

ET ARBEJDSLIV *i balance*

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



Indhold

Forord	3
Analysen kort fortalt	4
Udfordringen i tal	6
Metoder og tilgang	10
Systemisk analyse	17
1. Hvorfor nogle medarbejdere fravælger fuld tid	19
<i>Et presset arbejdsliv</i>	
<i>Balancen mellem arbejdsliv og privatliv</i>	
<i>Bekymringen for at fuld tid vil føre til yderligere pres og ubalance</i>	
<i>Opsamling og dilemmaer</i>	
2. Hvorfor nogle ledere udfordres af fuld tid	34
<i>Økonomi som den styrende bundlinje</i>	
<i>Medarbejderhensyn</i>	
<i>Kvalitet og borgerbehov</i>	
<i>Udviklingsopgaverne</i>	
<i>Opsamling og dilemmaer</i>	
3. Hvordan fortællinger kan påvirke betingelserne for fuld tid	53
<i>Fuld tid vil føre til mere arbejdspress</i>	
<i>Fuld tid kan ikke lade sig gøre indenfor den nuværende økonomi og arbejdsplanlægning</i>	
<i>Fuld tid er en tvungen opgave, som ikke er groet i vores "baghave"</i>	
<i>Opsamling og dilemmaer</i>	
4. Løftestænger der kan understøtte flere på fuld tid	62
<i>Systemiske forandringsnøgler</i>	
<i>Systemisk skift – fokus på formål</i>	
<i>Systemisk skift – fokus på magt</i>	
<i>Systemisk skift – fokus på relationer</i>	
<i>Opsamling</i>	
Fra analyse til handling	74

Forord

Denne analyse handler om de medarbejdere og ledere, der hver dag går på arbejde for at løfte en stor omsorgsopgave overfor børn, unge og ældre. En del af disse medarbejdere arbejder deltid. Og de har fravalgt - eller endnu ikke takket ja til tilbuddet om at arbejde fuld tid.

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 velfærdsydelser 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 denne analyse ønsker Aarhus Kommune at forstå, hvordan der kan skabes en forandring i roden af problemet og tilbyde et fælles afsæt for at skabe et arbejdsliv i balance 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.

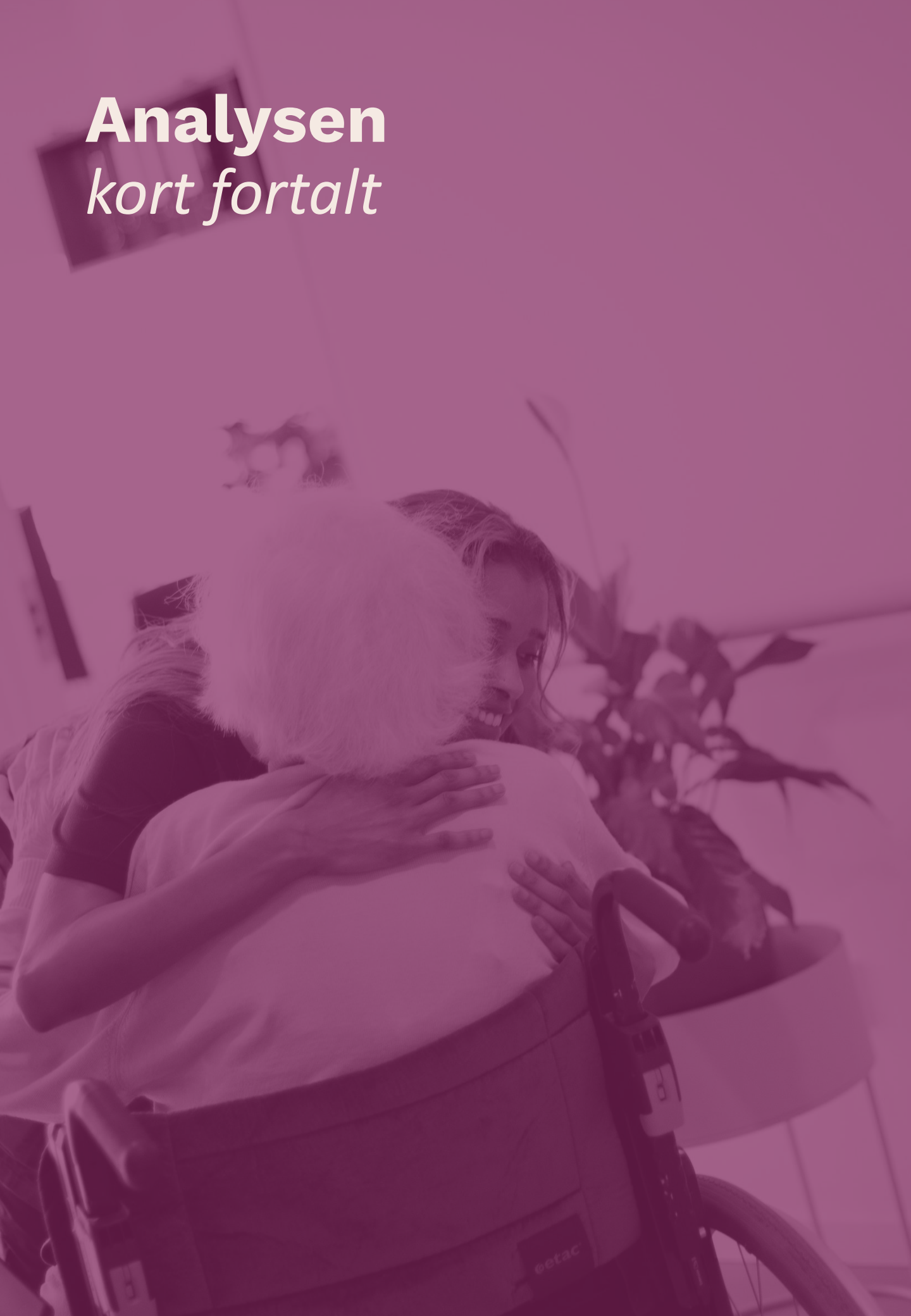
Genstandsfeltet for analysen er pædagoger, socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, samt disses personaleledere og økosystemet omkring dem, som bidrager til at etablere forudsætningerne for et langt og bæredygtigt arbejdsliv i kommunen. Derudover fx borgere, pårørende, forvaltningens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

Aarhus Kommunes HR- og Personalestyregruppe (PSG) er initiativtagere til analysen 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. Projektgruppen har faciliteret adgangen til centrale interne og eksterne aktører og sikret dybdegående baggrundsviden om emnet.

Med denne analyse inviteres alle med handlekraft til at styrke forudsætningerne for at forandre det system, der fastholder en deltidskultur, hvor medarbejderne føler sig pressede.

God læselyst!

Analysen *kort fortalt*



Summary

– Analysen kort fortalt

Aarhus Kommune er, i lighed med resten af Danmark, udfordret af mangel på arbejdskraft på velfærdsområdet. Aarhus Kommune fremskriver betydelig vækst i de befolkningsgrupper som pædagoger, socialpædagoger, SOSU-personale mv. arbejder med, og særligt på ældreområdet står udfordringen tydeligt frem. Her vil der i 2033 være 51% flere over 80 år sammenlignet med 2023¹ Det forventes at øge efterspørgslen på pleje og omsorg. Samtidig arbejder mere end halvdelen af pædagoger og social og sundhedspersonale deltid, mens det hos socialpædagogerne er en tredjedel, der er ansat på mindre end 37 timer². At få flere deltidsmedarbejdere på fuld tid er én måde at afhjælpe manglen på arbejdskraft. Aarhus Kommune har derfor med denne analyse ønsket at undersøge barrierer for, at flere medarbejdere vælger fuld tid.

Erfaringer viser, at de arbejdspladser, hvor medarbejderne har arbejdet systematisk med fuldtidsdagsordenen, oplever bedre arbejdsmiljø og også bedre trivsel for borgerne/børnene. Denne viden er imidlertid ikke intuitiv og accepteret hos de, der endnu ikke har prøvet det. For de medarbejdere, som arbejder deltid og ledere med en høj andel af deltidsmedarbejdere, er der en bekymring for, at fuld tid vil føre til et mere presset arbejdsliv.

Mange medarbejdere i analysen beskriver et presset arbejdsliv. Et pres som opstår pga. en lang række forhold – selve arbejdets karakter, tidspres, manglende rum og rammer for restitution og et højt sygefravær blandt kollegaer, som fører til hyppige udskiftninger og mindre tid til faglighed. Endelig peger medarbejderne på, at balancen mellem privat- og arbejdsliv er vigtig, og de bekymrer sig for, om de kan være den mor, nabo og menneske, de ønsker på fuld tid. For lederne opstår der et krydspres mellem hensynet til borgerne/børnene, medarbejdernes ønsker om fleksibilitet og økonomien som øverste bundlinje. Og endelig skal lederne løbende forholde sig til nye udviklingsinitiativer og systemer, som tager tiden fra den nære ledelsesopgave.

Tilsammen skaber det en kultur, hvor det for en række medarbejdere og ledere er vanskeligt at se, hvordan fuld tid *for alle* kan fungere. Det er en dagsorden, som de på bedste vis forsøger at bakke op om, men som de oplever er vanskelig pga. arbejdspress, krydspres og udviklingspres.

Set med systemiske briller, det vil sige med fokus på, at Aarhus Kommune er et økosystem med mange elementer, der gensidigt påvirker hinanden, og hvor en ændring ét sted kan føre til utilsigtede konsekvenser andre steder, lyses der i analysen på en række konkrete løftestænger for fuld tid.

Løftestængerne handler om 3 større skift. Et skift i formålet med fuld tid og formålet med omsorgsopgaverne, et skift i magtbalancen mellem centrale aktører, og et skift i relationerne mellem aktørerne. Tilsammen udgør løftestængerne nogle bud på indsatser, der kan adressere barrierer for fuld tid.

1) KRL Sirka, april 2024..

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

Udfordringen *i tal*



Mangel på arbejdskraft

udfordrer den borgernære velfærd på landsplan

Velfærdssamfundet står over for betydelige udfordringer med arbejdskraft i den borgernære velfærd. Ifølge Finansministeriet¹, vil der på landsplan mangle mellem 15.000 og 27.000 social- og sundhedsmedarbejdere i 2035, og behovet for pædagoger og socialpædagoger forventes ligeledes at stige om end i mindre grad end på ældreområdet.

Manglen på arbejdskraft skyldes særligt, at antallet af borgere med behov for hjælp fra det offentlige er markant stigende. På nationalt plan viser de seneste fremskrivninger, at antallet af ældre over 80 år i 2034 vil være 43% højere end i 2024², og at andelen af børn i dagtilbud og borgere på specialområdet er i vækst³⁺⁴. Samtidig berettes der om en stigning i borgere og børn med mere komplekse behov⁵⁺⁶, som øger kravene til de eksisterende medarbejdere og deres arbejdsopgaver. Derudover er sektoren påvirket af politiske diskurser herunder minimumsnormeringer, der øger efterspørgslen på arbejdskraft⁷.

Men mens efterspørgslen efter velfærdsopgaver og ”varme hænder” er stigende, er udbuddet ikke fulgt med. Rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer på tværs af sektoren, som er drevet af et faldende antal borgere i den erhvervsaktive alder, gør, at det ikke er muligt at dække det stigende behov med nye medarbejdere. Samtidig nærmer en stor del af de eksisterende medarbejdere sig pensionsalderen, hvilket yderligere reducerer kapaciteten. Blandt social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde var afgangsprocenten i 2022 19,5% på landsplan. Det svarer til, at ca. 12.500 ud af de lidt over 64.000 ansatte forlod deres stilling på et år⁸.

Tilsammen skaber disse faktorer et stigende træk på velfærdsydelse, som udfordrer kommuner i hele landet. Udviklingen hos både borgere og medarbejdere udfordrer kapaciteten i den borgernære velfærd og stiller krav til en ny forståelse af, hvordan arbejdet kan struktureres på en måde, der både tilgodeser medarbejdertrivsel, borgerne og sikrer et større arbejdsudbud.

-
- 1) Finansministeriet, 2023: [Rekruttering af velfærdsmedarbejdere nu og i fremtiden](#)
 - 2) Danmarks Statistik, 2024. Befolkningsfremskrivningen i % er beregnet ud fra befolkningstal fra 1. januar 2024 ([BEFOLK2](#)) samt den seneste befolkningsfremskrivning fra 2024 ([FRDK124](#))
 - 3) FOA, 2022. [FOAs politiske strategi på det specialiserede socialområde](#)
 - 4) FOA, 2022. [Udviklingstendenser dagpleje og daginstitutioner 2022](#)
 - 5) Danmarks Evaluerings Institut, 2024: [Ledere i daginstitutioner: Vi har flere børn i mistrivsel og flere børn med komplekse udfordringer](#)
 - 6) VIVE, 2018: [Kompleksitet i borgersager og opgaveløsning i socialpsykiatrien](#)
 - 7) VIVE, 2024: [Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder](#)
 - 8) Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed, 2023: [Fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale](#)

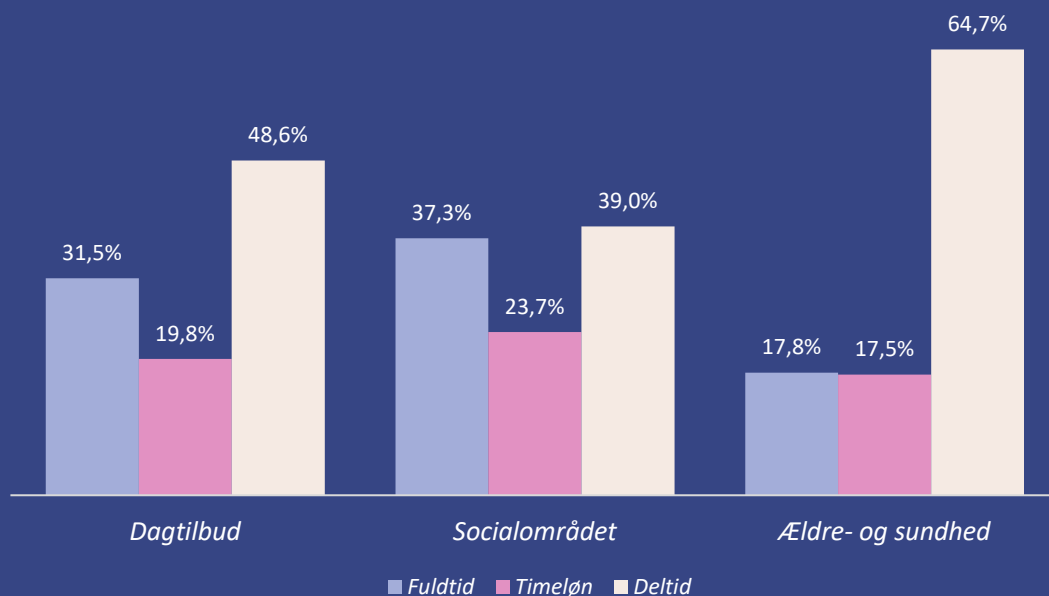
Deltid er en national udfordring og et potentiale

På tværs af velfærdssektoren er en stor del af medarbejderne ansat på deltid, hvilket også er med til at øge efterspørgslen på arbejdskraft. Tal fra KRL viser, at 65% af alle ansatte på ældreområdet var på deltid i 2023, mens hhv. 48% og 39% på dagtilbuds- og socialområdet er ansat på mindre end 37 timer¹. Til sammenligning er gennemsnittet for alle kommunalt ansatte 39,2%, og dermed er tallet væsentligt højere på både børne- og ungeområdet og i ældreplejen.

Et centralt potentiale er derfor at fastholde de medarbejdere, der allerede er i sektoren og understøtte mulighederne for, at flere arbejder fuld tid. Samtidig viser rapporter fra VIVE² og DI², at de tre velfærdsområder er karakteriseret ved høj personaleomsætning, tidlig pensionsalder og højt sygefravær. Der er dermed også et potentiale i at fastholde medarbejdere længere, reducere sygefravær og skabe incitamenter til, at flere går senere på pension.

Der er derfor på landsplan iværksat en række initiativer for at fremme fuldtidsdagsordenen herunder "En fremtid med fuldtid", som er drevet af Kommunernes Landsforening og Forhandlingsfællesskabet. På <https://vpt.dk/projekt/fuldtid-i-kommunerne> er der indsamlet gode data, erfaringer og caseeksempler, som giver et indblik i, hvordan fuld tid både kan imødekomme manglen på arbejdskraft og samtidig kan være med til styrke arbejdspladsen og trivslen for medarbejderne.

Deltid på velfærdsområdet i nationale tal¹



1) KL & Forhandlingsfællesskabet. En fremtid med fuldtid, 2023

2) VIVE, 2024: [Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder](#)

3) KKR Midtjylland og Region Midtjylland, 2022. [Behovet for velfærdsuddannede i den midtjyske region 2022- 2032](#)

Deltid som potentiale i Aarhus Kommune

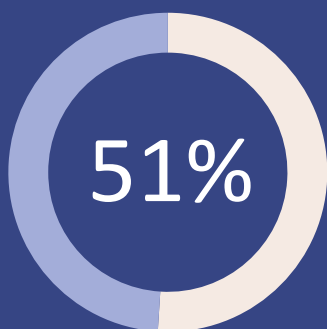
Aarhus Kommune er i lighed med resten af landet udfordret af mangel på arbejdskraft på velfærdsområdet. Aarhus Kommune kigger ind i en vækst i de befolkningsgrupper, som pædagoger, socialpædagoger, SOSU-personale mv. henvender sig til, og særligt på ældreområdet står udfordringen tydeligt frem. Her fremskriver 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 til at lægge yderligere pres på kapaciteten.

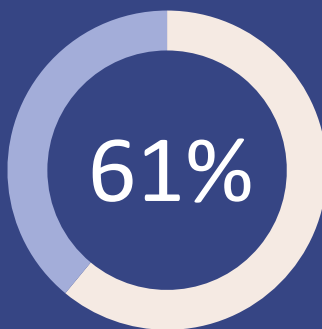
Der er et behov for og potentiale i at få flere medarbejdere op i tid i Aarhus Kommune, og her kan trepartsaftalen være en løftestang. Aftaleparterne har besluttet, at alle ledige stillinger i kommunerne inden for sundheds- og ældreområdet, socialområdet og dagtilbudsområdet slås op som fuldtidsstillinger. 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.

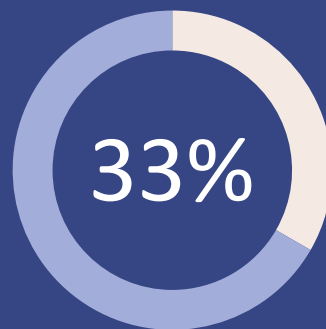
Deltid i Aarhus Kommune i tal¹



af pædagogerne
er deltidsansatte



af social- og
sundhedspersonalet
er deltidsansatte

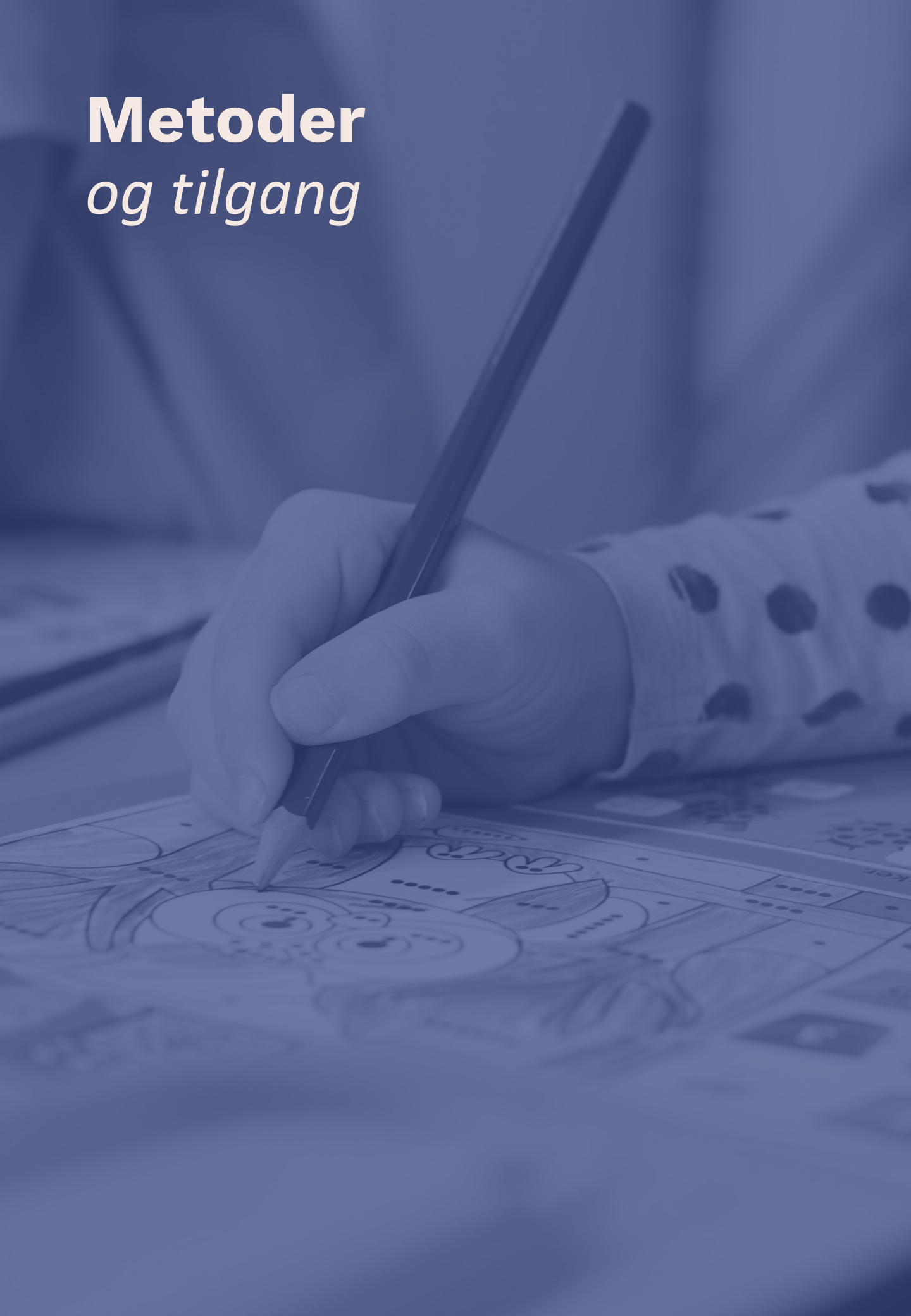


af socialpædagogerne
er deltidsansatte

1) KRL Sirka, april 2024.

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

Metoder *og tilgang*

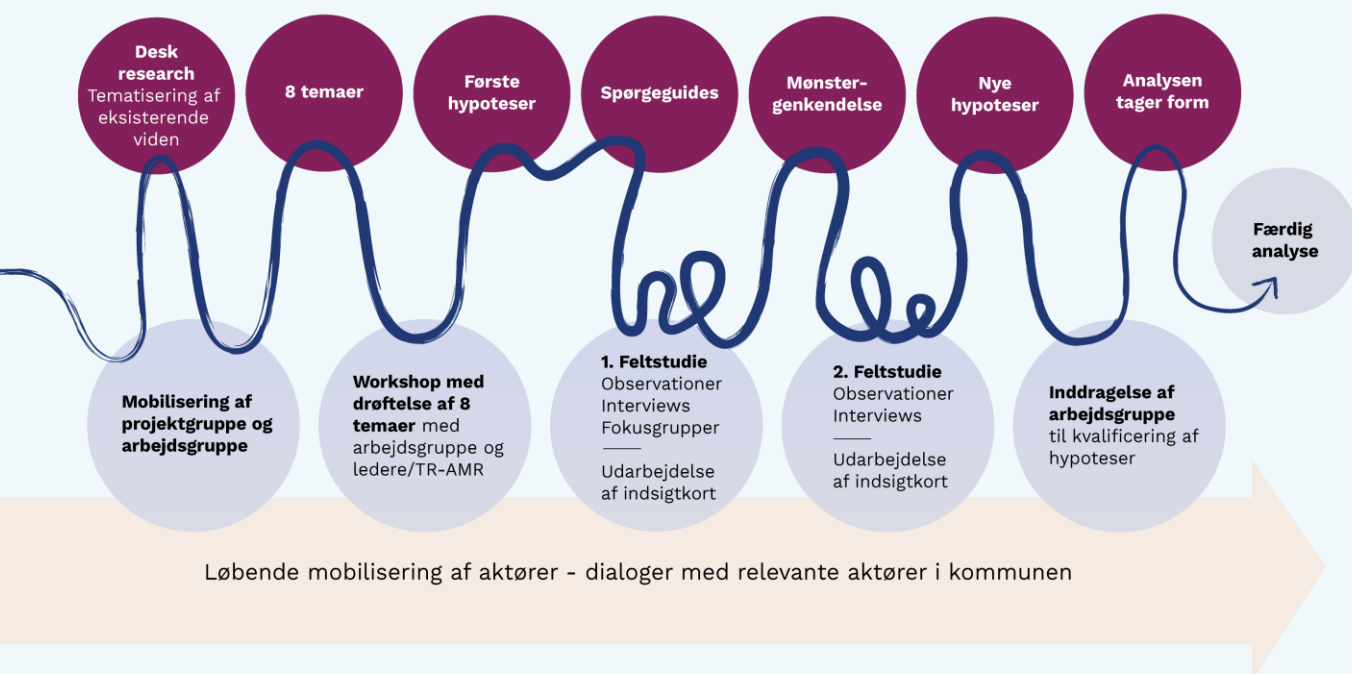


Tilgang: Mobiliserende systemanalyse

Denne analyse har to overordnede formål, **1. At afdække viden om barrierer for fuldtidsdagsordnenen** 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 fuldtidsdagsordnenen (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:

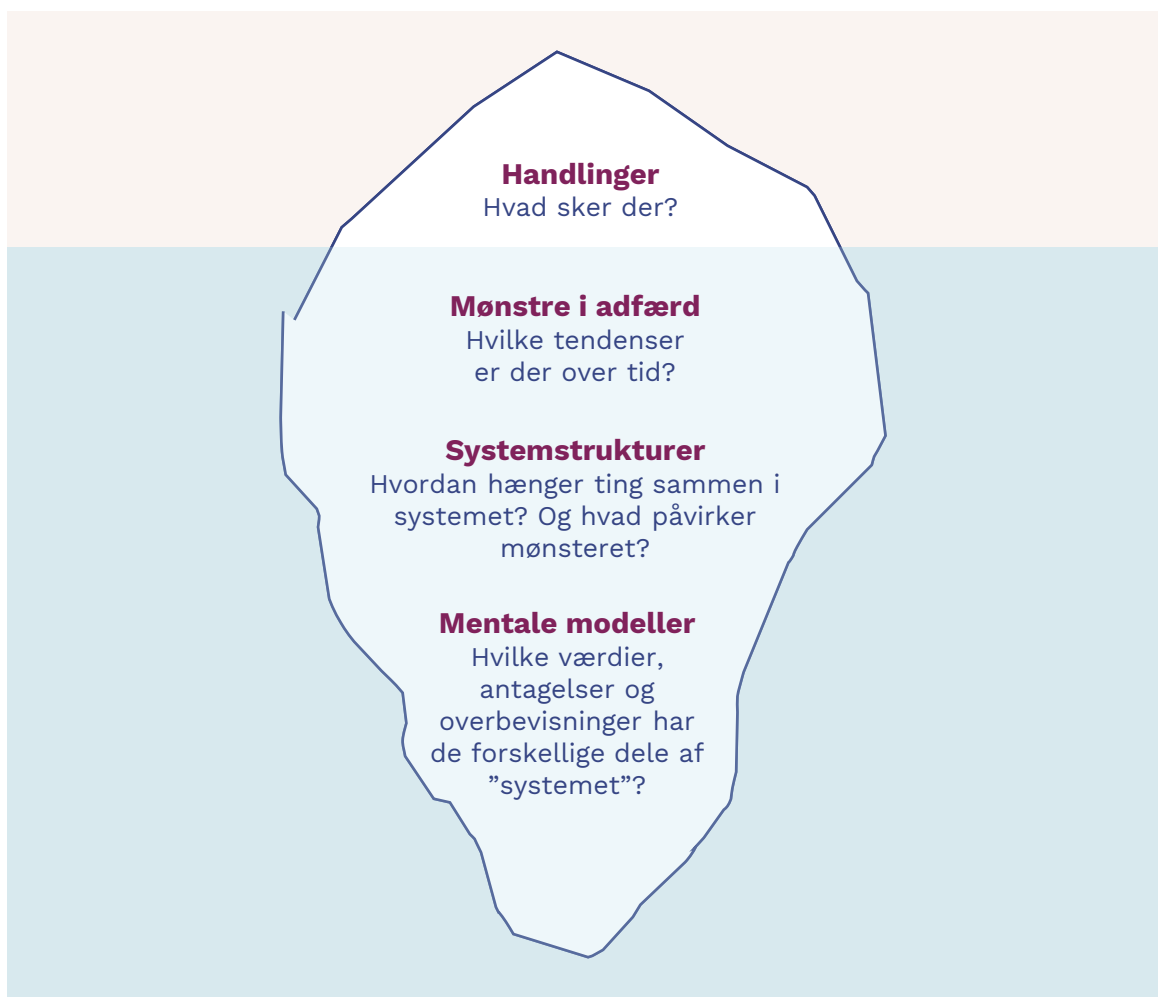
1. Den viden, der afdækkes, bliver løbende kvalificeret af de mennesker og i de systemer, der til daglig arbejder med fuld tid.
2. Centrale aktører begynder at tage et medejerskab til analysens hovedindsigter undervejs, og små forandrende interventioner sættes i gang lokalt.
3. Viden om de kvalitative 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: Systemisk teori

Denne 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: Værktøjer fra designtænkning

Værktøjer og metoder fra designtænkningen har løbende bidraget til undersøgelsen af mønstre og mentale modeller. Designtænkningen tager afsæt i en eksplorativ og iterativ tilgang. Det betyder, at der har været en vekselvirkning mellem kvalitativ vidensindsamling, udvikling af hypoteser, test af hypoteser og yderligere vidensindsamling og endelig dataanalyse.

Der er afviklet observationer og interviews blandt medarbejdere, ledere, konsulenter samt på udvalgte arbejdspladser. Denne indsamlede viden har kastet en række hypoteser af sig, som så er blevet undersøgt gennem yderligere kvalitative feltstudier samt holdt op imod eksisterende analyser fra desk research. Hypoteser er blevet skabt og forkastet igen. Nye hypoteser har formet sig, og i løbet af analyseprocessen er indsigterne og hypoteserne blevet mere og mere konsoliderede.

I feltstudiet er der skabt en lang række indsigter, som er dokumenteret i indsigtskort. Dette indsigtsstudie er gennemført af et team af medarbejdere – både ansatte i Aarhus Kommune og konsulenter fra Forandringsbureauet Operate, tilsammen kaldet projektgruppen, henover 5 måneder.

Der er udarbejdet over 300 indsigtskort på baggrund af det omfattende feltstudie. På næste side ses en oversigt over de inddragede aktører. Med afsæt i samtlige indsigtskort har projektgruppen gennemført 3 runder med mønstergenkendelse. Det betyder, at samtlige indsigter fra alle de kvalitative interviews, observationer og fokusgrupper er blevet analyseret, og der er fundet tværgående mønstre.

Mønstrene er sidenhen blevet undersøgt yderligere gennem workshops med både ledere og medarbejdere samt med arbejdsgruppen. På næste side udfoldes den vigtige rolle, som arbejdsgruppen har spillet, samt den øvrige mobiliserende del.



Fælles mønstergenkendelse med indsigtskort.

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, der kan blive til små forandrende interventioner.

Analysen har været organiseret omkring 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 *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**



Distriktschefer



Centerchefer



Dagtilbudsledere

13

Øvrige
HR, Økonomi m.m.



MSO



MSB



MBU

4

Observationer



Plejehjem
& hjemmepleje



Bosteder



Dagtilbud

Tematisering af eksisterende viden

I udviklingen af analysedesignet har der været fokus på at finde balancen mellem at indsamle ny viden og stå på skuldrene af den viden, der allerede findes på området. Det skyldes, at der allerede eksisterer en betydelig mængde viden om både medarbejdernes arbejdsliv, og hvad der er vigtigt for medarbejdere og ledere i deres hverdag. Samtidig har Aarhus Kommune lagt et stort arbejde i at opsamle intern viden på de tre magistratsafdelinger. Som et led i det indledende analysearbejde er viden fra både interne og eksterne kilder på tværs af de tre områder, Børn og Unge, Sociale Forhold og Beskæftigelse og Sundhed og Omsorg gennemlæst. De inkluderede kilder er listet herunder:

Gennemgang af eksisterende viden

- Interne opsamlinger på temaer og hypoteser omkring barrierer for at gå på fuld tid
- Opsamlinger på interviews med både administrative- og personaleledere
- Rapporter for ledertrivsel blandt afdelingsledere
- Kvalitetsrapport for dagtilbud i Aarhus Kommune
- Nationale undersøgelser fra bl.a. VIVE om arbejdspress hos omsorgsmedarbejdere
- anbefalinger fra FOA og Robusthedskommissionen vedrørende fuldtid og den gode arbejdsplads
- Midtvejsevaluering, KL: En fremtid med fuldtid
- Viden fra eksperter på velfærdsområdet, bl.a. Susanne Ekman

Den samlede viden er kondenseret og tematiseret med henblik på at identificere, hvad feltet allerede kender til af barrierer og fastholdelsesmekanismer, der forhindrer, at flere medarbejdere vælger at arbejde fuld tid. De identificerede temaer er vist nedenfor med et eksempel på faktorer, der kan have indflydelse på medarbejdernes ønsker til eller mulighed for fuld tid. Temaerne taler på kryds og tværs ind i flere overordnede forhold, som er med til at påvirke medarbejderne, herunder trivsel, nedslidning, faglig stolthed og balance mellem arbejde og privatliv. De 8 temaer blev præsenteret for både arbejdsgruppen og en række ledere og medarbejdere og dannede dermed afsæt for udvikling af både spørgeguides til interviews og skabelon for observationer i feltstudierne.

Organisering og planlægning af arbejdet

f.eks.
Høj hastighed og oplevet arbejdspress

Ledelse

f.eks.
Udfordringer med at prioritere ressourcer, der kan skabe behov for løse tilkoblinger

Økonomiske, politiske og juridiske rammer

f.eks.
Underfinansierede politiske beslutninger om kerneopgaver skaber "giftig gæld"

Fleksibilitet

f.eks.
En mangel på selv at kunne tilrettelægge sine egne opgaver i løbet af arbejdsdagen

Faglighed og mulighed for medbestemmelse

f.eks.
Manglende rum til faglighed, faglig sparring og kompetenceudvikling

Siloer og relationer

f.eks.
Forskellige dele af organisationen har forskellige succeskriterier

Forventninger indefra og udefra

f.eks.
Interne forventninger til fagligt niveau versus omverdenens forventninger

Fysisk og psykisk pres

f.eks.
Psykisk nedslidning, fx som produkt af arbejdsmiljø; støjgener; skænderier mv.

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 betingelserne for fuld tid

4

Løftestænger der kan understøtte flere på fuld tid

Denne analyse 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. Empirien fra feltstudiet stammer således fra observationer, samtaler, fokusgrupper og interviews med medarbejdere, ledere, chefer og direktører i de tre magistratsafdelinger Sociale Forhold og Beskæftigelse, Sundhed og Omsorg og Børn og Unge. 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 der i analysens 4 kapitler skrives om "medarbejderes oplevelser", eller om "ledernes oplevelser" med fuld tid, er det i særdeleshed de mennesker, for hvem fuldtids-scenariet bøvler, der beskrives. 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. Kapitel 4 peger på en række løftestænger – eller systemiske nøgler – der kan understøtte fuldtidsdagsordenen. Løftestængerne beskrives samlet i det afsluttende kapitel for at illustrere de systemiske sammenhænge mellem pointer i kapitel 1, 2 og 3. Kort sagt; Indsigter om medarbejdere, ledere og den fælles fortælling om fuldtidsdagsordenen hænger sammen. Derfor samles trådene i kapitel 4.

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

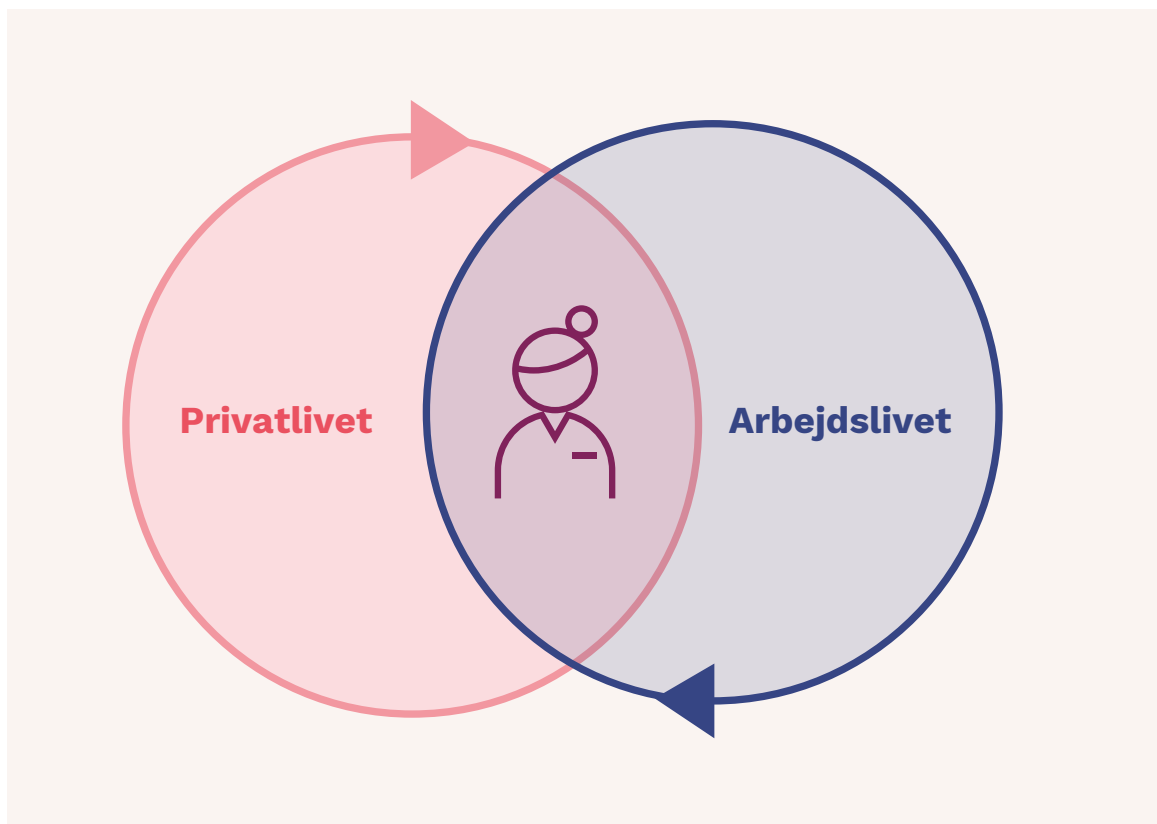
Hvorfor nogle *medarbejdere* fravælger fuld tid – to forhold der hænger uløseligt sammen

Når man kigger på tværs af medarbejdernes udsagn, mindset og mønstre i adfærden, er der to forhold, der tilsammen påvirker deres lyst til og mulighed for at gå på fuld tid. Det ene er de forhold, der præger deres arbejdsliv. Og det andet er den livssituation, de er i privat. Begge påvirker hinanden.

Således er der elementer af medarbejderes arbejdsliv, der påvirker dem i en sådan grad, at de af hensyn til helbred og privatlivet fravælger fuld tid. Ligesom der er livssituationer i medarbejderes privatliv, der begrænser deres ønske om fuld tid på arbejdet.

Det er derfor afgørende at se *hele mennesket* – både medarbejderen og privatpersonen – når der kortlægges barrierer for fuld tid. Både det der skubber mennesket væk fra fuld tid, og det der trækker dem henimod deltid – og mere tid til privatlivet.

På de kommende sider beskrives forhold, der vedrører begge facetter af livet. Og det beskrives, hvordan de to cirkler påvirker hinanden og kan være hhv. forstærkende for lysten til eller forbeholdene overfor fuld tid.



Et presset arbejdsliv

Den altoverskyggende årsag til, at nogle medarbejdere fravælger fuld tid, har to sammenhængende komponenter. Den ene er oplevelsen af et presset arbejdsliv, og den anden er medarbejdernes bekymring for, at mere tid på arbejdet vil føre til et endnu mere presset arbejdsliv.

”Der er så mange ubekendte ved at sige ja til 37 timer... Hvad hvis jeg ikke kan holde til det? Kan jeg så gå ned i tid senere, eller sidder jeg i saksen?”
 - Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Der findes en række arbejdspladser i Aarhus Kommune, hvor der igennem det seneste år har været særligt fokus på fuld tid. Resultater herfra peger på, at fuld tid skaber bedre trivsel for medarbejdere på udvalgte arbejdspladser.

”Vi har data, der viser, at det faktisk har givet et rigtig, rigtig fint arbejdsmiljø og børnemiljø, at der var flere, der gik op i tid.”
 - Leder, Børn og Unge

Feltstudiet bag denne analyse har undersøgt enkelte af disse arbejdspladser, hvor mange medarbejdere er gået på fuld tid, og hvor de trives med det. Indsigter fra disse arbejdspladser indgår i analysens kapitel 4. Det primære fokus i dette kapitel er de arbejdspladser, hvor færre medarbejdere vælger fuld tid, eller hvor medarbejdere er *bekymrede* for fuld tid. Det er således den prisme, der er anvendt – og derfor er fokus på de kommende sider på de *barrierer*, der er for medarbejderne i forhold til fuld tid.

Det er indledningsvist vigtigt at slå fast, at mange medarbejdere gerne *vil* arbejde fuld tid. De vil dog ikke arbejde fuld tid på måder, der bidrager til mere arbejdspress. Denne første del af analysen fokuserer således på det *oplevede* arbejdspress. Senere i kapitlet beskrives sammenhængen og mønstrene mellem arbejdspress og *bekymringen* for mere arbejdspress ved fuld tid.

For mange af omsorgsmedarbejderne er det et presset arbejdsliv, de har i dag – også selvom de kun arbejder deltid.

”Jeg har mange medarbejdere, som oplever et pres, og at det er et arbejde med høje emotionelle krav. Selvom man ikke er på fuld tid, kan man føle sig tømt af at skulle være til stede for andre mennesker... Det at være omsorgstræt er et begreb, vi snakker mere og mere om på tilbud.”
 - Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Arbejdsvilkårene varierer fra de tre magistratsafdelinger. Nogle medarbejdere arbejder i faste 3 ugers rul, nogle gør ikke. Nogle medarbejdere arbejder kun om dagen, mens andre arbejder aften og nat. Og nogle medarbejdere arbejder i weekenderne. Fælles for de fleste er imidlertid, at de oplever arbejdet som psykisk hårdt. Nogle oplever det også fysisk nedslidende.

Det psykiske pres, som en stor del af de involverede medarbejdere og ledere peger på, kan tilskrives mange forskellige aspekter af deres arbejdsliv. Det handler om de fysiske og praktiske rammer, som mange medarbejdere arbejder under. Det handler om relationer til pårørende. Det handler om den tidsstyring, som præger en del af medarbejdernes mulighed for at yde tilstrækkelig omsorg overfor børn, unge og voksne borgere. Det handler om selve arbejdsopgavens art – at yde emotionel omsorg overfor mennesker hver dag, og det handler om den stigende kompleksitet, der er i deres arbejde. Aspekterne beskrives på de kommende sider.

Analysen kan ikke stringent pege på klare årsagskæder i forhold til det oplevede arbejdspress. Det vil sige; *hvor stammer presset specifikt fra, og hvad er afledte effekter eller oplevelser hos medarbejderne af forskellige forhold.*

Vilkår, rammer og kultur påvirker medarbejdernes oplevelser, og oplevelserne påvirker deres ageren indenfor rammerne og bliver medskabende af kulturen på arbejdspladserne. Denne analyse vil således ikke pege på ét specifikt element, men derimod beskrive en række forskellige faktorer, der tilsammen skaber det oplevede arbejdspress.

Det er essentielt at fastslå, at mange af de medarbejdere og ledere fra Aarhus Kommune, der indgår i feltstudiet, og som er forbeholdne overfor fuld tid, oplever, at arbejdslivet kan presse. På de kommende sider beskrives en række af de forhold, som tilsammen presser medarbejderne i arbejdslivet.

Omsorgsopgaven er i sig selv krævende

Som omsorgsmedarbejder skal du hver dag stille dig selv til rådighed – både som medarbejder og som menneske. Du arbejder med børn, unge, voksne og ældre, der alle har brug for din hjælp. Og de har også behov for din omsorg. Medarbejderne kan sjældent gå på arbejde og gemme sig på et kontor eller bag en computer, på de dage hvor de selv er lidt udmattede. De er ude i den virkelige verden, hvor mennesker, der kan være i vanskelige livssituationer, kræver deres nærvær og omsorg hver eneste dag.

”Hvis man ikke synes, det lyder hårdt, kan man jo forestille sig at blive spyttet på og slået ud efter flere gange om dagen og skulle trøste kollegaer, der udsat for det samme.”

– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Omsorgsfagets karakter er både det, der tiltrækker mange mennesker til jobbet, og det der kan udmatte:

”Hårdt arbejde kan tage sig forskelligt ud alt efter, hvilken type arbejdsopgave du har. At arbejde på et døgntilbud med borgere med et udviklingshandicap, der har brug for støtte døgnet rundt, er et hårdt mentalt arbejde.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg har en medarbejder, der meget fint siger, at vi låner vores nervesystem ud, når vi går på arbejde”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

En række medarbejdere, særligt i Børn og Unge, beskriver, at det emotionelle pres også skyldes en stor ansvarsfølelse overfor børnene og fællesskabet. Det betyder, at de må tage opgaver med hjem eller har svært ved at slippe ansvaret, når de ikke er på arbejde. Det betyder også, at de må håndtere emotionelle pres samtidig med, at de skal hjælpe borgerne.

”Det slidsomme er, at jeg hele tiden er i alarmberedskab. Jeg skal observere hvert træk. Man skal hele tiden aflæse signaler, være opmærksom på hvor kollegaer er, osv.. Der er mange arbejdsopgaver på én gang. Jeg skal måske sidde og holde en borger i hånden i en time. Det er tid, der går fra andre opgaver. Borgere låner mit rolige nervesystem, så jeg ikke har mere tilbage.” - Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg læner mig op ad dørkarmen og siger ‘Godmorgen Jytte, har du sovet godt?’ for at hun ikke skal mærke, at jeg er presset.” - Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Når man er syg, så har man også kæmpe dårlig samvittighed.” – Medarbejder, Børn og Unge

”Der er en personlig pligtfølelse, som gør, at jeg bliver nødt til at forberede mig derhjemme.” – Medarbejder, Børn og Unge

”Det moralske pres er væsentligt. Jeg hører, at det er det, der æder de fleste pædagoger op.” – Medarbejder, Børn og Unge

Ud over at selve omsorgsarbejdets karakter kan presse, er der en række rammer og vilkår, som kan medvirke til oplevelsen af arbejdspress. De beskrives i det følgende.

Arbejdsopgaverne er blevet mere komplekse

For en del omsorgsmedarbejdere er opgaverne blevet mere komplekse. Det handler om forskellige forhold. Blandt andet at der er borgere, som tidligere har fået hjælp af sundhedsvæsenet, men som nu skal hjælpes i kommunen, samt at et stigende fokus på rehabilitering, progression (i form af læringsmål, handlingsplaner mm.) og forebyggelse af fejl og klager har ført til flere dokumentationsopgaver og et oplevet pres:

”Kompleksiteten omkring den enkelte borger er konstant stigende, fordi de bliver udskevet tidligere. De har større ansvar end tidligere. Der kommer et øget pres på medarbejderne.”- Leder, Sundhed og Omsorg

”Vi pædagoger får flere og flere arbejdsopgaver. Det er ikke ”bare” at være på gulvet, vi vasker også op osv. Tiden med børnene er jo også et issue, vi taler om. Det kan også være rekruttering. Der er bare kommet flere og flere opgaver over årene. Alt bliver sparet væk, og nogen skal klare det, og det bliver personalet derude. Vi skal også sprogtteste ALLE børn i stedet for, at vi udvælger dem, som vi fagligt vurderer har behov for det.” – Medarbejder, Børn og Unge

”Medarbejdere skal stå på mål for klager osv., som de ikke kan stå inde for. Forventningerne fra borgernes familier stiger.” – Leder, Sundhed og Omsorg

”Vi har rigtig mange, der synes, at det er svært at lave dokumentation, og det stresser dem.” – Leder, Sundhed og Omsorg

Rammerne for arbejdet kan skabe oplevelsen af pres

En del medarbejdere beskriver rammer for deres arbejde, som medvirker til oplevelsen af psykisk pres. For medarbejdere i Sundhed og Omsorg er det især arbejdstilrettelæggelsen med faste køreplaner og opgaver, der knytter sig til et prædefineret ydelseskatalog. Mens det for medarbejdere i Børn og Unge og Sociale Forhold og Beskæftigelse i høj grad handler om normeringer. Og for flere af medarbejderne handler det også om de helt fysiske rammer, som de skal arbejde i.

”Uanset om jeg får nok så mange kollegaer, får jeg ikke bedre tid – for tiden er visiteret. Når jeg skal køre fra Tilst til Sabro, har jeg nogle gange kun 1,5 minut. Jeg talte med en kollega – Hun manglede 40 min i kørsel på en aftenvagte.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Man er gået fra helhedspleje til tidstyranni. Man har 3 min. hos en borger til at tage støttestrømperne af – så skal du ikke komme og fortælle at vi også skal spørge til, hvordan du har det, eller at vi skal se den enkelte borger. Man presser den enkelte medarbejder max.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Man giver meget, men man får lidt. Vi behovsudsætter også meget, vi kan ikke tisse eller tage en kop kaffe. Vores skema kan ikke rumme, at vi kan tisse i løbet af arbejdstiden. Der er ikke noget, der lokker mig til at gå op i timer.”
– Medarbejder, Børn og Unge

”Det eneste tidspunkt jeg er alene, det er når jeg er på toilet. Og så står børnene og banker på døren. Vi er så mange der er glade for det her fag, men der er bare nogle nedadgående tendenser.”
– Medarbejder, Børn og Unge

”Der er én, der er nødt til at få mig til at brænde for sagen, ellers brænder jeg ud.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg går nogle gange ud på toilettet i 5 min. for at få en pause.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Man må ikke låse kontorerne – for det er beboernes rum – så vi har ingen steder at holde pause i fred.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

I en hverdag med børn, unge eller ældre med omsorgsbehov sker der dagligt uforudsete ting, som kræver medarbejdernes fleksibilitet og ekstra omsorg i en i forvejen presset hverdag.

”Der er så mange ting. Man tror man er med, men så har børnene leget i vand ude på toilet lige inden mad.”
– Medarbejder, Børn og Unge

”Den gang vi lavede modellen blev psykisk omsorg til en sygeplejerskeydelse. Men hvem går ude omkring borgerne – det er Bettina og hendes kollegaer.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Der skal være en faglighed at gå efter. Medarbejderne går simpelthen ikke på arbejde for at lave en ydelse. De går på arbejde for at gøre en forskel – for eksempel at Irma føler sig set i bare 5-7 minutter. Det er der ikke plads til længere.”

– Leder, Sundhed og Omsorg

”Jo mere du skynder på en Parkinsons patient, jo langsommere går det”

– Leder, Sundhed og Omsorg

En del af de medarbejdere, der indgår i denne analyse, og som fravælger fuld tid, oplever sig pressede af et arbejdsliv med højt tempo og begrænset tid til at yde den omsorg for børn, unge og ældre, som motiverede dem til at tage arbejdet. Det skaber en potentiel giftig gæld for medarbejderne, et begreb beskrevet af antropolog Susanne Ekman¹, som de selv beskriver sådan her:

”Vi har 3 meget små børn, som alle skal have flaske. Når en kollega går for at lave flaske til dem, så står jeg alene med 9 børn. Og det er, når vi alle er der. Hvis folk er syge, så er jeg alene, og så er der én, der går IMELLEM stuerne. Stuen med de 9 børn er klart den hårde tjans. Så skal jeg for eksempel lære dem at holde flasken selv, da jeg ikke har tid til at holde den. Det giver også dårlig samvittighed. Og jeg tænker på min kollega, som står alene med 9 børn. Samtidig skal man måske også ringe efter en vikar fra vikarlisten, som er ved siden af, der hvor man varmer flasken.”

– Medarbejder, Børn og Unge

Diskrepansen mellem den hjælp og omsorg, som medarbejderne gerne vil yde, og det der praktisk kan lade sig gøre – f.eks. pga. en stram arbejdsplan eller sparsom bemanning, er med til at forstærke oplevelsen af et presset arbejdsliv.

1) Susanne Ekman, 2024. Giftig gæld og udpint velfærd

Hyppigt nye kollager, sygefravær og ufaglærte kollegaer

Et højt sygefravær og lav tilknytning til arbejdspladsen er medvirkende til, at medarbejdere oplever et presset arbejdsliv. Mange medarbejdere beskriver, hvordan det høje arbejdspress er med til at øge sygefraværet, hvilket øger arbejdsbyrden for de andre medarbejdere og dermed kan skabe en ond spiral.

”Vi har lige haft et halvt år, hvor vi har sagt ”shit det kører”, hvor vi ikke har haft dag til dag-syge, hvilket gør, at vi kan regne med ting. Vi ved, hvad vi møder ind til ift. planlægning. Det er bare slet ikke alle afdelinger, der prøver den slags. Man ved ikke, hvad man møder ind til, og det presser folk. Der er meget sygdom fordi folk er presset.”

– Medarbejder, Børn og Unge

”Når alle mand er på arbejde, er der masser af strukturer. Når alle er der, så kører det. Og når bare én er væk, så vælter korthuset. Så falder strukturen. Man skal ringe efter vikarer alt imens, man står alene på stuen.”

– Medarbejder, Børn og Unge

”Vi føler et kæmpe ansvar for at dække ind for hinanden, og det er hårdt. Det er meget de samme medarbejdere, der bliver trukket på.”

– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

Derudover oplever flere medarbejdere, at stor udskiftning blandt kollegaer samt brug af vikarer og afløsere kan have en negativ indflydelse på muligheden for at have et stabilt og forudsigeligt arbejdsmiljø, fordi det er sværere at opbygge en stærk og tryk relation kollegaer imellem, når man ikke ser hinanden regelmæssigt.

”Man kan mærke forskel på, om det er en medarbejdergruppe, der har været der i lang tid og én, hvor der er mange udskiftninger. Det handler både om forudsigelighed og om tryk i, at man møder ind til kendte kollegaer.”

– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

Endelig bliver oplæring og onboarding af nye kollegaer mange steder en fast del hverdagen, hvor det er med til at tage tid fra andre opgaver. Det skaber en oplevelse hos flere medarbejdere af, at de i mindre grad har tid til at bruge deres faglige kompetencer på en meningsfuld måde.

”Den kompetenceudvikling vi har kommer ikke i spil, fordi vi hele tiden igen skal vise: Her er brandalarmen, om onsdagen gør vi rent osv.”

– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Tilsammen kan disse faktorer være med til at forstærke det eksisterende arbejdspress, og dermed gøre det mindre attraktivt for medarbejderne at arbejde mere.



Balancen mellem arbejdsliv og privatliv

For medarbejdere i denne analyse er fuld tid ikke blot et spørgsmål om at arbejde nogle få ekstra timer hver uge. Det handler i høj grad om en vurdering af disse arbejdstimers indflydelse på den fundamentale balance mellem deres arbejdsliv og privatliv. Balancen handler om mindst to aspekter af begrebet *tid*.

1. Den tid der går fra privatlivet, hvis medarbejderen skal arbejde fuld tid. Og dermed de muligheder medarbejderen forestiller sig at miste i privatlivet – det kan f.eks. være tid sammen med børnene, tid til fritidsaktiviteter eller økonomiske muligheder.

”Min mand han er tømrer – prøv at forestille dig, at jeg skal gå hjem og sige til ham, at han skal være hjemme 5 timer mere om ugen. Det har vi ikke råd til.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Det er faktisk ikke til at gå til håndbold, når man er døgnansat, for vi ved ikke, hvornår vi skal arbejde. Det bliver ikke lettere på fuld tid.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Der er ikke mange muligheder for at bytte med hinanden, når man er på fuldtid.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Tiden i weekenden er mere værd for mig. Der er mine børn hjemme, så jeg er ikke interesseret i endnu en weekendvagt.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

2. Kvaliteten af den tid de har med familien/i privatlivet, og som de er bekymrede for vil blive påvirket, hvis de oplever et (yderligere) øget arbejdspress.

”Det arbejde, hvor man er i relation med små mennesker, er der meget store følelsesmæssige krav i. Det er noget af det, jeg oplever som en barriere. Man er på hele tiden og kan ikke zone ud og skabe mentale åndehuller. Når vi kommer hjem, har vi jo ikke engang overskud til at snakke med vores partner derhjemme. Og det siger bare noget, om det arbejde vi er i.”
– Medarbejder, Børn og Unge

”Jeg har en del seniorer i mit team. De er nedslidte og er derudover et sted i livet, hvor penge ikke er alt. Friheden er vigtigere.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

Samtalen om fuld tid er således ganske nuanceret for medarbejderne. Tid er ikke bare tid. Fritid, når familien eller vennerne også har fri, er meget værd. Således er der mange medarbejdere, der peger på, at fleksibilitet og medbestemmelse over, hvornår de ekstra timer skal placeres, er afgørende i forhold til fuldtidsscenarioet.



Fleksibilitet og selvbestemmelse er afgørende

For en del medarbejdere er manglende fleksibilitet og manglende indflydelse på, hvornår ekstra timer skal placeres en væsentlig barriere for fuld tid.

”Der er ikke ret mange medarbejdere af de deltidsmedarbejdere, vi har, der går på arbejde ret meget mere end tre eller fire dage om ugen. Fordi de jo får nogle vagtplaner skruet godt sammen. Så det giver jo også en kæmpe stor fleksibilitet. Men det betyder noget, at du er væk fra din familie. Og dem, der ikke har familie endnu, altså deres sociale liv, bliver jo selvfølgelig påvirket af, at din vagtplan fortrinsvis afspejler, at du er på arbejde, mens andre mennesker har fri.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg mener, at fleksibiliteten skal være der, og jeg tænker også, at det er realistisk. Vi er jo nødt til at gøre det her attraktivt. Vi er nødt til at gøre det til et sted, hvor man selv har rigtig, rigtig meget at skulle have sagt omkring sin arbejdsplan.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”En del af mit yngre personale er enlige, og det er svært at få det til at gå op med 3 børn. Der er en anden forventning til forælderrollerne i dag, og der bliver set skævt til, hvis dit barn er i institution i 6 timer, og er det det sidste barn, der bliver hentet.”
– Leder, Børn og Unge

En del medarbejdere giver udtryk for bekymring om, at fuld tid vil begrænse deres fleksibilitet og låse dem i vagter, de ikke ønsker.

”Som medarbejder er høj fleksibilitet SÅ vigtigt. Hvis man har sygt barn eller skal have hundens tænder rensset, så vil man gerne have en flexdag eller fridag”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

Endelig er der en del medarbejdere, der påpeger, at fuld tid bør være et selvstændigt valg, de træffer. Ikke et krav, som de påtvinges.

”Vi vil ikke lægge 37 timer af vores liv i andres hænder.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse



Arbejdets betydning vs. Privatlivets betydning

For nogle medarbejdere har et job som omsorgsmedarbejder været adgangen til et meningsfuldt arbejde på nedsat tid. For dem har andre hensyn end fuld tid været afgørende. De har måske egen familie med behov for særlig støtte, de har selv nogle sårbarheder med sig, eller de har blot et ønske om, at arbejdslivet ikke skal fylde det hele.

”Jeg vil bare gerne arbejde på deltid, resten af livet.”

– Medarbejder (og enlig mor), Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg tror, det handler om work-life balance. Altså corona var en frygtelig ting, men der var rigtig mange, der fik en erkendelse af, at det der arbejde: Jeg gider ikke, at det skal fylde så meget i mit liv. Det er kun noget jeg gør for at kunne få det andet til at fungere. Og den erkendelse er der rigtig mange mennesker, der går med. Og det tror jeg i høj grad, at det er en af de ting modvirker at få folk op i fuld tid. Prioriteringen af arbejde er ikke lige høj for alle.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Økonomiske incitamenter for fuld tid er ikke store

En række medarbejdere og ledere peger på, at en sparsom lønkomensation ved fuld tid er endnu en barriere.

”Enten bliver jeg spurgt, om jeg vil have overarbejde, der er godt betalt, og ellers slipper jeg med 35 timer.”

– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Der er noget med den måde vi arbejdsplanlægger på, der gør, at det ikke kan svare sig. Folk prioriterer at få work-life balance til at gå op.”

– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

For nogle medarbejdere kan der være økonomiske fordele ved at forblive på deltidsarbejde, da de kan opnå en højere løn med ekstra tillæg for overarbejde. Medarbejdere på nedsat tid, der overvejende arbejder nat- og weekendarbejde, kan desuden tjene ligeså meget, eller mere, end en ansat på fuldtid indenfor normal arbejdstid. Endelig kan de medarbejdere, der er åbne for muligheden for flere timer, opnå mere attraktive lønvilkår i private virksomheder ved at tage vikarvagter. Og endelig er der for enlige forsørgere ulemper ved at gå på fuld tid, da de kan opleve en modregning i offentlige ydelser.

Samlet set er de økonomiske incitamenter til fuld tid ikke store – omvendt er det heller ikke økonomien, som de fleste medarbejdere oplever som den største barriere. Det er et medvirkende element, men fremstilles ikke i empirien som afgørende for størstedelen af medarbejdernes forbehold overfor fuld tid.



Bekymring for at fuld tid vil føre til yderligere pres og ubalance

Når man betragter det samlede billede af de forhold, der påvirker medarbejdernes oplevelse af arbejdslivet, og de forhold der vedrører privatlivet, fremstår ét gennemgående handlingsmønster. Medarbejdere, der ikke vælger fuld tid, er *bekymrede*. De er bekymrede for, at fuld tid vil forværre en række af de forhold, der er beskrevet på de foregående sider. Og de har vanskeligt ved at forestille sig, hvordan fuld tid kan reducere arbejdspresset:

”8 timers vagter er det værste, jeg kender. Fordi jeg føler, at jeg max’er ud på 6 timer. Jeg giver kvalitet til det arbejde, jeg udfører, og jeg bliver træt af 8 timer, og der er ikke kvalitet i det. Der er ikke tid til at zone ud i løbet af dagen, som en politiker gør ved kaffemaskinen. Ikke engang ved barnevognen, er det muligt at zone ud, når det handler om børn. 37 timer er ikke løsningen for mig, og det italesætter mange af mine kollegaer.”

– Medarbejder, Børn og Unge

”Jamen, hvis jeg så bare skal have mere gulvtid uden at kunne forberede noget, og fortsat stå i det her arbejdspress, som vi jo også står i. Det kan man i forvejen slet ikke overskue, og så tanken om at jeg skal have fem timer mere af det om ugen? Det tror jeg får mange til at sige nej, når det er de her vilkår. Hvis vilkårene blev lavet om, hvis der blev mere forberedelsestid, færre børn pr. pædagog, så kunne det være noget andet.”

– Medarbejder, Børn og Unge

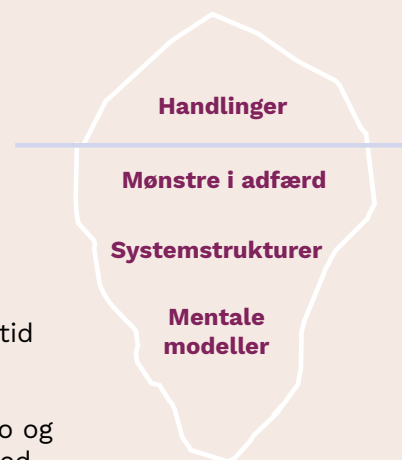
”Jeg er bekymret herude. Hvis medarbejderne skal være på fuld tid her alle sammen, så bliver det simpelthen for hårdt. Fordi det betyder altså noget, om man skal afvikle alle timerne aftener og weekender, eller om der er rådhedsvagter i det. Så er vi nødt til at finde på nogle andre typer af funktioner... Det er problematisk at få folk op i tid, når de i forvejen føler: Jamen jeg har ikke mere at give. Jeg er ked af, at jeg ikke er en jubeloptimist på det her fuldtidsnoget.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Bekymringen om, at fuld tid vil føre til *yderligere* pres, lever i mange af de involverede medarbejders sind.

De institutioner, der har lykkedes med at få flere på fuld tid, tegner et andet billede. Her er det oplevede arbejdspress *ikke* vokset for medarbejderne. Dette peger på, at selve *forestillingen* om et forventet pres er en central barriere for fuld tid. Forestillingen, som i en vis udstrækning er blevet til en kollektiv fortælling, beskrives i kapitel 3.

Opsamling – det systemiske overblik



Handlinger

Omsorgsmedarbejdere på tværs af de tre magistratsafdelinger fastholder deltidansættelser. 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 kønsbærelse 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.

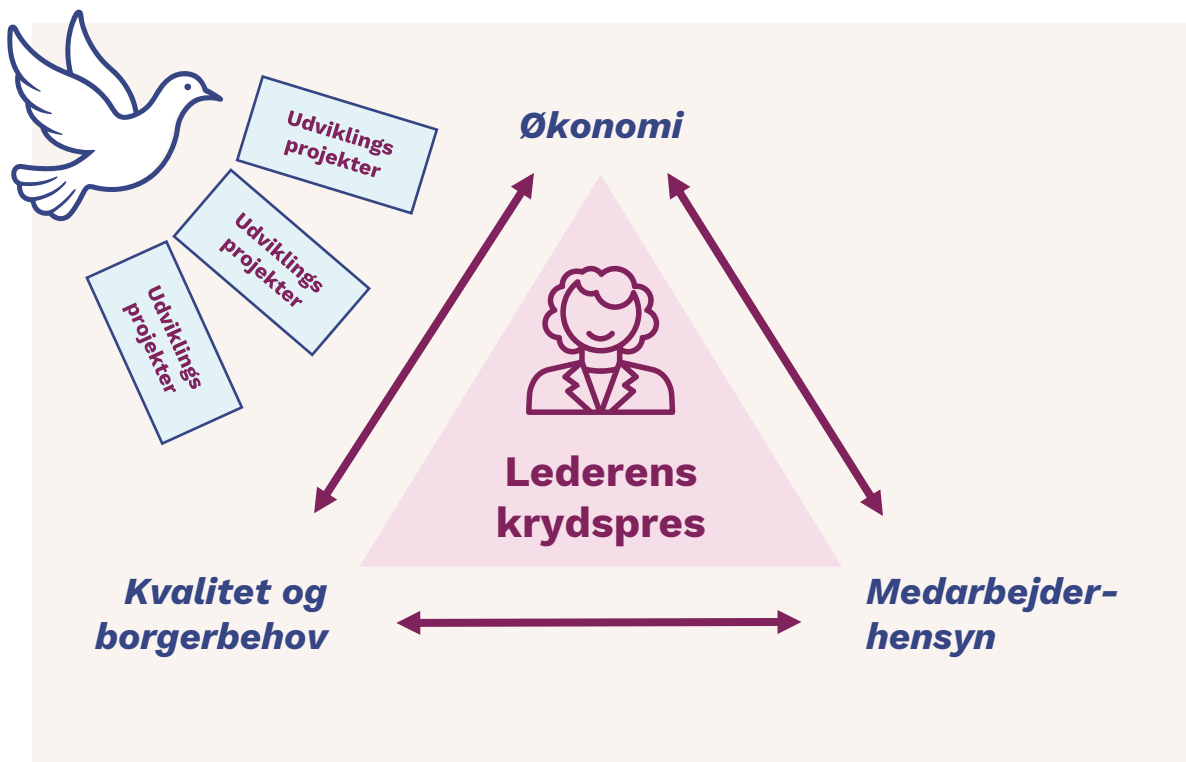
Og endelig er der et fjerde element, som påvirker deres ledelsesvirkelighed – og som påvirker deres mulighed for at sikre flere medarbejdere på fuld tid. Det er mængden af udviklingsinitiativer, som kommer fra administrationen. Projekter som kræver lederens tid, opmærksomhed og fokus, og som tager timer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

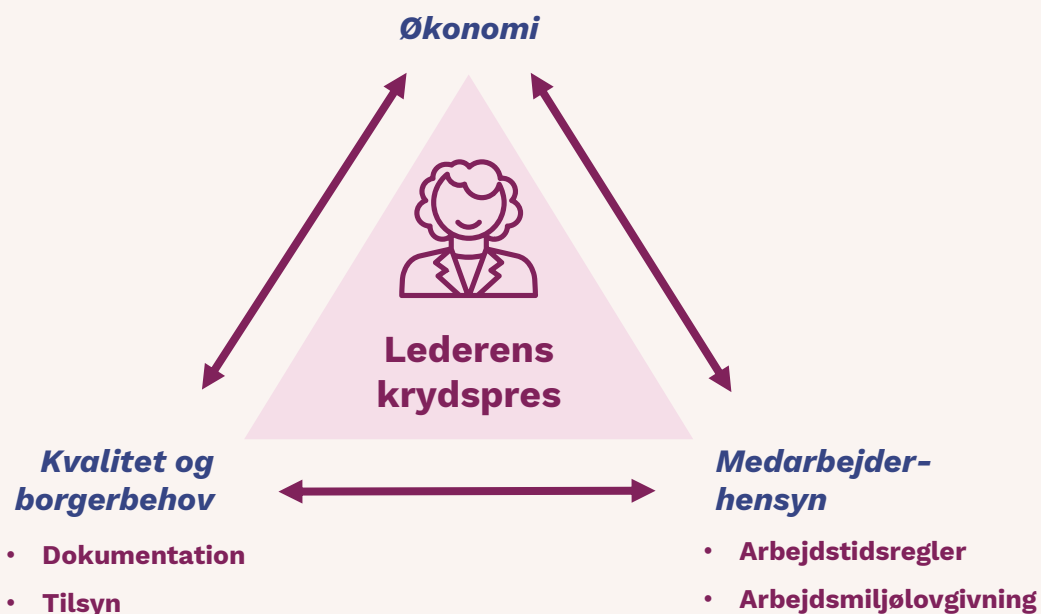


Systemer og strukturer der påvirker krydspreset

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

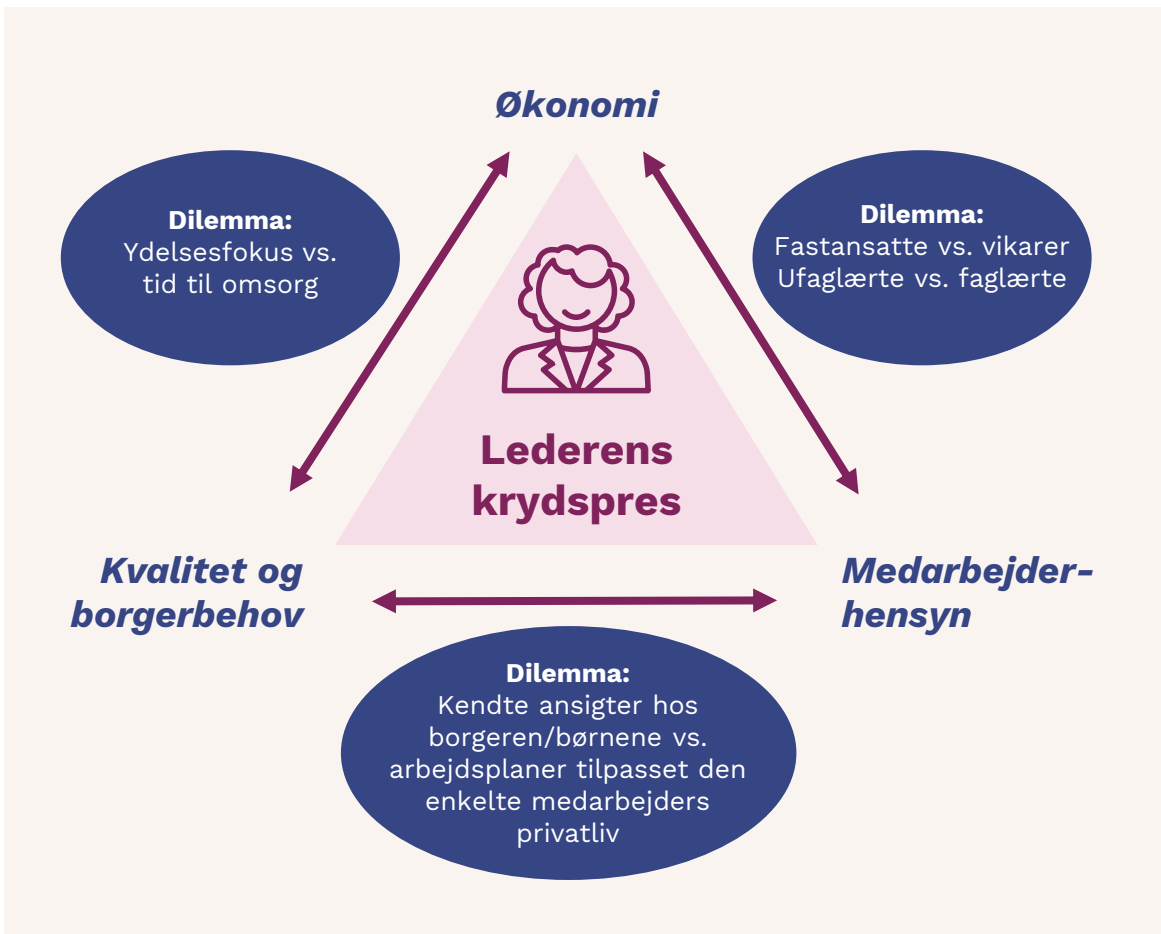


Det korte og lange perspektiv

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.

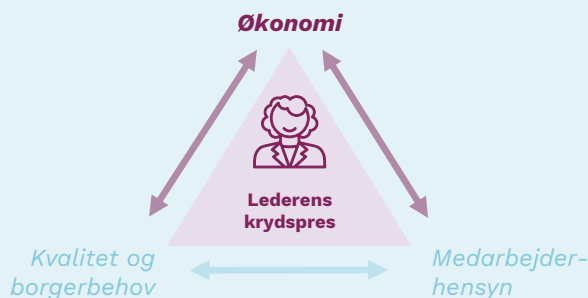
Indledningsvist er det relevant at pointere, at der for mange ledere er et særligt stærkt fokus på det helt korte perspektiv: *Hvordan får jeg vagtplanen til at gå op i dag?* I en stilling som leder af en arbejdsplads, hvor borgere og børns behov ikke kan tilsidesættes til i morgen, er det meget forståeligt.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

Økonomi som den styrende bundlinje



For ledere, der indgår i denne analyse, er der ét gennemgående tema som størstedelen peger på, når de taler om mulighederne for, at flere medarbejdere går på fuld tid. Det handler om økonomi. Ledernes hverdag er i den grad præget af en stor ansvarlighed overfor økonomien.

“Hvis en ansat, som er på 25 timer, går på pension, undlader flere at genbesætte stillingen med en fuldtidsansat, fordi de ikke vil risikere et underskud.”
– Leder, Administrationen

“Der er en bekymring for, at det, at skulle have folk op i fuld tid, kommer til at koste dem penge. Og det er jo en logisk nok bekymring. For det er ikke alt, de bare kan tage ud af deres vikarbudget eksempelvis.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

“Hvis du går i 0, så har du ramt nogenlunde det, du skulle. Så er der ro på bagsmækken, og jeg har ikke en plejehjemschef, der siger, hvorfor det ene og det andet.”
– Leder, Sundhed og Omsorg

“Jeg har det bedst med at gå i 0. Hverken plus eller minus.”
– Leder, Børn og Unge

Det gennemgribende fokus på økonomi og budgetoverholdelse hos lederne i forhold til fuldtidsdagsordenen hænger sammen med en række ting. Dels et nationalt fokus på optimering i kommunerne, som har stået på over mange år, og som påvirker en del ledere i de tre magistratsafdelinger – særligt udtalt blandt lederne i Sundhed og Omsorg.

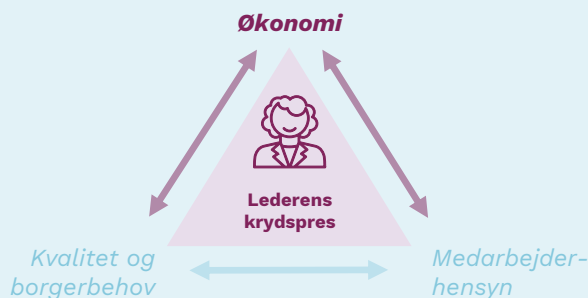
“Vi bliver målt og vejet hardcore på tal. Vi bliver målt på økonomi – vores økonomistyring er ren new public management.”
– Leder, Sundhed og Omsorg

Ledere peger desuden på, at deres økonomiske ansvarlighed knytter sig til de kriterier, som de måles på. Det vil sige, hvornår de opleves som en succes som ledere.

“Det er svært at få vagtplanlægningen til at gå op. Jo flere jeg får op på fuld tid, jo sværere bliver det at lave 5 timers vagter. Det er jo ikke det, jeg bliver bedømt på i min økonomistyring.”
– Leder, Sundhed og Omsorg

Der eksisterer således en reel bekymring hos nogle ledere for, at fuldtidsscenarioet vil føre til underskud på deres budgetter på den korte bane.

Økonomi som den styrende bundlinje



Nogle ledere peger desuden på, at relationen til den administrative del af kommunen har en betydning for denne bekymring. De oplever, at der fra centralt hold er et stærkt fokus på kortsigtet budgetoverholdelse, og samtidig et begrænset kendskab til den driftsmæssige virkelighed de står i.

"Vi er et center, der notorisk har budgetunderskud, fordi vi er et velfærdsområde, der er dyrt, og der er nogle gamle takster og nogle gamle systemer, der ligesom ikke er blevet revideret på [...] så det vil sige, at vores udgangspunkt for at have en solid økonomi er egentlig dårlig."

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Også fra administrationen peges der på dette tema:

"Det er en skør mekanisme: På den ene side siger vi, at de skal ansætte alle på fuld tid. På den anden side taler økonomistyringen imod, fordi vi straffer dem, hvis de overskrider budgetterne – og det er der større risiko for med flere på fuld tid."

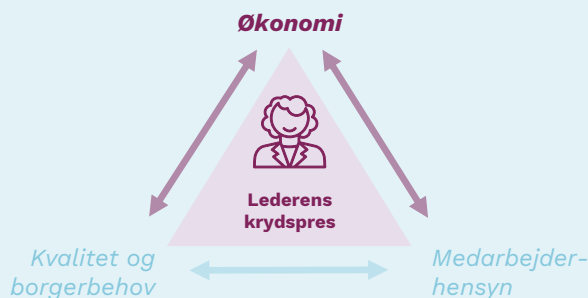
– Administrativ økonomifunktion, Aarhus Kommune.

Lederne står således i 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 bemanding på den længere bane – og dermed bedre økonomi samlet set.

Udover dette dilemma, er der en række strukturelle ting, som påvirker ledernes mulighed for – og mod til – at arbejde for flere på fuld tid.

Disse strukturer skaber både dilemmaer mellem hensynet til budgettet og hensynet til medarbejderne – samt mellem hensynet til økonomi og hensynet til borgerne/børnenes behov.

Økonomi som den styrende bundlinje



Et andet dilemma, som særligt ledere i Sundhed og Omsorg påpeger, er balancen mellem at levere god kvalitet til borgerne og den ydelsesstyrede økonomi.

”Hvis vi så skruer ned for den pædagogfaglighed, eller hvad der nu ellers gør, at man har fagligheden med sig og siger, at det er fint nok med to ufaglærte, fordi at det er det, der gør, at vi kan få vores plan til at hænge sammen. Hvad betyder det for vores faglige indsats? Og vores pårørendes tilfredshed. Borgernes trivsel. Er der noget, vi ikke ser? For de har jo af gode grunde ikke det samme blik som nogle mennesker, der har været i skole og er uddannede.”

– Leder, Sundhed og Omsorg

”I hele vores magistrat er arbejdet hængt op på ydelser. Hvis alle gik på fuld tid vil der være tidspunkter, hvor medarbejderne bare sidder og kigger ud i luften”

– Leder, Sundhed og Omsorg

Den ydelsesstyrede velfærd i Sundhed og Omsorg, som administreres via BUM-modellen, hvor det udførende led (driften) adskilles fra det bestillende led (myndighed), opleves også af medarbejderne som en barriere for fuld tid jf. kapitel 1.

”Alt er målt op i minutter... Jeg måtte bede borgeren sidde på badekarrets kant og græde færdig, mens jeg gjorde rent omkring hende.”

– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

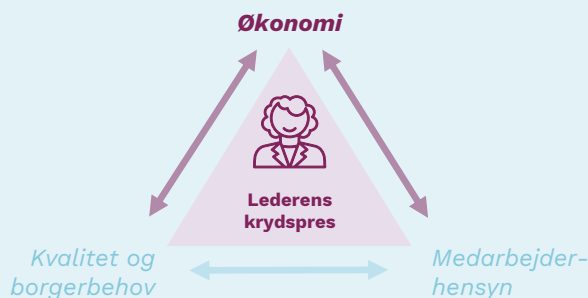
Ledere står således med det dilemma, at det styringsredskab, som gennemsyrrer deres omsorgsarbejde, er koblet til ydelser. Det betyder, at omsorg ikke er en ydelse, de kan budgettere med.

”Spræng ydelseskataloget i luften. Gå ud og plej borgerne, og giv dem det de har brug for i stedet for at tale om, om de er en 3 eller en 4. De er svært at sætte borgerne i kasser. Bum-modellen gør, at det hele strander, og vi bruger enormt meget tid på det, hvis visitation hænger i flere måneder.”

– Leder, Sundhed og Omsorg

For ledere opleves selve det ydelsesstyrede velfærdssystem således som en barriere for at få flere på fuld tid. Det er vanskeligt for dem at se, hvordan de indenfor dette afregningssystem kan sikre alle fuld tid.

Økonomi som den styrende bundlinje



Problematikken hænger sammen med den takstbaseret styringsmodel. Nogle ledere fremhæver, at de ser fordelene ved modellen, idet den ansporer til at sikre sammenhæng mellem borgerbehov og bemanning til opgaverne. Systemet fungerer sådan, at pengene følger borgeren/børnene. Når borgere går bort, eller børn meldes ud af institutionerne, reduceres økonomien i den pågældende institution/arbejdsplads.

"Jeg er egentlig stor fortaler for, at man har et takstbaseret budgetsystem, sådan som vi har. Hvis du skal have færre løstansatte, færre vikar, som du hurtigt kan tage ud af driften og har mange fuldtidsansatte, så er der jo en barriere i, at hvis fx en borger dør, så mister jeg dag alle de penge, jeg får for at have borgeren, og der kan gå et par måneder, før jeg får penge ind igen. Så kører jeg minus på det. Folk med lavest tid eller løstansatte kan du få hurtigere ud af et budget."
- Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

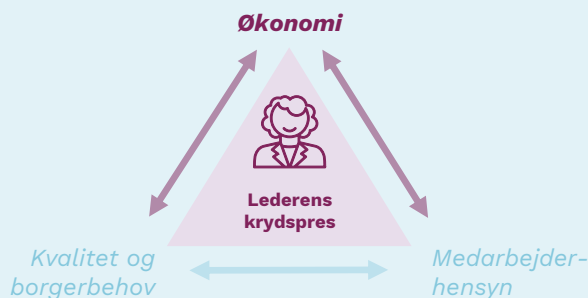
For nogle ledere er selve det takstbaseret afregningssystem i kombination med fokus på budgetoverholdelse (jf. foregående sider) medvirkende til at skabe en forsigtighed omkring fuld tid.

"Vi kan kun se to måneder frem i økonomien, og det gør det svært at tage chancer med ansættelser."
- Leder, Børn og Unge

"Jeg får en fast sum penge hvert år. Hvis jeg har 4 lejligheder, der står tomme, mister jeg penge, men jeg kan ikke gøre noget. Jeg kan ikke bruge det styringsredskab til noget, for jeg ved ikke hvad der kommer til at ske. Vi havde 4 ægtepar, der flyttede ind. Så gik de fire plejekrævende bort, og nu tager de pladsen for andre."
- Leder, Sundhed og Omsorg

For ledere i denne undersøgelse er der således et dilemma mellem at fastansætte på fuld tid og risikoen for at havne i en situation, hvor efterspørgslen falder (pga. færre borgere), så de i en overgangsperiode oplever et reduceret bemandingsbehov.

Økonomi som den styrende bundlinje



For mange ledere er brugen af vikarer, afløsere og ufaglærte en måde at få vagtplanen til at gå op, samtidig med at de imødekommer ønsker til fleksibilitet blandt medarbejderne, krav til normeringer og de økonomiske rammer, de arbejder indenfor.

Brugen af løse tilknytninger, herunder både faglærte og ufaglærte afløsere og vikarer, er for flere ledere en måde at opretholde bemanningen uden at låse økonomiske midler til faste stillinger. På den måde oplever lederne, at de både kan regulere bemanningen kortsigtet, f.eks. ved sygdom, og samtidig have en buffer, der gør det nemmere for dem at tilpasse en takstbaseret økonomi.

Dette er en strategi, der i nogen grad anbefales af administrationen, og som dermed kan modvirke, at ressourcer gives til flere på fuld tid.

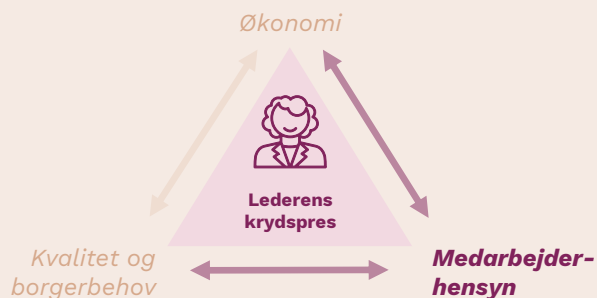
”Vi anbefaler med en mulighed for fleksibilitet, for hvis der ikke er brug for afløseren, så kan du aflyse, og så sparer du på økonomien.”
– Administrativ økonomifunktion, Aarhus Kommune.

Lederne skal ligeledes vurdere balancen mellem faglighed og økonomi i deres brug af ufaglært og faglært personale på deres arbejdsplads. Denne balance kan dels være påvirket af rekrutteringsmuligheder, der gør det svært at få faglærte medarbejdere, men er også i høj grad styret af økonomi og et krav fra administrationen om at have en vis procentdel ufaglærte.

”Jeg skal stå til regnskab for nogle regnedrenge til hvert eneste økonomimøde, der siger, at jeg ikke må have for få ufaglærte. Hvis jeg har for mange, er kvaliteten for dårlig, hvis jeg har for få, er det heller ikke godt.”
– Leder, Børn og Unge

Denne balancegang skaber et dilemma for lederne, hvor de på den ene side er klar over, at løse tilknytninger og ufaglært arbejdskraft kan påvirke arbejdsmiljøet negativt – som beskrevet i kapitel 1 – og på den anden side ser de en måde at imødekomme de behov, der er her og nu.

Medarbejderhensyn



Som leder af omsorgsmedarbejdere giver mange udtryk for, at et særligt fokus – og dilemma – i forhold til fuldtidsdagsordenen er balancen mellem at sikre en god kvalitet til borgerne/børnene og hensynet til medarbejdernes liv. Her tænkes både på deres privatliv og deres arbejdslivspres. Begge emner er beskrevet i kapitel 1.

For lederne handler dette dilemma om, at de både skal tilvejebringe størst mulig kontinuitet for borgerne, så de har færrest mulige skift i personalet, og de skal understøtte, at alle medarbejdere kan sikre en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det er en meget omfattende opgave for de fleste ledere.

”Jeg har en ung enlig mor på 37 timer. Hun siger: mandag går alle mine børn til aktivitet i vinterhalvåret – kan jeg få helt fri eller kl. 13? De mandage hvor jeg ikke har givet hende fri, der er hun der maks til kl. 13. Alle de der hensyn, dem skrev jeg ned – den weekend passer dårligt, den weekend kan jeg godt tage mere. Jeg prøver at tage mange individuelle hensyn.”

– Leder, Sundhed og Omsorg

”Vi prøver jo i høj grad at gøre det så lidt slidsomt som muligt. Hvis du for eksempel har timer, hvor du er sammen med en borger, vi har viden om er særlig belastet i en periode, og vi ved, det kan være hårdt at være sammen med, så prøver vi at lave en turnus på det, så du ikke har borgeren i 12 timer i træk. Ligeledes, hvis der for eksempel skulle være nogle episoder, at man altid har mulighed for at trække sig og sige, nu har jeg brug for at skifte, nu er der en anden, der skal løse den opgave, jeg har haft. Så vi prøver at lægge ting ind, men det er svært, fordi der er ingen loppetjans”

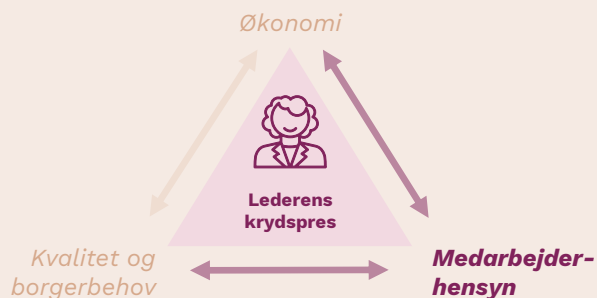
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg tror, jeg bruger 110% af min tid på medarbejderpleje. Døgnet rundt. Jeg får de sidste sms'er klokken 23, og i løbet af natten får jeg sms'er, og de første opringninger får jeg fra klokken 6 om morgenen.”

– Leder, Sundhed og Omsorg

Lederne, nogle med meget store medarbejderspænd, skal således balancere utrolig mange individuelle hensyn til medarbejderne. Både fordi arbejdslivet er presset, og fordi lederne skal sikre sig, at medarbejderne har balance med privatlivet, så de ønsker at forblive i jobbet. Og endelig skal lederne sikre sig, at borgerne/børnene får den omsorg og kvalitet, som de skal.

Medarbejderhensyn



Således kan der være medarbejdere, der af forskellige grunde, gerne vil sammensætte deres vagter på en måde, som lederen vurderer er dårlig for den samlede kvalitet:

"Jeg kan finde ret mange mennesker, der gerne vil have 37 timer ved mig, hvis det betyder, at de kan afvikle 2x16 timer og 1x15 timers vagt. Så har de tre arbejdsdage på en uge, også har de fri fire dage om ugen. De har dobbeltvagter hver dag. Men der er der nogle hviletidsregler, vi skal kigge i, og vi skal kigge på, om vi fagligt vil stå på mål for, at vores medarbejdere har været på arbejde så længe i forhold til den faglige kvalitet."
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

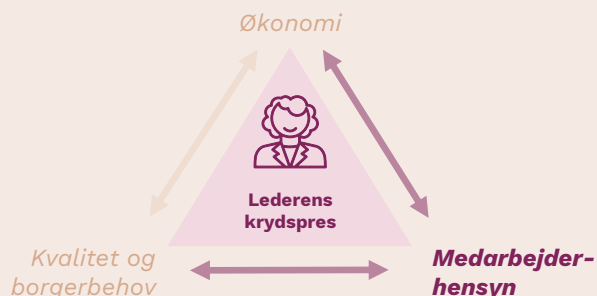
Samtidig med hensynet til kvaliteten for borgerne er der også hensynet til medarbejdernes arbejdsmiljø. Således påpeger en række ledere fra Sociale Forhold og Beskæftigelse og Sundhed og Omsorg, at et strukturelt forhold påvirker deres tilgang til at få flere på fuld tid: Arbejdstidsreglerne.

"Arbejdstidsregler er et benspænd, men også et driftsvilkår. Vi har ansat folk på nedsat timetal, fordi der er tidspunkter i døgnet, hvor vi ikke har brug for så mange medarbejdere. En nattevagtstilling på fuld tid giver ikke mening. Det giver tre spildtimer om ugen. Altså det er tre timer, jeg så skal have en, der har været otte timer på arbejde, til at blive en time mere om morgenen for at hjælpe med at få folk op. Men så laver jeg den største spidsbelastning af deres arbejde i den sidste del af deres arbejdstid. Og al forskning på arbejdsmiljøområdet og nattevagter siger, at det er det usundeste, jeg kan gøre, og at jeg skaber mere sygdom, og det er jeg jo ikke interesseret i. Det er modsatrettede hensyn."
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

"Når de vil op på fuld tid, er der hviletider, der står i vejen for at lave attraktive vagtplaner. Hvis vi går ned i petitesser, så er det jo mig, der kommer til at betale. Det er ikke ret mange medarbejdere, der gerne vil have blandede vagter."
– Leder, Sundhed og Omsorg

"For der er også den udfordring, at med overholdelse af arbejdstidsregler, der kan vi ikke lave verdens mest fleksible vagtplan. Så der er nogle arbejdstidsregler, som selvfølgelig er lavet for at passe på mennesker, men som er modvirkende i forhold til et ønske om fuld tid, fordi det giver mindre mulighed for fleksibel arbejdstilrettelæggelse."
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Medarbejderhensyn



”Medarbejderen siger: Kunne jeg ikke bare få lov til at tage nogle ekstra timer her, og der er der nogle overenskomstmæssige ting. Det er nogle gange lidt uhensigtsmæssigt, at vi snakker om fleksibilitet, men så har vi nogle regler der gør at vi ikke kan give det.”

– Udviklingskonsulent, Sundhed og Omsorg

Arbejdstidsreglerne forhandles lokalt og kan i nogle tilfælde imødekomme en del af de praktiske udfordringer med fuld tid. Nogle af de ledere, der har haft gode erfaringer med at få flere på fuld tid, giver udtryk for gode samtaler med de faglige organisationer om netop lokale aftaler.

”Vi havde mange dialoger med SL og FOA omkring det her. Hvordan er det, vi passer på de her medarbejdere, samtidig med at vi giver dem lov til at bestemme rigtig meget selv. Fordi der er også nogle arbejdstidsregler, der skal tages hensyn til, som vi ikke kan gå ud over. Men alle fagforeninger var jo villige til at lave nogle lokale aftaler, fordi de syntes, det var en rigtig god idé at arbejde med det her.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Lederne giver dog også udtryk for, at det er administrativt krævende at forhandle lokale aftaler på plads.

”Så er der jo det med vagtplanlægningen, hvis ikke der er nogle lokale aftaler. Det der med nedsat hviletid, udskudt fridøgn, alt muligt andet, som muliggør, at vi kan give lidt mere fleksible vagter. Hvis ikke de underskriver det (...) – hvis de først starter ugen ud på en aftenvag, så er de nødt til at have aftenvag hele ugen, fordi jeg kan ikke skifte dem i vagtlaget, hvis ikke de har nedsat hviletid.”

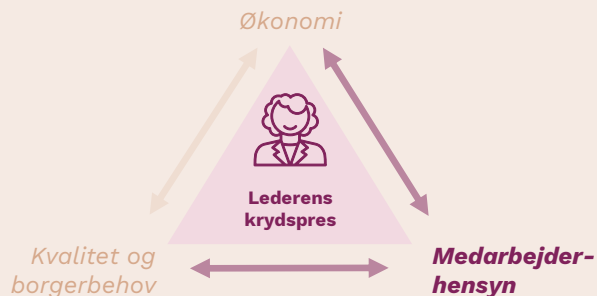
– Arbejdspladskoordinator, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Nogle ledere peger på, at det er den enkelte leder, der skal stå for forhandlingen om lokale aftaler. Det giver potentielt en skævvridning mellem de aftaler, der forhandles fra arbejdsplads til arbejdsplads. Og potentielt også en skævvridning af medarbejdernes muligheder for fleksibilitet i forhold til deres arbejdstid.

”Hvis det er den enkelte afdelingsleder, der skal tage den vurdering, så kommer der til at være konkurrence på kryds og tværs af alle de her fag på, hvor fleksibelt vil jeg gå, og hvordan vil jeg lave den vurdering. ... Jo flere forskelligartede regler, der er, jo sværere er det at holde styr på.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Medarbejderhensyn



Ud over det nære og yderst vigtige fokus på at få arbejdstilrettelæggelsen på plads her og nu, så lyser en række ledere på, at den fremtidige rekruttering kan blive udfordret af fuld tid:

”Jeg kan slå mig i mit ledelsestøj, når jeg skal slå en stilling op på 37 timer og ikke kan ansætte den medarbejder, jeg bedst kan lide. Der bliver truffet nogle beslutninger, som rigtig mange medarbejdere ikke ønsker.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Den generation, der kommer ind nu, har været vant til at skulle træffe mange valg. Vi er ikke helt spids på den her nye generation, og hvordan vi kan imødekomme dem mere, og det at de gerne selv vil være mere inde over deres arbejdsliv. Vi har lige ansat én, der meget hurtigt vil søge om at gå på 30 timer, selvom hun er blevet ansat på fuldtid.”

– Leder, Sundhed og Omsorg

”Flere fuldtidsansatte vil også medføre flere weekendvagter, hvilket de ansatte ikke er interesseret i, og nyopslåede stillinger bliver sværere at besætte. Det kan i sidste ende betyde, at man skal have uuddannede til at dække ind, hvilket får fagligheden til at falde.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Mange af mine medarbejdere italesætter det. Ude hos os vil de unge ikke have 37 timer. Relationsarbejde er bare super hårdt. De ekstra penge man ville tjene ville heller ikke være det værd. I perioden hvor medarbejderes børn bliver større, jamen så vil de gerne have flere timer igen. Det er sådan en op og ned kurve [...] Det handler om, at vi prioriterer forskelligt.”

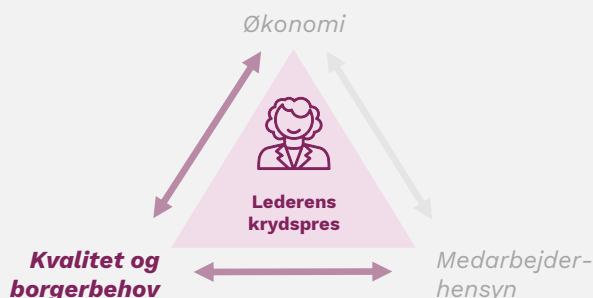
– Leder, Børn og Unge

For en række ledere er det derfor et dilemma; De vil meget gerne understøtte fuld tid, men de oplever – eller er bekymrede for – at det vil hæmme deres muligheder for at ansætte de bedste mennesker. Endelig peger nogle ledere på den konkurrence, som de kan stå i overfor nabokommuner:

”Vi har en oplevelse af, at rundt omkring os, der overholder man ikke reglerne. Og det underminerer os jo i forhold til rekruttering. Jeg snakkede med en medarbejder, der skulle til en kommune lige herude, som sagde, at hun var bare blevet spurgt til ansættelsessamtalen, om hun ønskede sig deltid eller fuld tid, og så havde hun sagt, at hun ønskede sig deltid. Men så havde hun sagt, at det kan jeg vist ikke få længere? Så havde de sagt, at jo, det kunne hun godt. Du skal bare skrive under her på, at du selv har ønsket det. Og det er jo ikke sådan, det fungerer. Det er i hvert fald ikke den udmelding, vi har fået her i Aarhus Kommune.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Kvalitet & borgerbehov



De tre magistratsafdelinger har arbejdspladser med meget forskellige borgere/børn, og dermed er der også store forskelle på, hvornår og hvordan medarbejderne arbejder. Gennemgående for alle tre områder er imidlertid, at der er perioder med mange borgere/børn og perioder, hvor der er færre eller ingen. Derfor tilrettelægges arbejdsplanerne efter tidspunkter, hvor der er størst hjælpebehov.

Nogle af lederne peger på, at netop borgernes aktiviteter og hjælpebehov udgør en udfordring for fuldtidsdagsordenen.

"På et døgntilbud som dette, er der flest medarbejdere i de timer, borgerne er hjemme, hvilket typisk er uden for "normal arbejdstid". Borgerne her går typisk på arbejde i dagtimerne, men har brug for støtte morgen, eftermiddag, aften og i nattimerne – og på alle årets dage. Her forsøger de at lave så fleksible vagtplaner som muligt for at imødekomme medarbejdernes ønske om større fleksibilitet. Særligt weekender og helligdage er udfordrende ift. fleksibilitet og vagtplanlægning."

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

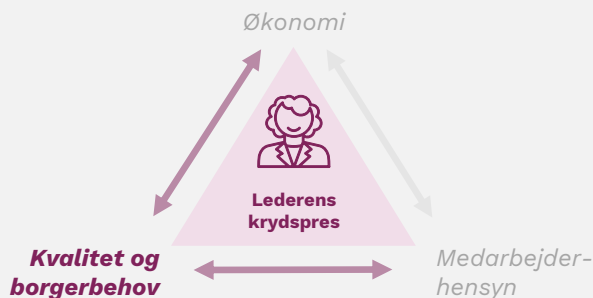
"Vi har ikke økonomien til at have folk på arbejde, når borgerne ikke er hjemme. Ergo er vi nødt til så at skrue på noget andet, og her bliver det så faglighed, vi skruer på, for at kunne få det til at gå op på den lange bane. Det er i hvert fald det scenarie, jeg sådan lige umiddelbart tænker, vi kigger ind i."

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

"Der er nogle steder, hvor vi kan øge kvaliteten. Men alle er på arbejde, når borgerne er der. Det ville give god mening, at vi brugte mere tid på det, men vi skal jo have budget til det."

– Leder, Sundhed og Omsorg

Kvalitet & borgerbehov



Når lederne peger på det vilkår, at de på deres egen institution ikke kan se, at vagtplanen går op med flere på fuld tid (under hensyntagen til økonomien), omtaler de muligheden for delt tjenestested. Det betyder, at medarbejdere samlet set arbejder fuld tid, men fordeler deres timer på forskellige institutioner/arbejdspladser.

Delt tjenestested er noget lederne ser på med en vis skepsis både af hensyn til medarbejderne og af hensyn til borgerne.

”Men jeg kan høre rundt omkring, at grunden til man ikke altid vil gå op i tid, det er, fordi man ikke vil have alle lukkevagterne. Hvis du går op i tid, så skal du også have lukkevagter. Eller så vil du også risikere, at du skal have to timer nede på vuggestuen, når du er i børnehaven. Det vil folk helst ikke. De vil helst være der, hvor de plejer.”

– Leder, Børn og Unge

”Vi har enormt mange i Sociale Forhold og Beskæftigelse, der krydser over. Det skaber usikkerhed, fordi borgerne så er mere udadreagerende. Enormt mange medarbejdere er ekstremt tryghedssøgende og er glade for, at de ved, hvad de skal nede ved en bestemt borger senere.”

– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Vi prøvede det sidste år som center og sagde, alle dem af jer, der vil op på fuld tid, det skal jeg nok give jer. Men jeg kan bare ikke love jer, at det bliver der, hvor I er på arbejde i dag. Og da det aber dabei kom på, så var der 0 mennesker, der bad om fuld tid, ud af 250 ansatte.”

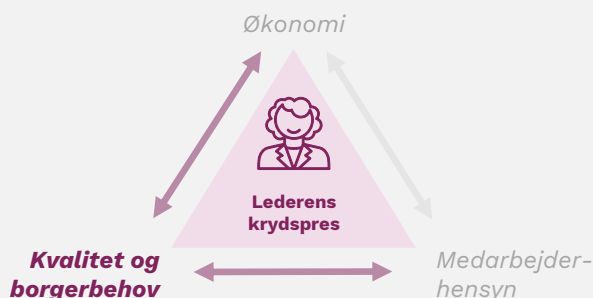
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Det, man kan gå ind og arbejde med er, at gøre det mere attraktivt at have delt arbejdstid mellem flere arbejdspladser. Det kan man godt. Men der er en usikkerhed for medarbejderne i: hvem er min daglige leder så? Og hvis jeg er syg, skal jeg så til sygesamtale to steder? Det gør også bare, at man tænker, at det er bøvlet.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

For nogle ledere bliver arbejdstilrettelæggelsen således en stor kabale mellem de individuelle medarbejderhensyn, arbejdstidsregler og borgerbehov - hvornår på døgnet er hjælpebehovet størst, og hvordan kan de sikre størst mulig kontinuitet for borgerne/børnene.

Kvalitet & borgerbehov



Det er også værd at bemærke, at nogle ledere peger på, at vaner og kultur præger arbejdstilrettelæggelsen nogle steder.

”Der er noget om den her fastlåste holdning. Det er jo sådan noget, der er opstået gennem mange år kommunalt. Det her med, hvordan man skal møde i vagter. Jeg hører hele tiden folk sige: ”Fra 7 til 15 og fra 14 til 22 – det er bare sådan en aftenvagt, den skal hedde”. Men hvorfor er det, at det skal hedde det?”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

I en meget travl lederhverdag, er der gode forklaringer på, at eksperimenter og innovativ tænkning kan være vanskelig. Og netop tiden og overskuddet til at udtænke nye arbejdstilrettelæggelsesformer er noget af det, lederne efterlyser, og noget af det, der har virket de steder, hvor de er lykkedes med at få flere på fuld tid.

”Jeg har kolleger, der sveder tran lige nu ved tanken om, at de skal ansætte på 37 timer, hvor jeg har det sådan lidt, at det jo faktisk er let nok at gøre. Det kræver bare, at du ser på hele opbygningen af et rul på en anden måde. Og du skal også være kreativ, og du skal også turde at tænke nogle helt andre tanker, end man plejer. Det er faktisk det allervigtigste, det her med at turde at tænke nogle andre tanker.”
– Leder, Børn og Unge

”Så i stedet for at bruge seks medarbejdere på ét rul, så brugte vi kun fem. Det gjorde, at de selv kunne dække weekender og arbejde hver tredje weekend, så de ikke skulle have for mange hverdagsweekender, eller hverdagsvagter også. Så det var et kæmpe puslespil, vi havde gang i, og det tog lang tid.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Udviklingspres



Lederne i denne undersøgelse peger desuden på det konstante udviklingsfokus som et emne, der kan udfordre fuldtidsdagsordenen. Det drejer sig om en række initiativer – ofte igangsat af administrationen – og som rammer en i forvejen fortravlet leder.

”Indkøbsaftaler, som der også er. Vi har også fået vores administrative medarbejdere ind og sidde centralt, det vil sige, at det er nogle helt andre arbejdsgange for os. PPR er i gang med at udvikle sig selv, og hvad de skal. Vi sidder med klyngearbejde, som vi skal forholde os til at prøve. Så har vi Aarhus Ejendomme, som vi bruger utrolig meget tid på. Og så har vi Bredere Børnefællesskaber, som også kører i systemet nu. Og næste år skal vi jo så have tilsyn igen. Vi når dårligt at lave handleplanen før vi skal i gang igen. Og jeg siger ikke, at der er noget negativt i det, men det er bare rigtig mange arbejdsgange. Så får vi NORMA og et nyt lønsystem. Og så siger mine pædagogiske ledere, ”at lige nu sidder jeg og taster, og taster, og taster”

– Leder, Børn og Unge

”De trædesten, der er lagt med tilsyn, og at man vil gerne have fokus på, at den pædagogiske ledere ikke skal være pedel og sagsrådgiver, og alt muligt andet. Der er nogle gode tanker. Jeg tror egentlig, der er mange, der har forstået budskabet, og det er det, der er så paradoksalt, for når det så kommer ud til os, så matcher det ikke virkeligheden, selvom intentionerne er gode. Jeg møder faktisk ikke nogen mennesker, hverken inde på rådhuset, i forvaltningen eller hvor jeg nu kommer hen, som ikke siger børnene først. Det er bare ikke de handlinger, der sker”

– Leder, Børn og Unge

”I dag skulle jeg godkende en regning, og jeg skulle give så mange informationer, at jeg næsten var ved at kaste op. Det er selvfølgelig fordi, at vi ikke må snyde systemet, men det bliver jo også bare enormt tidskrævende. I vores lille system, der kunne det også bare være rigtig rart, at det er børnene først i alle de ting, som vi vil med de decentrale enheder. Vi har meget fokus på borgeren først, men hvordan? Aarhuskompasset er nok ikke kommet helt derud, hvor man kan sige, at borgerne, og her børnene kommer først. Vi siger det, men med den anden hånd, der får vi bare så mange systemer, som vælter det. Og det her efterår har været helt skørt med det.”

– Leder, Børn og Unge

For lederne er presset fra de mange kontinuerlige udviklingsdagsordner medvirkende til, at fuld tid *kan* opleves som endnu et administrativt pres.

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, men 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

I dette kapitel udfoldes disse tre fortællinger, og der skabes en sammenhæng mellem fortællingerne og en række af de handlingsmønstre, som er beskrevet i de to foregående kapitler.

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.

Kapitlet om fortællinger lyser på mindset hos centrale aktører, der har betydning for flere på fuld tid. Det er dog også væsentligt at understrege, at de strukturelle barrierer, som beskrevet i kapitel 2, har afgørende indflydelse på forandringspotentialet. Således vil det efterfølgende kapitel 4 samle trådene og beskrive, hvordan fortællingerne, adfærdsmønstre og strukturer i systemet kan adresseres gennem systemiske løftestænger. Dette kapitel er således ikke hele svaret på barriererne – det er en del af det samlede økosystem, der skal adresseres med løsningsrum.

1. Fuld tid **vil** føre til yderligere arbejdspress

En del medarbejdere, tillidsrepræsentanter, ledere og chefer fortæller, at de er bekymrede for, at flere timer vil føre til mere pres. Det er en gennemgående fortælling hos mange af de mennesker, der indgår i analysen:

"Mine medarbejdere siger: Jeg kan ikke forestille mig, at det giver mig mere tid, og at jeg ikke bare får mere travlt."

– Leder, Sundhed og Omsorg

"Hvis jeg går op i tid, så får jeg mere tid til at løse mine opgaver - nej det passer ikke. Børnene er der fra 6:20 til 5 min i luk."

– Medarbejder, Børn og Unge

"Jeg har også medarbejdere, der siger, at de ikke kan holde til at arbejde mere end 30 timer. Men er det måske bare blevet sådan en sang, der bliver sunget?"

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

"Hvis jeg har en kollega, der gerne vil gå op i tid, så kommer jeg måske til at mangle 2 kollegaer i længden. Hvis man vil op i tid, får man ikke bedre tid – man får flere opgaver."

– Medarbejder, Børn og Unge

"Jeg tror faktisk, at der er undersøgelser, der viser det modsatte, men frygten er, at flere medarbejdere går ned med stress eller sygdom"

– Leder, Sundhed og Omsorg

"Jeg skal den ondelyndme ikke op i tid og have det sværere, end jeg har i dag".

– Medarbejder, Børn og Unge

"Det tror jeg, på papiret er rigtigt - at man er tættere på faste kollegaer og har en forståelse for, at vi er sammen omkring det her. Men jeg tror, at det er meget forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, for hvis arbejdsbyrden er hård og stor, så er det næsten ligegyldigt, hvor mange der er. Fordi når man er dér, så er risikoen for at blive syg bare større."

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

De arbejdspladser i kommunen, der har afprøvet og haft succes med fuld tid, beskriver dog samstemmende, at det *ikke* medvirker til yderligere arbejdspress. Tværtimod. Men de fortæller også, at denne bekymring var tilstede inden, de gik i gang:

"Der er data fra os, der viser, at man ikke bliver mere psykisk eller fysisk belastet af at gå på fuld tid."

– Leder, Børn og Unge

Med et arbejdsliv, hvor hverdagen opleves presset af alle de årsager, der er beskrevet i kapitel 1, er det forståeligt – og menneskeligt – at medarbejdere forestiller sig, at flere timer fører til mere pres.

Der er dog også nogle forhold som bidrager til at forstærke bekymringen. En række ledere og medarbejdere peger på, at de faglige organisationer spiller en væsentlig rolle her.

De faglige organisationer spiller en vigtig rolle i opbakningen til fuldtidsdagsordnen lokalt, og der er hos nogle medarbejdere og ledere en oplevelse af, at lokale tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter forstærker bekymringsfortællingen om fuld tid.

”Det er vigtigt, at hvis vi gerne vil tilbyde fuld tid, så skal vi også stå ved det. Vi har et ansvar, og det er ikke altid det spor TR fremelsker.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Der er en stærk forsvarsmekanisme – også i de faglige organisationer. BUPL har et ansvar for at tale konstruktivt om dagsordenen med og om deres medlemmer – også når det gælder data, der fremviser positive resultater ved fuld tid. Og det synes jeg ikke, at de har levet op til.”

– Leder, Børn og Unge

”Da vi havde møde i vores arbejdsmiljønetværk efter trepartsaftalen, var AMR’erne skeptiske overfor fuldtidsdagsordnen, og de var bekymrede for at blive frataget det frie valg i forhold til, hvor mange timer de ønsker at arbejde”

– Leder, Sundhed og Omsorg

”Der kan være en mistillid til intentionerne, og derfor har vi svært ved at forestille os, at det kan blive godt.”

– Medarbejder, Børn og Unge

Der er stor opbakning fra de faglige organisationer, men det halter fortsat med opbakningen lokalt hos nogle i MED-systemet, hvor lokale tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter naturligvis også er præget af den lokale arbejdspladskultur og det pressede arbejdsmiljø, der er beskrevet i kapitel 1.

”BUPL og FOA skal være langt mere modige med sobert at drøfte fuld tid på et oplyst grundlag. Nogle taler mest i synsninger og ikke på et oplyst grundlag. De udtaler sig ud fra personlige erfaringer, og de taler ikke fra et metaplan eller viden. TR taler fuld tid ned. Dem, der fortæller om deres erfaringer, bliver udskammet. Det er afgørende, at TR ikke modarbejder fuld tid.”

– Konsulent, Børn og Unge

2. Fuld tid **kan ikke lade sig gøre** indenfor den nuværende økonomi og arbejdsplanlægning

I dele af organisationen er der en klar fortælling om, at alle medarbejdere på fuld tid ikke vil kunne lade sig gøre økonomisk, og at det heller ikke kan lade sig gøre praktisk. Disse fortællinger hænger uløseligt sammen med forhold beskrevet i kapitel 2.

Historiske nedskæringer på omsorgsområdet har for en del medarbejdere bidraget til en grundlæggende bekymring for, at fuld tid er en skjult besparelse. Kombinerer man denne bekymring med medarbejdernes store loyalitet overfor hinanden, opstår der en frygt for at fuld tid fører til fyringer:

”Man er meget loyal overfor økonomien, det vil sige at gå op i tid vil betyde, at nogle skal stoppe.”

– Medarbejder, Børn og Unge

”Mange af besparelserne igennem årene har ført til, at man på den enkelte arbejdsplads gik solidarisk ned i tid.”

– Medarbejder, Børn og Unge

”Hver afdeling har deres eget budget, og afdelingslederne er ansvarlige for at overholde det budget. Og det ved arbejdsplanlæggerne også godt, og det ved medarbejderne også godt. Så der er en meget, meget stor ansvarlighed i forhold til det. Så jeg tror godt, at de er opmærksomme på, at fuld tid kunne betyde noget i forhold til økonomien, hvis man insisterer på fuld tid, og hvis man presser på.”

– Leder, Sociale forhold og Beskæftigelse

”Vi passer på hinanden. Hvis nogen går op i tid, må andre jo opsiges.”

– Medarbejder, Børn og Unge

I kombination med den stramme økonomistyring, beskrevet i kapitel 2, medvirker denne fortælling til, at en række ledere er forbeholdne med at afprøve fuld tid. Frygten for et økonomisk underskud afholder lederne i at prøve nyt og medarbejderne i at tro på det som en mulighed, der er god for fællesskabet.

”Jeg har en økonomimodel, der ikke giver mening i forhold til at få flere medarbejdere på fuld tid. Hvis alle var på fuld tid, ville det være umuligt at få mødeplanen til at gå op.”

– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Det er med til, at lederne ikke tør tage nogle som helst chancer. Man laver benspænd! Man laver økonomi uden at tænke på, hvordan det er at være leder. Hvordan får man lederne til at overholde deres økonomi. Det er en kæmpe snubletråd. ”så skal jeg fandme ikke prøve noget nyt.”

– Konsulent, Børn og Unge

Fortællingen om, at økonomien ikke kan bære alle på fuld tid, forstærkes af fortællingen om, at det *praktisk* ikke kan lade sig gøre. Medarbejdere og ledere i analysen peger på, at der er en række praktiske forhold omkring arbejdsplanlægningen, som *umuliggør* fuld tid. Disse forhold er i særdeleshed beskrevet i kapitel 2. Der er dog også en række ledere og medarbejdere, der påpeger, at oplevelsen af *umulighed* måske er en fortælling – eller en vane – mere end det er et vilkår:

”Det er svært at gøre op med plejer – vi plejer at arbejde i tre vagtlag, møde 7.15, fordele vagterne på x måde, ligelig fordeling mellem åbnere og lukkere... Det er langt fra alle, der er begrænsede af arbejdstidsregelsættet. Snarere af kutyme. Det smitter af på medarbejderne: ‘Det kan vi jo ikke... Sådan gør vi jo ikke.’”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Der er noget om den her fastlåste holdning. Det er jo sådan noget, der er opstået gennem mange år kommunalt. Det her med, hvordan man skal møde i vagter. Jeg hører hele tiden folk sige: ‘Fra 7 til 15 og fra 14 til 22 - det er bare sådan en aftenvagt, den skal hedde’. Men hvorfor er det, at det skal hedde det?”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Nogle steder er arbejdstid kulturelt. ‘Det er sådan, vi gør på vores arbejdsplads.’”
– Stabschef, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Fra analysens kapitel 2 fremgår det, at en del ledere er udfordrede af arbejdstidsregler i forhold til fuld tid. De oplever at arbejdet med at lave lokale aftaler er bøvlet. Og dermed påvirker arbejdstidsreglerne den samlede fortælling om, at fuld tid ikke kan lade sig gøre indenfor de nuværende rammer:

”Det skal forhandles med faglige organisationer, for ellers er det overenskomstbrud. Og lokale aftaler er også der, hvor vi får de faglige organisationer til at tage et ansvar ind i, hvordan skal den trepartsaftale, de selv har været med til at lave, implementeres. Hvis en afdelingsleder skal forhandle med sine lokale TR'er, så bliver det, hvad de to kan nå til enighed om, og så bliver det bare meget forskelligt, og både en personlig holdning fra en afdelingsleder og en TR. Og jeg har syv TR i mit center.”
– Leder, Børn og Unge

Et element der påvirker fortællingen om ”det der praktisk ikke kan lade sig gøre” handler om delt-tjenestested. En del ledere og medarbejdere har den opfattelse, at fuld tid vil kræve, at mange medarbejdere arbejder på flere forskellige lokationer, for når der nu ikke er borgere eller børn i huset, hvor skal timerne så lægges? Som beskrevet i kapitel 1 er tilknytningen til arbejdspladsen vigtig for både medarbejdere og ledere. Derfor er forestillingen om at fuld tid kræver delt tjenestested medvirkende til at opretholde forestillingen om fuld tid som en umulighed.

”Medarbejderne har ikke lyst til at skifte til naboteamet. Og det er jo meget menneskeligt. Dem jeg har spurgt vil ikke gå op i tid, hvis de skal skifte team.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

3. Fuld tid er **en tvungen opgave**, som ikke er groet i vores ”baghave”

Fuld tid er som idé skabt langt fra de lokale arbejdspladser. Det er en løsning på velfærdssamfundet rekrutteringsudfordringer. Det er ikke en løsning, som medarbejdere og ledere oplever, at de selv har været med til at definere. Tværtimod – en del ledere og medarbejdere giver udtryk for, at det kan opleves som en tvungen opgave. Medarbejdere giver udtryk for, at der er stort fokus på borgernes behov, men mindre fokus på deres behov:

”Der er enormt meget fokus på borgernes trivsel fra lederens side, men der er ikke særlig meget fokus på medarbejdernes trivsel.”
– Medarbejder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg oplever, at ledere og chefer har meget lidt fokus på arbejdsmiljø, og at medarbejderne faktisk er det allervigtigste redskab.”
– Medarbejder, Sundhed og Omsorg

”Det, der med at det bliver besluttet på højere plan, det tror jeg mere provokerer dem. Medbestemmelsen bliver taget fra dem”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Men jeg tror, at der er mange ting, der kommer fra det politiske, fra hele styret, hvor vi forsvinder lidt i alle de der dagsordner.”
– Leder, Børn og Unge

”Den trepartsforhandling er lavet af nogen, der ikke kender min driftsvirkelighed.”
– Leder, Sundhed og Omsorg

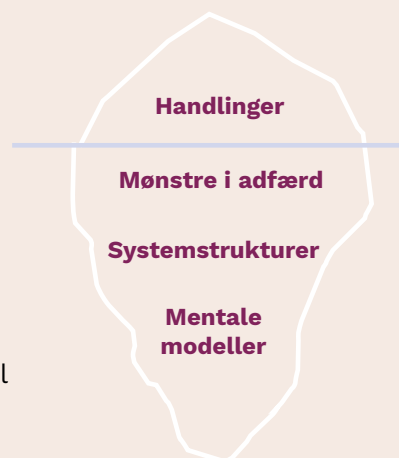
”Det meste af tiden handler om at arbejde med, at fuld tid ikke bare er dårligt. Fordi så ser du ikke mulighederne. Vi er nødt til at komme et sted hen, hvor det er, at vi faktisk prøver på at arbejde konstruktivt med det.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

”Jeg vil godt sige, at nej-hatten er skruet ret hårdt ned over mine afdelingsledere. Fordi når de prøver at gå konstruktivt ind i det, så siger de: ‘Men må jeg godt sige til dem (medarbejderne), at efter deres prøveperiode, så kan de jo bede om at gå ned i tid.’ Det er deres mest positive tilgang.”
– Leder, Sociale Forhold og Beskæftigelse

Fortællingen om at der er nogle andre, som har trukket fuld tid ned over hovedet på medarbejderne og ledere, er medvirkende til, at det er endnu mere vanskeligt at trænge igennem med de gode eksempler. Eksempler fra arbejdspladser, hvor der nu er opbakning til fuld tid. På den måde kan fortællingen komme til at fastholde medarbejdere og ledere i et kritisk syn på fuld tid.

Omvendt er der også eksempler på ledere, der har deltaget i workshops med KL og Forhandlingsfællesskabet, og som udtrykker begejstring for involveringen, og som oplever, at deres mindset er ændret fra forbehold til opbakning.

Opsamling – det systemiske overblik



Handlinger

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 lokalaftaler 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 de foregående 3 kapitler i denne analyse, 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 dette kapitel ind på den del af systemet, der er tæt på fuld tid i Aarhus Kommune.

Dette kapitel søger således at lyse på mulige områder – løftestænger for forandring – som på en helhedsorienteret måde kan flytte det samlede økosystem omkring fuld tid i Aarhus Kommune.

Analysen anvender fire *nøgler* til systeminnovation som prisme. Nøglerne udgør tilsammen fire centrale områder, som enhver større systemisk forandring typisk indebærer. Nøglerne er hhv. magt, formål, ressource flow og relationer. De beskrives yderligere på næste side.

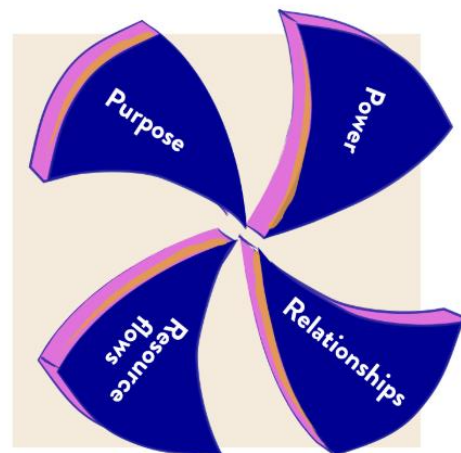
1) Donella Meadows *Donella Meadows*, <https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/>

Systemiske forandringsnøgler

Når udfordringer har en systemisk karakter, dvs. barriererne har rod i mange dele af det samlede økosystem, er det relevant at lede efter løsninger, der kan forskubbe og dermed forandre de underliggende strukturer, der kan holde en udfordring fast.

Systemiske forandringsnøgler kræver en helhedsorienteret tilgang, hvor systemets **formål**, **magt**, **ressourcestrømme** og **relationer** gentænkes.

Hvert af disse områder – eller nøgler – rummer vigtige forandringspotentialer. Og som figuren viser, så vil en bevægelse, der sættes i gang ét sted, kunne påvirke de øvrige forandringsnøgler. På de kommende sider beskrives forslag til forandringer på hver nøgle. Det er dog meget vigtigt at fastslå, at elementerne hænger sammen. Og de bør tænkes sammen i de drøftelser, Aarhus Kommune skal have med afsæt i rapporten.



De fire systemnøgler¹



Magt

Hvem har kontrol over ressourcerne, og hvordan kan magtfordelingen ændres for at styrke aktørernes evne til at træffe bedre beslutninger? En ny magtstruktur kan øge aktørernes autonomi og innovationsevne.



Formål

Hvad er systemets overordnede mål, og hvordan kan det reframe for at understøtte langsigtede, bæredygtige løsninger fremfor kortsigtede gevinster? Ændring af formålet kan føre til nye prioriteringer og ressourceallokeringer.



Relationer

Hvilke relationer binder systemet sammen, og hvordan kan nye relationer skabes for at fremme samarbejde og fælles løsninger? Stærkere relationer kan understøtte systemisk resiliens.



Ressourcestrømme

Hvordan strømmer ressourcer – økonomiske, sociale og miljømæssige – gennem systemet, og hvordan kan de gøres mere bæredygtige og produktive? At ændre ressourcestrømmene kan åbne nye muligheder for vækst og kvalitet.

1) Winhall & Leadbitter, 2022. *Resourcing Systems Innovation / Reframing and transform/*

1. Systemiske skift: Fokus på formål

Dette afsnit beskriver to centrale elementer af nøglen *formål*.

1. Den del der handler om selve formålet med omsorgsarbejdet, og som har betydning for medarbejdere, ledere og børn/borgere.
2. Formålet med fuld tid, som det er kommunikeret fra KL, via medierne og internt i Aarhus Kommune

Kapitlet beskriver et muligt systemisk skift på begge områder.

1.1 Formålet med omsorgsarbejdet

Som det fremgår i kapitel 2, er der et gennemgående fokus på økonomi og budgetoverholdelse hos lederne, og ligeså hos en del medarbejdere. Lederne vurderes på deres evne til at overholde budgettet, på kvaliteten i borgerkontakten og rekruttering af faglighed.

I Aarhus Kommune er der et gennemgående fokus på borgerne – særligt med Aarhuskompasset som styrende idé. Til trods for dette gode arbejde, viser empirien bag denne analyse, at økonomi fortsat er den styrende bundlinje. Denne mekanisme har en afsmittende effekt på en lang række forhold, som det også er søgt beskrevet i kapitel 2.

Her skal blot opsummeres kort:

- Medarbejderne er motiverede af at yde omsorg og pleje til borgere/børn. Men blandt andet pga. økonomien som styrende bundlinje oplever en del, at deres arbejde er presset og opleves mindre meningsfuldt.
- Arbejdspreset fører nogle steder til højt sygefravær og lav tilknytningsgrad. Det fører til et højt vikarforbrug og hyppige udskiftninger i personalegrupperne.
- Borgerne/børnene oplever på nogle institutioner/områder mange skift i personale – og det kan føre til lavere trivsel hos dem.
- Ledere søger både at imødekomme medarbejdernes behov for en sund arbejds- og privatlivsbalance, borgernes behov for kvalitet (og kendte ansigter) og budgettet. Det skaber et krydspres som påvirker deres ledergerning.

Meningen med omsorgsarbejdet bliver lige så stille udvandet for nogle medarbejdere. Det, der som udgangspunkt motiverer dem til at arbejde i omsorgsfaget, risikerer at miste sin tiltrækningskraft. Dette potentielle meningstab kalder på et systemisk ryk.

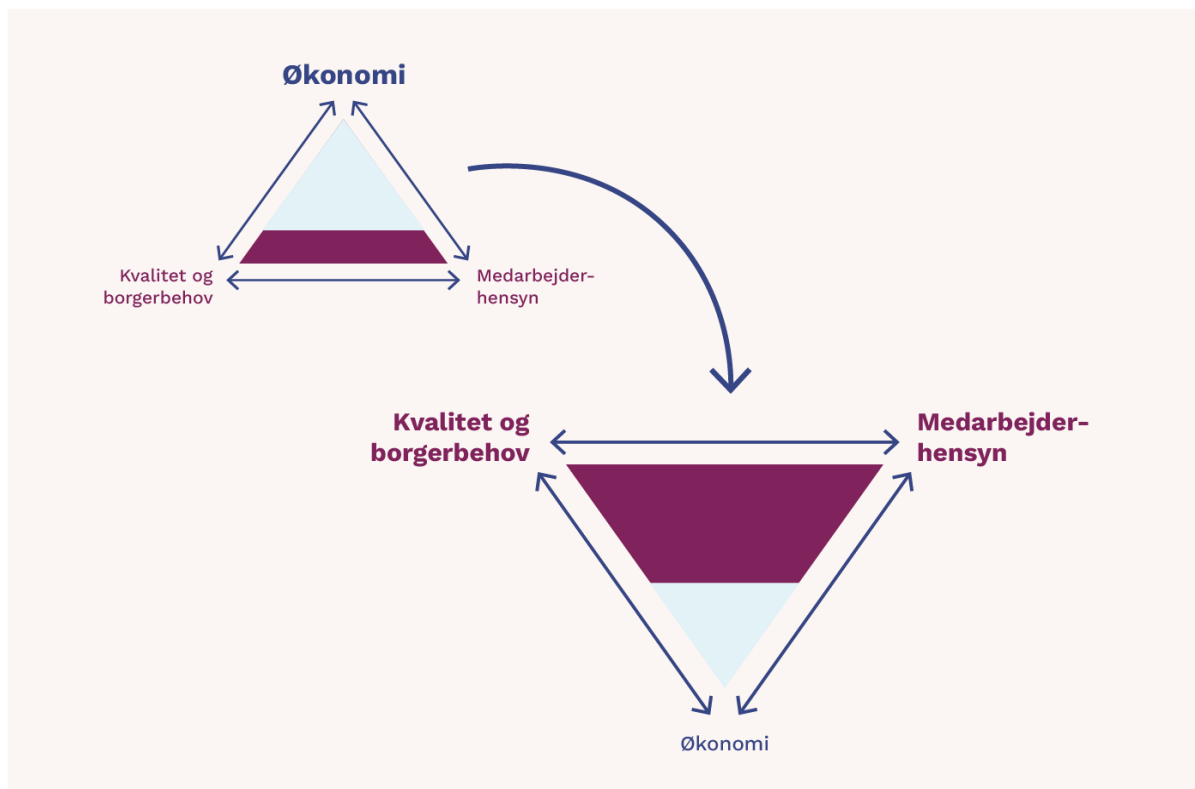
Ved at ændre grundlæggende på kommunens valg af vigtigste bundlinje, vil den oplevede *mening* med arbejdet også forandre sig, og en lang række andre barrierer forandrer sig. På næste side beskrives en mulig tilgang til dette skift.



Formål

Hvad er systemets overordnede mål, og hvordan kan det reframe for at understøtte langsigtede, bæredygtige løsninger fremfor kortsigtede gevinster? Ændring af formålet kan føre til nye prioriteringer og ressourcetildelinger.

Denne rapport anbefaler, at det første systemiske skift handler om at skifte fokus på især to nøgler; mening og ressourceflow. Sæt hensynet til medarbejderne samt kvaliteten og borgerbehov som øverste kontekst, og lad økonomiske modeller/mekanismer udspringe herfra. Dette skift vil betyde et opgør med ydelsestænkningen, som påvirker mange medarbejdere, ledere og borgere, særligt i Sundhed og Omsorg. Det vil også medføre et skift i retning af mere tillidsbaseret økonomistyring med en væsentlig større grad af decentral beslutningskraft.



Skiftet vil kræve et tættere samarbejde mellem administrative funktioner i kommunen og de nære driftsenheder om udvikling af økonomiske styringsredskaber, der er understøttende for driften, og som sikrer et mindre oplevet arbejdspress.

Prøvehandlinger : Tænk langsigtet investering

Mere konkret kunne dette skift eksempelvis indledes med en afprøvning.

Giv alle institutioner/arbejdspladser to års ro til at afprøve nye arbejdstilrettelæggelsesmetoder. I de to år er der ingen sanktioner ved underskud – hverken økonomisk eller ledelsesmæssigt.

Med andre ord: Lad lederne ansætte så mange de kan på fuld tid – også selvom det fører til et budgetunderskud. Se det som en investering, der vil give gevinst på den lange bane, når arbejdsmiljøet forbedres, sygefraværet falder, vikarforbruges reduceres, trivselen hos børn og borgere stiger, og økonomien retter sig.



Ressourcestrømme

Hvordan strømmer ressourcer – økonomiske, sociale og miljømæssige – gennem systemet, og hvordan kan de gøres mere bæredygtige og produktive? At ændre ressourcestrømmene kan åbne nye muligheder for vækst og kvalitet.

1.2 Formålet med fuld tid: Skift fortællingen

En anden central del af *formål* handler om formålet med fuld tid . Som beskrevet i kapitel 3, er der en herskende fortælling om, at fuld tid *mest* handler om borgerne og om at sikre ”flere varme hænder til den offentlige sektor”. I en presset hverdag kan det opleves vanskeligt for medarbejdere og ledere at se, hvordan denne store samfundsdagsorden kan gavne deres hverdag. Se citater i kapitel 3.

I de institutioner i Aarhus Kommune, hvor de imidlertid har haft succes med fuld tid viser resultaterne dog et helt andet billede: Flere på fuld tid har både skabt bedre børne- og borgermiljø og bedre arbejdsmiljø. Ledere fra disse institutioner peger på flere elementer, der har haft afgørende betydning for denne succes. Særligt beskriver de, hvordan dialog og samtaler om fuld tid med medarbejderne har været afgørende:

”Motivationen er jo også, at deres forberedelsestid har de selv kunne bestemme, hvornår skulle lægges. Det der med at ”one size fits nobody”. Det er simpelthen den der med, at jeg afleverer alligevel barnet kl. 8, og jeg skal først møde kl. 9, så er det der, jeg lægger min forberedelsestid. Den der dialog med sin leder omkring det, hvordan ser mit liv ud, og at man jo også bliver taget alvorligt i, hvordan det giver mening for dig?”

– Leder, Børn og Unge

”Der var meget medbestemmelse i forhold til mødeplanen. Og det der drømmeskema. Det var meget, at de var med, og at de kunne se det, at det gav mening i forhold til børnene.”

– Leder, Børn og Unge

Fra fortællingen om fuld tid = flere varme hænder, til fortællingen om fuld tid = mere tid og mere omsorg

Et centralt skift handler således om at ændre fortællingen om fuld tid, så den handler om bedre trivsel for både medarbejdere og borgere/børn. En fortælling der fokuserer på de mulige forbedringer her og nu og for dem det hele handler om.

Samtalen om fuld tid, som redningen på fremtidens velfærdssamfund, glider dermed i baggrunden for de nære dialoger med medarbejderne om den hverdag, der gør det meningsfuldt at gå på arbejde.

Der eksisterer mange eksempler på, at fuld tid fører til mere oplevet tid og omsorg. Det kan dog være vanskeligt at udbrede eksemplerne på tværs af institutioner. Derfor anbefales det, at fortællingen både handler om de generelle forbedringsmuligheder – og lokale cases, som ledere og medarbejdere kan blive inspirerede af.

Eksempler på budskaber i den nye fortælling om potentialer ved fuld tid

- Tættere relationer med kollegaer
- Større forudsigelighed i hverdagen
- Bedre tid til dokumentation
- Mere trivsel hos borgere/børn
- Lavere sygefravær
- Tættere kontakt med leder

2. Systemiske skift: Fokus på magt

Når man betragter magt i denne henseende, handler det om flere former for magt. Det handler blandt andet om den magt eller mangel på magt, som ledere eller medarbejdere kan have over deres egen tid. Det handler om, hvem der har magten til at definere arbejdets indhold. Det handler også om, hvem der har magten til at definere, hvordan og hvornår man som leder eller medarbejder er en succes. Og det handler om den magt, som borgere eller pårørende har i forhold til at tegne rammerne for den pleje og omsorg, de selv eller deres børn modtager.

Der er med andre ord mange aspekter af magt, der kan påvirkes, og som kan bidrage til ændrede betingelser for fuld tid. Her zoomes ind på to elementer, som i særlig grad udspringer af den forudgående analyse:

1. Magten til at definere hvad de ekstra timer skal bruges til, og hvordan den samlede arbejdstid skal tilrettelægges
2. Magten over egne ledelsesarbejdsopgaver

2.1. Magten til at definere hvad de ekstra timer skal bruges til, og hvordan den samlede arbejdstid skal tilrettelægges

For mange medarbejdere i denne analyse, som det fremgår af kapitel 1 og 2, er det helt afgørende for dem, at få indflydelse på deres egen arbejdstid og vagtplan. Det handler således om at give dem magten over egen arbejdstid. Samtidig handler deres forbehold omkring fuld tid også om deres bekymring for, at mere arbejde fører til mere arbejdspress. Således er det medarbejdernes bekymring, at de ikke selv ville få indflydelse på den ekstra tid. Denne bekymring bekræftes af en række lederudsagn, som også viser, at lederne er bekymrede for, hvordan timerne kan fordeles under hensyntagen til både medarbejdernes personlige præferencer og borgernes behov (kvaliteten i hjælpen).

Prøvehandling: Giv medarbejderne magten over de ekstra timer

Et systemisk skift ville således være at give medarbejderne magten over de ekstra timer. En mulig prøvehandling i Aarhus Kommune kunne derfor være at alle de medarbejdere, der går på fuld tid, må anvende den ekstra tid, som de ønsker. De kan anvende den til dokumentation, til faglig udvikling, til en lille ekstra pause, til længere borgerbesøg, til en rolig oplæsningsstund med børnene i daginstitutionen.

Den enkelte medarbejder bestemmer selv fra uge til uge.



Magt

Hvem har kontrol over ressourcerne, og hvordan kan magtfordelingen ændres for at styrke aktørernes evne til at træffe bedre beslutninger? En ny magtstruktur kan øge aktørernes autonomi og innovationsevne.

Ved at give medarbejderne mulighed for at anvende tiden, som de ønsker, vil kommunen vise en høj grad af tillid til medarbejderne. En tillid som kan komme godt igen i form af højere tilknytning til arbejdspladsen og potentielt lavere sygefravær, hvis medarbejderne oplever, at de ekstra timer reducerer arbejdspresset. For de medarbejdere, der allerede arbejder fuld tid, kunne en løsning være at give dem 2 timer hver uge, som de selv – helt frit – kan råde over. På den måde forfordeles ingen medarbejdere.

2.2. Giv lederne magten over egne ledelsesopgaver

Mange ledere i denne analyse peger på, at det konstante udviklingspres fra administrative opgaver udfordrer dem i forhold til fuld tid. Det er udviklingsopgaver, som alle har den positive intention at forbedre dele af det samlede kommunale system. Det kan være nye IT-systemer, det kan være nye dokumentationstilgange, det kan være nye organiseringsformer, eller det kan være tilsyn.

For lederne – særligt dem med den helt nære personalekontakt – er mængden af udviklingsopgaver overvældende. Lederne beskriver (i kapitel 2), hvordan en række af de initiativer, der igangsættes, er vanskelige at få til at hænge sammen i deres nære virkelighed. De er udviklet et sted i organisationen, hvor der er gode intentioner, men der mangler viden om deres driftsvirkelighed.

Prøvehandling: Stop alle unødvendige udviklingsinitiativer og tag i praktik

En mulig prøvehandling i kommunen kunne således være et tidsbegrænset udviklingsstop fra centralt hold. Lad lederne arbejde med fuld tid i en periode på minimum et år, og afvent med nye større dagsordener.

Når der så skal igangsættes nye tiltag, kan det med fordel gøres i nært samarbejde med de driftsnære ledere. Derfor kunne en prøvehandling være, at rykke alle økonomi- eller HR-medarbejdere meget tættere på driften. Helt fysik rykke dem ud til driften. Afprøv nye former for praktik eller delt kontorplads, hvor administrative medarbejdere eller administrative ledere får mulighed for at lære, hvordan de driftsnære ledere arbejder og tænker.

Et praktikophold kunne også anbefales til alle direktører eller administrative ledere, der sjældent kommer tæt på driften. Dette kunne bidrage til at skabe flere relevante dialoger mellem ledelseslagene om betingelser og dilemmaer omkring fuld tid.



Magt

Hvem har kontrol over ressourcerne, og hvordan kan magtfordelingen ændres for at styrke aktørernes evne til at træffe bedre beslutninger? En ny magtstruktur kan øge aktørernes autonomi og innovationsevne.

3. Systemiske skift: Fokus på relationer

Relationer spiller en afgørende rolle for fuld tid. Relationer mellem lederne og medarbejderne, medarbejderne imellem, relationer mellem medarbejdere og borgere/børn/pårørende, relationer mellem lederne og de administrative funktioner og relationer mellem de faglige forbund og lokale tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

I dette afsnit peges på 3 relationer, som rummer potentialet for forandring og forbedrede betingelser for fuld tid:

1. Relationen mellem den driftsnære leder og medarbejderne
2. Relationen mellem faglige forbund, tillidsrepræsentanter og lederne
3. Relationer mellem administrative økonomimedarbejdere og driftsledere

3.1. Relationen mellem den driftsnære leder og medarbejderne

Som det fremgår af kapitel 2, er arbejdstilrettelæggelsen en afgørende del af betingelserne for fuld tid. I de institutioner, hvor ledere er lykkedes særligt med fuld tid, har de brugt tid på relationsarbejdet med medarbejderne. Det handler om at have mange og gode samtaler med medarbejderne om deres hverdag, deres privatliv og muligheden for at få balancen mellem arbejds- og privatliv til at gå op.

”Det første er at få givet dem den gode oplevelse ved at gå op i tid. Og så nudge dem i det. Du kan godt høre, hvor meget den pædagogisk leder står med. Det er jo sådan en helt psykologisk proces.”
– Leder, Børn og Unge

I en presset hverdag med (i mange tilfælde) store ledelsesspænd kan det være vanskeligt at finde tiden og ressourcerne for lederne at tage tiden til denne form for samtaler. Her er kendte, gennemprøvede vagtplaner at foretrække.

Prøvehandling: Hjælp de driftsnære ledere med at tage samtalerne.

Afprøv modeller der kan understøtte de driftsnære leders samtaler med medarbejderne om arbejdstilrettelæggelse. Måske kan hr-medarbejdere i nogle områder træde til, måske skal de nære ledere have frikøbt tid til samtalerne, måske skal de i en periode fredes for ”taste-opgaver” ifbm. dokumentation, tilsyn mm. Undersøg lokalt, hvordan lederne ønsker støtte, så de får mulighed for at tage samtalerne med alle medarbejderne.

I dialogen med medarbejderne spiller pkt. 2 også ind. Dette foldes ud i det følgende.



Relationer

Hvilke relationer binder systemet sammen, og hvordan kan nye relationer skabes for at fremme samarbejde og fælles løsninger? Stærkere relationer kan understøtte systemisk resiliens.

3.2. Relationen mellem faglige forbund, tillidsrepræsentanter og lederne

Lokale tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter spiller en vigtig rolle i relationsopbygningen. De kan – som det er udfoldet i kapitel 2 – i nogle tilfælde fungere som gate keepers for medarbejdernes interesse for fuld tid. Omvendt har denne medarbejdergruppe en særlig position i forhold til at inspirere medarbejderne.

Ifølge de faglige forbund er der indenfor de eksisterende arbejdstidsregler i vid udstrækning plads til, at alle kan gå på fuld tid. Det kræver nogle lokale aftaler, som i visse tilfælde kan være vanskelige for lederne at få på plads (jf. kap.2)

Således vil en vigtig løftestang være at skabe en endnu stærkere opbakning til at få lokale aftaler i hus.

Prøvehandling: Gør TR- og AMR til ”fuld tids ambassadører”

I et nært samarbejde mellem de faglige organisationer og administrationen klædes alle TR og AMR på med viden om fordele ved fuld tid samt mobiliseres til at tage et medejerskab til dagsordenen. Det tager tid at skabe tryghed om fuld tid, hvorfor det er vigtigt at tage deres bekymringer alvorligt og indgå i gode dialoger med dem om deres – og medarbejdernes drømme.

3.3. Relationer mellem administrative økonomimedarbejdere og driftsledere

Mange ledere, jf. kap 2, lyser på, at selve økonomistyringen er krævende. Nogle ledere har begrænset uddannelse i økonomistyring, og de kan have svært ved at overskue nye måder at skrue deres økonomi sammen. Derfor er relationen mellem centrale økonomifunktioner og de driftsnære ledere afgørende.

Prøvehandling: Gør økonomisparring håndholdt

I de foregående sider beskrives et forslag om at placere økonomifunktioner helt ude i driften. For nogle ledere er nye systemer, skemaer og modeller en begrænset hjælp. Det er derimod den nære, håndholdte dialog med dem om deres drift, som er hjælpsom.



Relationer

Hvilke relationer binder systemet sammen, og hvordan kan nye relationer skabes for at fremme samarbejde og fælles løsninger? Stærkere relationer kan understøtte systemisk resiliens.0

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

Fra analyse *til handling*

Denne analyse peger på en lang række områder, der påvirker hinanden og utilsigtet bliver barrierer for fuld tid. Den peger også på *løftestænger*, der skaber handlerum for medarbejdere og ledere og dermed potentielt kan styrke fuld tid.

Intet vil ske af sig selv – det kræver dialog og prioritering. Derfor er forhåbningen at analysen vil danne grobund for mange gode dialoger og efterfølgende modige handlinger.

I foråret 2025 præsenteres og diskuteres analysens pointer på tværs af Aarhus Kommune. Der findes ikke simple løsninger på manglen på arbejdskraft i kommunerne. Denne analyse er 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.

Processen frem mod udarbejdelsen af denne analyse har krævet mange kræfter og tid af en lang række mennesker.

Derfor skal der lyde en særligt stor tak til hele projektgruppen for deres ihærdighed og engagement, til arbejdsgruppen for at bidrage med viden og kompetencer. Også tak til alle de mange medarbejdere og ledere, der har prioriteret at deltage i interviews, fokusgrupper, og som har inviteret os ind på deres arbejdspladser.

Tak for at bruge timer i et i forvejen travlt – og for nogle presset – arbejdsliv.



31.1.2025

Analysen er udarbejdet af Forandringsbureauet Operate A/S
i samarbejde med Aarhus Kommune fra september 2024 til februar 2025.