

Trivsel via selvvalgt arbejdstid

Evalueringsrapport



Trivsel via selvvalgt arbejdstid

Udgivet af Teknologisk Institut Center for Arbejdsliv i forbindelse med projektet Trivsel via selvvalgt arbejdstid, støttet af Forebyggelsesfonden, juli 2011

Teknologisk Institut
Center for Arbejdsliv
Gregersensvej 1
2630 Taastrup
Tlf.: 72 20 26 34
Mail: arbejdsliv@teknologisk.dk

ISBN-nummer: 978-87-92237-31-6

Rapporten er udarbejdet af Lene Wendelboe Johannsen

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion	4
2	Om projektet	5
	Baggrund for projektet.....	5
	Projektets formål.....	5
	Projektets gennemførelse	7
	Hvad er selvvalgt arbejdstidsplanlægning?	8
3	Målevaluering.....	11
4	Introduktion og vejledning i brug af Time Care systemet.....	13
5	Planlægning af arbejdstiden	17
6	Arbejdstid og arbejdsplan.....	23
7	Trivsel og samarbejde	33
8	Ydelse og kvalitet	37
9	Nedslidning og sygefravær	39
10	Resume og udviklingsperspektiver.....	41

1 Introduktion

Denne evalueringsrapport er udarbejdet af Teknologisk Institut, Center for Arbejdsliv, som har været proceskonsulenter på projektet TRISA - Trivsel via selvvalgt arbejdstid. Projektet har været støttet gennem Forebyggelsesfonden.

Der har været ydet ekstern støtte til projektet af Ulrik K. Rasmussen fra Time Advice, samt Claus Müller, Ulla Viskum og Louise Ojén fra Teknologisk Institut, Center for Arbejdsliv.

I rapporten præsenteres projektets erfaringer og resultater i relation til de opstillede succeskriterier. Projektet har varet 1½ år og er foregået på tre plejecentre i Slagelse Kommune; Plejecenter Kirke Stilling, Plejecenter Solbakken og Plejecenter Bjergbyparken. Formålet har været at undersøge, hvordan selvvalgt arbejdstid kan styrke trivsel og nedbringe nedslidning blandt sosu-medarbejdere i ældreplejen.

Læsevejledning

Evalueringsrapporten er opdelt i 9 kapitler: Kapitel 1 indeholder en introduktion og læsevejledning.

I kapitel 2 præsenteres projektet, dets baggrund og procesforløb, inklusiv beskrivelse af aktiviteterne.

I kapitel 3 introduceres kort målevalueringen og dets indhold.

I kapitel 4 – 8 gennemgås resultaterne fra evalueringen med udgangspunkt i de kvantitative data fra evalueringens spørgeskemaundersøgelse, underbygget med kvalitative evalueringresultater fra interview.

I kapitel 9 præsenteres et resume af projektets resultater i forhold til succeskriterier og der opridses udviklingsperspektiverne på baggrund af projektets resultater.

2 Om projektet

Baggrund for projektet

Slagelse kommune står ligesom mange andre kommuner over for den dobbelt demografiske udfordring, hvor der kommer flere ældre, men færre medarbejdere til at passe dem. Kommunen mister flere og flere medarbejdere i sektoren, og færre søger ind til sektoren. Det betyder, at kommunen risikerer at overbelaste de medarbejdere, de har, og på den måde også skabe et endnu ringere grundlag for at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere. Det er derfor vigtigt for kommunen, at medarbejderne trives, at de kan øge rekrutteringen og fastholde medarbejderne.

I 2007 nedsatte udvalget for Social og Omsorg en TænkeTank, der fra starten skulle udvikle sig i overensstemmelse med princippet om Bottom-Up, og derfor kom til at bestå af medarbejdere fra ældreplejen.

Udgangspunktet var, at det er medarbejderne, der bedst ved, hvordan de har det og bedst ved, hvad der vil gøre det mere attraktivt at komme på arbejde. Ud fra spørgsmålet: ”Hvad vil gøre jer glattere for at gå på arbejde” udviklede TænkeTanken 9 fokusområder med løbende input fra resten af sektoren. Herefter blev der nedsat en arbejdsgruppe under hvert fokusområde, bestående af 10 medarbejdere fra alle faggrupper i ældreplejen. Formålet var at indsamle forslag til, hvordan ældreplejens medarbejdere kunne få bedre trivsel og undgå nedslidning. Det blev til 43 forslag, som blev sendt i høring hos alle personalegrupper, og derefter valgte 6 områder, der var af størst betydning. Disse 6 områder er:

- Anerkendelse
- Drage omsorg
- Lytte og forstå
- Nærvær og ledelse
- Udvide respekt
- Medindflydelse

Projektets formål

Formålet med projektet har været at styrke trivslen og at forebygge nedslidning af medarbejderne i ældreplejen. Slagelse kommune ønskede at give medarbejderne mulighed for at indføre et værktøj til arbejdstidsplanlægning i hverdagen, der favner de 6 indsatsområder deres TænkeTank projekt kom frem til. Det skulle ske igennem medindflydelse, hvor medarbejderne lærer at drage omsorg for hinanden igennem selvansvarlighed, hvor de lærer at lytte og forstå hinandens behov, og hvor de kan udvise respekt for alle i personalegruppen.

Udover arbejdets kerneydelser er arbejdstidsplanlægningen et af de områder, der binder medarbejderne meget sammen, et område som kræver stærke lederevner og som i høj grad kræver forståelse og evnen til at drage omsorg for hinanden i kollegagruppen.

Slagelse kommune ønskede på den baggrund at give medarbejderne mulighed for at indføre et værktøj til arbejdstidsplanlægning, der gjorde det muligt for den enkelte selv:

- At have indflydelse på hvornår man skal på arbejde, og hvornår man har fri.
- At give mulighed for at kunne udvise omsorg ved at lytte til og forstå kollegaers ønske om en fridag, at kunne gå tidligt fra arbejde eller møde sent, fordi det skal passe med privatlivet.
- At vise den respekt for kollegaer og arbejdet, der udspringer af at kunne samarbejde om planlægningen af arbejdstider.
- At få den anerkendelse der ligger i tilliden til at medarbejderne selv kan få et så vigtigt element som arbejdstidsplanlægningen til at gå op.

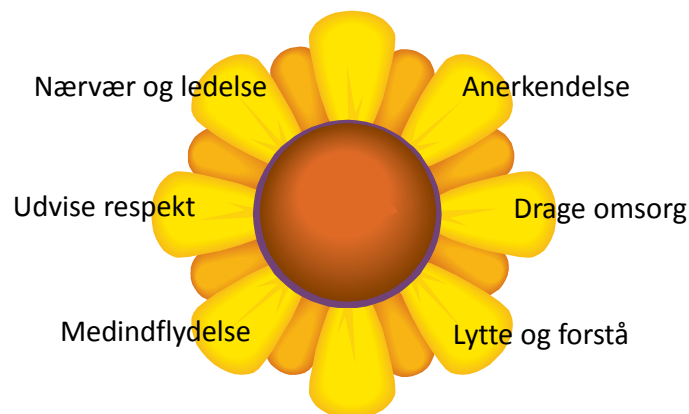
Med det afsæt, blev der opstillet følgende succeskriterier for projektet:

Succeskriterierne for projektet er, at 50 % af de deltagende medarbejdere oplever mere medindflydelse, mere anerkendelse, at der udvises mere respekt i kollegagruppen, at der bliver lyttet mere og at der er større forståelse, samtidig med at der drages mere omsorg mellem medarbejderne.

Samlet kan succeskriterier og intentioner for projektet sammenfattes i følgende figur:

Succeskriterier

Mindst **50 %** oplever TænkeTanks værdierne:



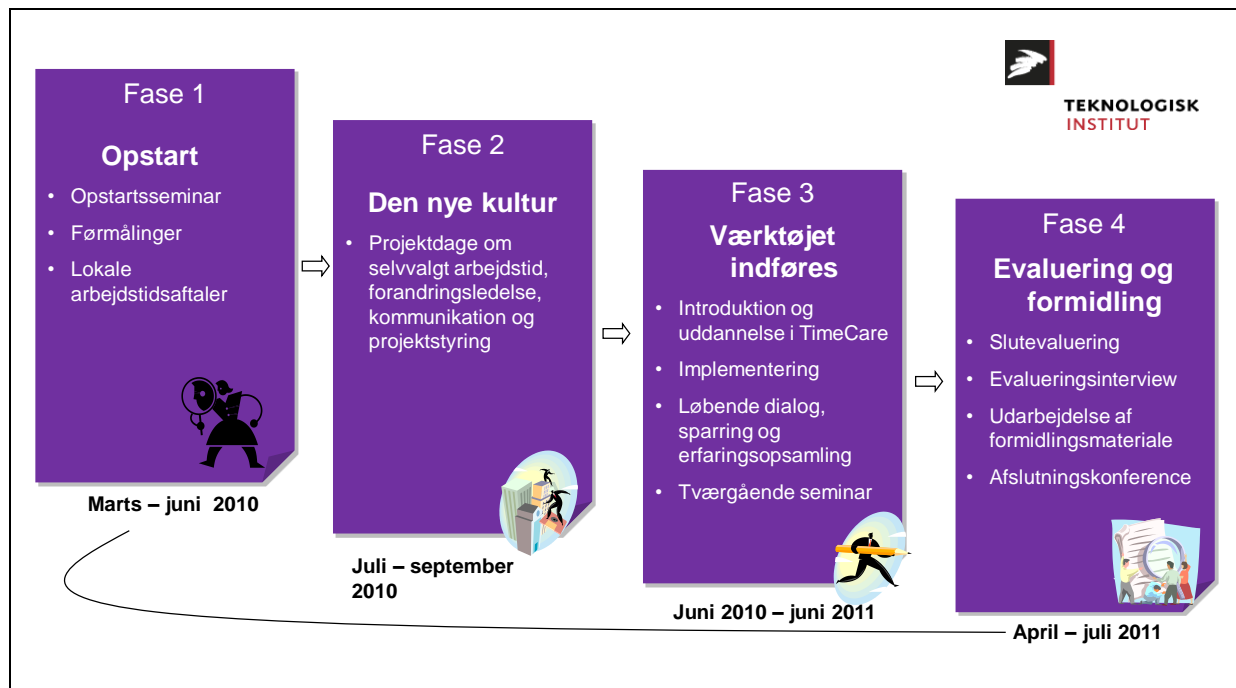
Styrket trivsel
 Mindre nedslidning
 Styrket hensyn til privatliv/familieliv
 Indflydelse på planlægning af egen arbejdstid

Projektets gennemførelse

Projektets aktiviteter er planlagt og gennemført med sigte på at indføre det elektroniske arbejdstidsplanlægningsværktøj Time Care på 3 arbejdspladser; Plejecenter Solbakken, Plejecenter Kirke Stillinge og Plejecenter Bjergbyparken.

Projektplan og projektaktiviteter

Projektet har været bygget op omkring 4 faser:



Neden for er fremhævet de væsentligste aktiviteter i TRISA-projektet. Projektaktiviteterne er undervejs blevet tilpasset i forhold til den oprindelige projektplan, så de matchede arbejdspladsernes specifikke behov.

Styregruppemøder (februar 2010 - juni 2011)

Gennem hele projektperioden har der været løbende dialog og møder med styregruppen bestående af ledere fra de deltagende arbejdspladser, samt medarbejdere fra RUK, Center for Ældre.

Opstartsseminar (marts 2010)

Deltagere fra alle arbejdspladser og fra RUC deltog i et opstartsseminar med fokus på TænkeTanksværdier og deres rolle i TRISA-projektet.

Uddannelse i Time Care (april 2010)

Ledere og planlæggere undervises i systemteknik og selvvalgt arbejdstidsplanlægning.

Udarbejdelse af lokale arbejdstidsaftaler (maj - juni 2010)

Som grundlag for projektet udarbejdes lokale arbejdstidsaftaler for projektperioden med FOA.

Kvalitative og kvantitative førmåliger (maj - juni 2010)

På de deltagende arbejdspladser blev der gennemført spørgeskemaundersøgelse og interview med henblik på baselinemåling i projektet.

Projektdag (maj 2010)

Projektdag for ledelsesgruppen om selvvalgt arbejdstid, forandringsledelse, kommunikation og projektstyring.

Projektdag (maj 2010)

Projektdag for udvalgte medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter om selvvalgt arbejdstid, kommunikation og projektstyring.

Uddannelse i Time Care (august - oktober 2010)

Medarbejderkursus i systemteknik.

Fællesmøde (marts 2011)

Møde om erfaringer og videre fremdrift i projektet for ledere og RUC.

Tværgående seminar (april 2011)

Måltrettet erfaringsopsamling og videndeling mellem arbejdspladserne og forvaltningen. Deltagelse af udvalgte medarbejdere, ledere og tillidsrepræsentanter.

Udviklingsdage på arbejdsplads (april 2011)

Fire grupper samler op på erfaringer med projektarbejde.

Formidlingsinterview på de tre arbejdspladser (april 2011)

Interview med ledere, planlæggere og medarbejdere til brug i formidlingsmaterialet.

Evalueringssinterview på de tre arbejdspladser (maj 2011)

Interview med ledere, planlæggere og medarbejdere til brug for evaluering af projektet.

Udarbejdelse af formidlingsmateriale (e-læring) (februar - juni 2011)

Til gavn for ansatte i plejesektoren i Slagelse Kommune er de væsentligste pointer omkring selvvalgt arbejdstid og projektarbejde samlet som digitaliseret kommunikation.

Afslutningskonference (20. juni 2011)

Konference for udvalgte interessenter med fokus på kompleksiteten i at arbejde med selvvalgt arbejdstidsplanlægning.

Udarbejdelse af evaluering (maj – juli 2011)**Hvad er selvvalgt arbejdstidsplanlægning?**

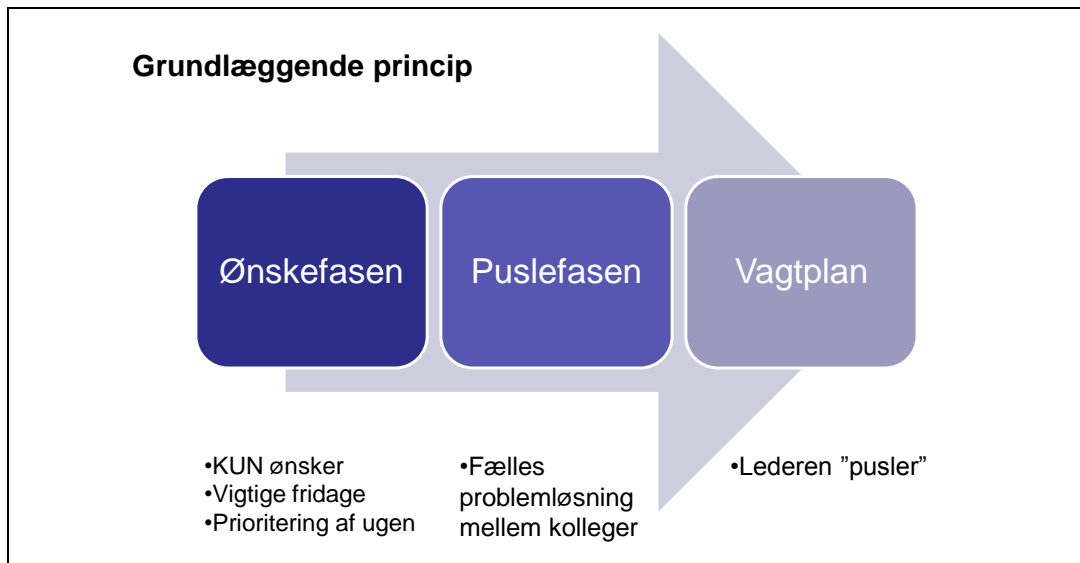
Det værktøj, der er taget i anvendelse i TRISA-projektet til planlægning af arbejdstiden, hedder Time Care, og er et it-baseret arbejdstidsplanlægningsredskab, der giver medarbejderne mulighed for at tænke arbejdstid på en ny og anderledes måde. I det nedenstående gengives i korte træk de væsentligste principper for brugen af dette værktøj.

Fleksibel arbejdstidsplanlægning gør det muligt for medarbejderne selv at indgive ønsker til, hvornår de vil arbejde. På den måde er medarbejderne ikke bundet af faste, rullende vagter. De tilrettelægger i stedet deres arbejdstid løbende, så familieliv og arbejdsliv hænger bedst muligt sammen for den enkelte medarbejder.

Med fleksibel arbejdstidsplanlægning er det kollegerne, der giver hinanden fri. Når én medarbejder holder fri, efterlader det et udækket bemandingsbehov i vagtplanen, som så samtidig giver en anden kollega mulighed for at arbejde ekstra.

Den fleksible arbejdstidsplanlægning bygger derfor på, at medarbejderne over tid - altid tilsammen dækker det samlede bemandingsbehov. På den måde gives plads til at rumme både de kolleger, der i perioder ønsker ekstra frihed, og de kolleger, der i perioder ønsker at arbejde ekstra.

Set med medarbejdernes øjne består Time Care systemet af tre faser:



Hver medarbejder laver selv sin arbejdsplan for en uge ad gangen, det kan enten være for næste uge eller den periode, der ligger 4-5 uger frem i tiden.

Ønskefasen

Ønskefasen foregår på Internettet, hvor medarbejderen indtaster sine ønsker til arbejdstid. I ønskefasen mødes medarbejderen med en tom vagtplan og indtaster ønsker for arbejdstidspunkt, arbejdssted og det ønskede antal timer.

Medarbejderen er ikke bundet af faste vagter og bestemte vagtlængder. For hver dag registrerer medarbejderen sine ønsker til arbejdsplan, så den afspejler ønsker og behov.

Planlægningssystemet fortæller, hvis der brydes nogle arbejdstidsregler. Systemet fortæller også, hvad der vil komme ud på lønsedlen, såfremt ønskerne går igennem. Valget står mellem hensynet til indtjening og hvornår friperioderne skal falde.

Når medarbejderen lægger sine ønsker ind, vises kollegers ønsker ikke. Derimod vises bemandingsbehovet for ugen. Gruppen har registreret en plan for, hvordan de bedst kan bruge deres tid i forhold til borgerne og de arbejds gange, der er på arbejdet.

Medarbejderen skal udvise ansvarlighed, når ønsker lægges ind. Der kan ikke bare ønskes frit fra alle hylder - har medarbejderen nogle særlige opgaver, skal de tænkes ind.

Når alle medarbejdere har lagt deres ønsker ind, går vagtplanen over i puslefasen.

Puslefasen

I puslefasen skal gruppen af medarbejdere ind og samarbejde om at få planen til at gå op, ledelsen er ikke involveret. Her kan hver medarbejder frivilligt vælge at rykke, forskyde, slette eller tilpasse ønsker, så det passer til gruppens behov. Nogle har mulighed for at være mere fleksible end andre.

Der er en uge til at pusle i, og det er gruppens opgave at få planen til at gå helt op, så ledelsen ikke skal ind og involvere sig. Det er vigtigt, at hver medarbejder går ind og forholder sig til sine kollegers ønsker. Kan en hjælpe en anden med at få fri? Alle kigger på vagtplanen med et fælles perspektiv. Derfor er det vigtigt, at hver medarbejder er tydelig omkring sine behov ved at skrive bemærkninger og fremhæve, hvad der er vigtigt i den konkrete uge.

Den endelige vagtplan

Når puslefasen lukker og medarbejderne har fået lagt deres ønsker ind - de har nu været inde og ”pusle”, er det lederens/planlæggerens rolle i Time Care at gå ind og kontrollere, at planen er, som den skal være med hensyn til arbejdstidsregler, økonomi og kvalitet. Der kigges også efter huller i vagtplanene, hvis der måtte være nogle. Det er lederens/planlæggerens opgave at flytte rundt, så der altid kommer en plan ud ’uden huller’. Det er også vigtigt, at lederen/planlæggeren kigger på, hvordan medarbejderne har brugt deres kompetencer og tid i forhold til borgernes behov - at gruppen anvender tiden bedst muligt. Når lederen/planlæggeren har været inde og godkendt planen, får den statussen ’Den endelige vagtplan’. Herefter går den endelig arbejdsplan i gang.

Medarbejderne kan stadigvæk nå at ændre deres arbejdsønsker, da de kan bytte uden at returbytte. Lederen har desuden en opgave i at sikre sig, at der bliver taget imod sygdommeldinger og de helt akutte ændringer.

3 Målevaluering

Der har som del af evalueringen været gennemført enkelt - og fokusgruppinterview med medarbejdere, planlæggere og ledere fra de tre deltagende plejecentre.

Foruden interview har der været gennemført en survey (spørgeskemaundersøgelse). Surveyen har haft funktion af en efter-måling og har berørt temaområder som:

- Introduktion og vejledning i brug af Time Care systemet
- Planlægning af arbejdstid
- Arbejdstid og arbejdsplan
- Trivsel og samarbejde
- Ydelse og kvalitet
- Nedslidning og sygefravær
- Fremtidsperspektiver på TRISA

Der har som del af surveyen og gennem interviewene været sat fokus at få belyst hvilke oplevede forandringer TRISA-projektet har afstedkommet og som sådan anlagt et før- og efterperspektiv.

Resultaterne fra surveyen afrapporteres i denne evalueringsrapport, hvor der også løbende inddrages input fra de gennemførte interview.

Foruden efter-målingen har der også været gennemført en før-måling. Før-målingen har været rettet mod at belyse medarbejdernes oplevelse af deres daværende arbejdsituation. Før-målingen har været inddraget og brugt som afsæt for udformningen af de konkrete udviklingsaktiviteter i projektet.

Respondenter i survey

Der har været udsendt et spørgeskema til alle medarbejdere, der har deltaget i TRISA-projektet (dog ikke til ledere og planlæggere). Der er i alt 56 medarbejdere, som har besvaret spørgeskemaet ud af 73 mulige. Det svarer til en svarprocent på 77 %.

Langt størstedelen (64 %) af disse medarbejdere er uddannet Social- og sundhedshjælper, 24 % Social- og sundhedsassistenter og 13 % sygehjælper og sygeplejere.

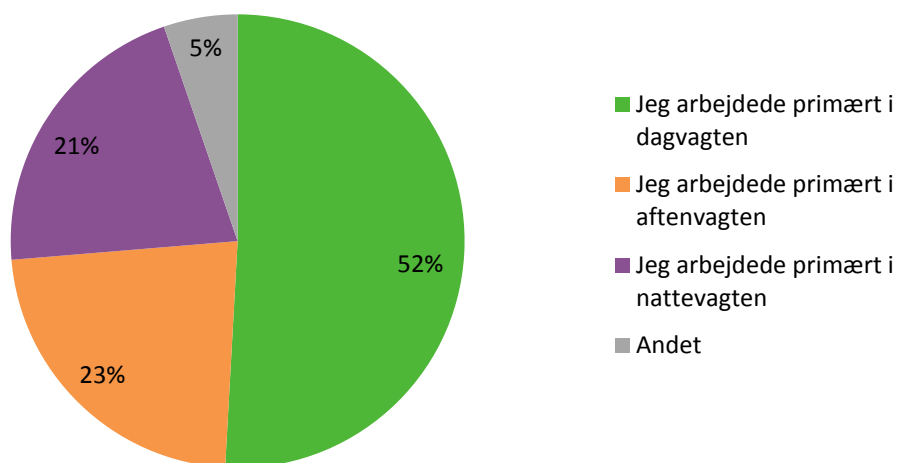
Det er overvejende medarbejdere med en længere anciennitet, som har deltaget i surveyen. Halvdelen af disse medarbejdere har været ansat på deres nuværende arbejdsplads i 6 år eller derover, 45 % har været ansat i 2-5 år, og kun 5 % har været ansat i et år eller mindre.

Størstedelen af respondenterne er 40 år eller derover; 35 % er mellem 40-49 år, og 33 % er 50 år eller derover, mens 27 % er mellem 30-39 år.

Omkring halvdelen af medarbejderne har været ansat til et normalt på 30-32 timer om ugen, og knap 40 % mindre end 30 timer om ugen (jf. figur 1).

Lidt over halvdelen af de medarbejdere som indgår i surveyen har forud for TRISA-projektet primært arbejdet i dagvagt, mens knap ¼ har arbejdet i aftenvagt, og den resterende del i nattevagt (jf. figur 1).

Figur 1: På hvilket tidspunkt af døgnet arbejdede du primært?



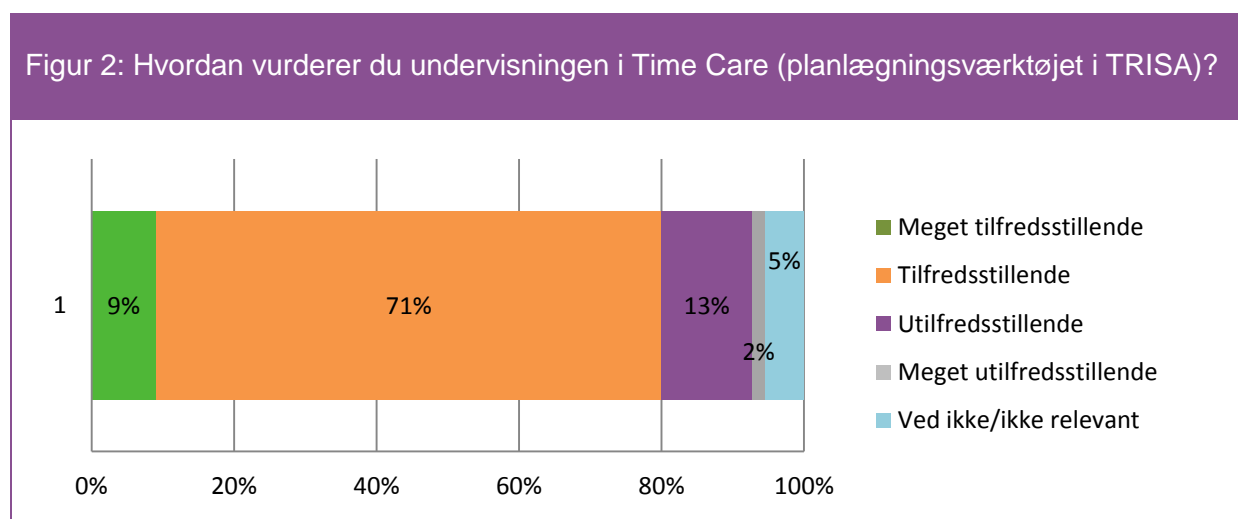
4 Introduktion og vejledning i brug af Time Care systemet

En væsentlig forudsætning for at opleve et godt udbytte af et nyt arbejdstidsplanlægningssystem er, at der er blevet givet en god introduktion til systemet og at medarbejderne føler sig klædt på til at anvende systemet.

Alle medarbejdere (på nær en) som indgår i surveyen har modtaget undervisning i Time Care systemet (det arbejdstidsplanlægningsredskab, som har været anvendt i TRISA-projektet). Undervisningen er gennemført af en ekstern konsulent fra Time Advice (leverandør af Time Care systemet).

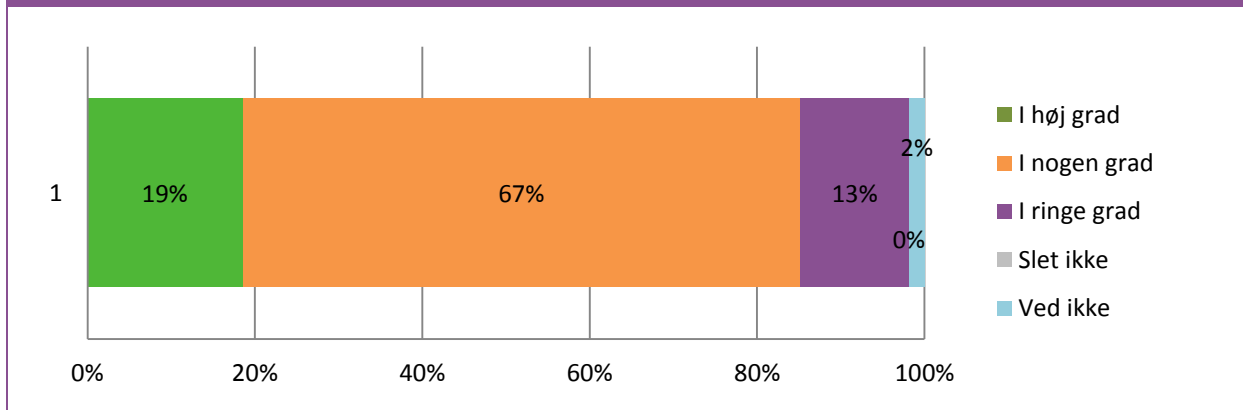
Surveyen viser, at medarbejderne generelt har været tilfredse med undervisningen, og at undervisningen har bidraget til, at de har fået de nødvendige forudsætninger for at bruge planlægningsværktøjet.

Sammenlagt 81 % synes, at undervisningen har været ”Meget tilfredsstillende” eller ”Tilfredsstillende”. (Jf. figur 2).



En stor del af medarbejderne vurderer, at undervisningen har givet de nødvendige forudsætninger for at bruge planlægningsværktøjet; sammenlagt 86 % svarer, at undervisningen ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har givet de nødvendige forudsætninger. (Jf. figur 3). Kun 13 % vurderer, at undervisningen ”i ringe grad” har givet de nødvendige forudsætninger.

Figur 3: I hvilket omfang vurderer du, at undervisningen har givet dig nødvendige forudsætninger for at bruge Time Care (TRISA planlægningsværktøj)?



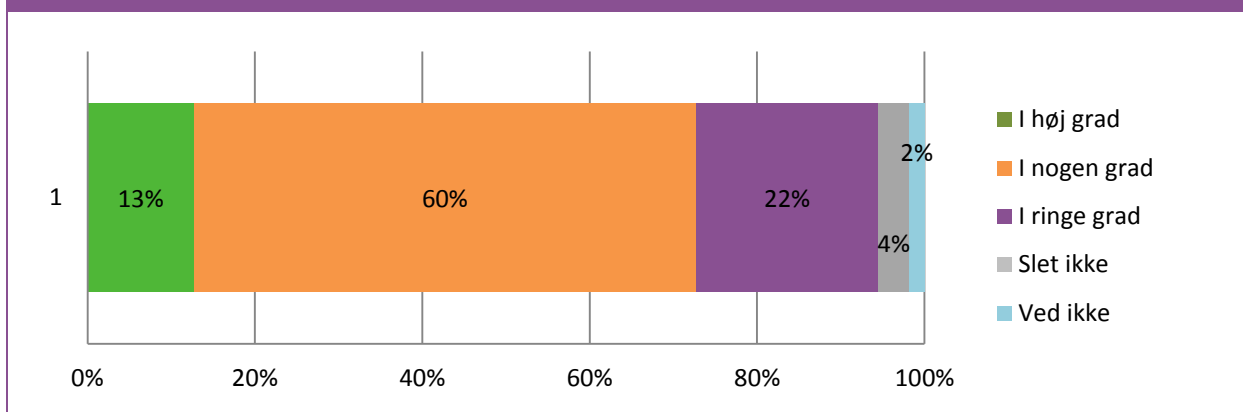
Planlæggerne har også modtaget undervisning, og de har deltaget i samme undervisningsforløb som medarbejderne. Planlæggernes vurdering af undervisningen indgår ikke i surveyens resultater, men der er gennemført interview med planlæggerne som del af evalueringen.

Det er erfaringen fra projektet, at det er vigtigt, at planlæggeren får en grundig undervisning i de funktionaliteter, der er i planlægningssystemet, for bedst muligt at kunne støtte og vejlede medarbejderne i den efterfølgende praktiske proces med at bruge planlægningsværktøjet.

I den forbindelse efterlyser nogle af planlæggerne undervisning på superbrugerniveau, så planlæggerne er bedst muligt klædt på til den særlige rolle, de varetager.

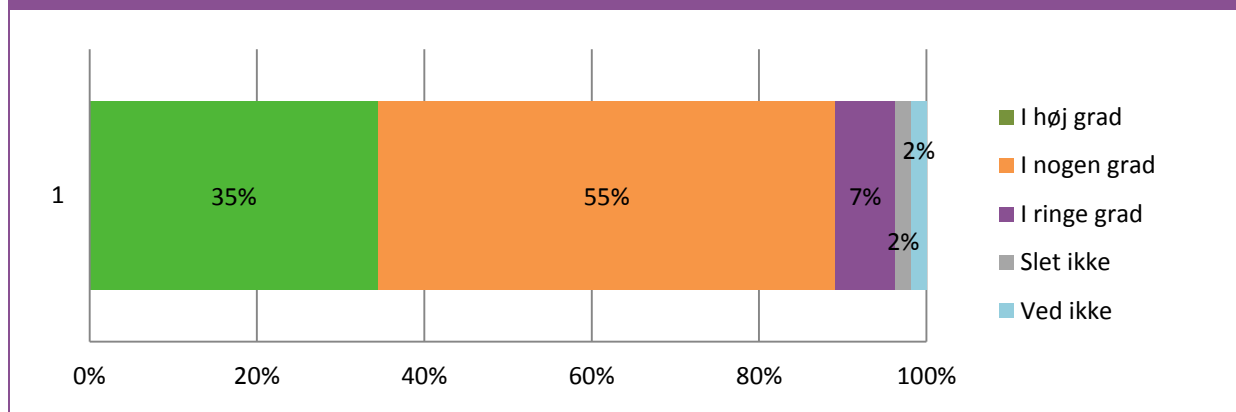
Undervisning vil være første trin til at påbegynde en proces mod at blive fortrolig med et nyt planlægningsværktøj. Næste trin vil være at afprøve værktøjet i praksis. Her vil der kunne opstå et behov for vejledning og støtte. Dette har også været tilfældet i TRISA-projektet, hvor 60 % vurderer, at de ”i nogen grad” og 19 % ”i høj grad” har haft brug for hjælp og vejledning til at anvende Time Care systemet. (Jf. figur 4).

Figur 4: I hvilket omfang vurderer du, at du har haft brug for hjælp og vejledning til at anvende Time Care (TRISA planlægningsværktøj)?



Resultaterne fra surveyen viser, at sammenlagt 90 % af medarbejderne ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har været tilfredse med den støtte og vejledning, de har modtaget. (Jf. figur 5).

Figur 5: Har du været tilfreds med den hjælp og vejledning du har modtaget?



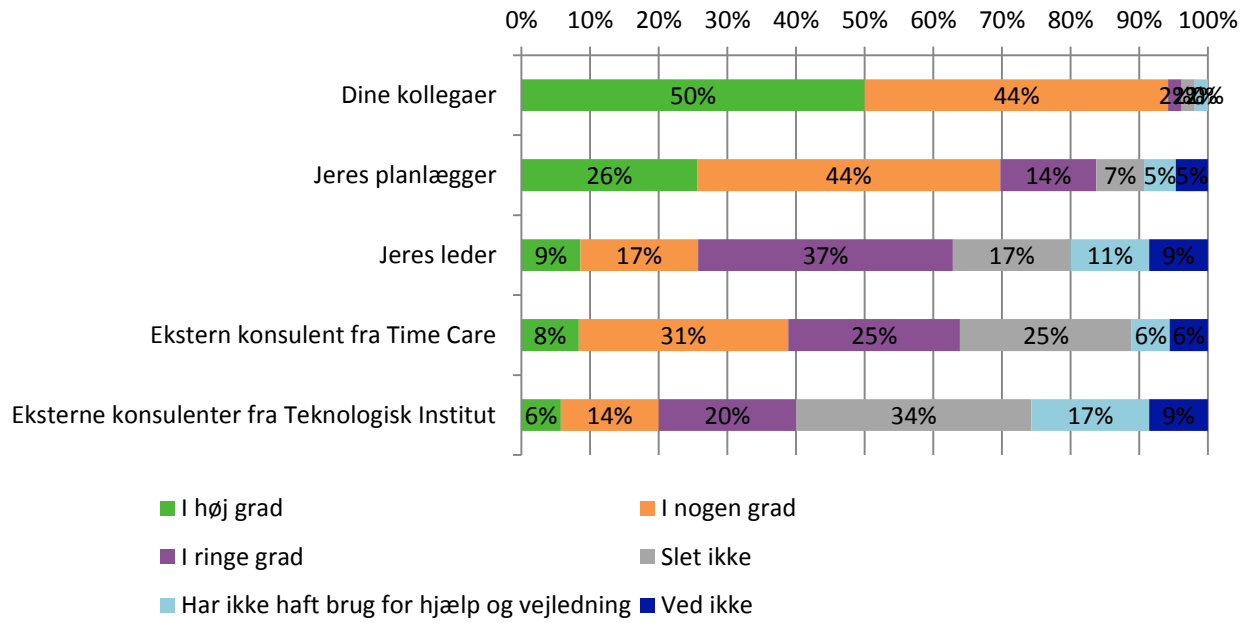
I den forbindelse oplever medarbejderne, at særligt deres kollegaer og deres planlægger har kunnet hjælpe dem i processen. Det er altså i de nære daglige relationer, at vejledningen og støtten har været bragt i spil. Der er færre, som oplever, at deres leder har kunnet yde støtte og vejledning i at anvende systemet. Dette kan afspejle, at der ofte vil være en vis arbejdsdeling mellem planlægger og leder, og hvor planlæggerne hyppigere har et tættere indgreb med den konkrete planlægningsdel.

En del - sammenlagt 39 % - har ligeledes ”i høj grad” eller ”i nogen grad” oplevet, at de har kunnet få vejledning og støtte hos den eksterne konsulent fra Time Care til at anvende arbejdstidsplanlægningsværktøjet.

I forhold til de eksterne konsulenter i projektet er en del af kontakten hertil foregået gennem planlægger og leder. Den støtte og vejledning, der er ydet til planlægger og leder, fremgår ikke af surveyens resultater, da surveyens resultater alene er baseret på besvarelser fra medarbejdere - og ikke fra ledere og planlæggere. Den samlede støtte og vejledning til det enkelte arbejdssted fra de eksterne konsulenter kan derfor have været af et større omfang end surveyens resultater tilsiger.

I forhold til de eksterne konsulenter er der færre som oplever, at de har kunnet få vejledning og støtte i at anvende systemet af eksterne konsulenter fra Teknologisk Institut. Dette kan hænge sammen med den arbejdsdeling, der har været mellem de eksterne konsulenter i projektet. I forhold til de eksterne konsulenter i TRISA-projektet, har den eksterne konsulent fra Time Care særligt haft ansvar for den tekniske del af arbejdstidsplanlægningsværktøjet, herunder undervisning og vejledning i brugen af Time Care systemet, mens eksterne konsulenter fra Teknologisk Institut har skullet bidrage med processtøtte.

Figur 6: Hvem har du kunnet få hjælp og vejledning fra til at anvende Time Care (TRISA planlægningsværktøjet)?



5 Planlægning af arbejdstiden

En af de antagelser der er arbejdet ud fra i TRISA-projektet har været, at dét at have indflydelse på planlægning af egen arbejdstid kan medvirke til at skabe større trivsel og muliggør, at der kan tages højde for privatliv/familieliv ved planlægningen af arbejdstiden.

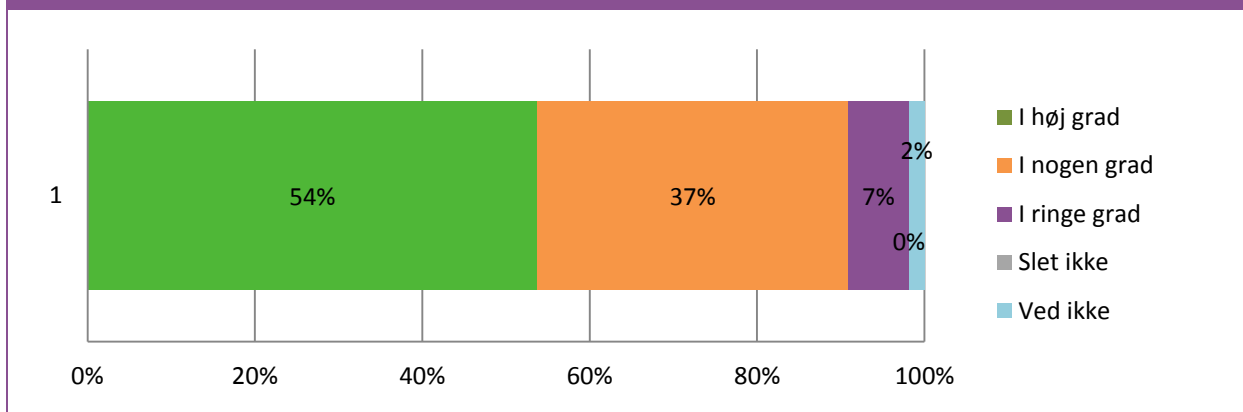
Som del af surveyen er det derfor i første omgang undersøgt, om medarbejderne oplever at have haft indflydelse på planlægningen af deres arbejdstid, og dernæst hvilken betydning de tillægger dét at have indflydelse på arbejdstidsplanlægningen. Hvilke faktorer, der har spillet ind på deres ønsker til arbejdstid, om det har ført til en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv, og hvor tilfredse de har været med at blive involveret i at planlægge deres arbejdstid, samt hvor megen tid de har anvendt på at planlægge egen arbejdstid.

I kapitel 1 er det nærmere beskrevet, hvordan planlægningen af arbejdstiden foregår med Time Care systemet.

Direkte adspurgt vurderer sammenlagt 91 % af medarbejderne, at de ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har haft indflydelse på planlægningen af deres arbejdstid, mens kun 7 % oplever, at de har haft ringe grad af indflydelse. (Jf. figur 7).

Projektets ambition om at styrke mulighederne for i højere grad at involvere medarbejderne i planlægningen af deres arbejdstid, må dermed siges at være indfriet gennem projektet.

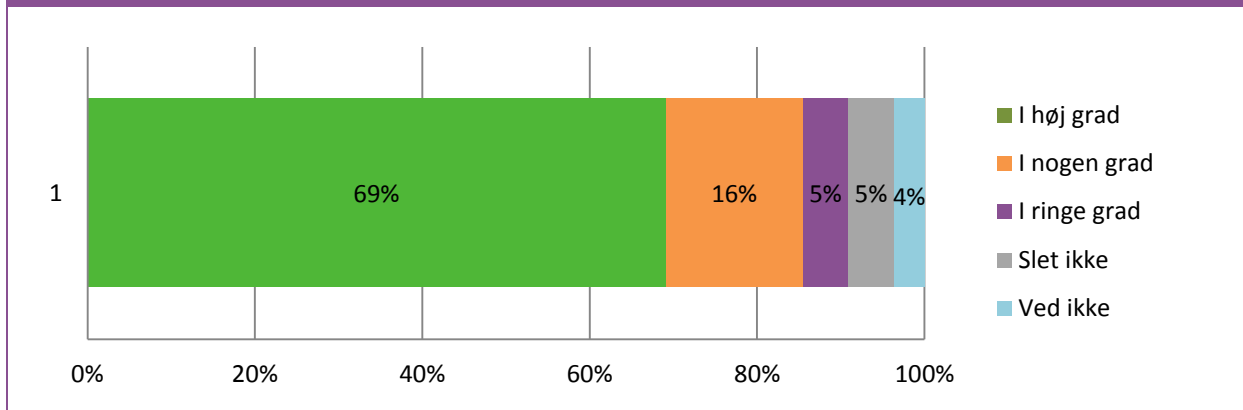
Figur 7: I hvilket omfang vurderer du, at du har haft indflydelse på planlægningen af din arbejdstid under TRISA-projektet?



Det har stor betydning for medarbejderne at have indflydelse på planlægningen af deres arbejdstid.

En væsentlig del af medarbejderne - 69 % - tilkendegiver, at det ”i høj grad” har betydning for dem at have indflydelse på planlægning af egen arbejdstid. Og 16 % vurderer, at det ”i nogen grad” har betydning for dem, mens kun 5 % ikke synes, det har betydning for dem.

Figur 8: Har det betydning for dig selv at have indflydelse på planlægningen af dine arbejdstider?



Medarbejderne har i spørgeskemaet haft mulighed for at anføre, hvorfor det har betydning for dem selv at kunne planlægge deres arbejdstid. Nedenstående er et udpluk af disse svar.

- Altid dejligt at planlægge sit fritidsliv sammen med arbejde
- Fordi jeg har den arbejdstid, jeg ønsker
- Jeg kan vælge kun at arbejde, når institutionerne har åben
- Det har været dejligt, at man selv kunne planlægge, hvis man skulle have fri til noget privat
- Det giver en frihed i forhold til privatlivet, men også på arbejdet, når vi arrangerer tur eller lignende
- Da jeg gerne vil bestemme, hvornår jeg vil slippe
- For så passer det sammen med min familie
- Kan godt lide at have indflydelse på min arbejdstid (det passer godt med mit privatliv)
- Planlægning m/ mand som altid har fri i weekend
- Da jeg har den alder, jeg har, kan jeg passe på mig selv
- Ønsker ikke at andre bestemmer, hvornår jeg har behov for at holde fri eller arbejde
- Planlægger mine vagter efter mit familieliv, det var super godt
- Ikke nogen faste fridage - det var, når jeg havde behov
- For så kan jeg arbejde, som jeg vil, bare jeg har 27 (timer) om ugen
- Giver en stor grad af frihed

Medarbejderne giver samtidig udtryk for en stor tilfredshed med at være blevet involveret i at planlægge egen arbejdstid.

Sammenlagt 76 % af medarbejdere giver udtryk for, at de har været ”meget tilfredse” eller ”tilfredse” med at blive involveret i at planlægge egen arbejdstid. 20 % er hverken utilfreds eller tilfreds (jf. figur 9).

At blive involveret i planlægningen har også en betydning for arbejdsglæden, viser interview med medarbejdere. En medarbejder fortæller:

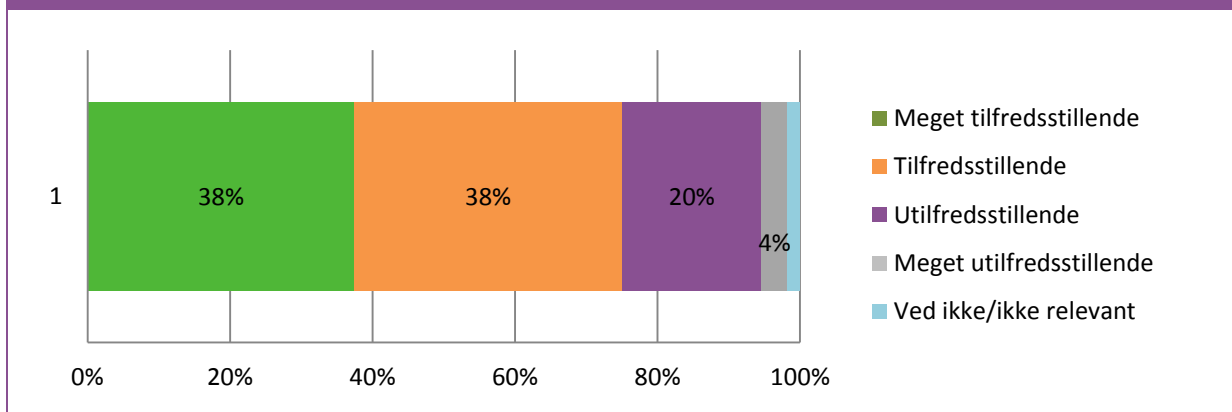
Hvis jeg førhen havde vagt kl. 7.00-15.15 synes jeg, at det var virkelig lang tid - og var træt og uoplagt når vi nåede kl. 13.30. Nu er det noget helt andet, jeg tænker slet ikke over det, måske fordi jeg selv har bestemt det...

...Jeg kan ikke forklare det, men det er noget helt andet. Jeg er faktisk blevet gladere for at gå på arbejde.

En anden medarbejder giver også udtryk for, at særligt det selv at kunne være med til at planlægge arbejdstiden er værdifuldt:

Man kan hele tiden selv være med til at styre det....Det er dejligt nu selv at kunne få lov til at vælge.

Figur 9: Hvor tilfreds har du alt i alt været med at blive involveret i at planlægge din egen arbejdstid?



Selv om medarbejderne har været tilfredse med at være involveret i planlægningen, viser interview med medarbejdere, planlæggere og ledere dog også, at processen med at implementere et nyt planlægningsredskab og i det hele taget implementeringen af en ny måde at tænke arbejdstider på, har været en udfordrende og lærerig proces for de deltagende arbejdspladser. Det har rørt ved vante forestillinger om 'hvordan vi plejer at gøre' – og det er en proces, som tager tid, og som skal udvikles over tid.

Ses der nærmere på, hvilken bevæggrund der ligger bag medarbejdernes ønsker til deres arbejdstid, har en af de altoverskyggende bevæggrunde været hensynet til deres privatliv/familieliv; hele 78 % tilkendegiver dette som en betydende faktor for deres arbejdstidsønsker (jf. figur 10).

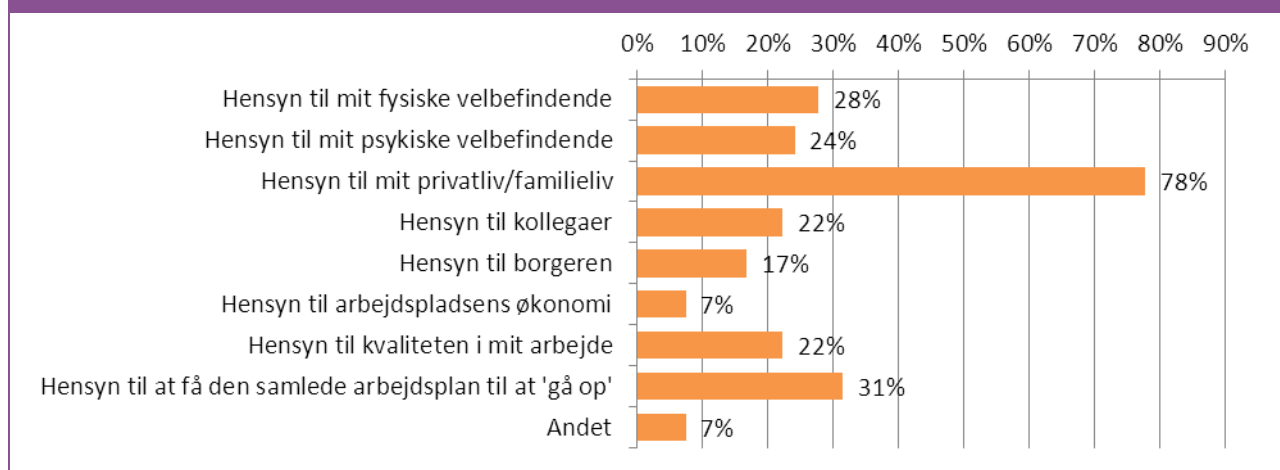
Sammenlagt 50 % peger ligeledes på, at hensynet til deres fysiske og psykiske velbefindende har spillet ind på deres ønsker til arbejdstid.

Besvarelserne tyder dernæst på, at medarbejderne føler ansvar over for kollegaer, borgere og kvaliteten af deres arbejde, samt over for at få arbejdsplanen til at 'gå op', når de indgiver ønsker til arbejdstid

Når medarbejderne indgiver ønsker til deres egen arbejdstid, begrundes 31 % dette med hensyn til at få arbejdsplanen til at 'gå op', mens 22 % peger på hensyn til kollegaerne, og 22 % nævner hensynet til kvaliteten i deres arbejde, mens 17 % har hensynet til borgeren i tankerne. Derimod synes hensynet til centrets økonomi ikke at spille så stor en rolle. Kun 7 % nævner dette som en betydende faktor bag deres ønsker til arbejdstid.

Samlet set tyder besvarelsene på, at nogle af de intentioner, der har været med til at iværksætte TRISA-projektet, falder godt i tråd med de ønsker og begrundelser, som medarbejderne har for deres ønsker til arbejdstid og planlægning heraf. Det være sig forebyggelse af nedslidning (såvel den fysiske som den psykiske), at bringe nogle af TænkeTanksværdierne i spil i den måde arbejdet tilrettelægges på (eksempelvis hensyn til kollegaer og samarbejde med kollegaer om det), og ønske om at bevare og styrke de ydelser, som plejesektoren leverer (kvalitet i arbejdet og hensyn til borgeren).

Figur 10: Hvad har haft betydning for de ønsker du har afgivet til din arbejdstid under TRISA?



Hensynet til privat-/familieliv udgør en meget betydende faktor for ønsker til arbejdstid for en stor del af medarbejderne.

Set i relation til dette er det værd at bemærke, at medarbejderne samtidig oplever, at dét at have mulighederne for at planlægge egen arbejdstid også har ført til en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv/familieliv (jf. figur 11).

Sammenlagt 69 % giver udtryk for, at det ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har ført til en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv/familieliv.

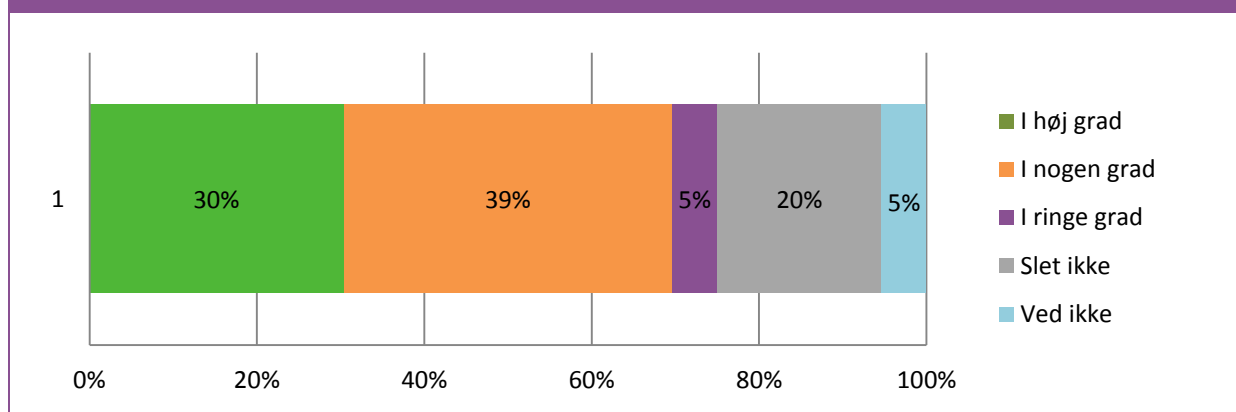
At der kan skabes et bedre samspil mellem arbejdsliv og familieliv nævnes også i de evalueringsinterview, der er gennemført med medarbejdere, planlæggere og ledere.

En medarbejder fortæller:

”Det er fint, at man selv kan bestemme sin egen arbejdstid, det fungerer så godt med privatliv og det hele for mig. Nu er jeg alene med mine tre børn, og det er dejligt i hverdagen at kunne sige, at jeg ikke vil møde før kl. 10, så jeg kan være sammen med mine børn om morgenen.”

At kunne deltage i familiefester eller andre private arrangementer uden altid at skulle tilpasse til arbejdstider, nævnes også af en medarbejder, som en af fordelene ved den nye måde at tilrettelægge arbejdstiden på. Tidligere oplevede medarbejderen ofte at måtte komme til familiefester efter at festen var startet. Mens hun under TRISA-projektet i højere grad kunne tilrettelægge arbejdstiden, så hun ikke skulle arbejde på de tidspunkter, hvor hun gerne ville deltage i private arrangementer. Det har givet hende en større arbejdsglæde. Det giver også mindre utilfredshed, ”for du har jo selv valgt at du skulle være på arbejde på det tidspunkt, hvor du arbejder”, som hun fortæller.

Figur 11: Har mulighederne for at planlægge din arbejdstid ført til en bedre balance mellem dit arbejdsliv og dit privatliv/familieliv?



Et aspekt som også kan medtages i forhold til planlægning af arbejdstiden er, hvor megen tid medarbejderne har anvendt på at planlægge deres arbejdstid såvel før som i forbindelse med TRISA-projektet.

Før TRISA-projektet var det planlæggerens ansvar at planlægge arbejdstiden for hver enkelt medarbejder, og at sikre at der ikke var 'huller' i den samlede arbejdsplan, men at der altid var det antal medarbejdere på arbejde, som der var brug for. Som del af TRISA-projektet er en del af dette ansvar overgivet til medarbejderne. Medarbejderne skal selv via Internettet indtaste deres ønsker til arbejdstid og efterfølgende pusle den samlede arbejdsplan på plads i samspil med deres kollegaer. (For uddybning af arbejdsprocesserne i Time Care systemet henvises til kapitel 1)

”Jeg skal ikke bestemme, hvornår de skal have fri— det bestemmer de selv. De skal snakke sammen - kan jeg nu holde fri, eller er jeg nødt til at hoppe på. Det kan give mig mere tid til noget andet”, fortæller en planlægger.

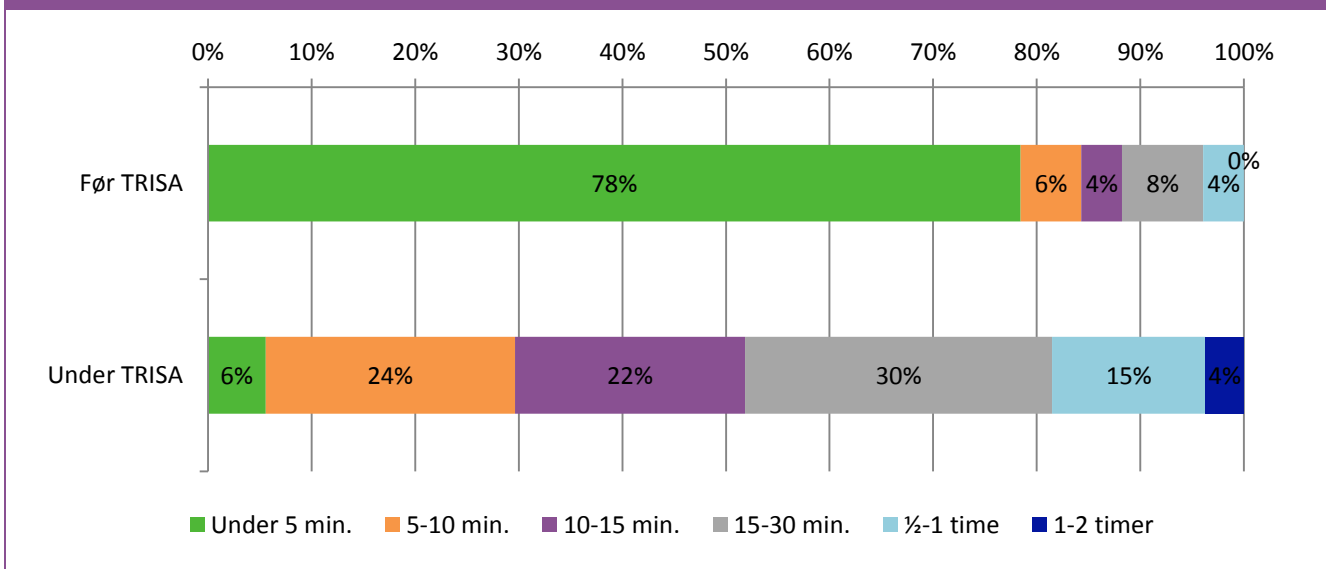
En medarbejder fortæller følgende om hendes oplevelse af processen med selv at planlægge sin arbejdstid:

”Jeg synes, det er spændende hver gang jeg logger mig ind, hvordan jeg skal planlægge mit arbejde - jeg sidder rigtig og hygger mig med smøger og kaffe, så kan jeg sidde og pusle. Det føles på en helt anden måde.”

Før TRISA-projektet brugte medarbejderne meget lidt tid - typisk under 5 minutter - på at planlægge deres arbejdstid.

Som det fremgår af nedenstående figur 12 har den aktive involvering i arbejdstidsplanlægningen for en stor del af medarbejderne bevirket, at de har brugt længere tid på at planlægge deres arbejdstid. Mens 78 % brugte under 5 minutter om ugen før TRISA, er der kun 6 %, der har brugt under 5 minutter under TRISA, mens resten har brugt fra 5 minutter og opefter.

Figur 12: Hvor lang tid brugte du i gennemsnit om ugen på at planlægge din arbejdstid og afgive ønsker til din arbejdstid før TRISA og under TRISA?



For planlæggeren har den nye måde at planlægge arbejdstider ført til en ændret arbejdsfunktion. Planlæggeren har fået en mere vejledende rolle og har i opstartsperioden skulle anvende tid på at hjælpe medarbejderne med at anvende systemet og at bistå, hvis den samlede arbejdsplan ikke er 'gået op'. Det har varieret mellem arbejdspladserne, hvor meget tid, der har skullet anvendes på dette. Men fælles har været, at planlæggerne har fået en mere rådgivende rolle. De har skullet vejlede, rådgive og problemløse, hvis nødvendigt.

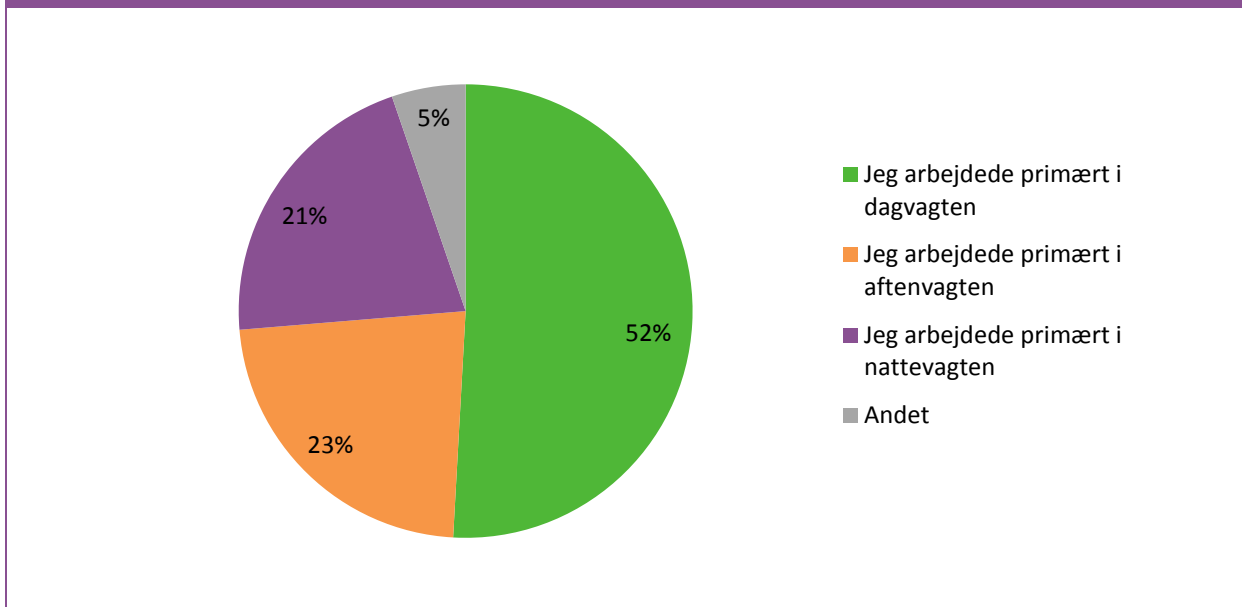
6 Arbejdstid og arbejdsplan

En af intentionerne bag TRISA-projektet har været at give medarbejderne mulighed for i højere grad selv at kunne planlægge deres arbejdstid - og som del af dette også at give medarbejderne mulighed for at prøve at arbejde anderledes end de hidtil har gjort.

I det følgende kapitel bliver der set nærmere på, om og i hvilket omfang medarbejderne har afprøvet det, samt deres tilfredshed hermed.

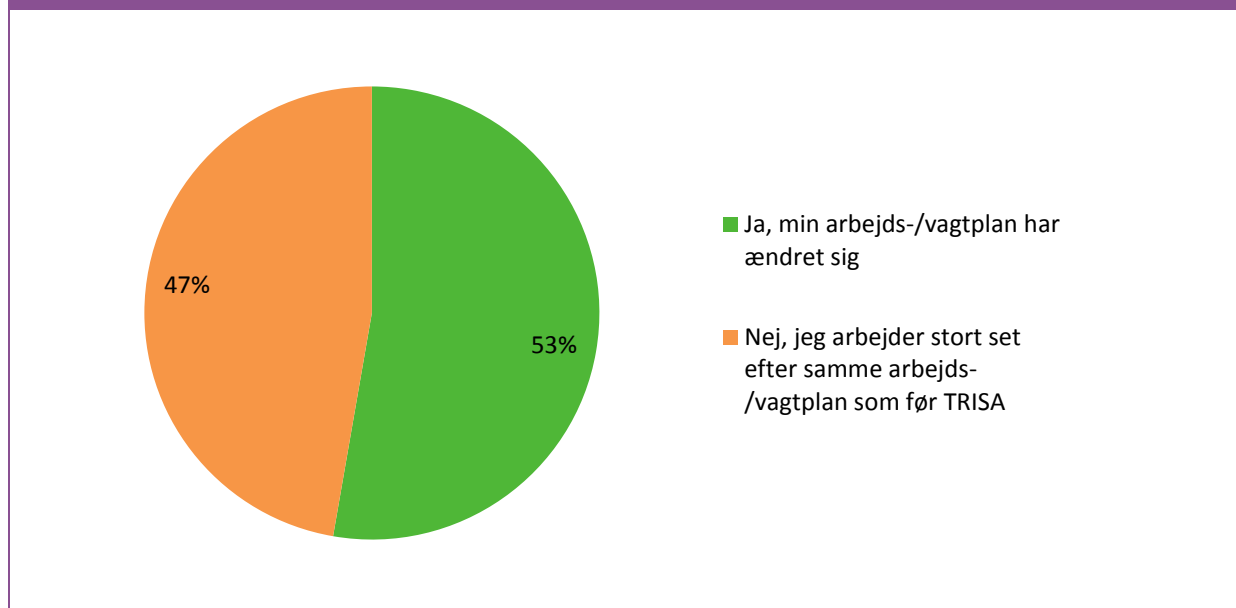
Blandt de medarbejdere som indgår i surveyen har lidt over halvdelen tidligere primært arbejdet i dagvagt, omkring ¼ primært i aftenvagt, og ¼ primært i nattevagt.

Figur 13: På hvilket tidspunkt af døgnet arbejdede du primært før TRISA?



Lidt over halvdelen af disse medarbejdere har i forbindelse med TRISA-projektet prøvet at arbejde anderledes end tidligere og har ændret deres arbejds-/vagtplan.

Figur 14: Er din arbejds-/vagtplan ændret under TRISA sammenlignet med før TRISA?



Interviewene viser, at der har været en større interesse blandt medarbejdere, som tidligere arbejdede i dagvagterne, for at prøve mulighederne for at arbejde på andre tider, end tilfældet har været for aften- og nattevagter. Medarbejdere fra aften- og nattevagter nævner i den forbindelse, at de ofte har valgt disse arbejdstider af hensyn til deres familieliv, og/eller fordi de foretrækker den arbejdsform, der er på disse arbejdstider.

Som det vil fremgå af det efterfølgende, er der dog gennem projektperioden sket en bevægelse blandt de medarbejdere, som arbejder efter en 'fast vagtplan'; at selv om medarbejderne betegner sig som 'jeg gør, som jeg plejer', har de så alligevel rykket sig gennem projektføreløbet; at der er kommet en lidt større fleksibilitet i forhold til at justere arbejdstiden i forbindelse med en 'fast' vagt. Det kan f.eks. dreje sig om at møde ind et par timer tidligere eller blive et par timer efter en vagt. Så selv om disse medarbejdere udtrykker, at de arbejder efter en fast vagtplan, er der sket en bevægelse og en større fleksibilitet.

Som det fremgår af figur 13 har ændringerne for de medarbejdere, der har vurderet at deres arbejdstid er ændret, bestået i en større variation i antallet af arbejdstimer fra uge til uge, en variation i arbejdstider fra uge til uge, og ændringer i hvilke dage der arbejdes fra uge til uge. Der er også en mindre del (7 %) som i højere grad har prøvet at arbejde om dagen.

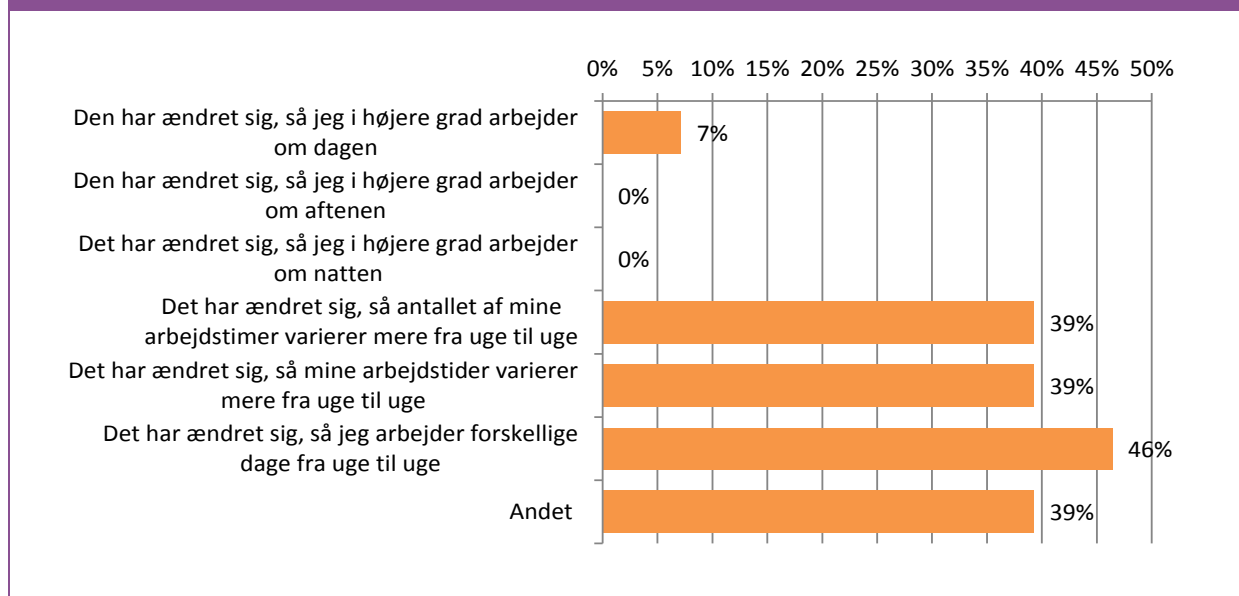
Der tegner sig dermed et billede af, at en del af medarbejderne aktivt har afprøvet forskellige muligheder for at arbejde anderledes end tidligere.

Som et eksempel på nogle af de muligheder medarbejderne har prøvet af, nævner en medarbejder følgende:

”Jeg har arbejdet forskellige vagter - f.eks. kl. 6-18, så var jeg både med i morgenplejen, lægge dem til middag og tage dem op igen, give dem eftermiddagskaffe samt middagsmad. Det var meget sjovt at prøve, det er jo også sjovt at følge beboerne fra de står op om morgenen igennem dagen, og se hvordan de forandrer sig - det er spændende.”

En leder fortæller også om medarbejdere, som arbejder i dagtimerne og synes, det var rart at møde kl. 6 om morgenen og så holde lidt tidligere fri.

Figur 15: Hvordan har din arbejds-/vagtplan ændret sig?



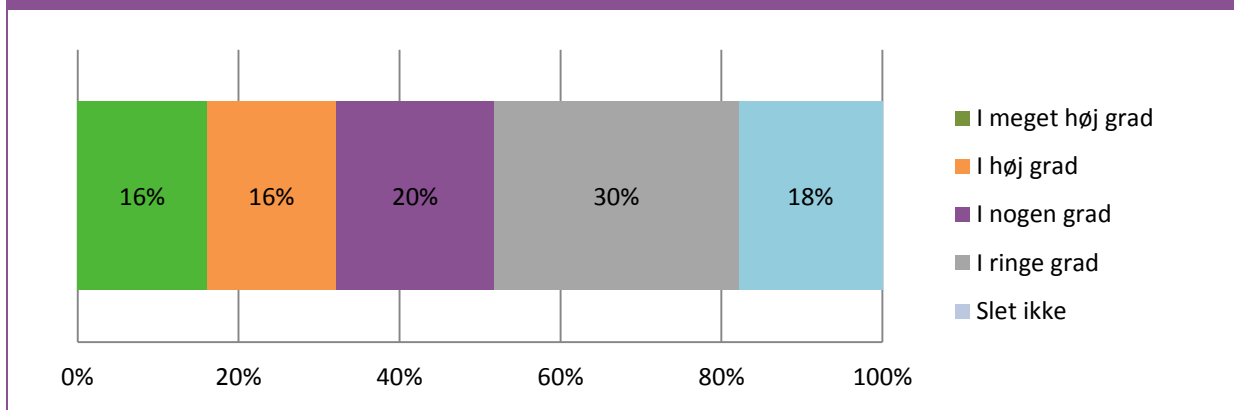
Som del af surveyen er det ikke kun undersøgt, om medarbejderne har prøvet at arbejde anderledes, men også i hvilket omfang (lidt - meget) de oplever at have afprøvet dette.

Her svarer sammenlagt 52 %, at de ”i meget høj grad”, ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har prøvet at arbejde på en anden måde under TRISA-projektet, mens sammenlagt 48 % kun har prøvet det ”i mindre grad” eller ”slet ikke” har prøvet at arbejde på en anden måde (jf. figur 16). Alle respondenter i surveyen har svaret på dette spørgsmål.

Der tegner sig dermed også på dette punkt et billede af:

- At lidt over halvdelen af medarbejdere har benyttet sig af mulighederne for at afprøve andre måder at arbejde på og har gjort det i et betydeligt omfang, mens den anden halvdel af medarbejdere ikke har afprøvet mulighederne.

Figur 16: I hvilket omfang har du prøvet at arbejde på en anden måde under TRISA sammenlignet med før TRISA?



Som noget nyt har medarbejdere under TRISA-projektet haft mulighed for at spare timer op i en timebank og omvendt at 'skylde' timer til en timebank. Medarbejderne har haft et normalt for deres arbejdstid. Men det har været intentionen i projektet, at medarbejderne i højere grad selv kunne medvirke til at planlægge hvornår og hvordan disse timer skulle afvikles hen over en arbejdsperiode.

Resultaterne fra surveyen viser, at medarbejderne har været mest tilbøjelige til at arbejde ekstra og spare timer op i timebanken; 64 % har prøvet at spare timer op i timebanken, mens 41 % har prøvet at være i 'underskud' med timer i timebanken.

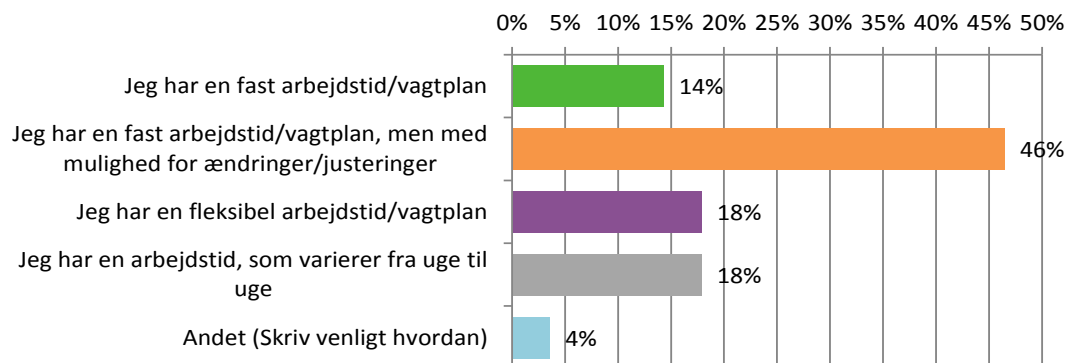
Interviewene med medarbejderne tyder på, at det er uvant for medarbejderne at arbejde mindre og 'skylde' timer - at de ikke har været vant til dette før. Og at det derfor har været en proces at finde ud af, at det nu er 'tilladt'.

En leder fortæller, som eksempel på brugen af timebanken, om en medarbejder, som har arbejdet ekstra og sparet timer op i timebanken - for så senere at kunne holde en måned fri.

I det ovenstående er der givet forskellige billeder på, hvordan og om medarbejderne har afprøvet forskellige muligheder for at arbejde anderledes, end de har gjort før TRISA-projektet.

Med til dette billede hører dog også, hvordan medarbejderne selv vil beskrive, at deres arbejdsplan/vagtplan har været under TRISA-projektet. Medarbejderne har kunnet vælge mellem forskellige svarmuligheder, og deres besvarelser fremgår af nedenstående figur.

Figur 17: Hvilken af nedenstående beskrivelser, synes du bedst passer til den måde, som du har arbejdet på under TRISA?



Det er i den forbindelse interessant, at selv om omkring halvdelen af medarbejderne har afprøvet forskellige muligheder for at arbejde anderledes end tidligere, er det kun 18 %, som synes, det passer bedst at beskrive det med ordene ”Jeg har en fleksibel arbejdstid/vagtplan” og 18 % med ordene ”Jeg har en arbejdstid, som varierer fra uge til uge”.

Omvendt tyder svarkategorien ”Jeg har en fast arbejdstid/vagtplan, men med mulighed for ændringer/justeringer” på, at der også er sket et skift i medarbejdernes tilgang til deres arbejdstid og vagtplan, og at der er sket en bevægelse mod en større åbenhed over for mere fleksibilitet i arbejdstider og vagtplaner.

Dette understøttes af interview med medarbejdere og ledere. I interviewene fortæller medarbejderne, at der ikke kun sker en bevægelse blandt de medarbejdere, som er meget fleksible i forhold til at afprøve nye arbejdstider - men at der også sker en bevægelse hos de medarbejdere, som tidligere har fortrukket at arbejde efter en fast vagtplan (dag-, aften- eller nattevagt).

Det er blevet mere synligt for medarbejderne, hvis der er behov for at være mere fleksibel for at få den samlede arbejdsplan til at ’gå op’ - og det har været med til at skabe en bevægelse hos medarbejderne.

Når medarbejderne bruger planlægningsredskabet, indtaster de først deres ønsker til arbejdstider, og herefter kommer der en fase, hvor de skal ’pusle’ og samarbejde med kollegaer om at få den samlede arbejdsplan til at ’gå op’, så der er det antal medarbejdere på arbejde, som der er brug for.

Det er særligt den del af planlægningscyklussen, hvor medarbejderne skal ’pusle’ hele arbejdsplanen på plads - puslefasen - som har skabt en større synlighed for medarbejderne om bemandingsbehovet.

En medarbejder, som tidligere har arbejdet fast i aftenvagt, og som nu betegner sine arbejdstider som ”Jeg har en fast arbejdstid/vagtplan, men med mulighed for ændringer/justeringer”, fortæller:

”Jeg har kørt meget mine faste vagter, men hver gang vi er kommet over i puslefasen, har jeg puslet eller taget, hvis der manglede en aften- eller nattevagt.

Jeg var nok lidt skeptisk i starten, men nu kan jeg godt se, at systemet har nogle fordele - og jeg er nok blevet lidt mere fleksibel med mine arbejdstider end jeg var i starten af TRISA. ...Jeg synes, det er blevet mere ok at tage et par timer ekstra før en vagt eller efter en vagt, hvis der er brug for det ... Og så kan jeg jo holde fri på andre tidspunkter...”

En leder vurderer, at der i projektperioden stille og roligt er blevet færre medarbejdere, som ønsker at arbejde efter en fast vagtplan, og som indgiver ønsker til arbejdstid, der ligger tæt på de arbejdstider, de havde før TRISA-projektet. Selv om der stadig er medarbejdere, som mere eller mindre følger faste vagtplaner, sker der en bevægelse - og de begynder at kunne se fordelene ved systemet.

At indførelsen af selvvalgt arbejdstid har været en udfordrende proces, hvor der har skullet gøres op med gængse forestillinger om arbejdsliv og arbejdstid, er både medarbejdere og ledere enige om.

Det er en omstillingsproces og en helt ny måde at tænke arbejdsplaner på - og det er en proces, som tager tid, er erfaringen fra projektet.

Nogle medarbejdere har sat pris på at kende deres arbejdsplan langt ud i fremtiden og arbejde efter en fast vagtplan, mens andre synes, der er en stor frihed forbundet med at kunne tilrettelægge deres arbejdstid fleksibelt og at kunne tilpasse arbejdstider til deres privatliv/familieliv.

Det har varieret mellem arbejdspladserne, hvordan de har forholdt sig til og arbejdet med, at medarbejderne kan have forskellige ønsker til arbejdstider og ønsker om fast eller ikke fast arbejdsplan. Men fælles for arbejdspladserne er, at de har arbejdet med at give plads til, at medarbejderne selv vælger hvordan og i hvilket omfang de forsøger sig med at arbejde på andre tider, end de tidligere har gjort.

På en af de deltagende arbejdspladser har de givet medarbejderne mulighed for at vælge sig ind på tre forskellige modeller for arbejdstidsplanlægning, for at tage hånd om medarbejdernes forskellige ønsker:

1. *Fast vagtplan/vagtrul.* Her planlægges arbejdstiden som før TRISA-projektet. Medarbejderne har ikke de fordele, der ellers er en del af Time Care systemet/arbejdstidsplanlægningssystemet. Dvs. de ikke kan spærre dage, de ønsker at have fri (såkaldte veto-dage), og de skal bytte sig til fridage, hvis de ønsker fri på deres normale arbejdsdage.
2. *Fast vagtplan/vagtrul, men med mulighed for ændringer.* Her lægger man et 'fast' vagtrul ind som udgangspunkt. Men hvis der f.eks. er brug for, at medarbejderne møder ind en anden dag, eller hvis der er brug for at være en medarbejder ekstra til kl. 15 en dag, kan de rykke vagt. Medarbejderne rykker og pusler selv arbejdsplanen på plads.

3. *Helt fleksibel arbejdstid*, hvor medarbejderne arbejder på de tidspunkter de ønsker, og hvor der er 'huller' i den samlede arbejdsplan (hvor bemandingsbehovet ikke er dækket).

Lederen fortæller, at der er mange medarbejdere, som har bevæget sig fra kategori 1 til kategori 2 - og at fleksibiliteten i planlægningen af arbejdstider er stigende.

En medarbejder fortæller i den forbindelse, at dét, at de har kunnet vælge hvilken 'model' de ønskede at arbejde efter, har ført til, at flere har prøvet mulighederne af, og at det har ført til, at medarbejderne i højere grad er blevet mere åbne overfor det nye arbejdstidsplanlægningsredskab. Og at den utryghed der kan være ved at begive sig ud i at ændre på arbejdstider (og arbejdsform), derved er mindsket.

En del af erfaringen fra de deltagende arbejdspladser er også, at noget af det, som har været medvirkende til at skubbe på og skabe bevægelse i arbejds mønstrene for den samlede medarbejdergruppe, er at indføre såkaldte **puslegrupper**.

En puslegruppe består af en mindre gruppe medarbejdere (4-5 deltagere). Efter at medarbejderne har indgivet ønsker til deres arbejdstider, er det puslegruppens ansvar at få puslet den samlede arbejdsplan - dvs. arbejdsplanen for alle medarbejdere - på plads. Hvis der er 'huller' i arbejdsplanen og bemandingsbehovet ikke er dækket, er det altså puslegruppen, som skal finde veje til at få arbejdsplanen til at nå sammen.

I forbindelse med puslefasen har medarbejderne mulighed for at anføre, hvis der er dage, de ikke ønsker at arbejde. Dette markeres som en 'veto-dag'. Arbejdspladserne har fastlagt hvor mange veto-dage, medarbejdere må indlægge om ugen. Foruden veto-dage har nogle af arbejdspladserne også arbejdet med at indføre en '**puslebog**', hvor de kan skrive, hvis der er andre hensyn, som puslegruppen gerne må tage hensyn til i deres planlægning.

En medarbejder fortæller om puslebogen og det øgede ansvar blandt medarbejderne:

"Vi har fået en puslebog, hvor man skriver til puslegruppen; f.eks. har XX skrevet, at de ikke skal kalde hende på arbejde fredag aften før en friweekend, da hun tager til Norge. Så man må melde ud. Vi har tre Veto-dage, men så kan man skrive, hvis man ikke vil kaldes ind de andre dage i den uge. Hvis man har skrevet det i puslebogen, så bliver det respekteret. Ansvaret er kommet ned i puslegruppen, og vi er selv mere ansvarlige over for at få vores vagter til at gå op. Det er rigtig dejligt!"

Deltagerne i puslegrupperne udskiftes løbende, så der hele tiden er medlemmer, som har deltaget i et stykke tid, og medlemmer, som er nye i gruppen. Alle er en del af puslegruppen. Der udskiftes et medlem hver uge - så der går en medarbejder ud hver uge, og der kommer en ny ind hver uge.

Ved at deltage i puslegrupperne får medarbejderne indblik i og forståelse for hinandens arbejdstidsønsker, og hvad der skal til for at få en samlet arbejdsplan til at 'gå op'; at det kan være nødvendigt med fleksibilitet for at få 'enderne til at mødes'.

Flere ledere og medarbejdere oplever, at det flytter medarbejderne at have indført puslegrupper på arbejdspladsen.

Det er ligeledes erfaringen fra projektet, at det er en god ide at **indføre puslegrupper først i forløbet**, da det kan fremme en god implementeringsproces.

En leder fortæller:

"De puslegrupper er meget positive at have, og medarbejderne tager rigtig meget ansvar, og de er rigtig glade for at få lov at være med. De går ud og skubber til de andre medarbejdere.

Efter de har været i puslegruppen, har de set, at det er sjovt med mulighed for at ændre lid....

...Der er mange, der har rykket sig. Det havde været godt, hvis puslegruppen havde været der fra starten af - det er det, de er vokset så meget ved, de kan se meningen med det."

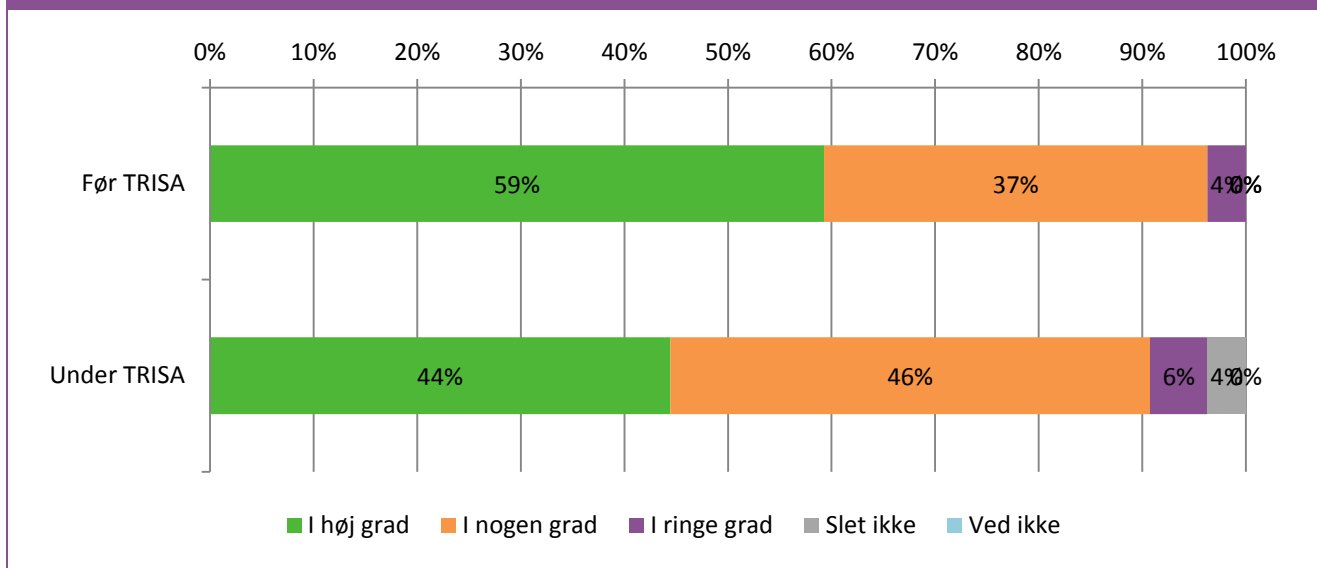
Længden på planlægningshorisonten fremhæves også som en vigtig parameter for medarbejdernes brug og tilfredshed med at bruge planlægningssystemet. Arbejdspladserne startede op med at have en planlægningshorisont på 6 uger. Det har imidlertid vist sig i projektføreløbet, at det giver bedre mening for medarbejderne, hvis planlægningshorisonten er kortere.

I takt med at medarbejderne er blevet mere fortrolig med planlægningsredskabet har flere af arbejdspladserne derfor ændret det, så medarbejderne nu planlægger deres arbejdstid kortere tid frem (1½ - 2 uger frem). Det har dels ført til, at der er skabt flere positive resultater med redskabet, men også at flere medarbejdere har kunnet se fordelene ved at benytte systemet; der kan hurtigere tages beslutning og planlægges nye aktiviteter for borgerne.

"Puslegruppen planlægger 1½ uge frem - længere tid kender de ikke deres arbejdstider. Men det gør, at man nemmere kan se frem i tiden, så kan man justere [bemandings-]grafene ved udflugter, hvor vi har behov for flere mennesker. Tidligere har det mere været sådan, at "i dag er vi mange på arbejde, og så kan vi tage på udflugt". Her kan vi planlægge, hvis der er noget vi gerne vil - det er mere fleksibelt og giver nogle nye muligheder."

Som del af TRISA-projektet er der åbnet op for, at medarbejderne i højere grad selv kan medvirke til at planlægge deres arbejdstid. Det er i den forbindelse interessant at se nærmere på, om dette har ført til en højere grad af tilfredshed med arbejdstiderne blandt medarbejderne sammenlignet med tidligere.

Figur 18: Har du været tilfreds med dine arbejdstider før TRISA og under TRISA?



Som det fremgår af figur 18 er dette ikke tilfældet for alle medarbejdere. 59 % af medarbejderne var før TRISA ”i høj grad” tilfredse med deres arbejdstider, mens det kun var 44 %, der ”i høj grad” var tilfreds med deres arbejdstider under TRISA. Sammenlægges svarkategorierne ”I høj grad” med ”I nogen grad” er der dog ikke så stor forskel mellem før og under TRISA; henholdsvis 96 % før TRISA og 90 % under TRISA.

Interview med medarbejdere og ledere tyder på, at en del af forklaringen på dette er, at der har været forskellige forventninger blandt medarbejderne til hvilke muligheder, der ville være for fleksible arbejdstider under TRISA sammenholdt med de faktiske muligheder.

Erfaringen fra projektet er, at det ved opstart af et projekt som TRISA er vigtig, at der skabes forståelse for både at have et individuelt fokus, men også et fælles fokus - at de individuelle ønsker til arbejdstider skal spille sammen med det samlede bemandingsbehov.

Nogle medarbejdere har haft en forventning om, at de i TRISA-projektet kun skulle arbejde på de tidspunkter, de selv ønskede. Dette er der blevet arbejdet med i projektet, og det er langt hen ad vejen imødekommet.

Men det har også været nødvendigt at tage et medansvar for planlægningen af den samlede arbejdsplan. Den enkeltes ønsker til arbejdstid skal spille sammen med den samlede sum af arbejdstidsønsker for alle medarbejdere, for at systemet kan fungere. Det er derfor ikke alle ønsker til arbejdstider, som kan imødekommes.

”...Der er en [bemandings-]graf, der skal udfyldes. Der er nogle gamle mennesker, der skal passes, så der skal være nogle til at passe dem. Og så har jeg nogle kollegaer, jeg skal samarbejde med for at få det her til at passe”, fortæller en leder.

Det har også været forskelligt, hvordan og om medarbejderne ønskede at ændre på vante arbejdsvagter og arbejdstider. Nogle ville gerne afprøve mulighederne, mens andre foretrak at arbejde på de samme tidspunkter, som de hidtil har gjort. Hvis det ikke er hele

medarbejdergruppen, der ønsker at afprøve de nye muligheder, og i stedet indlægger deres faste vagter, når de angiver ønsker til arbejdstider, giver det nogle begrænsninger for, hvilke muligheder, der er for de øvrige medarbejdere til at afprøve nye arbejdstider.

Nogle medarbejdere har derfor oplevet, at de ikke har kunnet afprøve nye arbejdstider i den udstrækning, som de havde forventet. Nogle af medarbejderne har derfor i spørgeskemaundersøgelsen anført, at de 'kun' i nogen grad har været tilfredse med deres arbejdstider under TRISA-projektet.

Men der er også mange medarbejdere, som "i høj grad" er tilfredse med deres arbejdstider, og som sætter pris på, at de nu selv i højere grad kan styre deres arbejdstid.

En medarbejder fortæller om forskellen på før og under TRISA:

"Det gode i det er nemlig, at man kan planlægge - nu skal jeg f.eks. på weekend i morgen, så har jeg lagt tre Veto-dage ind, så jeg er sikret. Førhen skulle man tage en feriedag eller bytte indbyrdes, hvis man ville have fri på en af de vagter, man havde. Og det var lidt usikkert, for så gik man og ventede på, om det nu kunne lade sig gøre".

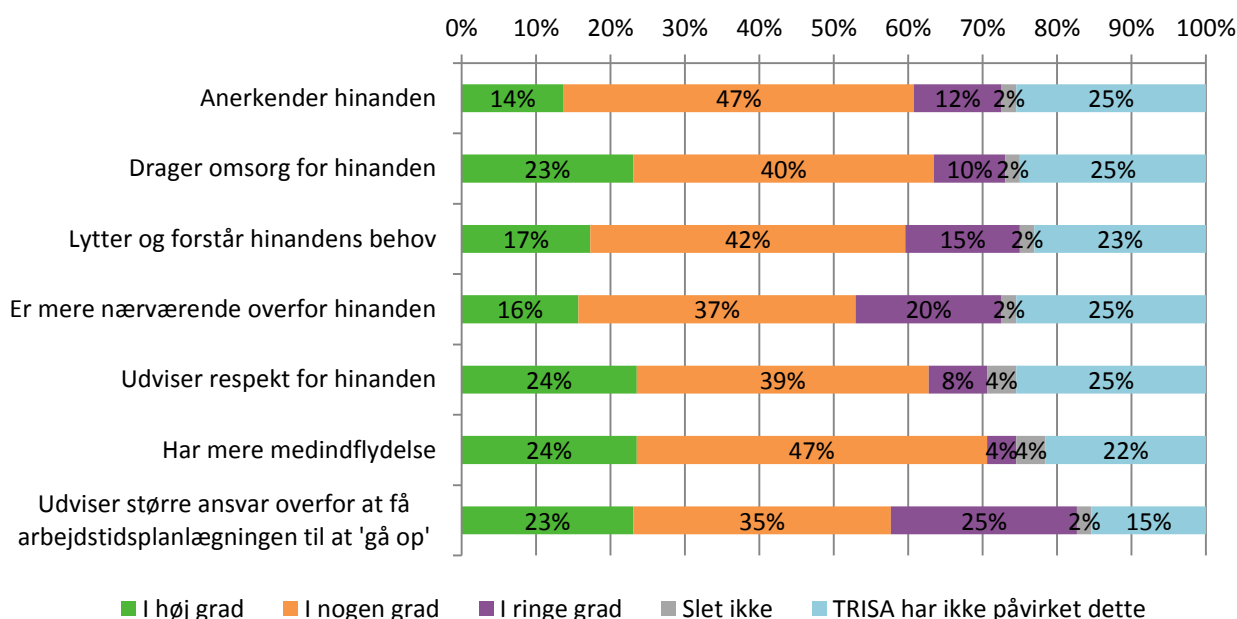
7 Trivsel og samarbejde

Et af de helt centrale formål med TRISA-projektet har været at styrke medarbejdernes trivsel, ved at give medarbejderne mulighed for at indføre et arbejdstidsplanlægningsværktøj i hverdagen, der favner de 6 værdier/indsatsområder Slagelse Kommunes TænkeTank projekt kom frem til.

Det har således været intentionen, at mindst 50 % af de deltagende medarbejdere oplever mere medindflydelse, mere anerkendelse, at der udvises mere respekt i kollegagruppen, at der bliver lyttet, mere og at der er større forståelse, samtidig med at der drages mere omsorg mellem medarbejderne. I det følgende kapitel er der set nærmere på hvordan medarbejderne har oplevet dette.

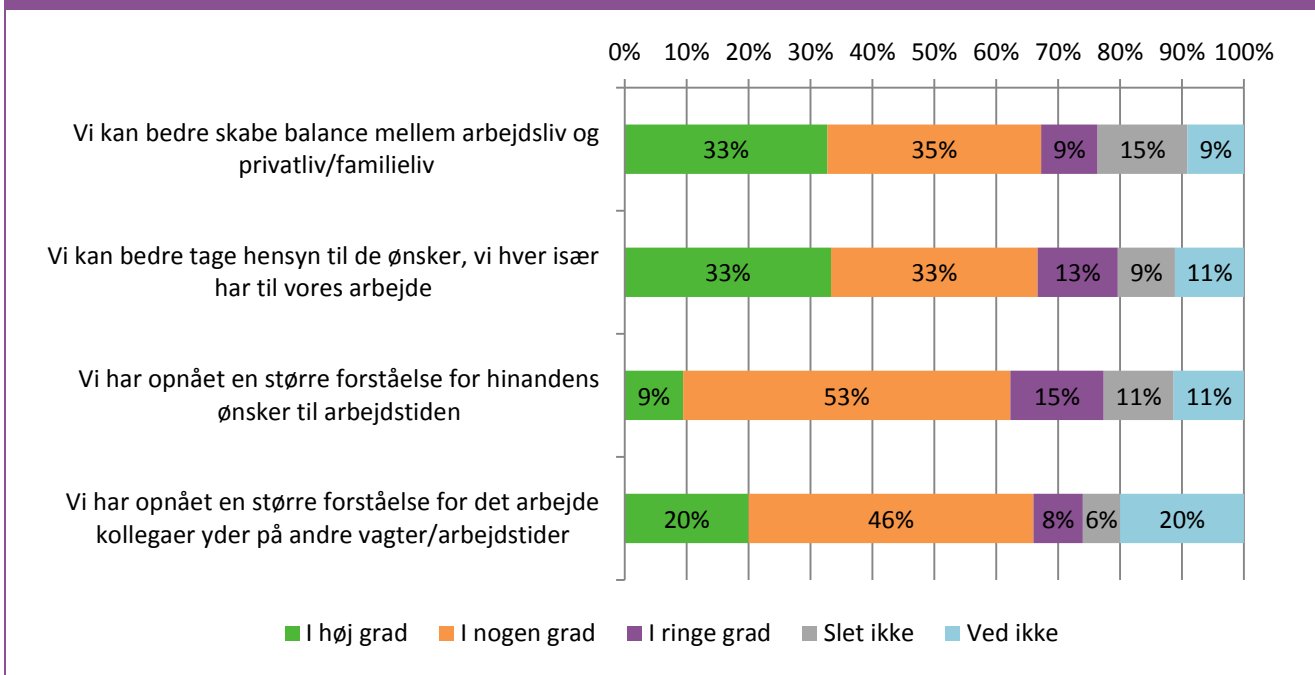
Som det fremgår af nedenstående figur 19 giver sammenlagt 50 % eller flere af medarbejderne udtryk for, at TRISA-projektet har ført til, at de og deres kollegaer ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har oplevet, at TRISA-projektet har ført til værdierne fra Tænkertanken er efterlevet; dvs. anerkender hinanden, drager omsorg for hinanden, lytter og forstår hinandens behov, er mere nærværende over for hinanden, udviser respekt for hinanden, har mere medindflydelse og udviser større ansvar for at få arbejdstidsplanlægningen til at ’gå op’. Projektets succeskriterier er dermed indfriet igennem projektet.

Figur 19: I hvilket omfang har TRISA ført til, at du og dine kollegaer:



Også på andre områder har TRISA-projektet ført til nogle resultater, som falder i tråd med intentionen bag projektet. Sammenlagt vurderer over 60 % af medarbejderne således, at projektet har medvirket til at skabe en bedre balance mellem deres arbejdsliv og privatliv/familieliv, at projektet har ført til, at de bedre kan tage hensyn til de ønsker, som de hver især har til deres arbejde, at der er opnået en større forståelse for hinandens ønsker til arbejdstid, og at der er opnået en større forståelse for det arbejde, som kollegaer yder på andre vagter.

Figur 20: I hvilket omfang vurderer du, at TRISA har ført til følgende:



Interview med medarbejdere og ledere viser, at det at prøve at arbejde på andre tider af døgnet end medarbejderne tidligere har gjort, giver en bedre forståelse for hinanden og for det arbejde som kollegaer på andre 'vagter' udfører. En medarbejder oplever at:

"...Hvis der er nogle problemer om dagen, som dem om aftenen ikke har nået at lave, så kan os, der har prøvet at være på aftenvagt, fortælle, at de også skal nå at gøre det, det og det - så de skal slå koldt vand i blodet. Det er alle blevet bedre til at acceptere - det har givet en større forståelse for hinanden. Der er mere forståelse for hinandens arbejde.

Førhen var der en meget skarp opdeling mellem dag, aften og nat. Nu er det meget flydende, og vi kommunikerer meget mere."

I interviewene gives der også udtryk for, at mulighederne for at arbejde på andre tider giver en større forståelse for hinanden medarbejderne imellem og forståelse for andres ønsker til arbejdstider, ligesom det har styrket mulighederne for at vise hensyn og drage omsorg for hinanden. En medarbejder fortæller om noget af det positive, der er kommet ud af at arbejde anderledes end tidligere:

"...Vi er blevet bedre til at lytte og forstå hinanden. Forståelse for, at man ikke altid når det hele på en vagt.At der er en grund til, man ønsker at have fri, og har mulighed for at give udtryk for, at man skal være opmærksom på en. Det giver mere gennemsigtighed. Man viser hensyn for hinanden."

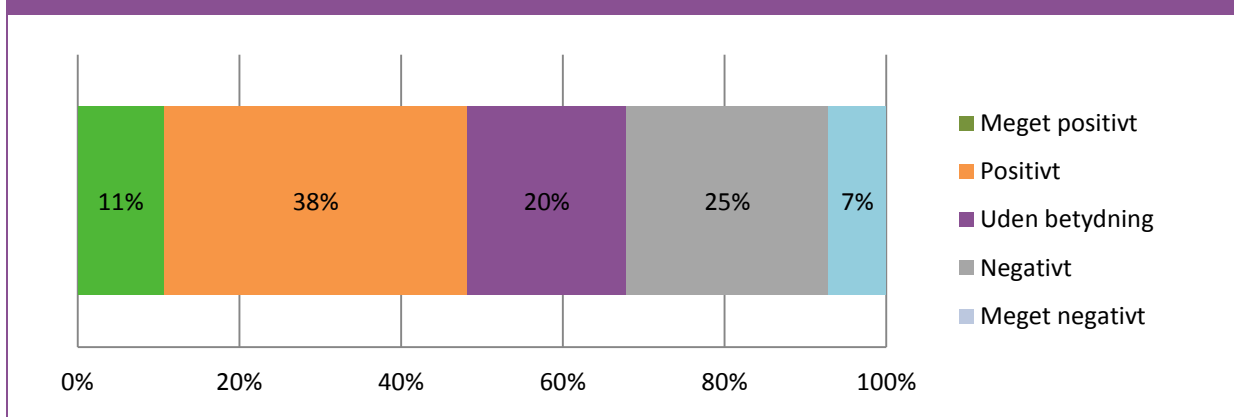
I forhold til påvirkning af medarbejdernes trivsel gennem TRISA-projektet giver sammenlagt 49 % af medarbejderne udtryk for, at projektet har påvirket deres trivsel "meget positivt" eller "positivt". 20 % synes, det har været "uden betydning" for deres trivsel - dvs. det har hverken

påvirket i positiv eller negativ retning. Mens sammenlagt 32 % synes, det har påvirket deres trivsel ”negativt” eller ”meget negativt”.

En leder fortæller som et eksempel på, hvordan trivslen kommer til udtryk for medarbejderne:

”...Medarbejderen oplevede, at hun fik en hel dag til sig selv. Hvor det bare var hendes dag. Uden børn eller alt muligt andet. Hun var alene mor med tre børn. Så enten arbejdede hun, eller også havde hun børnene. På den her måde fik hun en hel dag til sig selv. Det er jo i høj grad trivsel for hende.”

Figur 21: Hvordan vurderer du, at TRISA har påvirket din trivsel på dit arbejde?

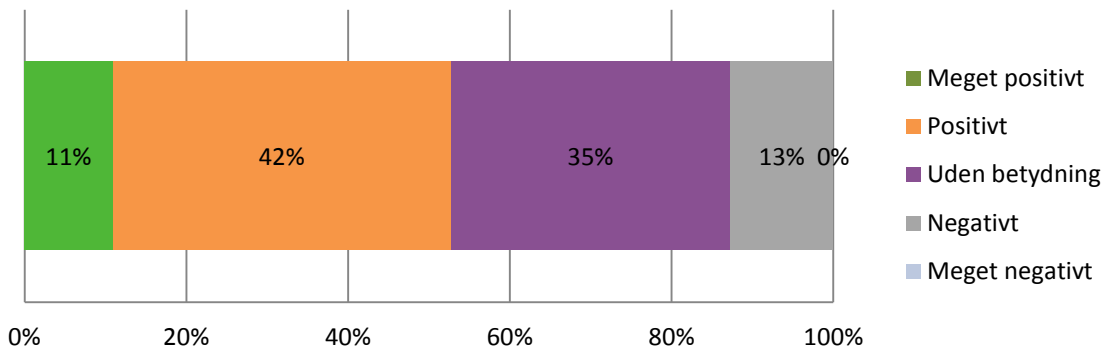


Også i forhold til samarbejdet mellem kollegaerne har TRISA-projektet for lidt over halvdelen af medarbejderne haft en positiv påvirkning; sammenlagt 53 % giver udtryk for, at TRISA har påvirket samarbejdet ”meget positivt” eller ”positivt”. (Jf. figur 22).

I forbindelse med samarbejde nævnes det blandt andet, at det at arbejde i andre vagter eller på andre tidspunkter end medarbejdere måske har prøvet før, har styrket samarbejdet og har ført til, at medarbejderne i højere grad har lært hinanden at kende på tværs af tidligere vagtlag. En planlægger fortæller:

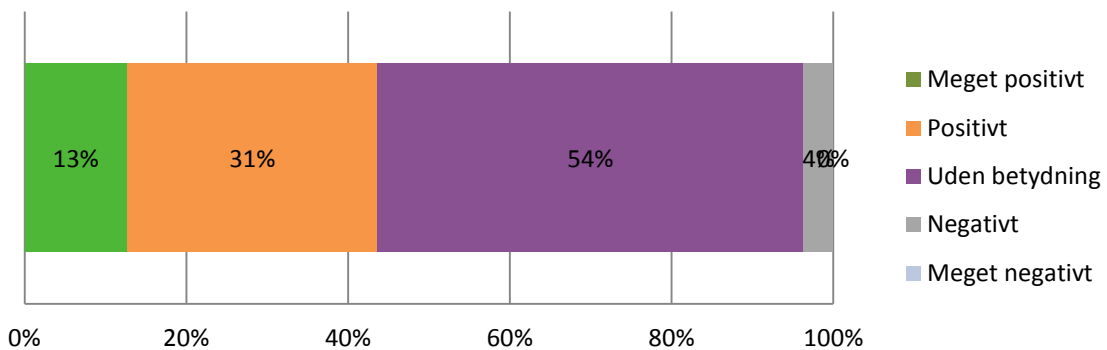
”Der er mange dagvagter, som har prøvet at være inde og arbejde om aftenen - og er blevet superglade for det. Og har fundet ud af, at det faktisk er meget hyggeligt at arbejde om aftenen. Og de kollegaer, der arbejdede om aftenen, var faktisk også ok... Når man havde lært dem at kende.”

Figur 22: Hvordan vurderer du, at TRISA har påvirket dit samarbejde med dine kollegaer?



Et andet område som også kan belyse et aspekt omkring trivsel er kommunikationen mellem medarbejderne. Her viser resultater fra surveyen, at sammenlagt 44 % af medarbejderne vurderer, at det har påvirket kommunikationen ”positivt” eller ”meget positivt”, mens 54 % mener, at projektet har været ”uden betydning” for deres kommunikation med kollegaer.

Figur 23: Hvordan vurderer du, at TRISA har påvirket din kommunikation med dine kollegaer?



8 Ydelse og kvalitet

I forhold til resultaterne af TRISA-projektet er der også set nærmere på, hvilke andre effekter der er opnået. Der er derfor som del af surveyen ikke alene stillet spørgsmål, som retter sig mod trivsel, men også spørgsmål som fokuserer på, om TRISA-projektet har haft en afsmittende effekt på den ydelse og kvalitet, som medarbejderne på de tre plejecentre har kunnet levere.

Direkte adspurgt vurderer sammenlagt 55 % af medarbejderne, at TRISA har ført til, at de ”i høj grad” eller ”i nogen grad” bedre har kunnet tilrettelægge aktiviteter, som tilgodeser borgernes behov (jf. figur 24). Det at kunne planlægge arbejdstiderne anderledes end tidligere har altså ført til, at borgernes behov er blevet sat mere i centrum.

Dette er også nævnt i nogle af de interview, der er gennemført med medarbejdere fra de tre plejecentre. Her fortæller medarbejderne om, at de i højere grad planlægger arbejdstiden ud fra at være der, når der er behov for det - og i højere grad mere aktivt tilrettelægger bemandingsbehovet efter hvilke aktiviteter, de ønsker at gennemføre for borgerne.

”...Det kan være en borger, som har brug for ekstra pleje i en periode, så skal der sættes flere på arbejde, og så opjusterer vi [bemandings-]grafnen. Men så kan det være, at borgeren har det bedre i den næste uge, og at vi så kan være færre på arbejde. Vi forsøger hele tiden at justere og tilpasse efter borgerne og deres behov.”

En anden medarbejder fortæller:

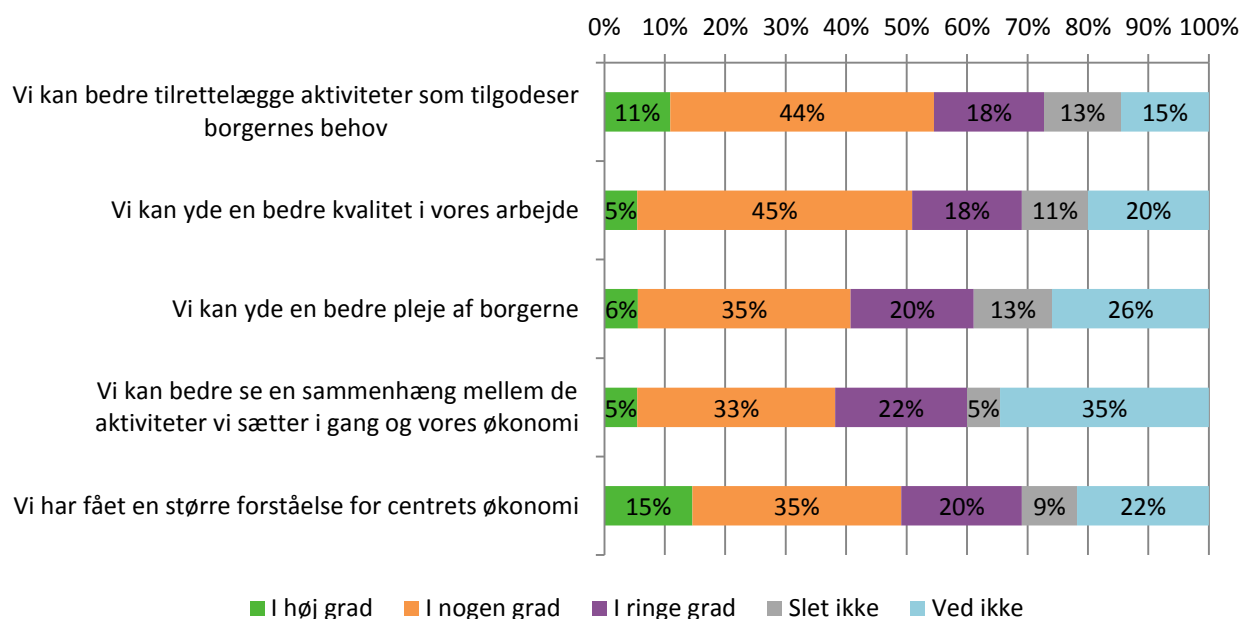
”...Vi er der, når der er behov for os. Det er beboernes behov, der skal dækkes, og ikke vores egne. Det er der løsningsgevaldigt op for. ...Men det kræver, at vi tænker ud af boksen - det kræver noget af os medarbejdere.”

Det at arbejde i andre vagter har også givet inspiration til andre måder at udføre arbejdet på og til andre aktiviteter for borgerne; en medarbejder, der tidligere overvejende havde arbejdet i dagvagt, prøvede at arbejde om aftenen og gav ideer til etablering af en nattecafe for nogle af de borgere, som havde svært ved at finde ro og sove. Kendskabet til borgerne fra forskellige tider af døgnet kan dermed bruges aktivt til at nytænke nogle af de måder, arbejdet tilrettelægges på, og de aktiviteter der sættes i værk.

En medarbejder fortæller:

”Vi ser måske nogle andre ting om dagen end dem om aftenen - og omvendt.... Folk er blevet meget mere åbne over for nye ideer.”

Figur 24: I hvilket omfang vurderer du, at TRISA har ført til følgende:



Der er ligeledes sammenlagt 50 % af medarbejderne, som vurderer, at TRISA-projektet har ført til, at de ”i høj grad” eller ”i nogen grad” kan yde en bedre kvalitet i deres arbejde. Og sammenlagt 41 % giver udtryk for, at TRISA har medvirket til, at de ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har kunnet yde en bedre pleje af borgerne.

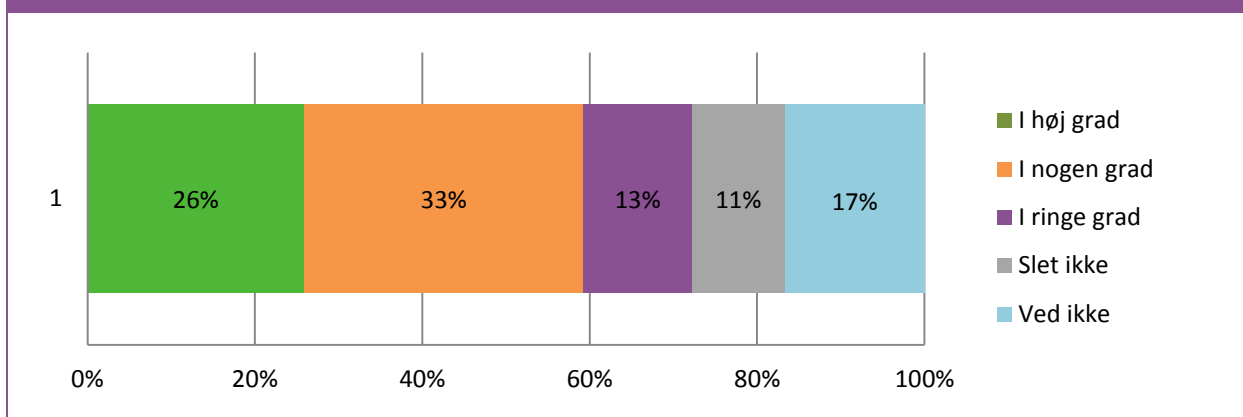
Også i forhold til medarbejdernes forståelse for økonomien kan der spores en effekt; både i forhold til sammenhæng til aktiviteter og i forhold til centrets økonomi generelt. Her peger sammenlagt 38 % på, at TRISA-projektet ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har ført til, at de bedre kan se en sammenhæng mellem de aktiviteter, de sætter i gang, og plejecentrets økonomi. Mens sammenlagt 50 % vurderer, at de ”i høj grad” eller ”i nogen grad” gennem TRISA har fået en større forståelse for plejecentrets økonomi.

9 Nedslidning og sygefravær

Et af formålene med projekt TRISA har ligeledes været at medvirke til at reducere eller forebygge nedslidning af medarbejderne.

I den forbindelse peger sammenlagt 59 % af medarbejderne på, at TRISA ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har forbedret mulighederne for at tage hensyn til deres fysiske helbred. (Jf. figur 25).

Figur 25: Er mulighederne for at tage hensyn til dit fysiske helbred forbedret under TRISA?



Der er ligeledes sammenlagt 44 % af medarbejderne, som vurderer, at det at have indflydelse på planlægning af egen arbejdstid ”i høj grad” eller ”i nogen grad” har været med til at forebygge nedslidning og sygefravær (jf. figur 26).

Den forebyggende adfærd kan både komme til udtryk i den individuelle adfærd og i den fælles praksis på arbejdspladsen.

En medarbejder nævner som eksempel på, hvordan det forebyggende i praksis kan komme til udtryk:

”Nu har jeg f.eks. nogle gange ondt i ryggen, og så kan jeg skrive i puslebogen, at de [puslegruppen] skal være obs på, at jeg ikke har det så godt med ryggen og skal tage hensyn til det i planlægningen. Så man kan godt forebygge.”

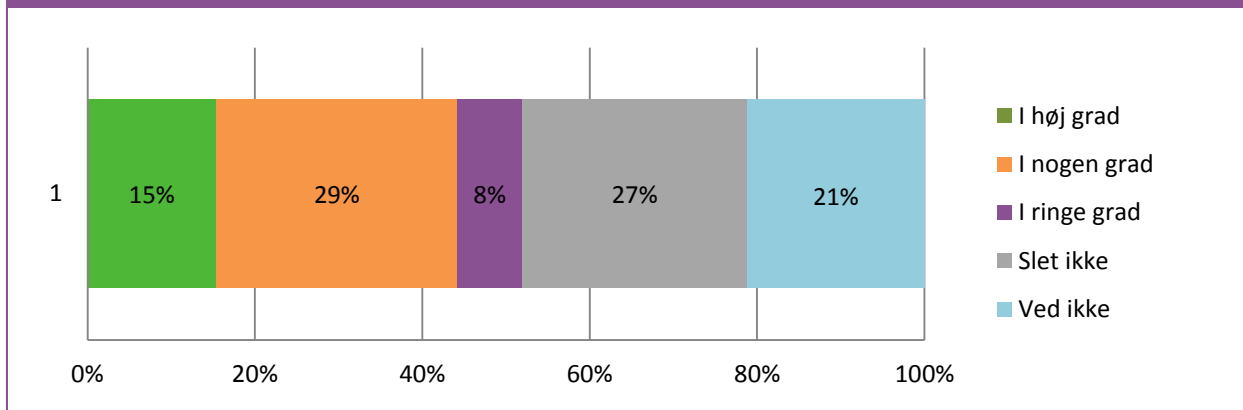
På tilsvarende vis fortæller medarbejdere om, at de også selv tager ansvar for deres helbred, når de indsætter ønsker til deres arbejdstid i ’ønskefasen’.

Der bliver dermed en større synlighed og forståelse for hinanden, samt de bevæggrunde, der kan være for ønsker til arbejdstider, herunder, at en del af bevæggrundene kan være motiveret af hensyn til helbredet.

Et andet eksempel er fra en leder, der fortæller om en medarbejder, som tidligere har arbejdet 5 dage i træk, og som i forbindelse med TRISA har prøvet at omlægge sin arbejdstid til kun at arbejde 3 dage i træk og derigennem forebygge nedslidning.

”...Normalt arbejder aftenvagterne 5 dage og har 2 dage fri. Den pågældende medarbejder er oppe i årene og synes faktisk, at de 5 dage var hårde at komme igennem. Så hun prøvede at lægge sin vagter om, så hun i stedet arbejdede maks. 3 dage i træk. Det betød, at hun ikke var så træt og ødelagt efter sit arbejde. Normalt brugte hun 2 dage på at restituere sig, inden hun skulle på arbejde igen.”

Figur 26: Har det at have indflydelse på planlægningen af din arbejdstid været med til at forebygge nedslidning og sygefravær?



Samlet viser surveyresultaterne, at TRISA-projektet for omkring halvdelen af medarbejderne har gjort det muligt i højere grad at tage hensyn til deres fysiske velbefindende og forebygge nedslidning. At selvvalgt arbejdstidsplanlægning kan styrke disse områder understøttes også af interview med medarbejdere, planlæggere og ledere.

10 Resume og udviklingsperspektiver

Formålet med TRISA-projektet har været at styrke trivlsen, at forebygge og nedbringe nedslidning, og at indføre et arbejdstidsplanlægningsredskab, som kunne bringe de 6 indsatsområder fra TænkeTank projektet i spil, samt at styrke medarbejdernes indflydelse på planlægningen af deres egen arbejdstid.

Måleresultater fra evalueringen viser, at projektet på en række af de helt centrale parametre har levet op til de målsætninger, der har været for projektet.

Tilfredshed med involvering i arbejdstidsplanlægning

En af de antagelser, der er arbejdet ud fra i TRISA-projektet har været, at dét at have indflydelse på planlægning af egen arbejdstid kan medvirke til at skabe større trivsel og muliggør, at der kan tages højde for privatliv/familieliv ved planlægningen af arbejdstiden.

I den forbindelse viser måleresultaterne, at:

- Det har stor betydning for medarbejderne at have indflydelse på planlægningen af deres arbejdstid.
- Størstedelen af medarbejderne vurderer, at de har haft indflydelse på planlægningen af deres arbejdstid, og giver udtryk for en stor tilfredshed med at være blevet involveret i at planlægge egen arbejdstid.
- Særligt hensyn til familie-/privatliv udgør en betydende faktor for ønsker til arbejdstiden for en stor del af medarbejderne.
- Involvering i arbejdstidsplanlægning har ført til en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv/familieliv for en stor del af medarbejderne.

Ændret arbejdstider og arbejdsplan

En af intentionerne bag TRISA-projektet har også været at give medarbejderne mulighed for i højere grad selv at kunne planlægge deres arbejdstid - og som del af dette at give medarbejderne mulighed for at prøve at arbejde anderledes end de hidtil har gjort.

Her viser evalueringen, at:

- Lidt over halvdelen af disse medarbejdere har i forbindelse med TRISA-projektet prøvet at arbejde anderledes end tidligere, og har ændret deres arbejds-/vagtplan.

Styrket trivsel og indfrielse af TænkeTankværdier

Et af de helt centrale formål med TRISA-projektet har været at styrke medarbejdernes trivsel ved at give medarbejderne mulighed for at indføre et arbejdstidsplanlægningsværktøj i hverdagen, der favner de 6 værdier/indsatsområder Slagelse Kommunes TænkeTank projekt kom frem til.

Det har således været intentionen, at mindst 50 % af de deltagende medarbejdere oplever mere medindflydelse, mere anerkendelse, at der udvises mere respekt i kollegagruppen, at der bliver lyttet mere, og at der er større forståelse, samtidig med at der drages mere omsorg mellem medarbejderne.

Resultater fra evalueringen viser, at:

- 50 % - og på nogle områder flere af medarbejderne - har oplevet, at TRISA-projektet har ført til, at værdierne fra TænkerTanken er styrket; dvs. at de anerkender hinanden, drager omsorg for hinanden, lytter og forstår hinandens behov, er mere nærværende over for hinanden, udviser respekt for hinanden, har mere medindflydelse og udviser større ansvar for at få arbejdstidsplanlægningen til at 'gå op'.
- For 49 % af medarbejderne har TRISA-projektet påvirket deres trivsel positivt. 20 % synes, det har været uden betydning for deres trivsel - dvs. det har hverken påvirket i positiv eller negativ retning. Mens 32 % synes, det har påvirket deres trivsel negativt.

Projektets succeskriterier er dermed indfriet igennem projektet.

Også på andre områder har TRISA-projektet ført til nogle resultater, som falder i tråd med intention bag projektet.

- Sammenlagt vurderer over 60 % af medarbejderne, at projektet har medvirket til at skabe en bedre balance mellem deres arbejdsliv og privatliv/familieliv, at projektet har ført til, at de bedre kan tage hensyn til de ønsker, som de hver især har til deres arbejde, at der er opnået en større forståelse for hinandens ønsker til arbejdstid, og at der er opnået en større forståelse for det arbejde, som kollegaer yder på andre vagter.

Fokus på borgerens behov og bedre kvalitet

TRISA-projektet har også haft en afsmittende effekt på den ydelse og kvalitet, som medarbejderne på de tre plejecentre har kunnet levere.

- Over halvdelen af medarbejderne vurderer, at de bedre har kunnet tilrettelægge aktiviteter, som tilgodeser borgernes behov. Det at kunne planlægge arbejdstiderne anderledes end tidligere har ført til, at borgernes behov er blevet sat mere i centrum.
- Halvdelen af medarbejderne vurderer, at TRISA-projektet har ført til, at de har kunnet yde en bedre kvalitet i deres arbejde. Mens 41 % giver udtryk for, at TRISA har medvirket til at de har kunnet yde en bedre pleje af borgerne.

Forebyggelse og mindre nedslidning

Sluttelig har et af formålene med projekt TRISA ligeledes været at medvirke til at reducere eller forebygge nedslidning af medarbejderne.

Her viser resultater fra evalueringen, at:

- TRISA-projektet for omkring halvdelen af medarbejderne har gjort det muligt i højere grad at tage hensyn til deres fysiske velbefindende og forebygge nedslidning.

Opgør med 'vi plejer' - forandring tager tid

Evalueringen viser samtidig, at dét at indføre selvvalgt arbejdstid og en ny måde at planlægge arbejdstid på, for mange medarbejdere og ledere har været en udfordrende proces - en proces, hvor der har skullet gøres op med faste forestillinger om arbejdsliv og arbejdstid.

Eller som en medarbejder udtrykker det:

"Det har været kaotisk at indføre et system, som vender op og ned på alt og alle, og nogle af os hilser det velkommen, og andre syntes det var for meget".

Nogle medarbejdere har sat pris på at kende deres arbejdsplan langt ud i fremtiden og arbejde efter en fast vagtplan, mens andre synes, der er en stor frihed forbundet med at kunne tilrettelægge deres arbejdstid fleksibelt og at kunne tilpasse arbejdstider til deres privatliv/familieliv.

Det er en omstillingsproces og en helt ny måde at tænke arbejdsplaner på - og det er en proces, som tager tid, er erfaringen fra projektet.

Selv om der stadig er medarbejdere, som i et vist omfang følger faste vagtplaner, sker der en bevægelse - en bevægelse, hvor flere og flere medarbejdere begynder at ændre deres arbejdsform og at kunne se fordelene ved systemet.

"Vi bliver bedre og bedre til at tænke udover vores sædvanlige arbejdsformer og prøve noget nyt.... Men der går noget tid inden vi går helt ud over 'kasserne'... Vi er jo opdraget til at tænke i kasser", fortæller en medarbejder.

At det er en udviklingsproces, som også kan medvirke til at ændre på den måde arbejdet tilrettelægges på og på medarbejdernes holdninger og adfærd, er også en del af erfaringerne fra projektet.

"Det har været en stor omstilling, det vi har været igennem, men vi har fået styr på det. Vi tager mere ansvar for huset og er mere ansvarlige over for vores arbejdsplads, beboere og kollegaer."

Ved at ændre på de muligheder, der gives til medarbejderne for at planlægge deres egne arbejdstider og i fællesskab med deres kollegaer at planlægge det samlede bemandingsbehov, åbnes der samtidig op for, at medarbejderne kan udvikle nye måder at tilrettelægge aktiviteter og ydelser for borgerne på. Ydelsen og kvaliteten af de ydelser, der leveres inden for ældreområdet, får dermed ny grobund og nye vilkår.

Selvvalgt arbejdstid kan dermed give nye muligheder for at se nærmere på, hvordan ressourcerne inden for ældreplejen kan anvendes på innovative og anderledes måder. Og hvor processen gennemføres med involvering af medarbejderne og deres iderigdom - samtidig med at borgernes behov sættes i centrum, og hvor fokus på kvaliteten af ydelserne bevares og styrkes.