

exprove

**Analyse af arbejdsforholdene
Varde Kommune**

27. november 2020

Analyse af arbejdsforholdene på ældreområdet

Social- og Sundhedsafdelingen i Varde Kommune har bestilt Exprove til en analyse af arbejdstilrettelæggelsen og arbejdsforholdene på ældreområdet. Byrådet har besluttet opgaven i forbindelse med budget 2020, hvorfor analysen skal rapporteres til Udvalget for Social og Sundhed.

Formålet er en samlet analyse af arbejdsforholdene på ældreområdet og i sygeplejen. Ønsket om analysen er opstået på baggrund af, at der blandt medarbejderne eksisterer en oplevelse af travlhed.

Analysen skal således afdække sammenhænge mellem opgaver, ressourcer og oplevelser. Derfor er analysen gennemført ved hjælp af tre undersøgelsesaktiviteter:

- Desk research – inddragelse af relevante eksisterende data der afdækker forholdet mellem opgaver og ressourcer.
- Observationer i praksis – konsulenter følger i medarbejderes "fodspor", og observerer den faktiske opgaveløsning og hvilke mulige konkrete faktorer der påvirker opgavevaretagelsen.
- Fokusgruppeinterviews - undersøgelse af de oplevede arbejdsforhold blandt medarbejderne og afprøvning af antagelser om sammenhænge mellem opgaver og ressourcer og forventninger.

Det er Exprove's vurdering, at der med dette mix af gennemførte aktiviteter er opnået et solidt og dækkende grundlag for en samlet vurdering af arbejdsforholdene på ældreområdet.

I forhold til afrapporteringen er det valgt, at beskrive de tre fagområder – hjemmepleje, plejecentre og sygepleje – særskilt, da forholdene og dermed de ledsagende vurderinger og anbefalinger er forskellige på de tre fagområder. Rapporten er derfor i følgende afsnit:

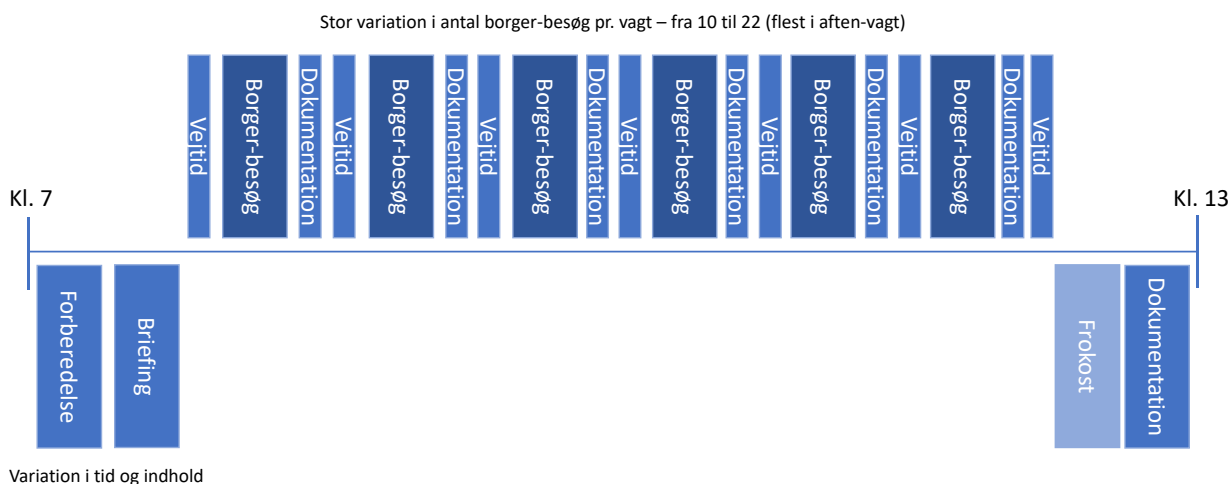
- Hjemmeplejen – analyse og specifikke anbefalinger
- Plejecentre – analyse og specifikke anbefalinger
- Sygepleje – analyse og specifikke anbefalinger
- Teamledernes arbejdsforhold
- Samlet konklusion og forklaringsmodel – generelle anbefalinger

Der er tilføjet et særligt afsnit om teamledernes arbejdsforhold (som aftalt i styregruppen marts 2020). Rapporten er desuden forsynet med et appendiks, hvor der nærmere er redegjort for den metodiske tilrettelæggelse og gennemførelse i forhold til undersøgelsesaktiviteterne.

Hjemmeplejen

Nedenfor gives en beskrivelse af arbejdsforholdene i hjemmeplejen. Først kortlægges det typiske opgaveforløb, den faktiske tidsanvendelse i hjemmeplejen og forhold der påvirker opgavevaretagelsen. Dernæst gengives de oplevede arbejdsforhold, og til slut i afsnittet gives en række anbefalinger i forhold til hjemmeplejen.

Typisk opgaveforløb/-flow i hjemmeplejen



Opgavevaretagelsen i hjemmeplejen er kendetegnet ved en vagtlængde på typisk 6 timer (for aftenvagten er der ofte 8 timers vagter). Dagvagten starter med forberedelse (advis, orientering i køreliste mv.) samt en morgen-briefing, hvor begge aktiviteter er forbundet med en vis variation i både tid og indhold.

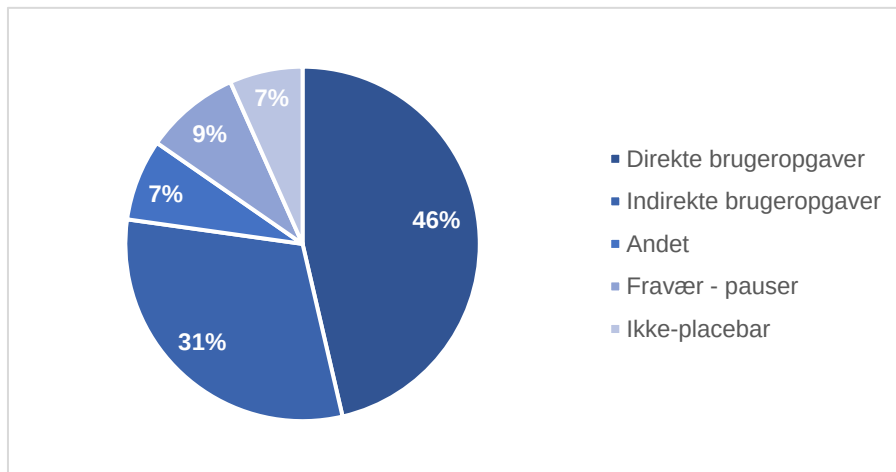
Der varetages mange borger-besøg med en betydelig variation fra 10 til 22 pr. vagt, og hvor der typisk er flere besøg på aftenvagter.

Borger-besøg i hjemmeplejen varierer desuden meget i udstrækning fra 5 til +60 minutter fra et "check-in" til en rengøringsopgave. I hjemmeplejen dokumenteres der ofte umiddelbart efter besøget plus en kortere opsamlende dokumentation til sidst i vagten.

Der er ikke observeret egentlige strukturerede overlap mellem dag- og aftenvagter. Opgaveløsningen for både dagvagter og aftenvagter foregår ofte i faste (geografiske) ruter. I forlængelse heraf ses der en tendens til, at jo større geografisk område, jo mere præcis og omhyggelig er ruteplanlægningen.

Tidsanvendelsen i hjemmeplejen

På baggrund af direkte observationer (n=5) viser undersøgelsen en direkte brugertid (ATA-tid)¹ på 46%. Der anvendes 31% af tiden på indirekte borgeropgaver såsom kontakt til pårørende, læger mv., medicinbehandling (som ikke foregår ved borgeren), fællesopgaver, vejtid og dokumentation.



7% af tiden anvendes til møder, kompetenceudvikling og planlægning. 9% anvendes på pauser, herunder frokostpause (hvis der er 29 minutters frokostpause på en 6 timers vagt svarer dette til 8%). Endelig er der 7% som ikke kan placeres i de øvrige kategorier, og omfatter klargøring/afgøring af udstyr (fx telefoner), læse mails, checke vagtplan, kollegialt samvær, ventetid mv.

Den direkte brugertid (ATA) er højere i aftenvagter end dagvagter, men aftenvagterne er også typisk 8 timers vagter mod en typisk dagvagt på 6 timer. Det er således tilsyneladende vagtlængden som er mere udslagsgivende end vagtypen.

Det er Exprove's vurdering, at en ATA-tid på 46% er gennemsnitlig, hvis man sammenligner i forhold til andre kommuner korregeret for vagtlængde og vagttype². Der foreligger imidlertid ikke tilstrækkeligt præcise og sammenlignelige undersøgelser til at fastslå dette nærmere.

Observeret opgaveløsning og faktorer der påvirker opgavevaretagelsen

Generelt
Der forekommer et velfungerende flow i opgaverne og opgaveløsningen. Der er den fornødne tid til at løse opgaverne, og der synes ikke at være et tidsmæssigt "pres". De understøttende redskaber er hensigtsmæssige – det gælder ikke mindst IT-redskab til dokumentation (app på telefon), og der er ikke observeret synderlig "nede-" eller "vente-tid". Der gives indtryk af generel tilfredshed med arbejdet og med arbejdsforholdene. Team-kulturen og arbejdspladskulturen fremstår god, men med variation (fra meget god til okay). Samlet er hjemmeplejen velfungerende men med variationer fra team til team.

¹ Ansigt-til-Ansigt tid (ATA) anvendes i denne analyse som procent-delen af tid sammen med borgeren (direkte brugeropgaver) sat i forhold til den faktisk fremmødte tid – altså den tid medarbejderen er på arbejde. I andre opgørelser ses tid til borgeropgaver i forhold til en årsnorm og vil derfor være lavere.

² I notat af 20. august 2020 om normering i plejeboliger, ATA-tider i hjemmeplejen og timer pr. rute i sygeplejen opgør Varde Kommune på baggrund af et ældre tidsstudie i kommunen en ATA på 66,8% for dagvagter og 56,9% for aftenvagter. Kommunen oplyser imidlertid, at validiteten af dette studie er tvivlsom.

Fremmer	Hæmmer
De enkelte teams er gode til at hjælpe hinanden på tværs i løbet af en vagt. God vagtplanlægning og god ledelse er et væsentligt parameter.	Hvis der forekommer mange akut-kald på en vagt kan det virke "pressende" for at nå hele køre-listen. Særligt komplekse borgere kan medvirke til, at et besøg kan tage kortere eller længere tid. Herunder hvis der ventes på anden medarbejder. Diverse regler mellem faggrupper kan virke uhensigtsmæssigt i forhold til en opgaveløsning i flow. Der er rekrutterings-udfordringer i hjemmeplejen. Hvis der styres efter at skulle være tilbage for at holde samlet frokost, kan dette virke "pressende".

Oplevede arbejdsforhold

Medarbejdere i hjemmeplejen (n=8) vurderer samlet deres arbejdsforhold til 8 på en skala fra 1 til 10 (hvor 1 er dårligt og 10 er godt), hvor der ses en betydelig variation fra en vurdering på 6 til 9 med pil op. Teamledere i hjemmeplejen (n=4) vurderer medarbejdernes arbejdsforhold til 6,5 på samme skala.

Medarbejderne i hjemmeplejen peger på følgende faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer arbejdsforholdene:

Fremmer	Hæmmer
Godt kollegialt sammenhold og samspil – og væsentligt med evnen til at hjælpe hinanden på tværs i løbet af en vagt. Det er positivt med "check-in" morgenmøde. God vagtplanlægning som afgørende vigtigt, og for norges vedkommende muligheden for en blanding mellem dag- og aften-vagter. Flexibilitet i forhold til individuelle ønsker fremhæves også som væsentligt. God, lydhør og tilstedeværende ledelse, der tager handling på opståede og/eller italesatte problemer/udfordringer.	Vagtplanlægning særligt i ferieperioder, i weekender og ved sygdom nævnes som en udfordring. Herunder at det ikke altid er muligt, at få vikarer, når der er brug for det. Når/hvis rute-planlægningen ikke er geografisk hensigtsmæssig. Det fremhæves i nogle tilfælde om den "planlagte" vejtid er disponeret tilstrækkeligt. Rekrutterings-udfordringer i hjemmeplejen udtrykt som "vi kunne godt være mere lækre".

På baggrund af generelle antagelser om faktorer der påvirker arbejdsforholdene samt medarbejdernes udtrykte oplevelse af arbejdsforholdene og den faktisk konstaterede opgavevaretagelse er følgende emner uddybet:

- Udført tid vs. visiteret tid
 - Medarbejderne italesætter generelt ikke dette som en uoverstigelig principiel udfordring, men mere som en praktisk problemstilling, hvor standard-tider netop ikke tager højde for at en opgave kan tage mere eller mindre tid samt herunder, at der i den sammenhæng også er forskel på hvor hurtigt/langsomt den enkelte medarbejder arbejder. Det fremhæves, at det er væsentligt med korrekt og reel dokumentation, hvis det opleves at tiden er for stram, herunder at sådanne tilbagemeldinger er væsentlige at få givet videre til visitationen.

- Håndtering af komplekse borgere
 - Det nævnes, at håndteringen af komplekse borgere også handler om den enkeltes indstilling til arbejdet i hjemmeplejen. Desuden at der anvendes leder- og kollegasparring som håndterings-strategi, hvor det er vigtigt, at dette har fokus på at finde konkrete løsninger.
- Oplevelsen af "indre" pres – det forhold at være i en tilstand af dårlig samvittighed over ikke at kunne nå alle opgaver på den bedst mulige måde
 - Medarbejderne fremhæver samstemmende, at ledelse og vagtplanlægning er nøglen til forståelsen af dette. Det "indre" pres mindskes, hvis der praktiseres ledelse med styringsmæssigt overblik som kommer til udtryk gennem velfungerende vagtplanlægning/driftstilrettelæggelse. I forlængelse af dette understreges det, at hvis vagtplanlægningen er delegeret til en koordinator er dennes planlægningskompetence og personlige forståelse afgørende.

Teamlederne i hjemmeplejen peger – som supplement til det ovenfor nævnte – derudover på uforudsigelighed i opgaveløsningen, som et vilkår for forståelsen af arbejdsforholdene. Desuden fremhæves det, at der er (for) mange tiltag og projekter, som bevirker, at de sjældent bliver implementeret tilstrækkeligt. Og dette er genstand for frustrationer.

Konklusioner og anbefalinger hjemmeplejen

Baseret på analysen gives her en række anbefalinger i forhold til hjemmeplejen. Anbefalingerne er udtryk for en konsulent-vurdering, og er tænkt som forskellige mulige "håndtag" der kan handles på organisatorisk og ledelsesmæssigt.

Det vurderes helt overordnet, at arbejdsforholdene i hjemmeplejen er gode samt at arbejdstilrettelæggelsen er hensigtsmæssig, men også, at dette dækker over betydelige variationer mellem de enkelte hjemmepleje-teams. Det er desuden Exprove's vurdering, at der generelt ikke ses en forskel mellem den faktisk observerede opgavevaretagelse og de oplevede arbejdsforhold i hjemmeplejen.

Hvad kan forklare variationen mellem de enkelte hjemmepleje-teams? Et team kan enten være i en negativ eller positiv spiral³ forstået på den måde, at hvis vikarforbruget og sygefraværet er lavt bliver vagtplanlægningen lettere og med tiden kan der også rekrutteres mere kompetente kollegaer. Det kan betyde, at stemningen blandt medarbejderne bliver bedre og arbejdspladskulturen udvikler sig positivt. Meget af dette er drevet af nærværende og dygtig driftsledelse. Samlet vil teamet være inde i den positive spiral – og omvendt med den negative.

Det vurderes, at dette forhold i al væsentlighed kan forklare den variation der ses både i de faktiske og de oplevede arbejdsforhold i hjemmeplejen. Desuden sandsynliggør det sammenhængen mellem vagtplanlægning, sygefravær, vikarforbrug og rekruttering som udslagsgivende for arbejdsforholdene. Anbefalingen til håndtering af dette forhold er først og fremmest en ledelsesmæssig indsats gennem nedbringelse af sygefravær og fuldt ledelsesmæssig fokus på optimal vagtplanlægning.

³ Denne sammenhæng mellem vagtplanlægning, sygefravær, vikarforbrug og rekruttering understøttes også i konklusioner i kommunens "Analyse af vikarforbrug på ældreområdet i Varde Kommune" fra 2020.

Der gives udtryk for, at komplicerede borgere og/eller pårørende er et forhold som påvirker opgaveløsningen, idet besøg ved komplicerede borgere kan variere meget tidsmæssigt samt har indflydelse på det belastnings-niveau den enkelte medarbejder oplever. På baggrund af den observerede opgaveløsning er det Exprove's vurdering, at mange medarbejdere er kompetente i deres tilgang til komplicerede borgere - og opmærksomme på dette i forhold leder- og kollega-sparring. Det er samtidig indtrykket fra interviews, at dette fylder meget, og herunder, at der ikke i særligt udstrakt omfang anvendes supervision fra eksterne ressource-personer som fx gerontopsykiatere eller specialpsykologer. Øget brug af supervision som supplement til en tydelig "borgeren først"-indstilling anbefales til overvejelse.

Der anvendes i varierende omfang en morgenbriefing eller morgenmøde i de enkelte teams i hjemmeplejen. Det er indtrykket, at disse anvendes meget forskelligt, og generelt forekommer noget ustrukturerede. Der ses således manglende disciplin omkring start-/sluttidspunkt, flere steder er der aftalt en fast struktur/dagsorden, men den anvendes ikke og andre steder bærer det mest præg af en mere uformel samling. Det vurderes, at morgen-møder generelt er hensigtsmæssige, hvilket medarbejderne også giver udtryk for, idet de for det første giver en oplevelse af tilhørsforhold, og for det andet, er en mulighed for at opnå en god start på dagens opgavevaretagelse, som er væsentligt for at hele dagens forløb.

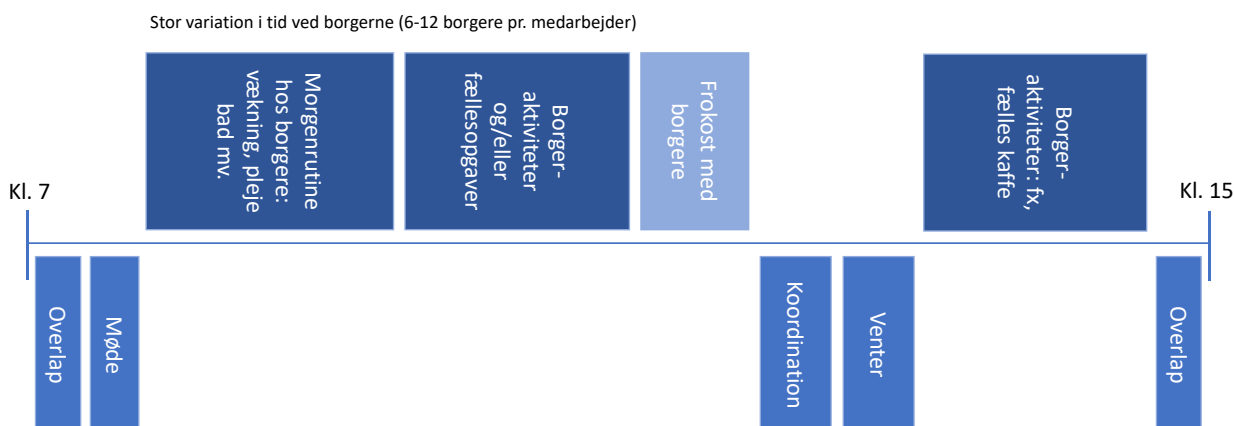
Den typiske dagvags-længde er 6 timer i hjemmeplejen, hvor en længere vagt giver mere planlægningsrum og bedre mulighed for at styre det konkrete flow på vagten. Fleksibiliteten er således større jo længere vagten er rent tidsmæssigt, hvilket igen kan gøre oplevelsen af travlhed mindre. Det kan således overvejes at øge andelen af dagvagter på 8 timer med henblik på en bedre ressourceudnyttelse og et samtidigt mindre oplevelse af pres.

Det iagttages, at medarbejderne vurderer deres arbejdsforhold som værende bedre end den vurdering deres teamledere udtrykker. Der anbefales en bevidsthed om ikke at tale arbejdsforholdene "ned" eller for den sags skyld "op", men derimod at finde et mere balanceret udtryk. Dette vil ikke mindst være vigtigt i forhold til rekrutterings-indsatsen - og jf. udsagnet om at hjemmeplejen kunne fremstå mere "lækker" i forhold potentielle ansøgere.

Plejecentre

Nedenfor gives en beskrivelse af arbejdsforholdene på plejecentre. Først kortlægges det typiske opgaveforløb, den faktiske tidsanvendelse på plejecentre og forhold der påvirker opgavevaretagelsen. Dernæst gengives de oplevede arbejdsforhold, og til slut i afsnittet gives en række anbefalinger i forhold til plejecentre.

Typisk opgaveforløb/-flow på plejecentre



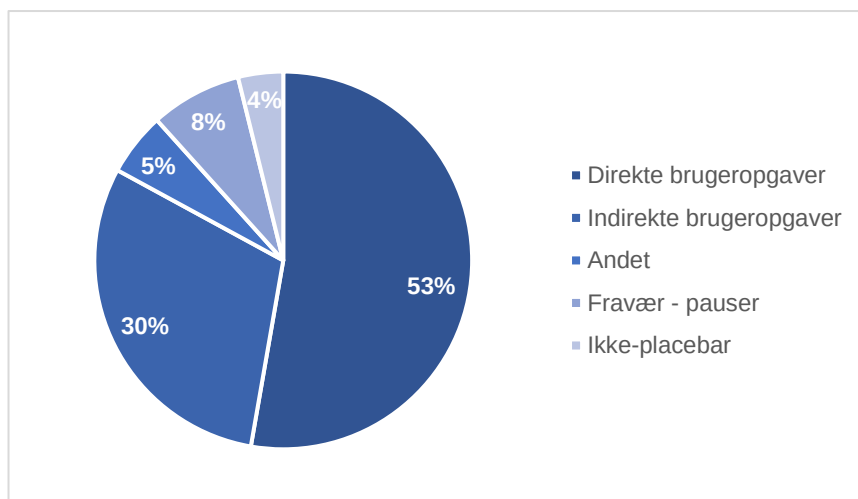
Opgavevaretagelsen på plejecentre er karakteriseret ved at vagter starter med et formaliseret overlap og før dagvagters vedkommende et morgenmøde. Opgaveløsningen foregår i flere lange og intensive flow, hvor medarbejdere parvis håndterer flere borgere – dette omfatter såvel direkte brugertid og indirekte brugeropgaver. Inden for hvert af disse flow eller blokke (3 i figuren ovenfor) er der meget skifte-/gå-tid mellem borgerne. Her forekommer der en forholdsvis stor variation i hvor mange borgere den enkelte har ansvaret for.

Medarbejdere på plejecentre spiser frokost sammen med borgerne og i perioden efter frokost, hvor borgerne ofte sover til middag, foretages der koordinerende planlægning eller der opstår vente-tid.

Dagvags-flow'et kendetegnes i høj grad ved en fast rutine, hvor aftenvagts-flow'et i langt højere grad kan ses som mere akut-præget. Aftenvagter er ydermere præget af flere hurtige skift.

Tidsanvendelse på plejecentre

På baggrund af direkte observationer (n=5) viser undersøgelsen en direkte brugertid (ATA-tid) på 53%, hvilket inkluderer frokostpause hvor medarbejdere spiser sammen med borgerne. Der anvendes 30% af tiden på indirekte borgeropgaver såsom kontakt til pårørende, læger mv., medicinhåndtering (som ikke foregår ved borgeren), fællesopgaver, gå-tid og dokumentation.



5% af tiden anvendes til møder, kompetenceudvikling og planlægning. 8% anvendes på pauser, herunder frokostpause (hvis der er 29 minutters frokostpause på en 6 timers vagt svarer dette til 8%). Endelig er der 4%, som ikke kan placeres i de øvrige kategorier, og omfatter klargøring/afgøring af udstyr (fx telefoner), læse mails, ventetid mv.

Der kan ikke ses nævneværdig forskel på den direkte borgertid i forhold til dagvagter og aftenvagter.

Observeret opgaveløsning og faktorer der påvirker opgavevaretagelsen

Generelt	
Der er et hensigtsmæssigt flow i opgaverne og opgaveløsningen, hvilket dog også er kendetegnet ved rigtig mange skift og en del "løbe-tid" (altså tid hvor der fx gå's rundt på centret). Der forekommer tilsyneladende en forholdsvis stor variation i forhold til borgernes kompleksitet. Der er den fornødne tid til at løse opgaverne, hvor der imidlertid ses en stor variation mellem centre og internt mellem afsnit på centrene. Der gives indtryk af generel tilfredshed med arbejdet og med arbejdsforholdene. Team-kulturen og arbejdspladskulturen fremstår god. Der er ikke en "pause-kultur", og der hjælpes på tværs dog i varierende omfang.	
Fremmer	Hæmmer
Der foregår en god løbende koordinering af opgaveløsningen. God planlægning, hvor flere kan hjælpe til i spidsbelastninger. Medarbejderne arbejder i makkerpar, som fungerer godt.	Der forekommer mange uforudsete aktiviteter – fx nød-kald, og det at skulle kunne håndtere flere borgere på en gang. Faggrænse-problemstillinger hvor mere kunne uddelegeres til plejecentre, herunder medicin håndtering. Der kan forekomme en del "gå"-afstand, særligt for aftenvagter. Der er tilsyneladende forskellige opfattelser af samme regler – fx vaske-regler. Der kan forekomme "nede-tid" for IT-systemer.

Oplevede arbejdsforhold

Medarbejdere på plejecentre (n=7) vurderer samlet deres arbejdsforhold til 7,5 på en skala fra 1 til 10 (hvor 1 er dårligt og 10 er godt). Teamledere på plejecentre (n=4) vurderer medarbejdernes arbejdsforhold til 8 på samme skala.

Medarbejderne på plejecentre peger på følgende faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer arbejdsforholdene:

Fremmer	Hæmmer
Godt kollegialt sammenhold og engageret samspil giver god stemning. God ledelses-opbakning, vigtigt med supervision og vagtplan med få vikarer.	Oplevelse af at være presset i tid – flere nævner at der ikke er kigget på normeringen i mange år, samtidig med at kompleksiteten for borgerne er stigende. Pårørende er blevet mere krævende, og borgere betydeligt mere plejekrævende. Presset bliver ekstra synligt ved sygdom og vikarer. Der er (for) mange nye tiltag, retningslinier og arbejdsgange, som der skal forholde sig til. Kan være svært som ung og ny, da der er (for) meget "plejer". Dokumentations-omfanget er vokset, og alle har ikke lige nemt ved det. Der er rekrutterings-udfordringer. En særlig aktuell udfordring med corona besøgsrestriktioner der ændres ofte.

På baggrund af generelle antagelser om faktorer der påvirker arbejdsforholdene samt medarbejdernes udtrykte oplevelse af arbejdsforholdene og den faktisk konstaterede opgavevaretagelse er følgende emner uddybet:

- **Komplekse pårørende (borgere)**
 - Det udtrykkes samstemmende fra medarbejdere på plejecentre, at håndteringen af komplekse pårørende/borgere fylder meget i forhold til oplevelsen af arbejdsforholdene, herunder at der er en sammenhæng mellem komplekse borgere og frustrerede pårørende.
 - Der anvendes til en vis udstrækning supervision og kollegial-/ledersparring, men der efterspørges yderligere muligheder.
 - Det antydes også at tilgangen til borgere/pårørende er forskellig blandt medarbejdere, herunder hvor meget fx pårørende inddrages i beslutninger, og hvor meget dialog der er i forhold til pårørende. Afklarings- og forventningssamtaler nævnes som meget vigtige i den forbindelse.
- **Normering**
 - Der gives udtryk for at normeringen har været konstant i en årrække samtidig med at plejetyngden hos borgerne er stigende.
 - Der foreslås, en daglig styring i grøn-gul-rød med hensyn til ressourcetrækket - også med henblik på forventningsafstemning overfor pårørende.

Teamlederne på plejecentre peger – som supplement til det ovenfor nævnte – desuden på, at der anvendes mange ressourcer på tiltag og projekter, som sjældent bliver implementeret tilstrækkeligt og ikke altid er afstemt med de lærings-stile, som virker i forhold til medarbejderne.

Konklusioner og anbefalinger plejecentre

Baseret på analysen gives her en række anbefalinger i forhold til plejecentre. Anbefalingerne er udtryk for en konsulent-vurdering, og er tænkt som forskellige mulige "håndtag" der kan handles på organisatorisk og ledelsesmæssigt.

Det vurderes helt overordnet, at arbejdsforholdene på plejecentre er gode samt at arbejdstilrettelæggelsen er hensigtsmæssig, men også at der er et opmærksomhedspunkt i forhold til om plejecentres normering er afstemt tilstrækkeligt i forhold til borgernes kompleksitet. Det er desuden Exprove's vurdering, at der generelt ikke ses en forskel mellem den faktisk observerede opgavevaretagelse og de oplevede arbejdsforhold på plejecentre.

Det kan konstateres via det gennemførte observationsstudie, at medarbejdere på plejecentre udfører mange opgaver, hvilket også ses af den opgjorte tidsanvendelse, hvor direkte brugertid og indirekte brugertid tilsammen ligger på et højt niveau. Det understøttes af interviews, hvor der gives udtryk for, at normeringen har været konstant samtidig med at plejetyngden er stigende. I Varde Kommunes data-materiale⁴ fremgår det, at "...sammenligningen med data fra VIVE antyder, at normeringen på Varde Kommunes plejecentre muligvis er lavere end gennemsnittet på landets øvrige plejecentre".

Det kan desuden konstateres, at der tilsyneladende også er stor forskel på, hvor mange komplekse borgere (borgere med stor plejetyngde) den enkelte medarbejder skal håndtere. Det vil sige at fordelingen mellem plejecentre og internt mellem afsnit er noget varierende. Det kan således overvejes om normeringen på plejecentre er tidssvarende set i forhold til plejetyngden (et forhold der ligger udover denne analyse) samt om fordelingen mellem centre er hensigtsmæssig. Dette vil ikke mindst være relevant, hvis der samtidig er et ønske om flere aktiviteter for plejecenter-beboere af fx rehabiliterende og sundhedsfremmende karakter eller med et aktiverende sigte.

Ydermere kan det konstateres, at der forekommer en variation i normeringen mellem dagvagter og aftenvagter. På baggrund af observationsstudiet virker det ikke umiddelbart som denne forskel svarer til den konkrete opgavemængde mellem vagtlagene. Dette kan være relevant for yderligere undersøgelser, og herunder hvordan opgaverne tilrettelægges henover hele dagen ud fra borgernes ønsker.

Hvis sygefraværet er højt, samtidig med en varierende fordeling af komplekse borgere, vil dette yderligere forstærke indtrykket af, at der skal løses mange opgaver. Det er i den sammenhæng Exprove's anbefaling, at det afgørende ledelsesmæssige håndtag er en fokuseret driftstilrettelæggelse gennem kvalitet i og ledelse af vagtplanlægningen.

Som det fremgår af optegnelsen af opgave-flow'et forekommer der noget vente-tid omkring middag, hvilket også ses på aftenvagten, hvor der til slut i vagten kan forekomme vente-tid. Det bør i et driftstilrettelæggelses-perspektiv overvejes, hvordan denne vente-tid kan udnyttes bedst muligt, herunder om det, givet at medarbejderne er meget "på" gennem en vagt, kan være hensigtsmæssigt at arbejde med egentlig formaliserede pauser.

Komplekse borgere/pårørende har indflydelse på det belastnings-niveau den enkelte medarbejder oplever. Intensiteten i opgavevaretagelsen er desuden høj, hvor medarbejderne næsten konstant

⁴ Notat af 20. august 2020 om normering i plejeboliger, ATA-tider i hjemmeplejen og timer pr. rute i sygeplejen. Her refereres en undersøgelse om normering i plejeboliger fra VIVE 2019.

er "på", hvilket kan forstærke oplevelsen af travlhed. Medarbejderne på plejecentre er opmærksomme på disse forhold, og anvender leder- og kollega-sparring som et redskab til håndteringen. Det er samtidig indtrykket fra interviews, at der ikke i særligt udstrakt omfang anvendes supervision fra eksterne ressource-personer som fx geronto-psykiatere eller specialpsykologer. Det anbefales, at der særligt på plejecentre i højere grad anvendes ekstern supervision.

I interviews antydes det at tilgangen til komplekse borgere og pårørende er forskellig blandt medarbejdere. Der er i få tilfælde i observationsstudiet tillige iagttaget enkelte situationer, hvor der tales "henover" borgere, og hvor borgere italesættes som "numre". Dette er bestemt undtagelsen, men ikke desto mindre vigtigt i forhold til det videre arbejde med arbejdsforholdene på plejecentre.

17% af tiden anvendes til møder, kompetenceudvikling og planlægning. 3% anvendes på pauser, herunder frokostpause (hvis der er 29 minutters frokostpause på en 8 timers vagt svarer dette til 6%). Endelig er der 3%, som ikke kan placeres i de øvrige kategorier, og omfatter klargøring/afgøring af udstyr (fx telefoner og bærbar PC), læse mails, vente- eller stand-by-tid mv.

Den direkte brugertid (ATA)⁵ er lidt lavere i aftenvagter end dagvagter, hvor der ofte i aften-vagter er mere stand-by tid til sidst i vagten.

Observeret opgaveløsning og faktorer der påvirker opgavevaretagelsen

Generelt	
Der forekommer forholdsvis store udsving fra dag til dag i opgavemængden. Der er generelt et velfungerende og hensigtsmæssigt flow i opgaverne og opgaveløsningen. Der er samlet set den fornødne tid til at løse opgaverne, og der synes umiddelbart ikke at være et tidsmæssigt "pres". Der gives indtryk af generel tilfredshed med arbejdet og med arbejdsforholdene. Herunder at der forekommer en høj grad af selvbestemmelse i detalje-planlægning af kørelister mv. Team-kulturen og arbejdspladskulturen fremstår god, hvor der blandt andet hjælpes på tværs. Sygeplejen fremstår som kendetegnet ved meget kompetente medarbejdere. Der foregår strukturerede morgen-møder som fremstår kompetent gennemført.	
Fremmer	Hæmmer
Evnen til at hjælpe hinanden på tværs og bytte rundt på opgaver i løbet af en vagt er afgørende. Det er væsentligt at kende de forskellige ruter geografisk. Træffetid med lægehuse er hensigtsmæssigt. Der er ingen rekrutteringsudfordringer i sygeplejen.	Hvis der forekommer mange akut-kald på en vagt kan det være meget belastende. Særligt komplekse og/eller nye borgere kan medvirke til, at et besøg kan tage kortere eller længere tid. Dokumentation foretages nogle gange i forlængelse af borger-besøg, men oftest til sidst i vagten. Der forekommer relativt mange gen-doseringer. Hvis der styres efter at skulle være tilbage for at holde samlet frokost kan dette virke "pressende". Faggrænse-problemstillinger hvor mere kunne uddelegeres til hjemmeplejen/plejecentre

Oplevede arbejdsforhold

Medarbejdere i sygeplejen (n=6) vurderer samlet deres arbejdsforhold til 6,5 på en skala fra 1 til 10 (hvor 1 er dårligt og 10 er godt), hvor der fremgår noget variation i vurderingerne. Teamledere i sygeplejen (n=2) vurderer medarbejdernes arbejdsforhold til 5 på samme skala.

Medarbejderne i sygeplejen peger på følgende faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer arbejdsforholdene:

⁵ Dette svarer delvist til Notat af 20. august 2020 om normering i plejeboliger, ATA-tider i hjemmeplejen og timer pr. rute i sygeplejen, hvor ATA-tiden for et sygeplejeteam er lidt mindre på aftenvagt og lidt højere for det andet sygeplejeteam. Den samlede ATA-tid på 39% svarer nogenlunde til den opgjorte borger-tid (registrerede data pbga. kørelister) i dette notat.

Fremmer	Hæmmer
Det kollegiale miljø og tværfaglige relationer. Tilfredshed med arbejdet med spændende opgaver og mulighed for at gøre en forskel. Gode arbejdstider giver stabilitet. God ledelses-opbakning, vigtigt med supervision og vagtplan med få vikarer.	De fysiske rammer er ikke tilstrækkelige – gælder særligt for Team Varde. De enkelte vagter svinger meget i forhold til opgavemængden – det giver et præg af uforudsigelighed. Oplevelse af tidspres særligt i forhold til komplekse borgere og akut-kald samt "for mange ting ind fra højre". Mange sygdommeldinger giver et fortravlet indtryk. Efterspørgsel om ledelsesmæssig handling på konkrete ønsker (fx fast person på akut-telefon). For meget spild-tid i den konkrete opgaveløsning (køre forgæves, gen-dosering). Individuel uddeling kunne anvendes i højere grad.

På baggrund af generelle antagelser om faktorer der påvirker arbejdsforholdene samt medarbejdernes udtrykte oplevelse af arbejdsforholdene og den faktisk konstaterede opgavevaretagelse er følgende emner uddybet:

- **Vilkår og ledelse**
 - Der efterspørges klarhed over i hvilken retning sygeplejen skal bevæge sig, og herunder tydelighed om service-niveauet.
 - Der ønskes mere gennemtænkte planer og åbenhed om vilkår fx økonomi.
 - Der efterspørges mere ledelsesmæssig handling på de ting der aftales.
- **Koordinering**
 - I sygeplejen er der stor selv-bestemmelse i forhold til den daglige detalje-planlægning, som der samtidig også anvendes en del tid på. For nogle er selv-bestemmelsen væsentlig – for andre kunne koordinatoren i højere grad stå for mere detalje-planlægning.
 - Der italesættes en problemstilling omkring områdesygeplejersker⁶ på plejecentre, og hvilken funktion/hvilke opgaver de skal varetage.

Teamlederne i sygeplejen fremhæver – som supplement til det ovenfor nævnte – at i og med sygeplejen repræsenterer den højeste faglige viden på ældreområdet trækkes der meget på medarbejderne, hvilket medvirker til oplevelsen af mange forstyrrelser.

Konklusioner og anbefalinger sygeplejen

Baseret på analysen gives her en række anbefalinger i forhold til sygeplejen. Anbefalingerne er udtryk for en konsulent-vurdering, og er tænkt som forskellige mulige "håndtag" der kan handles på organisatorisk og ledelsesmæssigt.

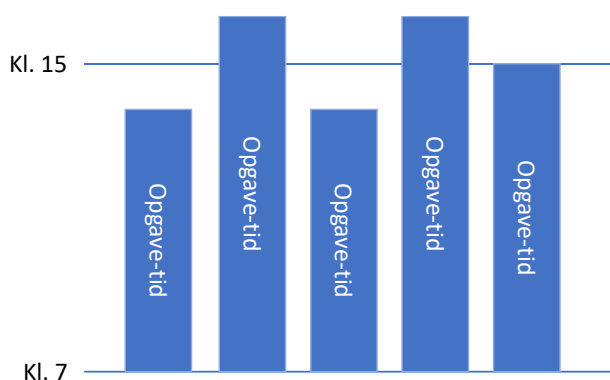
Det vurderes helt overordnet, at arbejdsforholdene i sygeplejen generelt set er gode, men dette under forbehold af, at der dels forekommer store udsving fra dag til dag i opgavemængden og dels, at der er en eksplicit oplevelse blandt medarbejderne af flere udfordringer og tydelig

⁶ Områdesygeplejersker er organiseret under plejecentrene og ikke i sygeplejen.

frustration omkring arbejdsforholdene. Der kan således identificeres en tydelig forskel mellem på den ene side den faktisk observerede opgavevaretagelse og de individuelle tilkendegivelser om arbejdsforholdene samt på den anden side de (gruppe-) italesatte oplevede arbejdsforhold. Det anbefales, at denne forskellighed adresseres i det videre arbejde med arbejdsforholdene i sygeplejen.

I opgørelsen af tidsanvendelse fremgår det, at der bruges forholdsvis meget tid på planlægning, hvilket stemmer godt overens med medarbejdernes oplevelse samt det forhold, at der i sygeplejen er stor selvbestemmelse med hensyn til den daglige detaljeplanlægning. Dette repræsenterer tilsyneladende et dilemma vedrørende arbejdsforholdene. På den ene side er selvbestemmelsen positivt medvirkende til oplevelsen af arbejdsforholdene, og på den anden side er tiden anvendt på detaljeplanlægning negativt medvirkende til den generelle oplevelse af arbejdsvilkårene på den måde, at der anvendes meget tid på planlægningen. Opgørelsen af tidsanvendelse viser derudover, at der bestemt ikke bruges for meget tid på pauser – der arbejdes dedikeret med opgaverne, hvilket kan forstærke oplevelsen af travlhed.

Det står meget klart, at der kan iagttages store udsving i opgavemængden fra dag til dag, hvilket er medvirkende årsag til oplevelsen af uforudsigelighed omkring arbejdsforholdene, som igen påvirker oplevelsen af disse negativt. Udsvingene kan illustreres jf. skitsen nedenfor.



Figuren viser fem fiktive arbejdsdage med 8 timers vagter. På to dage er der færre opgaver end vagtens længde, på to dage er der flere opgaver end vagtens længde, og på 1 dag svarer opgaverne til vagtens længde. Over tid udjævnes udsvinget, hvor opgavemængden for de fem fiktive arbejdsdage svarer til vagtlængden samlet set. Det er på baggrund af observationsstudiet Exprove's vurdering, at dette kan forklare hvordan udsvingene i opgavemængden påvirker arbejdsforholdene i sygeplejen. Hvis der er mange forstyrrelser fx akut-kald og/eller flere besøg hvor der køres forgæves og/eller flere gen-doseringer og/eller flere meget komplekse borgere på samme dag, er dette ensbetydende med at opgavemængden overstiger vagtlængden. Hvis det modsatte er tilfældet, er det ensbetydende med at vagtlængden overstiger opgavemængden.

Det anbefales, at der iværksættes et data-drevet forbedringsarbejde, hvor der fx arbejdes med at "lederne sætter målene og medarbejderne finder løsninger" til at imødegå udfordringerne med de beskrevne udsving. Det vil her ikke mindst være relevant at reducere graden af uforudsigelighed og antallet af forstyrrelser, og hvor denne analyse tilvejebringer et foreløbigt data-grundlag for dette arbejde.

Det er afgørende at gøre arbejdet med udsving i opgavemængden data-drevet. Det kan i forlængelse heraf konstateres, at der i sygeplejen er en forholdsvis tydelig italesætning af og oplevelse om, at givet sygepleje-enhederne dækker større geografiske områder end fx hjemmeplejen, går der meget tid på vejen (vej-tid), og at det betyder, at den direkte borgertid heraf bliver mindre. Det er faktisk ikke tilfældet jf. observationsstudiet. Der anvendes ganske rigtigt en betydelig vej-tid, men det gør ikke den direkte borger-tid mindre – måske tværtimod. Det kan således ses af observationsstudiet, at jo længere ruterne er, jo bedre er ruteplanlægningen. Med andre ord, at trods en forholdsvis høj vejtid, kan den direkte borger-tid fastholdes gennem kompetent planlægning.

Observationsstudiet viser at dokumentation i sygeplejen foregår meget varierende. Det typiske er, at der i få tilfælde dokumenteres lige efter et besøg, men at der i langt højere grad samles op og dermed dokumenteres til slut i vagten. Det anbefales, at der indarbejdes et opgave-flow, hvor dokumentationen foregår lige efter borger-besøget. Der er mange erfaringsbaserede studier der viser, at dette er mere effektivt, hvor der således anvendes betydeligt mindre tid på dokumentation, når denne foregår umiddelbart efter borger-besøget.

Medarbejderne tilkendegiver at de oplever deres arbejdsforhold på lidt over middel, når de er i en gruppe-sammenhæng. Omvendt vurderer flere, at de meget tilfredse i en individuel dialog. Dette illustrerer et dilemma, der kunne tyde på, at reelle frustrationer kommer til at fylde mere og kan overskygge i en gruppe-sammenhæng. Det kan tillige iagttages, at medarbejderne vurderer deres arbejdsforhold som værende bedre end den vurdering som deres teamledere udtrykker. Det anbefales derfor, at den fremadrettede dialog og samspil i sygeplejen baseres på konkrete data-understøttede problemstillinger og et dybdegående arbejde med oplevelsen af frustrationer blandt medarbejderne.

Teamledernes arbejdsforhold

Nedenfor gives en beskrivelse af arbejdsforholdene for teamledere på ældreområdet. Først beskrives teamledernes rolle, funktion og opgaver – dernæst beskrives teamledernes oplevelse af egne arbejdsforhold.

Teamledernes rolle, funktion og opgaver

Teamlederne på ældreområdet er de direkte ledere af driften med en personale-ledelsesopgaver overfor medarbejderne på ældreområdet. Teamlederne har ansvaret for vagtplanlægningen som et helt centralt element i driftsledelsen og -tilrettelæggelsen

På baggrund af det gennemførte observationsstudie i forhold til teamledere (n=3) forekommer der at være fint flow i opgavevaretagelsen, og der ses ikke umiddelbart et tidsmæssigt pres på opgaveløsningen, hvor dette naturligvis kan variere alt efter om der fx er en eller flere sygdommeldinger.

Det vurderes, at det ikke så meget er antallet af "forstyrrelser" (telefon-opkald, sygdommeldinger, spørgsmål fra medarbejdere mv.) der påvirker opgaveløsningen. Håndteringen af "forstyrrelser" er en del af driftsledelsesopgaven. Derimod er det tilsyneladende snarere de mange tiltag/projekter jf. nedenfor, og nævnt i beskrivelsen under fagområderne, som indvirker på opgavevaretagelsen.

Denne påvirkning konstituerer også et klassisk mellem-leder krydspres, som teamlederne qua deres funktion og position befinder sig i centrum af.

Oplevede arbejdsforhold

Teamlederne (n=10) vurderer samlet deres arbejdsforhold til 7 på en skala fra 1 til 10 (hvor 1 er dårligt og 10 er godt). Teamlederne i hjemmeplejen ligger højere i deres vurdering af egne arbejdsforhold, teamlederne på plejecentre ligger på gennemsnittet og teamlederne i sygeplejen ligger noget lavere i deres vurdering af egne arbejdsforhold.

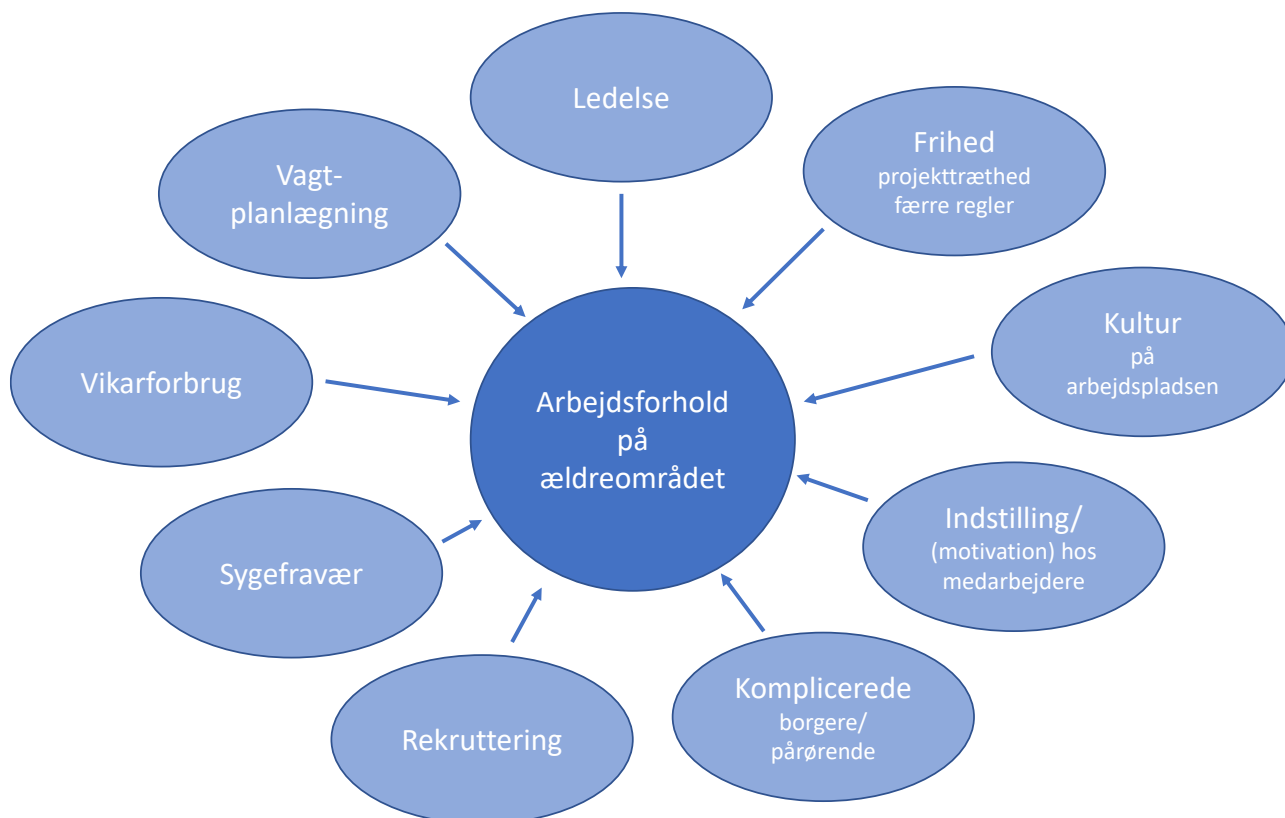
Teamlederne på ældreområdet peger på følgende faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer arbejdsforholdene:

Fremmer	Hæmmer
Forståelse for at kunne møde sent eller gå tidligt. Fleksibilitet i arbejdstiden. Gode arbejdstider giver stabilitet. Ønsker færre møder.	Der opleves et stort krydspres, hvilket giver en oplevelse af at være presset fra alle kanter. Der iværksættes alt for mange projekter, hvilket gør, at der sjældent arbejdes "i bund" og kommes i dybden. Der foregår meget brandslukning fx i forhold til vagtplanlægning. Der ønskes større indflydelse på egen arbejdstid – herunder drøftelse af prioriteringer. Der efterspørges bedre sammenhæng mellem sygeplejen og plejecentre/hjemmeplejen. Der gives mange forskellige udmeldinger, som kan være vanskelige at navigere i.

Anbefalinger der inkluderer teamledernes arbejdsforhold fremgår af det følgende afsnit.

Samlet konklusion og forklaringsmodel

På baggrund af den gennemførte analyse af arbejdsforholdene på ældreområdet er nedenstående forklaringsmodel udarbejdet. Forklaringsmodellen illustrerer hvilke faktorer der kan påvirke arbejdsforholdene på ældreområdet. Under afsnittene for hjemmeplejen, plejecentre og sygeplejen er der beskrevet specifikke anbefalinger i forhold til de tre fagområder. Med udgangspunkt i forklaringsmodellen beskrives der i dette afsnit generelle anbefalinger til hele ældreområdet, som supplerer de specifikke anbefalinger og gælder for alle tre fagområder.



I analysen af de tre fagområder er de fleste af forklaringsmodellens påvirkningsfaktorer beskrevet og sandsynliggjort. To faktorer nemlig "ledelse" og den der er benævnt "frihed" uddybes her i relation til generelle anbefalinger. Det er således Exprove's vurdering, at specielt de to faktorer kan påvirke arbejdsforholdene i positiv retning.

Ledelse

Ledelse har stor betydning på en række områder, herunder arbejdsforholdene på ældreområdet. Det er Exprove's vurdering, at der både er et styringsmæssigt og et lederskabsmæssigt perspektiv i forhold til at kunne understøtte gode arbejdsforhold, og dermed være i den positive spiral, som beskrevet i afsnittet om hjemmeplejen, men gælder for alle tre fagområder.

- **Styringsperspektiv**

Det fremgår tydeligt af denne analyse på tværs af de tre fagområder, at den dygtige driftsledelse gennem optimal vagtplanlægning og ruteplanlægning er afgørende væsentlig

for de enkelte teams funktionsmåde. Det forudsætter styringsmæssigt overblik og ledsagende ledelsesmæssig handling og nærvær i forhold de konkrete driftsmæssige forhold. Hvis det er tilstede kan forklaringsmodellen venstre side håndteres og løses.

En måde til at opnå et mere fakta-baseret indblik i driften er gennem direkte observationer af praksis (metoden der også er anvendt i denne analyse). Det anbefales, at arbejde med observationer tilrettelagt som "fodspor" som generelt ledelsesprincip på ældreområdet, således at ledere i alle ledelseslag med en fast kadence og efter en aftalt metode følger medarbejdere i praksis. Dette vil tillige kun befordre dialogen og samspillet de steder hvor der opleves frustrationer om arbejdsforholdene.

- **Lederskabsperspektiv**

Påvirkning af arbejdsforholdene er ensbetydende med at kunne drive en ønsket udvikling, som kan indvirke positivt på arbejdsforholdene – det kunne være fx nedbringelse af sygefraværet eller ændre arbejdspladskulturen eller indstillingen til håndteringen af komplekse borgere eller at ansætte de "rigtige" medarbejdere. Hvis det er tilstede kan forklaringsmodellens nederste del håndteres og løses. Det handler ledelsesmæssigt om tydeligt og vedholdende at kunne drive en forandring med blik for resultatskabelsen i forhold til arbejdsforholdene. Der iagttages et konkret potentiale i forhold til nedbringelse af sygefraværet⁷, som meget håndgribeligt vil kunne medvirke til at forbedre arbejdsforholdene.

Frihed

Driftstilrettelæggelsen på ældreområdet kompliceres af en række organisatoriske påvirkninger, hvilket ikke mindst ses i beskrivelsen af teamledernes arbejdsforhold.

- **Projekt-træthed**

Det understreges flere steder i denne analyse, at der iværksættes mange tiltag og projekter, som sjældent når at blive implementeret tilstrækkeligt. Der er ingen tvivl om, at hver af disse tiltag og projekter er relevante og sker i bedste mening og med de rigtige intentioner. Udfordringen er, at der opnås en tilsyneladende meget tvivlsom effekt via en utilstrækkelig implementeringsgrad. Det er Exprove's vurdering, at der ville opnås langt bedre resultater, hvis der iværksættes færre samtidige tiltag gennem en tydeligere prioritering samtidig med en tættere opfølgning.

Det er i den forbindelse vigtigt, at skelne mellem på den ene side "projekter" forstået som generelle tiltag/initiativer af mere procesmæssig eller af mere generalistisk karakter, og på den anden side, driftsmæssige justeringer-/tilpasninger, som er nødvendige for den borgerrettede resultatskabelse eller forbedring af arbejdsforholdene. De førstnævnte bør nedprioriteres og de sidstnævnte opprioriteres.

⁷ Af Personale redegørelse 2019 fremgår det, at Varde Kommune ligger under landsgennemsnittet for sygefravær i kommunerne, men at sygefraværet er stigende. Der vil ikke desto mindre være et forbedringspotentiale i at opnå et sygefravær svarende til den kommune med lavest fravær.

- **Færre regler**

Når der er mere frihed og selvbestemmelse i forhold til at udføre de opgaver, som giver værdi for borgerne tages der også mere ansvar for netop den borgerrettede opgaveløsning og for organisationens samlede målopfyldelse. Det betyder også, at det der virker et sted, ikke nødvendigvis virker et andet sted. Organisatorisk kan der være en tendens til at udrulle særlige initiativer over en bred kam og dermed gøre dem til "regler".

Nogle steder virker selv-valgt arbejdstid rigtig godt og taler til en bestemt medarbejder-type samt til en bestemt ledelses-stil - andre steder virker en mere fast arbejdstid bedst for det taler til en anden medarbejder-type og en anden ledelses-stil. Hvis driftslederne skal drive en udvikling i retning af den positive spiral, er det Exprove's vurdering, at større frihed i ledelsesrummet vil kunne virke særdeles befordrende for dette. Større frihed i ledelsesrummet vil igen kunne give mere frihed for medarbejderne til at udføre de borgerrettede opgaver. Hvis det er tilstede kan forklaringsmodellens øverste højre del håndteres og løses.

Appendiks: Metode

Desk research

Varde Kommune har til brug for undersøgelsen af arbejdsforholdene på ældreområdet leveret en række eksisterende data og dokumenter der mere kvantitativt beskriver arbejdsforholdene på ældreområdet.

- **APV 2018**

Den seneste APV er gennemført i 2018, og har været inddraget i drøftelser på styregruppemøde i marts 2020. Det vurderes imidlertid, at disse data ikke længere er tidstro og hvorfor de ikke er benyttet i denne analyse. Det noteres imidlertid, at APV-undersøgelsen fra 2018 også viser i vis variation mellem fagområderne, mellem områder og ikke mindst mellem teams på ældreområdet, hvilket også svarer til vurderingerne i denne analyse.

- **Personale redegørelse 2019**

Side 48-54 der omhandler sygefravær i Varde Kommune.

- **Notat af 20. august 2020 om normering i plejeboliger, ATA-tider i hjemmeplejen og timer pr. rute i sygeplejen**

Konklusioner og data fra dette notat er inddraget i analysen hvor det er relevant.

- **Analyse af vikarforbrug på ældreområdet i Varde Kommune af 7. april 2020**

Konklusioner og data fra dette notat er inddraget i analysen hvor det er relevant.

Observationer

Der er i perioden 7. september til 30. oktober 2020 gennemført 15 observationer som "fodspor" med det formål at kortlægge den faktiske opgaveløsning samt hvilke konkrete faktorer der påvirker opgavevaretagelsen. Exprove har fulgt medarbejdere gennem en hel vagt og i alle opgaver og situationer på den pågældende vagt.

De 15 observationer har været gennemført efter denne fordeling:

- 5 i hjemmeplejen dækkende de 4 hjemmeplejeområde, dækkende de 5 hverdags-ugedage samt dækkende både dagvagter og aftenvagter
- 5 på plejecentre dækkende de 4 plejecenterområder, dækkende de 5 hverdags-ugedage samt dækkende både dagvagter og aftenvagter
- 5 i sygeplejen dækkende de 2 sygeplejeområde samt akut-sygeplejen, dækkende de 5 hverdags-ugedage samt dækkende både dagvagter og aftenvagter

Hver observation har været tilrettelagt med:

- Optegnelse af vagtens forløb/flow – hvilke opgaveaktiviteter i hvilken rækkefølge
- Registrering af den samlede tidsanvendelse jf. nedenfor
- Notering af undringer, kommentarer med fokus på hvad der henholdsvis hæmmer og fremmer opgavevaretagelsen
- Spørgsmål om medarbejderens vurdering af hvorvidt der var tale om en "normal" vagt
 - 4 af 5 medarbejdere vurderer at observationerne i hjemmeplejen skete på en "normal" dag, 5 af 5 medarbejdere vurderer at observationer på plejecentre skete på en "normal" dag samt 3 af 5 medarbejdere vurderer at observationerne i sygeplejen skete på en "normal" dag.

Registrering af tidsanvendelsen er sket jf. denne tids-standard for ældreområdet

Direkte brugeropgaver		X
Indirekte brugeropgaver		
	Kontakt til pårørende, samarbejdspartnere (sygehus, praktiserende læge) mv.	X
	Medicinhåndtering	X
	Fællesopgaver vedr. brugere (mad, rengøring, vask fx på fællesarealer)	X
	Vejtid	X
	Dokumentation	X
Andet		
	Møder	X
	Kompetenceudvikling, undervisning, oplæring	X
	Planlægning, koordinering	X
Fravær		
	Frokost, pauser	X
Ikke-placerbar		X
		I alt = vagtens længde

Der er desuden gennemført 3 observationer som "leder-fodspor" hvor Exprove gennem en hel dag har fulgt tre teamledere fra henholdsvis hjemmeplejen, plejecentre og sygeplejen.

Det er Exprove's vurdering, at dette data-materiale er af meget høj kvalitet og således dækkende for den faktiske opgaveløsning på ældreområdet. Data-materialet repræsenterer således en høj grad af validitet og er forbundet med væsentlig udsagnskraft.

Fokusgruppeinterviews

Der er den 10. og 12. november 2020 gennemført 4 fokusgruppeinterviews med henblik på at undersøge af de oplevede arbejdsforhold samt afprøve antagelser om sammenhænge mellem opgaver og ressourcer og forventninger.

De 4 fokusgruppeinterviews har været gennemført med:

- 8 medarbejdere fra hjemmeplejen med 2 fra hver af de 4 hjemmeplejeområder – deltagelsesprocent på 100%.
- 8 medarbejdere fra plejecentre med 2 fra hver af de 4 plejecenterområder. Der var frafald fra 1 medarbejder, hvilket giver en deltagelsesprocent på 87,5%.
- 6 medarbejdere fra sygeplejen med 3 fra hvert sygeplejeområde. 2 medarbejdere fra akut-sygeplejen var indbudt, men meldte afbud grundet arbejdet med corona-test.
- 10 teamledere med 4 fra hjemmeplejen, 4 fra plejecentre og 2 fra sygeplejen – deltagelsesprocent på 100%.

Fokusgruppeinterviews var oprindeligt planlagt som et fysisk møde, men grundet corona-restriktioner er disse i stedet gennemført som virtuelle-seancer.

Gennemførelsen af fokusgruppeinterviews er sket på baggrund af en semi-struktureret spørgeguide, og accentueret af den virtuelle form med stringent styring. Alle fokusgrupper har således indeholdt:

- Hver deltagers vurdering af egne oplevede arbejdsforhold kvantificeret på en skala fra 1 til 10, hvor 1 er dårlige arbejdsforhold og 10 er gode arbejdsforhold samt uddybende refleksioner om dette.
- Gruppedrøftelse af de oplevede arbejdsforhold og hvad der i særlig grad henholdsvis fremmer og hæmmer arbejdsforholdene.
- Uddybende gruppedrøftelse baseret på specifikke emner som medarbejderne oplever som fremmende/hæmmende for arbejdsforholdene understøttet af antagelser om sammenhænge mellem opgaver og forventninger baseret på de gennemførte observationer.

I fokusgruppeinterviewet med teamledere blev der både spurgt til teamledernes vurdering af medarbejdernes arbejdsforhold samt om deres vurdering af egne arbejdsforhold.

Det er Exprove's vurdering, at også dette data-materiale er af høj kvalitet og således generelt dækkende for oplevelsen af arbejdsforholdene på ældreområdet.