



Invitation til et styrket samarbejde

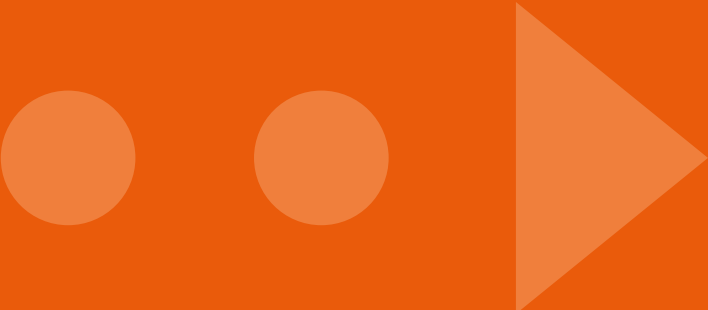
SAMMEN OM

udvikling af
de regionale
arbejdspladser



Indhold

En fælles udfordring	3
Et langt tættere samarbejde	4
De fem indsatsområder	5
1. En god tilrettelæggelse af arbejdet	
2. Fælles om opgaverne	
3. Flere på fuld tid	
4. Sundt arbejdsmiljø og lavt sygefravær	
5. Faglighed og frisættelse	
Alle kan bidrage	7



Regionerne og de faglige organisationer vil i fællesskab finde gode, fleksible og holdbare løsninger på at sikre attraktive regionale arbejdspladser med et godt arbejdsmiljø og imødegå arbejdskraftudfordringen. Det fælles mål er at understøtte, at de regionale arbejdspladser leverer den bedst mulige udredning og behandling, pleje og service til borgerne og patienterne og gode rammer for medarbejdernes arbejdsliv. Det drejer sig om at opbygge et stærkt samarbejde om kerneopgaven for alle.

Invitation til et styrket samarbejde

© Danske Regioner, Forhandlingsfællesskabet & Akademikerne, 2024

Tekst: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Foto: Anne-Li Engström

ISBN (tryk): 978-87-7723-150-6

ISBN (pdf): 978-87-7723-149-0

Læs mere på Regionalarbejdsliv.dk

En fælles udfordring

Hver dag går over 150.000 ansatte på arbejde på en regional arbejdsplads. Det store flertal af dem på sygehuse, men også på sociale tilbud og inden for blandt andet administration, uddannelse, miljøopgaver mv.

Det er fagligt dygtige medarbejdere, der løser vigtige samfundsopgaver med en høj kvalitet og stor tilfredshed blandt patienter, borgere og brugere. Det skal vi anerkende og værne om.

Samtidigt er der også en række betydelige udfordringer, som det er nødvendigt at finde gode svar på, når de regionale arbejdspladser også i fremtiden skal være attraktive og i stand til at løse deres opgaver effektivt. Det gælder især:

- **Mangel på medarbejdere:** Der er på flere områder udfordringer med at tiltrække og tilknytte medarbejdere med de rette kompetencer. Nogle steder er behovet akut, andre mere langsigtet.
- **Større krav om sammenhæng:** Der er et bredt erkendt behov for et langt tættere samarbejde om gode borger- og patientløb. Dels på tværs af faggrupper, dels mellem forskellige aktører.
- **En travl hverdag:** På en del regionale arbejdspladser oplever ledere og medarbejdere en hverdag med mange opgaver og høje forventninger, hvilket kan sætte arbejdsmiljøet og opgaveløsningen under pres.

De tre udfordringer hænger sammen. Det betyder, at der i de kommende år er behov for at finde løsninger, der adresserer dem alle tre på én gang. Kort sagt: Skabe endnu mere attraktive regionale arbejdspladser, hvor der er medarbejdere nok til at indfri forventningerne om en sammenhængende indsats med høj faglig kvalitet.

Jagten på sådanne løsninger er allerede godt i gang. Der er sat rigtig mange initiativer i gang. På nationalt plan. I alle regionerne. Og ikke mindst ude på de enkelte regionale arbejdspladser. Ved at dele viden om ideer og løsninger kan vi skabe endnu bedre resultater for alle.

Det kræver et stærkere fælles fokus og et tættere samarbejde på alle organisatoriske niveauer. I dagligdagen mellem den lokale ledelse og de tillidsvalgte. I MED-udvalg på alle niveauer. I aftalesystemet. Og selvfølgelig også mellem de centrale parter på det regionale arbejdsmarked: Danske Regioner og de faglige organisationer.

Det er baggrunden for initiativet *Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser*, som Danske Regioner og de faglige organisationer aftalte ved overenskomstforhandlingerne i 2024.

Vi har et godt udgangspunkt i kraft af arbejdspladser med:

- kompetente og højt motiverede medarbejdere og ledere
- medarbejdere og ledere, der er indstillede på at gå nye veje
- fagligt spændende opgaver og faglig udvikling
- stærke tværfaglige fællesskaber.

I dette hæfte præsenteres hovedtankerne bag initiativet og fem brede indsatsområder, hvor der er brug for at finde gode løsninger sammen.

Hæftet er dermed også en åben invitation til alle ledere, medarbejdere og tillidsvalgte: Vær med til at tage ansvar og få indflydelse på, hvordan vi sammen udvikler fremtidens regionale arbejdspladser – til gavn for borgere og patienter.



Et langt tættere samarbejde

Grundtanken i *Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser* er hverken ny eller indviklet.

Det drejer sig kort sagt om at opbygge et stærkt samarbejde om kerneopgaven blandt alle. Det skal understøtte, at opgaverne bliver løst bedst muligt i en hverdag, hvor alle medarbejdere trives i et attraktivt arbejdsfællesskab.

Sådan fungerer mange regionale arbejdspladser allerede, men selv velfungerende arbejdspladser kan blive bedre, og der er brug for at udvikle nye gode svar på de tre udfordringer: arbejdskraftudfordringen, behovet for sammenhæng og hverdagens travlhed. Det sker i en tid, hvor der også er ændringer i struktur, opgaver og teknologi, som kræver tæt samarbejde.

Der er mange samarbejdsrelationer på en regional arbejdsplads som fx et hospital. Dermed er der også mange steder, hvor samarbejds-kæden skal justeres for ikke at hoppe af. Hvor én gruppe kan komme til at optimere sin egen del af opgaven uden tilstrækkeligt blik for, hvordan det påvirker andre og helheden.

Derfor er der brug for, at vi på alle niveauer rykker tættere sammen. At vi forsøger at lægge faglige forskelle til side og sammen tør søge efter nye og bedre måder at gøre tingene på. For det kræver mod at udfordre egen praksis og tage den nysgerrige dialog, der er nødvendig for at skabe reel udvikling.

Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser ligger på den måde i forlængelse af ånden i den danske model: At vi som parter gennem dialog, samarbejde og aftaler sammen tager ansvar for at tackle udfordringerne og skabe de bedste rammer for den udvikling, der er nødvendig på de regionale arbejdspladser.

Rammen om initiativet består af:

- En fælles forståelse af de overordnede udfordringer og målsætninger
- Fem indsatsområder, hvor det er særlig vigtigt at finde gode løsninger
- En række centralt iværksatte initiativer
- Ressourcer til at facilitere lokale initiativer
- En løbende udveksling af viden og erfaringer på tværs af regionerne.

Inden for den ramme er det op til de enkelte arbejdspladser selv at vælge fokus og tilrettelægge udviklingsarbejdet og placere det i en sammenhæng med det store arbejde, der allerede er i gang i de enkelte regioner. Motivationen og ejerskabet skal ligge tæt på hverdagen.

Læs også *Alle kan bidrage* på side 7.



De fem indsatsområder

1. En god tilrettelæggelse af arbejdet

Arbejdstilrettelæggelse handler helt basalt om, hvem der skal være på arbejde hvornår. At de rette kompetencer er til stede, når der er brug for dem, er afgørende for, at arbejdsopgaverne kan blive løst bedst muligt. Samtidig kan fx fordelingen af vagter have stor betydning for medarbejdernes hverdag og trivsel.

Arbejdstilrettelæggelse er en balance mellem flere hensyn. Dels mellem den bemanding, opgaveløsningen kræver, og medarbejdernes mulighed for at have indflydelse på egen arbejdstid. Dels mellem *den enkelte medarbejders ønsker* og medarbejdergruppen *som helhed*. God arbejdstilrettelæggelse handler kort sagt om at balancere arbejdspladsen og medarbejdernes ønsker om fleksibilitet.

Hovedparten af de regionale arbejdspladser er døgnarbejdspladser, så der skal være medarbejdere med de rette kompetencer på vagt døgnet rundt. Det kræver en vagtplanlægning, der er robust, også når der undervejs opstår behov for ændringer.

Vagtplanlægningen skal så vidt muligt tage hensyn både til borgernes/patienternes behov og til medarbejdernes ønsker (der fx kan bunde i deres aktuelle livssituation eller livsfase). Vigtige elementer i god vagtplanlægning er blandt andet, at den foregår i så god tid, at medarbejderne kan forudsige deres arbejdstider et stykke ud i fremtiden, samt at den enkelte har indflydelse på sine egne arbejdstider.

God vagtplanlægning er både vigtig for kerneopgaven, arbejdsmiljøet og en effektiv anvendelse af ressourcerne. Derfor kan inddragelse og et godt gensidigt samarbejde om arbejdstilrettelæggelsen være en vigtig vej til at understøtte attraktive regionale arbejdspladser.

2. Fælles om opgaverne

Mange af de regionale opgaver kræver, at medarbejdere med hver deres specialiserede kompetencer arbejder sammen om at skabe et godt resultat, fx et sømløst patientforløb med høj kvalitet i alle led.

Det interne samarbejde i de enkelte faggrupper er værdifuldt og har traditionelt høj prioritet. Men et godt *tværfagligt* arbejdsfællesskab bliver stadig vigtigere for at kunne leve op til forventningerne om at sikre bedre sammenhæng i patient- og borgerforløb.

Vi ved, at et godt tværfagligt samarbejde om en kompleks fælles opgave kræver, at medarbejderne i arbejdsfællesskabet har fælles mål og gensidig respekt, og at de kommunikerer relevant, præcist og løsningsorienteret. Det er også afgørende at sikre gode rammer og strukturer, der understøtter det tværfaglige samarbejde om kerneopgaven.

Det skal blandt andet sikres, at deltagerne i samarbejdet har de nødvendige kompetencer, fx til at bidrage til en fælles opgaveløsning på en ny måde. Derfor er kompetenceudvikling vigtig på alle niveauer. Kompetenceudviklingen skal både understøtte den enkeltes faglige udvikling og de nye former for opgaveløsning.

Målet er at opbygge arbejdsfællesskaber, der er både fagligt og socialt velfungerende, herunder gode til at integrere nye og fastholde erfarne medarbejdere. Det er her også vigtigt at se på, hvordan vi bedst kan fastholde flere seniorer – vi har brug for dem og deres kompetencer.

Gode arbejdsfællesskaber forudsætter blandt andet et højt niveau af psykologisk tryghed, hvor der er plads til forskellighed, og hvor man bruger sine forskellige faglige ståsteder til at blive klogere og dygtigere.

En særlig opgave er at sikre, at regionale arbejdspladser også er attraktive uddannelsessteder. At kunne tiltrække unge til de relevante uddannelser er afgørende for at sikre nok kvalificeret arbejdskraft i fremtiden.



3. Flere på fuldtid

I dag er cirka en tredjedel af alle medarbejdere i regionerne ansat på deltid – i nogle faggrupper mere og i andre mindre. I en situation, hvor der er mangel på medarbejdere, er der således et betydeligt potentiale i at få flere op i tid. Derfor er det et erklæret fælles mål at gøre det til normen, at medarbejdere på de regionale arbejdspladser arbejder på fuldtid.

At få flere på fuldtid er ikke blot vigtigt for, at der er medarbejdere nok til at løse de daglige opgaver. Der er flere andre fordele, som kan gøre fuldtid attraktivt for både arbejdspladsen og den enkelte medarbejder. Det kan fx styrke kontinuitet og kvalitet i opgaveløsningen, give den enkelte bedre tid til og mulighed for faglig udvikling samt give en højere livsindkomst.

Disse gevinster til trods opstår en fuldtidskultur ikke af sig selv. Deltid er ofte så indarbejdet i både arbejdstilrettelæggelse, vagtplaner, kultur og økonomi, at det kræver en aktiv indsats at ændre mønsteret. At lette vejen for flere på fuldtid er en opgave, der skal løses i fællesskab – for både problemerne og gevinsterne er fælles.

Den indsats er allerede godt i gang både blandt de centrale parter og ude på mange arbejdspladser. Der er i høj grad brug for at finde og afprøve lokale løsninger – og for at dele viden og erfaringer på området på tværs af regioner og arbejdspladser. Det fælles mål må være, at flere på fuldtid skal opnås på måder, der forener effektivitet og kvalitet i opgaveløsningen med et godt arbejdsmiljø.

Til det formål vil der blive etableret et inspirationshold, der kan understøtte det lokale arbejde og hjælpe den enkelte arbejdsplads i processen frem til at have en fuldtidskultur.

4. Sundt arbejdsmiljø og lavt sygefravær

Det vil være forskelligt, hvilke dele af arbejdsmiljøet det er vigtigst at tage fat på med henblik på at nedbringe sygefraværet. Men to af de udfordringer, der går igen på tværs af mange regionale arbejdspladser, er arbejdsrelateret vold og høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Væsentligt for et godt arbejdsmiljø er indflydelse på eget arbejde og udviklingsmuligheder for den enkelte.

Der er ofte betydelig forskel på niveauet for sygefravær, dels mellem forskellige faggrupper, dels på tværs af afdelinger og enheder. I det lys kan det være særlig relevant at have sygefraværsindsatser, der er målrettet personalegrupper og enheder med højt fravær.

Det gælder om at arbejde systematisk med både at forstå og forebygge årsager til et højt fravær – herunder styrke de positive arbejdsmiljøfaktorer, der fremmer trivsel og et højt fremmøde. Samtidig er det vigtigt at håndtere det fravær, der alligevel opstår, fx ved at holde en passende kontakt med de sygemeldte og lette deres vej tilbage til arbejdet.

Mange regionale arbejdspladser har høstet vigtige erfaringer med at nedbringe sygefraværet, og det er vigtigt, at disse erfaringer bliver samlet og delt, så andre kan lade sig inspirere af dem. Det vil der blandt andet blive mulighed for på en stor fælles arbejdsmiljøkonference.

5. Faglighed og frisættelse

De regionale arbejdspladser er befolket af dygtige ledere og medarbejdere, som skal have de rette rammer for sammen at udøve deres respektive fagligheder til gavn for patienter og borgere – og til samfundets fælles bedste.

Hvis det skal fungere effektivt, er der brug for et vist niveau af både regler, strukturer, procedurer og dokumentation. Men der er samtidig brug for et (selv)kritisk blik på, om de eksisterende rammer er hensigtsmæssige i forhold til nutidens og fremtidens opgaver. Det gælder også arbejdet med dokumentation.

Når man skal rydde op i overflødige regler og administrative processer, er det vigtigt, at oprydningen foregår i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, herunder på tværs af faggrupper. For det nogle kan opleve som en besværlig proces, kan have afgørende værdi for andre. I sidste ende må kriteriet være, om det gavner kerneopgaven eller ej.

Det samme helhedssyn gælder i forhold til at sikre, at alle relevante fagligheder bidrager til kerneopgaven, herunder at deres bidrag bliver set, anerkendt og respekteret. Det handler blandt andet om at opbygge et højt niveau af tillid – såvel på tværs af faggrupper som mellem medarbejdere og ledelse.

Alle kan bidrage

Initiativet *Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser* er en invitation til et styrket samarbejde på alle niveauer. Når vi skal have succes med at håndtere de udfordringer, vi står foran eller midt i, er vi nødt til at gøre det sammen.

I det forløb har alle aktører mulighed for at gøre en positiv forskel. Ved at fortsætte de gode initiativer, der allerede er i gang. Ved at afprøve nye fælles veje til at udvikle de regionale arbejdspladser. Og ikke mindst ved at dele viden og sprede inspiration fra både eksisterende og nye initiativer.

Håbet er, at de mange centrale og lokale indsatser vil understøtte den samme overordnede ambition: At gøre regionale arbejdspladser anerkendt som steder, hvor det er attraktivt at være, og hvor opgaverne bliver løst godt og effektivt.

På tværs af regionerne kan de centrale parter fx:

- sikre en god politisk dialog om udvikling af de regionale arbejdspladser
- løbende opsamle og dele erfaringer på tværs af regionerne
- igangsætte aktiviteter og tilbud, som understøtter det lokale arbejde.

Den enkelte region kan fx:

- sætte de fem indsatsområder på dagsordenen på alle niveauer i MED-systemet
- drøfte, hvordan det lokale aftalesystem kan fremme fælles indsatser, eventuelt på den enkelte arbejdsplads
- understøtte lokale forsøg og videndeling mellem de regionale arbejdspladser.

Den enkelte arbejdsplads kan fx:

- drøfte, hvor det er vigtigt at styrke samarbejdet om en attraktiv arbejdsplads
- tilrettelægge og gennemføre lokale prøvehandling og eksperimenter
- styrke hverdagens uformelle dialog mellem ledelse og tillidsvalgte.

Læs mere på hjemmesiden Regionaltarbejdsliv.dk





SAMMEN OM

udvikling af
de regionale
arbejdspladser

