

# Serviceassistent- projektet

---

**Afrapportering af den eksterne evaluering af  
pilotfasen**

---

REGION  
SJÆLLAND   
*- vi er til for dig*

**Maj 2016**

## Indholdsfortegnelse

Summary.....	3
Hovedindtryk fra evalueringen .....	3
Anbefalinger .....	6
1. Indledning og baggrund .....	8
1.1 Baggrunden for serviceassistentprojektet .....	8
1.2 Formål med den eksterne evaluering af pilotprojektet .....	9
1.3 Læsevejledning .....	9
1.4 Den gennemførte proces i forhold til evalueringen .....	9
2. Evalueringsdesign og metode .....	10
2.1 Evalueringsdesign .....	10
2.2 Evalueringsmetode – indikatorer for ønsket resultat .....	11
2.3 Datakilder .....	12
3. De forskellige evalueringstemaer .....	12
3.1 Medarbejdere – dimensionering og motivation .....	14
3.2. Kompetencer .....	17
3.3. Ledelse .....	21
3.4 Planlægning .....	25
3.5 Samarbejde .....	27
3.6 Flexibilitet i opgaveløsningen .....	28
3.7 Opgaveflytning .....	29
4. Conmotos anbefalinger .....	30

## Summary

Den eksterne evaluering af erfaringerne fra Serviceassistentprojektets to pilotprojekter på Holbæk Sygehus og Nykøbing Falster Sygehus peger på en række muligheder og opmærksomhedspunkter i forhold til den fremadrettede indføring af Serviceassistentkonceptet i regionen.

Der er tale om en kompleks og omfattende organisationsudviklingsproces, når opgaveløsning, arbejds gange og arbejdstilrettelæggelse, samarbejde mellem forskellige faggrupper og organisatoriske tilknytningsforhold ændres. Det gælder både på afdelingsniveau og på sygehus-niveau, og det gælder samarbejdet og samspillet mellem sygehuse og Koncern Service og samarbejdet mellem regionen og uddannelsesinstitutioner. Konklusioner og anbefalinger fra den eksterne evaluering skal ses i lyset af den kompleksitet.

Den eksterne evaluering har i hovedtræk forholdt sig til væsentlige forudsætninger for at indføring af serviceassistenter på kliniske afdelinger kan fungere, samt set på de hidtidige resultater i forhold til opgaveflytning og bedre opgaveløsning.

Den eksterne evaluering er primært foregået via interviews med deltagere fra pilotprojekterne. I alt er 61 personer interviewet. Interviewene er foregået i april måned 2016.

### Hovedindtryk fra evalueringen

Fra interviewene er der et klart indtryk af, at langt størstedelen af interviewpersonerne finder ideen om at have en fast gruppe af serviceassistenter tilknyttet afdelingen god, og at der set med de kliniske afdelingers øjne er positive gevinster i forhold til en mere fleksibel tilrettelæggelse af opgaveløsninger, nemmere adgang til transport af patienter og i forhold til at opbygge et fællesskab i hele personalegruppen i afdelingen omkring opgaveløsningen. På tværs af de fire pilotafdelinger på Nykøbing Falster Sygehus er der primært blandt de interviewede social- og sundhedsassistenter en skepsis over for opgaveflytningen, som hovedsagelig er begrundet med en bekymring for løsning af flyttede opgaver.

Der er samtidig en klar opfattelse af, at selve overgangen til at have servicemedarbejdere tilknyttet er en ressourcekrævende og kompleks opgave, som stiller nye krav til både servicemedarbejdere, plejepersonale, ledelse og samarbejdet mellem afdelingen og Koncern Service, og hvor der skal påregnes en vis tid, før der indtræffer en ny dagligdag. Også når den nye dagligdag indtræffer, vil der være behov for et tæt samarbejde mellem afdelingerne og Koncern Service omkring sikring af kvalitet i de tidligere rengørings- og portøropgaver, vagttilrettelæggelse, afløsning og vikardækning samt kompetenceudvikling og vedligehold.

Det er vores indtryk fra interviewene og fra den efterfølgende dialog i valideringsworkshoppen, at der – også efter interviewtidspunktet – er en fortsat udvikling i den rigtige retning for de deltagende afdelinger. Som det fremgår af evalueringens resultater, har der særligt i starten været en række udfordringer, som er håndteret med en række tiltag og justeringer. Langt de fleste af de interviewede giver således udtryk for, at der er en positiv fremdrift i pilotprojekterne.

I forhold til de forskellige evalueringstemaer er hovedresultaterne:

#### *Medarbejdere – ressourcer og motivation*

Der har i udgangspunktet været dimensioneret med tilpas ressourcer til de kliniske afdelinger i forhold til normal drift i dagtimerne. Der er dog sårbarheder i forhold til sygefravær i servicemedarbejdergruppen, og særligt en afdeling har oplevet, at ressourcerne ikke har hængt sammen pga. nogle langtidssygemeldinger tidligt i forløbet. Herudover er der udfordringer med at få ydervagter, weekend og ferieperioder til at hænge sammen.

Motivationen hos servicemedarbejderne for at deltage i pilotprojekterne har i udgangspunktet været meget forskellig. Nogle har været motiveret af nye muligheder for kompetenceløft, anderledes opgaver, tættere tilknytning til en afdeling, mens andre har oplevet det som en fremtidssikring af eget job. En mindre gruppe har haft en oplevelse af, at de ikke har haft en reel mulighed for at sige nej. Motivationen har ændret sig undervejs til både det positive og det frustrerede. Motivationsfaktorer handler primært om bedre jobindhold, uddannelsesniveau og tilknytning til en gruppe og en afdeling, og demotivationsfaktorerne handler primært om frustrationer i forhold til opgaveporteføljen, utryghed ved opgaveløsningen og manglende anerkendelse. For pilotprojektet i Holbæk gælder endvidere, at en del af de interviewede serviceassistentelever giver udtryk for, at det ikke er særligt motiverende at gennemføre en uddannelse uden at have mulighed for at bruge uddannelsen bagefter.

#### *Kompetencer*

Der er en klar rød tråd i alle interviews på tværs af medarbejdergrupper, afdelinger og de to pilotprojekter, som går på, at servicemedarbejderne (ved overgangen til at påtage sig nye arbejdsopgaver) ikke er klædt godt nok på til at udføre de opgaver, der ligger uden for det fagområde, servicemedarbejderen kommer fra. Der peges i interviewene på mangler i henholdsvis merit-uddannelsen og i brush-up kurserne samt primært på manglende tid og mulighed for praktik og oplæring/træning i opgaverne i introduktionsfasen. Alle parter efterspørger undervisning i og træning i de afdelingsspecifikke opgaver mere end tilførsel af generelle kompetencer. Dette er dog kommet på plads i løbet af projektet, og der er fra både servicemedarbejdere, plejepersonale og ledelse et klart indtryk af, at kompetencerne nu er godt på vej.

Ud fra interviewene er der desuden kompetenceområder, der ikke har været så meget bevidsthed omkring inden opstarten. Det gælder fx servicemedarbejdernes kompetencer i forhold til at tilrettelægge arbejdsopgaverne i samspil med egen gruppe og andre, samt kompetencer til at indgå i opgaveløsning med andre faggrupper.

#### *Ledelse*

Ledelsesopgaven har været forskellig i de to pilotprojekter i Holbæk og i Nykøbing Falster. I forhold til pilotprojektet i Nykøbing Falster har ledelsesopgaven for de kliniske afdelinger ikke været klart nok defineret ved pilotprojekternes start. For alle fire afdelingsledelser er det blevet oplevet som et stort og ressourcekrævende arbejde at integrere en ny personalegruppe i afdelingen, at sikre oplæring i nye opgaver samt at overtage ledelsen af eller arbejde sammen med servicelederne om opgavetilrettelæggelse, vagtplaner, vagtdækninger og kvalitetsniveauer.

Der har på forskellig vis været arbejdet med ledelsesopgaven og med introduktionen af servicemedarbejderne på afdelingerne. Bortset fra én afdeling oplever både servicemedarbejdere og ledere, at der er ved at indfinde sig et godt og brugbart samarbejde, og at der er blevet forventningsafstemt mellem ledelse og medarbejdere.

#### *Samarbejde*

Begge pilotprojekter har krævet et tæt samarbejde mellem servicelederne og afdelingsledelserne, og der er overvejende en oplevelse af et konstruktivt samarbejde og samspil. Flere fremhæver, at de i dagligdagen er opmærksomme på at afstemme og koordinere i forhold til ledelse af servicemedarbejderne og tilrettelæggelse af opgaverne. Det er dog også tydeligt, at der skal investeres i et godt samarbejde og en forventningsafstemning mellem Koncern Service og afdelingsledelserne.

Alle parter peger på, at selve forberedelsen af overføring af servicemedarbejderne godt kunne have haft mere tid, og der er en fælles oplevelse af, at ressourcebehovet både før og i opstartsfasen har været undervurderet.

#### *Planlægning*

Det har i starten været udfordrende at få vagtplanlægningen til at fungere, og der opleves fortsat udfordringer med for få i vagt i ydertimerne og weekendvagter. Det er indtrykket, at vagtplanlægningen i dagtimerne på de fleste afdelinger nu er i god gænge, og at vagtplanlægningen nu svarer til afdelingernes behov.

Der er en fælles oplevelse af, at der ikke har været tilstrækkelig vikardækning. Stort set alle har en oplevelse af, at vikarerne ikke har de nødvendige kompetencer/samme afdelingsspecifikke kompetencer som de servicemedarbejdere, de afløser.

Hvor de ovenstående erfaringer hovedsagelig handler om en evaluering af de faktorer, der har haft betydning for, at pilotprojekterne har kunnet forløbe som planlagt, så handler de to næste temaer om de oplevede (foreløbige) resultater fra pilotprojekterne med hensyn til oplevelsen af opgavetilrettelæggelsen i dagligdagen og med hensyn til, om det har været muligt at flytte opgaver fra plejepersonale til servicemedarbejdere.

#### *Bedre og smidigere opgavetilrettelæggelse i dagligdagen (Nykøbing Falster)*

Fra mange af interviewene er der givet udtryk for, at det er en klar fordel at have egne servicemedarbejdere tilknyttet afdelingen. Plejepersonale og ledelse peger her på, at der er kortere ventetid på fx transporter, og at klargøring af undersøgelses- og operationsstuer går hurtigere. Interviewene har også vist, at der vil være et fald i kvaliteten i opgaveløsningen i starten, ligesom manglende ressourcer ved fx sygefravær påvirker særligt rengøringen (som er det, der typisk nedprioriteres ved opgaveoverflow).

#### *Opgaveflytning*

I forhold til flytning af opgaver fra plejepersonale til servicemedarbejdere er det stort set lykkedes på alle fire kliniske afdelinger. På en enkelt af de fire afdelinger er de plejeunderstøttende opgaver kun overført i mindre omfang.

Flere peger i interviewene på, at selve processen med at identificere, hvilke opgaver der skal flyttes, gerne må være mere involverende (både inddrage ”afleverere” og ”modtagere” af opgaver). Det har ikke været muligt at dokumentere, hvor mange timers opgaver der er flyttet.

Der er i interviewene med de fire kliniske afdelinger fra ledelse, plejepersonale og service-medarbejdere peget på en række yderligere opgaver, som servicemedarbejderne kan løse.

### **Anbefalinger**

I gennemgangen af resultaterne fra de forskellige områder fremgår en række anbefalinger fra de interviewede. Conmoto vil på baggrund af resultaterne fra interviewundersøgelsen vil anbefale følgende i forhold til den fremadrettede udrulning af serviceassistentkonceptet:

### **Kompetencer og træning**

Sikre, at de medarbejdere, der skal tilknyttes en afdeling, har et passende kompetenceniveau inden overflytningen/tilknytningen, samt at tilrettelægge oplærings- og træningsforløb, der er målrettet de opgaver, der skal løses på afdelingen. Være opmærksom på hele personalegruppen, som bliver berørt af nye samarbejdsrelationer og nye opgavesnitflader.

Efter merituddannelse bør serviceassistenterne have mulighed for at løse nye opgaver når de kommer tilbage fra uddannelsen for at medvirke til, at de nye kompetencer trænes og forankres.

### **Indføre serviceassistentordningen på hele sygehuset**

Tilrettelæggelsen af vagter, bemanding og opgaveløsning i ydertider og ferieperioder kan langt lettere organiseres, når der arbejdes ud fra samme model på hele sygehuset. Samtidig er det vores vurdering, at det vil medvirke til en hurtigere stabilisering af de nye rutiner og samarbejdssnitflader.

En anden faktor i forhold til, hvordan udrulning af serviceassistentkonceptet foregår, er at der i forhold til deltagelse i pilotprojekterne (og fremadrettet ansættelse som serviceassistent tilknyttet en afdeling) bør være lige forhold for alle i målgruppen. Det nævnes af flere af de interviewede som uhensigtsmæssigt, at der er en oplevelse af konkurrerende ansættelsesforhold mellem en klinisk afdeling og ansættelse i Koncern Service.

### **Tilrettelæggelse og planlægning af indføring**

Udover at sikre et vist kompetenceniveau inden overføringen til en klinisk afdeling peger evalueringen på, at tilrettelæggelse og planlægning af overføringen er en kompleks og ressourcekrævende opgave, som krævet et tæt og konstruktivt samarbejde mellem Koncern Service og den kliniske afdeling. Erfaringerne peger endvidere på, at der vil være behov for mindre justeringer i opgaver og vagter efter overførslen til en afdeling.

### **Gradvis flytning af opgaver**

Erfaringerne fra pilotafdelingerne i Nykøbing Falster viser, at det er muligt at flytte opgaver fra plejepersonalet til serviceassistentfunktionen. Erfaringerne viser også, at det er en proces, der dels tager tid og kræver opmærksomhed af alle parter i opgaveløsningen. Ikke blot

servicemedarbejderne skal arbejde anderledes og løse andre (og nye) opgaver; også plejepersonale og andre, der ”afgiver” opgaver, får ændret i deres opgaveportefølje og tilrettelæggelse af arbejdsdagen. Samtidig viser erfaringerne fra opstarten på afdelingerne at oplæring og træning i nye opgaver kræver mere tid end først antaget.

# 1. Indledning og baggrund

Conmoto er blevet bedt om at forestå en ekstern evaluering af erfaringerne fra pilotprojektet om indføring af serviceassistenter i Region Sjælland.

Vi har undervejs i arbejdet med at tilrettelægge og gennemføre evalueringen oplevet et stort engagement og beredvillighed i at samarbejde omkring evalueringen. Vi er blevet mødt med åbenhed, nysgerrighed og en stor vilje til at fortælle om erfaringer, oplevelser og fremadrettede gode råd. Vi vil gerne takke alle interview-personer og samarbejdsparter for deres bidrag til evalueringen.

Vi giver i denne rapport vores vurdering af erfaringer og resultater fra den eksterne evaluering, og fremkommer med nogle fremadrettede anbefalinger til den videre proces i regionen. Vi gør opmærksom på, at konklusioner og anbefalinger er udtryk for Conmotos vurdering.

## 1.1 Baggrunden for serviceassistentprojektet

Regionsrådet har i 2013 besluttet en række initiativer med henblik på at styrke kvalitet og sikre nære og sammenhængende tilbud og yde god service for patienterne i regionen. Et af initiativerne er at indføre serviceassistenter som et bærende koncept ved løsning af serviceopgaver.

Formålet med projektet er at styrke kvaliteten i opgaveløsningen, herunder sammenhængen mellem serviceopgaver og de kliniske afdelinger, ved at indføre fælles koncept om serviceassistenter.

Udbyttet af at indføre serviceassistentkonceptet er på sigt en bedre og mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse på de kliniske afdelinger og større fokus på ”patienten i centrum” samt et kompetenceløft hos medarbejderne.

Indføringen af serviceassistenter skal være udgiftsneutral.

Beslutningen er siden 2013 udmøntet i form af gennemførelse af et serviceassistentprojekt med en række aktiviteter, herunder et pilotprojekt, hvor et sygehus afprøver en model for uddannelse til serviceassistenter (Holbæk), og et andet sygehus afprøver modellen med serviceassistenter på kliniske afdelinger (Nykøbing Falster). Pilotprojekterne er igangsat i efteråret 2015 og evalueres og justeres løbende som en del af den interne projektorganisering.

Det er besluttet, at erfaringer og anbefalinger i forhold til en total udrulning af serviceassistentprojektet i hele Region Sjælland skal behandles i forbindelse med budgetseminaret i august 2016.

Serviceassistentprojektet indebærer væsentlige organisatoriske og arbejdsmæssige ændringer for en række medarbejdere, ledere og samarbejdsparter, og styregruppen for serviceassistentprojektet har derfor besluttet at supplere projektorganisationens interne evaluering med en ekstern evaluering på udvalgte evalueringskriterier.



## 1.2 Formål med den eksterne evaluering af pilotprojektet

Formålet med den eksterne evaluering er at tilvejebringe et nøgternt billede af de hidtidige erfaringer og effekter af pilotprojektet, at anvise mulige potentialer og barrierer for at opnå de ønskede gevinster ved omorganiseringen samt at komme med anbefalinger til den videre proces.

Pilotprojektet er løbende evalueret og justeret af implementeringsgrupperne og projektets styregruppe. Den eksterne evaluering er således et supplement til den interne evaluering.

## 1.3 Læsevejledning

Rapporten er bygget op i fire hovedafsnit:

Det første afsnit er en kort introduktion til rapporten og baggrunden for den eksterne evaluering.

Afsnit 2 indeholder en kort beskrivelse af evalueringsdesignet og af de indikatorer, som evalueringen er bygget op omkring. Afsnittet indeholder ligeledes en kort redegørelse for afgrænsninger og metodeovervejelser. Der er afslutningsvis en kort gennemgang af datakilder. En oversigt over informantgrupper findes i bilag 1.

I afsnit 3 er resultaterne fra evalueringen af de forskellige kriterier gennemgået. Afsnittet beskriver først de oplevede erfaringer sammenholdt med kvantitative data, hvor dette er til rådighed. Afsnittet afrundes med en beskrivelse af de anbefalinger, som informanterne har givet.

I afsnit 4 har vi beskrevet vores fremadrettede anbefalinger til videre implementering af serviceassistentkonceptet.

## 1.4 Den gennemførte proces i forhold til evalueringen

Forløbet omkring tilrettelæggelsen og gennemførelsen af den eksterne evaluering har bestået af følgende aktiviteter:

1. Conmoto har i samarbejde med Koncern Service konkretiseret evalueringsdesignet og de konkrete evalueringskriterier. Disse er efterfølgende godkendt af projektets styregruppe.
2. Projektets styregruppe har løbende været orienteret om evalueringsdesignet.
3. Evalueringskriterierne er kvalificeret på en workshop den 2. februar 2016 med de to implementeringsgrupper fra henholdsvis Holbæk Sygehus og Nykøbing Falster Sygehus og projektets styregruppe. Dette har resulteret i en justering af evalueringsdesignet.
4. For så vidt angår de kvalitative data er disse yderligere konkretiseret i en række interviewtemaer, som har været forelagt styregruppen. De kvantitative data har Koncern Service og Nykøbing Falster Sygehus fremskaffet efter aftale med Conmoto.

5. Koncern Service har i samarbejde med de to implementeringsgrupper koordineret interviewene. Der er gennemført 18 fokusgruppeinterviews og otte interviews med enkeltpersoner. Sammenlagt har i alt 61 personer været interviewet.
6. Konklusioner fra evalueringen er drøftet med implementeringsgrupperne, projektgruppen samt projektets referencegruppe på en valideringsworkshop den 20. maj 2016.
7. Den endelige rapport er afleveret til styregruppen den 30. maj 2016.

## 2. Evalueringsdesign og metode

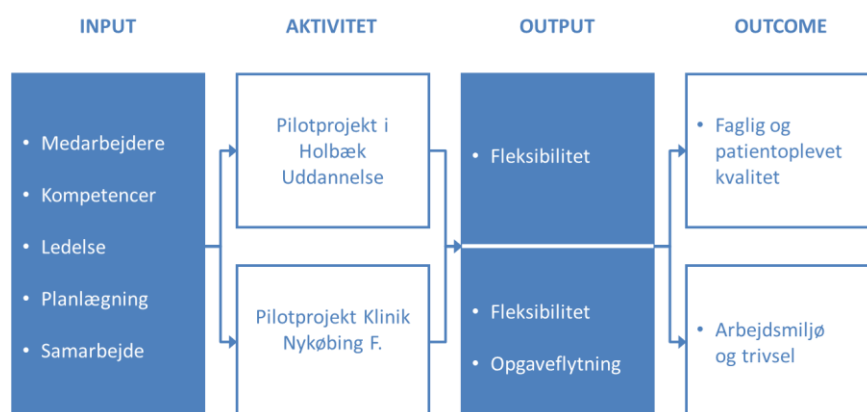
I det følgende har vi kort beskrevet grundtankerne bag evalueringsmetoden samt kort beskrevet evalueringskriterier og indikatorer.

### 2.1 Evalueringsdesign

Serviceassistentprojektet er et komplekst projekt med mange indbyrdes afhængige indsatser, hvor sammenhængen mellem indsatser og mål er tæt sammenvævede – og hvor graden af målopfyldelse et langt stykke af vejen er afhængig af de involveredes indsats og evne til at få projektet til at lykkes i praksis. Konceptet om serviceassistenter skal på sigt føre til en række forbedringer (jævn før projektets formål), og det er vigtigt her at understrege, at det ikke er muligt at afdække disse ud fra det omfang og tidsrum, som pilotprojektet har kørt.

Vi har på den baggrund i samarbejde med styregruppen udarbejdet en række evalueringskriterier og succesindikatorer, som dels forholder sig til, om forudsætningerne for, at serviceassistentmodellen kan fungere, har været til stede (input), dels forholder sig til, om der indtil nu har været det ønskede resultat (output). Der evalueres ikke på nuværende tidspunkt på outcomefaktorer, da det vurderes, at der på grund af den korte projektperiode ikke kan opnås valide data.

Nedenstående figur illustrerer de forudsætningskriterier, resultater og effekter det vil være relevant og muligt at evaluere. Som det fremgår af figuren, er de to hovedtemaer fordelt som ”output”. (Outcome er ligeledes tegnet ind i figuren, og som nævnt tidligere er dette ikke en del af den eksterne evaluering).



Ved at se på både forudsætninger og på de oplevede resultater får vi det bedst mulige grundlag for at kunne komme med fremadrettede anbefalinger.

## 2.2 Evalueringsmetode – indikatorer for ønsket resultat

Systematikken er, at der for de forskellige områder (medarbejdere, kompetencer, ledelse, planlægning og samarbejde samt de to resultatområder ”øget fleksibilitet i opgaveløsningen” og ”opgaveflytning”) er peget på en eller flere evalueringskriterier samt beskrevet en indikator for succes på evalueringstemaet i april 2016. Evalueringsområder, indikatorer og succeskriterier er afstemt med implementeringsgrupperne og styregruppen på en kvalificeringsworkshop i februar 2016.

Den følgende tabel illustrerer de forskellige kriterier og indikatorer.

### Oversigt over de evalueringskriterier, der undersøges i interviewene

Evalueringstemaer	Evalueringskriterier	Indikatorer for succes
Medarbejdere	I hvor høj grad har der været de nødvendige medarbejdere til rådighed?	Vagter bemandet på niveau med tidligere
	I hvor høj grad har medarbejderne været motiverede?	Serviceassistenterne har en positiv indstilling til arbejdet
Kompetencer	I hvor høj grad har serviceassistenterne de nødvendige kompetencer?	Medarbejdere og samarbejdspartnere oplever, at de har de nødvendige kompetencer
	Kvaliteten af serviceassistentuddannelsen	1. SA'erne lærer det de har brug for 2. De gennemfører uddannelsen 3. SA'ere har haft støtte før og under uddannelsen
Ledelse	Har ledelsen taget ansvar for ledelse af servicemedarbejderne?	1. SA'erne oplever god ledelse 2. SA'erne haft godt introforløb på afdelingen
	Ledelsesopgaven har været klart defineret	Lederne oplever at være klædt på til opgaven
Planlægning	Vagtplanlægningen af SA'erne svarer til afdelingens forudsatte behov	Klinisk personale oplever, at opgaverne i dagligdagen bliver løst bedre, hurtigere, smidigere
	Der har været tilstrækkelig løntilskudsvikardækning	Frafald i løntilskudsvikarerne i Holbæk efter opstart
Samarbejde	Samarbejdet mellem KS, Intern Service og afdelingerne har fungeret godt	Problemer er løst sammen
Fleksibilitet i opgaveløsningen	Er de ønskede opgaver blevet løst med rette kvalitet?	Standarder overholdes og kvalitet opretholdes
	Er de ønskede opgaver blevet løst til rette tid?	Er opgaverne blevet løst smidigt?
Opgaveflytning	Er de ønskede opgaver blevet flyttet til SA'erne?	1. Er opgaverne blevet løst af servicemedarbejderne? 2. Min. 60% af plejepersonalets serviceopgaver er flyttet til servicepersonalet

Der var på kvalificeringsworkshoppen i februar 2016 et ønske om at kunne belyse påvirkningen af det psykiske arbejdsmiljø hos deltagerne i pilotprojekterne i Nykøbing Falster. Dette har været søgt afdækket via APV-måling for de servicemedarbejdere, der er med i pilotprojektet. Da der kun er 2 af servicemedarbejderne, der har både har besvaret dette års og forrige APV, kan data herfra ikke anvendes. I interviewene har 3 ud af de interviewede servicemedarbejdere i Nykøbing Falster givet udtryk for en negativ påvirkning af deres psykiske arbejdsmiljø i starten af projektet. Ud fra interviewene er det vort indtryk, at der for nogle har været en negativ påvirkning særligt i starten (de taler blot ikke om det som psykisk arbejdsmiljø), ligesom det er vort klare indtryk, at andre oplever en positiv påvirkning fx i form af en oplevelse af at høre til et team, godt kollegaskab og godt samspil med ledelsen.

### 2.3 Datakilder

Den primære datakilde til den eksterne evaluering har været interviews med en lang række af de involverede i pilotprojekterne. Interviewene er foregået som fokusgruppeinterviews med grupper af medarbejdere, ledelser og implementeringsgrupper samt med en række enkeltpersoner. Interviewene er gennemført som semistrukturerede interview. Interviewene er foretaget i april måned 2016.

Der er gennemført i alt 18 fokusgruppeinterviews og otte interview med enkeltpersoner. I alt har 61 personer fra pilotprojekterne deltaget i interviewene.

Der er interviewet følgende personalegrupper:

- Rengøringsassistenter – 2 personer
- Portører – 3 personer
- Serviceassistenter – 10 personer
- Serviceassistentelever – 8 personer
- Social- og sundhedsassistenter – 5 personer
- Sygeplejersker – 4 personer
- Afdelingssygeplejersker/afdelingsradiolog – 4 personer
- Ledende oversygeplejersker – 4 personer
- Servicechef – 1 person
- Serviceleder, rengøring – 4 personer
- Serviceleder, portør – 2 personer
- Formand for styregruppe – 2 personer
- Implementeringsgruppen, Holbæk – 9 personer
- Tillidsrepræsentanter – 3 personer (FOA og 3F)

For enkelte af evalueringskriterierne er der set på kvantitative indikatorer som eksempelvis rengøringskvalitet, sygefravær o.lign. Det har i praksis vist sig vanskeligt at få datatræk i tilstrækkelig kvalitet på flere af de ønskede områder, og rapportens konklusioner og anbefalinger baserer sig derfor hovedsageligt på de kvalitative data.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews. Der har i interviewene været lagt vægt på at få et nuanceret billede af interviewpersonernes erfaringer samt at indsamle interviewpersonernes anbefalinger til det fremadrettede arbejde.

## 3. De forskellige evalueringstemaer

Som det fremgår af figuren, er der i alt syv evalueringstemaer. De første fem evalueringstemaer handler om faktorer, der har betydning for, hvordan pilotprojekterne har kunnet implementeres. Herudover skal interviewundersøgelsen også bidrage med indsigt i, hvilke foreløbige resultater der er opnået. Interviewundersøgelsen handler her om betydningen for

fleksibilitet i opgaveløsningen og opgaveglidning. I det følgende er der først en kort beskrivelse af evalueringstemaerne, og herefter er resultater og konklusioner fra de syv evalueringstemaer gennemgået en for en.

### **Medarbejderne – vagtdækning i praksis og medarbejdernes motivation.**

”Normeringen” af servicemedarbejdere i pilotafdelingerne på Nykøbing Falster Sygehus undersøges primært via interview med de kliniske afdelingsledelser, Koncern Service samt plejepersonalet. Fokus er her at undersøge det praktiske omkring bemanningen, herunder erfaringer med vagtdækningen.

En anden væsentlig faktor er det overførte personales motivation og motivationen hos de medarbejdere og ledere, som i praksis skal få det til at fungere i hverdagen. Motivationen og forståelsen af ideen med serviceassistentkonceptet undersøges hos stort set alle informanter.

### **Kompetencer – er de nødvendige kompetencer til stede?**

Sigtet er her at undersøge de kompetencer, som har været særligt vigtige at være opmærksom på efter ændringen, fx håndtering af patientnære opgaver og teknikker i forhold til sengeflytning, lejring m.v. Her spørges stort set alle grupperinger.

For pilotprojektet på Holbæk Sygehus er det i forhold til kompetencedelen vigtigt at få et indtryk af de to forløb med merituddannelsen til serviceassistent. Her har vi haft fokus på oplevelsen af uddannelsens kvalitet set med serviceassistentelevernes øjne, både skoledelen og praktikdelen.

### **Ledelse – ny ledelsesopgave og nye medarbejdere**

Her spørges til oplevelsen af den faktiske udøvelse ledelse i dagligdagen, og yderligere spørges afdelingsledelserne om deres oplevelse af, hvor klart defineret ledelsesopgaven har været, samt om deres oplevelse af ledelsesopgavens klarhed nu – efter at de har gjort sig erfaringer med ledelsesopgaven.

### **Planlægning – at få hverdagen til at fungere**

Her spørges de fire afdelinger på Nykøbing Falster Sygehus om erfaringer med at få planlægningen til at fungere i dagligdagen. Det handler både om den overordnede planlægning og om de forskellige medarbejders mulighed for at tilrettelægge eget arbejde.

### **Samarbejdet i praksis**

Det daglige samarbejde på afdelingerne og mellem afdelingerne og Koncern Service undersøges med henblik på at belyse oplevelserne af samarbejdet og løsning af fælles problemer samt at belyse hvad der arbejdes sammen om og hvordan der arbejdes sammen.

### **Fleksibilitet i opgaveløsningen**

Som et af resultatområderne undersøges den oplevede kvalitet og fleksibilitet i servicemedarbejdernes arbejde, herunder hvem der er med til at prioritere i dagligdagen, forventningsafstemning om kvalitet, kendskab til standarder m.v.

### **Opgaveflytning**

Målet med interviewspørgsmålene om opgaveflytning er primært at undersøge, om det i praksis er lykkedes at flytte opgaver fra plejepersonale til servicemedarbejdere, og hvad der har gjort, at opgaverne blev flyttet. Dette sker med afsæt i den liste af opgaver, den enkelte kliniske afdeling har valgt at afprøve i pilotprojektet. Herudover er det en vigtig pointe at undersøge, om der er andre opgaver/yderligere opgaver, der kan flyttes.

De to pilotprojekter har været forskellige (afprøvning af merituddannelse i Holbæk og afprøvning af overflytning af servicemedarbejdere i Nykøbing Falster), og ikke alle evalueringstemaer er relevante for pilotprojektet i Holbæk. Det gælder særligt de to evalueringstemaer, der omhandler hidtidige opnåede resultater.

I forhold til pilotprojektet på Nykøbing Falster Sygehus har der deltaget fire kliniske afdelinger, som alle har fået tilknyttet servicemedarbejdere til afdelingen. For to af afdelingerne er servicemedarbejderne blevet ansat i afdelingen – i pilotprojektet kaldet selv bærende afdelinger – og for de to andre afdelinger er servicemedarbejderne fortsat ansat i Koncern Service, men er tilknyttet afdelingen i dagligdagen – i pilotprojektet kaldet ikke-selv bærende afdelinger.

I det følgende gennemgås resultaterne fra interviewene i forhold til de syv forskellige evalueringstemaer.

### **3.1 Medarbejdere – dimensionering og motivation**

Det første evalueringstema handler om at undersøge, hvorvidt deltagerne i pilotprojekterne oplever, at dimensioneringen af antal servicemedarbejdere har været passende. Her er der to evalueringstemaer:

- I hvor høj grad der har været dimensioneret med et passende antal serviceassistenter. En indikator for dette er, om vagter er bemandede på niveau med tidligere (gælder pilotprojektet på Nykøbing Falster Sygehus).
- I hvor høj grad har medarbejderne været motiverede? Her er indikatoren servicemedarbejdernes indstilling til arbejdet eller til merituddannelsen.

#### **Dimensionering og bemanning af vagter**

##### *Dimensionering ok – sygefravær og oplæring påvirker*

Interviewene med afdelingsledelserne, Koncern Service, plejepersonalet og servicemedarbejderne peger samstemmende på, at der er en oplevelse af, at dimensioneringen i udgangspunktet har været passende for både de selv bærende og de ikke-selv bærende afdelinger i forhold til at have en vagtbemanning på niveau med tidligere. Dette gælder primært dagvagterne i hverdage. Det er tydeligt fra interviewene med både medarbejdergrupper og ledelser at der er en oplevelse af, at der i praksis har manglet ressourcer. Det gælder for alle parter i opstartsfasen, hvor særligt oplæringen på afdelingerne og overgangen til nye rutiner har været ressourcekrævende for både servicemedarbejdere, plejepersonale og ledere. For en af afdelingerne nævnes også et højt sygefravær med flere langtidssygemeldte som en væsentlig fak-

tor for, at der ikke i dagligdagen er ressourcer nok. Ifølge interviewpersonerne fra afdelingen er konsekvenserne af dette blandt andet, at de planlagte opgaver ikke er flyttet i fuldt omfang endnu, at resterende personale løber stærkere, samt at oplæringen af servicemedarbejderne har måtte nedprioriteres.

#### *Sygefraværet i servicemedarbejdergruppen*

Vi har som en del fået tal for sygefraværet i servicemedarbejdergruppen på Nykøbing Falster Sygehus. Der er i forhold til 2015 en mindre stigning i sygefraværet set for den samlede gruppe. De to store kliniske afdelinger (de selv bærende afdelinger) har markant forskelligt sygefravær, hvor det højere sygefravær på den ene afdeling blandt andet skyldes flere langtidssygemeldinger tidligt i pilotprojektet. Som nævnt tidligere har dette klart påvirket servicemedarbejdernes opgaveløsning og oplevelsen af at løbe stærkt.

#### *Ydertidspunkter vanskelige*

Bemandingen i ydertidspunkterne er i løbet af pilotperioden blev reduceret for at tilgodese passende bemanding i dagtimerne, og generelt er der en oplevelse blandt servicemedarbejderne af, at bemanding af vagterne i ydertidspunkterne ikke hænger sammen. Servicemedarbejderne oplever at have travlt, særligt når der er mange kørsler. Det betyder jævnligt, at der slækkes på rengøringen. Ledelserne anerkender, at servicemedarbejderne løber stærkt. Servicemedarbejderne oplever også at weekendvagter kan være vanskelige, fordi der kun er én servicemedarbejder på vagt og denne ikke altid kan klare forflytninger alene. Servicemedarbejderne giver udtryk for, at det er uafklaret, hvem der skal hjælpe. Portørvagten har været afvisende, og hjælper i andre tilfælde.

Servicemedarbejderne nævner, at opdateret information (elektronisk) om kørsler/opgaver ville gøre planlægningen og ressourceudnyttelsen bedre.

#### **Medarbejdernes motivation**

Det er i interviewene med servicemedarbejderne fra Nykøbing og serviceassistenteleverne blevet tydeligt, at der er en stor variation i motivationen hos servicemedarbejderne og serviceassistenteleverne, og at motivationen hos flere af interviewpersonerne har ændret sig over tid både til det positive og til det negative.

#### *Motivation for at deltage – pilotprojektet i Nykøbing Falster*

For alle fire afdelinger har der været servicemedarbejdere, der har været meget motiveret for at deltage, andre der har set det som en sikring af egen fremtid og en mindre gruppe, der ikke har set anden mulighed og oplevede at "blive prikket" til deltagelse. Nogle så uddannelse og kompetenceløft samt det at få mere varierede opgaver og arbejdsdage som en positiv og ønsket mulighed, andre så en mulighed for at bruge deres serviceassistentuddannelse noget mere. For dem har motivationen for at deltage været stor. For andre har motivationen været, at de vil sikre sig selv jobmæssigt i fremtiden. En mindre gruppe blandt de interviewede servicemedarbejdere giver udtryk for, at de ikke var motiverede for at deltage, men at de ikke oplevede at have noget valg.

De interviewede – både medarbejdere og ledere – giver udtryk for, at de negative stemmer fyldte meget, og at det sammen med opstartsvanskeligheder på den første afdeling, der fik overført servicemedarbejdere, er blevet oplevet som værende medvirkende til at fastholdelse



af negative fortællinger om pilotprojektet i Nykøbing Falster. Se mere om opstartsvanskelighederne senere.

#### *Motivation under drift*

Motivationen hos de interviewede servicemedarbejdere har ændret sig i takt med at arbejdsopgaver og arbejdsopgaver er faldet mere på plads. Efter at man er blevet oplært i de afdelingsspecifikke opgaver og er blevet mere fortrolige med de nye opgaver, oplever mange tidligere rengøringsassistenter stor tilfredsstillelse ved den nye funktion som serviceassistent. Andre uddannede serviceassistenter nævner varierede opgaver og tættere tilknytning til en klinisk afdeling som motiverende faktorer. Endvidere nævner mange forhold som sammenholdet i servicemedarbejdergruppen, at være knyttet til en bestemt afdeling, at være en del af et hold og en fælles opgaveløsning som motiverende i dagligdagen.

Der er dog også flere af de interviewede servicemedarbejdere, der er blevet demotiveret i løbet af pilotprojektet. Det handler overordnet set om meget forskellige forhold fra frustrationer i forhold til manglende muligheder for at løse opgaver, de synes er spændende, skuffelse over den faktiske opgaveportefølje, utryghed ved de nye opgaver og anderledes arbejdsdag samt for nogle få en oplevelse af manglende anerkendelse i dagligdagen.

Plejepersonalet og ledelserne fra de fire afdelinger giver stort set alle udtryk for, at de oplever, at servicemedarbejderne som enkeltpersoner er ansvarlige og motiverede, og særligt lederne fremhæver, at servicemedarbejderne har en høj motivation, når de er trygge. Der er dog også en oplevelse af enkelte meget negative servicemedarbejdere. På en af afdelingerne oplever plejepersonalet deres servicemedarbejdere som gruppe meget negative og brok-kende (mens den enkelte servicemedarbejder opleves som motiveret og ansvarsfuld).

Fra interviewene med de forskellige afdelingers plejepersonale ses der en tendens til, at social- og sundhedsassistentgruppen i udgangspunktet har været mindre motiveret for projektet end fx radiolog og sygeplejerskegruppen.

#### *Motivation for deltagelse i merituddannelse i Holbæk*

De interviewede serviceassistentelever fra de to elevhold grupperer sig som gruppen af servicemedarbejdere i pilotprojektet i Nykøbing: En gruppe af serviceassistentelever, der ser det som en positiv mulighed, en gruppe, der ikke ser andre muligheder end at melde sig (for at fremtidssikre sig), og en mindre gruppe, der ikke er motiverede for at deltage og ikke kan se meningen med at skulle uddanne sig og derfor oplever at være presset til at deltage.

Ud fra interviewene med serviceassistenteleverne tegner der sig også et tydeligt billede af, at langt de fleste er glade for og stolte af at have gennemført/deltaget i uddannelsen, og at det giver et løft af selvværdet.

Serviceassistentelevernes motivation har undervejs i merituddannelsen været påvirket af frustrationer over uddannelsens indhold og af udfordringer med praktikdelen. Flere nævner herudover, at det ikke er motiverende at skulle tilbage i det gamle arbejde og ikke at have mulighed for at anvende uddannelsen og det lærte.



### 3.2. Kompetencer

Evalueringkriteriet handler om, i hvor høj grad servicemedarbejderne har haft de nødvendige kompetencer til at løse den nye opgaveportefølje. Dette er undersøgt i forhold til begge pilotprojekter, hvor vi først beskriver erfaringerne fra Nykøbing Falster, dernæst erfaringerne fra kompetenceløftet fra uddannelsesforløbet i Holbæk.

Kompetenceudviklingen omhandler i de interviewedes forståelse kursusaktivitet (fx Brush up kurset), træning og oplæring i praksis på afdelingen og sidemandsoplæring.

Vi vil her indledningsvis nævne, at der er en klar rød tråd i alle interviews på tværs af medarbejdergrupper, afdelinger og de to pilotprojekter, som går på, at servicemedarbejderne (ved overgangen til at påtage sig nye arbejdsopgaver) ikke via uddannelserne var klædt godt nok på til at udføre de opgaver, der lå uden for det fagområde, servicemedarbejderen kom fra.

Et andet fællestræk fra interviewene i Nykøbing Falster er, at der - med nogle få undtagelser - generelt hos servicemedarbejdere, plejepersonale og ledelser er en oplevelse af, at kompetencerne er ved at komme på plads for stort set alle servicemedarbejdere, og at der er progression i kompetenceudviklingen – det er ”et spørgsmål om tid”.

I lighed med erfaringerne omkring motivation for opgaveløsningen er der dermed forskelle i oplevelsen af kompetenceniveauet i starten af pilotprojektet på de kliniske afdelinger og oplevelsen af kompetenceniveauet efter indkøringsfasen.

Ser vi på erfaringerne fra Nykøbing Falster er der et stort sammenfald i de områder, interviewpersonerne nævner som forklaring på, at servicemedarbejderne ikke selv oplevede at være kompetente til alle opgaver i starten, og at plejepersonale og ledelser oplevede, at kompetencerne manglede.

De fælles punkter handler om:

#### *Værdien af Brush up-kurserne – Nykøbing Falster:*

Brush up betegnes af mange – såvel servicemedarbejder som ledere – som utilstrækkeligt i forhold til at blive klar til at løfte de nye arbejdsopgaver på afdelingerne. Interviewpersonerne oplevede ikke, at vægtningen af indholdet i kurset matchede deltageres forskellige behov for at lære om de opgaver, der var nye for dem (fx rengøring for tidligere portører, forflytninger og transport for rengøringsassistenter og serviceassistenter). Herudover fremhæver de interviewede, at det var en ulempe, at kurset foregår på en skole væk fra sygehuset, hvor der ikke er de relevante remedier, servicemedarbejderne skal arbejde med i hverdagen.

Flere af de interviewede servicemedarbejdere har nævnt, at det var positivt at være afsted sammen med nye kommende kolleger, ligesom et par stykker har omtalt, at læring om grupper og samarbejde har været gavnligt i forhold til at arbejde sammen som en servicemedarbejdergruppe på afdelingen.

(Det skal for god ordens skyld nævnes, at brush up-kurserne kun er med i pilotfasen af projektet).

### *Oplæring – Nykøbing Falster Sygehus*

Fælles for de fire afdelinger er, at der er en oplevelse hos alle grupper af, at den praktiske oplæring har været mere ressourcetrækkende end oprindeligt antaget, og at det fremadrettet er vigtigt at være opmærksom på, at det dels er meget individuelt, hvor lang tid en oplæring tager, dels at oplæringen med fordel sker gradvis på forkant af, at nye opgaver skal løses.

Ud fra interviewene tegner der sig et billede af, at der har været forskellige forventninger til, hvor hurtigt oplæringen ville ske. Den planlagte oplæring enten som oplæringsprogram eller at "gå fæl" betød, at servicemedarbejderne ikke reelt fik integreret den nye viden eller fik reel erfaring og tryk i opgaveudførelse. Den planlagte oplæring har derfor været ændret undervejs.

På en af afdelingerne var der fokus på at få servicemedarbejderne rundt i alle serviceassistent-funktioner i afdelingerne med henblik på, at alle fik kendskab til alle funktioner. Erfaringer har her været, at det blev vanskeligt at få det nye forankret. Det har gjort det vanskeligt for serviceassistenterne at huske alt det nye.

En sygeplejerske nævner, at det vil være en fordel med en slags minimumskompetencer hos de uddannede serviceassistenter som faggruppe, så man vidste, hvad man generelt kan forvente, serviceassistentfaggruppen kan. Det vil gøre det lettere i det daglige samarbejde om opgaverne.

Flere nævner udfordringen med de opgaver, der går lang tid mellem man løser. Her er vanskeligt at vedligeholde kompetencer og dermed udføre arbejdet med tilfredsstillende kvalitet.

En af afdelingerne har haft god gavn af at arbejde med et afkrydsningssystem for forskellige opgavetyper, der skulle trænes. Systemet har medvirket til at give fælles billede af, hvornår kompetencen var på plads, ligesom det er synligt for ledelsen, hvem der kan hvad, og dermed er det lettere at fordele opgaverne.

### *Erfaringerne fra de fire afdelinger er, at:*

- Der skal afsættes flere ressourcer – fx dobbeltbemanding – for at oplæring kan ske
- Alle efterspørger og/eller anbefaler sidemandsoplæring og peger på, at det vil være en fordel interne undervisere til dette
- Oplæring har været meget vanskelig, hvor sygefraværet har været højt
- Oplæring er en kontinuerlig proces, som kræver lang tid
- Det tager lang tid at oplære servicemedarbejdere med rengøring som baggrund i portøropgaver. Lejrning og kørsel kan være kompliceret at mestre
- Det tager kortere tid at oplære portører i rengøringsopgaver
- Det er individuelt hvor let eller svært, det er at oplære i de forskellige kompetencer og afdelingsspecifikke opgaver.

### *De interviewedes anbefalinger for oplæring:*

- Det er vigtigt at foretage oplæringen i små steps ad gangen og sikre at den enkelte mestrer den givne opgave, inden oplæring af det næste påbegyndes
- Der skal påregnes dobbeltbemanning i oplæringsperioden
- Oplæringsperioden vil være meget individuel
- Det skal sikres, at ny viden løbende tilføres servicemedarbejderne, så kompetencerne opdateres i takt med ændrede standarder for kvalitet mv.

#### *Merituddannelsen – Holbæk Sygehus*

Pilotprojektet har på Holbæk Sygehus handlet om afprøvning af en model for merituddannelse til serviceassistent og om vikardækning under skoleophold. Det følgende handler primært om kompetencedelen af merituddannelsen, Merituddannelsen til serviceassistent er etårig og består af en vekselvirkning mellem skoleundervisning og praktikperioder på en afdeling.

Der er foretaget interviews med serviceassistentelever fra de to uddannelseshold. Alle interviewede har haft en rengøringsbaggrund, hvilket har haft betydning for de interviewedes vurdering af merituddannelsens konkrete indhold.

Sammenfattende har de interviewede peget på følgende i forhold til skoledelen:

- Dimensioneringen af indholdet er forkert. Deltagerne har ikke brug for at over halvdelen af undervisningstiden bruges på rengøring
- Der mangler undervisning i portør opgaver
- Der mangler sammenhæng mellem teori og praksis
- Der er brug for mere undervisning i psykologi, så deltagerne lærer at tackle samtaler med patienter, der fx er kedede af det
- Det er nyt for eleverne at lære brug af gulvmaskine, specialrengøring, lejring (om end mangelfyldt) og opfyldningsopgaver
- Irrelevante temaer som "Iværksætter" kunne med fordel erstattes af noget mere relevant for serviceassistenter på sygehuse

De interviewede giver udtryk for, at effekten for den enkelte af uddannelsen blandt andet er, at det løfter den enkelte at blive uddannet og få papir på de opnåede kompetencer, samt at det booster selvværdet.

#### *Praktik - Holbæk*

De interviewede serviceassistentelever har alle peget på, at det har været svært at få deres praktikperioder til at fungere efter hensigten. De peger på, at der ikke har været ressourcer nok til at prioritere praktikken, og at de derfor mere har indgået i den almindelige daglige drift. Det har været utilfredsstillende for alle parter, og opleves af de interviewede serviceassistentelever og serviceledere som spild af en mulighed for kompetenceløft.

Et andet aspekt, der optager de interviewede serviceassistentelever, er den manglende mulighed for at kunne anvende de nye kompetencer efter merituddannelsen. Serviceassistenteleverne peger både på det demotiverende i at skulle tilbage i det gamle arbejde (typisk rengøringsjobbet i Koncern Service) og på en bekymring for et tab af færdigheder. Det vil efter

deres mening derfor kræve ekstra oplæring, hvis de senere tilbydes job som serviceassistenter.

#### *De interviewedes anbefalinger for uddannelse og praktik*

- Det anbefales at gå i tættere dialog med skolerne om at tilbyde uddannelse med mere relevant indhold for de aktuelle deltagere. Det betyder fokus på portør-, patientunderstøttende- og serviceopgaver for elever med rengøringserfaring og rengøring for elever med portørbaggrund
- Sørge for bedre sammenhæng mellem teori og praksis – fx at sørge for, at engelskundervisningen relaterer sig til det en serviceassistent har brug for i hverdagen
- Tilbyde reel oplæring i praktikperioderne for eksempel praktik på et andet sygehus.

#### **Faktorer, der spiller ind på kompetenceerhvervelsen**

Baseret på både interviewene med servicemedarbejderne fra pilotprojektet i Nykøbing Falster og med serviceassistenteleverne tegner der sig et billede af, at de fleste vil være i stand til at gennemføre serviceassistentuddannelsen. Flere af de interviewede giver dog også udtryk for, at ikke alle vil være i stand til i praksis at løfte alle serviceassistent-opgaver. Det er der flere grunde til.

Flere af de interviewede har en opfattelse af, at mange medarbejdere i rengøring har et stort trykbehov i forhold til opgaver, struktur og forudsigelighed i hverdagen. For nogle rengøringsassistenter er det derfor en stressfaktor at skifte til serviceassistentfunktionen, hvor mange bolde er i spil samtidigt og afbrydelser og uforudsigelighed er en parameter i hverdagen.

Andre har nævnt, at det er grænseoverskridende at løse opgaver, der er tæt på patienterne. Kørsler med trafikofre eller andre traumepatienter og assistance med klargøring af døde er eksempler på opgaver, som enkelte har nævnt, at de magter. Nogle nævner at ”portørpsyken” er vigtigt her.

Erfaringerne fra de fire kliniske afdelinger peger derfor på, at det er nødvendigt at differentiere serviceassistent-opgaverne i forhold til det aktuelle personale med deres kompetencer på afdelingerne. Der er i flere interviews med servicemedarbejdere og med ledere peget på udfordringen med et passende match mellem personlige præferencer, kompetencer og behovet for opgaveløsning. Her i pilotfasen oplever nogle servicemedarbejdere, at det er OK at sige fra over for opgaver (af mange forskellige grunde), og det opleves af samarbejdspartnerne på afdelingen som frustrerende (nogle bliver forargede, andre synes det gør det daglige samspil og koordinering sværere).

Et andet aspekt handler om forestillinger om de forskellige jobs og deres status (samt den identitet, der er knyttet til jobbet). For eksempel nævner en fra plejepersonalegruppen på Nykøbing Falster Sygehus, at de har bestræbt sig på at ”tale rengøring op” ved at pointere, at der er tale om specialrengøring og overholdelse af særlige standarder, som det ikke er alle og enhver, der kan udføre.

Et tredje aspekt handler om kvalitet i opgaveløsningen. Der har været mange meldinger om usikkerheden på, hvordan høj kvalitet i opgaveløsningen sikres, når servicemedarbejderne skal varetage mange fagområder og multiple opgaver. Den balance (effekten i kvaliteten) er det ikke muligt at sige noget om på nuværende tidspunkt.

I interviewene er langt de fleste af informanterne optaget af de faglige kompetencer, fx rengøring, transport, forflytning og patientnære opgaver (være 2. mand). Det er dog for os tydeligt, at der for servicemedarbejderne også er brug for fokus på kompetencer i forhold til at arbejde sammen med andre faggrupper/at være en del af et team og kompetencer i forhold til at være mere selvledende.

### **3.3. Ledelse**

Evalueringskriterierne handler om hvorvidt:

- Ledelsen har taget ansvar for ledelse af servicemedarbejderne. Her er indikatorerne om servicemedarbejderne oplever god ledelse og om servicemedarbejderne har haft et godt introduktionsforløb i afdelingerne
- Lederne oplever at, at ledelsesopgaven har været klart defineret, og at de oplever at være klædt på til opgaven

*Lederne har taget ansvar for ledelse af servicemedarbejderne*

Der er stor forskel på, hvordan de fire afdelinger i pilotprojektet i Nykøbing har grebet ledelsesopgaven an.

Det har være en stor omvæltning for servicemedarbejderne at blive en del af en klinisk afdeling. For mange har det været frustrerende og utrygt med såvel nye opgaver, der har været frygt for ikke at løse godt nok, anderledes vagtplaner, nye kolleger, nye ledere og anderledes ledelse i hverdagen.

Vi finder det relevant at kigge på ledelse før opstart, i opstartsfasen og på den lidt længere driftsbaserede bane.

#### **Ledelse før pilotopstart**

*Information*

Ledelserne i de fire afdelinger har alle holdt et eller flere informationsmøder med plejepersonalet inden projektopstart. Generelt oplevede plejepersonalet, at de manglede viden og information, særligt med hensyn til hvad servicemedarbejderne kunne og måtte. Set i bakspejlet havde ledelserne ikke denne viden.

*Frygt blandt social- og sundhedsassistenterne*

Flere af de interviewede social- og sundhedsassistenter har givet udtryk for, at der var en del usikkerhed særlig blandt social- og sundhedsassistenterne på, i hvor høj grad servicemedarbejderne ville overtage deres opgaver, og om det ville betyde fyringer blandt social- og sundhedsassistenterne. Den frygt var vanskelig at imødegå for ledelserne.

*Planlægning af opstart*

For den afdeling, der først fik overført servicemedarbejdere, var mange ting uafklarede og pressede tidsmæssigt. Der var derfor ikke optimale betingelser for pilotprojektets succes fra begyndelsen. Særligt det ledelsesmæssige behov (se nedenfor) og god introduktion af nyt personale i afdelingen blev overset.

På baggrund af en turbulent opstart af projektet i den første kliniske afdeling valgte ledelsen af den anden selv bærende afdeling at tage på kursus i forandringsledelse for at opkvalificere opstart af pilotprojektet. Ledelsen oplever her, at den forberedelsesproces har gavnet. Herunder udarbejdelse af tidslinje for introduktionsprogram, oplæring mv. samt opgavebeskrivelser for afdelingens forskellige afsnit. Oplæringsplanen viste sig at være urealistisk, men refleksionerne hjalp ledelsen undervejs.

### **Ledelse ved projektopstart**

#### *Ledelsesmæssig omfattende opgave - 10% nyt personale med anden faglighed*

Det kræver en del at få op mod 10% nyt personale med anderledes faglig baggrund på én gang. Flere forskellige kulturer og fagligheder skal smelte sammen – pleje-, portør- og rengøringskultur. Det kræver en større indsats end man forventede, at indarbejde nye samarbejdssnitflader og roller mellem plejepersonalet og servicemedarbejdere. Særligt behovet for instruerende ledelse er større og mere markant for servicemedarbejderne (siger lederne). Det har været langt mere omfattende at lede end estimeret. Ledelserne har ikke været forberedt på det.

#### *Introduktionsforløb i afdelingerne*

De interviewede servicemedarbejdere har forskellige oplevelser af introduktionsforløbet i deres respektive afdelinger. For tre af afdelingerne var introduktionen og velkomsten god, mens de interviewede servicemedarbejdere og plejepersonale fra den ene af de selv bærende afdelinger samstemmende har oplevet af ikke at blive introduceret tilstrækkeligt på afdelingen. Det resulterede ifølge de interviewede servicemedarbejdere i vrede og frustration blandt servicemedarbejderne. De oplevede manglende ledelse og modstand mod dem blandt plejepersonalet. De oplevede afstedkom negative historier om projektet og påvirkede nogle (af de interviewede) servicemedarbejdere psykisk.

På baggrund af erfaringerne fra den første afdeling var ledelsen af den anden selv bærende afdeling meget opmærksomme på ledelsesbehovet i opstarten. Det betød, at der blev kastet flere ressourcer efter en god opstart. Der blev talt om såvel organisering og struktur i afdelingen som tackling af opstart for servicemedarbejderne og kulturen i afdelingen. De interviewede serviceassistenter fra den afdeling oplever, at der var styr på opstarten, og at de blev godt modtaget.

#### *Vagtplaner*

Servicemedarbejderne har været vant til anderledes måder at være i vagtrul på end plejepersonalet på de kliniske afdelinger. Vagtplanerne har været kendt og ligget fast med flere måneders tidshorizont. De kliniske afdelinger arbejder med mere dynamiske vagtplaner, fordi afdelingerne ønsker fleksibilitet til at bemande på baggrund af belægning og hændelser i øvrigt. Den omstilling har ifølge både de interviewede ledere og servicemedarbejdere været

vanskelig at kapere for servicemedarbejderne og har krævet mange justeringer og tilpasninger som har kostet ledelsestid for både serviceledere og de kliniske ledere.

### *Fagligheden*

Det har det påvirket opstarten, at de kliniske ledelser ikke oplever at have indsigt i fagligheden på hverken rengørings- eller portørområdet. Dette har gjort det vanskeligere at planlægge og opgavefordele.

## **Ledelse af pilotprojektet i drift**

### *Tilvænnning og vagtrul*

Efter nogle måneder i pilotprojektet har såvel servicemedarbejdere som plejepersonalet og ledelserne vænnet sig til den nye situation, og fået bedre styr på, hvad servicemedarbejderne kan og må. Afdelingerne har således efter flere justeringer fundet frem til vagtrul, der fungerer. Dette gælder alle afdelinger.

### *Integrering af servicemedarbejderne i hverdagen*

På den ene af de selv bærende afdelinger har ledelsen fra starten holdt korte ugentlige møder med servicemedarbejderne. Det har bidraget til, at servicemedarbejderne oplever sig inddraget og lyttet til, samt at tilliden er blevet opbygget. Det påvirker i høj grad tilfredsheden med at være en del af afdelingen. Alle de interviewede på den afdeling peger på, at det er lykket over tid med at integrere serviceassistenterne i afdelingen og opnå godt teamsamarbejde.

På den anden selv bærende afdeling har det været vanskeligere at opnå fælles fodslag mellem ledelse, servicemedarbejdere og plejepersonalet. Der har fra servicemedarbejderne været en oplevelse af, at der ikke er faste rutiner for møder, hvor ting afklares. Der er en oplevelse af, at det sker ad hoc og ofte med manglende udmeldinger til de, der ikke har været involveret. De interviewede servicemedarbejdere giver her udtryk for et om mere lydighed og involvering fra ledelsen. Det høje sygefravær gør det vanskeligt at få gang i overflytning af serviceopgaver og give nye kompetencer til servicemedarbejderne, når basis-rengøring og portør-opgaver sluger de tilgængelige ressourcer.

### *Servicemedarbejdernes oplevelse af ledelse*

Oplevelserne er meget forskellige afhængig af, hvilken afdeling servicemedarbejderne er tilknyttet.

- På den ene af de selv bærende afdelinger er servicemedarbejderne glade for at blive ledet lokalt. De giver klart udtryk for, at de i højere grad er en del af afdelingen og team-samarbejdet end tidligere. Servicemedarbejderne har en oplevelse af at blive inddraget og lyttet til. Servicemedarbejderne oplever, at de er blevet taget godt imod.
- Servicemedarbejderne tilknyttet den anden selv bærende afdeling giver udtryk for manglende kommunikation og forventningsafstemning med ledelsen, og nogle af de interviewede giver udtryk for, at de bliver majoriseret af plejepersonalet. Servicemedarbejderne oplever ikke, at de blev taget godt imod.



- Servicemedarbejderen, der er tilknyttet de to ikke-selvbærende afdelinger giver udtryk for, at de er glade for tilknytningen til afdelingen og oplever at være blevet taget godt imod. De giver generelt udtryk for, at ledelsesdelen fungerer i dagligdagen. Dog oplever et par af de interviewede nogle gange at være overladt til sig selv, når servicelederne i Koncern Service er gået hjem.

#### *Konklusioner om ledelse fra pilotprojektet*

- De interviewede afdelingsledelser oplever ikke, at ledelsesopgaven var klart nok defineret og forstået ved pilotprojektet start. Særligt de kulturelle og mentale forskelle mellem servicemedarbejdere og øvrigt personale på de kliniske afdelinger kom bag på lederne.
- Det kræver tid at opnå fælles fodslag, når nye medarbejdere med anden faglighed skal integreres i en klinisk afdeling. Lydhørhed, justeringer af måden at gøre tingene på og inddragelse af alle relevante faggrupper medvirker til at opnå det ønskede.

#### *Koordinering og samarbejde med Koncern Service*

Det kræver øget samarbejde og koordinering med Koncern Service, så forståelse af fagligheden hos servicemedarbejderne og viden om kvalitetsstandarder mv. er til stede i de kliniske afdelinger, når servicemedarbejderne er ansat der. Der blandt de interviewede er forskellige holdninger til, hvorvidt det giver mening, at plejepersonale/klinisk ledelse skal bruge deres tid på at sætte sig ind i rengøring, rengøringsstandarder og anden serviceassistent-faglighed.

En af de kliniske ledelser påpeger, at det er essentielt, at servicemedarbejderne ledes direkte i afdelingen, da det giver den bedste dynamik i opgaveløsningen i hverdagen og fleksibilitet med at rykke rundt efter behov.

Flere af de interviewede serviceledere fra Koncern Service peger på, at det bliver ressourcekrævende for både de kliniske ledelser og servicelederne, at mange ledelsespersonaler rundt omkring på sygehuset skal have den viden, som Koncern Service i dag kan administrere via få ledere. De nævner desuden, at der kan være en mere fleksibel vagtplanlægning, når denne administreres i Koncern Service.

Der er således ikke et entydigt svar på, om det er bedst/mest hensigtsmæssigt at servicemedarbejderne bliver ledet fra en klinisk afdeling eller fra Koncern Service.

#### *De interviewedes anbefalinger om ledelse*

- At lægge energi i ledelsesopgaven af serviceassistenterne
- Hyppige (ugentlige) korte møder med serviceassistenterne, så længe der er behov
- Vilje til at arbejde med problematikker der driller, og få det til at lykkes via lydhørhed og justeringer
- At stå sammen som ledelse, så udmeldinger og holdninger er ens
- Godt og tæt samarbejde med Koncern Service
- Godt og tæt samarbejde i eget ledelsesteam



### 3.4 Planlægning

Evalueringkriterierne handler om hvorvidt:

- Vagtplanlægningen svarer til afdelingernes forudsatte behov
- Der har været tilstrækkelig vikardækning

#### **Vagtplanlægningen svarer til afdelingernes forudsatte behov**

Interviewpersonerne fra alle grupperinger giver udtryk for, at der i starten har været en oplevelse af, at det var svært at få tingene til at hænge sammen lige fra generelle vagtplaner til konkret tilrettelæggelse af arbejdsopgaver i dagligdagen og i ydertiderne. De udfordringer, der er nævnt, er blandt andet de kliniske leders konkrete indsigt i den daglige planlægning af servicemedarbejdernes arbejde, manglende forståelse for, hvordan opgaveløsning hænger sammen med andres opgaveløsning, samt forskelle i forståelsen af, hvor meget tilpasning og justering der er behov for i en indkøringsfase. Den ene af de selv bærende afdelinger afprøvede i første omgang en planlægning, hvor de selv dækkede vagterne døgnet rundt. Dette blev senere ændret. Både de interviewede servicemedarbejdere og plejepersonale fra den afdeling giver udtryk for, at dette har medført, at der ikke rigtig er kommet en rutine og stabilitet over vagterne endnu.

Det er dog indtrykket fra interviewene, at der har indfundet sig en stabilisering på tre af de fire afdelinger, og at den fjerde afdeling er på vej til det. Dette gælder særligt i dagvagterne.

Ud fra interviewene med plejepersonale og servicemedarbejderne fra alle fire kliniske afdelinger er det tydeligt, at det tager tid og kræver en indsats af alle at opbygge en fælles indsigt i, hvad servicemedarbejdernes vagter indeholder, og hvordan det spiller sammen med den enkelte afdelings dagligdag og rutiner. Flere nævner for eksempel, at der er behov for større klarhed over, hvordan man i afdelingen kan hjælpe hinanden med opgaveløsningen og prioritering blandt opgaverne, når der er travlhed eller ressourcemangel.

Fra de tre af afdelingerne er der også mange konstruktive kommentarer til det at have egne serviceassistenter i en vagt. Flere blandt plejepersonale og ledelse fremhæver, at det har givet større forståelse for, hvordan alle ikke-plejeopgaver bliver løst, og at der er kommet en bedre ressourceudnyttelse – forudsat at der ikke er for meget fravær.

Det fremhæves af plejepersonalet på flere afdelinger som en klar fordel at have sine egne servicemedarbejdere, fordi det giver et bedre og hurtigere flow i forhold til for eksempel undersøgelsesrum og operationsstuer og i forhold til hurtigere at få transportopgaver klaret.

#### *Planlægning i ydertimerne*

Der er dog fra stort set alle peget på, at vagterne i ydertimer og i weekender/ferier er problematiske. Dels nævner nogle, at der er for få i vagt, når der kommer mange transporter, dels nævner flere servicemedarbejdere, at de er utrygge ved at være alene på vagt, og at der er uklarhed over, hvordan og hos hvem, man kan få hjælp.

#### **Der har været tilstrækkelig vikardækning**

Det skal indledningsvis nævnes, at der har været forskelle i behovet for vikardækning for de to selv bærende afdelinger. Interviewpersonerne – både ledelse, plejepersonale og service-medarbejdere – giver udtryk for, at de ikke oplever, at den valgte ordning i forhold til vikardækning har været tilstrækkelig. Det skyldes flere forhold:

#### *Projektets præmisser*

Projektet har den præmis, at Koncern Service leverer vikarer til de kliniske afdelinger med eget ledelsesansvar for serviceassistenterne, når en fast serviceassistent er syg i mere end 14 dage. Sygdom eller fravær i mindre end 14 dage skal afdelingen selv dække. På de afdelinger, hvor der er langtidssygemeldinger, er der blandt alle informanter en oplevelse af altid at mangle mennesker, og dermed opleves vikardækningen utilstrækkelig.

#### *Manglende kompetencer hos vikarerne*

En anden grund til oplevelsen af utilstrækkelig vikardækning handler om vikarernes kompetencer, som ikke altid er de samme som de servicemedarbejders, der er oplært og fast tilknyttet den kliniske afdeling. Det betyder, at vikaren kun delvis kan løse servicemedarbejdernes opgaver. I praksis giver man udtryk for, at de sædvanlige rutiner og samarbejdsnitflader ikke kan opretholdes, når ”der kommer en og gør rent”. Enkelte af de interviewede fra plejepersonalegruppen giver udtryk for, at ”så skal vi jo igen løse de opgaver, vi har afgivet timer til”.

#### *Rekruttering til vikar svært*

Trods relativ stor arbejdsløshed af ufaglærte i regionen har det ifølge de interviewede fra Koncern Service vist sig vanskeligt at rekruttere medarbejdere til serviceassistentprojektet, muligvis på grund af uattraktive arbejdstider og løn. Af den årsag har det været vanskeligt for Koncern Service at sikre nok og tilstrækkeligt veluddannede vikarer. De interviewede ledere fra Koncern Service giver udtryk for en oplevelse af at skulle trylle trods stor mangel på medarbejdere. Det har betydet, at det ikke altid har været muligt at levere de vikarer, der var brug for, og at vikarerne ikke altid havde de fornødne kvalifikationer.

#### *Vikardækning – Holbæk*

Det har været en tidskrævende og stor udfordring at få vikarordningen til at fungere i Holbæk. Dels har normeringen været stram og i forhold til at dække de medarbejdere, der er på uddannelse, har der ikke været nok vikarer. Dette er ifølge både de interviewede serviceledere og serviceassistentelever gået ud over serviceassistentelevernes praktikforløb, fordi der har været behov for, at serviceassistenteleverne løste de normale opgaver i stedet for at være i praktik på nye opgaver.

Det har været svært at skaffe vikarer via jobcentrene, og der har været et stort frafald blandt løntilskudsvikarerne. De interviewede oplever målgruppen som svær at fastholde, da man valgte ikke at tilbyde dem fast job, og de derfor var forpligtede til at søge fast arbejde. Der er herudover en oplevelse af, at jobmodenheden hos vikarerne har været lav med lav motivation og ustabil fremmøde.

Selve planlægningen af praktik og skoleophold er ressourcekrævende og har nærmest krævet en fuldtidsmedarbejder, ligesom planlægningen kræver indsigt i et stort regelsæt for at kunne begå sig i forhold til uddannelsesdelen og vikardelen.

### 3.5 Samarbejde

Evalueringskriterierne handler om, hvorvidt samarbejdet mellem Koncern Service og afdelingerne har fungeret godt, og at problemer løses i fællesskab.

#### *De selv bærende enheder*

I den ene af de selv bærende afdelinger oplever begge parter, at samarbejdet mellem afdelingsledelsen og Koncern Service fungerer godt. Afdelingen bliver superviseret i de opgaver, hvor Koncern Service har indsigt, og den kliniske ledelse oplever også godt samarbejde i forhold til afløsning. Der er blevet udpeget en primær mentor fra Koncern Service til afdelingen, som også er med på de ugentlige møder mellem ledelsen og servicemedarbejderne.

Samarbejdet mellem ledelsen på den anden selv bærende afdeling og Koncern Service opleves af de interviewede fra ledelsen og fra servicelederne samstemmende som ikke helt optimalt. De to parter giver begge udtryk for, at man har talt forbi hinanden i forhold til at tilbyde og bede om hjælp, og begge parter har givet udtryk for et ønske om bedre samarbejde.

#### *De ikke-selv bærende enheder*

Der opleves gensidigt et godt samarbejde på ledelsesniveau mellem begge ikke-selv bærende enheder og Koncern Service. Samarbejdet er blevet tættere i projektet, og der er en oplevelse af, at der er fælles forståelse og fælles holdning til, hvordan tingene skal gribes an, ligesom begge parter sørger for at orientere og afstemme budskaber med hinanden. Meget koordinering og samarbejde foregår via mails. KS kontaktpersonen har opnået viden om tidsforbruget ved kørsler og andre af de nye serviceassistentopgaver.

#### *Samarbejde mellem servicemedarbejdere og personalet på kliniske afdelinger*

Servicemedarbejderne i alle afdelinger i pilotprojektet oplever, at de på den enkelte afdeling er kommet tættere på hinanden som gruppe, og de giver udtryk for, at de er gode til at hjælpe hinanden med at fordele og løse opgaverne.

De interviewede servicemedarbejdere i de to ikke-selv bærende enheder og i den ene selv bærende afdeling oplever at have et godt samarbejde med plejepersonalet, ligesom de har en god oplevelse af at høre til i afdelingen og være en del af et større team.

På den anden selv bærende afdeling opleves samarbejdet mellem plejepersonale og servicemedarbejdere ikke som særligt godt på nogle afsnit og fint på andre afsnit. Såvel ledelsen som serviceassistenterne nævner, at noget af plejepersonalet i starten af pilotprojektet har "været efter" servicemedarbejderne, og at dette dog er blevet stoppet. Servicemedarbejderne manglende tilhørsforhold til et bestemt afsnit, fordi der er rokeret meget rundt med servicemedarbejderne, samt generelt manglende kommunikation og forventningsafstemning i hverdagen nævnes af de interviewede servicemedarbejdere, plejepersonale og ledelse som årsager til oplevelsen af, at samarbejdet har haltet.

#### *Samarbejde mellem pilotafdelingerne og portørvagten*

Flere af de interviewede nævner, at de har haft en oplevelse af, at portørerne fra starten har været meget imod serviceassistentprojektet, og at det efter deres oplevelse prægede samarbejdet mellem afdelingerne og portørvagten, for eksempel usikkerhed hos servicemedarbejderne omkring tilkald af hjælp fra portørcentralen. Det er dog indtrykket fra interviewene, at dette fungerer bedre nu.

Flere af interviewpersonerne nævner eksplicit, at det har været en stor ulempe, at der er flere modeller i spil på samme tid (servicemedarbejdere tilknyttet afdelinger samtidig med rengørings- og portørfunktioner som normalt). Det har i deres optik sendt modstridende signaler til medarbejderne om, hvorvidt serviceassistentprojektet blev til noget, og gjort, at rekruttering til pilotprojekterne har været sværere, end hvis der var en klar udmelding om, at alle arbejdede ud fra serviceassistentkonceptet.

#### *Konklusioner for samarbejdet*

- Det er vigtigt at sikre et tæt samarbejde mellem ledelserne i de kliniske afdelinger og Koncern Service både før og efter overflytning af funktioner
- Det er godt med en primær kontaktperson (en mentor) mellem den kliniske afdeling og Koncern Service
- Det har været uhensigtsmæssigt for pilotprojekterne, at nogle har kunnet undslå sig deltagelse
- Der skal ledelsesmæssigt arbejdes med plejepersonalet, så det sikres, at de tager godt imod servicemedarbejderne og får etableret et godt samarbejde
- Servicemedarbejderne skal være villige til at give slip på det gamle tilhørsforhold til Koncern Service og begive sig ud i det nye, fx at spise frokost med de nye kolleger i afdelingen frem for at sidde for sig selv eller gå tilbage til Koncern Service

### **3.6 Flexibilitet i opgaveløsningen**

Evalueringskriterierne er her:

- Er de ønskede opgaver løst med rette kvalitet?
- Er de ønskede opgaver løst til rette tid?

Indikatorer for dette er blandt andet, at standarder overholdes og kvalitet opretholdes, og om opgaverne er løst smidigt.

Der er en fælles oplevelse blandt de interviewede om, at kvaliteten i opgaveløsningen i starten af pilotprojektet faldt, primært som følge af, at det tog tid at få lært nye opgaver og om-lagt rutiner, og at der var personalemangel på en af afdelingerne. Der er ligeledes en klar oplevelse af, at dette nu er godt på vej i alle afdelinger.

#### *Rengøring*

De interviewede servicemedarbejdere oplever, at det ofte er rengøringen, som nedprioriteres, når der er ressourcemangel eller mange transportopgaver. Dette understreges af, at kvalitetsrapporter fra rengøring i Nykøbing Falster viser et fald i kvaliteten, hvor der har været en stigning i antallet af lokaler, der ikke godkendes. Dette er der taget hånd om.

#### *Kvalitet i øvrige opgaver*

Herudover er der blandt plejepersonalet en oplevelse af, at der er klare forbedringer i for eksempel løsning af specialrengøringsopgaver, og at der er forbedringer i forhold til ventetider på portører ved kørsel. Her oplever plejepersonalet, at det er en klar fordel at have kørselskræfter tæt på, og det giver fleksibilitet og smidighed, der tilsammen giver en hurtigere afvikling.

#### *Plejeunderstøttende opgaver*

Disse opgaver har været nye for servicemedarbejderne, og der er blandt de interviewede plejepersonaler og ledelser en oplevelse af, at det er et af de opgaveområder, hvor der har været meget svingende kvalitet i starten indtil den enkelte servicemedarbejder blev fortrolig med opgaven. Der er dog en klar oplevelse af, at kvaliteten i løsning af plejeunderstøttende opgaver er i klar fremgang.

#### *Transportopgaver og forflytning*

Her er der ikke helt enighed blandt de interviewede. Nogle af de interviewede har den opfattelse, at man ikke kan være dygtig til begge dele, mens andre fremhæver, at det har været et spørgsmål om en god og struktureret oplæring af servicemedarbejderne, og at de fleste opgaver inden for dette felt løses fint.

Samlet set er der en bred opfattelse blandt de interviewede af, at kvaliteten er på vej tilbage til samme niveau som før. Det tager altså bare tid at lære, og der er fortsat områder, hvor opgaveflytning ikke er helt gennemført.

### **3.7 Opgaveflytning**

Stort set alle de interviewede giver udtryk for, at der med nogle undtagelser er flyttet opgaver som planlagt. Den ene af de selv bærende afdelinger nævner dog, at opgaveflytningen endnu ikke er sket fuldt ud blandt andet på grund af ressourcemangel, men at det nu er på vej. Som nævnt tidligere i forhold til oplæring har der på den enkelte afdeling måttet justeres i forhold til, hvor hurtigt opgaver har kunnet flyttes fuldt ud.

En variation i forhold til opgaveflytningen er, at der i interviewene har været et tema omkring hvem der har ansvaret for at løse de flyttede opgaver, når der er ressourcemangel blandt servicemedarbejderne. Her oplever særligt social- og sundhedsassistenterne fortsat et ansvar for, at deres tidligere opgaver bliver løst, men også en utilfredshed over, at afgive timer og alligevel skulle løse opgaverne.

Flere giver udtryk for, at der er et yderligere potentiale af opgaver, der kan flyttes, men også at nogle af de tiltænkte opgaver ikke kan løftes af serviceassistenterne alligevel.

Flere af de interviewede plejepersonaler og servicemedarbejdere gør opmærksom på, at selve processen med at identificere opgaver, der skal flyttes, gerne må være mere involverende for at give mulighed for indflydelse på beslutningen og for at sikre, at alle forstår rationalet bag flytningen af en opgave.

## 4. Conmotos anbefalinger

Vi vil på baggrund af vores evaluering af pilotprojekterne pege på følgende anbefalinger for den fremadrettede udrulning af serviceassistentkonceptet:

### **Kompetencer på plads inden og målrettet træning og oplæring efter**

Det er vigtigt for at opnå en god start på det at have egne serviceassistenter tilknyttet en klinisk afdeling at sikre, at servicemedarbejderne, der skal tilknyttes afdelingen, har et passende kompetenceniveau inden overflytningen/tilknytningen. Kompetenceniveauet må gerne være afstemt i forhold til den opgaveportefølje, som serviceassistentfunktionen på afdelingen er tiltænkt. Det er samtidig vigtigt at tilrettelægge oplærings- og træningsforløb, der er målrettet de opgaver, der skal løses på afdelingen. Dele af dette kan ske inden overflytningen, mens der også er stor værdi i at en del af oplæringen i nye opgaver sker efter overflytningen/tilknytningen, så oplæringen sker i den sammenhæng, den skal anvendes i.

### **Indføre serviceassistentordningen på hele sygehuset**

Ud fra erfaringerne fra Nykøbing Falster Sygehus, hvor fire af sygehusets kliniske afdelinger har haft "egne servicemedarbejdere" samtidig med, at de øvrige afdelinger fortsat har anvendt Koncern Service er det vores anbefaling, at der tilstræbes at indføre serviceassistentkonceptet for alle afdelinger. Tilrettelæggelsen af vagter, bemanning og opgaveløsning i ydertider og ferieperioder kan langt lettere organiseres, når der arbejdes ud fra samme model på hele sygehuset. Samtidig er det vor vurdering, at det vil medvirke til en hurtigere stabilisering af de nye rutiner og samarbejdssnitflader både på den enkelte afdeling og i samarbejdet mellem afdelingerne og Koncern Service.

### **Tilrettelæggelse og planlægning af indføring**

Samarbejde mellem kliniske afdelinger og Koncern Service før og under implementeringen skal være bedre styret, og der bør overvejes en model med involvering af de berørte personalegrupper.

### **Gradvis flytning af opgaver**

Erfaringerne fra pilotafdelingerne i Nykøbing Falster viser, at det er muligt at flytte opgaver fra plejepersonalet til serviceassistentfunktionen. Erfaringerne viser også, at det er en proces, der dels tager tid og dels kræver opmærksomhed på alle involverede i opgaveløsningen. Ikke blot servicemedarbejderne skal arbejde anderledes og løse andre (og nye) opgaver; også plejepersonale og andre, der "afgiver" opgaver får ændret i deres opgaveportefølje og tilrettelæggelse af arbejdsdagen. Samtidig viser erfaringerne fra opstarten på afdelingerne, at oplæring og træning i nye opgaver kræver mere tid end først antaget, hvilket taler for den gradvise flytning.

### **Merituddannelsen - praktikkdelen**

I forhold til merituddannelsen til serviceassistent er det en anbefaling, at overveje at placere praktikperioderne på et andet sygehus end elevens eget. Fordelene er, at eleven vil være ekstra og få reel oplæring. En anden fordel er, at det vil ruste særligt de lidt forsigtige, og de vil opleve succes ved at gennemføre noget, de anså for udfordrende inden. En anden anbefaling er at være opmærksom på den store koordineringsopgave, skole- og praktikophold kræver.