

Evaluering af personaleproces i forbindelse med besparelsesrunde 2018 på Sjællands Universitetshospital

Sjællands Universitetshospital modtog den 20. december 2018 mail fra Region Sjælland med følgende opgave for OmrådeMED, SUH:

”Det er aftalt i såvel koncernlederkredsen og MED-Hovedudvalget at alle enheder skal evaluere personaleprocessen, herunder MED processen, der netop er gennemført for at indhente besparelser.

Hvert Område-MED bedes derfor evaluere den personaleproces, der er gennemført i efteråret. Evalueringen bør omfatte dels egen tilrettelagt proces i enhederne og dels de fælles proceselementer, der indgik i forløbet”.

På møde i OmrådeMED, SUH den 6. februar 2019 besluttede man at nedsætte en arbejdsgruppe, der fik til opgave at udarbejde et udkast til en struktureret tilbagemelding. Det er efterfølgende aftalt, at nærværende evaluering sendes til regionshuset den 29. marts med henblik på behandling i Hovedudvalget. Evalueringen drøftes i OmrådeMED på mødet den 3. april 2019.

Arbejdsgruppen består af:

- Næstformand Michelle Servé
- Næstformand Lone Kikkert
- Medarbejderrepræsentant Helene Milandt Lilliebjerg
- Ledelsesrepræsentant (arbejds miljø) Ingelise Andersen
- Ledelsesrepræsentant Majbrit Wagner-Eckert
- Ledelsesrepræsentant Lisbet Skou Rasmussen
- Konsulent Lone Jensen (Sekretær)

Der var møde i arbejdsgruppen den 6. marts 2019.

Aktivitet: Ansættelsesstoppet.

Sjællands Universitetshospital har siden september 2017 haft et kvalificeret ansættelsesstop, således at der efter ansøgningsprocedure kun gives tilladelse til genbesættelse af få ledige stillinger.

Dette bliver pr. 31. august 2018 skærpet således, at de afdelinger, der får dispensation fra ansættelsesstoppet samtidig får at vide, at de ikke må opløse den pågældende stilling. Samtidig undlader en række afdelinger af egen drift at søge dispensation fra ansættelsesstoppet. Formålet med dette er at opbygge en pulje af stillinger, SUH i givet fald kan omplacere i, hvis hospitalet bliver nødt til at gennemføre en afskedigelsesrunde.

Evaluering og læring.

Der er enighed om, at dette var det eneste rigtige at gøre i situationen – selvom det i nogle dele af organisationen kunne være svært at forstå. Der var tale om rettidig omhu.

Aktivitet: MED processen på Sjællands Universitetshospital.

Den 6. september 2019 udmelder Direktionen i Region Sjælland besparelseskraav som følge af budgetaftalen 2019 og den Administrative Analyse. På Sjællands Universitetshospital indgår denne udmelding i en samlet vurdering af den økonomiske situation. Der afholdes på den baggrund ekstraordinære møder i OmrådeMED den 12. september, den 4. oktober og den 9. oktober 2019. Endvidere holdes ordinært møde den 12. november 2019.

Der holdes møder i alle AfdelingsMED på hospitalet den 22. oktober 2019.

Evaluering og læring.

Der er flere dilemmaer i dette forløb. Det er godt, at der bliver holdt hyppige møder i OmrådeMED – men hele processen med at gennemføre besparelsesrunden går pludselig meget hurtig. Omvendt kan processen – set med organisationens øjne opleves meget lang – efter at det er meldt ud, at SUH ikke kan undgå at afskedige medarbejdere.

Da der på SUH er tale om en meget alvorlig økonomisk situation, bliver besparelseskraavet – og behovet for afskedigelser – meget stort. Det sætter initielt både Lederråd, OmrådeMED og resten af organisationen i en choklignende tilstand.

På Sjællands Universitetshospital er situationen særlig kompleks, idet det vurderes, at den store besparelse kun kan hentes hjem med en økonomisk genopretningsplan, der både indeholder overordnede strukturelle tiltag (f.eks. flytning af den brystkirurgiske aktivitet fra Ringsted til Roskilde), generelle omlægninger (f.eks. redesign af mellemliderstruktur) og afdelingsvise besparelser. Nogle af de strukturelle tiltag kan først indgå i planen, når de er politisk godkendt eller godkendt af direktionen i regionen. Derfor kører der parallelt med den lokale proces på SUH en overordnet beslutningsproces.

Først når disse initiativer er endeligt på plads, er det muligt at udmelde besparelseskraav til de enkelte afdelinger på hospitalet.

Det opleves uhensigtsmæssigt, at der først afholdes møder i afdelingsMED den 22. oktober. Det giver disse MED-udvalg meget kort tid til at drøfte situationen og komme med forslag til besparelser i egen afdeling. Dilemmaet er her, at der først ganske kort tid før den 22. oktober er en klarhed over, hvor stor den enkelte afdelings besparelsesramme bliver, hvilket isoleret set tilsiger, at møderne først afholdes på dette tidspunkt. Hvis der nogen sinde skulle opstå en lignende situation, vil SUH drøfte nøje, om fordelene ved at involvere afdelingsMED på et tidligere tidspunkt er større end de ulemper, der følger af, at afdelingens egen besparelsesramme på tidspunktet for mødernes afholdelse endnu ikke er kendt. Det skal i denne sammenhæng vurderes, om der skal afholdes to møder i afdelingsMED – det første med henblik på at indhente og drøfte ideer til et besparelseskatalog for den enkelte afdeling, det efterfølgende når afdelingens besparelsesramme er kendt.

Aktivitet: OmrådeMED's drøftelser af den økonomiske genopretningsplan.

På mødet den 12. september redegøres for den økonomiske situation samt ledelsens vurdering af, hvor stort det samlede økonomiske problem er. Det meldes ud, at en besparelse af denne størrelsesorden ikke kan effektueres uden at det vil føre til nedlæggelse af vakante stillinger samt afskedigelser. Der udsendes ikke materiale forud for mødet. På mødet den 4. oktober fremfører medarbejderrepræsentanterne det synspunkt, at gennemgangen af den økonomiske genopretningsplan på selve mødet ikke rummer mulighed for en egentlig drøftelse og at der dermed ikke kan udøves medindflydelse. Ledelsessiden forklarer, at det forhold at en række spørgsmål endnu ikke er afklaret på direktionsniveau og politisk niveau betyder, at ledelsen på nuværende tidspunkt ikke kan dele alle elementer i planen med udvalget. Der udsendes ikke materiale forud for mødet.

På mødet den 9. oktober gennemgås planen med flere detaljer. Endvidere gennemføres en brainstorming på selve mødet med henblik på at få udvalgets ideer og tanker ind i det videre forløb.

Evaluering og læring.

Hvis SUH nogensinde står i en lignende situation kan det med fordel overvejes at tage OmrådeMED med "ind i maskinrummet" og hermed tidligt og mere detaljeret dele planer og overvejelser – også dem, der forsat måtte være under politisk behandling eller er under behandling i Direktionen. Det skal i den sammenhæng vurderes, hvilke informationer, det er hensigtsmæssigt at sende ud til medlemmerne før mødet – og hvilke informationer, der først gives på mødet.

Det vurderes, at mulighederne for at få en god drøftelse og samt en høj grad af medinddragelse på denne måde vil blive bedre. Det vurderes endvidere at SUH's OmrådeMED fuldt ud er i stand til at håndtere den tavshedspligt og fortrolighed, som er en forudsætning for dette.

Det kan anbefales, at bruge involverende arbejdsformer på møderne – f.eks. workshops og brainstorming. Dette virkede godt på mødet den 4. oktober.

Aktivitet: Den lokale HR procesplan.

Den lokale HR procesplan udarbejdes i et samarbejde mellem den lokale HR afdeling og Koncern HR. Den overordnede guideline for planen er regionens personalepolitiske principper. Hovedelementerne i planen er:

1. Kriterier for kvalifikationsvurdering af medarbejdere og ledere op til den forstående afskedigelsesrunde.
2. Indkaldelse af berørte medarbejdere til samtale samt gennemførelse af selve samtalen.

Planen gennemgås første gang på OmrådeMED mødet den 12. september.

Evaluering og læring.

På mødet den 12. september oplever ledelsesrepræsentanterne i udvalget, at HR procesplanen i sin helhed godkendes. Først på næste møde den 4. oktober står det klart, at dette ikke er tilfældet.

Læring fra dette forløb er:

- Ved kommunikation af HR procesplaner i OmrådeMED sammenhæng skal det stå lysende klart, hvilke elementer i planen, der er til drøftelse (og hvor der derfor er medindflydelse) og hvilke elementer, der er givne rammebetingelser.
- Der skal gives god tid til denne drøftelse – så det sikres, at vi har en konsolideret plan, der er tilslutning til i udvalget.
- Selve det forhold at der var én, fælles plan for hele SUH – og et fælles metodevalg – vurderes at have været en fordel for en stor organisation som SUH. Det er ikke anbefalelsesværdigt, at hver afdeling kører med sin egen HR procesplan.
- Fremadrettet er det stadig vurderingen, at kvalifikationsvurdering af medarbejdere mhp afskedigelse skal ske efter de kriterier, der er indeholdt i bilaget til de regionale personalepolitiske principper. Og at kvalifikationsvurderingen af ledere sker med afsæt i den regionale referenceramme for ledelse.

Særligt omkring invitation til samtale den 6. november (e-boks) og gennemførelse af samtaler den 7. november:

De medarbejdere og ledere, der enten skal partshøres om en afskedigelse, om en anden væsentlig vilkårsændring eller omplacering skal inviteres til en samtale den 7. november. Invitationen sendes i e-boks. I selve invitationen er ikke anført, om medarbejderen skal partshøres omkring en afskedigelse eller en anden væsentlig vilkårsændring eller vil blive informeret om en omplacering. Den 25. oktober aftales med de faglige organisationer, at det af selve invitationen til samtalen skal fremgå, hvilket budskab medarbejderen vil få til samtalen den efterfølgende dag.

Evaluering og læring.

- Der kan tales for og imod at sende i e-boks. Problemet er bl.a. at man kun får kvittering for at invitationen er sendt i e-boks – men erfaringen er, at det kan være vidt forskelligt hvor lang tid det tager, før den lander hos modtageren. E-boks vurderes at være den bedste måde at sende på i store organisationer som SUH. Kan man forbedre det teknisk set-up således at det er muligt at kommunikere ud til resten af organisationen, når man ved, at alle relevante

medarbejdere har modtaget invitation til samtale i e-boks? Alternativet er, at rigtig mange medarbejdere går rundt i uvished i en meget lang periode. Lokalt vil SUH hvis en lignende situation opstår drøfte, om det er en god ide, at alle afdelingsledelser afsender invitationerne på samme tidspunkt – og at dette tidspunkt er kendt.

- Det vurderes positivt, at SUH valgte at ændre selve ordlyden i invitationen således, at det tydeligt fremgik, om samtalen dagen efter drejede sig om en afskedigelse, en omplacering eller en anden væsentlig vilkårsændring. Medarbejderrepræsentanterne fik gennem den lokale HR afdeling det indtryk at invitationernes ordlyd ikke var besluttet lokalt. Dette viste sig at være en misforståelse fra ledelsesside, hvilket i situationen påvirkede tillidsforholdet.
- Der skal foreligge en langt mere detaljeret tidsplan for samtaleforløbet, således at de tillidsrepræsentanter, der skal fungere som bisiddere, nøjagtigt ved, hvem der skal til samtale hvornår.
- Det er vurderingen at samtalerne overordnet set gik godt. Samtidig foreslås det, at der udarbejdes en vejledning til lederne om hvordan disse svære samtaler kan gennemføres. De logistiske ting, skal medtænkes. Hvor skal samtalen foregå – er der lokale til rådighed, hvor medarbejderen efterfølgende kan tale med TR. Er der et afskærmet ventelokale. Og der skal gives vejledning i den kommunikative del – hvordan gives et budskab professionelt – på en ordentlig og empatisk måde. Det overvejes endvidere om både en afdelingsleder og medarbejderens nærmeste leder en anden gang begge skal deltage i samtalen. Så det fremstår klart, at nærmeste leder også tager ansvar.
- De faglige organisationer skal sikre, at de stiller med et tilstrækkeligt antal bisiddere.

Aktivitet: Den regionale forhandling med personaleorganisationerne, jfr. reglerne i ”Lov om varsling mv. i forbindelse med afskedigelser af større omfang”.

Under forhandlingen oplevede repræsentanter fra SUH, at repræsentanten fra Jordemoderforeningen forlod forhandlingen før tid, idet hun mente at have forstået/konkluderet, at ”jordemødrene ikke var i spil”. Dette skabte efterfølgende unødigt røre på SUH.

Evaluering og læring.

Det anbefales, at KHR i en lignende situation henstiller til, at forhandlingerne ikke forlades før tid på baggrund af forhastede/præmature konklusioner.

Aktivitet: Omplacering til andre relevante ledige stillinger.

Efter dialog med Koncern HR blev begrebet ”anden relevant stilling” fortolket meget bredt. En række medarbejdere (sygeplejersker) fik således under samtalen den 7. november at vide, at SUH havde omplaceret dem (med eller uden væsentlig vilkårsændring) til en anden sygeplejerskestilling på SUH, som de vurderede, lå fjernt fra deres tidligere stillingsindhold. F.eks. blev sygeplejersker fra Anæstesiologisk Afdeling omplaceret i stillinger på Neurologisk Afdeling. Sygeplejersker fra ”skærende specialer” blev omplaceret til det medicinske område.

Evaluering og læring.

Effekten af dette viste sig at blive meget negativ. Mange af de omplacerede medarbejdere følte sig behandlet som ludobrikker – uden respekt for deres faglighed. Flere sagde deres stilling op. Måske havde vi kunnet fastholde sygeplejersker, hvis vi havde varslet dem til afsked fra nuværende stilling, hvorefter de så med jobbankbeviset i hånden kunne præge deres egen fremtid - herunder vælge om de ville prøve et sporskifte og søge en stilling i et andet speciale/anden afdeling på SUH.

SUH foreslår, at praksis omkring omplacering drøftes regionalt.

Roskilde den 25. marts 2019

