

ET ARBEJDSLIV *i balance*

System- og barriereanalyse af mulighederne for *fuld tid* på omsorgsområdet i Aarhus Kommune

KORT VERSION



Forord

Dette dokument er en **forkortet version**, af den analyse som Aarhus Kommunes HR- og Personalestyregruppe (PSG) er initiativtagere til. Analysen er skabt i samarbejde med Fælles Medarbejder Udvalget (FMU). Projektet er gennemført af en projektgruppe sammensat af medarbejdere fra Børn og Unge, Sundhed og Omsorg, Sociale Forhold og Beskæftigelse samt Borgmesterens Afdeling.

Fuld tid for omsorgsmedarbejdere

I et presset arbejdsmarked, hvor den samlede arbejdsstyrke ikke vokser i takt med det stigende behov for hjælp, som fremskrivninger viser, ønsker Aarhus Kommune at motivere endnu flere omsorgsmedarbejdere til at arbejde fuld tid. Kvaliteten af velfærdsydelse måles primært i tid - ansigt til ansigt med kvalificeret personale. Derfor er det afgørende for kommunen, at dem, der arbejder i omsorgsfagene, har lyst og mulighed for at arbejde i flere timer - i mange år.

Konsulentvirksomheden COWI's fremskrivninger viser et fuldtidsscenario, som et konkret og gennemgribende bud på løsningen af de rekrutteringsudfordringer, kommunerne står overfor. Men et fuldtidsscenario etableres ikke alene ved at tilbyde fuldtidsansættelse. Den offentlige omsorgssektor har en stærk kultur for deltidsansættelser og medarbejderne er bekymrede for at arbejde i flere timer under de nuværende forhold. Lederne kan ikke se for sig, at de kan få økonomien og planlægningen af arbejdet til at gå op med de ekstra timer.

Med analysen ønsker Aarhus Kommune at forstå, hvordan der kan skabes en forandring i roden af problemet og tilbyde et fælles afsæt for at skabe et bæredygtigt arbejdsliv på fuld tid. Analysen viser de mekanismer, der fastholder medarbejderne i en presset hverdag, og søger at give et motiverende billede af mulighedsrum, konkrete løftestænger og systemiske prøvehandlinger, der kan igangsættes. Analysen er tilrettelagt, så den på en gang indsamler viden og mobiliserer målgruppen og økosystemet omkring dem til at handle på de systemiske forudsætninger, der fastholder omsorgsmedarbejderne i oplevelsen af et presset arbejdsliv. Analysen bygger ovenpå og supplerer eksisterende viden fra tidligere analyser og rapporter af og om Aarhus Kommune.

Genstandsfeltet for analysen er pædagoger, socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, samt disses personaleledere og økosystemet omkring dem, som bidrager til at etablere forudsætningerne for et langt og bæredygtigt arbejdsliv i kommunen. Derudover fx borgere, pårørende, forvaltningens konsulenter, ledere i op til fem niveauer, faglige organisationer og politikere.

I dette dokument er de væsentligste indsigter fra analysen opsummeret. Hele analysen kan rekvireres på Aarhus Kommunes hjemmeside for vilde problemer under Rekruttering og Kompetencer ([Rekruttering og Kompetencer](#)).

God læselyst!

Udfordringen *i tal*



Deltid som potentiale i Aarhus Kommune

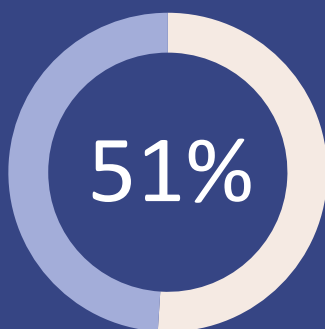
Aarhus Kommune er i lighed med resten af landet udfordret af mangel på arbejdskraft på velfærdsområdet. Aarhus Kommune kigger ind i en vækst i de befolkningsgrupper, som pædagoger, socialpædagoger, SOSU-personale mv. henvender sig til, og særligt på ældreområdet står udfordringen tydeligt frem. Her fremskriver kommunen, at der i 2033 vil være 51% flere ældre over 80 år i kommunen sammenlignet med 2023² og dermed en stigende efterspørgsel efter pleje og omsorg.

Samtidig spejler Aarhus Kommune den nationale tendens, hvor deltidsmedarbejdere udgør en væsentlig del af arbejdsstyrken. Mere end halvdelen af pædagoger og social- og sundhedspersonale er ansat på deltid, mens det hos socialpædagogerne er en tredjedel, der er ansat på mindre end 37 timer¹. De tre områder er ligeledes udfordret af stor personaleomsætning, højt sygefravær og tidlig pensionsalder¹⁺², som tilsammen er med at lægge yderligere pres på kapaciteten.

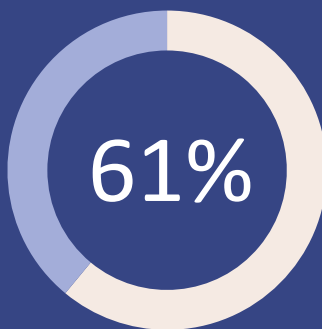
Der er et behov for og potentiale i at få flere medarbejdere op i tid i Aarhus Kommune, og her kan trepartsaftalen være en løftestang. Aftaleparterne har besluttet, at alle ledige stillinger i kommunerne inden for sundheds- og ældreområdet, socialområdet og dagtilbudsområdet slås op som fuldtidsstillinger. Hvis det samtidig lykkes at styrke arbejdsmiljøet og sikre færre sygefraværsdage samt hæve pensionsalderen, er der potentiale for at holde arbejdskraftsudfordringerne i skak.

Der arbejdes aktivt med disse dagsordner på tværs af kommunen, og Aarhus Kommune ønsker derfor at afdække mulige årsager til, at omstillingen til fuldtid er en udfordring. I denne rapport undersøger vi de systemiske barrierer for flere omsorgsmedarbejdere på fuld tid i tre centrale magistratsafdelinger Børn og Unge (MBU), Sundhed og Omsorg (MSO) og Sociale Forhold og Beskæftigelse (MSB) i Aarhus Kommune.

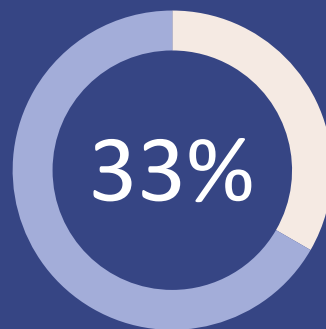
Deltid i Aarhus Kommune i tal¹



af pædagogerne
er deltidsansatte



af social- og
sundhedspersonalet
er deltidsansatte

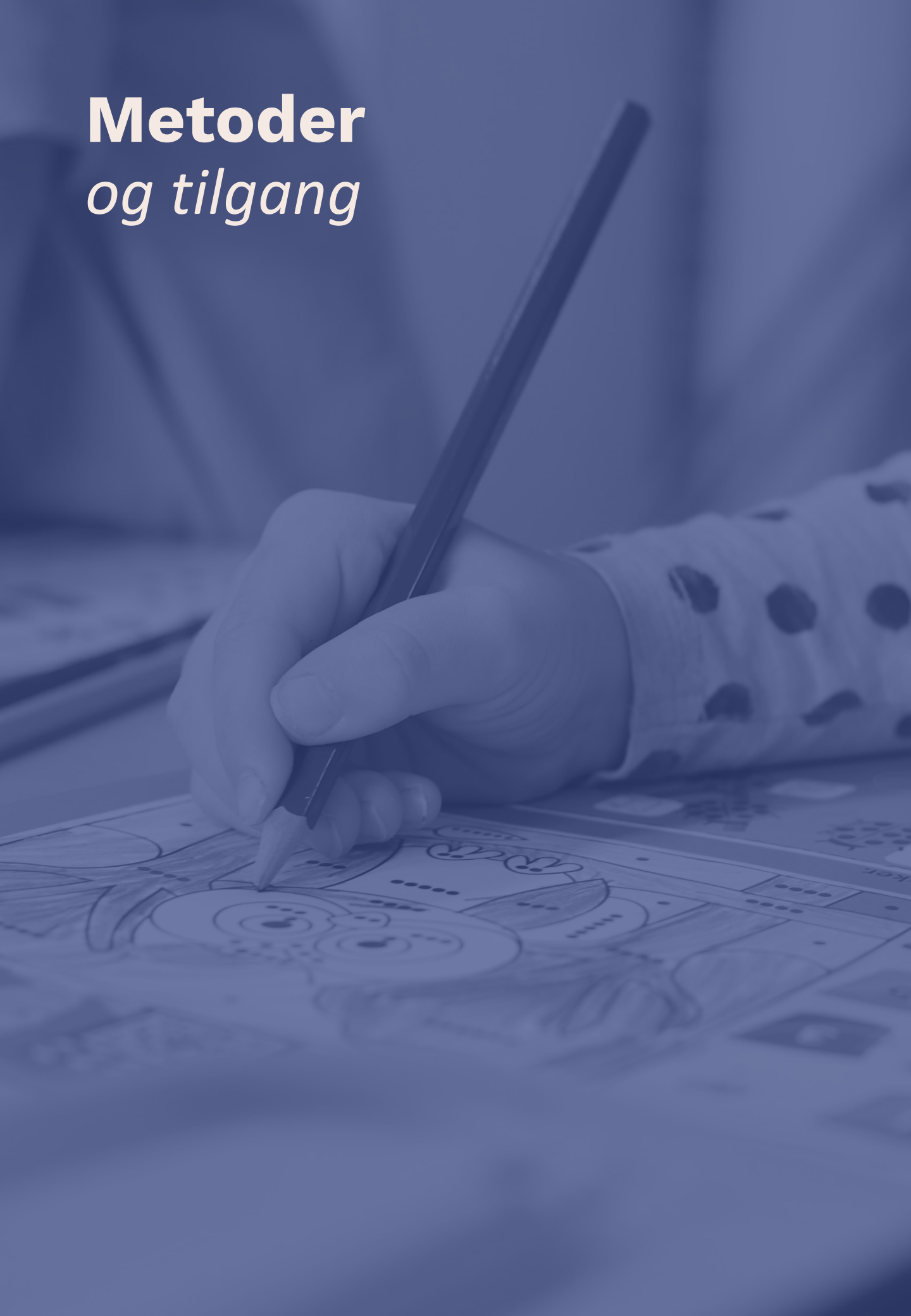


af socialpædagogerne
er deltidsansatte

1) KRL Sirka, april 2024.

2) Aarhus Kommunes egne data, herunder Aarhus i Tal, 2024.

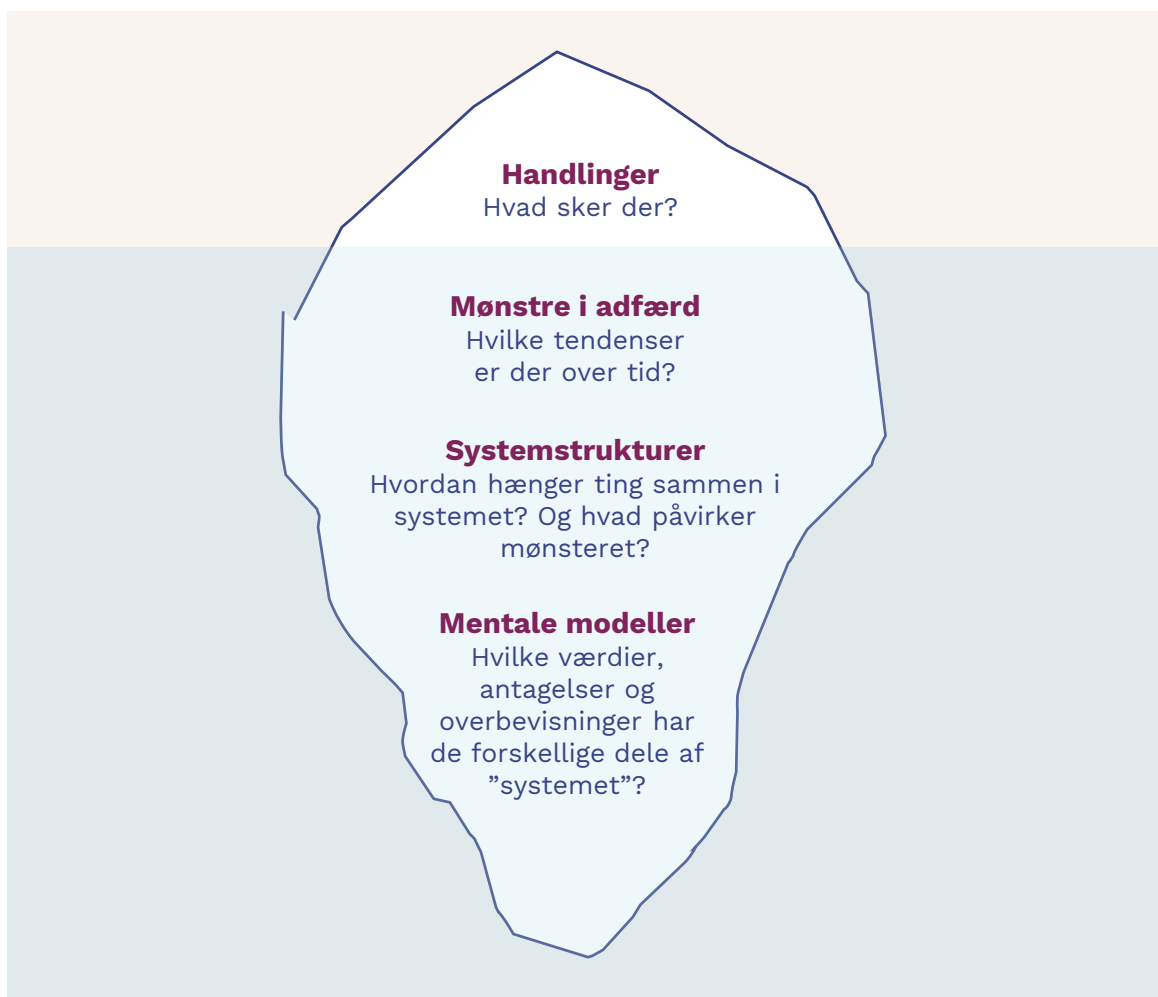
Metoder *og tilgang*



Tilgang: Systemisk teori

Den samlede analyse tager sit metodiske afsæt i systemisk problemforståelse og designtænkning. Systemisk problemforståelse, som beskrevet af blandt andet Donella Meadows, er den forståelse af problemer, at alle dele findes, fordi de bidrager til opretholdelsen af hele "systemet". Det betyder at alle dele af økosystemet omkring omsorgsmedarbejderne, fra de øverste direktørlag til den enkelte medarbejder, fra økonomistyringsmodeller til dokumentationssystemer, er relevante at undersøge. Alle steder kan der være vigtig viden, som bidrager til forståelsen af årsager til at nogle medarbejdere fravælger fuld tid.

Med inspiration fra den systemiske Isbjergsmodel¹ har vi undersøgt de underliggende mønstre i adfærden hos væsentlige aktører, strukturer i systemet som omkranser medarbejdere og ledere samt de mentale modeller og mindset, der påvirker ønsket om eller muligheden for flere på fuld tid. Ifølge denne systemiske model vil interventioner, der rettes mod niveauer under overfladen - dvs. interventioner der søger at ændre adfærdsmønstre, systemstrukturer eller indstillinger, skabe den største forandring for fuld tid.



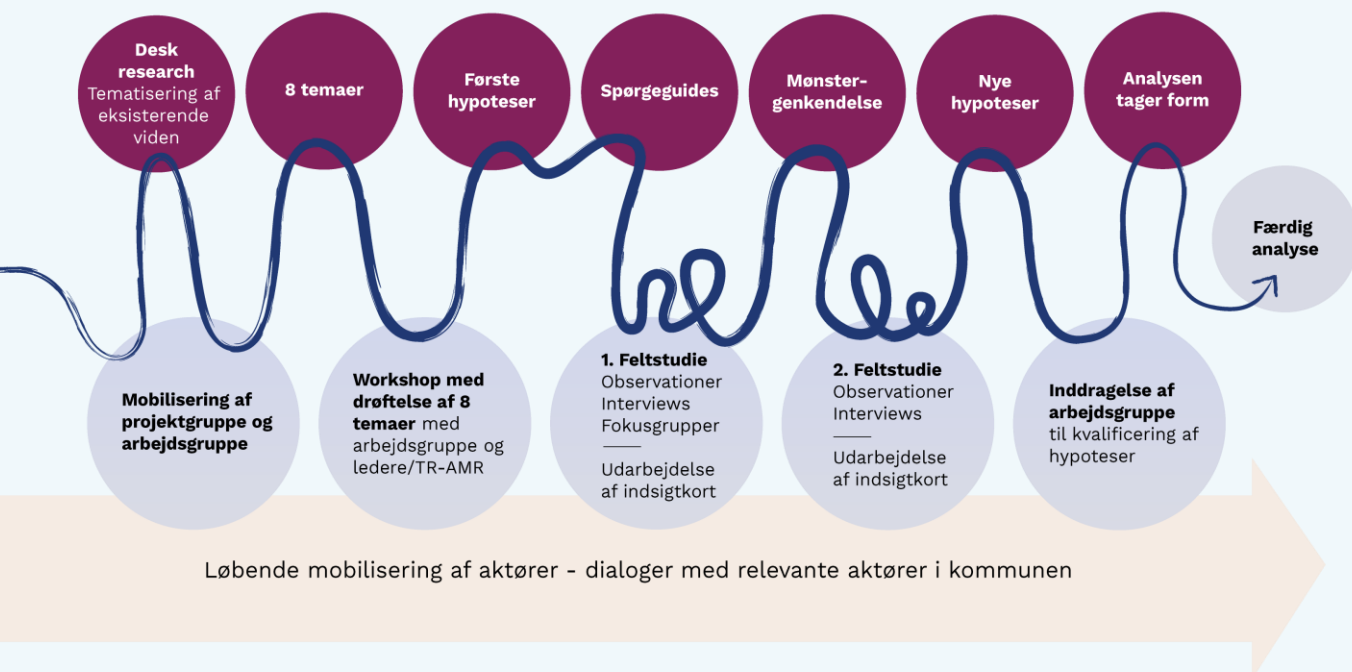
1) Donella Meadows *Donella Meadows*,
<https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/>

Tilgang: Mobiliserende systemanalyse

Analysen har to overordnede formål, **1. At afdække viden om barrierer for fuldtidsdagsordenen** i de tre magistratsafdelinger Børn & Unge, Sundhed & Omsorg og Sociale Forhold & Beskæftigelse - dvs. de bagvedliggende årsager til at omsorgsmedarbejdere ikke vælger at arbejde fuld tid. Analysen tager afsæt i systemisk tænkning og undersøger derfor hele økosystemet omkring omsorgsmedarbejderne. Og **2. At mobilisere vigtige aktører undervejs**. Aktører som kan spille en central rolle for fremadrettede indsatser, der kan fremme fuldtidsdagsordenen (i resten af analysen betegnet som 'fuld tid'). Analysen baseres på et stort kvalitativt feltstudie, som er understøttet af eksisterende kvantitativ og kvalitativ data (kaldet desk research). Feltstudiet er afviklet i Aarhus i perioden september 2024-februar 2025. Begge beskrives på de kommende sider.

Kombinationen af analyse og mobilisering har flere fordele:

1. Den viden, der afdækkes, bliver løbende kvalificeret af de mennesker og i de systemer, der til daglig arbejder med fuld tid.
2. Centrale aktører begynder at tage et medejerskab til analysens hovedindsigter undervejs, og små forandrende interventioner sættes i gang lokalt.
3. Viden om de kvalitative metoder og viden fra feltstudie forbliver i kommunen, fremfor kun hos de eksterne konsulenter. Nedenfor ses en enkel oversigt over metoden. Som det fremgår, har der igennem hele perioden været mobiliserende aktiviteter, samt en vekselvirkning mellem inddragelse og analytisk bearbejdning af data.



Tilgang: Mobilisering af centrale aktører

En helt central del af denne analyse har handlet om at inddrage og mobilisere de mennesker, der spiller en vigtig rolle i forhold til fuld tid.

Mobiliseringen handler således dels om at sikre, at analysen peger på de mest relevante barrierer, og dels handler det om at igangsætte en bevægelse i organisationen, så vigtige aktører oplever et medejerskab til analysens hovedkonklusioner i sådan en grad, at de også selv begynder at tage vigtige dialoger med hinanden i løbet af processen, som kan blive til små forandrende interventioner.

Således blev der helt fra starten nedsat to grupper:

Arbejdsgruppen for tilknytning og tiltrækning – bestående af ledere og konsulenter fra de tre magistratsafdelinger. Denne gruppe har spillet en vigtig rolle ved både at skabe kontakt til interviewpersoner, bidrage til indsigtsarbejdet og til den løbende kvalificering af data, der udsprang fra indsigtsarbejdet.

Projektgruppen – bestående af repræsentanter fra de faglige organisationer, konsulenter og ledere fra de tre magistratsafdelinger samt konsulenter fra Center for Innovation, det vilde problem Rekruttering og Kompetencer, samt Forandringsbureauet Operate. Projektgruppen har gennemført størstedelen af feltstudiet – og de interne konsulenter i Aarhus har udover afviklingen af konkrete observationer og interviews også benyttet enhver lejlighed til at lytte og tale med medarbejdere og ledere om fuld tid, når de deltog i diverse andre udviklingsinitiativer i kommunen.

Den inddragende proces havde fra start en ambition om at involvere meget bredt. Med over 200 involverede aktører er det i høj grad lykkedes, hvilket skyldes en stor rekrutteringsindsats fra de interne konsulenter i projektgruppen. Det kræver nemlig *meget tid* og meget ihærdighed at stimle travle ledere og medarbejdere sammen til fælles interviews. Som det fremgår af analysens kapitel 2, er der mange andre konkurrerende udviklingsdagsordner.

Der er derfor ganske givet nogle mennesker i kommunen, som også gerne ville have været inddraget – eller som ikke kunne deltage på konkrete tidspunkter. Det har på alle måder været *det muliges kunst*, som projektgruppen har arbejdet ud fra. Og der bliver fortsat mange anledninger til at bidrage til vigtige dialoger om *fuld tid* på kryds og tværs af organisationen.

De valgte ledere, medarbejdere og arbejdspladser

De arbejdspladser, medarbejdere og ledere, der indgår i analysens feltstudie, kommer fra alle tre magistratsafdelinger. Og de repræsenterer arbejdspladser/institutioner med varierende niveau af fuldtidsansatte. Af hensyn til ledere, chefer og medarbejders anonymitet fremgår navne på centre, arbejdspladser og områder der er tilknyttet *ikke*. Projektgruppen kender alle navnene og har sikret en relevant repræsentation – under hensyntagen til de konkrete ledere og medarbejders praktiske muligheder for deltagelse. På næste side ses en oversigt over antallet og fordelingen.

Hvem har vi talt med?

Det primære datagrundlag for analysen består af fokusgruppe- og individuelle interviews med både medarbejdere og ledere fra de tre magistratsafdelinger samt en række administrative medarbejdere og ledere. Udover interviews er der blevet udført observationsstudier på både plejehjem, dagtilbud og et bosted. Det samlede overblik ses herunder og tæller i alt omkring 200 deltagere.

141

Medarbejdere



x 10

SOSU
personale



Socialpædagogisk
personale



x 4

Pædagogisk
personale

32

**Ledere for
medarbejdere**



Forstandere og ledere i
hjemmeplejen



Afdelingsledere



Pædagogiske
ledere

12

**Ledere for
ledere**



Driftschefer



Centerchefer



Dagtilbudsledere

13

Øvrige
HR, Økonomi m.m.



MSO



MSB



MBU

4

Observationer



Plejehjem
& hjemmepleje



Bosteder



Dagtilbud

Systemanalyse *barrierer for fuld tid*



Analysens opbygning - kapiteloverblik

1

Hvorfor nogle medarbejdere fravælger fuld tid

2

Hvorfor nogle ledere udfordres af fuld tid

3

Hvordan fortællinger kan påvirke betingelser for fuld tid

4

Løftestænger der kan understøtte flere på fuld tid

Analysen tager primært afsæt i det feltstudie, som konsulenter og medarbejdere i Aarhus Kommune sammen med konsulenter fra Forandringsbureauet Operate har gennemført. Feltstudiet er beskrevet omfattende i metodeafsnittet i den lange rapport. Empirien fra feltstudiet stammer således fra observationer, samtaler, fokusgrupper og interviews med medarbejdere, ledere, chefer og direktører fra de tre magistratsafdelinger, MSB, MSO og MBU. I metoden beskrives, hvilke arbejdspladser de kommer fra, hvordan de er udvalgt til analysen, og hvor mange de er.

Det primære fokus i feltstudiet har været en undersøgelse af *barriererne* for flere på fuld tid. Således er der fokuseret på *årsagerne* til, at nogle medarbejdere *ikke* vælger fuld tid, samt at nogle ledere udfordres af fuld tid. Der *er* allerede mange omsorgsmedarbejdere, som arbejder fuld tid i Aarhus Kommune, eller som gerne *vil* arbejde fuld tid. Disse medarbejdere fokuserer feltstudiet *kun i begrænset omfang* på.

Når ”medarbejdernes oplevelser” eller ”ledernes oplevelser” med fuld tid beskrives, er det i særdeleshed de mennesker, for hvem fuldtidssceneriet bøvler. Det er således udsagn fra mennesker, som *ikke* oplever fuld tid som en realistisk eller ønskværdig mulighed.

Dette feltstudie og den efterfølgende analyse fokuserer på *barriererne* for fuld tid. Feltstudiet er designet, så mange medarbejdere i Aarhus Kommune er mobiliseret ind i samtalen om fuld tid. Analysens afsluttende kapitel peger på en række løftestænger – eller systemiske nøgler – der kan understøtte fuldtidsdagsordenen.

Analysen bidrager ikke med uddybende beskrivelser af konkrete løsninger. Denne analyse skal læses som en invitation og et oplæg til at gentænke problemstillingen, og dermed også gentænke hvem der skal tage de første skridt for at bane vejen for, at endnu flere omsorgsmedarbejdere vælger fuld tid.

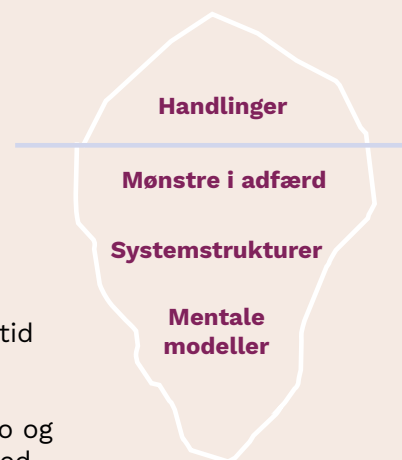
1

**Hvorfor nogle
medarbejdere
fravælger fuld tid**

Når jeg går på arbejde, så er det mig selv, jeg kaster ind i manegen. Det gør, at mit nervesystem bliver slidt på en anden måde, end når man sidder og kigger ind i en computer. Og det har brug for restituering på en anden måde.

Medarbejder, Børn og Unge

Opsamling – det systemiske overblik



Handlinger

Omsorgsmedarbejdere på tværs af de tre magistratsafdelinger fastholder deltidsansættelser. Nogle er bekymrede for, at fuldtidsarbejde vil øge det oplevede arbejdspress, samt at fuld tid vil have negativ indflydelse på deres privatliv.

I hverdagen skal medarbejderne håndtere et højt arbejdstempo og arbejdsopgaver, der kræver emotionelt overskud og høj faglighed. Det betyder blandt andet, at medarbejderne udskyder pauser, ikke når at forberede sig i arbejdstiden, og løber ekstra stærkt for at nå at yde den omsorg, som er vigtig for dem selv, for børnene og borgerne. Nogle tager arbejdspresset med hjem i form af dårlig samvittighed.

Mønstre

Analysen peger på et underlæggende mønster, hvor medarbejderne fastholder deltid for at beskytte sig selv mod yderligere arbejdspress og for at kunne prioritere privatlivet.

De står i et dilemma mellem at passe på dem selv – og deres egen psykiske trivsel – eller prioritere omsorgen for børn og borgere. En omsorg som for medarbejderne er afgørende vigtig, men som til tider kræver mere, end de har mulighed for at give indenfor de eksisterende rammer. Det slider over tid og gør, at mange medarbejdere ikke ønsker flere timer, hvis det betyder samme høje pres. Når det høje pres resulterer i sygdom og nedslidning, skaber det desuden en spiral, der gør det yderligere svært for medarbejderne at trives i deres arbejde.

Samtidig fravælger flere medarbejdere fuld tid, da de også varetager mange omsorgsopgaver derhjemme, og derfor har behov for at have fri, når familien har fri. Det skyldes blandt andet en kønsmæssige skævvridning i omsorgsfagene og hensyn til livsfaser, som for mange medarbejdere er vigtigere end lønnen. Tid til privatlivet – og tid med overskud til privatlivet – er den største valuta for medarbejderne.

Systemstrukturer

I flere dele af de tre magistratsafdelinger er der skabt en struktur, hvor normering og ydelsesfokus bidrager til oplevet arbejdspress. Det kommer blandt andet til udtryk i arbejdsplaner, hvor der ikke er nok tid til den omsorg for børn og borgere, som er en vital del af kerneopgaven for medarbejderne.

I de nuværende lønstrukturer er der desuden begrænset incitament på kort sigt til at arbejde fuld tid. Medarbejdere, der ønsker en lønstigning, kan tage ekstra arbejde i private organisationer. Samtidig fungerer arbejdstidstilrettelæggelsen visse steder sådan, at deltid kan give samme løn som fuld tid for nogle medarbejdere.

Mentale modeller

Den dominerende mentale model for de medarbejdere, der fravælger fuld tid, er således, at fuld tid må føre til mere pres. Det pres de allerede kender og forsøger at komme væk fra. Derudover er der en forventning om, at fuld tid vil reducere muligheden for fleksibilitet og dermed negativt påvirker den balance mellem arbejdsliv og privatliv, som er en stor prioritering for de fleste medarbejdere.

I kapitel 3 udfoldes desuden en række fortællinger om fuld tid. Fortællinger der udspringer af mentale modeller/ eller mind set.

2

**Hvorfor nogle
ledere udfordres
af fuld tid**

*Jeg vil hellere have
6 medarbejdere på 30
timer end 5 på 37 timer.
Jeg skal jo have
vagtplanerne til at gå op.*

Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Ledere oplever et krydspres, der udfordrer dem. Også i forhold til fuld tid

Ledere af omsorgsmedarbejdere varetager dagligt mange vigtige opgaver og prøver at imødekomme mange – og til tider modsatrettede – organisatoriske dagsordener. De gør deres ypperste for at lykkes med denne opgave indenfor de eksisterende strukturelle rammer og vilkår. Det skaber en ledelsesvirkelighed, der for en række ledere, er præget af dilemmaer og kompromisser.

For nogle opleves det som et krydspres, der udfordrer deres ledelsesgerning – og udfordrer deres oplevelse af fuld tid.

”Vi skal både passe på en drift og på mennesker. Der er mange modsatrettede interesser i det her, og det gør, at der er benspænd. Det, at jeg prioriterer min drift højt, for det skal jeg, er modsat de ønsker om fleksibilitet, som medarbejdere har. Og et tredje ønske er omkring sikring af arbejdsvilkår.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Der er mange ting, der kommer fra det politiske, fra hele styret, hvor vi forsvinder i alle de der dagsordner. Og hvis man ikke er dygtig til at passe på de lag, det kommer ned igennem, hvis man bare sender det videre, hvis jeg bare sender det videre til mine ledere, og de sender det videre til stuen, og vi ikke får det oversat, så det passer ind i det, vi allerede gør, og sørger for at det ikke tager mere tid fra børnene end nødvendigt. Altså, så er vi på den.”
– Leder, Børn og Unge

Dette kapitel søger at beskrive nogle af de væsentlige elementer i krydspreset ved at komme bagom ledernes udsagn og handlinger og undersøge, hvad der bidrager til deres oplevelse af krydspres, og hvad der fastholder det.

I denne analyse indgår ledere tættest på medarbejderne (forstandere, afdelingsledere, pædagogiske ledere), samt næste ledelsesniveau (Distriktschefer, Centerchefer, Dagtilbudsledere). Når der i dette kapitel refereres til ‘ledere’, er det hele gruppen af ledere, der beskrives.

Da der indgår 44 ledere i feltstudiet bag analysen, kan der sikkert findes ledere i Aarhus Kommune, som peger på yderligere væsentlige elementer af krydspreset. Eller som kan supplere med andre ledelsesdilemmaer, som påvirker fuldtidsdagsordenen. Analyseteamet bag denne rapport opfordrer således Aarhus Kommune til kontinuerligt at være nysgerrige på at afdække disse oplevelser hos lederne.

Et ledelsesmæssigt krydspres

Som leder i Aarhus Kommune, viser feltstudiet, at der er tre overordnede forhold, som påvirker deres ledelseshverdag, og som påvirker deres oplevelse af fuldtidssceneriet. Forhold som gensidigt påvirker hinanden og kaster en række dilemmaer af sig for lederne. Øverst placerer økonomi sig. Økonomi – og budgetoverholdelse – er den øverste kontekst for lederne – eller den bundlinje som styrer mest. Derudover er der to elementer, som også har deres store fokus - indsatsen for at skabe gode arbejdspladser med glade (og nok) medarbejdere på den ene side og god kvalitet for borgerne/børnene på den anden side.

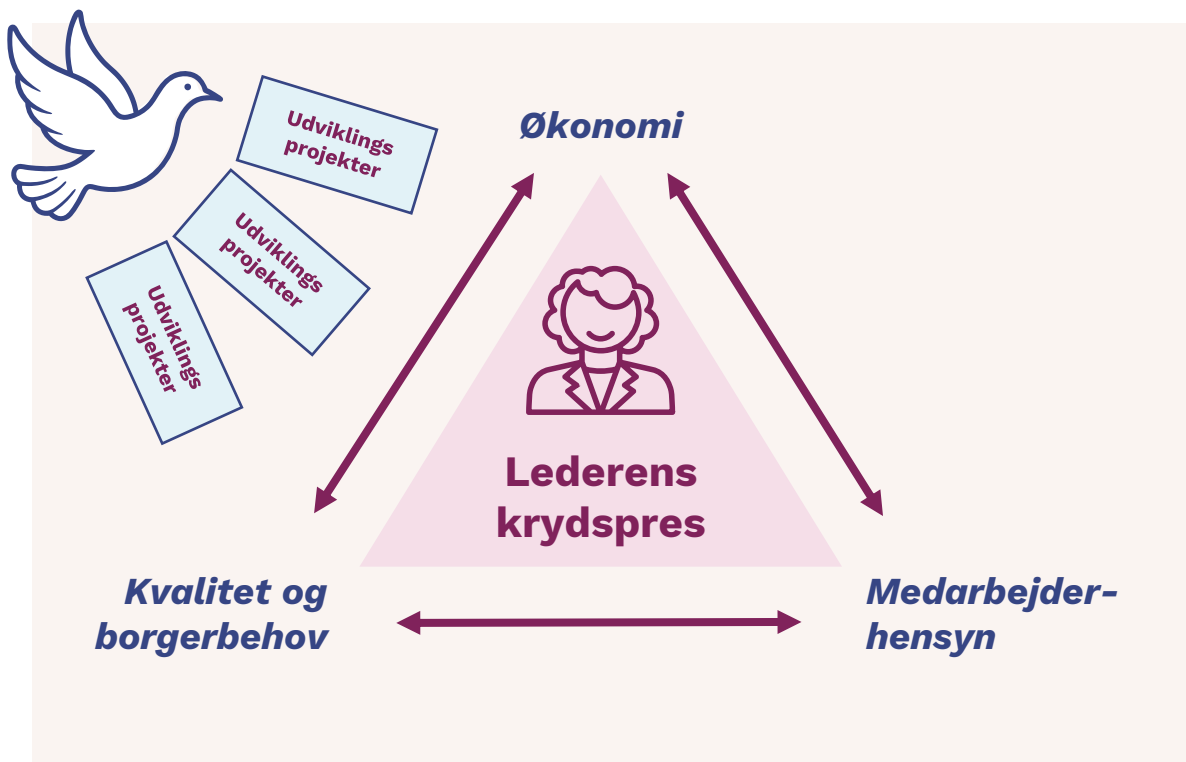
Og endelig er der et fjerde element, som påvirker deres ledelsesvirkelighed – og som påvirker deres mulighed for at sikre flere medarbejdere på fuld tid. Det er mængden af udviklingsinitiativer, som kommer fra administrationen. Projekter som kræver lederens tid, opmærksomhed og fokus, og som tager timer og kræfter væk fra fuldtidsdagsordenen.

”Selvom vi faktisk har kridtet skoene og egentlig gør alt, hvad vi kan for at lægge en plan, så kommer der bare så mange ting, som gode mennesker synes, vi skal, men som bare vælter det. Det er svært. Det er det, der er svært.”

– Leder, Børn og Unge

”Kompleksiteten i at styre er steget, og vi skal også udvikle samtidig.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

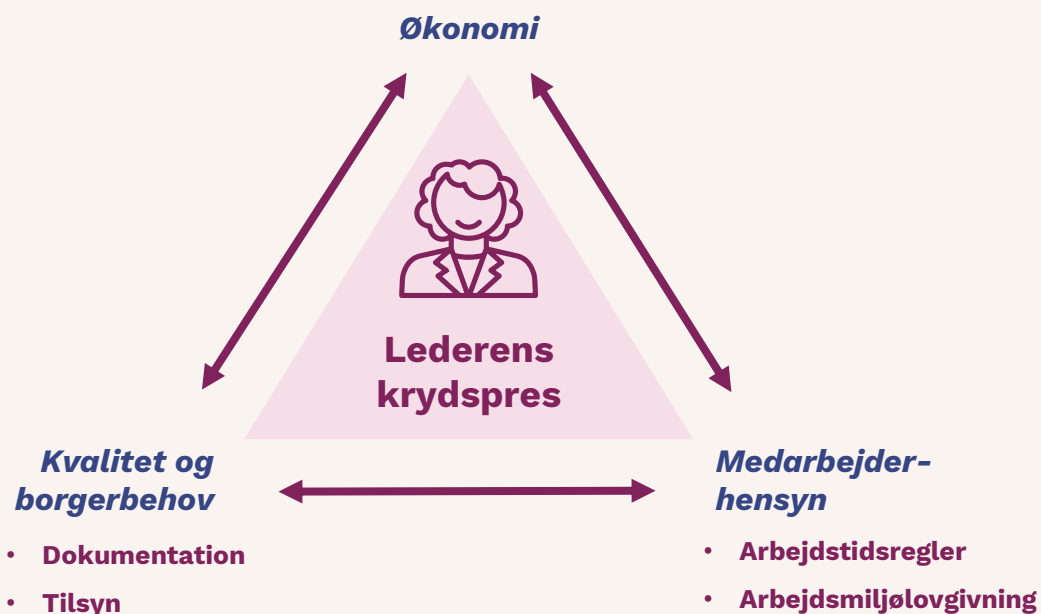


Systemer og strukturer der påvirker krydspreset

Under hvert af de tre emner findes der en række systemer eller strukturer, som påvirker lederens handlerum. Nogle er lokale strukturer, og nogle følger national lovgivning. Tilsammen udgør de en form for fundament, som påvirker de betingelser under hvilke lederne kan agere – eller oplever at de kan agere.

I nedenstående figur er en række strukturelle emner opridset. Listen er ikke udtømmende, men et udtryk for de emner, som lederne i denne analyse påpeger. Det er således de strukturer, som lederne oplever som styrende for deres ledelsesbetingelser, og som påvirker deres muligheder for at understøtte fuldtidsdagsordenen.

- IT-systemer til økonomistyring
- BUM-modellen og ydelsesstyret velfærd
- Takstbaseret budgetsystem
- Budgetoverholdelse som succeskriterium

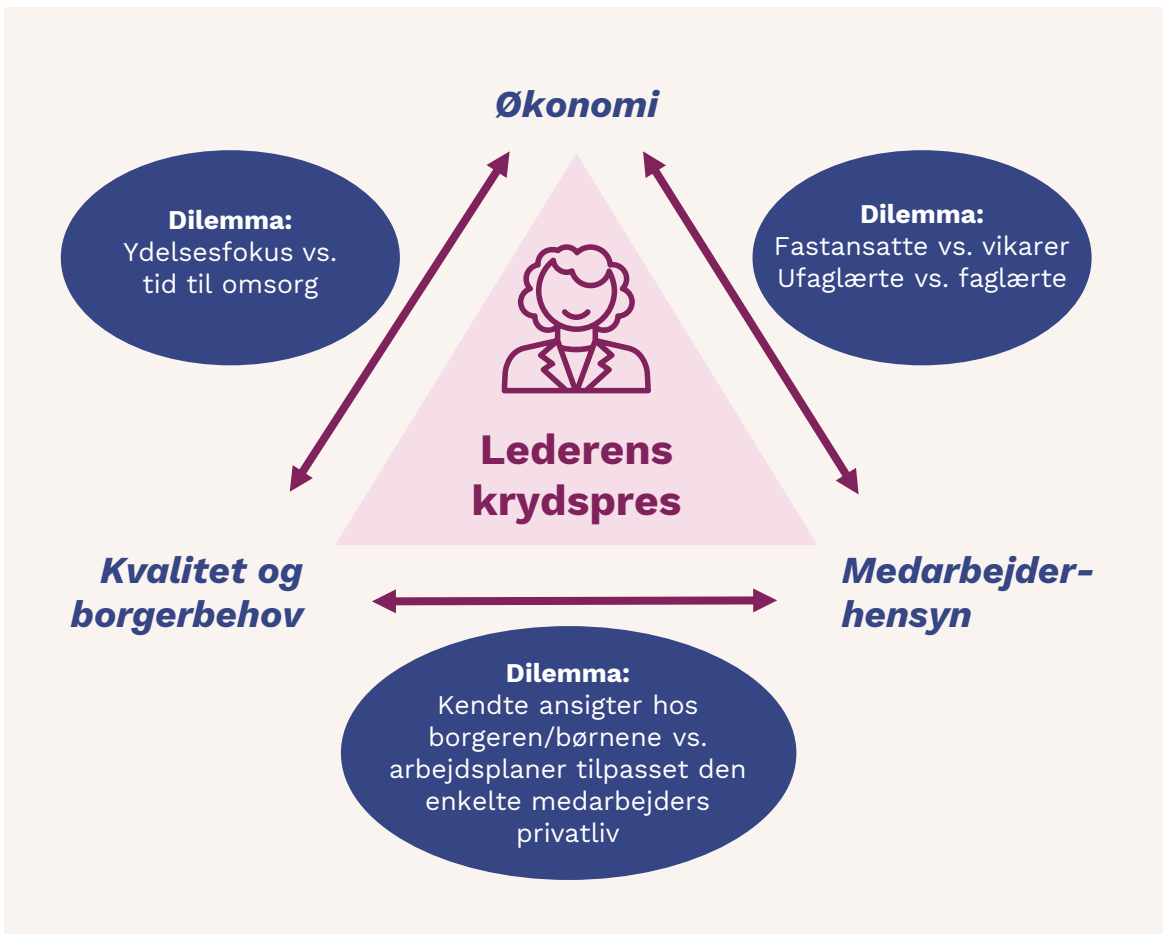


Det korte og lange perspektiv

For ledere der indgår i denne analyse, udspringer der en række dilemmaer i spændingsfeltet mellem de tre facetter af figuren. Eksempler på disse dilemmaer fremgår i figuren. De foldes ud på de kommende sider.

Indledningsvist er det relevant at pointere, at der for mange ledere er et særligt stærkt fokus på det helt korte perspektiv: *Hvordan får jeg vagtplanen til at gå op i dag?* I en stilling som leder af en arbejdsplads, hvor borgere og børns behov ikke kan tilsidesættes til i morgen, er det meget forståeligt. På de arbejdspladser hvor der er højt sygefravær, bliver det nære fokus yderligere skærpet.

Således skal mange af de dilemmaer, lederne oplever, ses i dette lys. Der er en vagtplan eller en køreliste, som skal gå op nu. De langsigtede gevinster ved at flere går på fuld tid, kan være vanskelige at holde for øje, når der akut mangler kollegaer.



Mellem alle elementer opstår en række dilemmaer og valg for lederne. De udspringer både af de strukturelle vilkår (som vist på foregående model) og en række relationelle og kulturelle forhold. Dilemmaer og valg udfoldes på de næste sider i kapitlet, hvor hvert emne har et afsnit.

Opsamling på dilemmaer

- 1** Ledere oplever et dilemma mellem at overholde budgetterne på den korte bane – hvilket er et succeskriterium i sig selv, og at investere i flere på fuld tid, som kan føre til bedre bemanning på den længere bane – og dermed bedre økonomi samlet set.
- 2** Ledere balancerer mellem at levere god kvalitet til borgerne på den ene side og den ydelsesstyrede økonomi på den anden. Ledere, særligt i Sundhed og Omsorg, står således med det dilemma, at det styringsredskab, som gennemsyrrer deres omsorgsarbejde, er koblet til ydelser. Det betyder, at omsorg ikke er en ydelse, de kan budgettere med. Og det er netop omsorgen, som opleves meningsfuld for borgere, pårørende og medarbejdere.
- 3** Ledere navigerer mellem ønsket om at fastansætte på fuld tid, hvilket giver et stærkere fagligt miljø og højere faglig kvalitet, og risikoen for at havne i en situation, hvor bemandingsbehovet falder (pga. færre borgere), med risiko for at få underskud.
- 4** Ledere balancerer mellem at sikre en god kvalitet til borgerne/børnene og hensynet til medarbejdernes ønsker om fleksibilitet og privatlivsinteresser, hvilket også er et afgørende rekrutterings- og tilknytningsparameter.
- 5** Ledere skal få vagtplanerne til at gå op hver dag, sikre et fagligt højt niveau med faglært fastansat personale og samtidig sikre en økonomi, der kalder på flere ufaglærte medarbejdere.
- 6** Ledere skal samarbejde med lokale MED-repræsentanter om lokale arbejdstidsaftaler og samtidig imødekomme medarbejdernes drømme om størst mulig fleksibilitet og sikring af et forsvarligt arbejdsmiljø.
- 7** Ledere skal fokusere på fuld tid, men de skal samtidig fokusere på mange andre udviklingsdagsordner, der tager deres tid.

3

**Hvordan *fortællinger*
kan påvirke betingelser
for fuld tid**

Spørgsmålet er, om fuldtidsdagsordenen skal prioriteres? Når det ikke er klart, bliver det bare endnu en model, der bliver lagt ned over hovedet på driften.

Leder, Børn og Unge

Hvordan **fortællinger** kan påvirke betingelser for fuld tid

Fortællinger eller narrativer har den særlige struktur, at de både kan være et samlende billede, som mennesker læner sig op af, og som vi anvender som forklaringsramme. De kan også bidrage til at forstærke overbevisninger eller mentale modeller, og dermed cementere dem som var de fakta.

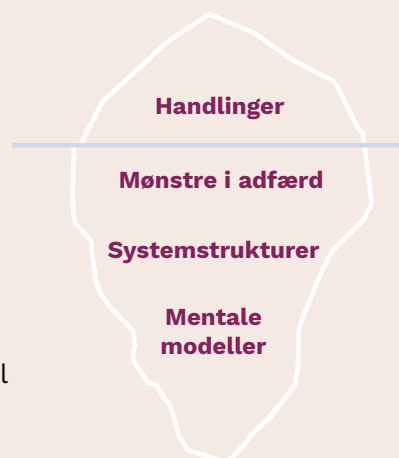
I arbejdet med denne analyse er det blevet tydeligt, at der eksisterer en række fortællinger om fuld tid, som utilsigtet kan bidrage til at fastholde nogle medarbejdere på deltid. Fortællingerne er delvist udledt af analysens kapitel 1 og 2 – hvor mange af de bagvedliggende årsager til disse fortællinger er beskrevet.

Det drejer sig om følgende større fortællinger:

1. Fuld tid **vil** føre til yderligere arbejdspress
2. Fuld tid **kan ikke lade sig gøre** indenfor den nuværende økonomi og arbejdsplanlægning
3. Fuld tid er **en tvungen opgave**, som ikke er groet i vores baghave

Det er vigtigt at fremhæve, at medarbejdere fra denne undersøgelse oplever et reelt arbejdspress i hverdagen. Dette afsnit om "fortællinger" er således ikke en underkendelse af deres oplevede virkelighed. Det er derimod en beskrivelse af de bekymringer for en potentiel fremtid på fuld tid, som lever i dele af organisationen. Bekymringer som bliver til fælles narrativer, og som kan sætte sig i kulturen.

Opsamling – det systemiske overblik



Handler

Medarbejdere og ledere deler bekymringer med hinanden om fuld tid. Dels at det er svært at føre ud i livet, og dels at det vil føre til forringede vilkår for medarbejderne.

Data og gode erfaringer fra forsøg med flere på fuldtid mødes med skepsis, og medarbejderne italesætter, at de er i tvivl om, hvorvidt disse resultater kan udbredes til alle arbejdspladser.

Mønstre

Når forbeholdene mod fuld tid gentages over tid blandt både ledere og medarbejdere, får det grobund på tværs af organisationen, og de risikerer at blive en fast del af fortællingen om fuld tid.

Blandt både ledere og medarbejdere er der stor ansvarlighed over for hinanden og overfor økonomien. Bekymringen for at fuld tid betyder fyringer bliver et fastholdende mindset.

Vaner og rutiner for planlægning af vagter og arbejdsopgaver bidrager til, at fuld tid bliver bøvlet for ledere.

Systemstrukturer

Buen er helt spændt ud, så der mangler tid, økonomi og overskud til at prøve nyt. Arbejdspladserne er struktureret forskelligt. Derfor kan det være svært at tro på, at løsninger fra én arbejdsplads kan implementeres på tværs.

Selvom de faglige organisationer bakker op fra centralt hold, mangler der nogle steder den fornødne implementering lokalt. I mange tilfælde kan lokal aftaler være med til at understøtte muligheden for fleksibilitet i vagtplanlægningen, men det kræver et stort arbejde fra alle parter. Det kan være med til at understøtte fortællingen om, at flere på fuld tid er svært i praksis.

Mentale modeller

Mange års besparelser og omkostningsreduktioner, samt et stort politisk fokus på, at fuld tid handler om mere arbejdskraft og ikke om borger- og medarbejdertrivsel, former medarbejdernes syn på fuld tid.

For ledere og medarbejdere bliver fortællingen om fuld tid noget, der ikke handler om deres trivsel, men om at opretholde et serviceniveau overfor børn og borgere. Kombineret med deres egne erfaringer med arbejdspress, bliver det svært for dem at forestille sig, at fuld tid kan være en holdbar løsning, der gør deres hverdag bedre.

4

**Løftestænger
der kan understøtte
flere på fuld tid**

Hvis det er forfærdeligt at være sammen med børnene, hvis man ikke har god ledelse, hvis man ikke har gode kollegaer, hvis man bare vælter rundt, så har man jo ikke lyst til at være der mere.

Men hvis man arbejder med det, og kan se de små gevinster i det, så giver det jo mening, at jeg er der længere tid. Det er derfor, det ikke er et quick fix, at vi tilbyder alle sammen fuld tid.

Det er en proces, som kræver snakke og dialoger.

Leder, Børn og Unge

Løftestænger der kan understøtte flere på fuld tid

Dette kapitel er Forandringsbureauet Operates bud på og vurdering af mulige løftestænger. Aarhus Kommune arbejder forsat videre med at identificere løftestænger, der kan understøtte flere på fuld tid.

Som det fremgår af opsummeringer fra de 3 forudgående temaer, er der en række dilemmaer forbundet med fuld tid. Dilemmaerne udspringer fra mange dele af det samlede økosystem, der omkranser fuld tid, og udgør potentielle barrierer, da de på forskellig vis kan fastholde deltid eller potentielt forhindre fuld tid.

Betragtes dilemmaerne med et systemisk blik, dvs. med afsæt i systemisk tænkning, er forståelsen, at der altid er gode årsager til at dilemmaerne findes. Også de dilemmaer, der hæmmer fuld tid. Den simple forståelse af systemer er nemlig, at *alle* dele findes, fordi de bidrager til opretholdelsen af hele "systemet" ¹. Denne vigtige pointe betyder, at ingen mennesker, faggrupper, strukturer eller rammer *bærer hele skylden, og alle elementerne kan have et medansvar* for at skabe forandring.

Når dele af et systemisk problem således forandrer sig, vil andre dele af "systemet" blive påvirket. Præcis som naturens økosystem, hvor udsættelsen af for eksempel ulve i naturen kan få afgørende betydning for ændringer i mange dele af den samlede fødekæde.

Når man skaber forandringer i store organisationer, kan det være vanskeligt at gennemskue, hvordan én forandring kan skabe ringe i vandet i hele resten af organisationen. Og det er endnu mere vanskeligt at gennemskue, hvordan gode intentioner og indsatser, der igangsættes ét sted, kan have utilsigtede konsekvenser andre steder i det samlede økosystem, som en kommune udgør.

Økosystemet omkring fuld tid udgør således alle ledelseslag fra øverste rådmænd og direktører til administrationen og de helt driftsnære ledere. Dertil kommer de faglige organisationer, medarbejderne, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og endelig de borgere/børn og deres pårørende, som modtager hjælp og omsorg fra medarbejderne.

Man kan godt argumentere for, at økosystemet *også* omfatter de øvrige magistratsafdelinger i kommunen, KL, national lovgivning, medierne, nationale beslutningstagere endda europæisk politik. Dette vil dog komplicere analysen i en sådan grad, at det bliver *meget* vanskeligt at handle på bagefter. Derfor zoomer det afsluttende kapitel i analysen ind på den del af systemet, der er tæt på fuld tid i Aarhus Kommune.

I den lange analyse beskrives en række systemiske løftestænger for forandring. Her opsummeres de tre væsentligste nøgler.

1) Donella Meadows *Donella Meadows*, <https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/>

Opsamling

– systemiske løftestænger

1 Gør sammenhængen mellem borgerbehov og medarbejdertrivsel til øverste bundlinje

- Gentænk økonomistyringsmodeller med fokus på den langsigtede investering i omsorg
- Afprøv modeller for budgetfrihed og midlertidig budgettryghed for lederne
- Kommunikér om fordele ved fuld tid med afsæt i medarbejdernes virkelighed
- Fortæl endnu mere om de gode cases

2 Giv magt til dem, der er tæt på opgaven

- Afprøv prøvehandlinger, der fordrer stor selvbestemmelse til medarbejderne over de ekstra timer op til fuld tid.
- Giv lederne tid til ledelse og dialog om fuld tid – begræns nye udviklingsinitiativer
- Afprøv praktik- eller kontorfællesskaber, hvor administrative økonomimedarbejdere flytter tættere på driften

3 Styrk de vigtigste relationer

- Afprøv måder at hjælpe de driftsnære ledere med tid og ressourcer til at tage dialogen med medarbejderne
- Gør MED-systemet lokalt til fuldtidsambassadører gennem tæt samarbejde med de faglige organisationer
- Tilbyd håndholdt økonomisparring til driftslederne



31.1.2025

FORKORTET analyse - udarbejdet af Forandringsbureauet Operate A/S
i samarbejde med Aarhus Kommune fra september 2024 til februar 2025.