

Arkivsak

Dato 11.04.24

Saksbehandler Anne Grethe While

## Saksframlegg

---

<b>Styre</b>	Sørlandet sykehus HF	<b>Sakstype</b>	Beslutningssak
<b>Møtedato</b>	18.04.24		
<b>Sak nr</b>	013-2024		
<b>Sakstittel</b>	<b>Utredning – arbeidsmiljø</b>		

---

### Forslag til vedtak

1. Styret tar saken til orientering og ber administrerende direktør om å vurdere funn fra utredningsarbeidet knyttet til ledelse og fremtidens medarbeidere i den videre utviklingen av foretaket.

### Vedlegg til saken

Vedlegg 1 – Rapport utredning arbeidsmiljø

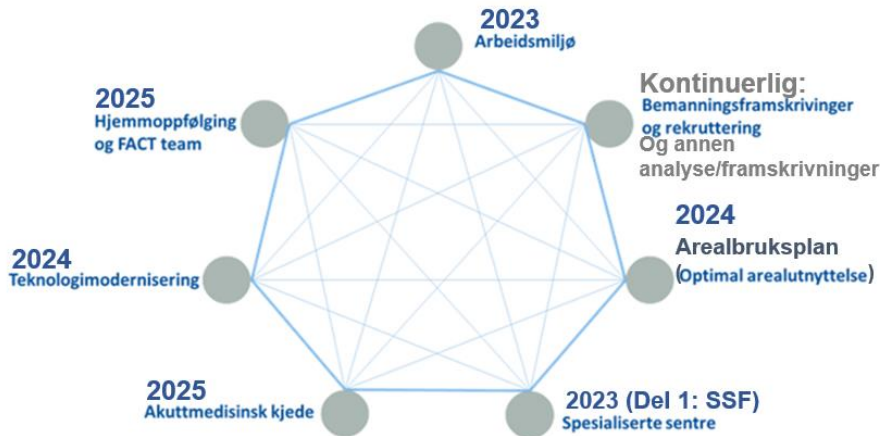
Kristiansand 11.04.2024

Nina Mevold

Administrerende direktør

## 1 Bakgrunn for saken

I SSHFs utviklingsplan 2040, vedtatt i SSHFs styre 25.04.22 (sak 026-2022), er det beskrevet 7 ulike utredninger som skal gjennomføres i perioden 2022-2026. Hensikten med utredningene, er å sikre framdrift i arbeidet med strategisk utvikling i foretaket fram mot det neste arbeidet med utviklingsplan (Utviklingsplan 2045).



Figur: De sju prioriterte utredningene identifisert i SSHFs Utviklingsplan 2040

Styret bad administrerende direktør i møte 30.08.2022 (sak 053-2022) om å fremskyve utviklingsplanens utredningsområder. Utredning arbeidsmiljø og delutredning spesialisert senter (styrket elektiv aktivitet i SSF) er gjennomført. Styrket elektiv aktivitet SSF ble lagt fram for styret i desembermøtet 2023 (sak 093/2023).

Utredningen om arbeidsmiljø er nå gjennomført, og legges med dette fram for styret.

De to neste utredningene som er prioritert i 2024 er *teknologimodernisering* og *arealbruksplan* (tidligere omtalt som optimal arealutnyttelse). Mandatene for disse to utredningene er vedtatt av administrerende direktør, og er vedlagt saken. Utredningene Hjemmeoppfølging og Akuttmedisinsk kjede gjennomføres i 2025.

Saken er en oppsummering av kunnskapsgrunnlaget som er hentet inn, anbefalte tiltak, samt anbefalinger for videre arbeid. Utredningen består av to deler. Første del omhandler lederspenn, og forholdet mellom ledelse og administrasjon. Andre del omhandler hva som kjennetegner fremtidens medarbeidere.

## 2 Saksopplysninger

### 2.1 Mandat, prosess og avgrensninger

Mandatet ble vedtatt av administrerende direktør 07.03.2023 (vedlegg 3 til vedlagte rapport).

Administrerende direktør og foretaksledelsen besluttet å gjennomføre utredninger på følgende områder:

- Kontrollspenn for ledere

- Ledelse vs. administrasjon
- Rekruttering av fremtiden medarbeidere (generasjon Z)

## 2.2 Prosess

Utredningen forholder seg til Arbeidsmiljøloven og føringer i SSHFs strategiplan 2021-2024 og SSHF Utviklingsplan 2040. Utredningsarbeidet bygger til dels på eksisterende forskning og allerede dokumenterbare funn som er gjort. Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap 2.3.2) for fullstendig oversikt.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) sin definisjon av arbeidsmiljø er lagt til grunn: *“Arbeidsmiljø handler om arbeidet, altså først og fremst om det vi gjør på jobben. Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.”*

Utredningen pågikk i perioden mars 2023 – januar 2024. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe sammensatt av representanter fra Organisasjonsavdelingen, Fagavdelingen, KOM, Bedriftshelsetjenesten og vernetjenesten og tillitsvalgte. Klinikkrepresentanter har vært invitert til utvidede arbeidsmøter. Det er gjennomført totalt 15 møter. Arbeidsmiljøutvalgene har vært en sentral part i arbeidet og har vært involvert særskilt. Det er også gjennomført temamøter med ledere, tillitsvalgte og verneombud om ledelse og fremtidens medarbeidere, samt flere møter med plasstillitsvalgte.

Tabellen under viser gjennomførte aktiviteter:

<p><b>Ledelse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomgått kartlegging av lederspenn i HSØ og kartlagt lederspenn i SSHF</li> <li>• Innhentet erfaring fra andre foretak i Norge, herunder om organisering, lederspenn og lederstøtte</li> <li>• Undersøkt sammenheng mellom lederspenn og resultater i ForBedring og sykefravær</li> <li>• Undersøkt hvordan ledere oppfatter eget handlingsrom i utøvelse av lederrollen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartleggingsundersøkelse med avdelingsledere og enhetsledere</li> <li>• Fokusgruppeintervjuer med ledere, medarbeidere og verneombud</li> </ul> </li> <li>• Hentet ut 12 indikatorer innen HMS og bemanning</li> <li>• Sett på formelle krav og forventninger til ledere i SSHF, herunder forventninger i stillingsbeskrivelser og vedtatt ledermodell i SSHF</li> <li>• Sett på praksis fra klinikkene mht. oppgaveportefølje for ledere</li> </ul>
<p><b>Fremtidens medarbeidere</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innhentet kunnskap om generasjoner i arbeidslivet</li> <li>• Undersøkt meninger om og forventninger til SSHF som fremtidig arbeidsgiver                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennom kartleggingsundersøkelse sykepleiestudenter</li> <li>• Gjennom kartleggingsundersøkelse LIS 1, 2 og 3</li> </ul> </li> <li>• Innhentet kunnskap om hva som skal til for å beholde seniorers kompetanse i arbeidslivet</li> <li>• Innhentet innspill fra tillitsvalgte, verneombud, ledere, brukerutvalg og ungdomsråd i SSHF</li> </ul>

## 2.3 Utredning del 1 – Ledelse

Utviklingsplan 2040 (kap. 2) fremhever betydningen av god ledelse. Et godt lederskap er en forutsetning for at SSHF skal utføre sitt samfunnsoppdrag, legge til rette for- og videreutvikle gode helsetjenester.

### Lederspenn i SSHF

Lederspenn (også kalt kontrollspenn) kan defineres som tallet på medarbeidere en leder har personalansvar.

Det er stor variasjon i lederspennet innad i foretaket, alt fra enheter på mellom 1-9 ansatte til enheter på over 100 medarbeidere. SSHF skiller seg således ikke vesentlig ut fra andre sykehus i Helse Norge.

### **Relevant forskning og studier**

Forskningen som foreligger tilsier at lederspenn er en viktig variabel og påvirker leders utførelse av lederrollen, blant annet ved større grad av administrative oppgaver framfor relasjons- og endringsorienterte lederoppgaver.

Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap 3.1.2) for utdrag fra prosjekter, studier og rapporter om emnet som arbeidsgruppen har valgt å ta utgangspunkt i.

### **Sammenhengen mellom lederspenn og resultater i medarbeiderundersøkelse (ForBedring)**

En gjennomgang av resultatene i ForBedring og lederspenn på SSHF nivå (rapport utredning arbeidsmiljø kap 3.1.3) viser at det er en sammenheng mellom lederspenn og resultater innen for eksempel engasjement, teamarbeidsklima, sikkerhetsklima og psykososialt arbeidsmiljø.

### **Kartleggingsundersøkelsen blant ledere i SSHF**

Det ble gjennomført en kartleggingsundersøkelse til enhetsledere, avdelingssjefer og seksjonsledere i SSHF. For detaljert beskrivelse av resultatene vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap 3.1.4) samt vedlegg 4 Kartleggingsundersøkelse Enhetsledere og vedlegg 5 Kartleggingsundersøkelse Avdelingssjefer.

De aller fleste ledere i SSHF jobber 100 %. Noen ledere jobber klinisk i tillegg til sin lederstilling. De fleste ledere i SSHF har vært ledere mellom 5 og 10 år.

### Kompleksitet i ledelse

Det fremgår at det er stor variasjon mellom enhetene i forhold til hvor mange yrkesgrupper de er ledere for, hvor mange fagområder det er innenfor enheten og hvor mange medarbeidere de har i kombinasjonsstillinger.

### Organisering og arbeidsmiljø

Over halvdel av avdelingssjefene oppgir over at deres avdeling er organisert på en slik måte at de kan ivareta lederoppgavene sine knyttet til arbeidsmiljø. Blant enhetslederne oppgir derimot under halvparten at leder kan ivareta sine lederoppgaver knyttet til arbeidsmiljø. Et stort flertall av avdelingssjefene oppgir at de har anledning til å prioritere oppfølging av enhetsledere/seksjonsledere når disse står i krevende situasjoner.

### Ledelse og administrasjon - Lederstøtte

Det er stor variasjon i lederstøtte blant SSHFs ledere, og ulikt hvilken type lederstøtte som finnes i de ulike klinikkene og avdelingene. Flere ledere peker på at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom lederspennet og tilgjengelig lederstøtte.

Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap 3) for ytterlige beskrivelse og funn.

## **Fokusgruppeintervjuer med ledere i SSHF**

Det er gjennomført fokusgruppeintervjuer med 9 avdelinger/enheter, avdelingssjefer, enhetsledere, medarbeidere og verneombud fra ulike klinikker.

Deres tilbakemelding bygger opp under tilbakemeldinger i kartleggingsundersøkelsen. Flere ledere nevner rammebetingelser som en utfordring. Det er i ulik grad kjennskap til hva ledere kan få av bistand og lederstøtte fra stab i egen klinikk og fra sentrale staber. Et flertall av avdelingssjefer og seksjonsledere gir tilbakemelding på at det viktigste å ta tak i først er lederstøtte til ledere.

Det er gjennomgående hos alle som har deltatt i fokusgruppeintervju at det er en stolthet knyttet til dyktige ansatte som en jobber sammen med og de tjenester som leveres til definerte pasientgrupper. Det er flere som beskriver en god dag som når ting og samarbeid flyter godt, ikke bare mellom kolleger i egen enhet eller avdeling, men med samarbeidende enheter/ avdelinger, kommunehelsetjenesten eller fastlege.

## **2.4 Utredning del 2 - Fremtidens medarbeidere**

SSHF har ambisjoner om å være en attraktiv arbeidsplass, som rekrutterer dyktige medarbeidere og er i stand til å beholde og utvikle disse (ref. Utviklingsplan 2040). Neste generasjons arbeidstakeres forventninger til arbeidslivet vil kunne gi føringer for hvordan foretaket må innrette seg for å imøtekomme dette på best mulig måte.

Fremtidens medarbeidere ble i mandatet definert som generasjon Z (1995 – 2005).

### **Kunnskap om de ulike generasjonene**

Arbeidsgruppen har innhentet kunnskap om de ulike generasjoner og deres forventninger og krav i arbeidslivet.

En kort sammenfatning av forskning viser at generasjon Z (1992-2000) verdsetter en lederstil tuftet på rettferdighet, ærlighet og medbestemmelse. De ønsker god informasjonsflyt, og en tilpasset opplæring (individuelle planer). Det er videre viktig for de yngre å gjøre en forskjell. Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap 4.1.1) for ytterligere beskrivelse av generasjonsteori.

### **Fremtidens arbeidsmarked**

Arbeidsmarkedet vil være konkurransedyktig og preget av høy turnover (hyppig jobbskifte). Det vil bli økt behov for å fokusere på å beholde nyansatte ([Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2040](#), 2023). Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap. 4.1.2) for ytterligere informasjon om dette tema.

### **SSHF som fremtidig arbeidsgiver**

Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap. 4.1.3), samt presentasjon av resultater i vedlegg 6 og 7, for ytterligere beskrivelse av tilbakemeldinger og funn.

### **Kartleggingsundersøkelse - sykepleiestudenter i SSHF**

Et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsforhold fremkommer som det viktigste ved valg av fremtidig arbeidsgiver. I tillegg nevnes arbeidstid, tilrettelegging, god ledelse, muligheter for videreutdanning og medvirkning, samt konkurransedyktige

lønnsbetingelser og god opplæring. 62% av sykepleiestudenten mener SSHF er attraktiv som fremtidig arbeidsgiver.

### **Kartleggingsundersøkelse - LIS 1, 2 og 3 i SSHF**

Lokal tilhørighet ble oppgitt som en av de viktigste grunnene til valg av SSHF som arbeidsplass sammen med et godt omdømme. De fleste opplever seg godt inkludert i arbeidsmiljøet og at det er trygt å si ifra om det er gjort feil.

Under halvparten av LISene er enig i at de har fått god veiledning i forløpet og de fleste mener arbeidsbelastningen er for stor. Flertallet oppgir at de ikke ønsker å jobbe utover 38 timers uke. Over halvparten av LIS som har besvart undersøkelsen finner SSHF attraktiv som fremtidig arbeidsgiver.

### **Hvordan beholde seniorers kompetanse**

SSHF deltok i et landsomfattende forskningsprosjekt sammen med Fafo,

Spekter, SSP, KLP, Vestre Viken og NSF og Fagforbundet; «Seniorer i sykehussektoren – Hvordan beholde seniorenene og deres kompetanse».

Administrerende direktør gjennomgikk anbefalingene i rapporten 05.12.2023 (sak 263-2023), og vedtok å videreutvikle SSHF sin livsfasepolitikk.

Det vises til rapport utredning arbeidsmiljø (kap. 4.1.4) for ytterligere informasjon om dette tema.

## **3 Administrerende direktørs vurderinger**

Et godt arbeidsmiljø bidrar til å gi medarbeideren et godt utgangspunkt for god pasientbehandling og bidrar til høy sikkerhet mot utilsiktet pasientskade. SSHF har gode resultater i den årlige arbeidsmiljøundersøkelsen Forbedring i 2023 og 2024 knyttet til engasjement, teamarbeidsklima, sikkerhetsklima, psykososialt arbeidsmiljø og opplevd lederadferd. Det jobbes godt med arbeidsmiljøet i store deler av foretaket. Foretaket har mange pågående prosesser og tiltak for å opprettholde og forbedre/videreutvikle det gode arbeidsmiljøet. Likevel viser denne utredningen at det finnes viktige forbedringsområder innen ledelse og det å legge til rette for et godt arbeidsmiljø for nye generasjoner medarbeidere.

Utredning arbeidsmiljø har avdekket flere funn som foretaket vil følge opp for å sikre at ledere i SSHF har gode rammebetingelser til å jobbe forebyggende, systematisk, målrettet og langsiktig med arbeidsmiljøet, og for at SSHF skal være en attraktiv organisasjon å rekruttere til.

Utredningen har gitt verdifull innsikt i temaer som lederspenn, rekruttering av ledere, lederutvikling, og andre vilkår for ledere. Konkrete forslag vil gjennomgås og vurderes for innføring. Noen av forslagene fremstår som "lavhengende frukter" som kan gjennomføres i et kortsiktig perspektiv.

Administrerende direktør vil prioritere arbeidet med de to neste utredningene som er prioritert i 2024; teknologimodernisering og arealbruksplan (tidligere omtalt som optimal arealutnyttelse).

Styret inviteres til å ta utredningen til orientering.