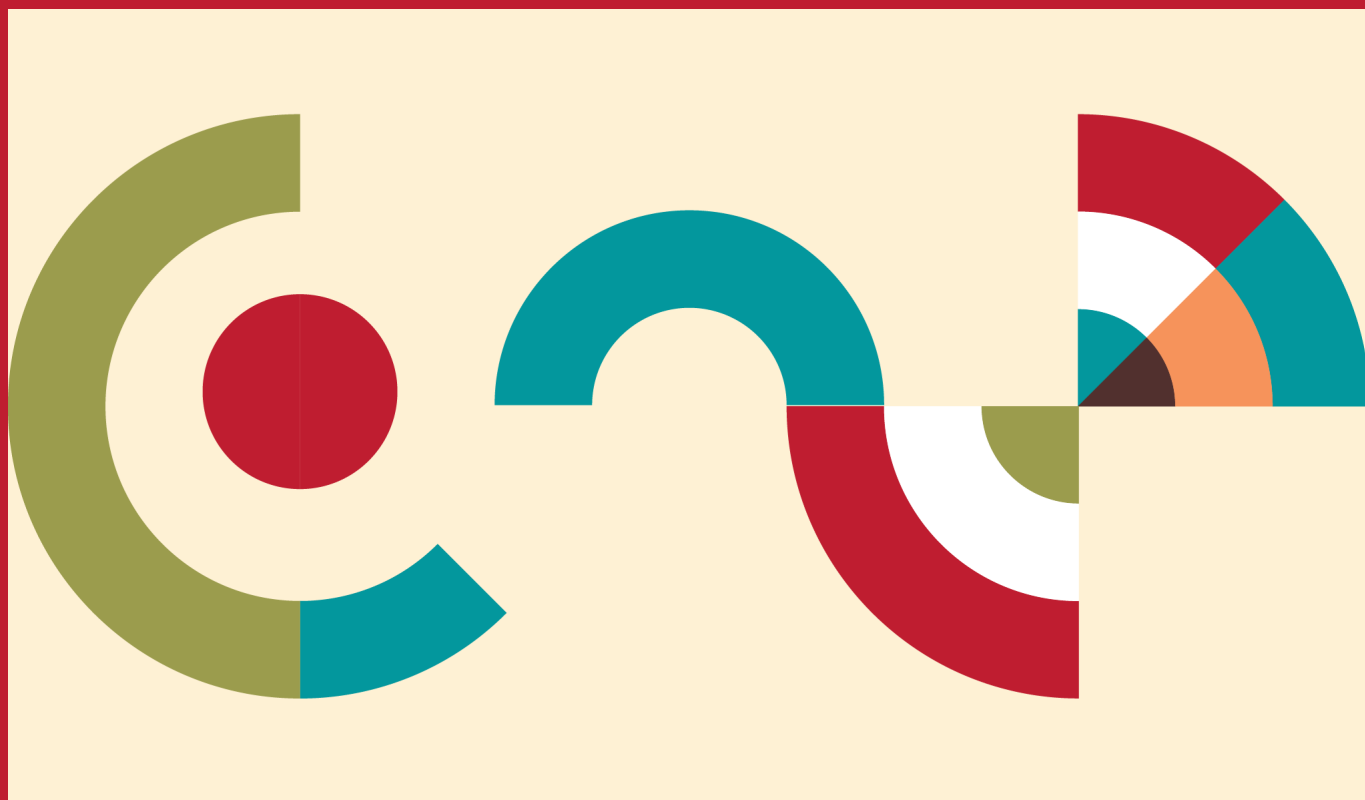


Fuldtid i ældreplejen

Muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid



Fuldtid i ældreplejen – Muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid

© VIVE og forfatteren, 2024

e-ISBN: 978-87-7582-366-6

Projekt: 302125

Finansiering: Social-, Bolig- og Ældreministeriet

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Der er mangel på arbejdskraft inden for ældreplejen, og der arbejdes intenst på at sikre flere medarbejdere. Et fokusområde er at øge arbejdsudbuddet ved at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid i stedet for på deltid.

Med afsæt i praksis har Social-, Bolig- og Ældreministeriet bedt VIVE undersøge muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid.

Undersøgelsen er baseret på casebesøg i fem kommuner. VIVE vil gerne sende en stor tak til deltagerkommunerne og ikke mindst til de forvaltningschefer, ledere og medarbejdere i hhv. hjemmeplejen og på plejehjem, der har deltaget i interviews.

Undersøgelsen er designet, gennemført og formidlet af forsker Heidi Hesselberg Lauritzen. Tidligere videnskabelig assistent Emilie Hjermitslev Jonsen har bidraget med dataindsamling, og analytiker Josefine Frøslev-Thomsen har bidraget til analysen af datamaterialet.

Rapporten har været i fagligt review, og vi takker for gode og indsigtfulde kommentarer. Rapporten er finansieret af Social-, Bolig- og Ældreministeriets årlige trækingsret på analyse- og forskningsopgaver fra VIVE.

Lisbeth Pedersen

Forsknings- og analysechef for VIVE Arbejde og Ældre



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6
-----------------	---

Afrapportering	13
----------------	----

1	Indledning	14
1.1	Deltidskultur i ældreplejen	15
1.2	Formål	17
1.3	Undersøgesdesign	17
1.4	Læsevejledning	18

2	Arbejdskraftsmanglen i casekommunerne	19
2.1	Manglen på medarbejdere er en "alles kamp mod alle"	21
2.2	Flere ufaglærte og vikardækning	21
2.3	Kommunale forskelle påvirker arbejdskraftsmanglen	24

3	Fuldtid som dagsorden	25
3.1	Forklaringer på høj andel fuldtidsbeskæftigede i casekommunerne	25
3.2	Perspektiverne for flere medarbejdere op på fuldtid	31

4	Barrierer for flere medarbejdere på fuldtid	34
4.1	Organisatoriske rammer for arbejdstilrettelæggelsen	34
4.2	Løn og økonomiske rammer	45
4.3	Arbejdsvilkår og arbejdsmiljø	49

5	Muligheder for flere medarbejdere på fuldtid	62
5.1	Organisering af arbejdsopgaver	62
5.2	Mindre arbejdspress og bedre tid til arbejdsopgaverne	64
5.3	Større fleksibilitet og indflydelse på vagtplanlægningen	67

Dokumentation	72
---------------	----

6	Data og metode	73
6.1	Forundersøgelse	73
6.2	Caseudvælgelse	73

6.3	Gennemførelse af casebesøg i fem kommuner	74
6.4	Databehandling	76
<hr/>		
	Litteratur	77

Hovedresultater

Gennem de seneste år er ældreområdet begyndt at fylde mere og mere på den politiske dagsorden, hvilket i høj grad skyldes kombinationen af en stadig voksende ældrebefolkning og massive rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer blandt social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen. Fremskrivninger peger på, at der i 2035 vil mangle op mod 27.000 social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen.

Der arbejdes intenst på at finde nye veje til at sikre flere social- og sundhedsmedarbejdere, og en lang række af nationale og kommunale initiativer er blevet – eller bliver i disse år – iværksat med henblik på at imødekomme medarbejdermanglen. Ud over tiltag, der har til formål at udvide arbejdsstyrken gennem rekruttering og fastholdelse af social- og sundhedsmedarbejdere, er der også rettet en særlig opmærksomhed mod medarbejdernes arbejdstid. Det skyldes, at langt hovedparten af social- og sundhedsmedarbejderne i ældreplejen arbejder på deltid. Kun 15 pct. er fuldtidsbeskæftigede.

Formålet med denne undersøgelse er at belyse muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen til at arbejde på fuldtid. Undersøgelsen er gennemført som et kvalitativt casestudie i fem kommuner. I hver kommune er der gennemført interviews med fagchefen for ældreområdet, ledere samt social- og sundhedshjælpere og -assistenter i hhv. hjemmeplejen og på plejehjem.

Overordnede resultater

Potentiale i flere fuldtidsbeskæftigede social- og sundhedsmedarbejdere

Samtlige fem casekommuner oplever mangel på social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen. Kommunerne oplever vakante stillinger, få eller ligefrem ingen kvalificerede ansøgere til stillingsopslag og en generelt stor medarbejderomsætning, ligesom kommunerne i stigende grad må benytte sig af ufaglært arbejdskraft. I lyset af disse udfordringer giver både fagchefer og ledere i hhv. hjemmeplejen og på plejehjem i casekommunerne udtryk for, at der ligger et potentiale i at få flere medarbejdere op på fuldtid.

Fokus på at få flere medarbejdere til at arbejde fuldtid

I flere casekommuner har man både på forvaltningsniveau og ude på de enkelte arbejdspladser (i hjemmeplejen og på plejehjem) strategisk fokus på at øge social- og sundhedsmedarbejdernes arbejdstid, herunder at få dem til at arbejde fuldtid. I flere

casekommuner er det bl.a. et fast punkt at spørge medarbejdere i deltidsansættelser, om de ønsker flere timer eller fuldtid. Dette både til MUS-samtaler og løbende, når kollegaer stopper, med henblik på at tilbyde nogle af timerne til andre medarbejdere, hvis de ønsker det. I én casekommune har man involveret deres lokale MED-udvalg og tillidsrepræsentanter i drøftelser med medarbejderne for at informere om muligheder og potentialer ved at øge arbejdstiden. Selvom fagchefer og ledere generelt er interesserede i at tilskynde til flere fuldtidsansættelser, understreger flere ledere, at de ikke nødvendigvis kan eller vil gøre op med brugen af deltidsansættelser. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at stillingsopslag som oftest slås op med et fleksibelt timeantal frem for fuldtid. Lederne oplever, at de ikke kan stille konkrete krav til medarbejdernes arbejdstid, idet arbejdskraftsmanglen er så omfattende, at de dermed risikerer at stå i en situation, hvor ansøgere vælger at takke ja til andre jobtilbud, der kan imødekomme ønsker til arbejdstid.

Barrierer for fuldtid

I undersøgelsen peger fagchefer, ledere og medarbejdere på en række barrierer for flere fuldtidsansættelser. I de følgende afsnit præsenteres de væsentligste barrierer.

Højt arbejdspress, følelsen af utilstrækkelighed og fysisk og psykisk nedslidning

Travlhed og højt arbejdspress bliver i undersøgelsen fremhævet som grundvilkår i ældreplejen, som kun forværres af den nuværende arbejdskraftsmangel. Fagchefer, ledere og medarbejdere italesætter arbejdspresset som værende en tungtvejende årsag til, at de fleste medarbejdere foretrækker at være ansat på deltid frem for på fuldtid. Det er kombinationen af arbejdsmængden og et stort tidspres, der skaber et højt arbejdstempo, som det kan være vanskeligt at holde til på fuldtid. Flere medarbejdere nævner, at arbejdspresset skal ses i lyset af, at der over tid bl.a. er kommet flere opgaver til i ældreplejen, og at borgerne er mere syge og plejekrævende end tidligere, samtidig med at normeringerne på plejehjem og i hjemmeplejen er faldet. Den stigende andel ufaglærte øger også arbejdspresset. Det skyldes dels, at der er opgaver, som ufaglærte ikke må varetage, og som øger arbejdsmængden hos de faglærte, og dels, at ufaglærte ofte tager sig af de "lettere" borgere, hvilket bidrager til en skæv fordeling af borgerne, hvor de faglærte oplever et yderligere arbejdspress med de "tunge" eller "svære" borgere. Både ledere og medarbejdere understreger, at det daglige arbejdspress er årsag til et højt sygefravær, og at det blandt flere medarbejdere giver anledning til overvejelser om at forlade faget.

Det er ikke kun arbejdspresset i sig selv, der opleves som en barriere for at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid. Undersøgelsen peger på, at medarbejderne oplever, at de må gå på kompromis med deres faglighed, når arbejdspresset er for

stort. Det fremkalder følelser af svigt og utilstrækkelighed, når medarbejderne befinder sig i situationer, hvor de ikke har tid nok til at levere den hjælp og udvise den omsorg, som borgerne har brug for.

Medarbejderne fremhæver, at de betragter deres arbejde som enormt givende og meningsfuldt, men at arbejdets fysiske og psykiske karakter er en væsentlig grund til deltid – for at mindske belastningen på kort sigt og sikre, at de kan holde til arbejdet på længere sigt. Undersøgelsen peger på, at det især er det psykiske arbejdsmiljø og det daglige arbejde med borgere med demens og andre psykiske sygdomme, det kan være vanskeligt for medarbejderne at holde til. Ifølge medarbejderne kræver denne gruppe af borgere både et følelsesmæssigt og tidsmæssigt overskud, hvilket de ikke oplever at have som følge af arbejdspresset.

I undersøgelsen bliver det fremhævet, at mange af medarbejderne, som arbejder fuldtid, enten gør det, fordi de økonomisk set er afhængige af lønnen i en fuldtidsstilling, eller fordi de ikke har alle timerne ude hos borgerne, men også varetager administrative opgaver, der ligger uden for plejen. Medarbejdernes lønniveau bliver ikke italesat som en selvstændig barriere for fuldtid. Ifølge fagchefer, ledere og medarbejdere vil en højere løn kunne betyde, at nogle medarbejdere ønsker at arbejde mindre grundet arbejdspresset. Undersøgelsen peger på, at højere løn ikke kan stå alene, når det handler om at tilskynde flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid, men at det også kræver et samtidigt fokus på arbejdsvilkår.

Balancen mellem arbejds- og familieliv

Undersøgelsen viser, at hensyn til familie- og privatliv er en årsag til, at mange medarbejdere foretrækker at arbejde deltid frem for fuldtid. At arbejde i ældreplejen er fortsat et traditionelt kvindefag, og for medarbejdere med småbørn opleves deltid at harmonere bedre i forhold til at skulle hente i dagtilbud og skole. Derudover er en væsentlig barriere for fuldtid, at de ekstra timer, som en fuldtidsansat skal have, ofte placeres i ydertimerne, hvilket mange medarbejdere generelt ikke er interesserede i. Særligt udsigten til flere weekendvagter bliver fremhævet som et forhold ved en fuldtidsstilling, der ikke er attraktivt. En fuldtidsansættelse er ofte forbundet med arbejde hver anden weekend, mens en deltidsansættelse typisk indebærer arbejde hver tredje weekend. Medarbejderne anerkender, at weekendarbejde er et grundvilkår, når man er ansat på døgnområdet, men udtrykker, at de generelt ikke ønsker øget arbejdstid og flere vagter, der går ud over den tid, de kan bruge sammen med deres familie.

Organisatoriske hensyn til vagtplanlægning og spidsbelastningsperioder samt kommunernes økonomi

Undersøgelsen viser, at der også er en række organisatoriske og ledelsesmæssige barrierer for at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid. Både fagchefer og ledere giver udtryk for, at mange medarbejdere på fuldtid kan være en hæmsko i forhold til at sikre den nødvendige fleksibilitet i forbindelse med vagtplanlægningen og arbejdstilrettelæggelsen. Ifølge lederne er det nemmere at planlægge weekendarbejde, etablere vagtdækning ved sygdom og andet fravær samt at tage højde for spidsbelastningsperioder, når de har en forholdsvis stor gruppe af medarbejdere på deltid. Spidsbelastningsperioder er tidsrum, hvor der er mange opgaver, som skal løses, og dermed også størst behov for mange medarbejdere. På både plejehjem og i hjemmeplejen er der særligt travlt om morgenen og frem til frokost, når borgerne skal op og ud af sengen, have mad og medicin, i bad mv., mens eftermiddagstimerne typisk er mindre travle, hvilket tilskynder lederne til at ansætte medarbejdere på deltid frem for på fuldtid.

Undersøgelsen peger endvidere på, at kommunernes økonomiske rammer og de enkelte arbejdspladsers budgetter kan være en barriere for, at flere medarbejdere kan arbejde på fuldtid. Ifølge flere ledere bliver det typisk en afvejning mellem "flere hænder" og "flere på fuldtid", da budgetterne ofte ikke tillader flere medarbejdere på fuldtid, uden at det vil have den konsekvens, at der skal være færre medarbejdere til at dække en vagt.

Muligheder for fuldtid

Undersøgelsen peger på, at ældreplejen rummer en række potentialer for flere fuldtidsansættelser. I de følgende afsnit præsenteres de forhold, som set ud fra et fagchef-, leder- og medarbejderperspektiv, er væsentlige for at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid.

Ændret organisering af arbejdstilrettelæggelsen kan sikre mere jævn opgavefordeling og mindre arbejdspress

Undersøgelsen viser, at en ændret organisering og tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne kan skabe bedre muligheder for fuldtid. Fagchefer og ledere fremhæver, at man ved at fordele arbejdsopgaverne mere jævnt ud på døgnet kan skabe et større organisatorisk behov for flere fuldtidsansættelser. Det handler indledningsvist om at kortlægge alle arbejdsopgaver for dernæst at flytte nogle af de opgaver, der ligger på de mest travle tidspunkter af døgnet, til tidspunkter der er mindre travle. Det kan eksempelvis være at flytte borgerens bad fra morgen til eftermiddag eller aften, eller at udføre sårpleje, dosere medicin og afholde møder på andre tidspunkter end

vanligt. Flere ledere understreger, at de er i gang med at flytte rundt på arbejdsopgaver, men erkender, at det tager tid og forudsætter en kulturforandring og et opgør med vanetænkning og rutiner blandt både ledere, medarbejdere og borgere i forhold til, hvornår opgaverne normalt udføres. For medarbejderne er det vigtigt, at de ikke kun kan se sig selv i en ændret fordeling af opgaverne, men at tilrettelæggelse og flytning af de borgernære opgaver beror på borgerens individuelle situation, og hvad der er meningsfuldt og giver livskvalitet for den enkelte borger.

At ændre tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne vil ikke alene kunne give lederne større tilskyndelse til at ansætte flere medarbejdere på fuldtid, men også motivere flere medarbejdere til at øge deres arbejdstid. Ved at fordele arbejdsopgaverne mere jævnt ud på døgnet og reducere spidsbelastningsperioderne vil det kunne sænke arbejdstempoet, som er en væsentlig årsag til, at mange medarbejdere foretrækker at arbejde på deltid. Ifølge fagchefer, ledere og medarbejdere vil et mindre arbejdspress give medarbejderne mere ro og tid til at varetage deres arbejdsopgaver, med mere tid til omsorg for borgerne samt mere plads til faglighed og kollegial sparring og koordinering i det daglige. Undersøgelsen peger endvidere på, at det kan mindske medarbejdernes følelser af svigt og utilstrækkelighed samt øge arbejdsglæden, når medarbejderne oplever at have bedre tid til at yde omsorg og være nærværende over for borgerne. Medarbejderne fremhæver, at et mindre arbejdspress også vil kunne bidrage til et bedre psykisk arbejdsmiljø, herunder give et større følelsesmæssigt overskud til plejen generelt, særligt i det daglige arbejde med borgere med demens og andre kognitive problemstillinger.

Øget fleksibilitet og medarbejderindflydelse i forhold til vagtplanlægningen giver bedre mulighed for fuldtid

Øget fleksibilitet og større medarbejderindflydelse på vagtplanlægningen kan øge medarbejdernes incitament til at arbejde fuldtid, da det giver medarbejderne bedre muligheder for at tilpasse arbejdstid og -tilrettelæggelse til deres aktuelle livssituation, herunder hensyn til familieliv. Flere ledere inddrager i stigende grad medarbejderne i vagtplanlægningen. De benytter sig bl.a. af "blanke planer" frem for faste rulleplaner, således at medarbejderne kan byde ind med individuelle ønsker. Faste teams med selvstyrende arbejdstilrettelæggelse fremhæves som en organiseringsform, der giver medarbejderne større indflydelse og medbestemmelse på vagtplanlægningen. Undersøgelsen peger på, at det kræver ændringer i praksis og kultur at give medarbejderne større ansvar og indflydelse. Det handler bl.a. om, at medarbejderne lærer at balancere hensyn til den kollektive retfærdighed og til forskellighed i fordelingen af vagterne, som skal imødekomme individuelle ønsker og behov. Lederne kan understøtte processen ved indledningsvist at deltage i medarbejdernes vagtplansmøder og skabe generelle rammer for vagtplanlægningen.

I både hjemmeplejen og på plejehjem er vagterne ofte organiseret i en fast struktur med tre vagtlag (dag-, aften- og nattevagt). En mere fleksibel organisering af vagterne, herunder fleksible mødetider og nye vagttyper kan understøtte medarbejdernes indflydelse på vagtplanlægningen. For eksempel kan mellemvagter, der ligger midt på dagen, imødekomme hensyn til medarbejdere, der ønsker at møde senere ind, fordi de skal aflevere børn i dagtilbud eller skole. Medarbejderne understreger, at mellemvagter endvidere bidrager til overlap mellem vagter og sikrer bedre muligheder for vidensdeling og kollegial sparring og samarbejde. Særligt brugen af lange vagter rummer et potentiale for at få flere medarbejdere op på fuldtid. Fuldtid er ofte forbundet med flere weekendvagter, hvilket mange medarbejdere sjældent oplever som attraktivt. I undersøgelsen fremhæver ledere og medarbejdere, at længere vagter i weekenderne kan imødekomme medarbejdernes ønsker om færre weekendvagter, samtidig med at de organisatoriske hensyn til vagtplanlægningen tilgodeses. Lange vagter giver endvidere mulighed for flere sammenhængende fridage, hvilket medarbejderne også foretrækker. Regler om arbejdstid, herunder bestemmelserne om hviletid udgør ifølge fagchefer, ledere og medarbejdere imidlertid et bånd for at udnytte det fulde potentiale for fleksibilitet i vagtplanlægningen og indflydelse på egen arbejdstid.

Konklusion

Der eksisterer en stærk deltidskultur i ældreplejen, som understøttes af både ledere og medarbejdere. Undersøgelsen peger på en række barrierer for fuldtid. Arbejdsvilkår og hensyn til familieliv kan afholde medarbejdere fra at arbejde på fuldtid, mens organisatoriske hensyn til vagtplanlægning og økonomiske rammer kan tilskynde ledere til at gøre brug af deltidsansættelser frem for fuldtidsansættelser. Andre undersøgelser bekræfter dette billede (se Epinion, 2020; Jensen et al., 2010; Rostgaard & Matthiessen, 2016). Som et led i at imødekomme arbejdskraftsmanglen i ældreplejen er det helt centralt at øge medarbejdernes arbejdstid og få flere til at arbejde fuldtid. Undersøgelsen viser, at der findes en række forhold, der kan skabe bedre muligheder for fuldtid. En ændret arbejdstilrettelæggelse, hvor arbejdsopgaverne fordeles mere jævnt ud på døgnet kan både skabe et større organisatorisk behov blandt lederne for at have flere medarbejdere på fuldtid, ligesom det kan mindske arbejdspress og dermed give medarbejderne større tilskyndelse til at ville arbejde fuldtid. Øget fleksibilitet og medarbejderindflydelse i forhold til vagtplanlægningen, herunder nye vagttyper og mere fleksible mødetider, rummer også et potentiale for at få flere på fuldtid, da det kan give den enkelte medarbejder bedre rammer for at tilpasse individuelle ønsker om arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse til medarbejderens aktuelle livssituation og familieliv.

Det kræver en langvarig indsats at skulle ændre en deltidskultur til en kultur, hvor flere medarbejdere er på fuldtid. Det forudsætter et opgør med vanetænkning og rutiner, når arbejdet skal tilrettelægges på en anden måde, og medarbejderne skal have mere indflydelse på vagtplanerne. At ændre kulturen og praksis kræver også ledelsesmæssigt mod og politisk opbakning. I undersøgelsen bliver det fremhævet, at det vil være forbundet med øgede udgifter at reducere arbejdstempoet og samtidig tilbyde flere medarbejdere længere vagter. Det handler om, at ledere og politikere tør tro på, at det har positive effekter at reducere arbejdspresset, som også de foreløbige erfaringer fra KL og Forhandlingsfællesskabets fuldtidsindsats viser. At mindske arbejdspresset kan bl.a. øge medarbejdernes arbejdsglæde, reducere sygefravær og brugen af dyre vikarer (Andersen 2023a, 2023b).

At få flere medarbejdere på fuldtid kræver, at stillinger fremadrettet bliver slået op som fuldtidsstillinger. Med trepartsaftalen fra december 2023 er det blevet et krav, at alle stillinger i udgangspunktet skal slås op som fuldtidsstillinger. Undersøgelsen peger på, at arbejdstidsreglerne opleves som rigide og utidssvarende i forhold til at sikre fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen. Med overenskomstaftalen fra 2024 er det hensigten at udbrede lokale aftaler om nedsættelse af hviletiden til 8 timer for social- og sundhedsmedarbejdere, ligesom at den øvre grænse for vagtlængde øges til 12 timer. Det forbedrer mulighederne for fleksibilitet i vagtplanlægningen og for at kunne imødekomme medarbejdernes ønsker i forhold til fuldtid, herunder ønsket om længere men færre weekendvagter.

Fakta om undersøgelsen

Rapportens analyser baserer sig på kvalitative casebesøg i fem kommuner.

I alt er der gennemført 17 interviews med 34 interviewpersoner. De fordeler sig på 5 individuelle interviews med de kommunale fagchefer for ældreplejen, 6 interviews med 12 ledere fra plejehjem og hjemmeplejen og 6 interviews med 17 social- og sundhedshjælpere og -assistenter.

Definition af fuldtid og deltid

For en medarbejder i dagvagt defineres fuldtid som en ugentlig arbejdstid på 37 timer, mens fuldtid i aften- og nattevagt defineres som 56 timer over 2 uger.

Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid for en deltidsansat social- og sundhedsmedarbejder i ældreplejen er 30 timer (KRL, 2024).

> **Afrapportering**

1 Indledning

Siden 2010 er antallet af ældre i Danmark steget betydeligt, og der vil komme mange flere ældre over de kommende årtier. Særligt markant er udviklingen blandt de 80+-årige. I dag er der knap 320.000 personer i alderen 80 år eller derover. Frem mod 2030 vil gruppen af 80+-årige være vokset med lidt over 100.000 personer, svarende til en stigning på 32 pct. I 2050 vil antallet af 80+-årige være næsten fordoblet (612.800 personer) og udgøre 10 pct. af befolkningen mod 5 pct. i dag (Danmarks Statistik, 2024).

I takt med at der kommer flere ældre, forventes behovet for pleje, omsorg og behandling også at stige, og der vil være brug for flere social- og sundhedsmedarbejdere – både social- og sundhedshjælpere og -assistenter – i ældreplejen. Imidlertid oplever kommunerne allerede i disse år en mangel på social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen.

Ifølge Arbejdsmarkedsbalancen har der siden 2014 været en mere eller mindre landsdækkende mangel på social- og sundhedsassistenter, mens det tilsvarende har været tilfældet for social- og sundhedshjælpere siden 2021 (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2024a). Den seneste rekrutteringsopgørelse fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2023) viser tilsvarende, at det i 23 pct. og 30 pct. af rekrutteringsforsøgene af hhv. social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere enten ikke er lykkedes at besætte stillingerne, eller at stillingerne er blevet besat af medarbejdere uden de ønskede kvalifikationer.¹ Rekrutteringsudfordringerne kommer også til udtryk i stigningen i ufaglærte i ældreplejen. I dag er det mere end hver fjerde medarbejder (26 pct.) i ældreplejen, der er ufaglært. Det er en stigning på 9 procentpoint siden 2018, hvor gruppen af ufaglærte udgjorde 17 pct. (Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed, 2024).

Den aktuelle rekrutteringssituation bliver dog kun yderligere udfordret fremover. Det skyldes ikke alene stigningen i antallet af ældre med behov for pleje, omsorg og behandling, men hænger også sammen med nogle strukturelle forandringer på personalet. Omkring en tredjedel af social- og sundhedsmedarbejderne er over 55 år og vil inden for få år forlade arbejdsmarkedet for at gå på pension (Bonven, 2021; Momentum, 2020), og tilgangen af nyuddannede social- og sundhedsmedarbejdere kan ingenlunde kompensere for denne udvikling (Finansministeriet et al., 2020). En nylig fremskrivning fra Finansministeriet (2023a) peger på, at der i 2035 vil mangle 15.000 social- og sundhedsmedarbejdere, hvis det aktuelle udbud af social- og sundhedsassistenter og -hjælpere skal følge den stigende efterspørgsel i form af

¹ Opgørelsen dækker perioden marts 2023 til og med august 2023.

flere ældre. Dog er der i fremskrivningen ikke taget højde for den forholdsvis store gruppe af ufaglærte, der er beskæftiget inden for ældreplejen, og som også forventes at stige i de kommende år. Hvis stigningen i efterspørgslen efter ufaglært arbejdskraft inden for ældreplejen skal dækkes af uddannet social- og sundhedspersonale, vil det føre til en øget efterspørgsel på 12.400 personer. Med andre ord er der udsigt til, at der i 2035 vil mangle mere end 27.000 social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen (Finansministeriet, 2023a).

1.1 Deltidskultur i ældreplejen

En lang række initiativer og indsatser er blevet – eller bliver i disse år – iværksat på både nationalt plan og i kommunerne med henblik på at skabe balance mellem efterspørgsel og udbud af social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen. Initiativerne spænder bredt lige fra uddannelsespolitiske tiltag, der skal sikre, at flere både søger ind på og gennemfører en social- og sundhedsuddannelse, rekruttering af udenlandsk arbejdskraft og nye organiseringsformer i hjemmeplejen til større fokus på velfærdsteknologiske løsninger, fastholdelse og seniorordninger (se fx Aftaletekst om SOSU-uddannelserne, 2024; Kjellberg et al., 2023; Varde Kommune, 2022).

Ud over tiltag, der har til formål at udvide arbejdsstyrken gennem rekruttering og fastholdelse af social- og sundhedsmedarbejdere, er der også et helt særligt fokus rettet mod medarbejdernes arbejdstid, der handler om at få flere medarbejdere til at gå op i tid eller arbejde fuldtid. Således har KL og Forhandlingsfællesskabet under indsatsen "En fremtid med fuldtid" siden 2020 igangsat adskillige lokale initiativer i en række kommuner med henblik på at øge kommunalt ansattes, herunder social- og sundhedsmedarbejders, arbejdstid (KL, 2024). Med trepartsaftalen i december 2023 afsatte regeringen og arbejdsmarkedets parter desuden en ekstraordinær ramme til løn og arbejdsvilkår, der både skal gøre det mere attraktivt og nemmere at gå op på fuldtid (Finansministeriet, 2023b).

Det særlige fokus på fuldtid skyldes, at langt hovedparten af social- og sundhedsmedarbejderne i ældreplejen arbejder deltid (Finansministeriet et al., 2020; FOA & KL, 2017; Social- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed, 2020). En analyse fra Momentum (2023) viser, at selvom andelen af fuldtidsansatte social- og sundhedsmedarbejdere har været stigende over de seneste år, så er det kun 15 pct. af medarbejderne, der er ansat på fuldtid², mens 67 pct. er på deltid, og 18 pct. er

² Blandt social- og sundhedsassistenter er 23,2 pct. på fuldtid, mens det tilsvarende gælder for 13,4 pct. af social- og sundhedshjælperne. Blandt ikke-uddannede (ufaglærte) er 7,2 pct. på fuldtid (Momentum, 2023).

timelønnede³. Der eksisterer således en stærk deltidskultur inden for ældreplejen, og det efterlader et potentiale for at reducere arbejdskraftsmanglen ved at øge social- og sundhedsmedarbejdernes arbejdstid.

Tal fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor viser, at social- og sundmedarbejdere ansat på deltid i kommunerne i gennemsnit arbejder 30 timer om ugen (KRL, 2024). Flere undersøgelser peger på, at en betydelig andel deltidsansatte social- og sundhedsmedarbejdere ønsker at gå op i tid (Epinion, 2020; Hansen et al., 2022). I en rundspørge blandt FOAs medlemmer giver 18 pct. af de deltidsansatte i ældreplejen udtryk for at ville op i tid inden for de næste to år, og heraf ønsker halvdelen (9 pct.) at gå op i tid med det samme (Hansen et al., 2022). Samme undersøgelse viser i en beregning, at hvis de medarbejdere, der arbejder på deltid og gerne vil op i tid, alle fik fuldtid, så ville det svare til 2.065 flere fuldtidsstillinger. Det efterlader ikke alene ældreplejen med et "her og nu"-potentiale i forhold til at øge medarbejdernes arbejdstid, men også i forhold til at reducere arbejdskraftsmanglen. Imidlertid peger rundspørgen også på, at 19 pct. af de deltidsansatte har et ønske om at komme yderligere ned i tid, mens det af Epinions (2020) undersøgelse fremgår, at 11 pct. af medarbejderne på fuldtid ønsker at gå ned i tid. Med andre ord er det på baggrund af disse opgørelser ikke muligt at konkludere noget om nettogevinsten på arbejdstiden, hvis medarbejdernes ønsker til arbejdstid opfyldes. Man kan blot sige, at ønskerne ikke umiddelbart peger i retning af en gevinst i form af øget arbejdstid.

Der eksisterer imidlertid kun begrænset viden om, hvordan kommunerne kan lykkes med at øge medarbejdernes arbejdstid. Undersøgelser fra Norge viser, at medarbejderindflydelse på vagtplanerne og længere, men roligere vagter kan bidrage til bedre rammer for fuldtid (se fx Ingstad & Amble, 2015; Moland & Bråthen, 2019; Moland & Schanche, 2019). Foreløbige erfaringer fra de lokale initiativer, der er iværksat som et led i KL og Forhandlingsfællesskabets fuldtidsindsats, peger i samme retning (se fx Andersen (2023a, 2023b)). Mere systematisk viden om mulighederne for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde fuldtid er central for, at kommunerne kan øge arbejdsstyrken og imødekomme den nuværende og fremtidige arbejdskraftsmangel i ældreplejen.

³ Timelønsansættelser er karakteriseret ved, at man som timelønnet får løn svarende til det antal timer, man arbejder. De væsentligste forskelle i ansættelsesvilkår mellem månedslønnede (medarbejdere på deltid/fuldtid) og timelønnede er, at timelønnede ikke har fuld løn under sygdom og barsel, og at funktionærlovens opsigelsesvarsler ikke gælder for timelønnede (KL et al., 2022).

1.2 Formål

Undersøgelsens hovedformål er at skabe mere viden om mulighederne for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde fuldtid i ældreplejen. Det sker ved at afdække følgende tre undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvad er perspektiverne for og holdningerne til flere social- og sundhedsmedarbejdere på fuldtid som en måde at imødekomme arbejdskraftsmanglen i ældreplejen?
2. Hvad er de primære barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere op på fuldtid i ældreplejen?
3. Hvad er mulighederne for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere op på fuldtid i ældreplejen?

Undersøgelsen er gennemført som et kvalitativt casestudie i fem kommuner. Spørgsmålene besvares med afsæt i en kvalitativ interviewundersøgelse med fagchefer, ledere og social- og sundhedsmedarbejdere.

1.3 Undersøgelsesdesign

Undersøgelsen er gennemført som et kvalitativt casestudie i fem kommuner. Kommunerne er udvalgt, fordi de alle har en relativt høj andel fuldtidsbeskæftigede social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen (jf. Social- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenheds (2020) opgørelser. Hensigten med at udvælge disse kommuner er at afdække, hvordan de er lykkedes med at have relativt store andele af social- og sundhedsmedarbejdere på fuldtid, og skabe viden om muligheder og potentialer for at få flere op på fuldtid i landets øvrige kommuner. Casestudiet som metodevalg bidrager med dyb og indgående viden om de udvalgte kommuners praksis og erfaringer i forhold til at få medarbejdere til at arbejde fuldtid, men er ikke repræsentativt i statistisk forstand.

Undersøgelsen baserer sig på semistrukturerede interviews med 5 fagchefer, 12 ledere og 17 social- og sundhedsmedarbejdere (hjælpere og assistenter) i hhv. hjemmeplejen og på plejehjem (se kapitel 6 for en nærmere præcisering af undersøgelsens data og metode).

Fagchefer, ledere og social- og sundhedsmedarbejdere, som optræder i beskrivelser og citater i rapporten, er anonymiserede. Interviewmaterialet afspejler ingen systematiske forskelle mellem social- og sundhedshjælperes og -assistenteres besvarelser af undersøgelsesspørgsmålene, og tilsvarende ses der kun i mindre omfang forskelle i besvarelserne på tværs af hjemmepleje og plejehjem. I rapporten omtales

social- og sundhedshjælpere og -assistenter derfor samlet som *social- og sundhedsmedarbejdere* eller *medarbejdere*, og tilsvarende benyttes fællesbetegnelsen *ledere* for ledere i både hjemmeplejen og på plejehjem. I det omfang, der er forskelle i beskrivelser, vurderinger og perspektiver blandt de interviewede fra hhv. hjemmepleje og plejehjem, som er væsentlige for besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålene, fremhæves det i rapporten.

1.4 Læsevejledning



Ud over denne indledning indeholder rapporten tre analysekapitler med undersøgelsens resultater.

Kapitel 2 skitserer indledningsvist, hvordan fagchefer, ledere og medarbejdere oplever rekrutteringsudfordringerne og arbejdskraftsmanglen i de fem casekommuner. Formålet med kapitlet er at danne en overordnet forståelsesramme for casekommunernes nuværende arbejdskraftsituation og indramme konteksten, som undersøgelsesspørgsmålene besvares i.

Kapitel 3 illustrerer, hvordan fagchefer, ledere og medarbejdere i casekommunerne forholder sig til fuldtidstankegangen som en måde at imødekomme arbejdskraftsmanglen i ældreplejen på.

Kapitel 4 belyser de barrierer, som fagchefer, ledere og medarbejdere oplever som de væsentligste for at få flere medarbejdere op på fuldtid.

Kapitel 5 redegør for de muligheder, fagchefer, ledere og medarbejdere vurderer som væsentlige for at øge potentialerne for at få flere medarbejdere op på fuldtid.

Kapitel 6 dokumenterer data og metode.

2 Arbejdskraftsmanglen i casekommunerne

Dette kapitel beskriver indledningsvist, hvordan fagchefer, ledere og medarbejdere oplever arbejdskraftsmanglen og rekrutteringsudfordringerne i casekommunerne. Formålet med kapitlet er at danne en overordnet forståelsesramme for casekommunernes nuværende arbejdskraftssituation og dermed den kontekst, som undersøgelsesspørgsmålene om muligheder og barrierer for flere fuldtidsbeskæftigede social- og sundhedsmedarbejdere besvares i.

På tværs af interviewene kommer det til udtryk, at samtlige casekommuner i større eller mindre grad oplever en mangel på social- og sundhedsmedarbejdere, og at det er vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere. I interviewene bliver det blandt både fagchefer, ledere og medarbejdere italesat, at de vurderer, at medarbejdermanglen i casekommunerne er meget lig medarbejdermanglen i landets øvrige kommuner. Situationen i ældreplejen kan, som en fagchef udtrykker det, opsummeres på følgende måde:

Det er en ond spiral, som man også ser i mange andre kommuner. Hvis det først er svært at rekruttere, får man mere travlt, og så bliver det sværere at rekruttere. Så den onde spiral skal knækkes, før det bliver godt.

(Fagchef, Casekommune 1)

Arbejdskraftsmanglen og rekrutteringsudfordringerne viser sig bl.a. ved, at der ofte kun er få ansøgere per stillingsopslag, og at det i mange tilfælde er ansøgere, der ikke har de ønskede kvalifikationer. Det fremgår, at der generelt er rekrutteringsudfordringer i både hjemmeplejen og på plejehjem. I en enkelt kommune (Casekommune 2) giver fagchefen udtryk for, at det særligt er i hjemmeplejen, at disse udfordringer er store. Det bliver i flere af interviewene med såvel ledere som medarbejdere på tværs af casekommunerne påpeget, at det er social- og sundhedsassistenter, der opleves som den gruppe, det er vanskeligst at rekruttere. Det understreges dog også, at der i stigende grad er udfordringer med at rekruttere social- og sundhedshjælpere. Det bliver desuden fremhævet, at udfordringerne er særligt store i forhold at besætte aften- og nattevagter. Den generelle rekrutteringsudfordring i casekommunerne illustreres i citaterne nedenfor:

Ja, særligt assistenterne, men det begynder også at vise sig for hjælperne. (...) På opslag får vi ikke mange. Vi oplever, at de [ansøgerne] har tre-fire ansøgninger ude, og så skal de vælge mellem tre-fire stillinger. (Leder, Casekommune 5)

Vi har udfordringer som alle andre. (...) Vi har ledige stillinger, som er svære at besætte – særligt aften og nat. (Leder, Casekommune 3)

Ja, det har vi [svært ved at rekruttere, red.]. Vi har mange annoncer oppe. (...) Vi har svært ved begge grupper [hjælpere og assistenter, red.]. Der er ikke mange, som søger. Vi har en klar fornemmelse af, at der ikke er nok uddannede SOSUer. Det har været lidt i bølger over de seneste år, men nu er det særligt udfordrende. (Leder, Casekommune 3)

Som lederen i sidste citat fremhæver, har de mange stillinger slået op, men ikke mange ansøgere. På tilsvarende vis kan det ud af første citat læses, at manglen på social- og sundhedsmedarbejdere er så omfattende, at lederen ikke alene oplever, at de kun har få ansøgere, men at det heller ikke er sikkert, at de får den pågældende stilling besat, idet den enkelte ansøger frit kan vælge mellem de forskellige stillinger, som vedkommende har søgt.

Flere fagchefer og ledere nævner, at de også har udfordringer med at fastholde social- og sundhedsmedarbejderne. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at der er en stor personaleomsætning, og at nogle medarbejdere helt vælger at forlade arbejdet inden for ældreplejen, hvilket bidrager til en forværring af rekrutteringssituationen. Det illustrerer følgende citater:

Vi har ledige stillinger alle steder. Og lige så hurtigt, vi ansætter, lige så hurtigt er der nogen, der smutter fra os. Vi ved ikke, om det er rigtigt, men vi tror, der er flere, der forlader faget. Blandt de sidste opsigelser i sidste måned var der en del, som forlader faget. (Fagchef, Casekommune 3)

Vi har store rekrutteringsudfordringer. Vi har en [medarbejder]omsætning på 20 pct. Medarbejderne er her måske et år eller to, og så skifter de job. (Leder, Casekommune 1)

Flere ledere og fagchefer understreger, at de også har fokus på fastholdelsesudfordringerne.⁴ Dette fokus bliver bl.a. italesat af en leder i Casekommune 3, som fortæller, at hun også "prioriterer at tale om fastholdelse. For dem, vi har, dem skal vi jo helst undgå smutter. De har brug for at blive set, hørt og anerkendt i en svær tid, hvor de bl.a. mangler kollegaer".

⁴ Ældreplejen er kendetegnet ved en forholdsvis høj personaleomsætning sammenlignet med den gennemsnitlige kommunale personaleomsætning. Personaleomsætningen spænder i ældreplejen fra 18-41 pct. på tværs af kommunerne (Panduro, 2017; Tandrup-Rasmussen & Larsen, 2023). Afgangsraten er også høj. 10 år efter endt uddannelse er det 60 pct. af social- og sundhedsassistenterne og 35 pct. af social- og sundhedshjælperne, der fortsat er beskæftiget på det offentlige sundheds-, ældre- og socialområde (Finansministeriet et al., 2020).

2.1 Manglen på medarbejdere er en "alles kamp mod alle"

Flere af de interviewede fagchefer og ledere fortæller, at medarbejdermanglen er en "alles kamp mod alle", fordi det er den samme arbejdskraft, som lederne i ældreplejen inden for og på tværs af kommunerne slås om. Flere ledere beskriver, hvordan de i rekrutteringen af nye social- og sundhedsmedarbejdere prøver at skille sig ud med kreative stillingsopslag, ligesom de forsøger at lokke med attraktive vagtplaner, der tilpasses ansøgerens individuelle behov. Samtidig fremhæver flere fagchefer og ledere, at de sjældent slår fuldtidsstillinger op, da de oplever, at stillingsopslag på 37 timer kan afskrække ansøgere. Fagchefen i Casekommune 3 udtaler: "hvis vi skriver, at det er på 37 timer, så er vi bange for, at vi ikke får så mange ansøgere". I stedet foretrækker de fleste ledere at slå stillinger op med et fleksibelt timetal, så medarbejderne selv kan vælge.

Rekrutteringsprocessen får karakter af en "survival of the fittest"-tankegang. Flere ledere giver udtryk for, at, når de lykkes med at rekruttere nye medarbejdere, så bliver rekrutteringsudfordringerne blot større et andet sted. Som en leder i Casekommune 3 beskriver det, så "slås vi jo om de samme". En anden leder fortæller:

Jeg oplever, at jeg har fået ansøgere fra tre medarbejdere fra et andet sted i kommunen. Og det er jo fint, at vi ikke afgiver vores dygtige medarbejdere til andre kommuner. Men i og med at jeg tager medarbejdere fra et andet distrikt, så går det jo ud over dem. Og jeg ved jo, at hvis jeg ikke tager dem, så går de bare et andet sted hen. (Leder, Casekommune 4)

Citatet illustrerer, at det ikke kun er på tværs af kommunerne, at kampen om medarbejderne foregår, men at det i lige så høj grad sker, ved at medarbejderne skifter fra én enhed (plejehjem/hjemmeplejedistrikt) til en anden enhed inden for kommunen. En tilsvarende oplevelse rapporteres af flere af lederne i interviewmaterialet.

2.2 Flere ufaglærte og vikardækning

I flere interviews påpeges det, at den nuværende mangel på social- og sundhedsmedarbejdere afspejler sig i, at lederne i stigende grad må ansætte ufaglærte social- og sundhedsmedarbejdere. Flere fagchefer og ledere på tværs af casekommunerne understreger, at man har haft politiske strategier for at undgå, eller i hvert fald begrænse, brugen af ufaglærte og eksterne vikarer. Det har fået flere af casekommunerne til at oprette egne, interne vikarkorps. Fagchefen i Casekommune 4 fortæller, at der er flere fordele forbundet med intern dækning. Udover at det

økonomisk set er billigere at bruge interne frem for eksterne vikarer, sikres der også en vis kontinuitet og kvalitet i plejen. Det kommer til udtryk i dette citat:

De [lederne af plejehjem og i hjemmeplejen i kommunen, red.] skal rekruttere internt med eget fast vikarkorps ud fra devisen om, at man får bedre kontinuitet hos borgerne, idet de [interne vikarer, red.] kender organisationen og værdier, man har det bedre med hinanden, kender hinanden, og har et bedre arbejdsfællesskab. (Fagchef, Casekommune 4)

I flere lederinterviews pointeres det imidlertid, at det for øjeblikket er vanskeligt at opretholde de interne vikarkorps med faglært personale som følge af de generelle rekrutteringsudfordringer. På samme vis kan de eksterne vikarbureauer ifølge nogle af lederne heller ikke følge med efterspørgslen efter faglært personale, ligesom faglærte fra eksterne bureauer også fravælges af økonomiske årsager. Som en leder i Casekommune 2 udtrykker det: "Jeg vil helst have ufaglærte vikarer, da jeg ikke har råd til de faglærte".

Samtlige casekommuner giver udtryk for, at de er afhængige af ufaglærte, når det handler om at få kørelisterne⁵ til at gå op i hjemmeplejen og sikre normeringen på plejehjemmene. På tværs af interviews med fagchefer, ledere og medarbejdere bliver det italesat, at man er glade for de "ekstra hænder", og at de ikke kan undværes, men at de også er bevidste om konsekvenserne for fagligheden i opgaveløsningen. Som en medarbejder i Casekommune 2 udtrykker det, er man "lykkelig for de ekstra hænder, men det sætter jo selvfølgelig spørgsmålstejn ved kvaliteten", mens en medarbejder fra Casekommune 5 fortæller: "Vi modtager alle hænder med kyshånd, men det afspejler sig jo i kvaliteten af arbejdet". Brugen af ufaglærte illustreres i følgende citater:

Man kan dele den op; rekrutteringsudfordringer: ja eller nej. Men kan også spørge, om vi har problemer med at finde de rigtige, dem, vi kan bruge til noget. Og ja, det har vi. Der er to ben i den. Vi har ikke problemer, når vi slår stillinger op (...). Hvis vi har fem til samtale, er der i hvert fald som minimum tre, der ikke dur. Vi har ikke rekrutteringsproblemer, men vi har svært ved at finde dem, der er kvalificerede nok. (Leder, Casekommune 4)

Vi har også svært ved at rekruttere assistenter, særligt i aften og nat. Det er også svært at rekruttere erfarne hjælpere. Ofte og oftere ansætter vi ufaglærte. (Leder, Casekommune 5)

⁵ Kørelister er medarbejdernes individuelle planer for, hvilke og hvor mange borgere de skal besøge på en arbejdsdag. Selvom medarbejdere kan have faste kørelister, kan de variere fra dag til dag på baggrund af pludseligt opståede situationer som fx akutte ændringer i borgernes behov, sygemeldinger blandt kollegaer mv.

Der er nogle af de vakante stillinger, som er dækket af ufaglærte, og det gælder nok en håndfuld i hver gruppe. Og de er omkring 20-25 stykker [i hver gruppe, red.]. Og det påvirker jo fagligheden. De er glade for, at de får kollegaer og flere hænder. Men de faglærte skal så løfte nogle flere opgaver. Og de dygtige af de ufaglærte, dem vil vi jo gerne have kommer på skole. Men så mangler vi jo igen en – det er skruen uden ende. (Medarbejder, Casekommune 3)

Som det fremgår af sidstnævnte citat, påvirker ufaglærte ikke alene den faglige kvalitet, men de lægger også et ekstra arbejdspress på de faglærte medarbejdere, da de kommer til at skulle varetage en større opgaveportefølje i form af bl.a. introduktion til og opfølgning på de ufaglærtes arbejde. Ifølge en medarbejder giver det "dobbeltarbejde" og et større arbejdspress:

Altså man kan jo ikke forvente, at en ufaglært har en teoretisk forståelse eller en erfaring, som de faglærte har. Det er dejligt, at de er her, men det giver jo ekstra besøg for de faglærte, fordi de ufaglærte skal læres op i alting, før de må varetage opgaverne. Og det kan tage rigtig lang tid. Det er selvfølgelig godt, at de er her, men det giver dobbeltarbejde. En ufaglært kan jo varetage plejen, men så skal jeg ud og udføre øjendrypning, og det påvirker jo kontinuiteten, for så kommer der jo endnu flere hos borgeren. (Medarbejder, Casekommune 2)

Den ekstra arbejdsbyrde, som medarbejderne oplever, følger med brugen af ufaglærte, kommer også til udtryk gennem flere besøg på kørelisten eller mere opfølgning hos borgere på plejehjemmet for at udføre de opgaver, som de ufaglærte ikke må varetage. Brugen af ufaglærte udfordrer dermed også kontinuitet og kendskab i relationerne, såvel mellem medarbejderne som til borgerne. En medarbejder i Casekommune 1 fortæller, at det "påvirker kontinuiteten, for så kommer der endnu flere hos borgeren, og det rammer dermed også kvaliteten".

Trods de ovennævnte udfordringer ved brugen af ufaglærte bliver det, som en leder udtrykker det, betragtet som "den mindst dårlige løsning", at ansætte ufaglærte frem for slet ikke at ansætte nogen. Som det ligeledes fremgår af det sidste citat, er der fokus på at få ufaglærte til at tage sig en social- og sundhedsuddannelse, også selvom det på kort sigt forværrer manglen på medarbejdere. I tråd hermed bliver det i to lederinterviews fremhævet, at ufaglærte er en vigtig del af deres respektive arbejdspladsers fødekæde med henblik på at sikre tilgangen af nye uddannede social- og sundhedsmedarbejdere.

2.3 Kommunale forskelle påvirker arbejdskraftsmanglen

En enkelt leder giver udtryk for, at hun ikke har rekrutteringsudfordringer. Trods en begyndende udfordring i forhold til at rekruttere sygeplejersker er det ikke en situation, der kommer til udtryk, når det gælder rekruttering af social- og sundhedsmedarbejdere til det plejehjem, hun er leder på. Lederen mener, at det muligvis kan være geografisk betinget, idet kommunen er en landkommune:

Jeg har ikke haft udfordringer, der har altid været ansøgere. Men da jeg skulle have en vikar for en sygeplejerske, som gik på barsel, var der kun én ansøger. Det undrede mig. Sidst da vi søgte, havde jeg mange ansøgere. Indtil nu har jeg ikke haft problemer med hjælpere og assistenter. Jeg tror, grunden til, vi ikke har udfordringer, skyldes, at de bor i nærmiljøet. De rejser ingen steder. Jeg tror, det er en kulturting for landkommunerne. (Leder, Casekommune 2)

Som det fremgår af citatet, benytter lederen sig af lokal arbejdskraft, hvilket ifølge lederen kan forklare, at hun endnu ikke har oplevet udfordringer med mangel på social- og sundhedsmedarbejdere.⁶ I en anden kommune nævner en leder, at rekrutteringsudfordringerne hos dem kan hænge sammen med, at de er en af landets dyreste kommuner at bo i:

En af grundene til, at vi har svært ved at rekruttere, kan også skyldes, at vi er [X] Kommune, og yngre mennesker har ikke råd til at bo her, hvis de ikke bor her i forvejen. Vi har nogle medarbejdere, som er glade for at være her, og som skal købe hus. De bliver nødt til at søge væk, fordi de simpelthen ikke har råd til at købe hus her. Og så har vi dem, som kommer langvejsfra, som kører hver dag fra Helsingør, Karlslunde, Sverige mv. (Leder, Casekommune 3)

Lederen oplever ikke i nogen nævneværdig grad at kunne rekruttere lokalt, men er derimod afhængig af medarbejdere, der bor længere væk fra kommunen. I en situation med generel mangel på social- og sundhedsmedarbejdere bliver kommunen ifølge lederen således ekstra hårdt ramt, da medarbejderne – og potentielt nye medarbejdere – har alternativer tættere på, hvor det dermed ikke er så omkostningsfuldt at komme på arbejde rent tidsmæssigt.

⁶ En undersøgelse af fastholdelse af social- og sundhedsmedarbejdere på det kommunale ældreområde viser, at der er en signifikant positiv sammenhæng mellem hhv. befolkningstæthed og afstand til arbejde og sandsynligheden for afgang fra området (Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed, 2023). Med andre ord har medarbejdere, der enten bor i en kommune med lavere befolkningstæthed og/eller har langt til en anden kommune end den kommune, medarbejderne arbejder i, mindre sandsynlighed for at forlade deres arbejdsplads.

3 Fuldtid som dagsorden

Dette kapitel besvarer rapportens første undersøgelsesspørgsmål, som lyder: *Hvad er perspektiverne for og holdningerne til flere social- og sundhedsmedarbejdere på fuldtid som en måde at imødekomme arbejdskraftsmanglen i ældreplejen?*

Samtlige interviewpersoner (fagchefer, ledere og medarbejdere) i de fem casekommuner er blevet spurgt ind til deres umiddelbare tanker om og holdninger til, hvorvidt flere medarbejdere på fuldtid kan være en meningsfuld måde at løse udfordringerne med arbejdskraftsmangel i ældreplejen på.

Kapitlet er struktureret i to dele. Først udfoldes potentielle forklaringer på den høje andel fuldtidsbeskæftigede i casekommunerne. Dernæst beskrives fagcheferes, lederes og medarbejderes perspektiver på fuldtidsdagsordenen.

3.1 Forklaringer på høj andel fuldtidsbeskæftigede i casekommunerne

Casekommunerne er udvalgt (jf. afsnit 1.3 og 6.2), fordi de har en højere andel fuldtidsansatte social- og sundhedsmedarbejdere sammenlignet med det kommunale landsgennemsnit. Med henblik på at generere mere generel viden om muligheder og rammer for at øge medarbejdernes arbejdstid i ældreplejen i landets øvrige kommuner, har vi i interviewene med både fagchefer og ledere spurgt, hvorvidt og i hvilket omfang det er særlige tiltag og initiativer, der ligger til grund for, at de har forholdsvis mange fuldtidsbeskæftigede social- og sundhedsmedarbejdere. I de følgende afsnit redegøres for de forhold, der i interviewmaterialet fremhæves som centrale for de relativt høje fuldtidsandele.

3.1.1 Kommunalt fokus på fuldtid

I nogle af interviewene med fagchefer og ledere på tværs af casekommunerne bliver det understreget, at man i de enkelte kommuner – både fra central side og ude på arbejdspladserne (i hjemmeplejen og på plejehjem) – har haft et fokus på at øge social- og sundhedsmedarbejdernes arbejdstid, herunder at få dem til at arbejde på fuldtid. I flere casekommuner er det bl.a. et fast punkt at spørge medarbejdere i deltidansættelser, om de ønsker flere timer eller fuldtid. Dette både til MUS-samtaler og løbende, når kollegaer stopper, med henblik på at tilbyde nogle af timerne til andre medarbejdere, hvis de ønsker det. En fagchef fortæller således:

Vi har arbejdet benhårdt på det i mange år. Det er en del af MUS-samtalerne, og vi har en aftale om, at, når en medarbejder siger op, skal de andre medarbejdere have timerne. (Fagchef, Casekommune 3).

I Casekommune 1 bliver det i interviews med både fagchefen og lederne fortalt, at der på forvaltningsniveau er nedsat arbejdsgrupper, der beskæftiger sig med initiativer og tiltag, der bl.a. skal sikre, at nye og eksisterende medarbejdere kommer til at arbejde på fuldtid. Casekommunen har oplevet en stor medarbejderomsætning, og har i den forbindelse fokus på at belyse årsager til opsigelser med henblik på at skabe bedre rammer for både fastholdelse og fuldtid. En leder fortæller:

Der sidder faktisk arbejdsgrupper i det politiske system, som arbejder med det. Eksempelvis prøver vi at få viden fra dem, som siger op. Hvis de vil det, vil vi rigtig gerne, at de besvarer en masse spørgsmål, så vi kan gøre det bedre. Så er der den anden del, som handler om stillingsopslag, og hvordan vi rekrutterer bedst muligt. Det handler om, at vi skal være opmærksomme på, hvad vi kan tilbyde medarbejderne. Ja altså arbejdsmiljø. Det synes jeg, at vi er meget optaget af. Vi har allerede gjort et arbejde i forhold til stillingsopslag. Vi tænker over, hvordan et attraktivt stillingsopslag ser ud [for at kunne ansætte i fuldtid, red.]. (...) Alle er meget optaget af det, for vi ved jo godt, hvad der sker de næste par år: Flere ældre, færre hænder og fagligheder. (Leder, Casekommune 1)

Lederen fortalte forud for citatet, at de i kommunen har fokus på arbejdsmiljø, herunder at sikre gode vilkår for bl.a. kompetenceudvikling. I udarbejdelsen af stillingsopslag er der opmærksomhed på at fremhæve de attraktive rammer på de enkelte arbejdspladser som en løftestang til både at kunne tiltrække nye medarbejdere og ansætte dem på fuldtid. Stillingerne bliver dog typisk ikke slået op som fuldtidsstillinger, men med et fleksibelt timeantal (ofte 32-37 timer) for at give medarbejderne indflydelse på egen arbejdstid.

Fra samme casekommune nævner en anden leder, at de gennem en fælles indsats lokalt på plejehjemmet aktivt har arbejdet for og er lykkedes med at få flere medarbejdere op på fuldtid. Lederen fortæller:

Vi har gjort en kæmpe indsats for, at flere arbejder fuldtid. Vi har mange, som tidligere var på 32 og 35 timer, som nu er på fuldtid (...) Vi har haft vores LMU [lokale medarbejderudvalg, red.] og TR [tillidsrepræsentant, red.] med i det. Og ja, så har vi talt med vores medarbejdere om det. (...) Så vi har brugt vores TR-system, og TR har talt med medarbejderne, og vi har talt med medarbejderne. (Leder, Casekommune 1)

Drøftelserne har handlet om at blive tydelige omkring, hvorfor man fra kommunens side har fokus på at øge medarbejdernes arbejdstid og få flere op på fuldtid. Ifølge lederen har det især drejet sig om at sætte fokus på og informere medarbejderne om mulighederne for at løfte den faglige kvalitet og skabe bedre kontinuitet i arbejdsopgaverne, når de går fra at arbejde på deltid til at arbejde på fuldtid. Lederen fortsætter:

Der er jo ikke den der kontinuitet hver dag, og der er rigtig mange, som går tidligt, når de arbejder deltid. Så efter kl. 13 er der næsten ingen på arbejde indtil kl. 15, hvor aftenvagterne møder ind. Og det er jo virkelig problematisk på et plejehjem, for der skulle jo gerne ske noget om eftermiddagen. (...) Når vi får flere på fuldtid, bliver vi færre antalsmæssigt, men får større kontinuitet i hverdagen i forhold til vores kerneopgaver hos borgerne. (Leder, Casekommune 1)

Ifølge lederen er det også vigtigt med ekstra medarbejdere i eftermiddagstimerne, så der bliver bedre tid til aktiviteter, der ligger ud over den almindelige pleje. Flere fagchefer og ledere beretter ligeledes om behov for flere medarbejdere i eftermiddagstimerne, fordi borgerne i dag er mere pleje- og behandlingskrævende end tidligere (se også afsnit 4.1.1).

3.1.2 Lokale forhold

Interviewmaterialet afspejler imidlertid også, at det i flere af casekommunerne i en vis udstrækning også er tilfældigheder og lokale forhold, der spiller ind på deres forholdsvis høje andel fuldtidsansatte social- og sundhedsmedarbejdere. En af casekommunerne, som er meget bevidst om deres eget udgangspunkt, og som henviser til lokale såvel som sociodemografiske forhold, er Casekommune 5. I interviewene med både fagchefen og medarbejdere bliver det fremhævet, at kommunen er en "klassisk arbejderkommune", hvor der er tradition for, at medarbejderne arbejder fuldtid. Det illustrerer følgende citater:

Det er en arbejderkommune, så det der med at arbejde fuldtid, det gør man bare. Man skal klare sig selv. Der er ikke det der med, at man er gift med én med en høj løn, som i de nordlige kommuner. På et tidspunkt brugte vi begrebet "lommepengesygeplejerskerne". De behøvede ikke at tjene penge, men gik på arbejde for at vise lidt faglighed og at vise, at de havde nogle penge selv. Jeg tror, der er en anden holdning til arbejdet i X [kommunenavn, red.]. (Medarbejder, Casekommune 5)

Jeg ved derfor ikke, hvor fokuserede vi har været på at have flere i fuldtid. Men vi har været meget opmærksomme på at lytte til, hvad vores

medarbejdere gerne vil. (...) Der er mange, som har brug for den faste indkomst på fuldtid. Så strategisk på den måde forsøger vi at passe medarbejdernes ønsker i forhold til arbejdstid. Og det gør jo også, at vi derfor har mange på fuldtid. (Fagchef, Casekommune 5)

Som det fremgår af sidstnævnte citat, er fagchefen bevidst om, at medarbejderne i kommunen er afhængige af indtægten fra en fuldtidsstilling, og at det i store træk er årsagen til, at de har en høj andel fuldtidsansatte social- og sundhedsmedarbejdere i kommunen. Ifølge fagchefen hænger det bl.a. sammen med, at mange af medarbejderne er enlige med børn. Citatet illustrerer tilmed, at kommunen ikke nødvendigvis har haft et specifikt politisk-strategisk fokus på at få medarbejdere op på fuldtid. Interviewmaterialet afspejler, at det er en udbredt antagelse blandt fagchefer, ledere og medarbejdere i flere af casekommunerne, at en del af de medarbejdere, som arbejder fuldtid, er enlige mødre.⁷

Interviewmaterialet viser, at to casekommuner har valgt at beholde en række praktiske opgaver i stedet for at udlicitere dem. Ifølge både fagchefer og flere af lederne er det en medvirkende årsag til, at det for de to kommuner er muligt at tilbyde mange medarbejdere en fuldtidsstilling, fordi der dermed er opgaver (tøjvask og rengøring) til medarbejderne i de timer i løbet af dagen, hvor der typisk er færre borgernære opgaver, der skal varetages (se også afsnit 4.1.1). Det illustreres i følgende citat:

Grunden til, at vi kan have så mange på fuldtid, er, at vi har valgt at bibeholde rengøringen. Næsten alle kommuner har udliciteret rengøring og tøjvask. Fordi vi ikke har udliciteret de praktiske opgaver som tøjvask, kan vi lægge de praktiske opgaver i eftermiddagstimerne. (...) Ellers får du den situation, hvor du har brug for mange indtil middag, og så daler aktiviteten efter middag [hvis medarbejderne ikke har rengøringsopgaverne, red.]. (Fagchef, Casekommune 5)

Fagchefen er bevidst om, at medarbejderne i udgangspunktet ikke er glade for de praktiske opgaver, da opgaverne både er fysisk hårde og mindre fagligt relevante: "De vil jo hellere end gerne have dem væk, men det betyder, at vi så skal hive personale ud af alle grupperne, og så bliver der færre til weekenderne." Når man fjerner opgaver som rengøring og tøjvask, opstår der ifølge fagchefen et dilemma, da der

⁷ De udvalgte casekommuner adskiller sig *ikke* systematisk fra landets øvrige kommuner, hvad angår andelen af enlige mødre (jf. Danmarks Statistik, 2019). Vi har imidlertid ingen viden om, hvorvidt der er relativt flere blandt social- og sundhedsmedarbejdere i disse casekommuner, der er enlige mødre, sammenlignet, med i andre kommuner. Men hvis det er tilfældet, kan andelen af enlige mødre, der arbejder som social- og sundhedsmedarbejdere, være en del af forklaringen på casekommunernes relativt høje andel fuldtidsbeskæftigede.

således er behov for færre medarbejdere og dermed vil være også færre til at dække weekenderne.⁸

3.1.3 Weekendvagter og brugen af vikarer og ufaglært arbejdskraft

På tværs af casekommunerne er der bred enighed blandt fagchefer, ledere og medarbejdere om, at medarbejderne generelt ønsker mindst muligt weekendarbejde (se afsnit 4.1.2). I interviewmaterialet bliver det i flere kommuner påpeget, at det af hensyn til organiseringen af vagtplanen kan være vanskeligt at forene medarbejderønsker om den laveste frekvens af weekendarbejde med fuldtid (se afsnit 4.1.1). Fuldtid forudsætter som udgangspunkt, at medarbejderne typisk arbejder hver anden weekend, mens medarbejdere på deltid som oftest arbejder hver tredje weekend.⁹ I interviewene i tre casekommuner giver ledere og medarbejdere udtryk for, at deres relativt høje andel fuldtidsansatte også hænger sammen med, at man på de enkelte arbejdspladser i høj grad dækker weekenderne ind med vikarer og afløsere. Som en medarbejder i Casekommune 3 fortæller: "Vi bruger vikarer og afløsere, begge ufaglærte, som kommer, når der er vagter til det, typisk i weekenden". Således kan de fuldtidsansatte have de fleste af deres vagter og timer i hverdagene og ofte nøjes med at arbejde hver tredje weekend. Samme billede giver en leder udtryk for:

Vi kan ikke udelukkende dække med fuldtid, så det er afløsere, som vi bruger i weekenden. (Leder, Casekommune 3)

I Casekommune 1 fortæller en leder ligeledes, at de bruger flere vikarer i weekenderne for at kunne imødekomme de fuldtidsansatte medarbejders ønsker om færrest mulige weekendvagter. Lederen fortæller, at han først og fremmest forsøger at dække vagterne ind via deres interne vikarkorps, da det både er billigere end at skulle gøre brug af eksterne vikarer og sikrer bedre kontinuitet og kvalitet i opgaveløsningen. Ifølge lederen er det svært at "vedligeholde" den interne vikargruppe og dermed få de interne til at dække vagterne. Derfor må lederne jævnligt bruge eksterne – og ofte ufaglærte – vikarer.

⁸ I interviewene i to andre casekommuner bliver det fremhævet, at de har valgt at udlicitere tøjvask og rengøring for at imødekomme arbejdskraftsmanglen og frigive social- og sundhedsmedarbejdernes ressourcer til pleje og omsorgsrelaterede opgaver.

⁹ I Casekommune 5 er der ingen forskel på antallet af weekendvagter for social- og sundhedsmedarbejdere, der er ansat på fuldtid eller på deltid (i dagvagt). Tidligere har alle medarbejdere i casekommunens ældrepleje haft weekendarbejde hver tredje weekend. Det oplyses i interviewmaterialet, at det grundet medarbejdermangel er blevet ændret, således at man flere steder i kommunen nu fast arbejder hver anden weekend uanset arbejdstid. De interviewede medarbejdere fra hjemmeplejen arbejder hver anden weekend, mens de interviewede medarbejdere fra plejehjem fortsat arbejder hver tredje weekend.

I Casekommune 5 er der ingen forskel på antallet af weekendvagter mellem social- og sundhedsmedarbejdere ansat på fuldtid og deltid (i dagvagt). Fagchefen fortæller:

De arbejder i udgangspunktet hver tredje weekend. Men vi har lavet forskellige ordninger, så vi flekser rundt, så det passer til medarbejdernes liv. (...) Men så har vi også måttet ansætte faste weekendvikarer, men vi får det til at hænge sammen. (Fagchef, Casekommune 5)

Som citatet illustrerer, har man i flere af casekommunerne måttet ansætte vikarer og afløsere særligt til weekenderne for at kunne få vagtplanerne til at gå op. Det fremgår af interviewmaterialet, at det typisk er ufaglærte timelønsansatte, der benyttes i weekenderne.

Flere ledere og medarbejdere på tværs af casekommunerne udtrykker bekymring over for brugen af eksterne vikarer, herunder ufaglært arbejdskraft i weekenderne, da det påvirker kvaliteten i plejen. En leder siger eksempelvis:

Der er jo også brug for faglig kvalitet i weekenderne. Og når man skal styre en vagtplan, er det jo det store dilemma: Skal man vælge den ene model eller den anden [enten mange fuldtidsansættelser og brug af vikarer til dækning i weekenderne eller mange deltidsansættelser, red.]? (Leder, Casekommune 1)

Ud over kvaliteten i opgaveløsningen i weekenderne giver medarbejderne også udtryk for, at det påvirker arbejdsmiljøet. Det skyldes et større arbejdspress på det faste personale, som medarbejderne oplever, når de skal arbejde sammen med ufaglærte eller personer uden særlig tilknytning og kendskab til den pågældende arbejdsplads og til borgerne (se også afsnit 2.2). At weekenderne kan være en udfordring, fremgår af følgende citater:

Det er virkelig nogle hårde weekender, hvis der er flere afløsere end faste i weekenderne. Det bliver et dårligt arbejdsmiljø. Hvis der er fem ud af ni, der er vikarer, så kræver det meget. Så kan de måske ikke logge ind i vores omsorgssystem, fordi de ikke har nogen kode – og det skal de jo have. Så sidder de med en køreliste med meget mangelfuld information. (...) Så hvis man kommer ind, og der kun er faste, så er man glad. (Medarbejder, Casekommune 5)

I weekenderne bør vi være fire personale, hvor vi i hverdagen er fem. Det skal være to faste, og så afløsere for resten. (...) Det er også det, som gør weekenderne hårde, fordi vi er sammen med uuddannede. (Medarbejder, Casekommune 2)

I interviewmaterialet med medarbejdere i flere af casekommunerne bliver det påpeget, at weekenderne generelt kan opleves som hårde, fordi der som regel er færre medarbejdere på arbejde i weekenderne, på trods af at borgernes behov for pleje, omsorg og behandling ikke er væsentligt anderledes i weekenderne end i hverdage. Brugen af ufaglærte i særligt weekenderne forstærker denne oplevelse. En medarbejder fra Casekommune 2 fortæller, at "hver gang man har weekendarbejde, er det med en knude i maven, hvor man tænker: 'Hvordan skal jeg klare denne her dag?'. Flere ledere bekræfter dette billede. En leder fra Casekommune 1 understreger, at "weekenderne er lidt tyndere, der er mindre faglighed og mindre normering i udgangspunktet". Derfor kommer weekenderne til at føles ekstra krævende, når der i stor grad gøres brug af ufaglærte for at tilgodese medarbejderhensyn omkring privatliv-/familieliv i forhold til weekendarbejde.

3.2 Perspektiverne for flere medarbejdere op på fuldtid

Det fremgår af interviewmaterialet, at samtlige fagchefer og hovedparten af lederne generelt er positivt stemte over for idéen om at øge medarbejdernes arbejdstid som en måde at imødekomme arbejdskraftsmanglen i ældreplejen på. Det illustreres bl.a. af de følgende to citater:

Hvis vi ville få flere op i tid, ville det helt klart hjælpe noget, for rigtig mange medarbejdere er jo stadigvæk på 30 timer, og det ville jo betyde, at de fik en ekstra arbejdsdag om ugen eller hver anden uge. (Fagchef, Casekommune 1)

På den helt, helt, helt overordnede bane giver det mening, for vi mangler jo arbejdskraft og hænder, og der er nogen, som ikke udnytter hele deres arbejdskraft. Så der ligger jo en reserve af arbejdskraft der. (Fagchef, Casekommune 2)

Interviewmaterialet afspejler imidlertid også, at både ledere og fagchefer udtrykker en vis skepsis med hensyn til, om fuldtidsdagsordenen kan realiseres i praksis. I flere casekommuner fremhæves rekrutteringsudfordringerne i sig selv som en barriere for at kunne realisere ønskerne om at få flere medarbejdere i fuldtidsbeskæftigelse. En leder udtrykker det således:

Det med 37 timer kan vi tale om fra nu og til, vi bliver grønne i hovederne, for hvis vi ikke har nogle ansøgere, så er det jo lige meget. (Leder, Casekommune 4)

I den forbindelse er lederne særligt bekymrede for – som det også fremgik i afsnit 2.1, – at krav om 37 timer i stillingsopslag afskrækker ansøgere fra at søge. Flere ledere på tværs af casekommunerne fortæller, at de ikke oplever, at de kan stille krav til medarbejdernes arbejdstid, idet arbejdskraftsmanglen er så omfattende, at de dermed risikerer at stå i en situation, hvor den enkelte ansøger i stedet vælger at takke ja til et jobtilbud på et andet plejehjem eller i en anden hjemmeplejeenhed, som kan imødekomme ansøgerens ønsker til arbejdstid.

I nogle af medarbejderinterviewene bekræftes det, at der i rekrutteringsøjemed ikke er et særligt ledelsesmæssigt fokus på at ansætte nye medarbejdere på fuldtid. Adspurgt om, hvorvidt deres respektive ledere ønsker medarbejdere på fuldtid, fortæller tre medarbejdere følgende:

Nej, det er ikke sådan, vi oplever det. Nærmere modsat. Her hos os vil man meget gerne ansætte en på 32 timer frem for 37 timer. (Medarbejder, Casekommune 2)

Man snakker ikke så meget om fuldtid. Her vil man hellere have flere hænder. Om det er 28 timer. Det handler mere om at få ansat nogen. (Medarbejder, Casekommune 1)

Interviewmaterialet fra samtlige casekommuner afspejler, at det ikke alene er i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere, at det kan være udfordrende at få medarbejdere til at arbejde på fuldtid. Det gælder også, når det drejer sig om fastholdelse af eksisterende medarbejdere. En medarbejder fra Casekommune 2 vurderer, at "det nok vil gå ud over arbejdsglæden", hvis hun og kollegaerne skal arbejde på fuldtid. Citaterne illustrerer udfordringerne i forhold til fastholdelse:

Jeg tror ikke, at det vil få flere folk ind i faget, hvis der var helt konkrete regler med 37 timer. (...) Og jeg kender mange kollegaer, som vil sige, 'så skal jeg ikke arbejde her'. Det er en af de få fordele ved at være i det her fag, at du selv kan bestemme, hvor mange timer du vil arbejde. (Medarbejder, Casekommune 4)

Vi er kun tre-fire på fuldtid ud af en stor personalegruppe, og flere vil ikke op på fuldtid. Hvis en leder kom og sagde, at man skulle arbejde fuldtid, så tror jeg, at folk ville rejse. Så det vil nok gøre ondt værre. (Medarbejder, Casekommune 5)

Som det fremgår af det første citat, så vurderer medarbejderen, at medbestemmelse over egen arbejdstid er et gode, der hører arbejdet i ældreplejen til. Krav og regler fra arbejdspladsernes side om fuldtid vil ifølge medarbejderen både betyde, at færre vil søge ind i faget, og at der vil være medarbejdere, der forlader faget. På

tilsvarende vis bliver det i sidstnævnte citat fremhævet, at bestemmelser om fuldtid vil gøre det vanskeligere at fastholde medarbejdere og dermed forværre den nuværende arbejdskraftsmangel.

At mange medarbejdere generelt ikke ønsker at gå op i tid, er et billede, som flere af de øvrige fagchefer og ledere kan genkende. Som det fremgik i afsnit 3.1.1, har flere casekommuner fra politisk side haft det som et fokusområde at øge medarbejdernes arbejdstid. Ifølge fagchefen i Casekommune 3 er de medarbejdere, der har haft ønsker om at arbejde på fuldtid kommet op på fuldtid: "Alle kan komme på fuldtid. Grunden til at ikke alle er på fuldtid er, fordi medarbejderne ikke vil det". Samme oplevelse berettes der også om i andre casekommuner. Det vidner følgende citater om:

Det med at skulle gå op i tid blev implementeret for nogle år siden, og dengang var der et par stykker. Men nu er de lige blevet spurgt igen, og der er ikke én, som har sagt ja. (Leder, Casekommune 4)

Dem vi har, som gerne vil arbejde fuldtid, de er fuldtid. De bliver jo spurgt to gange om året, og de andre har ikke lysten. Jeg har været her i to år nu, og der er ingen, som har lyst til at gå op i tid. (Leder, Casekommune 1)

Til trods for at der overordnet ses et potentiale i at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid, for at imødekomme mangel på arbejdskraft i ældreplejen, fremhæver flere af de interviewede fagchefer og ledere, at løsningen med flere fuldtidsansættelser ikke kan stå alene. Fuldtid skal ses som én løsning blandt mange. Det illustreres i følgende citat, hvor en fagchef fortæller:

Fuldtid er ikke løsningen på hele rekrutteringsudfordringen. Det er den simpelthen for stor til. Kigger vi over de kommende år, så peger pilen i forhold til demografien opad, og styrken af medarbejdere er på den forkerte side af 55 år, så de har ikke mange år tilbage. (Fagchef, Casekommune 4)

I flere interviews med fagchefer og ledere bliver det understreget, at netop den store andel ældre medarbejdere snarere fordrer attraktive seniorordninger, så disse medarbejdere har lyst til at blive længere tid på arbejdspladsen. En leder udtaler:

Jeg synes, fuldtid er fejlcastet. Det er næsten decideret ondt. Der er mange ældre medarbejdere, som ikke kan arbejde fuldtid. (Leder, Casekommune 5)

Flere medarbejdere på tværs af casekommunerne italesætter ligeledes, at særligt ældre medarbejdere kan have vanskeligt ved at skulle holde til at arbejde fuldtid, og efterspørger seniorordninger, der kan tage højde for den voksende gruppe af ældre medarbejdere.

4 Barrierer for flere medarbejdere på fuldtid

I dette kapitel beskæftiger vi os med rapportens andet undersøgelsesspørgsmål, som lyder: *Hvad er de primære barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere op på fuldtid i ældreplejen?*

Selvom casekommunerne i udgangspunktet har en højere andel fuldtidsbeskæftigede social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen sammenlignet med landsgennemsnittet, er det fortsat en mindre andel af den samlede gruppe, der arbejder fuldtid. De interviewede fagchefer, ledere og medarbejdere har italesat adskillelige barrierer for at få flere medarbejdere til at arbejde fuldtid. Vi beskæftiger os i dette kapitel med nogle af disse barrierer, som vi har identificeret på tværs af interviewene i de fem casekommuner. Barriererne knytter sig til følgende tre forhold:

- De organisatoriske rammer for arbejdstilrettelæggelsen
- Løn og økonomiske rammer
- Arbejdsvilkår og arbejdsmiljø.

Det udelukker *ikke*, at der findes flere eller andre – mindst lige så – relevante barrierer for at lykkes med at få flere social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen til at arbejde på fuldtid. De udvalgte barrierer er blot de forhold, der har været mest præsente i denne undersøgelses datamateriale.

4.1 Organisatoriske rammer for arbejdstilrettelæggelsen

I dette afsnit beskrives barrierer for fuldtid, der knytter sig til de organisatoriske rammer for arbejdstilrettelæggelsen. Det drejer sig om vagtplanlægning og spidsbelastningsperioder, balancen mellem arbejdsliv og privatliv, arbejdstidsregler og kombinationsstillinger.

4.1.1 Vagtplanlægning og spidsbelastningsperioder

På tværs af casekommunerne bliver det i interviewmaterialet med fagchefer og ledere italesat, at der ligger nogle organisatoriske og ledelsesmæssige hensyn til

både den overordnede vagtplanlægning og selve arbejdstilrettelæggelsen bag brugen af mange deltidsansættelser frem for fuldtidsansættelser. Det bliver fremhævet, at det er nemmere at få vagtplanerne til at hænge sammen i både weekender og ferier samt at dække ind ved sygdom og andet fravær, når lederne har en forholdsvis stor gruppe af medarbejdere på deltid. Det viser de følgende citater:

Arbejder du fuldtid i denne sektor, har du seks dages arbejde i den ene uge og fire i den næste, og det er bare hårdt, fordi man arbejder weekend. Og spørger man medarbejderne, vil de rigtig gerne arbejde hver tredje weekend, men det kan vi jo slet ikke honorere, for borgerne er så dårlige, at vi har næsten lige så mange på arbejde i weekenderne, som vi har i hverdage. Så vi har simpelthen ikke nok hænder til rådighed, hvis de arbejder færre weekender. Vi holder jo aldrig lukket. (Fagchef, Casekommune 4)

Som ledere har vi fundet ud af, hvor smart det er med mange deltidsansatte, for det er lettere at dække ind ved sygdom, og weekender er også nemmere at dække. (Leder, Casekommune 1)

Det kræver jo altså en vis mængde mennesker, hvis man kun skal arbejde hver anden weekend eller skal kunne holde fri hver anden påske og jul. (Leder, Casekommune 4)

Som det fremgår af det første citat, kan det være vanskeligt at indfri medarbejdernes ønsker om arbejde hver tredje weekend, hvis de arbejder fuldtid. Deltid opleves således som attraktivt for både at imødekomme de ledelsesmæssige hensyn til vagtplanlægningen og tage hensyn til medarbejdernes ønsker omkring weekendarbejde (sidstnævnte uddybes nærmere i afsnit 4.1.2). På tilsvarende vis fortæller en fagchef om det ledelsesmæssige incitament, der er til at rekruttere og ansætte medarbejdere på deltid:

Vi har også en interesse i at rekruttere, så vi må jo i konkurrence i forhold til weekendvagter. Hvis vi har få på fuldtid, og mange og mange på deltid, så kan vi bedre fordele weekendvagter. Der er jo en vagtplan, som skal kunne gå op. (Fagchef, Casekommune 3)

I interviewene i samtlige casekommuner fremgår det desuden, at spidsbelastningsperioder ligeledes opleves som en organisatorisk barriere for fuldtid. Spidsbelastningsperioder er tidsrum, hvor der er mange opgaver, som skal løses. Der er dagligt spidsbelastninger, og særligt om morgenen og frem til frokost er der travlt på både plejehjem og i hjemmeplejen, hvor borgerne skal op, have mad og medicin, i bad osv. En barriere for at have flere medarbejdere på fuldtid er ifølge flere fagchefer og ledere, at der er nogle vagtplanlægningsmæssige hensyn i forhold til, hvornår der er flest arbejdsopgaver og dermed også størst behov for medarbejdere, som lederne

skal forholde sig til. Med andre ord vurderer lederne, at deltidsansættelser (ofte) passer bedre til arbejdsopgaverne end fuldtidsansættelser. Dette illustreres med følgende citater fra hhv. en fagchef og en leder:

Vi er begrænset af, at der er tidspunkter, hvor der ikke er opgaver. (Fagchef, Casekommune 3)

Jeg synes, det er problematisk, at man bliver ved med at tale om fuldtid med vores opgaver. De er jo heller ikke fuldt bemandet hele dagen i SuperBrugsen. Så det handler jo om at kigge ind i, hvornår opgaverne ligger. Så nej, det kan ikke betale sig at blive ved med at tale om 37 timer. De kommer til at sidde og kigge ud i luften. Beboerne sover jo. (...) Det er noget helt andet, man skal tale om, når man taler ældrepleje i Danmark. Det er om morgenen, til middag, til spisetid og sen aften. Så nytter det jo ikke at have en masse dagvagter på fuldtid. Det handler jo om at bruge ressourcerne korrekt. (Leder, Casekommune 4)

Fagchefen forklarer i interviewet, at der er et behov for at have flere medarbejdere på arbejde i tidsrummet fra 7-13, mens der hen over eftermiddagen er behov for færre medarbejdere, fordi der dels er færre faste opgaver at varetage og dels er en del af borgerne, der sover middagslur. Lederen i citatet oven for tegner det samme billede og påpeger, at det ikke er en hensigtsmæssig ressourceudnyttelse at have flere medarbejdere på fuldtid, da medarbejderne "kommer til at sidde og kigge ud i luften", når der er mange på arbejde uden for tidsrum med spidsbelastning. Det er ikke kun blandt fagchefer og ledere, at spidsbelastningsperioder opleves som en barriere for, at flere medarbejdere arbejder på fuldtid. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at det ikke er meningsfuldt med flere medarbejdere på fuldtid, da det ifølge dem ikke vil give "flere hænder" på de tidspunkter, hvor der er særligt travlt, og hvor medarbejderne godt kunne bruge ekstra kollegaer. I et fokusgruppeinterview med medarbejdere i Casekommune 4 fortæller to medarbejdere, fra hhv. plejehjem og hjemmeplejen, følgende:

Vi taler om det jævnligt i gruppen. Hvis vi bare alle gik op på 37 timer i plejen, er argumentet, at vi får flere hænder. Men den logik har vi svært ved at se. Vi har jo spidsbelastninger, og der får vi jo ikke flere hænder. De ekstra timer – hvis man går op i tid – så er man der måske fra klokken 7-15 frem for 7-13. Men det er ikke der, vi har behovet for hænderne. Det lyder fint med, at hvis vi bare gik op på fuldtid i plejen, så vil det løse problemet. Men det er bare ikke virkeligheden. (Medarbejder, Casekommune 4)

Jeg er enig. Det er svært med fuldtid, altså det med at få brugt de sidste timer, da der ikke er så meget behov i tidsrummet 13-15. (Medarbejder, Casekommune 4)

I interviewmaterialet er der dog også en erkendelse af, at der er et stigende behov for at have flere medarbejdere på arbejde mellem kl. 13 og 15. På tværs af interviews med fagchefer, ledere og medarbejdere pointeres det, at borgerne i hjemmeplejen og på plejehjem er blevet mere pleje- og behandlingskrævende. Følgende citater illustrerer udviklingen:

Udviklingen går også den vej, at borgerne bliver tungere, og har derfor på sigt brug for flere besøg end nu. (Fagchef, Casekommune 1)

Og så har vi fået borgere, der er dårligere i både hjemmeplejen og på plejecentre, så derfor har vi også flere eftermiddagsbesøg end tidligere i hjemmeplejen. (Leder, Casekommune 5)

Verden er ikke, som den var for 20 år siden. Vi laver andre ting om eftermiddagen, end vi har gjort tidligere. I dag er der nogle borgere, som faktisk gerne vil senere op og gerne først vil i bad om eftermiddagen. (...) Vores borgere er væsentlig tungere end tidligere, og de bliver højst sandsynligt tungere. Så det vil betyde, at der kommer flere tungere borgere, som har brug for flere besøg, også om eftermiddagen. (Leder, Casekommune 3)

Som det fremgår af sidste citat, har nogle borgere også ønsker til, hvornår på døgnet plejen udføres – såsom hvornår de gerne vil stå op og i bad – som gør, at der er flere opgaver, der kan varetages i eftermiddagstimerne. Hvis der er behov for flere medarbejdere i eftermiddagstimerne, kan det give ledelsesmæssige incitament til at have flere medarbejdere på fuldtid. Som det fremgår af afsnittet, vil der dog fortsat være de overordnede hensyn til vagtplanlægningen i især weekenderne og ved sygdom, der organisatorisk kan spænde ben for at få flere medarbejdere op på fuldtid.

4.1.2 Balancen mellem arbejds- og familieliv

I interviewmaterialet fremgår det, at hensyn til familie- og privatliv kan afholde medarbejderne fra at arbejde fuldtid. Selvom det på tværs af interviewene med medarbejderne bliver understreget, at de generelt er "glade for" og "elsker" deres job, så bliver deltid for mange medarbejdere en måde at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv. Både blandt fagchefer og ledere er der også en bred erkendelse og accept af, at familie- og privatliv er en tungtvejende årsag til, at mange medarbejdere foretrækker at arbejde deltid frem for fuldtid. En leder i Casekommune 1 pointerer, at ældreplejen "er et kvindefag, og at det fortsat er kvinderne,

som passer børnene”, og derfor er medarbejderne – og i særdeleshed medarbejdere i parforhold – mere tilbøjelige til at ville arbejde deltid af hensyn til familie- og privatlivet. At dette hensyn vejer tungt, illustreres også i følgende citater:

Så er der også noget med familielivet. De arbejder lige præcis det, de skal, så de kan være hjemme og passe familien. Så man oplever, at der er private hensyn, som er legitime, som gør, at man ikke arbejder mere. (Fagchef, Casekommune 2).

Det er dem med små børn, som oftest ikke vil i fuldtid. Så kan de være lidt mere sammen med børnene, og så har de måske en mand, som arbejder lidt mere. (Leder, Casekommune 3)

Det handler om work-life balance. (...) Det er personlige ting, der spiller ind. (Leder, Casekommune 5)

For medarbejdere med småbørn opleves deltid bl.a. at harmonere bedre i forhold til at skulle hente i dagtilbud og skole. Derudover er en væsentlig barriere for fuldtid, at de ekstra timer, som en fuldtidsansat skal have, ofte placeres i ydertimerne, hvilket medarbejderne generelt ikke er interesserede i. Særligt udsigten til flere week-endvagter bliver fremhævet som noget, der ikke er attraktivt ved en fuldtidsstilling. En medarbejder fra Casekommune 1 understreger, at ”man vil gerne have sin frihed som andre. Det er ikke attraktivt at arbejde i weekenderne”. Som det fremgik i afsnit 3.1.3, er deltid i dagvagt ofte forbundet med arbejde hver tredje weekend, mens fuldtid (både i dag-, aften- og nattevagt) er forbundet med arbejde hver anden weekend. Det betyder med andre ord, at medarbejdere, der går fra deltid til fuldtid, i udgangspunktet skal arbejde hver anden weekend frem for hver tredje. Tre medarbejdere fortæller:

Vi arbejder hver tredje weekend. Aften- og nattevagterne arbejder hver anden weekend. Og så arbejder vi jo i helligdagene. Vi arbejder jo de dage, hvor alle andre har fri. Og i forhold til vores enlige familier, hvordan passer man lige weekenderne ind i forhold til, hvornår man har børnene? (Medarbejder, Casekommune 5)

Der er jo mange, som gerne vil arbejde hver tredje weekend. Men det får vi altid at vide, at det kan vi ikke [på fuldtid, red.]. Så det er en utopi. (Medarbejder, Casekommune 4)

Vi skal arbejde fem helligdage om året. Det er halvdelen af alle helligdage, plus du går fra din familie i weekenderne. Det tiltrækker altså ikke Sofie på 25 med to små børn. (Medarbejder, Casekommune 5)

På tværs af casekommunerne bliver det i medarbejderinterviewene adskillige gange gentaget, at medarbejderne arbejder, når deres familie er hjemme eller har fri. Det gælder både i weekender og helligdage. Medarbejderne anerkender, at det er et grundvilkår, når man er ansat på døgnområdet, men siger, at de ikke ønsker øget arbejdstid og flere vagter, der går ud over den tid, de kan bruge sammen med deres familie.

Interviewmaterialet afspejler, at lederne generelt bestræber sig på at imødekomme medarbejdernes ønsker til arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse. Ikke mindst for at kunne rekruttere og fastholde personale. Det illustrerer følgende citater:

Vi har også en interesse i at rekruttere, så vi må jo i konkurrence i forhold til weekendvagter. (...) Og det handler jo også om, hvad medarbejderne gerne vil, og de fleste vil kun arbejde hver tredje weekend. Hvis der var flere, som ville arbejde hver anden, kunne vi også have flere i fuldtid. (Fagchef, Casekommune 3)

Så vi forsøger at være meget imødekommende. Selvfølgelig skal driften køre rundt, men vi strækker os langt i forskellige retninger. Vi forsøger at indrette os efter medarbejderne. (Leder, Casekommune 2)

Hvor timerne skal ligge, skal man også se på. For de har jo også et familieliv, det skal passe med. (Leder, Casekommune 4)

Tilsvarende italesætter en anden leder, at "medarbejderne kan få det, som de gerne vil have det". I lederinterviewene bliver der dog også italesat, at der er en grænse for, i hvor høj grad individualisering er mulig og hensigtsmæssig. Det skyldes både hensyn til at sikre, at driften skal køre rundt, og hensyn til den kollektive retfærdighed i personalegruppen som helhed.

4.1.3 Arbejdstidsregler

Arbejdstilrettelæggelse og vagtplanlægning skal ske under hensyntagen til den overenskomstmæssige arbejdsaftale, som bl.a. indeholder bestemmelser om, hvor lange vagter medarbejderne må have, overarbejde og arbejdsmiljøforhold. Blandt både fagchefer, ledere og medarbejdere nævnes det, at arbejdstidsregler, og især reglerne om hviletid og fridøgn, hæmmer mulighederne for at skabe fleksible rammer for arbejdstilrettelæggelsen.¹⁰

¹⁰ Hviletidsreglerne indebærer, at arbejdstiden skal tilrettelægges således, at medarbejderne får en hvileperiode på mindst 11 sammenhængende timer inden for hver periode på 24 timer (dvs. 11 timers hvile mellem to vagter), dog med mulighed for nedsættelse til 8 timer i lokalaftaler.

På tværs af interviewene bliver reglerne om hviletid omtalt som en "modspiller" og et "benspænd" i forhold til medarbejdernes arbejdstid. Det kan være vanskeligt at imødekomme den fleksibilitet og medbestemmelse, jf. afsnit 5.3, som medarbejderne efterspørger i forhold til at sikre, at arbejdstidstilrettelæggelsen tilgodeser hensyn til privat-/familieliv. Det begrænser medarbejdernes incitamenter til at øge deres arbejdstid. Dette kommer bl.a. til udtryk i et interview med fagchefen fra Casekommune 5, som fortæller, at han fra sine ledere hører, at der er medarbejdere, som har efterspurgt at gå op i tid, hvis de ekstra timer kan tilrettelægges i form af én længere vagt (medarbejderens "normale" vagt plus de ekstra timer). Derudover fortæller fagchefen, at det også kan være vanskeligt at imødekomme den fleksibilitet, som medarbejdere gerne vil udvise ved uforudsete hændelser, som fx sygdom. Det fremgår af følgende citat:

Der er nogle arbejdstidsregler, der er ret rigide, og som spænder ben for medarbejdernes ønsker. (...) Medarbejderne [i dagvagt, red.] vil gerne hjælpe til i aftenvagten, hvis en er syg. Men det må de ikke grundet arbejdstidsreglerne. Det er ærgerligt. (Fagchef, Casekommune 5)

Begrænsningerne for at kunne imødekomme medarbejdernes ønsker til arbejdstid kommer særligt til udtryk i lederinterviewet i Casekommune 4. Selvom lederne anerkender, at den overenskomst-mæssige aftale er til for at beskytte medarbejderne, så oplever de, at reglerne ikke giver rum til at kunne efterkomme medarbejdernes ønsker om indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen, herunder mulighederne for at øge deres arbejdstid. Det illustrerer følgende dialog mellem lederne:

1: I forhold til FOA-overenskomsterne. Du har ikke mulighed for at ansætte nogen på fem timer dagligt, da de skal arbejde seks timer. De skal have en fridag efter seks arbejdsdage. Men hvad nytter det, hvis de gerne vil arbejde fuldtid, men kun ønsker at arbejde 6 timer om dagen. Det kan du ikke. Og så er der 11-timersreglen. Der er en hel masse overenskomst-mæssigt, som blokerer [for fuldtid, red.] og gør det mindre fleksibelt.

2: Det er meget svært at bytte [vagter, red.], fordi der er så mange ting, som skal gå op overenskomst-mæssigt. Derfor er et fleksibelt arbejdsmarked meget vigtigt.

1: Overenskomsterne er jo lavet for at sikre arbejdsmiljøet for medarbejderne. Det er vi jo nødt til at forholde os til.

3: Jeg tror på, at det er vigtigt, at vi hører, hvad medarbejderne synes, og lytter til de individuelle behov

2: Ja, vi spænder jo ben for hinanden – vi ønsker jo kun vore medarbejdere det bedste, og det gør FOA jo også. Så hvordan løser vi det lige. Det er et godt spørgsmål. (Ledere, Casekommune 4)

Lignende fortællinger om, hvordan arbejdstidsbestemmelserne hæmmer muligheden for fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen, går igen i flere af interviewene. Det kommer bl.a. til udtryk i disse citater:

Der er nogen stykker, som gerne vil tjene lidt ekstra penge, og så bliver de spurgt, om de vil tage en aftenvagt. Men så må de jo ikke møde ind kl. 7.30, men først 10.30 dagen efter, og så mangler vi jo den medarbejder. (Medarbejder, Casekommune 5).

Der er nogle regler om hvile, man skal have, og hvornår man må gå fra en aftenvagt til en dagvagt, og hvor mange timer, der skal gå imellem. Det giver noget bøvl. Det kan også være svært for medarbejderne at forstå. De mener godt, at de kan hjælpe med fx en aftenvagt, men fordi de har en dagvagt næste dag, så siger overenskomsten, at der skal gå 11 timer mellem, de går hjem og møder igen, medmindre de har underskrevet en aftale om, at de sætter hviletiden ned til otte timer. (...) Arbejdstidsreglerne er et benspænd. (Fagchef, Casekommune 4)

I flere af interviewene bliver der snakket om mulighederne for at bryde med den traditionelle og mere faste vagtplansorganisering (dag-, aften- og nattevagt) til fordel for en mere fleksibel organisering i form af fx blandede vagter og længere vagter (se afsnit 5.3.1). Imidlertid vanskeliggør arbejdstidsreglerne ifølge fagchefen også mulighederne for nye måder at organisere sig på. Det fremgår også af nedenstående citat, hvor hun fortæller, at reglerne kan være en udfordring, når det handler om at give medarbejderne større medbestemmelse i vagtplanlægningen:

Vi har i kommunen afprøvet, at medarbejderne kan lave deres egen vagtplan – det er der enormt meget fleksibilitet og tilfredsstillelse i. Men det kan være svært, fordi arbejdstidsreglerne spænder ben. Det kan være komplekst at sætte det fri. Men vi bliver nødt til at arbejde mere fleksibelt med arbejdstidsregler. Også i forhold til de unge, som kommer ind nu og fremover vil stille større krav til selv at vælge, hvornår de skal på arbejde. Det er jo også derfor, at mange går til vikarbureauer, for det giver friheden til at sige til og fra – og selvfølgelig også lønnen. (Fagchef, Casekommune 4)

Ifølge fagchefen er det ikke alene tilfredsstillende, når medarbejderne får større indflydelse på deres vagtplanlægning, men mangel på samme er også årsag til, at nogle medarbejdere vælger at arbejde i vikarbureauer, så de kan opnå den fleksibilitet i

arbejdstilrettelæggelsen, som de efterspørger på deres arbejdsplads. Fagchefen anerkender også, at lønnen spiller ind på dette valg. Af citatet fremgår det desuden, at det er nødvendigt at sikre mere fleksible arbejdstidsregler, da unge medarbejdere i langt højere grad ønsker medbestemmelse i forhold til, hvornår de skal arbejde. Denne vurdering er flere af de interviewede ledere og fagchefer, på tværs af casekommuner, enig i. En leder fortæller, at hun har flere medarbejdere, der bor alene med børn i deleordninger, og som gerne vil arbejde meget i de uger – også i weekenderne – når de ikke har deres børn. Det er både regler om hviletid og fridøgn, der begrænser mulighederne for en mere fleksibel arbejdstilrettelæggelse. På tilsvarende vis fremhæver en fagchef den manglende fleksibilitet. Det kommer til udtryk i følgende citater:

Halvdelen af alle ægteskaber bliver opløst. Jeg har alenemødre med 7/7-deleordninger. Og de medarbejdere vil hellere have 7 dage i træk og være fuldtidsmor i ugerne, hvor de har deres børn, og være på arbejde i færre timer. (...) Men det må vi jo ikke. Vi er virkelig låste af overenskomsterne. De er ikke tidssvarende. (Leder, Casekommune 4)

Vi kan jo hverken tilbyde hjemmearbejdspladser eller fleksordninger. Og når vi gør det, så er det en under bordet-aftale med afdelingslederen, at en medarbejder kan flekse i et kvarter, alt afhængig af, om lille Ole skriger nede i børnehaven. (...) Men arbejdstidsaftalen giver ingen mulighed for det, fordi vi skal planlægge 4 uger før, om en medarbejder skal møde kl. 7 eller 7.15. Vi mangler fleksibilitet i arbejdstidsaftalen. (Fagchef, Casekommune 3).

På tværs af casekommunerne afspejler interviewmaterialet, at de overenskomstmæssige regler om medarbejdernes arbejdstid ikke er tidssvarende. De afspejler ikke de ønsker og behov, medarbejderne har i forhold til at skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv, herunder mulighederne for at sikre bedre organisatoriske rammer for, at medarbejderne vil øge deres arbejdstid.

4.1.4 Kombinationsstillinger: Fuldtid på flere arbejdspladser

Fagchefer og ledere i interviewmaterialet bakker generelt op om fuldtidsdagsordningen (jf. afsnit 3.2), og det bliver på tværs af casekommunerne understreget, at de er imødekommende over for medarbejdernes individuelle ønsker om at komme på fuldtid. I tre casekommuner har det imidlertid været et vilkår, at den enkelte medarbejders arbejdsplads ikke nødvendigvis har kunnet eller kan tilbyde de ekstra timer på det pågældende plejehjem eller hjemmeplejedistrikt. Det bliver en barriere for at få flere op på fuldtid, når medarbejdere, der reelt ønsker at arbejde fuldtid, ikke kan få de ekstra timer på deres arbejdsplads. Det illustreres i følgende citater:

Det er et grundvilkår, at hvis medarbejderne ønsker at gå op i tid, så skal vi være imødekommende. Men det kan jo være, at vi ikke lige præcis kan imødekomme det på den arbejdsplads, de er nu, men vi kan sagtens bruge de timer et andet sted i kommunen. (Fagchef, Casekommune 2)

Medarbejderne har ikke lyst til at gå op i tid, hvis jeg siger, at de skal arbejde to forskellige steder. Så stopper samtalen. (Leder, Casekommune 4)

Fagchefen i Casekommune 4 fortæller, at medarbejderne sjældent ønsker at arbejde på flere arbejdspladser, på trods af at man i kommunen har indgået en lokal forhåndsftale med FOA omkring ekstra løntillæg, hvis medarbejderne øger deres arbejdstid:

Vi lavede for nogle år siden en ny forhåndsftale med FOA. Det blev også forhandlet, at man kan gå op i tid. Hvis man gik op i tid fra 35 til 36,99 timer, altså lige under fuldtid, så fik man et årligt tillæg. Og gik man på fuldtid, fik man et tillæg, der var lidt større. Og samtidig blev der lavet aftale om, at kommunen to gange om året spørger medarbejderne, om de vil op i tid. Alle har muligheden, kommunen siger ikke nej. Men dengang var der nogle parametre, man tog udgangspunkt i. Medarbejderne skulle være fleksible. Hvis man fx var ansat på et plejecenter, så skulle man fylde op med timer i hjemmeplejen eller på et andet plejecenter. Eller finde et andet distrikt i hjemmeplejen, hvis medarbejderen kun ønsker at arbejde i hjemmeplejen. (...) De [lederne, red.] spørger to gange om året, men der er sjældent nogen, der takker ja. Kommunen har fanget dem, der gerne vil. (Fagchef, Casekommune 4)

At medarbejdere, der ønsker flere timer eller fuldtid, skal eller har skullet udvise fleksibilitet i forhold til arbejdsplads hænger ifølge fagchefen i Casekommune 2 sammen med, "at den ekstra tid kommer ind på tidspunkter, hvor der grundlæggende ikke er behov for det" (typisk fra 13-15). I tråd med dette bekræfter en anden leder fra Casekommune 4, at "udfordringen er så, at vi kommer til at slås om medarbejderne på de samme tidspunkter", så medarbejdere, der ønsker flere timer, ofte må tage imod de ekstra timer på andre arbejdspladser, hvor det giver mening i forhold til spidsbelastningsperioderne (jf. afsnit 4.1.1). Ifølge lederen er medarbejderne heller ikke interesserede i at arbejde flere steder: "Der er mange medarbejdere, som ikke kan overskue at være ansat to steder med to chefer. Det fanger ikke".

Der er flere årsager til, at det fra medarbejdernes side ikke opleves som værende attraktivt at skifte deltid ud med fuldtid, hvis de ekstra timer skal afvikles på et andet plejehjem eller hjemmeplejedistrikt. Det handler bl.a. om, at man på den nye arbejdsplads – eller potentielt skiftende arbejdspladser – skal forholde sig til nye kollegaer, og den manglende kontinuitet og tryghed, der kan være forbundet med ikke at kende

til enheden og vide, hvordan man fagligt kan række ud og trække på hinandens kompetencer i situationer, hvor der er behov for det. Det påvirker medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde. Derudover handler det også om udfordringer, der kan være forbundet med, at det er nye borgere, som medarbejderne skal forholde sig til. At skiftende arbejdspladser bliver en barriere for at få flere på fuldtid, illustreres i følgende dialog mellem medarbejdere i hjemmeplejen i Casekommune 5:

1: Jeg tror ikke, der er nogen, der jubler over det. Så er det jo nye borgere, nye kollegaer osv.

2: Nej, det er ikke sjovt at sidde med en gruppe på 25 medarbejdere, hvor du ikke kender nogen. Og så får du en køreliste, hvor du ikke ved hvor vejene ligger, og det tager meget længere tid. Så kommer du ind til fru Larsen og skal smøre mad, og så brokker borgeren sig, fordi hun plejer at få serveret maden på en anden tallerken. Det er ikke tilfredsstillende. Hverken for os eller borgeren.

1: Hvis kørelisten ligger lidt stramt, og man skal lede efter vejen, og du skal kigge i alle skabe for at finde tingene. Det tager bare lang tid.

3: Og det er jo ikke bare én borger, der er ny, ligesom når der kommer en ny borger ind i din egen gruppe. Nej, det er jo nye borgere på hele din køreliste. Medmindre du har været flere gange og rigtigt meget i den anden gruppe.

1: Og så bliver det bare, at man kun gør det, man skal. Man kan ikke spørge til, hvordan det gik med sønnen i går. Alt det, man godt kan lide ved dem, man kender, hvor man lige spørger lidt ind og ind til deres liv. Men det kan vi jo ikke så godt, når vi ikke kender de borgere, der er på vores køreliste. (Medarbejdere, Casekommune 5)

Som det fremgår af dialogen, oplever medarbejderne, at det er utilfredsstillende både for dem og for borgerne, når de ikke kender borgerne og har indblik i og kendskab til deres liv, rutiner og rytmer. Det betyder, at det for medarbejderne både bliver vanskeligere at skabe samme form for relation som med deres faste borgere og levere hjælpen på den måde, som borgerne ønsker eller plejer at få den.

To fagchefer understreger, at medarbejdere, der ønsker at gå op i tid, sjældent gør det, medmindre de kan blive i fuldtidsstillingen på deres faste arbejdsplads. Dog vil denne barriere formentlig blive mindre præsent, i takt med at arbejdskraftsmanglen bliver mere udtalt. Det afspejler sig bl.a. i interviewet med fagchefen fra Casekommune 4, som understreger, at situationen hos dem inden for forholdsvis kort tid har ændret sig, således at medarbejdere i hjemmeplejen, der ønsker at gå på fuldtid, nu

kan gøre det inden for deres eget distrikt. Dog kan medarbejdere ansat på et plejehjem ikke forvente de ekstra timer på samme arbejdsplads, men skal i stedet have dem på et andet plejehjem eller i hjemmeplejen. At det kan være vanskeligere at imødekomme medarbejderes "her og nu"-ønsker om øget arbejdstid på samme sted på plejehjem hænger ifølge lederen sammen med brugen af rammestyring (som økonomistyringsmodel) på plejehjem, hvor ressourcer tildeles som en fast ramme relateret til antallet af boliger på plejehjemmet.

4.2 Løn og økonomiske rammer

I dette afsnit beskrives barrierer for fuldtid, der knytter medarbejdernes løn og kommunernes økonomiske rammer.

4.2.1 Løn og manglende økonomiske incitament

I interviewmaterialet fylder medarbejdernes løn, og hvorvidt mere i løn vil kunne tilskynde flere til at arbejde fuldtid, ikke meget. Højere løn bliver blandt fagchefer, ledere og medarbejdere i flere casekommuner fremhævet som en løftestang til at give ældreplejen "mere status" og "prestige" samt gøre området mere "attraktivt" i rekrutteringsøjemed. Men højere løn bliver ikke i nogen af interviewene eksplicit fremhævet som et forhold, der i sig selv vil tilskynde flere medarbejdere til fuldtid. Flere fagchefer og ledere fremhæver, at der er andre forhold end højere løn, der vejer tungere for medarbejdernes arbejdstid, og at løn derfor ikke kan stå alene, når det handler om at få flere fuldtidsbeskæftigede medarbejdere. I interviewene bliver løn nævnt i sammenhæng med forskellige arbejdsvilkår, som fagchefer og ledere anser som væsentlige at fokusere på for at få flere til at arbejde fuldtid. Det fremgår af disse citater:

De skal have mere i løn og meget højere normeringer. (Fagchef, Casekommune 3)

Jeg tror ikke, det er så meget lønnen i sig selv. Det er i hvert fald det, de [medarbejderne, red.] siger. Det er friheden til selv at bestemme, hvornår de arbejder. (Leder, Casekommune 4)

I første citat bliver det fremført, at det også handler om "meget højere normeringer". Ifølge fagchefen er det især arbejdspresset i ældreplejen, der afholder medarbejdere fra fuldtid (se afsnit 4.3.1). Fagchefen henviser til den "norske model", hvor man med højere løn og bedre normeringer er lykkedes med at øge andelen af fuldtidsbeskæftigede i ældreplejen i Norge. Lederen i sidstnævnte citat giver udtryk for, at det handler

om medarbejdernes medbestemmelse i forhold til arbejdstidstilrettelæggelsen. På tilsvarende vis vurderer en leder fra Casekommune 3, at "det, der betyder noget, er fleksibilitet og arbejdsmiljø". Ifølge lederen kan en højere løn i sig selv og uden, at der gøres noget for at forbedre arbejdsmiljøet, have utilsigtede konsekvenser, da det kan tilskynde nogle medarbejdere til at gå ned i tid:

Jeg vil tro, at nogle vil arbejde mindre. Hvis det kan køre rundt på 30 timer, hvorfor så ikke arbejde mindre end 37 timer. (Leder, Casekommune 3).

Samme billede tegner en fagchef, som fremhæver, at der er fuldtidsbeskæftigede medarbejdere, der har vanskeligt ved at holde til det, men som er nødsaget til det af hensyn til deres økonomi:

Og der er desværre også dem, som har rigtig meget brug for pengene. Og så er de på fuldtid, selvom de nok ikke kan, men så humper de sig igen. I forhold til økonomi er det jo ikke altid et valg, om man vil arbejde fuldtid. (Fagchef, Casekommune 3)

I tråd med ovenstående vurderer fagchefen i Casekommune 4, at det er kombinationen af løn og indflydelse på egen arbejdstid, der er årsag til, at nogle medarbejdere vælger beskæftigelse i vikarbureauer.

I medarbejderinterviewene fremgår det, at det ofte er af privatøkonomiske årsager, at medarbejderne arbejder fuldtid. En medarbejder på fuldtid siger følgende:

Jeg har altid været på fuldtid, og det har været af økonomiske årsager. (...) Jeg kunne godt bruge en fridag en gang imellem. (Medarbejder, Casekommune 5)

På samme måde fortæller en medarbejder fra en anden casekommune, at hun af hensyn til privatøkonomien har måttet gå på fuldtid i en dagvagt. Medarbejderen havde i adskillige år været ansat fuldtid i en nattevagt, men skiftede, da hun af helbredsmæssige årsager ikke længere kunne holde til natarbejde.¹¹ Medarbejderen formulerer det således:

Jeg arbejder på fuldtid af økonomiske årsager. I 22 år har jeg arbejdet i nattevagt, og nu arbejder jeg i dagvagt, og det er en økonomisk ret voldsom ændring. (...) Jeg skiftede fra nattevagt til dagvagt, fordi jeg ikke kunne

¹¹ Fuldtid for aften-/nattevagt defineres som 56 timer over 2 uger, mens fuldtid for dagvagter defineres som 37 timer ugentligt. Der er tilknyttet et tillæg for at arbejde i aften-/nattevagt.

sove mere. Så prøvede jeg aftenvag, men det fungerede ikke for mig, og så var der jo kun dagvagt tilbage. (Medarbejder, Casekommune 2)

I interviewet fortæller medarbejderen endvidere, at hvis lønniveauet var højere, ville hun gå på deltid for at skåne sig selv, da hun føler, at det er for hårdt at være på fuldtid i en dagvagt. På samme måde fortæller en medarbejder fra en anden casekommune, hvordan hun efter sin skilsmisse har været nødsaget til at arbejde fuldtid af økonomiske hensyn, men at hun vil gå ned i tid, hvis hun rent økonomisk kunne få det til at løbe rundt i en deltidsstilling:

I mange år har jeg været på 30 timer. Men så blev børnene store, og jeg blev skilt, og økonomien blev lidt trængt. Jeg gik derfor først op på 32 timer, og nu arbejder jeg fuldtid. Kunne jeg klare mig [økonomisk, red.] på færre timer, så gjorde jeg det. (Medarbejder, Casekommune 4)

Det er ligeledes en udbredt antagelse blandt fagchefer og ledere i flere casekommuner, at det ofte er enlige forsørgere, der vælger at arbejde fuldtid, for at få privatøkonomien til at hænge sammen. En leder udtaler:

En, som bliver alene med tre børn, har brug for at tjene lidt mere. (Leder, Casekommune 5)

På den ene side fremhæver medarbejdere i flere casekommuner, at det i særlig grad er enlige, der er afhængige af en fuldtidsløn. På den anden side giver medarbejderne også udtryk for, at det ikke nødvendigvis er økonomisk rentabelt for enlige at arbejde fuldtid frem for deltid. I to medarbejderinterviews påpeges det, at medarbejdere risikerer at blive trukket i deres boligsikring¹², hvis de øger deres timeantal. En medarbejder formulerer det således:

De har så en økonomisk udfordring. Altså de enlige. Når de er på fuldtid, tjener de for meget til at søge boligsikring. Og så kan det jo godt svare sig at gå ned i tid eller blive nede i tid, så de kan få boligsikring. Så der er mange sten på vejen for at få folk op i tid. (Medarbejder, Casekommune 5)

Som det fremgår af citatet, oplever flere medarbejdere, at regler om boligsikring kan være med til at udhule det økonomiske incitament til at arbejde fuldtid. Det kan også være med til at tilskynde medarbejdere til at arbejde deltid frem for fuldtid,

¹² Boligsikring er boligstøtte til lejere (der ikke er pensionister/førtidspensionister) og beregnes hovedsageligt ud fra husstandens indkomst og formue, antal børn, huslejens størrelse og boligens areal (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2024b).

dels af hensyn til familielivet og dels for at passe på sig selv på grund af arbejdsbelastningen (se også afsnit 4.3).

4.2.2 De økonomiske rammer

I flere lederinterviews bliver casekommunernes økonomiske rammer og de enkelte arbejdspladers budgetter også fremhævet som en barriere for, at flere medarbejdere kan arbejde på fuldtid. En leder i Casekommune 2 anerkender, at der fra både kommunens og fagforeningens side er en holdning om, at flere medarbejdere skal op i tid, men hun oplever, at det kan være vanskeligt at forene de ønsker med plejehjemmets budget. Lederen formulerer det således:

Overordnet er holdningen fra min chef og FOA, at flere skal i fuldtid. For mig er det ikke en fordel at have flere i fuldtid. For mig handler det om, at jeg gerne vil have så mange på deltid som muligt. Det handler jo om flere hænder. Hos mig er der lige nu kun én, som gerne vil op i fuldtid. Det kommer måske til at ske. (...) Det har jo noget med budgettet at gøre, om der er råd til det. Så er der jo færre på arbejde hver dag – og det vil være sværere at dække ved sygdom og ferie. (Leder, Casekommune 2)

For at kunne holde udgifterne inden for budgettet bliver det ifølge lederen en afvejning mellem "flere hænder" og "flere på fuldtid", da de økonomiske rammer ikke tillader begge dele. På samme måde tilkendegiver en leder i Casekommune 1, at "vi får jo ikke flere penge til at få flere medarbejdere i fuldtid".

De økonomiske rammer for flere medarbejdere på fuldtid bliver også drøftet i flere medarbejderinterviews på tværs af casekommunerne. Det bliver bl.a. formuleret således:

Hvis folk går op i tid, så må medarbejdergruppen reduceres. (Medarbejder, Casekommune 3)

Og det er jo også et spørgsmål om økonomi. Lederen har et budget, og så kan vi ikke alle gå op i tid, for så skulle hun jo fyre nogen. (Medarbejder, Casekommune 4)

Altså hvis flere gik op i fuldtid, det vil jo ikke hjælpe noget. Kommunen kommer og siger, vi skal spare hele tiden. Hvis flere kommer op i fuldtid, så tror jeg bare, at der kommer til at rulle hoveder. (Medarbejder, Casekommune 5)

Selvom interviewmaterialet afspejler, at casekommunerne er udfordrede af mangel på medarbejdere i ældreplejen, bekræfter flere ledere, at kommunernes økonomiske råderum ikke tillader flere på fuldtid, uden at det vil have den konsekvens, at der skal være færre medarbejdere til at dække en vagt. Ifølge lederne hænger det sammen med vagtplanlægningen, og hvornår på døgnet der er mest brug for medarbejdere, jf. spidsbelastningsperioderne (afsnit 4.1.1). Flere ledere nævner, at det også vil have implikationer for medarbejderne, da flere på fuldtid frem for deltid vil bidrage til at øge arbejdspresset yderligere (afsnit 4.3.1).

4.3 Arbejdsvilkår og arbejdsmiljø

I dette afsnit beskrives barrierer for fuldtid, der vedrører arbejdsvilkår og arbejdsmiljø i ældreplejen. Det drejer sig om arbejdspress, fysisk og psykisk nedslidning samt faktisk arbejdstid.

4.3.1 Højt arbejdspress

Travlhed og højt arbejdspress bliver i interviewmaterialet fremhævet som vilkår, der er hverdag mange steder i ældreplejen – både på plejehjem og i hjemmeplejen. Det er især kombinationen af arbejdsomængden og et stort tidspres, der skaber et højt arbejdstempo. Det illustrerer citatet her:

Hastigheden og tidspreset er et problem. Der er noget at lave hele tiden.
(Fagchef, Casekommune 4)

Vi har i alle effektiviseringsrunderne taget de små åndehuller, som der har været. (...) Alt hvor de lige kan have en snak over en kop kaffe, er jo blevet skåret væk. De har travlt. (Fagchef, Casekommune 3)

Både fagchefer, ledere og medarbejdere italesætter arbejdspresset som værende en af de tungtvejende årsager til, at der ikke er flere medarbejdere, der arbejder fuldtid. En leder fra Casekommune 4 fortæller, at når medarbejderne har fri fra arbejde, "så er der dage, hvor de bare er færdige. Det er ikke alle dage, som er sådan, men dem er der måske lidt flere af". To medarbejdere, der er på deltid, og som *ikke* ønsker at arbejde fuldtid, fortæller således om travlhed og højt arbejdspress:

Du skal vågne om morgenen og have lyst til det her job. Ellers holder du ikke til det. (Medarbejder, Casekommune 5)

Hvis man ser det over tid, er arbejdspresset blevet større. Folk kan ikke holde til fuldtid, og det kan jeg godt forstå. Det er hårdt. (Medarbejder, Casekommune 2)

Medarbejderen i sidstnævnte citat oplever, at arbejdspresset over tid er blevet større. Det er en oplevelse, der fremhæves af næsten alle medarbejdere. Det illustreres med følgende citat:

Det er jo ikke bare her og nu. Det er noget, som er eskaleret over de sidste mange år. Det har stået på over lang tid. (Medarbejder, Casekommune 5)

Flere af de medarbejdere, der har arbejdet inden for ældreplejen i mange år, nævner, at der over tid er kommet flere opgaver til. Desuden bliver det påpeget, at borgerne er mere syge og plejkrævende end tidligere og har brug for flere besøg, ligesom flere borgere har demens eller andre kognitive funktionsnedsættelser, som gør, at opgaverne ofte kan tage længere tid at udføre. Medarbejderne understreger også, at denne udvikling er sket samtidig med, at normeringerne på plejehjemmene er faldet, og kørelisterne i hjemmeplejen er blevet strammere. En medarbejder formulerer det således:

Vi har meget travlt, og de borgere, vi får ind, er tungere. De tager længere tid, og så er vi jo sent færdige. Så der er ikke rigtig tid til at stoppe op og holde pause. Du er udslidt, når du kommer hjem. Og jo ældre du bliver, jo værre er det. Men også de kollegaer, jeg har, der har familie derhjemme, de bliver hurtigt brændt ud. Du bruger dig selv meget i det her fag, både fysisk og psykisk, og du kan ikke skære noget fra i det her fag. De ting, der er, de er der jo bare. Borgerne skal jo have det, de nu skal have. Så du er mange gange træt helt ind til benet, når du kommer hjem. (Medarbejder, Casekommune 2)

Medarbejderne oplever, at arbejdspresset er forbundet med et højt stressniveau, hvilket ikke motiverer medarbejderne til at øge deres arbejdstid. En medarbejder fra Casekommune 4 fortæller: "Der er mange, som bliver sygemeldt med stress." Arbejdspresset knytter sig ikke kun til de opgaver, medarbejderne skal udføre hos borgerne. Det drejer sig også om opgaver, der ligger ud over plejen, som bidrager til et presset og stressende arbejdsmiljø. I et interview fortæller to medarbejdere:

1: Og stressniveauet. (...) Du har ikke den tid, det tager bare at være hos borgeren. Telefonen ringer hele tiden, du kan ikke bare sidde i fem minutter og snakke. Jeg synes, det er svært at finde noget, som motiverer [til fuldtid, red.] med det stressniveau, vi har.

2: Hvis det bare var plejen, men det er det jo ikke. Det er også dokumentationen og alle de grupper, man skal være end del af, og så er der også eleverne, man skal tage sig af. Altså det er jo også alle de andre opgaver ved siden af plejen, man skal tage sig af. (Medarbejdere, Casekommune 1)

De nuværende rekrutteringsudfordringer gør, som en leder påpeger, "blot ondt værre". Personalemanglen øger yderligere arbejdspresset, og det samme gør den stigende andel ufaglærte i personalegruppen (jf. afsnit 2.2). Der er opgaver, som ufaglærte ikke må varetage, og som øger arbejdsmængden hos de faglærte (især i hjemmeplejen med ekstra besøg). Derudover tager de ufaglærte sig ofte af de "lettere" borgere, og med mange ufaglærte kan det give en skæv fordeling af borgerne, hvor de faglærte oplever et yderligere arbejdspress med de "tunge" eller "svære" borgere.

Både ledere og medarbejdere nævner, at det daglige arbejdspress er årsag til sygemeldinger (med bl.a. stress) blandt personalet, hvilket også får arbejdspresset til at vokse. Det er ifølge en medarbejder "en skrue uden ende". Interviewmaterialet afspejler, at arbejdspresset for mange medarbejdere ikke alene er en barriere for at arbejde fuldtid, men at det også giver anledning til overvejelser om at forlade faget. En medarbejder fortæller om, hvordan hun og hendes kollegaer er bekymrede for, om de kan blive ved med at holde til at arbejde i ældreplejen:

Folk kan vitterligt ikke mere. Og så begynder du at tænke på dig selv. For at man kan overleve i det her fag, så magter man hverken at tage ekstravagter eller at gå i fuldtid. Og det kan jeg godt sætte mig ind i. Jeg er også bekymret for, at jeg skal være på arbejdsmarkedet til jeg bliver 70, for hvordan skal jeg klare det?". (Medarbejder, Casekommune 5)

Adspurgt om medarbejderne vurderer, at de ville have bedre tid til at løse deres arbejdsopgaver, hvis de arbejder på fuldtid i stedet for på deltid, mener medarbejderne generelt, at det ikke vil være tilfældet, men at arbejdsmængden derimod bliver tilsvarende større. Flere medarbejdere understreger i den forbindelse, at de oplever, at deres fuldtidsmedarbejdere er underlagt samme arbejdspress. Også blandt medarbejderne, der er ansat på fuldtid, bliver arbejdspresset omtalt som et vilkår, det kan være vanskeligt at holde til. En medarbejder på fuldtid i Casekommune 2 fortæller, at hun "drømmer om at gå ned i tid" pga. arbejdspresset, men at det af økonomiske årsager ikke kan lade sig gøre. I Casekommune 4 fortæller to medarbejdere, der arbejder på fuldtid, at de varetager en række administrative opgaver, som gør, at de ikke har alle deres timer i plejen:

Jeg er kommet op på 37 timer, men det er fordi, jeg også laver vagtplaner. Så jeg har derfor ikke alle mine timer i plejen. Det ville jeg ikke kunne holde til. (Medarbejder, Casekommune 4)

Jeg har 20 timer i plejen og 17 timer i administrationen. Ellers var det ikke muligt [med fuldtid, red.]. (Medarbejder, Casekommune 4)

Som det fremgår af citaterne, ville medarbejderne uden disse opgaver væk fra travlhed og opgavepres ikke kunne holde til at være i fuldtidsbeskæftigelse.

Kompromis med faglighed og følelsen af utilstrækkelighed

Det er ikke kun arbejdspresset i sig selv, der er en tungtvejende årsag til, at medarbejderne ikke ønsker at arbejde fuldtid. Arbejdspresset kan betyde, at medarbejderne kommer til at stå i situationer, hvor de ikke har nok tid til borgerne, hvilket kan være forbundet med en utilstrækkelighedsfølelse. Interviewmaterialet afspejler, at følelsen af utilstrækkelighed, som medarbejderne oplever, når arbejdspresset går ud over den hjælp og omsorg, som borgerne har brug for, også er en grund til manglende interesse for at arbejde på fuldtid.

Et generelt højt arbejdstempo kombineret med personalemangel, hvad enten det skyldes rekrutteringsudfordringer eller sygdom, går i sidste ende ud over den tid, der er til de enkelte opgaver hos borgerne. En fagchef beskriver situationen således:

Det, der udfordrer allermest er, at der mangler hænder. Så kan vi skabe nok så gode kørelister med den rigtige tid. Men hvis vi hver dag, når vi møder ind, har en eller to sygemeldinger og ikke kan få nogen ind, så er der kun et sted at hente det, og så har man bare mindre tid til opgaven. (Fagchef, Casekommune 4).

Det fremgår af interviewmaterialet, at daglig mangel på medarbejdere gør, at der presses flere borgere ind på i forvejen pressede kørelister, ligesom medarbejdere på plejehjem får flere borgere, de skal tage sig af, eller oplever at skulle udføre opgaver hos borgerne, som de i udgangspunktet skulle være to til at udføre. I praksis betyder det ifølge flere af medarbejderne også, at det ofte kommer til at gå ud over det relationelle arbejde med borgerne. Medarbejderne oplever det som "frustrerende", "fagligt utilfredsstillende" og "mangel på værdighed", når de ikke har tid til at give borgerne den omsorg, de har brug for. Det indebærer også, at opgaver, der kan udskydes, fx praktisk hjælp, rykkes til andre dage. Om denne situation fortæller to medarbejdere:

Det handler jo også om værdighed. Man skal jo også synes, at det er værdigt at arbejde i, og når man går hjem, vil man gerne gå hjem med følelsen af, at man faktisk har udrettet noget ordentligt og ikke blot overfladisk gjort noget. Man vil jo gerne have brugt 5 minutter på at sidde med fru Jensen i hånden, som hun havde brug for. Men det gør man ikke, fordi man hele tiden planlægger forud. Man snakker om værdighed for de

ældre i ældreplejen, men det handler også om værdighed for os ansatte, så vi synes, vi har gjort noget ordentlig arbejde, når vi går hjem. (Medarbejder, Casekommune 2)

Så er det ikke fordi, der er tid til rengøring en anden dag, men så ringer man måske en afløser ind. Sommetider bliver borgerne sure, andre bliver kede af det, og nogle synes, det er helt forståeligt. (Medarbejder, Casekommune 4)

I flere af interviewene på tværs af casekommunerne fortæller medarbejderne, at de oplever, at de må "gå på kompromis med deres faglighed", og at de "ikke kan stå inde for" deres arbejde, når arbejdspresset er for stort. Et flertal af medarbejderne, der beretter om arbejdspresset, fortæller, at det fremkalder følelser af at svigte, af utilstrækkelighed og dårlig samvittighed, når de slækker på faglighed og opgaver og ikke leverer den hjælp, som borgerne har brug for. I disse tre udvalgte citater fortæller medarbejderne, hvordan det kommer til udtryk:

Jeg går sommetider på kompromis med min faglighed, desværre. Så stopper jeg op og prøver at se mig selv i øjnene. Den ene dag tog jeg mig selv i at køre 75 km/t gennem en byzone, fordi jeg ved, jeg har travlt. Og der tænkte jeg, 'ej, nu stopper du'. Jeg vil slet ikke kunne holde til det arbejdspress på fuldtid. (Medarbejder, Casekommune 2).

Der er mange sygemeldinger. Nogle gange skal du være hos fire borgere på samme tid. Og så ved man, at man skal løbe hurtigt. Og folk kan ikke holde til presset. Så længe at man kører i den rille, er der ikke tid til at gøre det hele, og ikke plads til, at man kan gå hjem fra arbejde med god samvittighed. Jeg går hjem med dårlig samvittighed. (Medarbejder, Casekommune 2)

Altså, det er jo ikke, fordi vi ikke kan lide at have travlt, for det kan vi alle sammen. Man går hjem fra arbejde med en følelse af, at man ikke er blevet færdig, altså fordi man har svigtet nogen. (...) Når man er hos den ene borger, er man allerede i hovedet halvt i gang med at forberede, hvem den næste borger er, og hvad man skal lave hos den borger. Når der er rigtigt travlt, er man kun halvt hos borgeren. Det er det der med utilstrækkeligheden i, at man ikke kan levere det hos borgeren, man skal. [...] At gå hjem med følelsen af, at man er utilstrækkelig. Det er nok det, som slider mest på os. (Medarbejder, Casekommune 4)

I interviewmaterialet med lederne fremgår det, at der er opmærksomhed på at afhjælpe denne problemstilling. En leder i Casekommune 1 fortæller, hvordan han har arbejdet med "prioriteringstrekanten". Prioriteringstrekanten kan anvendes til at

understøtte prioritering af medarbejdernes arbejdsopgør, når arbejdspresset er stort. Ifølge lederen kan tydeliggørelsen af "kan"-opgaver og "skal"-opgaver bidrage til at modvirke medarbejdernes følelse af utilstrækkelighed og ikke at slå til, når der er særligt travlt. Lederen fortæller, at han i dialog med medarbejderne har gennemgået medarbejdernes arbejdsopgaver og defineret, hvilke opgaver der er kerneopgaver, som *skal* prioriteres i særligt travle situationer:

Hvis alle er der, løser vi også de grønne opgaver [første fravalgsopgaver, red.]. Gule opgaver ved to sygemeldinger og røde opgaver ved færrest. Så giver lederen carte blanche til ikke at nå det hele, og medarbejderne får en bedre forståelse for, hvad de fx skal nå i en weekend, hvor de kun er to.
(Leder, Casekommune 1)

Den fælles prioritering af arbejdsopgaverne betyder ifølge lederen, at det fjerner et "ekstra pres på medarbejdernes skuldre", når de oplever, at de ikke på egen hånd skal fravælge opgaver på travle vagter. Derudover kan det give medarbejderne en tryghed at vide, at der er ledelsesmæssig opbakning og rygdækning til kun at udføre de mest nødvendige arbejdsopgaver ved travlhed. Lederen fremhæver, at det er med til at afhjælpe medarbejdernes følelse af utilstrækkelighed, når borgere og pårørende bliver kede af det eller vrede, når nogle opgaver ikke udføres.

4.3.2 Fysisk og psykisk krævende arbejde

Arbejdets karakter som værende både fysisk og psykisk hårdt nævnes også som en barriere i forhold til at få medarbejderne til at gå op i tid eller arbejde fuldtid. På tværs af interviewene med medarbejderne, bliver det fremhævet, at de generelt oplever deres arbejde som "enormt givende" og "meningsfuldt", men at det samtidig er både fysisk og psykisk krævende i et omfang, som gør, at det i sig selv er en årsag til, at medarbejderne ikke ønsker flere timer.

Det psykiske arbejdsmiljø

Ledere og medarbejdere understreger, at udviklingen i ældreplejen – både på plejehjem og i hjemmeplejen – igennem de senere år har været kendetegnet ved en øget kompleksitet i borgernes sygdomsbillede. Ud over fysiske funktionsnedsættelser og somatiske sygdomme har en voksende gruppe af borgerne demens og/eller andre psykiske lidelser og kognitive funktionsnedsættelser. Det er især det daglige arbejde med borgere med demens eller andre psykiske sygdomme, der for medarbejderne opleves som værende psykisk belastende. En medarbejder og en leder fortæller:

Og så er der det psykiske i arbejdet. Det er hårdt at skulle høre på de demente 8 timer om dagen. (Medarbejder, Casekommune 5)

I dag er 70-80 pct. demente. Engang var det mere fysisk tunge borgere efter blodpropper mv. Og dem er der ikke så mange af mere, da de i dag er bedre medicineret. Nu er det de demente, som tynger, så der er sket et skred i, hvordan du skal være tilgængelig som medarbejder. Prøv at være sammen med en dement i 8 timer. Så ved du, hvad der er hårdt. Jeg ville ikke kunne holde til det hver dag i 10 år. (Leder, Casekommune 1).

En lignende betragtning kommer fra en medarbejder, der er ansat på fuldtid på et plejehjem i Casekommune 4. Medarbejderen er vagtplanlægger og har derfor ikke alle sine timer i plejen. Hun understreger, at hun aldrig har arbejdet fuldtid i plejen i løbet af sine 15 år i faget. Om årsagen hertil siger hun:

Jeg har ikke været på fuldtid [i plejen, red.], det er simpelthen for hårdt. Ud over at det er fysisk hårdt, er det også psykisk hårdt. Vi har fået mange krævende borgere, som kræver et stort overskud. Så hvis man er her 8 timer dagligt, så bliver ens hoved fyldt. Jeg vil gerne have overskud i plejen, og det har jeg ikke på fuldtid. Så når jeg ikke at koble fra, før jeg skal på arbejde igen. (Medarbejder, Casekommune 4)

Medarbejderen i ovennævnte citat oplever, at hun ikke ville kunne oppebære det mentale overskud, det kræver at tage sig af psykisk "tunge" borgere, hvis hun skulle arbejde fuldtid i plejen. På tilsvarende vis fortæller en anden medarbejder, at det psykisk krævende arbejdsmiljø er en medvirkende årsag til, at hun – efter en lang årrække på fuldtid – netop har valgt at gå ned på 32 timer. Om arbejdet fortæller medarbejderen:

Det er de psykisk tunge borgere – man bliver træt. Lige pludselig står dit hoved helt af. Det kan være, at du bliver fysisk træt, men så kan du jo sætte dig ned, når du kommer hjem. (Medarbejder, Casekommune 5)

Den psykiske belastning og de høje følelsesmæssige krav i arbejdet bliver italesat som en barriere for at være fuldtid i plejen. Flere medarbejdere på tværs af casekommunerne fortæller desuden, at det psykiske arbejdsmiljø også påvirker medarbejderne i deres fritid. Medarbejderne giver udtryk for, at den følelsesmæssige påvirkning "følger med hjem", og at det kan være vanskeligt at "slukke" for den, hvilket i nogle tilfælde ikke kun påvirker den enkelte medarbejder, men også dennes nære relationer. En medarbejder formulerer det således:

Vi har tunge borgere i kørestole. Og i øjeblikket har vi en del Parkinson-borgere, som hele tiden har brug for opmærksomhed. Det er psykisk belastende. Én ting er, at man har det på arbejdet, men man tager det også med hjem. Når man kommer hjem, er man brugt op på empati og medfølelse. Jeg har små børn, som nogle gange stiller sig op og siger: 'mor gider

du ikke bare at kigge på, at jeg har ondt her'. Og så tænker man jo, 'nå ja'. Men jeg har egentlig brugt den portion, jeg har, og man glemmer, at man skal bruge det, når man kommer hjem. (Medarbejder, Casekommune 2).

I flere interviews på tværs af casekommuner påpeger medarbejderne, at de oplever de psykiske belastninger som hårdere end de fysiske belastninger. Det kommer bl.a. til udtryk i medarbejderinterviewet i Casekommune 1, hvilket følgende dialog mellem to medarbejdere vidner om:

1: Et eksempel i vores hus: Den ene afdeling er meget tung fysisk, og den anden afdeling er det meget psykisk hårdt, da der er mange urolige, demente borgere. Og det [afdelingen med psykisk krævende borgere, red.] synes jeg altså, er hårdere.

2: Ja, og det er jo det der med, at hjernen bliver træt. Man vil næsten hellere være fysisk træt.

1: Ja, for når liftningerne er overstået, så er de jo overstået. (Medarbejdere, Casekommune 1)

I interviewmaterialet bliver det understreget, at det ofte tager længere tid at hjælpe borgere med demens eller andre psykiske sygdomme. Medarbejderne fremhæver, at det kræver et fagligt, følelsesmæssigt og tidsmæssigt overskud at skabe den ro og tryghed, som den gode relation kræver, for at borgerne både er i stand til at forstå det, der sker omkring dem, og kan give udtryk for deres behov. Imidlertid indebærer det arbejds- og tidspres, som medarbejderne er underlagt (jf. afsnit 4.3.1), at de ofte oplever hverken at have den tid eller det følelsesmæssige overskud, som denne gruppe af borgere har behov for. En medarbejder fra Casekommune 5 fortæller, at "man bare må tage sig tiden", men er også bevidst om, at det kan øge tidspres og arbejdstempo i forhold til andre opgaver.

I to medarbejderinterviews bliver det fremhævet, at udfordrende og uforudsigelig adfærd blandt borgere med demens eller andre psykiske sygdomme også opleves som psykisk belastende for medarbejderne og er en årsag til, at de ikke ønsker flere timer. Denne adfærd kan være råb, trusler, grænseoverskridende adfærd eller vold af både verbal og fysisk karakter. En medarbejder påpeger, at nogle episoder kan være udtryk for afmagt eller frustration hos borgerne – når de fx oplever ikke at blive forstået eller føler sig utrygge – og at episoderne dermed muligvis kunne undgås, hvis medarbejderne havde bedre tid i opgaveløsningen.

Flere medarbejdere understreger, at de ubehagelige adfærdsmønstre som oftest viser sig i form af skældud eller negative ord eller vendinger. En social- og

sundhedsmedarbejder fortæller om en almindelig arbejdsdag i mødet med borgere med psykiske lidelser og sygdomme:

Det påvirker ikke ens arbejdsmiljø positivt. Den ene, vi har, der skal man virkelig passe på med, hvad man siger. Man skal tænke tre gange, inden du siger noget, fordi han bruger det mod dig og går videre til andre med det. Hvis man så konfronterer ham, så bliver han vred. Han er ikke udfarende, men det er mere hans måde at være på. Jeg synes, det er hårdt. Og så har vi en, som er skizofren, og hun kan godt være udadreagerende. Af en eller anden grund kan hun ikke lide mig. (...) Der var en dag, hvor hun bare stod og råbte ad mig og sagde, at jeg ikke måtte bruge vaskerummet, og at jeg var kriminel, og mine børn var åndssvage. Til sidst blev jeg så irriteret, at jeg kom til at svare igen. Det var ikke grimt. Men hun stod næsten helt oppe i hovedet på mig, og det var selvfølgelig ikke så rart. (Medarbejder, Casekommune 5)

Citatet illustrerer nogle af de forskellige former for udfordrende og uforudsigelig adfærd, som medarbejderne bliver eller risikerer at blive udsat for, og som med medarbejderne egne ord opleves som både "stressende", "mentalt drænende", "psykisk hårdt" og "følelsesmæssigt belastende".

At den psykiske nedslidning og de store følelsesmæssige krav, som arbejdet stiller til medarbejderne, får dem til at vælge deltid frem for fuldtid, handler ifølge medarbejderne ikke alene om at have "overskud i plejen", men også om at kunne skabe en sund balance mellem arbejdsliv og privatliv. Som tidligere, udgør borgere med demens eller andre psykiske sygdomme en stadig større andel af borgerne på både plejehjemmene og på medarbejdernes kørerlister i hjemmeplejen. Flere medarbejdere påpeger, at de har brug for en "mental pause", hvor de kan "puste ud", inden børn og/eller partner kommer hjem, så de også har et mentalt overskud til at være sammen med deres respektive familier. Det illustreres blandt andet i citatet nedenfor, hvor en medarbejder fortæller, at en barriere for at gå fuldtid for hende er, at hun ikke har overskud til sine børn, når en stor del af hendes arbejdsdag på plejehjemmet går med at yde hjælp og omsorg til borgere med demens eller anden form for psykisk sygdom. Medarbejderen fortæller, hvordan en kvindelig borger med demens er særligt krævende:

Og når man så er færdig hos hende, så skal man over til den næste [med demens/psykisk sygdom, red.] og den næste igen, og så skal man hjem til sine børn bagefter. Man er helt mentalt drænet. (Medarbejder, Casekommune 5).

I interviewmaterialet bliver det fremhævet, at der kan være forskelle mellem plejehjem og hjemmepleje i forhold til, hvordan det psykiske arbejdsmiljø opleves. Det

illustrerer følgende dialog mellem to ledere af hhv. et plejehjem og en hjemmeplejeenhed:

1: I hjemmeplejen har de en pause mellem borgerne, på plejehjemmene er du i samme hus hele dagen. Du får ikke samme mentale pause. Det er selvfølgelig også stressende hele tiden at skulle være på vej hen til den næste, men det giver også et mentalt frirum vil jeg sige.

2: På plejehjemmene har vi den fordel, at man aldrig er alene. Hvis der er noget som er svært, kan man bytte eller hjælpe hinanden. Vi er i et teamsamarbejde. Så det handler nok om, hvad er man til – mentale pauser og frihed eller teams, hvor man kan hjælpe hinanden hele tiden. (Ledere, Casekommune 5)

Som det fremgår af citaterne, får medarbejdere i hjemmeplejen et afbræk mellem hvert borgerbesøg grundet transporttiden mellem hjemmene, hvor de mentalt kan "puste ud". I flere interviews bliver det af medarbejderne endvidere påpeget, at andelen af psykisk tunge borgere er mindre i hjemmeplejen end på plejehjem. På plejehjem eksisterer de små frirum ikke på samme måde. Som en medarbejder i Casekommune 2 fortæller: "Der er klokker, der ringer hele tiden". Omvendt bliver det fremhævet, at medarbejdere på plejehjem i højere grad kan hente hjælp hos kollegaer, både i forhold til opgaveløsningen og til at håndtere borgere, der udviser udfordrende adfærd, mens medarbejdere i hjemmeplejen er mere på egen hånd.

Det fysiske arbejdsmiljø

Det er dog ikke kun de psykiske belastninger, som medarbejderne nævner som en barriere for at arbejde fuldtid. På tværs af casekommunerne bliver arbejdets fysiske karakter også fremhævet som en årsag til, at medarbejderne arbejder deltid. Medarbejderne tilkendegiver generelt, at arbejdet i ældreplejen er mindre fysisk hårdt, end det tidligere har været, hvilket bl.a. skal ses i lyset af tilgangen af forskellige hjælpemidler og fokus på gode arbejdsstillinger. I Casekommune 2 fortæller en medarbejder, at "*her vil folk hellere ned i tid, fordi folk er slidt op*". Arbejdstempoet bevirker også, at mange medarbejdere oplever arbejdet som værende fysisk hårdt. Det eksemplificerer følgende citat:

Selvom vi har hjælpemidler, så er vi i gang hele tiden. (...) Vi har jo ikke pauserne, hvor vi lige kan sidde lidt ned. Det er ikke, fordi jeg siger, at det er skidt, det er det ikke, for vi skal jo lave noget. Men jeg tror, det har betydning [for at kunne holde til fuldtid, red.]. Mange af mine kollegaer siger, at de aldrig ville kunne klare at arbejde 8 timer under de forhold flere gange om ugen. (Medarbejder, Casekommune 1)

I de øvrige medarbejderinterviews bliver det bekræftet, at en af grundene til, at der ikke er flere, der vil op på fuldtid, er, at man ikke kan holde til det fysisk:

Og så er det fysisk hårdt. Jeg har været her i 28 år. Når jeg kommer hjem, så har mine fingre og ryg det ikke godt. (...) Jeg skal være her i minimum 12 år endnu, og jeg ved ikke helt, hvordan det skal hænge sammen. Det er hårdt for kroppen. (Medarbejder, Casekommune 4)

Altså hvis du vågner om morgenen, og kroppen gør ondt, og du ved, at du har to rengøringer i dag, og du skal slæbe vasketøj op fra kælderen til tredje sal, og jeg har allerede ondt i kroppen nu. Så bliver det en lang dag. Men hvis du ved, at du efterfølgende har tre fridage, hvor du ikke skal lave noget, så havde man lyst. (Medarbejder, Casekommune 5)

Man vil jo gerne bibeholde sit job, fordi man godt kan lide det. Men man orker ikke at arbejde så meget længere, fordi man godt kan mærke, at man er slidt. (Medarbejder, Casekommune 4)

Det er særligt medarbejdere, der har arbejdet i ældreplejen i en længere årrække, og ældre medarbejdere, der beretter om den fysiske nedslidning. Mange udtrykker en bekymring over, hvordan de fysisk skal kunne holde til arbejdet frem til pensionsalderen. Selvom flere af medarbejderne på tværs af casekommuner nævner, at de ikke længere har mindre børn, som begrænser mulighederne for at få en fuldtidsstilling til at passe ind i forhold til familielivet, bliver deltid en måde, medarbejderne forsøger at beskytte deres helbred på. Det kommer bl.a. til udtryk i nedenstående citat, hvor en medarbejder forklarer følgende om sit eget og kollegaernes fravalg af fuldtid:

Jamen de kollegaer jeg taler med, de er ikke interesserede i at gå op i fuldtid. Altså nu er min datter 16 år, og jeg kunne egentlig godt gå op i fuldtid. Men så tænker jeg, at jeg jo skal arbejde, indtil jeg bliver 70 år, så rent kropsligt bliver jeg på de timer, jeg er. Men det kan jeg jo kun, fordi min mand også tjener penge. Hvis jeg var alene, var jeg jo nødt til det. Men jeg ved, at mange af mine kollegaer er på deltid for at skåne deres kroppe. (Medarbejder, Casekommune 5)

For en del ældre medarbejdere bliver alderen og de fysiske aftryk, som arbejdet fører med sig, dermed en årsag til at være på deltid. Det fremgår i interviewmaterialet, at der i casekommunerne er en opmærksomhed rettet mod at etablere seniorordninger, der kan imødekomme ønsker om bl.a. arbejdsopgaver og arbejdstid for denne medarbejdergruppe.

4.3.3 Fuldtid på deltid og bibeskæftigelse

Interviewmaterialet peger på, at en del af medarbejderne på deltid i praksis arbejder fuldtid eller tæt på fuldtid. Medarbejderne har fx merarbejde, når de dækker ind for kollegaer i forbindelse med sygdom, eller når der på anden vis er huller i vagtplanen. Det, der ofte kendetegner de ekstra timer, som medarbejderne arbejder (udover deres faste ugentlige arbejdstid) er, at de har en vis grad af indflydelse på, hvor og hvornår timerne ligger, så det kan passe ind i forhold til deres privatliv.

Endelig er der også de medarbejdere, som tilkendegiver, at de i praksis arbejder fuldtid, til trods for at de eksempelvis er ansat i deltidsstillinger på fx 30 eller 32 timer. Medarbejderne tager ekstra vagter og/eller dækker ind for hinanden ved eksempelvis sygdom, så de i sidste ende arbejder svarende til en fuldtidsstilling. Disse medarbejdere ser ikke flere på fuldtid som en reel mulighed for dem eller en løsning på de rekrutteringsudfordringer, der kendetegner ældreplejen. En medarbejder siger:

Folk hviler i 32 timer og tager en masse ekstra vagter. Ingen går hjem og har kun arbejdet de timer, de er ansat. Alle arbejder mere. Vi mangler hele tiden nogen. (Medarbejder, Casekommune 2)

Som det fremgår af citatet, er arbejdspresset så højt, at medarbejderne meget ofte arbejder mere end det timeantal, de er ansat til. For dem er det vigtigt at kunne bibeholde en vis kontrol – eller medbestemmelse – over det ekstraarbejde, de dels ønsker og dels forventes at udføre. Af den grund ønsker de ikke fuldtidsansættelser, da de gerne vil være herre over, hvornår og hvor meget de vil arbejde ekstra. En leder bekræfter dette billede og understreger:

Det passer dem [medarbejderne] godt at være på 32 timer, for så kan de byde ind, lige når det passer ind hos dem. (Leder, Casekommune 2)

Interviewmaterialet afspejler også, at nogle medarbejdere enten selv er, eller har kollegaer, der er, ansatte i private vikarbureauer ved siden af deres kommunale hovedbeskæftigelse på et plejehjem eller i hjemmeplejen. Ledere og fagchefer nævner vikarstillingerne som en årsag til, at medarbejderne ikke ønsker at arbejde fuldtid. En fagchef udtrykker det således:

Og den sidste ting, vi hører, er, at de [medarbejderne, red.] arbejder som vikarer i andre kommuner. Så de lægger 37 timer eller mere end 37 timer i faget, blot ikke på samme arbejdsplads. (Fagchef, Casekommune 2).

Hverken fagchefer eller ledere har indblik i, hvor stor en andel af social- og sundhedsmedarbejderne, der har bibeskæftigelse som eksterne vikarer. Blandt de (dog få) interviewede medarbejdere, der selv har eller har haft bibeskæftigelse som eksterne vikarer,

nævnes højere løn som et incitament til at tage ekstra timer i et vikarbureau frem for på deres faste arbejdsplads. Den gennemgående motivation for at supplere med vikartimer er dog medarbejdernes ønske om at opnå den fleksibilitet og selvbestemmelse i arbejdstilrettelæggelsen af de ekstra timer, som de ikke oplever, at deres faste arbejdsplads kan tilbyde. De fleste af medarbejderne, der enten har eller har haft vikarjob ved siden af deres hovedbeskæftigelse, understreger, at de foretrækker at være tilknyttet én arbejdsplads og dennes fællesskab, rutiner og borgere (og dermed at have alle timerne samme sted), men at hensynet til at kunne tilrettelægge timerne efter egne og især familiens ønsker og behov frem for arbejdspladsens behov vejer tungere.

5 Muligheder for flere medarbejdere på fuldtid

Dette kapitel fokuserer på rapportens tredje undersøgelsesspørgsmål, som lyder: *Hvad er mulighederne for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere op på fuldtid i ældreplejen?*

Kapitlet tager afsæt i det indsamlede interviewmateriale og uddrager muligheder, som fagchefer, ledere og medarbejdere i de fem casekommuner ser i forhold til at lykkes med at få flere fuldtidsbeskæftigede social- og sundhedsmedarbejdere i ældreplejen. På tværs af interviewene har vi identificeret tre forhold, som interviewpersonerne italesætter som væsentlige i forhold til at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid. Det drejer sig om:

- Organisering af arbejdsopgaverne
- Mindre arbejdspress og bedre tid til arbejdsopgaverne
- Mere fleksibilitet og indflydelse på vagtplanlægningen.

Der kan være andre forhold, der har betydning for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde på fuldtid. De udvalgte forhold er blot de forhold, der har været mest præsente i dette undersøgelsesdatamateriale.

5.1 Organisering af arbejdsopgaver

Organisering af arbejdstilrettelæggelsen fremstår som et forhold med potentiale til at skabe bedre rammer for fuldtid. Interviewmaterialet afspejler en gennemgående opfattelse blandt de interviewede, at man ved at fordele opgaverne mere jævnt ud over døgnet kan mindske spidsbelastningsperioderne (jf. afsnit 4.1.1). En anden tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne vil dermed kunne skabe et større organisatorisk behov for flere medarbejdere på fuldtid af hensyn til vagtplanlægningen.

I flere interviews bliver det understreget, at man på flere arbejdspladser (både plejehjem og i hjemmeplejen) på tværs af casekommunerne er i gang med at se på arbejdstilrettelæggelsen og kortlægge, hvilke opgaver der kan flyttes rundt på. Det fremgår af interviewmaterialet, at der er en række forskellige opgaver, der kan varetages på andre tidspunkter end vanligt. Det illustrerer følgende citat:

Vi har flyttet bad typisk fra om morgenen til aften i samarbejde med borgerne. Vi kigger på, om der er noget, som giver mening. Bestilling af varer, dosering af medicin, skift af forbindelse mv. Det er jo aktiviteter, som kan lægges anderledes. (Fagchef, Casekommune 3)

I en stor del af interviewene bliver det påpeget, at mange opgaver ligger på faste tidspunkter, og at de mere eller mindre altid har gjort det. Flere ledere fortæller, at de allerede er i gang med at flytte rundt på opgaver eller i gang med at se, om der er ting, de "kan rykke rundt på", men de erkender, at det er en proces, hvor vaner og rutiner omkring, hvornår opgaver normalt udføres, udgør et benspænd. En leder i Casekommune 1 beskriver, at "det med at afvige fra normale rutiner er en kæmpe udfordring". En ny planlægning og tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne forudsætter en kulturforandring og et opgør med "vanetænkning" og "plejer" blandt både ledere, medarbejdere og borgere. Det illustrerer følgende citater:

Møderne skal ligge anderledes. Det handler om, at hele organisationen skal købe ind på det. Det kan godt være, at det for mig som leder giver god mening med et møde fra 10-11, men det passer først medarbejderne efter kl. 13. Det er en kulturændring. (Leder, Casekommune 5)

Det er noget med kultur: 'Vi plejer at gøre sådan her, så derfor skal vi gøre det'. Så nej, derfor skal vi måske lave noget andet. Selvom borgeren gerne vil have gjort rent kl. 9, bliver det om eftermiddagen. Det handler om at opdrage borgerne, men det handler også om, at vi skal opdrage os selv i forhold til, hvordan vi lægger opgaverne. (Leder, Casekommune 5)

Det bliver i flere interviews med både medarbejdere og ledere påpeget, at det er væsentligt, at det ikke kun er medarbejderne, der skal kunne se sig selv i en anderledes fordeling af opgaverne, men at flytning og tilrettelæggelse af de borgernære opgaver skal bero på borgerens individuelle situation, og hvad der er meningsfuldt og giver livskvalitet for den enkelte borger. Særligt i forhold til komplekse borgere med fx demens eller andre kognitive udfordringer nævnes vigtigheden af, at hjælpen leveres på borgerens præmisser og med udgangspunkt i vedkommendes rutiner og strukturer. Vigtigheden af, at anderledes arbejdstilrettelæggelse skal give mening for den enkelte borger, bliver illustreret i følgende citater:

I forhold til at flytte opgaver – vi har mange komplekse borgere. Mange er demente, og det betyder, at vi skal følge strukturen i borgerens liv. Det kan jo være, de er vant til at komme i bad om morgenen, og så giver det ikke mening, at de pludselig skal i bad om aftenen. (Leder, Casekommune 4).

I dag er der nogle borgere, som faktisk gerne vil senere op og gerne først vil i bad om eftermiddagen. Lige så snart vi hører et pip om det [at borgerne har ønsker om at stå senere op eller komme i bad om eftermiddagen, red.], så skynder vi os at tilpasse i forhold til borgeren. Hvis det er livskvalitet for dem, så er det jo også rigtigt godt for os. (Leder, Casekommune 3)

Man kan jo godt flytte bad til om eftermiddagen, men hvis det er mod borgerens vilje, så vil det sænke borgerens livskvalitet. (Medarbejder, Casekommune 4)

I flere leder- og medarbejderinterviews peges der på, at det vil være forbundet med øgede udgifter at skulle fordele opgaverne anderledes. Der kan bl.a. være behov for flere medarbejdere i aftenvagt, hvis opgaverne skal fordeles mere jævnt ud over døgnet. Timer i aftenvagt er dyrere end timer i dagvagte. En leder formulerer det således:

Vi har nogle, som kommer i bad om aftenen. Men det er jo også nogle af de dyreste timer, man bruger i aftenvagten. De får jo tillæg. Så jo flere timer og opgaver man breder ud den vej, jo flere penge skal der på bordet. (Leder, Casekommune 4).

Derudover vil det også være forbundet med øgede udgifter at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid, hvis ikke antallet af medarbejdere skal reduceres. På tværs af casekommunerne bliver det understreget, at det kan være vanskeligt at finde penge til, at flere går op i tid. Som det fremgik i afsnit 4.2.2, bliver det for den enkelte leder ofte et dilemma at skulle vælge mellem "flere hænder" og "flere på fuldtid", da de økonomiske rammer ikke tillader begge dele.

5.2 Mindre arbejdspress og bedre tid til arbejdsopgaverne

Det fremgår af interviewmaterialet, at en af de væsentligste årsager til, at mange medarbejdere foretrækker deltid frem for fuldtid, er arbejdspresset, herunder den fysiske og psykiske nedslidning, som det høje arbejdstempo fører med sig (jf. afsnit 4.3). Potentialet for at få flere medarbejdere til at arbejde fuldtid hænger således i høj grad sammen med mulighederne for at mindske arbejdspresset og give den enkelte medarbejder bedre tid til arbejdsopgaverne. Givet arbejdskraftsmanglen er det ifølge flere fagchefer, ledere og medarbejdere vanskeligt at reducere arbejdspresset med flere medarbejdere og højere normeringer. Der skal i stedet fokuseres på rammerne for selve opgaveløsningen, som medarbejderne er underlagt. Det fremgår af

interviewmaterialet, at en anderledes tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne vil kunne bidrage til at mindske arbejdspresset. At fordele arbejdsopgaverne mere jævnt ud på døgnet og dermed mindske spidsbelastningsperioderne (jf. afsnit 5.1) vil ikke alene være en måde at få det til at give mening rent organisatorisk med flere fuldtidsansættelser. Det vil også kunne skabe rammerne til at sænke arbejdstempoet og give medarbejderne bedre tid og et større overskud til at varetage deres arbejdsopgaver. Det illustrerer følgende citater:

Hvad skal der til, for at de går op i tid? Ja, der skal mindre pres på arbejdet. Den mængde af arbejdsopgaver, man har på 34 timer bør kunne spredes ud på 37 timer. Arbejdspresset skal mindskes. (Medarbejder, Casekommune 3)

Det kunne være rart at kunne fordele opgaverne lidt bedre – så vi kan fordele opgaverne ud over 8 timer og ikke i tidsrummet 7-13. Det vil give os bedre tid til den enkelte opgave. (...) Der er mange ting, man kan få fuldt op, så man ikke har hængepartier. Der kan også være dokumentation. Og bare få pustet lidt ud og få spist frokost. (Medarbejder, Casekommune 3)

Hverdagen bliver jo bedre og sjovere, hvis man kan løse opgaverne. Det skaber et bedre arbejdsmiljø. (Fagchef, Casekommune 3).

Så vil de [medarbejderne, red.] faktisk have tid til at lave deres arbejde i løbet af dagen. Så vil der være tid til at være ekstra om beboerne og løse deres opgaver. De ville have en hel dag til at lave deres arbejde. Det ville jo være dejligt, hvis de havde tid til faglig fordybelse og være mere sammen med beboerne. (Leder, Casekommune 2)

Som det fremgår af sidstnævnte citat, vil et mindre arbejdspress både skabe bedre vilkår for faglig fordybelse – hvilket er noget, som medarbejderne sjældent oplever, at der er tid til – og give medarbejderne bedre tid til at være sammen med borgerne. Forud for citatet har lederen påpeget, at der er et misforhold mellem medarbejdernes arbejdsopgaver og den tid, de har til rådighed til opgaverne. Ved at sprede opgaverne ud over flere timer, vil det ifølge lederen indebære, at medarbejderne "faktisk vil have tid til" at løse deres arbejdsopgaver. Samme billede tegner en leder fra Casekommune 1. Lederen vurderer, at hvis medarbejderne får mere tid til de samme opgaver, så vil de bedre kunne gå hjem med en følelse af "at have gjort deres arbejde godt".

At have tid til omsorg og nærvær over for borgerne er centralt for medarbejdernes arbejdsglæde. Som det fremgår i afsnit 0 er følelsen af utilstrækkelighed, som opstår når arbejdspresset gør det vanskeligt for medarbejderne at yde den omsorg og hjælp, som borgerne har brug for, en årsag til at arbejde på deltid. Ved en mere

jævn arbejdstilrettelæggelse af opgaverne vil det, som det fremhæves af flere af medarbejderne, give bedre mulighed for at bringe deres "omsorgsgen" i spil. En medarbejder formulerer det således:

De fleste har et kæmpe omsorgsgen og vil gerne bruge det, som er vores opgave, og ikke bare brandslukke. Vi vil gerne være mere nærværende over for vores borgere. (Medarbejder, Casekommune 3)

Relateret til dette er oplevelsen, at bedre tid vil give bedre rammer for, at medarbejderne kan anvende deres faglighed i opgaveløsningen og til faglig sparring og koordinering med kollegaerne i det daglige, hvilket italesættes som værende godt for både kvaliteten i deres arbejde og deres arbejdsglæde. I den forbindelse bliver det i et medarbejderinterview i Casekommune 5 fremhævet, at bedre tid til arbejdsopgaverne også vil kunne være med til at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det vil kunne "give et større overskud" i plejen generelt, men også i forhold til at tage sig af og kunne håndtere borgere med psykiske udfordringer. Flere bemærker også, at hvis opgaverne bredes ud, og der er flere medarbejdere på fuldtid, vil de også kunne bidrage til bedre overlap mellem vagterne og sikre bedre vidensdeling på tværs af vagtlag, idet dagvagterne vil være til stede, når aftenvagterne møder ind.

I de fleste casekommuner bliver det fremhævet, at det vil være forbundet med øgede udgifter, hvis arbejdstempoet skal sænkes for at få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid. I interviewmaterialet bliver det fremhævet, at "de [politikere, red.] skal have in mente, at det koster", og at "der skal følge penge med, ellers kører det jo bare hårdt". De økonomiske rammer i kommunerne kan være en begrænsning for at kunne mindske arbejdspresset. Som det fremgik i afsnit 3.2, bliver kommunernes og de enkelte arbejdspladsers økonomi nævnt som en barriere for, at flere medarbejdere kan gå op i tid. Ifølge en medarbejder vil det kræve politisk opbakning at mindske arbejdspresset:

Lederne skal have opbakning oppe fra i forhold til fuldtid. Man skal turde at tro, at det har positive effekter. Det kan jo være, at det vil give bedre arbejdsmiljø og mindre sygefravær, som jo er ret dyrt. Måske det vil gå lige op. Og fordele opgaverne ud over mere tid, så man ikke går hjem og føler, at det var en presset arbejdsdag, og gik hjem med ondt i maven. (Medarbejder, Casekommune 3).

Som det fremgår af citatet, er det vigtigt at "turde tro", at det har positive effekter at sænke arbejdstempoet. Ifølge medarbejderen vil et mindre arbejdspress muligvis føre til et mindre sygefravær, når medarbejderne opnår større arbejdsglæde og trivsel ved at have bedre tid til at løse deres arbejdsopgaver. Dermed vil der være mindre behov for at dække ind med dyrere vikarer, som ofte koster meget i kommunernes budgetter.

5.3 Større fleksibilitet og indflydelse på vagtplanlægningen

En mere fleksibel tilrettelæggelse af vagterne og større medarbejderindflydelse og medbestemmelse over egen arbejdstid er forhold, der kan øge medarbejdernes incitament til at arbejde fuldtid. Interviewmaterialet afspejler, at vagterne typisk er organiseret i en fast struktur med tre vagtlag (dag-, aften- og nattevagt). At bryde med den traditionelle vagtorganiseringsform og gøre brug af nye vagttyper vil ikke alene kunne bidrage til at skabe bedre muligheder for at fordele arbejdsopgaverne mere jævnt ud på døgnet, men også give den enkelte medarbejder bedre muligheder for at tilpasse ønsker om arbejdstid og -tilrettelæggelse til sin aktuelle livssituation. Som en leder i Casekommune 2 udtrykker det, er hun "meget fortaler for, at vi ikke kører de klassiske tre vagtlag", og denne holdning genfindes blandt flere ledere i interviewmaterialet.

Forudsætningen for, at vagttilrettelæggelsen i sig selv kan være med til at få flere medarbejdere til at arbejde fuldtid, er, at medarbejderne har indflydelse på, hvornår de skal arbejde. En medarbejder fra Casekommune 2 understreger, at, "hvis man får noget fleksibilitet og medindflydelse på vagtplanlægningen, vil man også gerne give rigtigt meget". Det er en holdning, som genfindes i flere interviews på tværs af casekommunerne. Adspurgt om, hvad der kan få flere medarbejdere til at arbejde på fuldtid, fortæller to ledere:

Det skal være et job, hvor man kan arbejde, når man vil. Det er jo et job, hvor man skal arbejde i weekenden og i julen osv. Og det kommer vi ikke udenom. Men man skal helt sikkert selv kunne bestemme, hvornår man skal arbejde. (Leder, Casekommune 1).

Hvor timerne skal ligge, skal man også se på. For de har jo også et familieliv, det skal passe med. (Leder, Casekommune 4)

Interviewmaterialet afspejler, at lederne generelt forsøger at imødekomme medarbejdernes ønsker til arbejdstid og tilrettelæggelse (jf. afsnit 4.1.2). En leder fra Casekommune 3 mener, at behovet for at give medarbejderne indflydelse på vagtplanerne er blevet større, fordi de unge medarbejdere, ifølge hende, er langt mere "lyststyrede" og stiller større krav i forhold til vagtplanlægningen end ældre medarbejdere.

Flere fagchefer og ledere giver i interviewmaterialet udtryk for, at de i større eller mindre grad opererer med en mere fleksibel tilgang til vagtplanerne og forsøger at inddrage medarbejderne i tilrettelæggelsen af vagtplanerne. I Casekommune 4 fortæller fagchefen og en leder, at de benytter sig af "blanke planer" frem for faste

rulleplaner i arbejdstilrettelæggelsen for at sikre medarbejderindflydelse på vagtplanen. Blanke planer indebærer, at medarbejderne er med til at tilrettelægge vagtplanerne og kan melde ind med ønsker og behov til den kommende periodes vagtplan ind. De fortæller følgende:

Vi har i kommunen afprøvet, at medarbejderne kan lave deres egen vagtplan – det er der enorm meget fleksibilitet og tilfredsstillelse i. (Fagchef, Casekommune 4)

Vi har kørt med blanke planer i tre år. (Leder, Casekommune 4)

Lederen i sidstnævnte citat fortæller, at det krævede en tilvænningsperiode, at medarbejderne i fællesskab kunne blive enige om vagtplanerne, og at "nogle var gode til det, og andre skulle hjælpes lidt ind i det". I Casekommune 2 bliver medarbejderne også inddraget i vagtplanlægningen. En leder fortæller, at det i starten ikke var alle medarbejdere, der var interesseret i, at vagtplanerne skulle lægges ud til dem. Det var vanskeligt for medarbejderne at blive enige om fordelingen af vagterne. "Så ville alle have fri om fredagen, og så fik dem, der valgte først, de bedste vagter". I begge casekommuner fremhæver lederne, at de indledningsvist deltog i medarbejdernes vagtplansmøder med henblik på at sikre nogle generelle rammer for vagtplanlægningen og tildelingen af vagter.

I Casekommune 2 er de på tidspunktet for dataindsamlingen i gang med at implementere faste teams i hjemmeplejen. Ifølge fagchefen har det været et ønske fra medarbejdernes side at arbejde i mindre faste teams med en mere selvstyrende arbejdstilrettelæggelse. Erfaringer fra en pilotundersøgelse, som man i kommunen har iværksat forud for implementeringen af teamorganiseringen, peger på, at den nye struktur afspejler sig i en højere tilfredshed og lavere sygefravær blandt medarbejderne. I interviewet formulerer fagchefen det således:

Vi har været i dialog med hjemmeplejen siden årsskiftet, da det var her, rekrutteringsudfordringer var størst. Vi har været i dialog omkring arbejdsmiljø, og hvad det er, der betyder noget for dem. Det som slog stærkest igennem var, at man gerne ville have en mere nærværende ledelse, samt organiseres i mindre faste teams og mere selvstyrende i arbejdstilrettelæggelsen. Så det har vi arbejdet hen imod. (...) Vi har haft en pilot kørende, hvor erfaringerne er gode. Lavere sygefravær og højere medarbejdertilfredshed. (Fagchef, Casekommune 2)

På tilsvarende vis fortæller flere medarbejdere, at de ser frem til den nye organisering og muligheden for større indflydelse på vagtplaner og den daglige arbejdstilrettelæggelsen. Det fremgår i dette citat:

Det er ikke kommet op at køre endnu, men jeg tror, vi alle sammen glæder os meget til, at det kommer op og køre i mindre teams. Her, hvor jeg er, kan vi møde ind 40-50 medarbejdere hver dag, og så står planlæggerne med 10-12 sygemeldinger. Der er et virvar og en snak. Det er forfærdeligt. Så vi glæder os rigtig meget til at blive delt ud i mindre teams, hvor vi også mere får lov til at planlægge arbejds gange mv. Det kaotiske påvirker os i en negativ retning, så alle glæder sig til, at vi kommer ud i de små teams. Lige nu venter vi på, at lokalerne bliver istandsat, og vi glæder os til at få mere medindflydelse. Det vil bringe det hele i en mere positiv retning. (Medarbejder, Casekommune 2)

Som det fremgår i afsnittet, er der en generel opmærksomhed på at sikre en fleksibel tilrettelæggelse af vagterne og give medarbejderne større indflydelse og medbestemmelse på vagtplanlægningen. På tværs af casekommunerne oplever fagchefer, ledere og medarbejdere imidlertid, at de overenskomstmæssige regler om arbejdstid modarbejder mulighederne for at kunne indfri og imødekomme medarbejdernes ønsker til fleksibilitet i vagtplanlægningen (se afsnit 4.1.3). I interviewmaterialet efterspørges der generelt bedre muligheder og friere rammer i tilrettelæggelsen af vagtplanerne.

5.3.1 Nye vagttyper og fleksible mødetider

Til trods for at interviewmaterialet afspejler en generel bred enighed om, at nye måder at organisere vagttilrettelæggelsen på og mere fleksible mødetider vil kunne skabe et bedre fundament for fuldtid, giver interviewene ikke et entydigt svar på, hvilken organisering og tilrettelæggelse af vagterne der efterspørges af medarbejderne. Det handler, som ovenfor fremført, om, at det skal være meningsfuldt for den enkelte medarbejder i forhold til at kunne skabe balance mellem arbejdsliv og privatliv. "Blandede vagter", "mellemvagter" og "lange vagter" bliver i interviewmaterialet omtalt som vagttyper, der kan være med til at imødekomme medarbejdernes ønsker til fleksibilitet i vagtplanlægningen. Blandede vagter er en vagttype, hvor der veksles mellem de traditionelle vagtlag, oftest dag- og aftenvagter. Om blendede vagter fortæller en fagchef:

Nogle medarbejdere vil gerne køre blendede vagter. Det er en kæmpe fordel, for så ser de borgerne over hele døgnet. (Fagchef, Casekommune 4)

Blandede vagter vil ikke alene kunne bidrage til større fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen for den enkelte medarbejder, men vil, som det fremgår af citatet, også kunne højne den faglige kvalitet, når medarbejderne får et bredere blik for borgerens situation og rutiner på forskellige tidspunkter af døgnet. En medarbejder fra

Casekommune 1 fortæller at blandede vagter vil være en "kæmpe kulturændring", som vil være en attraktiv organiseringsform for nogle, men ikke for alle.

Mellemvagter er en vagttype, der går på tværs af de traditionelle vagtlag, fx kl. 12-20. Det fremgår af interviewmaterialet, at mellemvagter vil skabe mere overlap og dermed bedre muligheder for videndeling og faglig sparring mellem vagter. Mellemvagter fremføres også som en måde, som gør det lettere dels at fordele opgaverne mere jævnt ud over dagen, og dermed undgå de travle spidsbelastningsperioder på, og dels at imødekomme borgernes ønsker for, hvornår hjælpen skal leveres. To medarbejdere formulerer det således:

Man kunne lave mere fleksible mødetider, så bad måske blev om eftermiddagen. Nogle af damerne er oppe kl. 6 om morgenen, så det ville også være smart, hvis nogen mødte tidligere ind. Det er ikke nogen af vores, som har gået i bad om morgenen, de har altid gået i bad om aftenen. Personalemæssigt er der jo ikke tid om aftenen, for man har skåret helt ind til benet. Man burde måske ryste posten. Nogle bliver naturligt trætte af at få et bad om aftenen. (Medarbejder, Casekommune 2)

Hvis man havde nogen, som fx mødte 9-17, så havde man jo nogen, der kunne give bad om eftermiddagen. Det kunne jo være, at hr. Jensen har været smed og været vant til at gå i bad efter arbejde. Fordi det har været naturligt for ham. Det kunne være en god idé, også for personalet. Det er ikke alle, der synes, det er dejligt at skulle stå op kl. 5.30 for at møde ind kl. 7. (Medarbejder, Casekommune 2)

Som det fremgår af citatet, vil mellemvagter kunne tilgodese medarbejdere, der ønsker at møde senere ind, end hvad man normalt gør i en dagvagt, der ofte starter kl. 7. Medarbejdere på tværs af casekommunerne fremhæver, at det i særlig grad vil være en måde at tage hensyn til medarbejdere, der skal aflevere børn i dagtilbud eller skole. Som det fremgik i afsnit 4.1.2, afspejler interviewmaterialet, at lederne generelt forsøger at imødekomme medarbejdernes behov for balance mellem arbejdsliv og privatliv, herunder deres ønsker til arbejdstidstilrettelæggelsen. Mellemvagter og skæve mødetider bliver også af flere ledere fremhævet som værende til gavn for både borgere og medarbejdere.

Hos os er vagterne meget forskellige, nogen møder kl. 7, 7.30 og kl. 8 osv. Man er mere spredt ud over dagen. Det er, hvordan det lige passer ind i driften og de borgere, vi har (Leder, Casekommune 4)

Lange vagter bliver også fremhævet som en måde at tilrettelægge vagterne på, der kan skabe bedre rammer for fuldtid, da disse vagter også kan være med til at sikre en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv for den enkelte medarbejder. I flere

interviews på tværs af casekommunerne giver medarbejdere udtryk for, at de gerne vil have lange vagter, fordi det kan give flere – og gerne sammenhængende – fridage. Det fremgår bl.a. i følgende citater:

Jeg har valgt at have lange dage og flere fridage. (Medarbejder, Casekommune 2)

Det giver mig ikke så meget at gå før tid, men jeg vil gerne samle til fulde fridage. (Medarbejder Casekommune 5)

Flere medarbejdere fremhæver, at lange vagter og sammenhængende fridage giver bedre muligheder for at slappe af og restituere mellem vagterne. Lange vagter kan være en fordel for de medarbejdere, der bor længere væk fra deres arbejdsplads. Det bliver fremhævet af en leder og medarbejder i Casekommune 3, hvor der ifølge interviewpersonerne netop er en del af medarbejderne, der dagligt bruger en del tid på at pendle til arbejde. Ved at samle arbejdstiden på færre dage kan det give medarbejdere et større incitament til at arbejde fuldtid.

Det gælder især i forhold til weekendvagterne. En væsentlig barriere for medarbejdernes lyst til fuldtidsbeskæftigelse er, at det som oftest indebærer flere vagter i weekenderne sammenlignet med deltidsbeskæftigelse (jf. afsnit 4.1.2). Interviewmaterialet afspejler, at medarbejderne ønsker mindst muligt weekendarbejde af hensyn til privatlivet, ligesom de også ofte oplever, at weekendvagterne er mere travle end vagterne i hverdagene. Ved at gøre brug af længere vagter i weekenderne vil det ifølge en leder i Casekommune 4 give mulighed for, at medarbejderne kan have færre weekendvagter, samtidig med at de organisatoriske og ledelsesmæssige hensyn til vagtplanlægningen kan tilgodeses. I flere interviews bliver det fremhævet, at længere vagter kun vil opfattes som attraktive, hvis arbejdsopgaverne, som en medarbejder formulerer det, "ikke stiger proportionalt med de ekstra timer". De længere vagter forudsætter (jf. afsnit 5.2) en anderledes tilrettelæggelse og fordeling af arbejdsopgaverne på, således at arbejdspress og -tempo mindskes, og medarbejderne får mere ro og tid til at varetage deres opgaver.



Dokumentation

6 Data og metode

Undersøgelsen baserer sig på et kvalitativt casestudie i fem kommuner. Casestudiet kan som metode bidrage med indgående viden om og praksisnære beskrivelser af kommuners muligheder og barrierer for at få flere social- og sundhedsmedarbejdere til at arbejde fuldtid. I de følgende afsnit beskrives det, hvordan caseudvælgelse og -gennemførelse samt databehandling er foregået.

6.1 Forundersøgelse

Forud for gennemførelsen af det kvalitative casestudie blev der foretaget en mindre forundersøgelse bestående af fire individuelle interviews af ca. en times varighed. Interviewene blev gennemført med hhv. en repræsentant fra KL, en ledelseskonsulent og en leder fra et plejehjem i en kommune, der deltager i KL og Forhandlingsfællesskabets fuldtidsindsats, samt en hjemmeplejeleder i en kommune, som over for VIVE har udvist interesse for undersøgelsen, men som ikke deltager som casekommune. Forundersøgelsen har bidraget med perspektiver på undersøgelses-spørgsmålene og derigennem til udvikling af forforståelse med henblik på at skabe et så kvalificeret afsæt for casestudierne som muligt.

6.2 Caseudvælgelse

De fem kommuner er udvalgt på baggrund af Social- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed (2020) oversigter over social- og sundhedsmedarbejdernes arbejdstid på kommuneniveau i hhv. 2015 og 2019. De fem kommuner har alle en højere andel fuldtidsansatte social- og sundhedsmedarbejdere i 2019 sammenlignet med det kommunale landsgennemsnit. Hensigten med at udvælge disse kommuner er at afdække, hvordan de er lykkedes med at have relativt store andele af social- og sundhedsmedarbejdere på fuldtid, og skabe viden om muligheder og potentialer for at få flere op på fuldtid i landets øvrige kommuner.

De fem kommuner er ikke repræsentative i statistisk forstand. Dog er en repræsentativ udvælgelse heller ikke nødvendigvis den mest velegnede strategi, når det handler om at indsamle mest mulig viden om et givet fænomen (Flyvbjerg, 2010) – i dette tilfælde mulighederne for at få flere medarbejdere til at arbejde fuldtid i ældreplejen. Derimod er der foretaget en strategisk udvælgelse, hvor kommunerne er udvalgt ud fra en antagelse om, at de har fundet løsninger på, hvordan man som

kommune kan lykkes med at få flere medarbejdere til at arbejde fuldtid. De fem kommuner indgår anonymt i rapporten.

Ingen af de udvalgte kommuner indgik på dataindsamlingstidspunktet i KL og Forhandlingsfællesskabets fuldtidsindsats på ældreområdet. På trods af, at data i Benchmarkingenhedens rapport kun strækker sig til 2019, blev disse data benyttet til at rekruttere kommuner, idet medarbejdernes arbejdstid ikke formodes at have ændret sig væsentligt fra 2019 og frem til tidspunktet for undersøgelsens gennemførelse (november 2021 til februar 2022).

Det var intentionen at rekruttere seks kommuner i alt. Det viste sig dog ikke at være muligt. Trods interesse for undersøgelsen takkede flere fagchefer på ældreområdet nej til invitationen af deres kommune til at deltage af hensyn til den daglige drift.

6.3 Gennemførelse af casebesøg i fem kommuner

Der er gennemført et casebesøg i hver af de fem kommuner. Alle casebesøg omfattede interview på ledelsesniveau med hhv. fagchefen for ældreområdet og (område)ledere af hjemmepleje og på plejehjem samt medarbejderinterviews med social- og sundhedshjælpere og -assistenter i hhv. hjemmeplejen og på plejehjem. Casebesøgene omfatter den kommunale hjemmepleje og plejehjem. Der indgår ikke private leverandører af hjemmepleje eller private plejehjem/friplejehjem i undersøgelsen.

Mens interviews med fagchefer har taget form som individuelle interviews, er interviews med ledere gennemført som enten individuelle interviews eller gruppeinterviews. Interviews med social- og sundhedsmedarbejdere er gennemført som gruppeinterviews.

Den lokale ledelse har udvalgt medarbejderne til interview ud fra et ønske fra VIVES side om at interviewe en blandet gruppe af medarbejdere, der er ansat i fuldtids- og deltidsstillinger, herunder medarbejdere i deltidsstillinger, der tidligere har været ansat i fuldtidsstillinger. Der er gennemført 3-4 interviews i hver kommune, 19 i alt. Det fremgår af Tabel 6.1. Samlet set indgår 34 interviewpersoner. De fordeler sig på 5 fagchefer, 12 ledere på plejehjem og i hjemmeplejen) samt 17 social- og sundhedsmedarbejdere (social- og sundhedsassistenter og -hjælpere), hvoraf den ene er fællestillidsrepræsentant. 8 medarbejdere er ansat i fuldtidsstillinger, mens 9 medarbejdere er ansat i deltidsstillinger (31-36 timer). 4 af medarbejderne på deltid har tidligere været ansat på fuldtid.

Tabel 6.1 Interviewpersoner fordelt på casekommuner

Interviewperson	Kommune 1	Kommune 2	Kommune 3	Kommune 4	Kommune 5	I alt
Fagchef	1	1	1	1	1	5
(Område)leder af hjemmeplejen	1	1	2	1	1	6
Leder af plejehjem	1	1	1	2	1	6
Medarbejder: Hjemmeplejen	2	2		1 (1 frafald)	3	8
Medarbejder: Plejehjem	1 (1 frafald)	2		3	2 (1 frafald)	8
Fællestillidsrepræsentant ¹⁾			1			1
Antal interviews i alt	3	4	4	4	4	19
Antal deltagere i alt	6	7	5	8	8	34

Note: 1) I beskrivelser og citater i rapportens analysekapitler omtales fællestillidsrepræsentation som *social- og sundhedsmedarbejder*.

Interviewene med fagcheferne varede 30-45 minutter. Interviewene med ledere varede 30-90 minutter afhængig af antallet af deltagere, mens gruppeinterviewene med medarbejdere varede 60-90 minutter, igen afhængig af antallet af deltagere.

Alle casebesøg er gennemført virtuelt med undtagelse af interviewene på medarbejderniveau i én kommune. Valg af gennemførelse afhæng af den enkelte kommunes, herunder interviewpersonernes, ønske.

Interviewene er gennemført med afsæt i semistrukturerede interviewguides, som blev udviklet på baggrund af VIVEs eksisterende viden og en litteratursøgning om emnet samt den gennemførte forundersøgelse. Der er udarbejdet tre interviewguides målrettet hhv. fagcheferne, lederne, og social- og sundhedsmedarbejderne. Tabel 6.2 viser en oversigt over de overordnede tematikker i de tre interviewguides.

Tabel 6.2 Tematikker i interviewguides

Fagchefer	Ledere	Medarbejdere
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekrutteringsudfordringer generelt ▪ Strategiske overvejelser om medarbejdernes arbejdstid ▪ Tiltag og initiativer mhp. at øge medarbejdernes arbejdstid, som kommunen har gjort ▪ Barrierer og muligheder for at øge medarbejdernes arbejdstid, herunder vagtplanlægning og arbejdstilrettelæggelse ▪ Løsninger på rekrutteringsudfordringerne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekrutteringsudfordringer generelt ▪ Tiltag og initiativer mhp. at øge medarbejdernes arbejdstid, som er iværksat lokalt ▪ Barrierer og muligheder for at øge medarbejdernes arbejdstid, herunder vagtplanlægning, arbejdstilrettelæggelse og arbejdsmiljø ▪ Løsninger på rekrutteringsudfordringerne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbejdstid generelt ▪ Årsager til deltidskultur ▪ Vagtplanlægning, arbejdstilrettelæggelse og medbestemmelse ▪ Løsninger på rekrutteringsudfordringerne.

6.4 Databehandling

Samtlige interviews blev optaget på lydfil med interviewpersonernes samtykke. Efterfølgende er der udarbejdet et referat efter hvert interview. Interviewreferaterne er kodet i NVivo med afsæt i interviewguidens temaer. Interviewmaterialet er efterfølgende yderligere blevet tematisk analyseret. De endelige temaer og undertemaer strukturerer rapportens analysekapitler, og der anvendes citater fra interviewene med henblik på at illustrere analytiske pointer og bringe læseren tæt på medarbejdernes, ledernes og fagchefernes oplevelser og perspektiver på mulighederne og barriererne for fuldtid. Alle interviewpersoner, som optræder i interviewreferater og efterfølgende beskrivelser og citater i rapporten, er anonymiserede, så de ikke kan genkendes af den almindelige læser.

Litteratur

- Aftaletekst om SOSU-uddannelserne. (2024). *Aftale mellem regeringen (Socialdemokratiet, Venstre og Moderaterne) og Socialistisk Folkeparti (...) om flere social- og sundhedsassistenter og social- og sundhedshjælpere til vores sundhedsvæsen og ældrepleje*. Børne- og Undervisningsministeriet.
- Andersen, B. R. (2023a). *35 procent er gået op i tid på plejecenter*.
<https://vpt.dk/plejecenter/35-procent-er-gaaet-op-i-tid-paa-plejecenter>
- Andersen, B. R. (2023b). *Plejecenter pusler sig til flere op i tid*.
<https://vpt.dk/plejecenter/plejecenter-pusler-sig-til-flere-op-i-tid>
- Bonven, T. F. (2021). *Behov for social- og sundhedsassistenter- og hjælpere, 2020 til 2030. På baggrund af flere ældre og medarbejdere der pensioneres*. FOA Kampagne og Analyse.
- Danmarks Statistik. (2019). *Højeste andel børn bor med far og mor i Allerød*.
<https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=29008>
- Danmarks Statistik. (2024). *Befolkningsfremskrivning*.
<https://extranet.dst.dk/pyramide/pyramide.htm#ly=2024&a=16,80&g>
- Epinion. (2020). *Analyse af arbejdstid blandt social- og sundhedspersonale på ældreområdet*. Epinion.
- Finansministeriet. (2023a). *Økonomisk analyse: Rekruttering af velfærdsmedarbejdere nu og i fremtiden*. Finansministeriet.
- Finansministeriet. (2023b). *Trepartsaftale om løn og arbejdsvilkår*. Finansministeriet.
- Finansministeriet, Sundheds- og Ældreministeriet, Børne- og Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet, Beskæftigelsesministeriet, KL, & Danske Regioner. (2020). *Veje til flere hænder: Task force om social- og sundhedsmedarbejdere*. Finansministeriet.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misfortæelser om casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder* (pp. 463–487). Hans Reitzels Forlag.
- FOA, & KL. (2017). *Rekrutteringsudfordringer for social og sundhedspersonale i kommunerne: Centrale nøgletal vedrørende social- og sundhedspersonale i kommunerne*. FOA.
- Hansen, L. O. P., Poulsen, M. B., & Madsen, L. S. (2022). *Deltidsansatte i ældreplejen ønsker at gå op i tid*. FOA Fag og Politik.

- Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed. (2023). *Fastholdelse af social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde*. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed. (2024). *Ufaglært social- og sundhedspersonale på det kommunale ældreområde*. Indenrigs- og Sundhedsministeriets Benchmarkingenhed.
- Ingstad, K., & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus: Less job stress with 12-hour shifts. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35(3), 152–157.
- Jensen, T. P., Kleif, H. B., & Larsen, B. Ø. (2010). *Social- og sundhedsansattes veje på arbejdsmarkedet*. AKF - Anvendt KommunalForskning.
- Kjellberg, P. K., Buch, M. S., & Anderberg, E. M. (2023). *Nærhed i omsorg: Evaluering af seks kommunale udviklingsprojekter*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- KL. (2024). *En fremtid med fuldtid*. <https://www.kl.dk/arbejdsgiver/arbejdsgiverpolitik-og-analyse/en-fremtid-med-fuldtid>
- KL, 3F, Socialpædagogerne, & FOA. (2022). *OK21 - 64.61. Overenskomst for omsorgs- og pædagogmedhjælpere samt pædagogiske assistenter*. KL.
- KRL. (2024). *Beskæftigelsesgrad*. <https://www.krl.dk/#/sirka>
- Moland, L. E., & Bråthen, K. (2019). *En ny vei mot heltidskultur: Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse*. Fafo.
- Moland, L. E., & Schanche, P. (2019). *Lang vei mot heltidskultur. En evaluering av tre pilotprosjekter i Bodø Kommune*. Fafo.
- Momentum. (2020). *Behov for markant flere elever på SOSU-uddannelser for at klare ældreboomet*. <https://www.kl.dk/momentum/arkiv/2020/182-behov-for-markant-flere-elever-paa-sosu-uddannelser-for-at-klare-aeldreboomet>
- Momentum. (2023). *Flere social- og sundhedsmedarbejdere i kommunerne arbejder nu på fuldtid*. <https://www.kl.dk/momentum/arkiv/2023/9-flere-social-og-sundhedsmedarbejdere-i-kommunerne-arbejder-nu-paa-fuldtid>
- Panduro, B. (2017). *Personaleomsætningen i kommunerne*. VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Rostgaard, T., & Matthiessen, M. U. (2016). *Arbejdsvilkår i ældreplejen: Mere dokumentation og mindre tid til social omsorg*. KORA - Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.

Social- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed. (2020). *Arbejdstid blandt social- og sundhedspersonalet på det kommunale ældreområde*. Social- og Indenrigsministeriets Benchmarkingenhed.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2023). *Rekrutteringssurvey. Rapport, december 2023*. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2024a). *Arbejdsmarkedsbalancen*.
<https://star.dk/viden-og-tal/udvikling-paa-arbejdsmarkedet/arbejdsmarkedsbalancen/>

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2024b). *Boligsikring*.
<https://star.dk/da/ydelser/boligstoette-boernetilskud-og-hjaelp-i-saerlige-tilfaelde/boligstoette/boligsikring/>

Tandrup-Rasmussen, C., & Larsen, K. B. (2023). *Personaleudskiftning i den kommunale ældrepleje*. CEPOS.

Varde Kommune. (2022). *Rekruttering og fastholdelsesstrategi: Ældreområdet i Varde Kommune - Tager hånd om velfærden*. Varde Kommune.

VIVE