud af jobbet med pauser, rejser eller personlige projekter.

#### WORK-LIFE BALANCEN TIPPER

Vi ser i disse år en tendens til, at arbejdstagere i højere grad stiller krav til at arbejde og fritidsliv/familieliv hænger sammen og har et ønske om at forskyde balancen. De stiller større krav til vilkårene i deres job, ønsker mere fritid og frihed og lægger mindre identitet i arbejdet end tidligere. Særligt tre trends er værd at fremhæve i denne forbindelse:



1. Vores arbejde står ikke længere i centrum af vores liv. Vi bestræber os på at arbejde mindre og mere fleksibelt, pauserer karrieren for at realisere personlige projekter eller vælger sågar (for en periode) at blive hjemmegående med fx hjemmepasning og -skoling af børnene.
2. Vi siger op uden videre og uden alternativer på hånden, hvis ikke jobbet kan imødekomme vores krav og forventninger. En voksende global trend benævnt som *'The Great Resignation'*.
3. Vi siger mentalt op og leverer kun absolut det, vi er nødt til på arbejdspladsen. Dette enten i protest mod vilkår i jobbet eller mod idealet om at leve for sit arbejde. En tilsvarende global trend benævnt *'Quiet Quitting'*.

Disse tre trends illustrerer godt, hvordan den ideelle work-life balance i øjeblikket tipper mod privatlivet og familien. Dog peger forskningen også på modtrends som *'afpensionering'*, hvor folk, der tidligere har ladet sig pensionere, søger tilbage til arbejdsmarkedet. Man taler også om *'The Great Regret'*, hvor folk efter en periode med dyrkelse af forandring og individuel frihed igen indstiller sig på nødvendighed og fællesskab som bærende værdier. Både *The Great Resignation* og *Quiet quitting* er tendenser, der ses i USA - hvis arbejdsmarked på mange måder adskiller sig fra det danske - og vi har endnu til gode at se, hvordan de slår igennem herhjemme.

### **MENINGSFULDT ARBEJDE ER GODT ARBEJDE**

I den seneste udgave af den store europæiske værdiundersøgelse ([European Values Survey](#)) placerer *"mening"* sig (med en stigning på 26% fra sidste undersøgelse!) på en absolut førsteplads over faktorer, der har betydning i arbejdet. Dermed er mening for en stor del også vigtigere end løn.

Et andet studie, publiceret af økonomerne Milena Nikolova og Femke Cnossen i *Labour Economics* viser, at folk, der oplever deres arbejde som meningsfuldt, sjældnere melder sig syge, deltager mere i efteruddannelse på jobbet og ønsker at gå senere på pension. De arbejder dermed både mere og længere. I en tid, hvor mange arbejdspladser hverken har mulighed for at skruer på løn eller vilkår i arbejdet, er oplevelsen af mening altså noget, man bør interessere sig for som arbejdsgiver – og dette både i et ressource- og et trivselsperspektiv.

Medarbejdere med kortere uddannelser oplever faktisk ofte deres arbejde som mere meningsfuldt. Mening er imidlertid abstrakt og ofte meget subjektivt oplevet. Hvad er det, og hvordan arbejder man strategisk med det? Ser vi på, hvad der ifl. ovennævnte undersøgelser især fremmer oplevelsen af mening i arbejdet, så er relationen til kollegerne og følelsen af at blive værdsat den allervigtigste faktor. Den næstvigtigste er autonomi; dvs. at medarbejderen selv kan være med til at bestemme over sine opgaver.

### **ÆLDREOMRÅDET VIL SLIPPES FRI**

På politisk niveau har man i årevis talt om at "slippe ældreområdet fri" – noget som bl.a. også skulle være afspejlet i den nye ældrelov, som er annonceret, men endnu ikke har manifesteret sig. I praksis har en sådan bevægelse imidlertid svære kår i omsorgsfag, der ofte forudsætter fysisk fremmøde og detaljeret organisering af arbejdsopgaver i teamet – og nok også i et sundheds- og ældreområde, der i mange år har været gennemsyret af relativt stram styring, kontrol og et compliance-princip. Barrierer knytter sig derfor både til strukturelle og kulturelle forhold.

Et konkret eksempel er arbejdstiden, hvor næsten halvdelen af FOA-medlemmerne på social- og sundhedsområdet i en [ny FOA-undersøgelse](#) svarer, at de oplever at have ringe indflydelse på

deres arbejdstider. I FOA giver det bekymring for trivlsen blandt medlemmerne, og man peger på travlhed og et presset arbejdsmiljø som faktorer, der pt. giver mindre fleksibilitet i arbejdet. Hos FOA peger man samtidig på psykologisk tryghed og stærke arbejdsfællesskaber som nøgleord, når fleksibiliteten skal fremmes, fordi man i et arbejdsmiljø med disse faktorer på plads fx vil have nemmere ved at tage vigtige samtaler med lederen om nødvendige prioriteringer og medarbejdernes forskellige livssituationer.



Vi ved fra forskningen, at psykologisk tryghed har stor betydning for fx trivsel, motivation og arbejdsglæde, men også at de mest effektive og innovative teams er kendetegnet ved en høj grad af psykologisk tryghed. Samtidig møder man blandt konsulenthuse så som fx [Syndicate](#) og [Joblife](#), der beskæftiger sig professionelt med psykologisk tryghed, ofte også argumentet om, at en "kommando-kontrol tilgang" som den, vi hidtil har praktiseret i sundheds- og ældreområdet, ikke længere er en gangbar ledelsesstrategi i en virkelighed med øget kompleksitet og dermed også et øget behov for at eksperimentere. Der er derfor flere overbevisende grunde til at interessere sig for begrebet psykologisk tryghed som en forudsætning for den frisættelse af området, som mange ønsker og tilmed peger på som nødvendig.

## Hvilket billede tegner sig i Vordingborg Kommunes Pleje og Omsorg?

**VI HAR FÆRRE LEDIGE STILLINGER END TIDLIGERE, MEN VI BØR IKKE LÆNE OS TILBAGE** Center for Pleje og Omsorg har fortsat en del ledige stillinger løbende i plejen trods et pænt fald det seneste halvandet år. I december 2022 var der således 28 ledige stillinger mod 118 året før. Seneste optælling er foretaget i april 2023 og lyder på 38 ubesatte stillinger. Det største antal ledige stillinger er pt. i SOSU-faget, men det er vigtigt at huske, at det er et øjebliksbillede, samt at Center

for Pleje og Omsorg beskæftiger langt flere fra SOSU-faget end fra sygeplejerskefaget, hvilket giver en naturlig skævvridning i opgørelsen.

Selvom 38 ledige stillinger måske ikke er kritisk i en organisation, der beskæftiger godt 1.100 medarbejdere i plejen, så er der i relation til tema #2 tre væsentlige faktorer at tage i betragtning, når regnestykket gøres op:

#### 1. Vi har en relativt høj personaleomsætning

Herunder har vi samlet en række nøgletal, som illustrerer vores udfordring:

- Det samlede fravær for ansatte i Vordingborg Kommune ligger pt. på 16%. Center for Pleje og Omsorg placerer sig med en samlet personaleomsætning på 24,7% næstøverst blandt kommunens centre og stabe.
  - Ser vi udelukkende på personaleomsætningen i distrikterne ligger den på 29%. Det er dog en vigtig pointe her, at tallet dækker over meget store lokale forskelle (fra 8,1% i distriktet med den laveste omsætning til 32,6% i distriktet med den højeste)
  - Langt størstedelen af de medarbejdere, der fratræder deres stilling, forlader helt vores organisation (24,7% ud af 29% i distrikterne).
  - Omkring 1/5 har vi som arbejdsgiver selv opsagt, og ca. halvdelen er medarbejdere i faste stillinger, der selv har forladt os – som oftest for et andet job. Størstedelen af de tilbageværende er midlertidigt ansatte og dermed naturlig afgang.
  - [Data fra andre kommuner](#) indikerer, at personaleomsætningen for social- og sundhedspersonale i nabokommunerne ligger noget højere, men meget forskellige opgørelsesmetoder skaber dog slør.
- Mange af medarbejderne i plejen nærmer sig pensionsalderen  
I dag er godt en fjerdedel af medarbejderne over 60 år, og knap en tredjedel er 50-59 år. En forsigtig prognose fortæller os derfor, at vi må forvente en halvering af arbejdskraften inden for de næste 10 år. Vi har i Center for Pleje og Omsorg af samme årsag et stort ønske om at blive bedre til specifikt at fastholde seniorer i overgangen til pension. Spørgsmålet er, hvordan vi bedst gør det? Interne data indikerer, at de relativt få medarbejdere, vi har i deciderede seniorjob, har højt fravær. Det er derfor et vigtigt opmærksomhedspunkt, hvis vi vil opskalere ordningen.

Vi har som arbejdsgiver en unik mulighed for at tage dialogen med vores ældre medarbejdere om den gode overgang til pension. Ser vi på forskning i pensionsovergange, viser den ikke kun, at overgangen kan gribes meget forskelligt an, men også, at den både kan være en forløsning og give anledning til livskrise. Vi forestiller os ofte pensionsovergangen som en brat overgang: Vi arbejder, vi arbejder ikke mere. For en del seniorer kan en mere glidende eller alternativ overgang til pension imidlertid være en langt bedre løsning, fordi de ikke oplever pludseligt identitetstab og fravær af mening og struktur i tilværelsen, og det udgør et mulighedsrum for os som arbejdsgiver. [Sundhedsstyrelsens 10 gode råd](#) til pensionsovergangen kan være et værktøj til den dialog men indeholder også potentielle mål, som vi som arbejdsgiver aktivt kan understøtte i overgangen.

- Der er i øjeblikket et relativt stort antal ufaglærte ansat i både faste og timelønnede stillinger  
Flere af distriktslederne oplever, at det er blevet langt sværere at rekruttere faglært arbejdskraft, og det har i hvert fald tre væsentlige implikationer i vores organisation:

1. Man oplever lokalt et stort kompetencetab med et stigende antal ufaglærte i plejen, og det truer potentielt kvaliteten af både service og dokumentation mm.
2. Det uddannede personale skal løfte tungere, da de både er pålagt udvalgte opgaver lovgivningsmæssigt og skal kompensere for deres kollegers manglende viden og kompetence. Det slider og kan være svært at nå inden for almindelig arbejdstid.
3. Behovet for at uddanne og kompetenceudvikle ansatte *i arbejdet* stiger. Det opleves som særdeles kritisk, at midlerne til uddannelse/elever er truede af besparelser i området.

På et generelt plan er det lykkedes at fastholde niveauet af ikke-uddannede medarbejdere på ca. 20%. Det betyder, at der frem til nu har været tilstrækkeligt ufaglært mandskab til at varetage praktiske opgaver, og at det politisk fastsatte kvalitetsniveau samtidig er blevet overholdt. Dette dækker dog over store forskelle på antallet af ufaglærte i distrikterne og kan meget vel blive en større udfordring i fremtiden.

### **MEDARBEJDERTILFREDSHEDEN ER ØGET MED EN RÆKKE UNDTAGELSER**

Ser vi på interne data fra 2022, er det generelle billede positivt: Medarbejderne i plejen er blevet mere tilfredse siden 2019. Følgende træder særligt frem som parametre med en høj tilfredshed:

- Samarbejdet med kolleger – relationerne opleves som gode og niveauet af tillid højt.
- Samarbejdet med nærmeste leder falder generelt noget dårligere ud - men ikke specifikt hvad angår den sociale støtte. Der er tilfredsheden høj.
- Oplevelsen af mening i arbejdet – med den store europæiske værdiundersøgelse in mente er det særdeles positivt og formentligt positivt forstærket af det gode kollegiale samarbejde.

På 4 ud af 24 parametre er der sket en *beskeden* tilbagegang siden 2019:

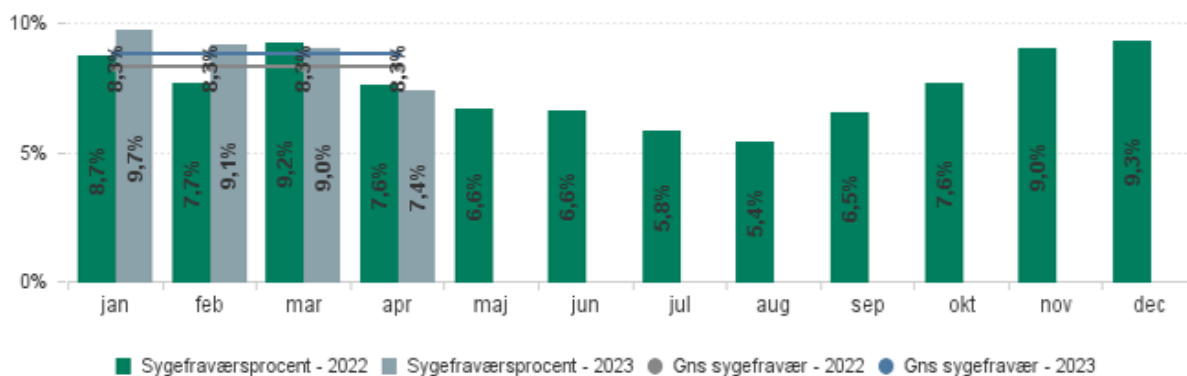
1. Rollekonflikter:  
Omhandler forskellige opfattelser af, hvordan en opgave skal leveres, eller hvor medarbejderen ikke føler at have de nødvendige ressourcer eller kompetencer til rådighed. Det kan føre til konflikter med leder/kollegaer, konflikt med egen faglighed eller generel utilfredshed med sine vilkår i arbejdet.
2. Ledelse og samarbejde:  
Omhandler lederens vilje og evne til at lytte til medarbejderne og inddrage deres viden og idéer til at forbedre arbejdsgangene på arbejdspladsen.
3. Følelsesmæssige krav:  
Omhandler de følelsesmæssige implikationer, det kan have for medarbejdere, der i kraft af deres arbejde kommer tæt på personer i vanskelige livssituationer.
4. Unødvendige arbejdsopgaver:  
Omhandler medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdsopgaver og organisering af samme.

### **FRAVÆRET ER SVINGENDE OG FORTSAT FOR HØJT**

I Center for Pleje og Omsorg har vi et mål om et gennemsnitligt fravær på maksimalt 6,8%. I praksis har fraværet dog gennem flere år ligget på et noget højere niveau, og i 2023 ligger det foreløbige samlede fravær på 8,8%. For nogle år tilbage gennemførtes derfor et dedikeret fraværprojekt med

det primære mål at nå det fastsatte målniveau på 6,8%. Som så mange andre projekter og indsatser, var indsatser og resultater i projektet præget negativt af såvel coronakrisen som generel travlhed. Ifl. projektevalueringen er det dog tydeligt, at det gav resultater, hvor man lokalt formåede at holde fast i projektmodellen og -værktøjerne.

Grafen nedenfor viser udviklingen over året i 2022 samt de foreløbige tal fra 2023. Ikke overraskende er fraværet højere i de kolde måneder, og herover sommeren (maj-september) ligger fraværet i 2022 faktisk under det fastsatte mål. Selvom fraværet i 2023 var højere i årets første måneder end i 2022, så følger det foreløbig den samme tendens.



Ser vi på, hvem der især er fraværende, gør følgende sig gældende:

- Fraværet er for højt i de fleste aldersgrupper – men især kvinder i alderen 20-39 trækker godt op i det samlede fravær (9-10%). Generelt har kvinder et højere fravær end mænd, hvilket ifl. KL også er en national tendens.
- Alle distrikter har for højt fravær i de første måneder af 2023, men der er alligevel betydelige forskelle distrikterne imellem fra 7,5% som det laveste til 12,9% som det højeste.
- Det er især korttidsfraværet (1-30 dage), der trækker det samlede fravær op.

## Hvilke udfordringer, dilemmaer og paradokser kunne især være relevante at arbejde med?

På et overordnet plan rejser ovenstående diskussionsoplæg spørgsmål om, hvordan vi *bedst nedbringer personaleomsætning og sygefravær samt fastholder og evt. styrker tilfredshed og trivsel blandt vores medarbejdere. Hvor* skal vi sætte ind, *hvornår* og med *hvem* og *hvad*?

Underspørgsmål til diskussionsoplægget er:

### MEDARBEJDERE DER BLIVER HOS OS

Hvad er det rette mål og benchmark for personaleomsætningen i en organisation som vores og i en tid, hvor mobiliteten i arbejdsmarkedet er stigende? Bør vi blive bedre til at arbejde systematisk med at kortlægge og eliminere årsager til uønsket afgang?

Hvordan kan vi kultivere vores medarbejders lyst til at blive hos os? Kroge kunne være:

- Strukturelt i højere grad at belønne loyalitet
- Medindflydelse og selvstyring/-tilrettelæggelse i arbejdet

- Frihed og fleksibilitet i ansættelser og arbejdsvilkår – generelt eller periodisk efter behov
- Gode, synlige karriereveje og klare mål for faglig udvikling i arbejdet
- Gode kollegiale relationer og stærke arbejdsfællesskaber som veje til det meningsfulde job
- Psykologisk tryghed som en vej til øget trivsel, motivation og arbejdsglæde - men også mere effektivitet og innovationsparathed

**Begrebsafklaring:**

*"Psykologisk tryghed" refererer til en kultur, hvor medarbejderne føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl. En kultur, som både ledelse og medarbejdere har indflydelse på, men hvor ledere og "gamle" ansatte spiller en særlig rolle.*

**GODE PENSIONSOVERGANGE FOR VORES MEDARBEJDERE**

Hvordan kan vi hjælpe vores medarbejdere til den bedst mulige pensionsovergang? Hvordan og hvornår tager vi dialogen op? Hvilke rammer og vilkår skal til for at sikre det gode seniorarbejdsliv? Kan vi bruge [Sundhedsstyrelsens 10 gode råd](#) som led i dialogen med vores medarbejdere:

1. Forbered dig – ikke kun økonomisk
2. Træf et aktivt valg
3. Markér overgangen
4. Skab gode vaner
5. Vær aktiv
6. Gør noget meningsfuldt
7. Få dig en hverdagsrytme
8. Husk de sociale relationer
9. Læg forestillingerne om seniorer på hylden
10. Skab plads til at have fri

Hvordan får vi vores seniormedarbejdere til at blive længere? Kan vi skabe bedre overgangsjob eller koble os på trenden med "afpensionering" og få pensionerede medarbejdere til at vende tilbage for en periode eller på andre vilkår?

Er medarbejdere i såkaldte "seniorjob" en særligt udsat gruppe? Hvad kan vi specifikt gøre for at nedbringe det fraværet blandt medarbejdere i seniorjob?

**Begrebsafklaring:**

*Et "seniorjob" kræver, at man er ledig, medlem af en a-kasse, betaler til efterlønsordningen og højst har 5 år til efterløn. Et seniorjob er en ansættelse i bopælskommunen på overenskomstmæssige vilkår. Jobbet tilrettelægges ud fra interesser og kvalifikationer, og man har mulighed for at beholde det indtil efterlønnen.*

**MEDARBEJDERE DER MØDER PÅ ARBEJDE**

Hvad er det rette mål for fraværet i plejen? Kunne vi arbejde med mere dynamiske mål eller på anden måde mere tage højde for årets naturlige udsving? Bør vi overveje delmål for korttids- og langtidsfravær?

Hvad kan vi konkret gøre for at nedbringe vores fravær til 6,8%, som i dag er målet? Er der behov for at "genhandle" fraværsnormen efter coronakrisen? Burde vi lave dedikerede indsatser i udsatte



målgrupper eller distrikter? Bør vi genoptage de gode værktøjer og modeller, som havde en vis effekt i fraværprojektet?

KL peger specifikt på følgende som effektive greb, når fraværet skal nedbringes:

- Systematiseret samarbejde mellem kommunens HR-ansvarlige for ældreplejen og jobcentrets sygedagpengeafsnit
- En fremrykket indsats for sygemeldte i ældreplejen
- Brug af gradvis tilbagevenden
- Forebyggende tiltag
- Vedvarende lederfokus
- Datadrevne indsatser
- Samarbejde med TRIO
- Lokal tilpasning og forankring
- Sikre kvaliteten af sygefraværssamtaler

#### **Begrebsafklaring:**

*"Korttidsfravær" defineres i Vordingborg Kommune som fravær på 1-30 dage, mens langtidsfravær er fravær derover. I KL er korttidsfravær defineret som 1-14 dage, hvilket derfor er et vigtigt opmærksomhedspunkt, når man sammenligner data på tværs af kommuner.*

#### **MEDARBEJDERE DER ER TILFREDSE OG TRIVES**

Hvordan fastholder og styrker vi den gode udvikling, som vi har set i medarbejdertilfredshedsundersøgelserne fra 2019 til 2022? Hvordan fastholder og styrker vi evt. tilfredsheden på de 4 specifikke områder, der er gået en smule tilbage i samme periode? Dvs:

1. Rollekonflikter:  
Omhandler forskellige opfattelser af, hvordan en opgave skal leveres, eller hvor medarbejderen ikke føler at have de nødvendige ressourcer eller kompetencer til rådighed. Det kan føre til konflikter med leder/kollegaer, konflikt med egen faglighed eller generel utilfredshed med sine vilkår i arbejdet.
2. Ledelse og samarbejde:  
Omhandler lederens vilje og evne til at lytte til medarbejderne og inddrage deres viden og idéer til at forbedre arbejdsgangene på arbejdspladsen.
3. Følelsesmæssige krav:  
Omhandler de følelsesmæssige implikationer, det kan have for medarbejdere, der i kraft af deres arbejde kommer tæt på personer i vanskelige livssituationer.
4. Unødvendige arbejdsopgaver:  
Omhandler medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdsopgaver og organisering af samme.

Hvad bør vi ellers have fokus på i arbejdet med at øge medarbejdernes tilfredshed og trivsel?

## Hvilke foreløbige anbefalinger er udviklet på baggrund af temaworkshoppen?

På baggrund af diskussion og idéudvikling på temaworkshoppen om fastholdelse, fravær og trivsel, er der sammenfattet 5 overordnede idéer, som kvalificeres og prioriteres på det afsluttende seminar i Opgaveudvalget sammen med idéer fra de øvrige temaer. Output af det afsluttende seminar udgør (udkastet til) Opgaveudvalgets endelige anbefalinger.

Bemærk at dette tema komplementerer det første om rekruttering, og at de to derfor bør læses i sammenhæng. Enkelte input fra tema #2 er skrevet ind i de foreløbige anbefalinger for tema #1, fordi det havde direkte sammenhæng.

### #1 Vi vil skabe mere bæredygtige rammer for vores medarbejdere

Vi vil være bedre til at tage hånd om de risikofaktorer, som allerede er kendte. På et overordnet plan handler det lige nu bl.a. om, at vores medarbejdere skal have hjælp til at håndtere det igangværende paradigmeskift, hvor både serviceniveau og ydelsesdesign genforhandles og gentænkes. Der er en oplevelse af, at der er et stort gab fra det politiske og ledelsesmæssige niveau, hvor beslutningerne træffes, til medarbejderniveau, hvor beslutningerne leveres og konsekvenserne deraf håndteres i mødet med borgeren og de pårørende. I den forbindelse er det vigtigt med opmærksomhed på, hvad det er for en persona, vi som organisation skal lede. Vi oplever medarbejdere med stærke omsorgsgen og dermed også et vist indre pres ift. den leverede service. Vi skal hjælpe dem med at navigere i rammer og ændringer, de ikke har indflydelse på, men personligt mærker konsekvenserne af og måske ønsker var anderledes.

I omsorgsarbejde bruger man sig selv som medium i arbejdet, men medarbejdere er også mennesker, og intet menneske er en uudtømmelig ressource. Særligt arbejdet med komplekse og udadreagerende borgere opleves at kræve mere ledelsesmæssig og kollegial støtte samt en opprioritering af det tværfaglige samarbejde, hvis det ikke skal slide for meget på den enkelte medarbejder. Lige så vigtigt er det imidlertid løbende at sikre pauser og restitution for vores medarbejdere. Det vil vi gerne være mere bevidste om og indarbejde mere systematisk i fx arbejdstilrettelæggelsen, samarbejder og støtte.

Strategiske pejlemærker: Bæredygtig organisation, støtte og ledelse af omsorgsarbejde, forandringsledelse, tværfagligt samarbejde, genopladning.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- "Sammen om min vej"-tilgang udbredes til andre komplekse borgere
- Medarbejdere fra Pleje og Omsorg deltager i Psykiatriens KIP-møder
- Blive bedre til at bruge de værktøjer, vi allerede har; fx supervision (hvor det er implementeret), Falck Healthcare, Pensam og interne kurser
- Yde supervision specifikt ift. udfordrende borgere og opgaver, følelsesmæssige krav i arbejdet samt ift. at passe på sig selv
- Tænke varierende belastning ind i kørelister, så de garvede medarbejdere fx ikke får alle de mest komplekse eller vanskelige borgere
- At vi oplyser borgere om beslutninger, der tages på ledelsesmæssigt eller politisk niveau, når der er ændring i borgerens ydelse. Eksempel fra Vintersbølle, hvor det er besluttet, at leder eller disponent fremover ringer ud og oplyser borger om udsættelser eller aflysninger.

- Styrke støtten til medarbejderne ved §85 og §99 borgere samt demente og udadreagerende borgere, som kan være særligt svære at håndtere – og ikke mindst de nyansatte.

## **#2 Vi vil arbejde i retning af små, selvstyrende teams**

Vi tror på, at mindre, faste teams, hvor medarbejderne gives en stor grad af medbestemmelse, har potentiale for at løse en række af de udfordringer, vi oplever i øjeblikket. Erfaringer både internt (fx i distrikt Vintersbølle og Rosenvang) og i andre kommuners ældreområder viser bl.a., at de skaber bedre forudsætninger for tæt og løbende dialog (medarbejder-medarbejder og medarbejder-borger/pårørende), og at de kultiverer personlige relationer og dermed også giver bedre forståelse, rummelighed og samarbejde i teamet. Derudover ser vi mindre, faste teams som et godt udgangspunkt for at arbejde med psykologisk tryghed - med de gevinster for trivsel, effektiviteten og innovationsparathed, som det naturligt indebærer.

Generelt skal vi som organisation turde strække os længere med individuelle tilpasninger og større frihed i arbejdstilrettelæggelsen og i den bevægelse bl.a. se på medarbejderens personlige og faglige styrker og svagheder samt ønsker og behov. Vi ønsker samtidig at give plads til, at vores medarbejdere i samarbejde med borgerne får langt større indflydelse på den konkrete opgaveløsning. Begge dele repræsenterer en forskydning af balancen fra i dag. Det er et kulturelt og ledelsesmæssigt paradigmeskift, som kræver omstilling, omtanke og tid, hvilket erfaringer fra andre kommuner også viser.

Små, selvstyrende teams er i nogen udstrækning udtryk for et opgør med den stramme styring, som i mange år har kendetegnet ældreområdet. Vi oplever, at der i dette opgør fortsat er behov for at afklare, hvor meget og hvordan balancen konkret bør forskydes (Hvilken indflydelse er god indflydelse? Hvad er bæredygtigt og meningsfuldt for alle parter? Hvor kunne man konkret starte med at øge indflydelsen og hvordan?), samt for at tegne medarbejdernes mulighedsrum helt klart op (Hvad er faste rammer og bundne opgaver? Hvor er der handlerum, og hvad er konkret til forhandling?). I praksis har de kommuner, som har afprøvet konceptet, praktiseret det meget forskelligt. Der er derfor også en del læring, vi kan tage i betragtning og lægge til grund for den videre proces og udvikling.

Strategiske pejlemærker: Medbestemmelse, dialog, downsizing, forenkling, kontinuitet, nærhed, relation, psykologisk tryghed.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshopen:

- Fjerne tid på kørelister (for dem der ønsker det)
- Genoverveje BOM-model, som ikke umiddelbart understøtter det ønskede paradigmeskift
- Medarbejderne udarbejder (med støtte fra ledelsen) selv vagtplanen
- Arbejdet tilpasses den enkelte medarbejder, alt efter hvor denne er i livet, hvilken arbejdstid denne ønsker sig, og hvornår på dagen denne ønsker at arbejde.

### #3 Vi vil bygge en solid værktøjskasse til vores ledere

Vi ser det som en fælles opgave at sikre medarbejdere, der bliver hos os, møder på arbejde og trives. Selvom distriktsledelsen står med den daglige håndtering af dette, så er både udfordringer og muligheder ofte de samme på tværs af området, og vi ønsker derfor at rykke tættere sammen om opgaven. Vi vil som svar på dette bl.a. støtte den lokale ledelse fra centralt hold med en fælles værktøjskasse, der skaber:

- Fælles forståelse og sprog – alle skal kunne forstå, hvad vi taler om
- Fælles mål og retning – vi skal være enige om, hvor vi skal hen
- En fælles ramme og tilgang – vi skal bruge de samme værktøjer og sparre med hinanden i arbejdet
- Fælles, styrket datagrundlag – vi skal kunne måle på indsatser og evaluere kvalificeret og kontinuerligt på mål for fx personaleomsætning, fravær og tilfredshed, så vi er sikre på, at det er forbedringer og ikke bare forandringer, vi knokler for

Specifikt for arbejdet med at nedbringe fravær er det nærliggende at genaktivere (dele af) fraværprojektet, der dels havde en datadrevet tilgang, dels tilbød en række konkrete værktøjer og dels også kunne fremvise konkrete resultater ved evalueringen. Det er dog vigtigt, at tilgang og værktøjer fra projektet harmonerer med det ønskede paradigmeskift, som er beskrevet i #2.

I tillæg til dette ser vi et behov for:

- at have et bredere perspektiv på fravær og en mere proaktiv, omsorgsfuld tilgang
- at give plads til en mere individualiseret tilgang til medarbejderen, når situationen kalder på det
- at huske fokus på de af vores medarbejdere, der faktisk fremmøder på arbejde
- at genforhandle den sygemeldingsnorm, der har etableret sig med coronakrisen

Strategiske pejlemærker: Centraliserede datadrevne udviklingsværktøjer, fælles ansvar og retning, individualiserede medarbejderforløb, støtte og omsorg, proaktivitet og forebyggelse.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshoppen:

- Sikre at medarbejdere, der fremmøder stabilt, ikke bliver belastet af andres sygemeldinger
- Belønne vores medarbejders erfaring og loyalitet
- Lave best case analyser i området: Hvem lykkedes godt og hvorfor? Hvad kan vi lære, og hvad kan vi konkret udbrede?
- Trivselssamtaler og omsorgssamtaler *før* fraværssamtaler. Indkaldelser skal afspejle den håndsrækning og tilbud om hjælp og støtte, som det er (ikke kontrol og advarsler).
- Afstemme rammer og muligheder med MED-udvalg og TRIO; fx omkring hvornår noget hhv. kræver / ikke kræver en sygemelding, hvilke alternativer der kan være til en fuldtidssygemelding eller muligheder for individuel tilpasning af et medarbejderforløb
- Kortlægge og eliminere frafalds- og fraværårsager systematisk – bedre datakvalitet end i dag
- Huske hygiejnen efter coronakrisen
- Sikre delmål for korttids- og langtidsfravær, som er væsensforskellige både ift. årsager og handlemuligheder

- Arbejde med systematisk med at skabe den adfærd, vi ønsker, og forhindre den adfærd, vi ikke ønsker hos vores medarbejdere; fx gennem personlige samtaler, spil om gruppedynamikker o. lign.

#### **#4 Vi vil hjælpe vores ledere ind i et nyt ledelsesparadigme**

En god leder i en stor organisation som vores er en tiarmed blæksprutte. Ledere på et vist niveau har altid skullet balancere flere opgaver, fx i ledelse af drift, økonomi og personale, men vores ledere skal i dag navigere i en langt mere foranderlig og kompleks virkelighed med mange løbende projekter og udviklingskrav. Vi har i dag brug for ledere, der mestrer fx strategiudvikling, innovationsledelse, procesdesign og proces- og projektledelse. Det opleves at kræve et generelt kompetenceløft i ledelsen at forankre vores organisation bedre ind i den virkelighed, der allerede har etableret sig.

Diskussionen om god ledelse kredsede i temaworkshoppen meget om evnen til at være nærværende, synlig og tilgængelig (fysisk og digitalt / telefonisk), men i dag er den gode leder i høj grad også både guide, coach og facilitator. Ledelse til selvledelse er vejen at gå – men vores ledere har brug for nogen at gå den med i overgangen fra et mere traditionelt ledelsesregime.

Der er ikke kun brug for nye kompetencer i ledelsen. Den tiarmede blæksprutte skal overfor sine medarbejdere også tydeliggøre og veksle bevidst mellem ledelsespositioner, så det er klart for alle, hvornår man arbejder i hvilket rum.

Strategiske pejlemærker: Ledelsespositionering, kompetenceløft, strategiudvikling, innovationsledelse, proces- og projektledelse, ledelse til selvledelse.

#### **#5 Vi vil udvikle en P&O-model for fastholdelse af vores seniorer**

En stor andel af vores medarbejdere nærmer sig pensionsalderen, men vi har brug for dem og ønsker at iværksætte en række tiltag, der giver dem mod på at blive længere eller alternativt at vælge en mere glidende overgang til pensionen.

Med udgangspunkt i en [NFA-undersøgelse fra 2022](#) ser vi især følgende som centrale parametre i fastholdelsen af vores seniorer:

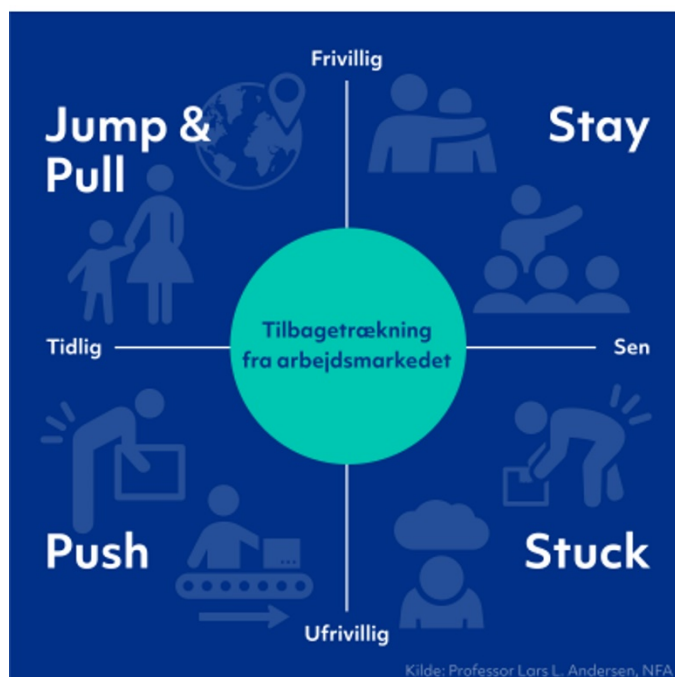
1. Mulighed for at gå ned i tid
2. Flere seniordage
3. Arbejdstid efter behov
4. Længere ferier
5. Bedre økonomi
6. Mindre fysisk anstrengende opgaver
7. Mindre psykisk anstrengende opgaver
8. Ønske fra ledelsens side om at fastholde den pågældende medarbejder
9. (Større) værdsættelse af medarbejderens arbejde
10. Større indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen

Vi tror desuden på, at tidlig og løbende dialog mellem seniormedarbejderen og dennes nærmeste leder er helt afgørende, og vi ønsker at skabe nogle kvalificerende rammer for, hvordan og hvornår denne dialog bør udfolde sig.

Strategiske pejlemærker: Proaktivitet, dialog, fleksibilitet, individuel tilpasning, medarbejderindflydelse, glidende pensionsovergang.

Konkrete idéer, der blev bragt op under workshopen:

- Sætte penge af til seniorordninger / overgangsjob
- Arbejde for at fremme landspolitiske tiltag, fx vedrørende lønnen, da fastholdelse af ældre medarbejdere er en national udfordring, der derfor ikke kun kan løses lokalt
- Brobygning mellem yngre og ældre medarbejdere – en styrkebaseret tilgang hvor vi hjælper medarbejderne til at mødes i fagligheden frem for at skilles i personlige forskelligheder
- Et standardiseret forløb for seniorsamtaler, der opstartes, før det bliver problematisk
- Bruge [model for "Tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet"](#) til tidlig dialog med de ældre medarbejdere om fx medarbejderne om, hvor de befinder sig i deres arbejdsliv, hvilke faktorer der påvirker deres muligheder for tilbagetrækning, om de overhovedet har lyst til tilbagetrækning samt hvordan vi sammen kan sikre et sundt seniorarbejdsliv for dem.



**Push** refererer til mekanismer, der skubber personen ud af arbejdsmarkedet før tid, og som giver en tidlig og ufrivillig tilbagetrækning - eksempelvis dårligt helbred, for hårdt arbejde eller aldersdiskrimination.

**Pull** handler om de incitamenter, der trækker seniorer tidligt men frivilligt ud af arbejdsmarkedet, fx efterløn. **Jump** refererer til mekanismer, der fremmer valget om at forlade arbejdsmarkedet (frivilligt) før tid, fx et ønske om mere fritid og bruge livet på noget andet end arbejde; fritidsinteresserer, rejser, børnebørn mv.

**Stay** refererer til mekanismer, der fremmer valget om at blive længe på arbejdsmarkedet, fx gode relationer til kolleger og spændende og meningsfyldt arbejde.

**Stuck** refererer til mekanismer, der fastlåser folk på arbejdsmarkedet i længere tid, end de selv ønsker eller føler, at de er i stand til, fx nedslidning uden muligheden for at forlade arbejdsmarkedet før folkepensionsalderen pga. af økonomi.