

Evaluering af Projekt-
Fremtid med fuldtid
2023
Skanderborg Kommune

Indhold

Resume og overordnet konklusion.....	3
Indledning.....	3
Kort præsentation af projektet.....	3
Baggrund.....	3
Projektet.....	4
Processen.....	5
Deltagere og resultater og det videre forløb.....	5
Hvorfor går medarbejderne op i tid, og hvad betyder det for dem?.....	6
Forandring af strukturerne på arbejdspladsen -vagtplanlægning, arbejdsopgaver mm.....	7
Pusleplaner eller drømmeskemaer.....	7
Vagttyper og opgaver.....	8
Møder, forberedelse og teamstruktur.....	8
Opgaveløsning og kvaliteten af arbejdet.....	8
Forandringernes betydning for arbejdsfællesskabet, arbejdsmiljøet, arbejdskulturen.....	9
Det svære.....	10
Opsamling.....	10
Har projektet medvirket til at løse problemet? -den videreproces.....	10
Bilag A: Hvordan er data samlet ind?.....	12
Spørgeguide til fokusgruppe.....	12

Resume og overordnet konklusion

Det er lykkedes at få 33 medarbejder op i tid fra 1 time til 7 timer pr. uge, således at de fem arbejdspladser tilsammen har fået 129 timers ekstra arbejde uden af ansætte nye. Det øgede timetal afspejler sig ligeledes i ansættelsesgraden, som er vokset for alle arbejdspladser fra 2022-2024.

De medarbejdere, der er gået op i tid, er glade for forandringen, de oplever, at de leverer et bedre kvalitativt arbejde både for dem selv i, arbejdsfællesskabet og for borgerne. De oplever ikke, at det påvirker deres Work – Life -Balance negativt men derimod bemærkes, at det er godt for deres nutidige økonomi og fremtidige pension.

Ud over, at flere er kommet op i tid, er der også arbejdet med den kulturforandring, der følger med. Det er tydeligt, at de kulturelle forandringer er en væsentlig faktor ift. projektets succes. Kultur hænger tæt sammen med såvel historik, struktur og de interpersonelle relationer, der er på arbejdspladsen. For projektet er det tydeligt, at kulturen spiller en ikke ubetydelig rolle ift. projektets forløb, og i hvor høj grad det lykkes.

Strukturerne på arbejdspladsen hænger også tæt sammen med kulturen på den enkelte arbejdsplads. De strukturer, der eksisterer på velfærdsarbejdspladser er blevet overleveret i generationer, og understøttes af såvel aftaler på arbejdsmarkedet som IT- systemer som fx vagtplansystemer.

Der er arbejdet med såvel aftalerne med de faglige organisationer, som vagttyper, opgavetyper og mødetyper, som alle har betydning for strukturerne på arbejdspladserne. Hensigten har været at øge fleksibiliteten og indflydelsen for medarbejderne på deres arbejde både i tid, men også tilrettelæggelsen heraf. Det har været positivt for medarbejderne at opleve indflydelsen omend det også har været en udfordring for nogle, da de var tilfredse med de strukturer, der eksisterede.

Udover de timemæssige resultater opleves det også, at kvaliteten af det udførte arbejde er forbedret. Der er flere faglærte på arbejde, det giver større overskud og en bedre opgaveløsning og ro på. Dette til glæde for medarbejderne, men også til glæde for de borgere dette påvirker. Nogle børn, ældre og mennesker med handicap har oplevet større ro og andre også en højere grad af aktivitet.

For arbejdspladserne er det nu tid til at holde fast i forandringerne, forsætte dialogen og udviklingen af de attraktive arbejdspladser.

Indledning

Denne evalueringsrapport er en opsamling på projekt Fremtid med fuldtid i Skanderborg Kommune i 2023. Der er gennemført kvalitative semistrukturerede fokusgruppeinterviews på 1,5 time med arbejdsgrupperne samt 2 medarbejdere, der er gået op i tid, fra de fem deltagende arbejdspladser.

Arbejdspladserne er:

- Afdeling K12 og Skovkilden ved Plejecenter Kildegården,
- Hjemmeplejen PB Lundsvej,
- Boenhed 6 i Landsbyen Sølund,
- Dagtilbud Bakketoppen ved Dagtilbud Nord,
- Dagtilbud Tippehøj og Lynghoved ved Dagtilbud Ry.

Spørgerammen for fokusgruppeinterviewet findes i bilag A.

Kort præsentation af projektet

Baggrund

De store samfundsmæssige udfordringer med mangel på arbejdskraft kommer vi til at arbejde med i mange forskellige sammenhænge og ud fra mange forskellige perspektiver i de kommende år. Det handler bl.a. om, hvordan vi arbejder med Skanderborg Kommune, som en attraktiv arbejdsplads både for de medarbejdere, der er ansat og for de medarbejdere vi gerne vil tiltrække i fremtiden. Vi skal derfor arbejde med at tiltrække arbejdskraft, men ikke mindst at tilknytte de medarbejdere, der har valgt Skanderborg Kommune som arbejdsplads. Projekt Fremtid med fuldtid handler i første omgang om at tilknytte medarbejdere, for derefter at tiltrække ny arbejdskraft.

Vejen til løsningerne på udfordringerne med at tiltrække og tilknytte medarbejdere er ikke enkel, vi må gå ad mange forskellige slags veje for at finde løsninger på, mere arbejdskraft og dermed arbejdstid som den knapperessource.

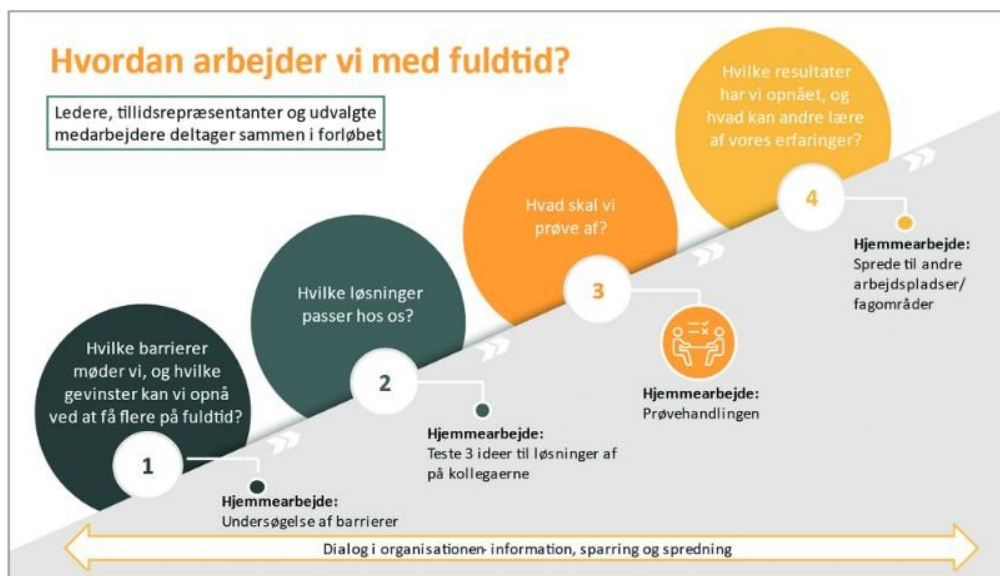
Rundt omkring på de lokale arbejdspladser bliver der arbejdet med tiltag med det mål at gøre dem attraktive. Projekt Fremtid med fuldtid, som er etableret i et samarbejde mellem KL og Forhandlingsfællesskabet har til formål at få flere medarbejdere op i tid. Skanderborg Kommune har været med i anden runde i 2023. HovedMED-udvalget har den 22. februar 2024 vedtaget, at Skanderborg kommune deltager i tredje runde i 2024.

Projektet

KL og Forhandlingsfællesskabet er enige om målet - at langt flere kommunale medarbejdere skal op i tid eller ansættes på fuldtid.

På fremtidens kommunale arbejdsmarked skal medarbejdere i højere grad ansættes på fuldtid - KL og Forhandlingsfællesskabet er derfor enige om at understøtte indsatsen i det ambitiøse fælles partsprojekt Fremtid med fuldtid. Der er bevidsthed om, at den fælles målsætning ikke kan indfries på kort sigt, det kræver derimod et langt sejt træk. Den mangeårige tradition for deltid på arbejdspladserne hos både arbejdsgivere og medarbejderne, vil de centrale parter i fællesskab udfordre og finde løsninger på i samarbejde med de lokale parter.¹

Fremtid med fuldtid består af fire workshops, hvor de deltagende arbejdspladser repræsenteret af en arbejdsgruppe mødes. Arbejdsgruppen består som minimum af TRIO gruppen og et par medarbejdere. I perioden mellem den enkelte workshop arbejder den lokale arbejdsgruppe med forandringerne på arbejdspladsen:



¹ https://vpt.dk/sites/default/files/2020-04/280220-08-44_f-lles-m-ls-tnings_frem-mod-fuldtid-som-det-normale-i-kommunerne.pdf

Processen

De fem arbejdspladser har arbejdet ud fra den overordnede plan, der er blevet lagt fra projektets side, men det har været forskelligt, hvordan det er grebet an i praksis. Alle fem arbejdspladser etablerede en arbejdsgruppe som bestod af TRIO-gruppen samt et par medarbejdere.

Efter Workshop 1:

Det blev undersøgt, hvilke barrierer der var på den enkelte arbejdsplads for, at medarbejdere ønskede at gå op i tid, men også hvilke gevinster, der kunne opnås, hvis flere gik op i tid.

Det er blevet undersøgt, hvor mange medarbejdere, der var interesseret i at gå op i tid. På nogle arbejdspladser er der sendt spørgeskemaer rundt, andre har afholdt personalemøder om temaet. Dermed har alle kunne bidrage med egne ønsker, og samtidig er der skabt et overblik over den samlede arbejdsplads. En viden, der har været nødvendig for at kunne arbejde videre med processen.

Efter Workshop 2:

Der har været mange forskellige processer på de enkelte arbejdspladser alt efter, hvordan de har valgt at gribe projektet an, og hvilke mål de har haft med processen.

De enkelte arbejdsgrupper besluttede, om de ville arbejde med fx drømmeskemaer eller pusleplaner. To arbejdspladser har arbejdet med drømmeskemaer (BE6, Dagtilbud Bakketoppen) og to har arbejdet med pusleplaner (Hjemmeplejen, Plejecenter Kildegården). Derudover har Dagtilbud Rys ledelse spurgt medarbejderne, hvem der ønskede at gå op i tid, og om de ønskede en 4 dages arbejdsuge.

I processen har det været lederens og til dels arbejdsgruppens opgave sideløbende at arbejde med at undersøge borgernes/beboernes ønsker ift. aktiviteter på døgnet, men også at være nysgerrige på den samlede opgavefordeling på de forskellige arbejdstider samt behov for og ønsker fra medarbejderne ift. mere fleksibilitet ønske om nye opgavetyper mm.

Efter workshop 3:

Arbejdspladserne har arbejdet med forskellige strukturændringer herunder konkrete nye vagttyper, nye arbejdsopgaveoversigter, teamstrukturer, mødestrukturer, aftaler med de faglige organisationer for prøveperioden etc.

Arbejdspladserne var klar til at sætte prøvehandlinger i gang, men perioden frem til workshop 4 var for kort til, at arbejdspladserne havde fået nok erfaring med prøvehandlingen inden sidste workshop 1. december. Derfor har de fleste valgt at forlænge prøveperioden til først kvartal af 2024.

Efter workshop 4:

Prøveperioden sluttede i marts/april 2024, hvorfor det først er på dette tidspunkt, at arbejdspladserne har kunnet evaluere projektet.

Deltagere og resultater og det videre forløb

De tydeligste resultater af Skanderborg Kommunes deltagelse i projekt Fremtid med fuldtid i 2023 kan umiddelbart aflæses i konkrete hårde data. De fem arbejdspladser har tilsammen fået 129 ekstra arbejdstimer pr. uge uden at ansætte flere. Fordelingen fremgår af nedenstående tabel.

Antal ekstra arbejdstimer fordelt på arbejdspladser og medarbejdere

Arbejdsplads	Antal medarbejdere er gået op i tid	Samlet timetal pr. uge	Øvrige resultater ift. timetal
Hjemmeplejen P B Lundsvej	12	26,5 timer	Nyansatte aftenvagter på 37 t. Stillingsopslag på 37 timer
Plejecenter Kildegården: Skovkilden og K12	9	47 timer	Flere aftenvagter vælger fuldtid 50% af medarbejderne er på fuldtid. Stillingsopslag på 37 timer.
Dagtilbud Nord: Bakketoppen	5	18,5 timer	Ved ansættelse tilbydes 37 timer.
Dagtilbud Ry:	0		3 medarbejdere har valgt (4 dages arbejdsuge) Ved ansættelse tilbydes 30-37 timer. "Op i tid" som udviklingsmål.
Landsbyen Sølund: Boenhed 6	7	37 timer	Medarbejdere er gået op i tid flere med længere vagter. Alle, der vil, kan komme op i tid

Det er fine resultater, hvor stort set alle arbejdspladser har fået medarbejdere op i tid.

Det øgede antal arbejdstimer kommer også til udtryk i beskæftigelsesgraden. Som det fremgår af nedenstående tabel er beskæftigelsesandelen vokset på alle 5 arbejdspladser fra 2022-2024, om end vækstgraden er forskellig.

Beskæftigelsesgrad

Arbejdstid i procent	Arbejdsplads	2022	2023	2024 (maj)	Vækst-rate fuldtid
Plejedistrikt Skanderborg Skovkilden, Kildegården	30-37	70,4%	64,8%	57,1%	184,9%
	37-	9,3%	18,5%	26,5%	
K12, Kildegården	30-37	66%	52,8%	45,1%	122,7%
	37-	22%	39,6%	49%	
Plejedistrikt Skanderborg Hjemmeplejen P B Lundsvej	30-37	47,3%	39,7%	38,7%	25%
	37-	8,0%	9,3%	10,0%	
Sølund BE 6,	30-37	46,6%	45,6%	44,6%	76,92%
	37	13%	17,1%	23%	
Dagtilbud Ry Tippehøj	30-37	73%	73,8%	73,2%	20,37%
	37-	16,2%	19%	19,5%	
Lynghoved	30-37	75,6%	74,6%	73,2%	38,83%
	37-	10,3%	14,3%	14,3%	
Dagtilbud Nord Bakketoppen	30-37	74,4%	69%	71,8%	120%
	37-	7%	14,3%	15,4%	

Kilde: Targit

Af ovenstående tabel fremgår det, at det for alle fem arbejdspladser gælder, at den samlede ansættelsesgrad er vokset. Alle fem arbejdspladser har således en større andel på fuld tid i 2024 end i 2022.

Går vi lidt ned i tallene, kan vi konstatere, at over 70% af medarbejderne ved dagtilbuddene arbejder mellem 30-37 timer, mens andelen på fuldtid ligger mellem 14-19% i 2024.

I boenhed 6 i Landsbyen Sølund arbejder 44% af medarbejderne mellem 30-37 timer, mens andelen på fuldtid ligger på 23% i 2024.

På ældreområdet ved Kildegården arbejder hhv. 45% og 57% 30-37 timer, mens hhv. godt 26% ved Skovkilden og 49% ved K12 er på fuldtid i 2024.

I hjemmeplejen er arbejder næsten 30-37 timer 39% og 10% er på fuldtid i 2024.

Ser vi nærmere på væksten i andelen af medarbejdere fra 2022-2024 på 30-37 timer og fuldtid (37 timer) vidner tallene om, at medarbejdere er gået op i tiden. De største vækstrater ser vi ved Kildegården, plejedistrikt Skanderborg, med en vækstrate på 184,0% for K12 med 22 % på fuldtid i 2022 og 49% i 2024, mens Skovkilden har en vækstrate på 122% med 9,3% på fuldtid i 2022 og 26,5% i 2024. Bakketoppen ved Dagtilbud Nord har ligeledes en vækstprocent på 120%, da væksten i andelen af medarbejdere på fuldtid fra 2022-2024 gik fra 7% til 15,4%.

De øvrige arbejdspladser har ligeledes flyttet sig. Boenhed 6, I landsbyen Sølund, med en vækstrate på 76,9 % med 13% på fuldtid 2022 og 23% i 2024. Ved dagtilbud Ry ser vi en vækstrate på 38,8% for Lynghoved med en vækst fra 10,3%- 14,3% i andelen på fuldtid, og en vækstrate på 20,4% for Tippehøj med en andel på fuldtid fra 16,2% i 2022 til 19,5% i 2024. For hjemmeplejen PB Lundsvej er der tale om en vækstrate på 25% med en udvikling fra 8% fuldtidsansatte i 2022 til 10% i 2024.

Hvorfor går medarbejderne op i tid, og hvad betyder det for dem?

Nogle af de medarbejdere, der har valgt at gå op i tid har været motiveret af økonomien, mere i løn og højere pension. Andre peger på, at de er motiveret af at have mere tid til opgaverne, og af om kvaliteten af det

arbejde, der udføres. Det at kunne følge en opgave til dørs og selv afslutte opgaven fremfor at videregive den til en kollega.

Tilbuddet om fleksible løsningers betydning for work-life-balance oplever medarbejderne forskelligt, hvorfor work-life-balance både er et argument for og imod at gå op i tid. I fokusgruppeinterviewene er det ligeledes tydeligt, at der er en sammenhæng mellem medarbejdernes livsfase herunder om medarbejderen har små børn eller fx har arbejdet et langt arbejdsliv på velfærdsområdet og deres oplevelse af effekten på work-life-balance. De nye vagttyper, der fx er indført på Kildegården og ved Boenhed 6, opleves derfor både som en styrkelse af work-life-balance og begrænsende. Flexvagten kl. 6-8 ved Kildegården opfattes som en styrkelse af work-life-balance særligt for børnefamilier, mens vagten kl. 11-19 opleves som begrænsende.

Det siger medarbejderne:

- En medarbejder, der er gået 1½ time op om ugen har mærket efter, i hvor høj grad det har påvirket hendes work-life-balance. Konklusionen for hende er, at det ikke har påvirket hendes fritids- og familietid, hvorfor medarbejderen vil overveje at gå yderligere op i tid. Som medarbejderen udtrykker det, "Hvis målet er 37 timer, så er det fedt at tage det i bidder".
- Netop det at gå langsomt op i tid omtales som positivt også af en anden medarbejder.
- En medarbejder på dagtilbudsområdet fortæller, at hun er gået 2 timer op om ugen, hvilket hun oplever skaber mere fleksibilitet i arbejdet, energi og overskud. Hun føler ikke det er hårdt, men oplever det godt at følge det samme barn over hele dagen.
- En anden medarbejder på dagtilbudsområdet er gået 7 timer op i tid. Hun oplever en større sammenhæng i arbejdet og større faglig tilfredshed ved både at kunne tage imod og aflevere det samme barn. "Det giver en bedre faglig sammenhæng på arbejdsdagen og bedre overlevering ift. kolleger", fortæller hun.
- En medarbejder på døgnområdet fortæller: "Jeg har været fast aftenvagter, men jeg vil også gerne have dagvagter, så der er større sammenhæng for beboerne, men også for medarbejderne". Hun oplevede ikke, at hun havde brug for de fem fridage, hun havde tidligere, hvorfor hun ønskede at komme op i tid og gerne i et andet vagtlag.
- En anden medarbejder, som for kort tid siden var elev på fuld tid blev efterfølgende ansat på 32 timer som færdiguddannet. "Jeg oplever det derfor naturligt at arbejde 37 timer, og er derfor er jeg gået op i tid", fortæller hun.
- Endelig er der også medarbejdere, der er motiveret af at have længere vagter, da det i nogle tilfælde betyder færre weekendvagter eller en ekstra fridag.

Alt i alt tyder disse tilbagemeldinger på, at fleksibilitet, medindflydelse og ændringer i arbejdstid kalder på høj grad af dialog og indimellem også individuelle hensyn, hvis vi skal lykkes med at få flere op i tid.

Forandring af strukturerne på arbejdspladsen -vagtplanlægning, arbejdsopgaver mm.

En af de helt store forudsætninger for at få flere op i tid er ændringer af strukturerne på arbejdspladserne. Særligt på døgnområdet handler det om vagttyper, længden af vagterne og hviletidsregler mens det på dagtilbudsområdet i højere grad handler om tid til forberedelse om mødestrukturer.

Pusleplaner eller drømmeskemaer

Der er typisk anvendt to metoder, pusleplaner og drømmeskemaer, for at give medarbejderne indflydelse på vagtplanlægningen.

For de arbejdspladser, der arbejder med drømmeskemaer (BE6, Bakketoppen) og for Dagtilbud Ry, som har spurgt medarbejderne om de havde ønsker til vagter og arbejdstider eller fire-dages arbejdsuge, har det betydet, at medarbejdere enten har afleveret deres ønsker til lederen eller arbejdstidsplanlæggeren, eller de har udfyldt en periodes vagtplan med de ønsker, de havde til vagtplanen. Derefter har lederne og arbejdstidsplanlæggerne forsøgt at få planen til at gå op. Undervejs har der været dialog mellem leder, arbejdstidsplanlægger og medarbejderen ift. mulige løsninger for den enkelte og arbejdspladsen.

For de arbejdspladser, der arbejder med pusleplaner (Hjemmeplejen, Plejecenter Kildegården) har medarbejderne holdt møder, hvor de selv har "puslet" arbejdstidsplanen på plads ud fra de ønsker, de havde til egen arbejdstid. Det har betydet, at medarbejderne har drøftet ønsker og behov med hinanden med afsæt i, at arbejdstidsplanen skulle hænge sammen. Dialogerne har primært været imellem medarbejderne, som selv har løst evt. udfordringer med den samlede arbejdstidsplan. Efterfølgende har arbejdstidsplanlæggeren

eller lederen tjekket forslagene, hvis der var udfordringer ift. regler for fx hviletid eller andre forhold har der været dialog med den enkelte medarbejder, for at planen kunne gå op. I starten brugte de 1½-2 timer på at pusle vagtplanen på plads, men øvelse gør mester, hvorfor de på evalueringstidspunktet kun brugte ca. en time.

Vagttyper og opgaver

På flere af arbejdspladserne er der arbejdet med ændringer i typen af vagter. Særligt på de døgndækkede arbejdspladser har der været drøftelser internt på arbejdspladsen og mellem ledelse, TR og de faglige organisationer. Drøftelserne med de faglige organisationer og efterfølgende beslutninger har medført mulighed for at afprøve forskellige længder af arbejdstider og dermed vagter i en prøveperiode.

På plejecenter Kildegården og i BE6 er der arbejdet med nye vagttyper for at imødegå borgernes og beboernes ønsker. For Kildegården betød det en vagt fra kl. 11-19, mens den i BE6 var fra kl. 14-20.30. Derudover har Kildegården arbejdet med en flexvagt fra kl. 6-8, hvorved medarbejderne har kunne flekse, hvis der var behov for dette fx af hensyn til Work-Life-Balance.

I flere tilfælde har det været nødvendigt at indgå en aftale for en prøveperiode mellem arbejdspladsen og de faglige organisationer. Det har primært handlet om længden af vagterne, og hvor ofte de længere vagter måtte afholdes herunder også aftaler ift. hviletid. Kildegården har på den baggrund kunne tilbyde 10 timersvagter for FOA-området, og Boenheds 6 har tilbudt 12 timersvagter for FOA-området og 13 timers vagter for SL-området.

Når vagterne ændres får det naturligvis også indflydelse på opgavefordelingen over døgnets vagter, hvorfor Kildegården fx har arbejdet med nye opgavefordelinger. Hensigten var at opnå et mere kontinuerligt opgaveflow, således at opgaverne blev mere jævnt fordelt, men der er samtidig også indhentet ønsker fra borgerne, som gav udtryk for ønsket om mere aktivitet om eftermiddagen. På den baggrund blev der i samarbejde med medarbejderne og lederen udarbejdet nye arbejdskort (liste med opgaver), som medarbejderne har kunne støtte sig til, da de nye vagter trådte i kraft. I boenhed 6 er der ligeledes indført en ny vagttype fra kl. 14-20.30, for at give beboerne mulighed for at komme "ud af huset".

Ved hjemmeplejen har en af de strukturelle forandringer været, at de har ændret procedurer for bestilling af særlige hjælpemidler, så medarbejderne nu selv kan bestille, således at det herefter går hurtigere med bestilling heraf.

Møder, forberedelse og teamstruktur.

På flere arbejdspladser er der ændret på mødestrukturen. Det ses fx i Dagtilbud Ry men fx også i Boenhed 6, hvor der udover personalemøder er indført teammøder, hvor de nu arbejder med vidensdeling omkring den enkelte beboer. Ligeledes betyder ændringerne i hjemmeplejen og på Kildegården også nye møder særligt ift. pusletiden, hvor medarbejderne selv planlægger arbejdstiden. Der er indført nye pauser og fælles frokost. Ligesom der også er indført en ny teamstruktur med mindre teams, hvilket har været et positivt både ift. projektet men også for opgaveløsningen.

En stor forandring på dagtilbudsområdet er indførelsen af forberedelsestid. I dagtilbud Ry har medarbejderne 1-1½ times forberedelsestid, mens det ved Bakketoppen er 1 time til pædagogerne pr. uge. Det er forskelligt, hvordan de to enheder håndterer planlægningen, men for medarbejderne har det betydet, at der er mere ro på, da de nu har en ret til at gå fra og forberede sig, og for arbejdspladsen betyder det, at arbejdet kan tilrettelægges så forberedelsen lægges, hvor der er mindst "pres på" ift. børnene.

Opgaveløsning og kvaliteten af arbejdet

Når en arbejdsplads ændrer på personale- og opgavesammensætning og fordelingen af opgaver og vagter får det betydning for måden opgaven løses på og kvaliteten heraf.

Når flere faglærte (uddannede medarbejdere) går op i tid, betyder det også, at andelen af faglært arbejdstid i enheden vokser. Det giver bedre kvalitet, er erfaringen på de arbejdspladser, der har været med i projektet.

På dagtilbudsområdet udtaler en medarbejder fra Bakketoppen fx, at "det har været positivt for kvaliteten, at jeg er gået op i tid. Det skaber kontinuitet, at jeg kan følge børnene over længere tid, både tage imod et barn og morgenen følge barnet gennem dagen, og aflevere barnet igen til forældrene, og fortælle dem, hvad der er sket i løbet af dagen". Lederen oplever, at når den faglige kvalitet øges, er det lettere at fastholde den faglige indsigt medarbejderen får, og videregive den til kolleger, når medarbejderen er på arbejdspladsen i et længere stræk end tidligere.

Det samme ser vi fx også på ældreområdet ved Kildegården og hjemmeplejen, hvor de både oplever, at der skabes større grad af ro og nærvær hos beboerne, og samtidig er de blevet bedre til at opdage forandringer ved borgere, da der er flere faglærte på arbejde, det har ligeledes ført til større borgertilfredshed er respondenternes oplevelse. Borgerne ved Kildegården har også selv haft indflydelse på den større grad af ro, idet de har ønsket mere aktivitet og nærvær hen over eftermiddagen, hvorfor der blev oprettet en ny vagttype fra kl. 11 til 19. Det har ifølge medarbejderne medført, at der er mere ro, da der nu er en medarbejder, som har opgaven ift. aktivitet og trivsel for borgerne i perioden.

Et er borgernes tilfredshed, men medarbejderne er også mere tilfredse med det arbejde, de leverer. Det har givet større grad af overblik og indblik og et helhedssyn, bl.a. via øget samarbejde på tværs af vagtplag. Netop samarbejdet på tværs og i eget vagtlag har betydet, at det er lettere at få sparring ligesom dokumentationsarbejdet nu går hurtigere og lettere.

På handicapområdet i boenhed 6, har forandringerne også medført øget kvalitet fortæller både leder og medarbejdere. Der er nu et overlap mellem vagterne og der er oprettet en vagt fra kl. 14-20.30, og der er sat tid af til dokumentationsopgaven. Det "at arbejde i dybden med opgaver omkring den enkelte beboer og faglige opgaver, har sammen med de øvrige tiltag øget kvaliteten, men også muligheden for, at mødes om opgaven på tværs af enheden", fortæller en medarbejder. For beboerne har den øgede arbejdstid og de nye vagttyper betydet, at der er tid til at komme ud af huset, hvilket har gjort beboerne gladere og skabt mere ro fortæller medarbejdere og leder.

Forandringernes betydning for arbejdsfællesskabet, arbejdsmiljøet, arbejdskulturen

De strukturelle forandringer med nye teamstrukturer, ændrede personale- og teammøder, og de nye vagtplansmetoder har haft betydning for arbejdsfællesskabet på arbejdspladserne. Respondenterne fortæller, at den vedvarende tale om og åbenheden og medbestemmelse fx om arbejdstid forbedrer arbejdsfællesskabet og miljøet på arbejdspladserne.

Forandringerne har givet større indflydelse og fleksibilitet for den enkelte medarbejder, og medarbejderne udtrykker, at de oplever større grad af åbenhed både mellem ledelse og medarbejder og medarbejderne imellem. Det har betydning for dette projekt men også for fremtiden har det betydning, for oplever man som medarbejder åbenhed og indflydelse nu, vil de som de udtrykte det i Ry også være positive overfor forandringer i fremtiden.

I fokusgruppeinterviewene gives der udtryk for, at der er større tilfredshed med at udføre arbejdet, fordi der er mere tid og flere fagpersoner, og det er oftere de samme kolleger, der er tilstede, det giver ligeledes et bedre arbejdsmiljø. Medbestemmelse betyder meget for miljøet. Tid til andet arbejde blevet lagt på et tidspunkt, hvor det passer bedre med børnene i dagtilbuddene, og det at forberedelsestid er blevet en retting, er med til at forbedre arbejdsmiljøet.

I fokusgruppeinterviewene er det tydeligt, at kultur spiller en ikke ubetydelig rolle i muligheden for at forandre såvel arbejdstid og strukturer på arbejdspladserne. Det kommer fx til udtryk ved, at nogle medarbejdere helst vil holde fast ved de vagttyper, og opgaver de har haft i mange år. Eller at det kan opleves svært at forstå, at man som medarbejder skal pusle vagtplaner, når der både er ansat en leder og en vagtplanlægger. Men det handler også om, at kulturen er blevet forstærket af de strukturer, der har eksisteret i 30-40 år, hvilket fx kommer til udtryk i vagtplanssystemer, hvor fleksibilitet ikke har været en indbygget mulighed, men også i de aftaler vi fx har for arbejdstid og hvile på arbejdsmarkedet.

Kulturen og forandringer heraf handler både om "plejer" og dermed og tryghed for medarbejdere, ledere og den arbejdsplads, der er involveret, men også om lyst og mod til at kaste sig ud i forandringer, som ikke nødvendigvis opleves som en brændende platform på alle områder. Netop den brændende platform i form af udfordringerne med at tiltrække og tilknytte medarbejdere opleves forskelligt. Særligt på ældre og handicap området har arbejdspladserne oplevet den brændende platform, hvorfor der også ses de største forandringer her, mens daginstitutionsområdet ikke i samme grad har oplevet platformen brænde. Dette kommer til udtryk ved, at ledere og medarbejdere fortæller, at selvom de ikke alle steder har fået mange op i tid i projektet, så vil det ikke være et problem, når eller hvis platformen brænder, for så vil medarbejderne gerne gå op i tid, hvilket særligt blev fremhævet i dagtilbuddene i Ry.

Kulturforandringer tager tid, derfor kan de små skridt betyde meget for mulighederne for at forandre arbejdstid, -form og strukturer på arbejdspladsen. Når hjemmeplejen på PB Lundsvej er lykket med at få aftenvagterne til at gå op i tid, også selvom det kun er 1 timer, eller når medarbejdere på Kildegården vælger af arbejde i flere typer vagter, fremfor at være fast dag-, aften- eller nattevagt, så er det et kæmpe stort kulturforandringskridt.

Fokusgruppeinterviewene viser også, at kulturforandringerne kræver mod og vedholdenhed både blandt ledere, tillidsvalgte, medarbejdere og de faglige organisationer. Hvis forandringerne ikke blot skal blive en døgnflue er vedholdenheden helt afgørende, for vi falder så let tilbage i den gamle kultur.

Det svære

Det er forskelligt, hvad der har været svært i projektet. For nogle var opstartsprocessen svær, der var svært at få ideer, og at overskue, hvad det gik ud på, og hvor de skulle tage fat. For andre har økonomien været en udfordring fordi pengene til forandringerne skal findes i egen organisation. Det er blevet løst, men ikke uden udfordringer.

Samarbejdet mellem arbejdsgruppen og arbejdspladsen har for enkelte været noget, der skulle arbejdes med. De oplevede, at når arbejdsgruppen havde været på workshop, så skulle de videreformidle til kollegerne, hvilket indimellem været svært og krævet en del drøftelser. Her har arbejdsgruppen kunne bruge hinanden og læne sig op af den ledelsesmæssige beslutning og retning, der var sat – forandringen var et mål, hvilket har hjulpet arbejdsgruppen. Det vidner også om de kulturelle forandringer kan tage tid.

Samarbejdet omkring de organisatoriske rammer om arbejdet er blevet udfordret, og har krævet dialoger og forhandlinger mellem ledelse og fagforbund. Det lykkedes at nå frem til en aftale, som var god for alle, men det har også været en af de bump på vejen, der er blevet drøftet og arbejdet med under vejs.

Især på dagtilbudsområdet er det et bump på vejen, at medarbejderne ikke oplever, at der er en brændende platform ift. at tiltrække arbejdskraft. Derfor har det været vanskeligere at motivere medarbejderne her til at gå op i tid.

Opsamling

Projektets mål var at få flere op i tid og gerne på fuldtid, hvilket er lykkedes for alle fem arbejdspladser. Der er forskelle, i udgangspunktet og arbejdspladserne repræsenterer også forskellige fagområder og såvel dag- som døgntilbud, hvilket betyder, at personalegrupperne repræsenterer forskellige fagligheder, forskellige forudsætninger herunder såvel strukturer som kulturer.

Det er ikke hensigten at vurdere resultatet, men et forsøg på at forstå og videreformidle det, så vi som kommune er klogere på kommende indsatser.

Via fokusgruppeinterviewene ved vi, at den tilsyneladende mindre vækst i andelen på fuldtid fx ved hjemmeplejen dækker over store forandringer, som kun lige er sat i gang. At dagtilbuddenes høje andel på 30-37 timer og mindre vækst i fuld tid kan fortælle os, at det er vanskeligt at få medarbejderne op på fuldtid på dagtilbudsområdet. Medarbejderne oplever her ikke den brændende platform ift. tiltrækning af arbejdskraft i samme grad som på døgnområdet. Det kan også handle om både strukturer, kultur men også økonomi, hvilket er nogle af de parametre undersøgelsen peger på.

Når vi ser den største vækstrate på døgnområdet handler det også om forandringer i strukturer, kultur og kommunikation, og at det er muligt at gå op i tid, og måske også at den brændende platform er mere brændende på døgn end dagtilbudsområdet.

Ud over vækstraten kan vi også se, at medarbejderne har vidt forskellige motivation for at gå op i tid, for nogle handler det om økonomi, for andre om at kunne levere et bedre kvalitativt arbejde og endelig for andre om bedre work-life-balance.

Det er en tydelig effekt af projektet, at opgaveløsningen er præget af større indflydelse og fleksibilitet, hvilket både medarbejdere, borger og arbejdsplads oplever positivt. Samtidig er det også tydeligt, at der er en oplevelse af øget kvalitet som følge af højere grad af faglige drøftelser og flere arbejdstimer særligt de steder, hvor det handler om et øget timetal blandt de faglærte. Det kalder på, at vi på arbejdspladserne er i dialog om, hvordan vi skruer det fleksible arbejde sammen med øget arbejdstid på arbejdspladserne.

Har projektet medvirket til at løse problemet? -den videreproces

Projektet har helt tydeligt medvirket til at løse problemet med den manglende arbejdskraft. Der er samlet set 129 times ekstra arbejde uden nyansættelser. Der er positivitet om projektet og dets resultater.

Særligt på ældre og handicapområdet har projektet sat en proces i gang, som de oplever som kontinuerlig. De forsætter med at arbejde med metoderne og vil fortsat have fokus på at få flere op i tid, og gerne ansætte nye på fuldtid. På dagtilbudsområdet vil de gerne arbejde med mulighederne for fleksibilitet og muligheden for at

gå op i tid. Men som tidligere beskrevet oplever de ikke i samme grad en brændende platform, hvorfor motivationen er mindre. De oplever dog, at medarbejdere vil gå op i tid, hvis behovet bliver tydeligt.

Nogle arbejdspladser oplever, at det er lettere at tiltrække nye medarbejdere. Plejecenter Kildegården har fx med et nyt stillingsopslag oplevet markant flere ansøgere til de ledige stillinger. Nye stillinger opslås som fuldtidsstillinger på ældre- og handicapområdet, mens det på dagtilbudsområdet i højere grad opslås som 30-37 timers stillinger.

Det er forskelligt, hvordan de fem arbejdspladser fremadrettet vil arbejde videre med planlægningen af arbejdstiden. På hjemmeplejen ved PB Lundsvej, Kildegården og ved Boenhed 6 arbejdes der fortsat med hhv. pusleplaner og drømmeskemaer og forventningen er at fastholde arbejdsmetoden i fremtiden, men også at videreudvikle på mulighederne. Ved Dagtilbud Nord arbejdes der med at udbrede ideer og metoder fra Bakketoppen til de øvrige dagtilbud, mens Dagtilbud Ry har beskrevet målet om "flere op i tid" som et udviklingsmål for fremtiden.

Bilag A: Hvordan er data samlet ind?

De Kvantitative data er indsamlet via Targit, som er Skanderborg Kommunes redskab til formidling af personaledata. Data er hentet i april til maj måned 2024.

De kvalitative data er indsamlet via fokusgruppeinterview med de 5 deltagende arbejdspladser. Interviewene er optaget på en lydfil og efterfølgende transskriberet via et IT-værktøj.

Efterfølgende blev data gennemgået og opsamlet systematisk i et regneark.

Spørgeguide til fokusgruppe

- 1) Kort præsentation af jer selv, navn, titel, er I gået op i tid i løbet af 2023?
- 2) Hvorfor valgte I at deltage i projektet Fremtid med fuld tid?

Kan I kort opsummere, hvilke forandringer har I foretaget i 2023- til nu, og hvor mange er gået op i tid fra 2023 til nu antal personer og total antal timer?

- 3) Hvad har fået jer til at gå op i tid på jeres arbejdsplads?
 - a. for jeres egen skyld (Work Life Balance, økonomi, pensionsincitament...)
 - b. for kollegaskabet/ arbejdsfællesskabet?
 - c. for arbejdspladsen?
 - d. for samfundet eller..?
- 4) Hvad skal der til for, at flere vælger at gå op i tid på jeres arbejdsplads?
- 5) Hvad betyder de ændringer, der er foretaget i 2023 - med flere op i tid/ vagtplanændringer/ mulighed for at få indflydelse på planlægningen mv. - for jeres borgere/ børn /"opgaven"?
- 6) Hvad har det givet jeres arbejdsplads, at flere er gået op i tid og dermed flere arbejdstimer i hverdagen (fx følge barnet/borgeren hele dagen/vagten, flere åndehuller, mere tid til opgaverne ..)
- 7) Hvad betyder det for jer, at flere går op i tid ift. den måde I organiserer opgaverne på, at I får mere indflydelse ift. af koordinere opgaverne? (kvantitet/kvalitet af opgaveløsningen, overlap mellem vagter... andet)
- 8) Hvad har det betydet for jeres arbejdsmiljø og arbejdsfællesskab, at flere er gået op i tid, og I har fået indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden?
 - a. Er arbejdsmiljøet blevet bedre?
 - b. Er arbejdsfællesskabet blevet bedre på tværs af fag/vagter mm.
 - c. Hvordan påvirker det sygefraværet?
 - d. Er det lettere at tiltrække nye medarbejdere
- 9) Hvad er de største bump på vejen ved forandringerne, har I overkommet dem og hvordan?
 - Hvad har været svært i arbejdsgruppen?
 - Hvad har været svært i relationen mellem arbejdsgruppen og kolleger?
 - Hvordan har I løst udfordringerne og har det betydning for hvordan vil I løse det fremover?
 - Øvrige overvejelser
- 10) Er der noget, vi ikke har fået talt om, som er vigtigt for jer at få sagt?