

Silkeborg Kommune

**Evaluering af projektet: Længst  
muligt i eget arbejdsliv**

---

Ældreområde Øst

Januar 2011

1.	INDLEDNING .....	1
2.	RESUME .....	3
3.	BAGGRUND, FORMÅL OG INDSATS .....	4
3.1	Projektets baggrund.....	4
3.2	Projekts målgruppe, formål og succeskriterier.....	5
3.3	Indsatserne i projektet .....	6
3.3.1	Beskrivelse af kurser og temadage .....	9
3.4	Logikken bag projektet.....	12
4.	ÆNDRERE PROJEKTFORUDSÆTNINGER .....	14
4.1	Finanskrisen, stigende ledighed og stigende udgifter .....	14
4.2	Omstruktureringer i efteråret 2009.....	16
4.3	Lukning af Kejlstruplund i foråret 2010.....	18
4.4	Ophør af projektet .....	20
4.5	Opsamling .....	21
5.	EVALUERINGSDESIGN OG METODE .....	23
5.1	Evalueringsdesign .....	23
5.2	Metode.....	24
5.2.1	Spørgeskemaundersøgelserne.....	25
5.2.2	Kvalitative interview .....	26
5.2.3	Fraværstatistik.....	27
5.3	Et ændret evalueringsdesign og metode.....	27
5.4	Evalueringsens gyldighed og pålidelighed .....	28
6.	EFFEKTERNE AF PROJEKTET .....	30
6.1	Projektets effekter på seniormedarbejdernes arbejdsglæde.....	30
6.1.1	Arbejdsglæde ved projektstart.....	30
6.1.2	Arbejdsglæde midtvejs i projektet.....	37
6.1.3	Konklusion på projektets effekter i forhold til arbejdsglæde.....	42
6.2	Projektets effekter i forhold til at fastholde seniorer.....	43
6.2.1	Fastholdelse af seniorer ved projektstart .....	44
6.2.2	Fastholdelse af seniorer midtvejs i projektet.....	49
6.2.3	Konklusion på projektets effekter i forhold til at fastholde seniorer .....	52
6.3	Projektets effekter i forhold til seniorernes helbred og fravær.....	53
6.3.1	Seniorernes helbred ved projektstart .....	53
6.3.2	Seniorernes helbred midtvejs i projektet .....	53
6.3.3	Samtlige medarbejders fravær .....	55

---

6.3.4	Konklusion på projektets effekter i forhold til seniorernes helbred og medarbejdernes fravær .....	58
6.4	Projektets samlede effekter .....	58
7.	AT VÆRE SENIOR .....	60
7.1	Hvad karakteriserer en seniormedarbejder? .....	60
7.2	Hvad giver arbejdsglæde? .....	61
7.3	At arbejde i team .....	63
7.4	Seniorpolitik .....	65
7.5	Opsamling .....	67
8.	KONKLUSIONER .....	68

## 1. INDLEDNING

Ældreområde Øst, Silkeborg Kommune har som opdragsgiver ønsket en ekstern evaluering af projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv. Projektet er støttet af Forebyggelsesfonden. Evalueringen er udført af NIRAS Konsulenterne i samarbejde med policy.dk.

Projektet handler om at skabe arbejdsglæde, mindske fraværet og fastholde ældre medarbejdere på de to plejecentre Karolinelundscentret og Kejlstruplund. Indsatsen er bl.a., at alle medarbejdere sendes på kurser i kommunikation. Medarbejdere over 50 år (seniorer) sendes på særlige mentorkurser, hvor de lærer at være mentorer for nye medarbejdere.

Projektet er tænkt og formuleret i 2008, hvor situationen er den, at ældreområdet har vanskeligt ved at rekruttere medarbejdere. Derfor handler det bl.a. om at fastholde medarbejderne, og få de ældre til at blive længere på arbejdspladserne.

Som følge af finanskrisen i 2007 og 2008 stiger ledigheden, og kommunerne får færre ressourcer. Projektet starter i foråret 2009, men allerede i efteråret 2009 bliver der foretaget omstruktureringer, der berører projektdeltagerne. Medarbejdere bliver omplaceret, får nye opgaver og kommer i en intern jobbank. Der sker en første reduktion af projektdeltagere. I foråret 2010 bliver det klart, at plejecentret Kejlstruplund i Silkeborg by skal lukkes. I juni måned 2010 afskediges de første medarbejdere. I august måned 2010 beslutter projektets styregruppe, at det ikke giver mening at fortsætte projektet. I november måned 2010 godkender Forebyggelsesfonden, at projektet afsluttes før tid og afrapporteringen sker i januar 2011.

Effekten af projektindsatsen bliver stærkt påvirket af omstruktureringerne i Silkeborg Kommune. Dette forhold gør det endog meget vanskeligt at isolere effekten af projektindsatserne. Dette gør dog ikke evalueringen mindre interessant, da datamaterialet stadig indeholder værdifuld viden, der kan anvendes i fremtiden. F.eks. hvornår og hvorfor ønsker medarbejdere over 50 år (seniorer) at forlade arbejdsmarkedet? Hvordan er deres tilfredshed med arbejdet, og hvordan er deres helbred? Hvad giver seniorerne arbejdsglæde? Ønsker medarbejdere på 50

år og derover overhovedet at blive kaldt for seniorer? Er det en god ide, at arbejdspladserne har en særlig seniorpolitik?

Rapporten er opdelt i 9 kapitler. Efter indledningen i kapitel 1 er der et kort resume i kapitel 2. Projektets baggrund, hvor projektets målgruppe, formål, succeskriterier og indsatser, beskrives i kapitel 3. Ændrede projektforudsætninger behandles i kapitel 4. Der er en omtale af finanskrisen, omstruktureringer i ældreplejen i Silkeborg Kommune, lukning af plejecenter og endelig ophør af projektet før tid. Inden evalueringsresultaterne præsenteres, er der i kapitel 5 en kort beskrivelse af evalueringsdesignet. Projektets effekter behandles i kapitel 6, som er det centrale kapitel i rapporten. Her undersøges det, om projektets indsatser har haft effekter på seniorernes arbejdsglæde, deres fastholdelse på arbejdsmarkedet og på deres helbred samt alle medarbejdernes fravær. I korthed, om projektet lever op til projektets formål og succeskriterier. I kapitlet er der også en vurdering af, om og hvordan de ændrede projektforudsætninger har haft indflydelse på projektets indsatser og effekter. Rapporten rundes af med kapitel 7, som omhandler det at være seniormedarbejder. Her undersøges det, hvordan seniormedarbejderne ser dem selv, hvad der giver dem arbejdsglæde, hvordan det er at arbejde i teams samt hvad de mener om seniorpolitik. Rapporten afsluttes med kapitel 8, som er en samlet konklusion.

## 2. RESUME

Projektet Længst muligt i eget arbejdsliv omhandler medarbejderne på to plejecentre i Silkeborg Kommune. Alle medarbejdere har været på kurser i kommunikation og har deltaget i temadage. Medarbejdere over 50 år har været på et særligt udviklet mentorkursus. Projektet har bl.a. haft som mål, at forbedre arbejdsglæden og trivslen blandt medarbejderne. Det skulle betyde, at fraværet ville blive mindre. Det var også et mål, at gøre det lettere at rekruttere nye medarbejdere til sektoren og fastholde de ældre medarbejdere.

Den generelle samfundsøkonomiske situation ændrede sig i projektperioden, og de to plejecentre oplevede omstruktureringer og fyringer. Til sidst blev det ene plejecenter nedlagt, og projektet blev afsluttet før tid. Disse faktorer har i den grad påvirket projektet, således at de forventede positive effekter af projektets indsats er udeblevet. Arbejdsglæden og trivslen er ikke blevet bedre igennem projektperioden. De ældre medarbejdere ønsker ikke at blive i længere tid på arbejdsmarkedet, snarere tværtimod! Sygefraværet er ikke blevet nedbragt, men er snarere blevet større på grund af omstruktureringer og fyringer.

Medarbejderne har været glade for kurserne og temadagene. Den viden de har tilegnet sig, vil de kunne anvendes i fremtiden og på andre arbejdspladser.

Medarbejdere over 50 år ønsker ikke at blive betragtet som seniormedarbejdere. De ønsker ikke en særlig seniorpolitik. Dette på trods af, at mange af medarbejderne er nedslidte og har smerter i ryggen, nakken og skulderne. Medarbejderne arbejder i teams, og da teamene selv fordeler opgaverne mellem sig, er det vanskeligt at tage særlige hensyn til ældre medarbejdere.

Generelt er der mange forhold uden for arbejdspladsen, der har indflydelse på, hvornår seniorerne ønsker at forlade arbejdsmarkedet. Det er f.eks. fritidsinteresser, ægtefællens ønske om at gå på efterløn eller pension, men naturligvis også helbredet. I forhold til helbredet kan arbejdspladsen have en vis betydning.

### 3. **BAGGRUND, FORMÅL OG INDSATS**

Kapitlet indledes med en beskrivelse af projektets baggrund (3.1) efterfulgt af en beskrivelse af projektets målgruppe, formål og succeskriterier (3.2). Der er en omtale af indsatserne i projektet (3.3). Afslutningsvis præsenteres logikken bag projektet i en figur (3.4).

#### 3.1 **Projektets baggrund**

Projektet omhandler medarbejderne på to plejecentre i Silkeborg Kommune<sup>1</sup>. Karolinelundcentret er beliggende i Gjern, som før 2007 var en selvstændig kommune. Kejlstruplund er beliggende i Silkeborg by. Medarbejderne på de to institutioner har før projektstarten i foråret 2009 oplevet en række organisatoriske ændringer. På Karolinelundscentret etableres mindre plejeenheder. Alle medarbejdere skal arbejde i teams. Generelt stilles der nye krav til medarbejderne i form af nye samarbejdsformer, ny lovgivning og i det hele taget en ny organisatorisk struktur.

Især de ældre medarbejdere føler sig usikre på ”alt det nye”<sup>2</sup>. Mange af de ældre medarbejdere har været ansat i mange år, og har udviklet faste rutiner. De nye krav medvirker til ”negative forventninger til seniorkarrieren”<sup>3</sup>. De ældre medarbejdere taler om, at ”forlade faget i utide”<sup>4</sup>.

Generelt er mange medarbejdere usikre overfor de nye krav til samarbejde og den nye måde at organisere arbejdet på. Det afspejler sig i det psykiske arbejdsmiljø, stor personaleomsætning og et stort fravær hos især de nyansatte, afløsere og udsatte medarbejdere. Det medvirker til, at arbejdet bliver sværere for de tilbageblevne og afstedkommer nedslidning og et dårligere arbejdsmiljø.

---

<sup>1</sup> Det følgende afsnit bygger på projektbeskrivelsen, 2009.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

På de to arbejdspladser lægges der stor vægt på at være rummelige og påtage sig et socialt ansvar. Det betyder, at der er ansat personer på fleksjob og personer der er udsatte, sårbare og har sociale eller personlige belastninger. Det bidrager også til stort fravær og stor personaleomsætning.

De nye krav betyder, at der er medarbejdere, der føler, at deres viden ikke er tilstrækkelig. De mangler teori og praksisviden om fremtidens plejemiljøer. De fastholdes i gamle rutiner og kulturer. Kurser og efteruddannelse er blevet til en individuel og tavs viden, som medarbejderne i deres samarbejde ikke kan bringe i anvendelse.

### 3.2 **Projektets målgruppe, formål og succeskriterier**

Målgruppen i projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv er social- og sundhedshjælpere og assistenter samt tilknyttet køkken- og servicepersonale på Karoline-lundscentret og Kejlstruplund. Det er 130 personer. Projektet lægger særlig vægt på 50 medarbejdere, der er i alderen mellem 50 og 64 år. I projektet benævnes de som seniormedarbejdere.

Projektets formål<sup>5</sup> er, at:

- *”kvalificere medarbejderne til at bevæge sig fra vanetænkning til nytænkning”*
- *”udvikle trivslen på arbejdspladsen og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø”*
- *”medarbejderen tager ansvar for egen trivsel”*
- *”forebygge nedslidning og forhindre førtidigt arbejdsophør hos...seniormedarbejdere”*
- *”synliggøre...erfaringsbaserede viden så kolleger og nye medarbejdere får glæden af den”*
- *”etablere velfungerende selvstyrende teams med indflydelse på eget arbejde...”*
- *”udvikle arbejdspladsen i retning af fremtidens ældrepleje...”*
- *”rekruttere og fastholde flere veluddannede unge”*

---

<sup>5</sup> De følgende citater er fra Projektbeskrivelsen, 2009.

Projektet har angivet følgende kvantitative mål som succeskriterier<sup>6</sup>:

- ”50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet”
- ”80 % af medarbejderne angiver, at ”JEG har gjort en forskel i dag””
- ”90 % af medarbejderne har deltaget i samtlige projektaktiviteter”
- ”Fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår”
- ”personaleomsætningen (reduceres) med minimum 10 % årligt i de 2 projektår”

### 3.3 Indsatserne i projektet

I projektansøgningen beskrives indsatserne i projektet som projektets aktiviteter<sup>7</sup>. Det er aktiviteter, der har til hensigt at realisere projektets formål og succeskriterier.

Projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv indeholder flere forskellige indsatser, men den primære indsat er medarbejdernes deltagelse på kurser og temadage. Kurser og temadage beskrives nærmere i afsnit 3.3.1. Følgende indsatser er beskrevet i projektansøgningen<sup>8</sup>:

- ”Kvalificering af seniormedarbejdere til mentorer for nyansatte / nyuddannede”. Det gennemføres som AMU-kurser.
- ”Refleksionsbaserede praksisnære undervisningsforløb om selvstyreende teams”. Det gennemføres med ekstern konsulent.
- ”Undervisningsforløb om anerkende kommunikation og samarbejde”. Det gennemføres som AMU-kurser og ekstern konsulent.
- ”Temadage om, hvordan man arbejder og samarbejder i fremtidens plejemiljøer”. Det gennemføres som AMU-kurser og med ekstern konsulent.

---

<sup>6</sup> Succeskriterierne er taget fra Projektbeskrivelsen, 2009.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

Endvidere nævnes som indsats, at man ønsker at etablere selvstyrende teams, fordi:

*”at netop kombinationen af kvalificering af seniormedarbejdere, etablering af selvstyrende teams og forståelse for arbejdet i fremtidens plejemiljøer vil give en synergieffekt i retning af et bedre psykisk arbejdsmiljø og reduktion af fravær og førtidig arbejdsophør”<sup>9</sup>*

og at:

*”den ekstra indsats gennem de valgte aktiviteter vil virke, fordi de støtter op om processen med at gå fra vanetænkning til nytænkning”<sup>10</sup>.*

Tidspunkterne for indsatserne fremgår af projektets tidslinje nedenfor.

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.



### 3.3.1 *Beskrivelse af kurser og temadage*

Kurserne er målrettet til projektet, men tager udgangspunkt i nogle godkendte AMU-kurser, der omtales nedenfor. Ligeledes er temadagene målrettet projektet.

#### 3.3.1.1.1 *Mentoruddannelsen*

Som udgangspunkt blev mentoruddannelsen kun tilbudt medarbejdere på 50 år og derover. Følgende kurser indgik i mentoruddannelsen:

AMU-kursus	Karakteristika
Nummer	45622
Titel:	Medarbejdernes personlige ressourcer i jobbet
Varighed	4,0 dage
Godkendelsesperiode:	01-07-2006 og fremefter
Status (EUU) og Status (UVM):	GOD
Handlingsorienteret målformulering for arbejdsmarkedsuddannelserne	Deltageren kan ud fra virksomhedens mål skriftligt formulere en personlig vision og handlingsplan for sit eget merbidrag i virksomheden i forbindelse med nye arbejdsopgaver, nye samarbejdsformer og nye samarbejdspartnere. Med baggrund i virksomhedens vision, strategi og mål for en selvstyrende gruppe kan deltageren medvirke til sikring af kundefokus i alle arbejdsopgaver. Deltageren kan i samarbejde med kolleger identificere, prioritere og vælge den handlingsstrategi, der bedst videreudvikler et velfungerende team.

AMU-kursus	Karakteristika
Nummer	45369
Titel:	Videndeling og læring for medarbejdere
Varighed	3,0 dage
Godkendelsesperiode:	01-01-2006 og fremefter
Status (EUU) og Status (UVM):	GOD
Handlingsorienteret målformulering for arbejdsmarkedsuddannelserne	På baggrund i viden om forudsætninger for videndeling og læring kan deltageren medvirke til at understøtte produktionsgrupper i at være selvudviklende i forskellige arbejdsmæssige sammenhænge. Deltageren kan medvirke til at skabe og understøtte netværk for erfaringsudveksling inden for eget jobområde herunder anvende forskellige metoder, teknikker og tekniske hjælpemidler med henblik på at sætte kolleger i stand til at udføre eller forbedre udførelsen af opgaver til et tilfredsstillende kvalitetsniveau.

### 3.3.1.1.2 *Alles kompetenceudvikling*

Følgende kurser var for alle medarbejdere på de to plejecentre:

AMU-kursus	Karakteristika
Nummer	45368
Titel:	Værdibaserede arbejdspladser
Varighed	2,0 dage
Godkendelsesperiode:	01-01-2006 og fremefter
Status (EUU): og Status (UVM):	GOD
Handlingsorienteret målformulering for arbejdsmarkedsuddannelserne	På baggrund værdibaseret ledelse og kendskab til virksomhedens interessenter kan deltageren medvirke til at udvikle, formulere og implementere virksomhedens værdier. Med henblik på at sikre sammenhæng imellem virksomhedens værdier, visioner og mål kan deltageren agere som værdiagent herunder virke som kultur- og værdiformidler inden for eget arbejdsområde.

AMU-kursus	Karakteristika
Nummer	45366
Titel:	Kommunikation i teams
Varighed	3,0 dage
Godkendelsesperiode:	01-01-2006 og fremefter
Status (EUU) og Status (UVM):	GOD
Handlingsorienteret målformulering for arbejdsmarkedsuddannelserne	Efter gennemført uddannelse kan deltageren medvirke til at forbedre kommunikationen i virksomheden og i dens teams, herunder isolere og løse kommunikationsproblemer og omsætte væsentlige informationer til beslutning og handling. Deltageren kan forbedre egen kommunikation og derigennem meddele sig med færre fortolkningsmuligheder og skille væsentlige meddelelser fra uvæsentlige. Med henblik på at kunne formulere klare krav til meddelelser imellem medarbejdergrupper i virksomhedens organisation kan deltageren beskrive informationsstrømme i virksomheden. Deltageren kan desuden anvende informationsteknologiske hjælpemidler i arbejdet med kommunikation.

#### 3.3.1.1.3 *Temadag internt med ekstern underviser*

Under overskriften ”*Udvikling af fremtidens omsorgsmiljøer*” er der afholdt forløb med følgende overskrifter:

- Fra traditionelle plejemiljøer med fokus på ”*Pleje*” til fremtidens omsorgsmiljøer med fokus på:
- ”*Den gode hverdag*”
- Forandring fryder - eller gør det?
- Et ændret værdisæt - tidens krav om forandring
- At skabe sammenhæng mellem værdier - holdninger – handlinger
- Vi kan alle være med og bidrage til fremtidens omsorgsmiljøer - vi skal bare have tydelige billeder af: Hvor er vi - og hvor skal vi hen!

Se i øvrigt projektets tidsplan ovenfor.

### 3.4 **Logikken bag projektet**

Projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv er indtegnet<sup>11</sup> i en logisk model jf. figur 1 nedenfor.

Projektet identificerer nogle problemer. På den baggrund er der opstillet nogle formål. Forebyggelsesfonden og Silkeborg Kommune giver ressourcer til at finansiere aktiviteter, der gennemføres. Forebyggelsesfonden har bevilliget 1,1 million kr. til projektet<sup>12</sup>. Tilsammen er der tale om indsatser, der afstedkommer nogle resultater. Sidstnævnte kan måles i umiddelbart output og effekter på kort-sigt, mellemlang- og langsiget jf. figur 1 nedenfor. I projektansøgningen er der ikke foretaget en klar inddeling af effekterne på kort-, mellemlang- og langsiget.

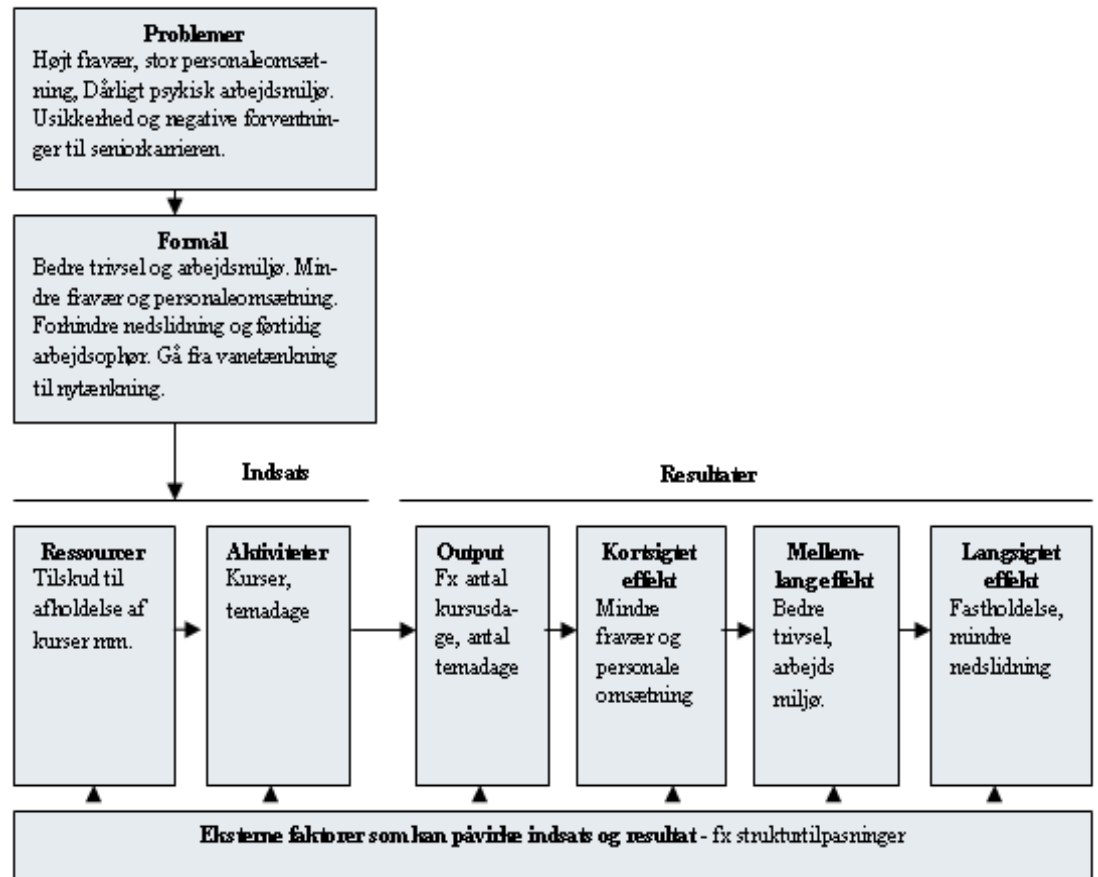
Nederst i figur 1 er der en kasse, som benævnes ”eksterne faktorer”. Det er faktorer, som ligger udenfor projektet, og som kan have indflydelse på projektets ressourcer, aktiviteter, output og effekter. F.eks. strukturtilpasninger i form af besparelser og øget arbejdstempo, som kan tænkes at påvirke projektets mål om øget trivsel og arbejdsglæde. I kapitel 4 beskrives disse faktorer, som ændrede projektforsætninger.

---

<sup>11</sup> Det er evaluators fortolkning af projektet.

<sup>12</sup> Midtjyllands Avis, den 13. maj 2009: ”Uddannelse skal give ny gejst i plejesektoren”, 2. sektion, p. 4.

Figur 1: Logisk model over projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv



## 4. ÆNDREDE PROJEKTFORUDSÆTNINGER

Kapitlet forsøger at give et overblik over udviklingen i projektet med særlig vægt på eksterne faktorer, der kan tænkes at spille ind på projektets resultater. Det er faktorer, der har ændret projektets forudsætninger. Det kan være eksterne faktorer, der spiller ind på f.eks. rekrutteringen af medarbejdere, medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel, det psykiske arbejdsmiljø, medarbejdernes ønsker om at blive på arbejdsmarkedet og deres fravær. I kapitel 6 er der en nærmere analyse af de eksterne faktoreres betydning.

Afsnit 4.1. opridser i kort oversigtsform udviklingen i dansk økonomi. Der er en omtale af finanskrisen, udviklingen i ledigheden i Silkeborg Kommune, kommunens generelle udgifter, udgifter til ældreområdet og antallet af pladser på plejehjem/plejecentre. Afsnit 4.2. omhandler den første eksterne ændring i november 2009, der direkte påvirker antallet af deltagere i projektet. Afsnit 4.3. behandler den næste ændring i projektet i juni 2010. Her nedlægges det ene af de to plejecentre, og medarbejderne afskediges. Afsnit 4.4. beskriver beslutningen om at standse projektet før tid. I afsnit 4.5. er der en opsamling af de eksterne faktorer, som medvirker til at ændre projektets forudsætninger.

### 4.1 **Finanskrisen, stigende ledighed og stigende udgifter**

Projektet er tænkt og formuleret i 2008, hvor situationen er den, at ældreområdet har vanskeligt ved at rekruttere medarbejdere. Derfor handler projektet bl.a. om at fastholde medarbejderne på arbejdspladserne, og få dem til at blive to år længere på arbejdsmarkedet. Det handler også om at gøre det lettere at være ny medarbejder, da den nyansatte får støtte af en særlig uddannet mentor.

Som en ekstern faktor (jf. figur 1) opstår der en international finanskrisen i 2007. Danmark rammes i 2008. I regeringens økonomiske redegørelse fra maj 2009 kan man læse:

”Danmark er også meget påvirket af krisen især som følge af de svækkede eksportmuligheder, men også privatforbruget faldt væsentligt sidst i 2008. Ledigheden er derfor steget markant gennem foråret, men fra et lavt niveau.”<sup>13</sup>

For Silkeborg Kommune øges bruttoledigheden med næsten 150 procent fra 2008 til 2009 jf. tabel 1 nedenfor. Ledigheden går fra 1,4 procent af arbejdsstyrken i 2008 til 3,4 procent af arbejdsstyrken i 2009 i Silkeborg Kommune.

**Tabel 1: A-dagpenge omregnet til fuldtidspersoner. Ledighed og aktivering (bruttoledighed).**

År	Antal fuldtidspersoner	Fuldtidspersoner i pct. af arbejdsstyrken 16-66 år
2006	1.799	4,0
2007	1.068	2,4
2008	654	1,4
2009	1.553	3,4

Kilde: Registeret for arbejdsmarkedsstatistik (RAM), AMANDA, <http://www.jobindsats.dk/>

Social- og sundhedshjælpere og assistenter er organiseret i FOA. Ifølge tabel 2 bliver flere FOA-medlemmer også arbejdsløse i Silkeborg Kommune. Antal fuldtidspersoner der er ledige stiger fra 42 i 2008 til 59 i 2009.

**Tabel 2: A-dagpenge. Bruttoledighed omregnet til antal fuldtidspersoner for FOA og Gnsn. varighed.**

År	Antal fuldtidspersoner	Gnsn. varighed, uger
2006	170	18,8
2007	88	14,7
2008	42	11,8
2009	59	17,0

Kilde: Registeret for arbejdsmarkedsstatistik (RAM), AMANDA, <http://www.jobindsats.dk/>

En analyse foretaget på baggrund af de kommunale nøgletal for Silkeborg Kommune viser, at der er sket en række økonomiske ændringer i kommunen.

<sup>13</sup> Finansministeriet (2009): Økonomisk Redegørelse, maj 2009, p. 8.

Ifølge tabel 3 er Silkeborg Kommunes bruttodriftsudgifter per indbygger steget jævnt fra 2007 til 2010 i absolutte tal. På ældreområdet er bruttodriftsudgifterne til ældreomsorg direkte faldet i 2009 og i 2010 (budgetterede tal) i forhold til 2008. Det samme er antallet af plejehjemspladser. Tallene indikerer, at Silkeborg Kommune har foretaget en ændret prioritering til ulempe for ældreområdet.

**Tabel 3: Silkeborg Kommunes årlige driftsudgifter pr. indb. og udgifter til ældreomsorg pr. indb. samt pladser på plejehjem/centre.**

År	Bruttodriftsudgifter pr. indb. i kr.	Bruttodriftsudgifter til ældreomsorg pr. indb. i kr.	Pladser i plejehjem/pl.centre pr. 1.000 65+/67+-årige
2007	58.766	7.603	17,9
2008	62.227	8.588	12,2
2009	63.142	8.432	11,0
2010 (budgetteret)	64.734	8.280	Ikke opgivet

Kilde: De kommunale nøgletal, <http://www.noegletal.dk/>

#### 4.2 Omstruktureringer i efteråret 2009

Projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv starter i foråret 2009, men allerede i efteråret 2009 bliver der foretaget omstruktureringer og ændringer på Kejlstruplund og Karolinelundcentret. Evaluator bliver orienteret om situationen den 28. oktober 2009. Forebyggelsesfonden får en skrivelse fra projektets styregruppe dateret den 10. november 2009. Ændringerne er følgende<sup>14</sup>:

Kejlstruplund:

- *”Nedlæggelse af 5 utidssvarende boliger på øverste etage i plejehjemsdelen.*
- *Ændring af status for 36 plejeboliger i andelsboligdelen til ældreboliger under frit valg.*
- *Alle medarbejdere tilbydes samtale om deres jobønsker, uddannelsesønsker og fremtidige arbejdsfunktioner på plejehjemmet, i ældreboligerne eller i frit valg, og ingen bliver afskediget. Beslutningerne forventes ta-*

<sup>14</sup> Brev til Forebyggelsesfonden af 10.11.2009.

*get inden udgangen af november, og ændringerne forventes gennemført inden for det kommende halve år”.*<sup>15</sup>

Karolinelundcentret:

- *”Oprettelse af 18 demenspladser i to nye afdelinger.*
- *Ingen medarbejdere, som indtil nu har deltaget i projektet, forventes at flytte til de nye afdelinger”.*<sup>16</sup>

Styregruppen vurderer, at der ikke vil ske ændringer i forhold til projektets formål og succeskriterier samt metoden<sup>17</sup>. Den 16. november 2009 sender Forebyggelsesfonden en e-mail<sup>18</sup>, hvor det fremgår, at Fonden anbefaler, at projektet fortsætter.

Den 8. oktober 2009 kan man i Midtjyllands Avis læse en overskrift der lyder, at: *”42 plejeboliger bliver nedlagt”* og *”Nedlæggelsen sker som led i at finde et tocifret millionbeløb i besparelser for at holde budgettet i år og næste år”*. Endvidere kan man læse, at udvalgsformanden Hans-Jørgen Hørning:

*...”lægger ikke skjul på, at når beslutningen kommer nu, så er årsagen et truende underskud i år på ældreområdet på 6-7 millioner kroner, der i kombination med et krav om en besparelse på 4 millioner kroner på 2010-budgettet og et underskud på 10,5 millioner kroner fra sidste år, gør det nødvendigt med ændringer på ældreområdet”*<sup>19</sup>.

En avisartikel forsøger nærmere at forklare, hvorfor der skal ske besparelser på ældreområdet i Silkeborg Kommune<sup>20</sup>. For det første sker der en såkaldt opgaveglidning. Sygehusene er hurtigere til at udskrive patienter. Det giver et pres på de kommunale plejecentre. Plejen er *”tungere”*, og derfor mere omkostningskrævende. For det andet kan man læse: *”at stadig flere ældre bliver meget plejekrævende”*<sup>21</sup>. De to faktorer til sammen giver et minus på budgettet for 2009 på 6 til 7 millioner kr.<sup>22</sup> Endvidere har ældre- og sundhedsudvalget en gæld på *”et tocifret millionbeløb”*<sup>23</sup>, som skal nedbringes. Avisen vurderer, at:

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> E-mail sendt fra Peter Andersen den 16.11.2009 til Marie Elisabeth Raes

<sup>19</sup> Midtjyllands Avis, 08.10.2009: *”42 plejeboliger bliver nedlagt”*.

<sup>20</sup> Midtjyllands Avis, 08.10.2009: *”Ændrede plejekrav presser økonomien”*.

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

*”De mange nedlæggelser og omlægninger af plejepladser vil også betyde store rokeringer for mange ansatte, og løst anslået forventes effekten af ændringerne at betyde en samlet reduktion, der svarer til 18 fuldtidsstillinger på årsplan.”<sup>24</sup>*

I det sene efterår 2009 udspiller der sig en debat i medierne omkring Kejlstruplund. Der er læsebrev og avisartikler med overskrifter som: *”Det er ikke fair at lukke Kejlstruplund”<sup>25</sup>*; *”Politikerne svigter beboere på Kejlstruplund”<sup>26</sup>* og *”Ældre beboere i plejeboliger vil ikke flytte - Kom til fornuft og bevar plejeboligerne på Kejlstruplund, lyder opfordringen til politikerne fra beboere”<sup>27</sup>*.

Projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv oplever til stadighed en reduktion i antallet af medarbejdere og derfor deltagere i projektet. I projektansøgningen oplyses det, at der i alt deltager 130 personer, med særlig fokus på 50 seniormedarbejdere<sup>28</sup>. I en avisartikel fra maj 2009 fremgår det, at der deltager 120 medarbejdere, hvoraf 40 er seniormedarbejdere<sup>29</sup>. I en brochure om projektet fremstillet i forbindelse med deltagelse på Personalepolitisk Messe 2010 i Bella Center den 12. januar fremgår det, at der er 120 medarbejdere, der deltager. 47 er seniormedarbejdere, hvoraf 34 har taget imod et tilbud om uddannelse til mentor<sup>30</sup>.

#### 4.3 **Lukning af Kejlstruplund i foråret 2010**

På et styregruppemøde den 11. maj 2010 bliver evaluator orienteret om, at: *”Der er i dag taget politisk beslutning om, at Kejlstruplund skal lukkes som et led i kommunens generelle besparelser på Sundheds- og Omsorgsområdet”<sup>31</sup>*. Desuden har: *”...Silkeborg Kommune i forbindelse med den kommende massive afskedigelsesrunde opfordret alle medarbejdere til at overveje deres arbejdssituation og evt. fremskynde en førtidspension, efterløn, videreuddannelse eller orlov”<sup>32</sup>*.

For styregruppen er det klart, at lukningen og opfordringen til medarbejderne om at gå før tid modarbejder projektets formål og succeskriterier. F.eks. at med-

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Midtjyllands Avis den 24.10.2009: *”Det er ikke fair at lukke Kejlstruplund”*

<sup>26</sup> Midtjyllands Avis, 27.10.2009: *”Politikerne svigter beboere på Kejlstruplund”*

<sup>27</sup> Midtjyllands Avis, 29.10.2009: *”Ældre beboere i plejeboliger vil ikke flytte”*

<sup>28</sup> Projektansøgningen, 2009.

<sup>29</sup> Midtjyllands Avis, 13.05.2009: *”Uddannelse skal give ny gejst i plejesektoren”*

<sup>30</sup> Brochuren *”Længst muligt i eget arbejdsliv – vi vil så gerne blive 2 år længere”*, Område Øst, Silkeborg Kommune.

<sup>31</sup> Referat af styregruppemøde, 11.05.2010.

<sup>32</sup> Ibid.

arbejderne skal blive 2 år længere på arbejdsmarkedet. Igennem længere tid har der også været et ansættelsesstop indenfor omsorgsområdet. Det betyder, at de nyuddannede mentorer i projektet ikke får mulighed for at afprøve deres kompetencer og udøve funktionen som mentor.

Styregruppen beslutter, at Kejlstruplund skal udgå af projektet, men at projektet skal køre videre<sup>33</sup>. En af årsagerne er, at det vil være svært at sige til seniorerne, at man nu ikke er interesseret i dem. Afskedigelserne sker den 1. og 2. juni 2010<sup>34</sup>.

Allerede den 1. marts 2010 skriver Midtjyllands Avis følgende overskrift og manchet: *”Gigantisk sparerunde i Silkeborg Kommune.: Byrådet gør klar til at spare 250 millioner kroner. Det kan blandt andet betyde skolelukninger, færre ansatte i børnehaver, dårligere service til ældre, lukning af bogbussen og et bibliotek. En række ansatte bliver fyret og op mod 600 stillinger nedlægges”*.<sup>35</sup>

Der er tale om et katalog udarbejdet af kommunens embedsmænd. De foreslår bl.a. lukning af Kejlstruplund<sup>36</sup>. I de følgende måneder er der en debat i den lokale avis. I en artikel fremgår det, at mange ansatte indenfor ældreplejen i Silkeborg er taget til møde med ældre- og sundhedsudvalget. Avisen giver et referat af de ansattes kommentarer:

*”Jeg har været indenfor dette her fag i 35 år, og situationen er efterhånden for-  
tvivlende. Hvorfor flytter vi ikke bare de ældre til Vestre Fængsel? Her ville de i  
det mindste få en gåtur hver dag, for den retlighed har fangerne. Det er mere  
end vores ældre har”*<sup>37</sup>.

*”Hvorfor lukke plejehjem i midtbyen, hvor de ældre trives og er glade for at bo?  
Hvem skal bestemme, at standarden ikke er god nok? Vi taler om normale æl-  
dre, der ikke har særlige behov”*<sup>38</sup>.

*”På Kejlstruplund blev 36 beskyttede boliger lavet om til ældreboliger, og så  
skulle plejehjemmets køkken pludselig nedlægges og rives ned og maden laves  
på Rosengårdscenteret, og det viste sig at være for dyrt, og så skulle køkkenet  
åbnes igen. Og nu vil man så lukke Kejlstruplund. Hvis det ikke er spild af penge  
indenfor ældreområdet, ved jeg ikke, hvad det er”*.<sup>39</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Midtjyllands Avis, 01.03.2010: *”Gigantisk sparerunde i Silkeborg Kommune”*.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

En artikel fra Ritzaus Bureau den 1. juni 2010 oplyser, at der er 656 fyringsbreve på vej ud til ansatte i Silkeborg Kommune, fordi kommunen skal spare 250 millioner kroner<sup>40</sup>. I forhold til jobsituationen kan man læse at:

*”...af de 656 job tilbydes der genansættelse på ændrede vilkår for 228 medarbejdere. Ikke alle stillinger, der fjernes, er fuldtidsstillinger, men omregnet til fuld tid drejer det sig om 401. Chef for Job- og Borgerservice Michael Maaløe oplyser, at der lige nu ikke er mulighed for genansættelse for ret mange”<sup>41</sup>.*

Besparelserne rammer især unge- og ældreområdet. Borgmesteren forklarer, at årsagen til de store besparelser, dels skal findes i kommunesammenlægningen i 2007, hvor Silkeborg Kommune blev udvidet med 3 mindre landkommuner, og dels i den kommunale udligningsordning<sup>42</sup>.

Det er efterhånden vanskeligt at få overblik over, hvor mange der stadig deltager i projektet. Det fremgår af en e-mail den 11. marts 2010<sup>43</sup>, at der er 13 seniorer på Kejlstruplund og 12 seniorer på Karolinelundcentret. Med andre ord er antallet af seniorer reduceret fra 50 i projektbeskrivelsen til 25 seniorer per 11. marts 2010.

#### 4.4 Ophør af projektet

Efter en spørgeskemaundersøgelse og gennemførelsen af interview af seniormedarbejdere og teams blev det klart for styregruppen i august 2010, at: *”der ikke er basis for umiddelbart at fortsætte”<sup>44</sup>*. Antallet af deltagende seniorer vil i den resterende projektperiode være nede på 18 personer, der er ansat på Karolinelundcentret i Gjern. Der indsendes en statusrapport til Forebyggelsesfonden.

Den 2. november 2010 afholder Forebyggelsesfonden et telefonmøde med styregruppen for projektet. Forebyggelsesfonden skriver et referat af mødet<sup>45</sup>. Det fremgår her:

*”Der er truffet politisk beslutning om en markant organisationsændring i Silkeborg Kommune, som betyder, at de arbejdspladser, som deltager i projektet,*

---

<sup>40</sup> Ritzaus Bureau, 01.06.2010: *”Silkeborg på skrump koster 650 job”*.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> E-mail sendt den 11.03.2010 til evaluator fra Marie Elisabeth Raes.

<sup>44</sup> Referat af styregruppemøde d. 23.8.2010.

<sup>45</sup> Referat af 3. november 2010, Forebyggelsesfonden.

*ikke består i den form, som er en forudsætning for, at projektet kan gennemføres meningsfuldt*<sup>46</sup>.

Den 2. november 2010 er der 12 seniorer tilbage af de oprindelige 50 seniorer, der deltog i projektet med titlen: Længst muligt i eget arbejdsliv<sup>47</sup>. Styregruppen skønner, at der per 31. december 2010 vil være 9 seniorer tilbage i projektet.

Fonden godkender, at projektet afsluttes før tid<sup>48</sup>. Det vedtages, at der skal udarbejdes en resultatopsamling i form af en endelig evalueringsrapport samt en ændring i det oprindelige evalueringsdesign jf. kapitel 5 afsnit 5.3. Afrapporteringen skal ske i januar måned 2011.

I et interview i december 2010 fortæller den øverste leder for projektet, at i juni måned 2010 forsvinder 50 procent af seniormedarbejderne ud af projektet og: *”så bliver det klart, at projektet ikke giver mening længere”*. Det giver heller ikke mening for projektdeltagerne at deltage. Hun fortæller videre: *”Der var ingen interesse. Der var vrede omkring at lukke plejehjemmet og denne vrede overskyggede alt. Det er glemt, at det (projektet) eksisterer”*.

En distriktsleder fortæller, hvordan de eksterne faktorer spiller ind og gør det vanskeligt at gennemføre projektet efter planen. Hun beretter om en medarbejder, der har sagt, at: *”i min familie går vi ikke på pension”*, men alligevel bliver ledelsen nødt til at sende hende på pension. Distriktsledelsen fortæller videre:

*”Det er overskriften, ”Fastholdelse af medarbejdere”, der går galt, det er her, det ikke giver mening længere. Jeg ville selv blive gal, hvis jeg fik en fyreseddel samtidig med, at der kørte et projekt om fastholdelse i arbejde. De organisatoriske ændringer har haft stor indflydelse.*

En tidligere tillidskvinde mener i december 2010, at projektet skulle: *”være lukket ned længe før.”* og videre: *”Det var irriterende at være med til sidst. Det fyldte for meget uden at kunne kaste noget af sig.”*

#### 4.5 Opsamling

Som det er fremgået, er der en række eksterne faktorer, som oprindeligt ikke er indtænkt i projektets problemer, formål, indsatser og mulige effekter jf. den logiske model i figur 1 ovenfor.

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

Den generelle økonomiske situation er ændret siden projektet blev formuleret og godkendt af Forebyggelsesfonden. Projektet handler bl.a. om at fastholde medarbejderne 2 år længere på arbejdsmarkedet, og blive bedre til at rekruttere og fastholde nye medarbejdere. Finanskrisen betyder, at ledigheden i Silkeborg Kommune mere end fordobles. Det må gøre det lettere at tiltrække arbejdskraft til ældresektoren, hvilket dog ikke er aktuelt i projektperioden.

I projektperioden iværksætter Silkeborg Kommune en politik, der giver besparelser og afstedkommer omprioriteringer. Projektet starter op i foråret 2009, men allerede i efteråret 2009 kommer de første strukturændringer. Det medfører, at der sker en reduktion i antallet af projektdeltagere. I foråret 2010 bliver det besluttet, at det ene af de to plejecentre skal lukke, og mange af medarbejderne skal afskediges. Igennem længere tid har der i aviserne været en debat omkring besparelser og afskedigelser indenfor ældreområdet i Silkeborg Kommune.

Der sker yderligere en markant reduktion i antallet af projektdeltagere. Debatten og lukningen bidrager næppe til at realisere projekts formål og succeskriterier. Med andre ord bidrager de eksterne faktorer næppe til medarbejdernes arbejdsglæde, trivsel, det psykiske arbejdsmiljø og ønsket om at blive to år længere på arbejdsmarkedet. Ikke mindst fordi medarbejderne opfordres til at pensionere sig selv før tid eller tage videreuddannelse.

De eksterne faktorer ændrer projektet så meget, at det beslutes, at projektet skal ophøre før tid.

## 5. EVALUERINGSDESIGN OG METODE

Kapitlet indledes med en kort beskrivelse af evalueringsdesignet (5.1). Derefter er der en beskrivelse af metoderne (5.2). I begge afsnit indgår der en beskrivelse af, hvordan design og metoder er blevet påvirket af de eksterne faktorer, og hvordan der er sket ændringer under projektførelsen. Der er en omtale af et ændret evalueringsdesign og metode ved projektophør (5.3). Der er et afsluttende afsnit omkring evalueringens gyldighed og pålidelighed (5.4).

### 5.1 Evalueringsdesign

Projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv er formuleret positivt. Der lægges vægt på indsats (intervention) og effekt jf. figur 1 ovenfor. Der formodes at være sammenhænge mellem nogle årsager og virkninger.

Denne evaluering undersøger, om projektets indsatser (aktiviteter) afstedkommer de mål, der er opstillet i projektansøgningen. Inden for evalueringens litteratur taler man om målopfyldelsesmodellen<sup>49</sup> eller målopfyldelsesevaluering<sup>50</sup>.

I forhold til figur 1 ovenfor forsøger denne evaluering at vurdere om projektets indsatser producerer de ønskede effekter. I projektansøgningen omtalt som mål og succeskriterier.

Evalueringen er designet sådan, at evaluator i teorien kan måle en udvikling fra projektstart til midtvejs i projektet og frem til projektafslutningen. Det forudsættes, at udviklingen bliver påvirket af indsatserne. Konkret, at kurserne i anerkende kommunikation, selvstyrede teams, mentoruddannelse samt temadage afstedkommer øget arbejdsglæde, trivsel og et bedre psykisk arbejdsmiljø. At indsatserne betyder, at seniormedarbejderne bliver 2 år længere på arbejdsmarkedet, at fraværet bliver mindre, og det er lettere at rekruttere og fastholde yngre medarbejdere.

---

<sup>49</sup> Vedung, Evert (1998): *Utværdering i politik och förvaltning*, Andra upplagan, Studentlitteratur, pp. 51-53.

<sup>50</sup> Krogstrup, Hanne Kathrine (2001): ”Målbaseret, målfri og postmoderne evaluering”, pp. 95-106 i Dahler-Larsen, Peter; Krogstrup, Hanne Kathrine (red.)(2001): *Tendenser i evaluering*, Syddansk Universitetsforlag.

Metoden til målingen er dels kvantitativ i form af spørgeskemaundersøgelser og fraværstatistik, og dels kvalitativ i form af interview. I sidstnævnte metode handler det om at registrere, om medarbejderne oplever effekter af projektets indsatser.

Den kvantitative måling foregår ved, at der gennemføres en webbaseret spørgeskemaundersøgelse ved projektstart i maj 2009, midtvejs i april 2010 og i slutningen af projektet i marts 2011.

Område Øst, Silkeborg Kommune, fører statistik over medarbejdernes fravær i projektperioden.

Der skal foretages kvalitative individuelle interview af de 50 seniormedarbejdere. 25 seniorer skal interviewes midt i projektførelsen dvs. maj 2010, og 25 i slutningen af projektet, dvs. april 2011. Endelig skal der foretages 9 fokusgruppeinterview af de selvstyrende teams. Fordelingen er 4 teams midt i projektførelsen, dvs. maj 2010, og 5 i slutningen af projektet, dvs. april 2011.

Evalueringen er tænkt både formativ og summativ. Evaluator formidler løbende resultaterne af spørgeskemaundersøgelserne og de kvalitative interview, således at styregruppen kan handle på dette.

Evalueringsdesignet er stærkt, såfremt der ikke sker store ændringer i omgivelserne. Det vil sige, at der ikke er eksterne faktorer, der påvirker indsatserne og effekterne jf. figur 1 ovenfor. Som det er påvist i kapitel 4, har projektet oplevet store ændringer i omgivelserne. Det betyder, at det er vanskeligt at påvise, hvilken effekt indsatserne har haft. Datamaterialet kan ikke udelukke, at projektet har haft positive effekter, men at de positive effekter er blevet udlignet af de eksterne faktoreres negative effekter. Altså, arbejdsglæden, trivslen og det psykiske arbejdsmiljø ville være endnu dårligere, hvis man ikke havde haft projektet.

Generelt er det metodisk vanskeligt at sige noget om, hvad der ville være sket, hvis projektet ikke var blevet påvirket af de eksterne faktorer. I evalueringsterminologi taler man om den kontrafaktiske situation. I et interview den 20. december 2010 fortæller den øverste leder af projektet: *”Hvis der ikke var sket organisatoriske ændringer, så var succeskriterierne blevet opfyldt. Så havde det været en succes.”*

## 5.2 Metode

I de følgende underafsnit er der en beskrivelse af hhv. spørgeskemaundersøgelserne (5.2.1), de kvalitative interview (5.2.2) og endelig fraværstatistikken (5.2.3).

### 5.2.1 *Spørgeskemaundersøgelserne*

Der er planlagt 3 spørgeskemaundersøgelser, men pga. ophør af projektet før tid, er der kun foretaget 2 spørgeskemaundersøgelser. Ideen er, at seniormedarbejderne igennem de 2 projektår skal svare på 3 ensartede spørgeskemaer. Formålet er, at evaluator på den måde kan måle effekterne af projektindsatserne.

Den første undersøgelse er ved projektstart, og den anden undersøgelse er midtvejs i projektet. Midtvejs i projektet er de fleste aktiviteter gennemført, dvs. kurser og temadage. Logisk set betyder det, at nogle af effekterne af projektets indsatser burde kunne aflæses i midtvejsundersøgelsen. Som omtalt, har en række eksterne faktorer givetvis påvirket indsatsernes effekter.

Det første webbaserede spørgeskema bliver sendt ud den 4. maj 2009 med påmindelse den 11. maj, og svarfrist den 18. maj 2009. Populationen består af 42 seniormedarbejdere. E-mail-adresserne er givet af Silkeborg Kommune, Område Øst. Seniormedarbejdere der svarer på skemaet får en mindre gave. 31 personer svarer på skemaet. Det giver en svarprocent på næsten 74 procent. Det er flot.

Det andet spørgeskema bliver sendt ud den 6. april 2010, med påmindelse den 20. april og endelig svarfrist den 27. april 2010. Problemet er, at den 6. april 2010 er populationen reduceret til 36 seniormedarbejdere. Kun 18 personer svarer. Svarprocenten er 50, hvilket lige akkurat er metodisk acceptabelt.

Hvis det betragtes som deltagelse i projektet, at medarbejderne udfylder spørgeskemaerne, lever projektet ikke op til det succeskriterium, der hedder, at: *”90 % af medarbejderne har deltaget i samtlige projektaktiviteter”*. Det er næppe heller sandsynligt, at 90 procent har deltaget i samtlige projektaktiviteter, da der er sket fyringer og lukning af det ene plejecenter.

For begge undersøgelser gælder, at totalpopulationen ikke er stor. Resultaterne bliver tynde, når kun 18 personer vælger at svare i den sidste undersøgelse. Det vil ikke være metodisk korrekt, at foretage krydstabuleringer med et så begrænset antal besvarelser. Derfor har evaluator valgt kun at se på frekvensfordelinger.

Spørgeskemaerne indeholder også mulighed for åbne besvarelser, hvor seniormedarbejderne selv kan formulere, hvad de mener eller uddybe deres kvantitative svar. I det første spørgeskema er der mange, der uddyber deres svar. I midtvejsskemaet er der kun få, der kommer med kommentarer eller uddyber deres svar. Det kan måske skyldes, at midtvejsspørgeskemaet er opsat på en lidt anden måde.

Der er ikke foretaget en bortfaldsanalyse. Det vil sige en analyse af, hvem det er, som ikke har svaret, og om denne gruppe skiller sig ud fra de personer, som har svaret på skemaerne.

I analysen vil resultaterne af de to spørgeskemaundersøgelser blive sat op mod hinanden velvidende, at populationen og størrelsen af denne ikke er den samme, og svarprocenterne er forskellige. Når der kan iagttages ændringer, er det ændringer i populationen og ikke nødvendigvis hos den enkelte person i gennem projektførelsen. I forbindelse med analysen om projektet har medvirket til, at den enkelte medarbejder vil blive 2 år længere på arbejdsmarkedet, har det været nødvendigt at foretage analysen på personniveau. Det er kun 11 personer, der har svaret på det relevante spørgsmål både i det første spørgeskema ved projektstart og det andet spørgeskema midtvejs i projektet.

For at gøre det overskueligt at tolke forskellene mellem svarene i startsskemaet og midtvejsskemaet, men også for at få flere respondenter i de enkelte kategorier, vil svar som f.eks. ”*Helt enig*” og ”*Delvis enig*” blive slået sammen. Det vil fremgå af tabellerne, når dette sker.

Som det fremgår af kapitel 4, er projektet ophørt før tid. Hvis den tredje spørgeskemaundersøgelse var blevet gennemført i marts måned 2011, ville den sandsynligvis have haft en population på 9 seniormedarbejdere!

### 5.2.2 *Kvalitative interview*

Ifølge evalueringsdesignet skal der gennemføres kvalitative interview af 25 seniormedarbejdere og 4 selvstyrede teams i maj måned 2010. På grund af strukturtilpasningerne jf. kapitel 4, er der medarbejdere, som deltog i projektet, der er blevet ompliceret eller afskediget. Afskedigelserne bliver implementeret i starten af juni måned 2010. I den anledning fandt styregruppen det hensigtsmæssigt først at gennemføre interviewene i slutningen af juni måned 2010. Håbet er, at tilpasningerne er gennemført, og at der er faldet ro over personalet i slutningen af juni måned 2010. Styregruppen skønner, at det ikke giver mening, at interviewe personer, der er, eller vil blive afskediget i nær fremtid.

I forhold til projektplanen har ændringerne medført, at projektets population er reduceret fra 50 seniormedarbejdere til 24 medarbejdere. Reduktionerne er kommet over flere omgange jf. kapitel 4. Den sidste reduktion er fra 43 medarbejdere til 24 medarbejdere, som deltager i projektet i juni 2004.

I perioden fra mandag den 21. juni 2010 til torsdag den 24. juni 2010 bliver der gennemført 12 personlige kvalitative interview og 2 teaminterview. Projektdeltagerne kan skrive sig på en liste i forhold til, om de ønsker at deltage i et inter-

view. Evaluator skønner, at 24 projektdeltagere teoretisk kan deltage i et personligt interview. Evaluator vurderer, at årsagen til, at flere medarbejdere ikke ønsker at deltage, kan være travlhed, afspadsring, ferie eller frustrationer over, at deltage i et projekt, der bl.a. handler om fastholdelse af medarbejdere i en situation, hvor medarbejdere omplaceres og afskediges.

I forhold til de 2 teaminterview, deltog der 7 personer fra team 1, heraf 3 under 50 år og 4 over 50 år. Fra team 2 deltog der 6 personer, heraf 3 under 50 år og 3 over 50 år.

Det er metodisk problematisk, at personer der er eller vil blive fyret i nær fremtid, og som har deltaget i projektet, ikke bliver interviewet. Som antydnet, er baggrunden, at styregruppen vurderer, at det ikke er anstændigt at interviewe personer omkring temaer vedr. arbejdsglæde, trivsel, psykisk arbejdsmiljø, fastholdelse, fravær osv. efter de har fået at vide, at de er eller vil blive afskediget.

Da projektet ophører før tid, bliver interviewene i april 2011 ikke gennemført.

Alle interview foretages af konsulent Peter Gorm Larsen, [www.policy.dk](http://www.policy.dk). Der tages referat ved studentermedhjælper Katrine Holm Lindgaard fra NIRAS Konsulenterne.

### 5.2.3 *Fraværstatistik*

Område Øst, Silkeborg Kommune har tilvejebragt fraværstatistik. Med henblik på at undersøge om projektets indsatser har haft indflydelse på medarbejdernes fravær, er der udtaget fraværstatistik fra første kvartal i 2009, hvor projektet ikke var gået i gang, og fraværstatistik fra første kvartal i 2010, hvor mange af projektets indsatser (kurser og temadage) er gennemført. Evaluator vælger kun at medtage ordinært fravær. Det vil sige, at fravær i form af graviditet, barns første sygedag osv. ikke er medtaget.

## 5.3 **Et ændret evalueringsdesign og metode**

På mødet mellem Forebyggelsesfonden og projektets styregruppe den 2. november 2010<sup>51</sup> bliver det besluttet, at NIRAS Konsulenterne udarbejder en plan for afslutningen og afrapporteringen af projektet. NIRAS Konsulenterne udarbejder et notat af 22. november 2010, som sendes til Forebyggelsesfonden den 22. november 2010. Samme dato godkender Forebyggelsesfonden planen.

---

<sup>51</sup> Se referat af 3. november 2010, Forebyggelsesfonden.

Udover det indsamlede datamateriale fra de to spørgeskemaundersøgelser, fraværstatistik og de kvalitative interview, bliver det besluttet, at der skal indsamles nye data med fokus på: ”*hvilken effekt den 3. udefrakommende variabel har haft på effekten mellem primær intervention og de ønskede mål*”<sup>52</sup>. Med andre ord, hvordan har de eksterne faktorer i figur 1 påvirket projektets resultater? Dette belyses yderligere ved, at der gennemføres kvalitative interview af centrale aktører i projektet.

Den 20. december 2010 gennemføres der 6 kvalitative interview. Interviewpersonerne er den øverste ansvarlige leder for projektet, 1 distriktsleder og de 2 lokalledere for de 2 deltagende plejecentre. Endvidere interviewes en nu afskediget tillidskvinde samt en underviser. Det er ikke muligt at gennemføre et interview af endnu en underviser og endnu en tillidskvinde.

Alle interview foretages af konsulent Peter Gorm Larsen, [www.policy.dk](http://www.policy.dk). Der tages referat ved studentermedhjælper Kathrine Bagge Salomonsen fra NIRAS Konsulenterne.

#### 5.4 **Evalueringsens gyldighed og pålidelighed**

Evaluators vurderer, at der er tilvejebragt et stort og varieret datamateriale, som gør evalueringen valid og pålidelig. Det er muligt at foretage en triangulering mellem det forskellige datamateriale.

Evaluators vurderer, at det kvalitative materiale er bedre end det kvantitative materiale. Årsagen er, at der i de kvalitative interview direkte er muligt at spørge seniormedarbejderne om, hvordan projektets indsatser har påvirket deres arbejdsglæde, trivsel, psykiske og fysiske arbejdsmiljø, fastholdelse på arbejdsmarkedet og deres fravær. Disse forhold fanges dog også i spørgeskemaerne, der blev udviklet ved projektstart. Men spørgeskemaerne fanger ikke, hvordan de pludselig ændrede omgivelser, de eksterne faktorer, påvirker de mulige effekter af de gennemførte indsatser. I interviewene af medarbejdere og andre centrale aktører i projektet er det muligt direkte at spørge ind til deres opfattelse af de eksterne faktorerers indflydelse på projektets resultater.

Problemet ved de kvantitative analyser er også, at populationen bliver mindre og mindre i gennem projektet. Det bliver metodisk vanskeligt at sammenligne de to undersøgelser og drage klare konklusioner. Derfor fokuserer evaluators kun på markante ændringer. F.eks. store ændringer i procentpoint mellem besvarelser ved projektstart og midtvejs i projektet. I midtvejsundersøgelsen er der kun 18 besvarelser. Hvis en enkelt person svarer anderledes, viser det sig som en stor procentvis ændring ( $1/18 \times 100 = 5,5 \%$ ).

<sup>52</sup> Notat fra NIRAS Konsulenterne af 22. november 2010.

Afslutningsvis skal det understreges, at projektets indsatser, dvs. kurser og temadage, sagtens kan have haft andre effekter (bieffekter<sup>53</sup>), der blot ikke kan måles i spørgeskemaerne eller umiddelbart opfanges i de kvalitative interview. Som et eksempel fortæller et teammedlem: ”*Vi har fået noget med i bagagen, ligegyldigt hvad.*”

---

<sup>53</sup> Se Bieffektsmodellen, Vedung, Evert (1998): Utvärdering i politik och förvaltning, Andra upplagan, Studentlitteratur, pp. 59-68. Se også Krogstrup, Hanne Kathrine (2001): ”*Målbaseret, målfri og postmoderne evaluering*”, pp. 98-101 i Dahler-Larsen, Peter; Krogstrup, Hanne Kathrine (red.)(2001): Tendenser i evaluering, Syddansk Universitetsforlag

## 6. EFFEKTERNE AF PROJEKTET

Undersøgelsen af projektets effekter er organiseret i temaer, der relaterer sig til projekts formål og succeskriterier. Der er et afsnit omkring arbejdet og arbejdspladsen, hvor der fokuseres på trivslen, det psykiske arbejdsmiljø, kommunikation, anerkendelse, de selvstyrende teams og i det hele taget forhold på arbejdspladsen. Overordnet undersøges det om projektet har effekter på seniormedarbejdernes arbejdsglæde (6.1). Derefter vil der være et afsnit, som omhandler seniormedarbejdernes tilknytning til arbejdsmarkedet. Overordnet handler det om at undersøge, om projektet har effekter i forhold til at fastholde seniormedarbejderne længere tid på arbejdsmarkedet (6.2). Der er et afsnit omkring projektets effekter i forhold til seniorernes helbred og fravær (6.3). Kapitlet afsluttes med en samlet vurdering af effekterne af projektets indsatser herunder også, hvordan de eksterne faktorer har spillet ind (6.4).

Data fra de forskellige kilder inddrages under de forskellige temaer.

### 6.1 **Projektets effekter på seniormedarbejdernes arbejdsglæde.**

Først beskrives arbejdsglæden ved projektstart som en slags baseline (6.1.1), hvorefter der er en ny beskrivelse midtvejs i projektet. (6.1.2). Ændringerne analyseres og betragtes enten som effekter af projektets indsatser eller resultater af eksterne faktorer, dvs. ændringer i omgivelserne under projektperioden. Data-materialet til at beskrive midtvejssituationen er dels spørgeskemaundersøgelsen fra april 2010, og dels kvalitative interview af medarbejdere og teams i juni 2010. Afsnittet afsluttes med en samlet konklusion på projektets effekter i forhold til seniormedarbejdernes arbejdsglæde (6.1.3).

#### 6.1.1 *Arbejdsglæde ved projektstart.*

Det fremgår af tabel 4, at der ved projektstart er stor tilfreds med mange forhold på arbejdspladserne. Der er i særlig stor grad tilfredshed med arbejdstiderne, arbejdsmængden, nuværende arbejdsopgaver, indflydelse på arbejdet, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø samt kollegaerne.

Mange seniorer uddyber deres svar i spørgeskemaet ved projektstart<sup>54</sup>. I forhold til arbejdstider skriver de f.eks.: ”Arbejdsplan hvor fridage er fint fordelt, så jeg ikke har mere end 3 arbejdsdage i træk”; ”bestemmer helt, hvornår jeg kan/vil arbejde”; ”jeg er meget tilfreds med mine arbejdstider”; ”har fast aftenvag, det passer godt ind i mit privatliv”.

Dog er der også seniorer, der er mere negative i forhold til arbejdstider. De skriver f.eks.: ”...ville gerne undvære weekend arbejde” og ”...må desværre leve med, at skal arbejde hver 3. weekend”.

**Tabel 4: I hvilken grad er du tilfreds med følgende forhold på din arbejdsplads?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Meget utilfreds + Utilfreds	Meget utilfreds + Utilfreds		Tilfreds + Meget tilfreds	Tilfreds + Meget tilfreds
Arbejdstider	9%	0%		91%	100%
Arbejdsomængden	13%	28%		87%	72%
Nuværende arbejdsopgaver	3%	28%		96%	72%
Indflydelse på det arbejde jeg udfører	6%	28%		94%	72%
Kvaliteten af den daglige ledelse	29%	33%		72%	67%
Udviklingsmuligheder (f.eks. kurser, efter- og videreuddannelse, forfremmelse)	43%	24%		57%	77%
Det psykiske arbejdsmiljø	17%	28%		83%	73%
Det fysiske arbejdsmiljø	13%	28%		87%	73%
Løn	64%	50%		37%	50%
Kolleger	6%	0%		93%	100%

I forhold til arbejdsomængden er der en del kommentarer, som handler om, at seniorerne vurderer, at der er for lidt tid. De skriver f.eks.: ”Gerne noget mere tid til den enkelte beboer og specielt dokumentationen. Der er utrolig mange arbejdsopgaver også i forbindelse med elev-arbejde, hvor jeg ofte (også) må nå de almindelige opgaver...”; ”...det går stærkt nu om dage, savner "taletid" med beboerne”; ”Alt for meget i forhold til, hvad der kræves af bl.a. dokumentation. Tiden til disse ting går fra klienten og ender som regel med at blive en stressfaktor”.

<sup>54</sup> Evaluatoren har tilrettet kommentarer for slå- og stavefejl. Evaluatoren har tilføjet forståelseord i parenteser.

*tor.”; ”Det er ikke altid let at få hjælp i spidsbelastningssituationer.”; ”Ved for meget fravær og dårlig planlægning kan arbejdspresset godt blive for stort, og jeg kan frygte, at der kommer for mange ufaglærte ind, da det giver os andre mere arbejde”.*

En enkelt seniormedarbejder skriver positivt om arbejdsmængden, at der er en *”god fordeling mellem tunge og lette opgaver”.*

Der er delte kommentarer i forhold til arbejdsopgaverne. Positivt skriver de: *”god fordeling mellem opgaverne”* og *”Meget alsidigt. Betonet af, hvad man selv ønsker sig.”* Andre skriver: *”Lidt ensformige, men ok”;* *”...lidt mere kompetence, 20års, erfaring på sygehuset”;* *”...savner dog at bruge hele min uddannelse”;* og *”...man skal tænke sig om, for at få brugt tiden på bedst mulig måde.”*

Som tabel 4 viser, er der også stor tilfredshed med indflydelsen på det arbejde, som seniorerne udfører. De skriver f.eks.: *”Hvis man er engageret i sit arbejde, får man også indflydelse”;* *”jeg er selv med til at bestemme mine arbejdsopgaver i samråd med mit team”* og *”...noget er meget selvstændigt, mens en del af jobbet har jeg ikke spor indflydelse på”.*

Som det fremgår af tabel 4, er der ved projektstart stor tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø. Seniorerne uddyber: *”Der er god kemi og det skaber godt samarbejde”* og *”...det er rigtig godt, der er god stemning mellem alle faggrupper”.*

Andre seniorer vurderer det psykiske arbejdsmiljø lidt anderledes. De skriver f.eks.: *”Det er ikke altid godt her i omstillingsfasen”;* *”Igen handler det omkring tidspress. Man bliver stresset af ikke at synes man udfører sit arbejde optimalt”;* *”Der går alt for lang tid fra ”tanke” til handling! Problemer bliver jævnlige tætt ihjel eller fejlet ind under gulvtæppet til det gamle skrammel!”* og *”omgangstonen er ikke altid lige pæn”.*

Det fysiske arbejdsmiljø vurderes også meget positivt ved projektstart. Seniorerne skriver f.eks.: *”I dag findes der så mange hjælpemidler, og ikke mindst gode forflytningskurser som afhjælper forkerte løft og forflytninger”;* *”Rammerne for at udføre det daglige arbejde hos den enkelte beboer er blevet meget bedre efter ombygning”* og *”det er godt, vi har jo lige fået bygget nyt, så det er jo tidssvarende og fungerer godt”.*

En enkel medarbejder er mere negativ og skriver, at: *”Det tager for lang tid inden vi får de rigtige hjælpemidler.”*

Mange seniormedarbejdere er endog meget tilfredse med kollegaerne. De skriver: *"Har rigtig gode kollegaer, vi arbejder godt sammen, får også et godt grin indimellem"* og *"Jeg arbejder med nogle rigtig gode kolleger, vi har en rigtig god stemning og meget humor i vores team."*

Nogle medarbejdere ser dog lidt anderledes på kollegaerne. De skriver: *"Der kan til tider være kollegaer, som ikke er ansvarsbevidste i forhold til deres arbejde. Eks. fravær som ødelægger meget for os og brugerne, så må vi løbe stærkere, her tænker jeg ikke på dem som virkelige er syge, men dem der hver 14. dag har 1-2 sygedage"*; *"Kunne godt bruge lidt mere initiativ hos enkelte medarbejdere"* og endelig *"Det tog lang tid at falde til en hård omgangstone"*.

Der er mindre tilfredshed med lønnen, udviklingsmuligheder og i nogen udstrækning kvaliteten af den daglige ledelse.

I forhold til lønnen er der mange seniormedarbejdere, der skriver en kommentar. F.eks.: *"Det er underligt, at meget arbejde, der har med mennesker at gøre, lønnes så dårligt"*; *"Hvis man tænker på det ansvar der er, mener jeg lønnen skulle være højere"*; *"Får ikke nok for det ansvar og den erfaring vi har"*; *"Synes ikke lønnen matcher ansvar, arbejdstider, sociale afsavn(fritidsinteresser klubarbejde aftenskole mv.)"*; *"Meget arbejde laves uden løn...Igen en stressfaktor"*.

Nogle seniormedarbejdere er kritiske overfor den måde lønnen gives på. De skriver f.eks.: *"Der mangler lige et lille klap på skulderen til de fleksible, og dem der knokler mere for at dække sygedage for deres kollegaer"*; *"Det er de lavest lønnede, der ofte får løntrin selvom de ikke altid laver mest, mens vi, der knokler mere end de unge, men er på slutløn, har uendelig svært ved at få noget. Desuden skal du være synlig hos lederen, det, du gør ude hos borgeren, ses ofte ikke og kommer derfor ikke til at betyde noget"*; *"Jeg er sygehjælper, mener vi burde få det samme, som hjælper, har desuden taget ½ års efteruddannelse"* og *"Vi har jo lige fået en god lønstigning, som så lige kan dække det beløb jeg selv skal betale for at være på Silkeborg Kommunes senior ordning = 10% af ens arbejdstimer, Kommunen betaler det halve"*.

I forhold til udviklingsmulighederne er kommentarerne delte. Nogle er positive. De skriver, at: *"Der er masser af muligheder, hvis man ønsker det"* og *"Det er blevet bedre."* Andre synes ikke, at de ønsker flere kurser. De skriver: *"Har ikke lyst til kurser og udvikling"* og *"Har ikke det store behov"*.

En del seniorer ønsker flere muligheder. De skriver f.eks.: *"Der er alt for lidt mulighed for at komme på kursus eller videreuddanne sig, når du har nået den alder, hvor det er svært at have overskud til at gøre det i fritiden"*; *"Har længe haft ønske om kurser mm., da jeg har følt, man giver hele tiden både til beboere*

*og afløserer”; ”Jeg syntes vores muligheder for at komme på kursus er for få”; ”får intet tilbudt”; ”Som vikar er der intet at komme efter, det bliver på eget initiativ” og ”Man deltager i kurser, men det hele bliver overskygget og ressourcer går fortabt”.*

At der er mange seniorer, der ønsker at udvikle sig, stemmer overens med en undervisers iagttagelser. Hun fortæller: *”De var meget åbne og villige til det her. Dem der sad der, sad der fordi de selv havde valgt det. Og det var rart som underviser, at de sad der af egen vilje. De var meget modtagelige.”*

Næsten en tredjedel af seniorerne er utilfredse eller meget utilfredse med kvaliteten af den daglige ledelse. Der er dog også positive kommentarer til ledelsen. Nogle skriver: *”Vi har en god ledelse, man kan snakke om alt, og man bliver hørt og værdsat”; ”Ledelsen er blevet bedre” og ”Faglig kompetent”.*

Andre skriver: *”Ledelsen er ikke lydhør”; ”Engang mellem er det lige som om der mangler overblik over arbejdsplaner” og ”Man kan mærke, at de er nye, på mange områder skal prøve meget af, og der kan mangle overblik mht. planlægning osv. men på sigt tror jeg, det bliver godt”.*

Tabel 5 viser også, at seniormedarbejderne generelt er meget tilfredse med deres arbejdspladser. De bliver betragtet som gode medarbejdere, føler at de bliver anerkendt, føler at de gør en forskel, at de har indflydelse og bliver hørt. Dog er der en del, som mener, at det ikke er muligt at skifte arbejdsopgaver, når man bliver 50 år.

**Tabel 5: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstande om din arbejdsplads?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Helt enig + Delvis enig	Helt enig + Delvis enig		Helt uenig + Delvis uenig	Helt uenig + Delvis uenig
Jeg har stor indflydelse på mit arbejde	84%	72%		16%	28%
Jeg kan sige min mening på mit arbejde	94%	94%		6%	6%
Jeg bliver betragtet som en god medarbejder	97%	100%		4%	0%
Jeg føler, at jeg bliver anerkendt	93%	88%		7%	12%
Jeg føler, at det gør en forskel, at netop jeg er på arbejde i dag	90%	93%		10%	7%
Medarbejdere over 50 år anerkendes af yngre medarbejdere	86%	89%		14%	11%
Min arbejdsplads er et godt sted at være, når man er fyldt 50 år	94%	89%		6%	11%
Nærmeste leder er nærværende	77%	82%		23%	18%
Arbejdstiderne er fleksible	75%	76%		24%	24%
Det er muligt at få indflydelse på, hvordan mit arbejde skal tilrettelægges og udføres	97%	73%		3%	28%
Det er accepteret, at ikke alle kan holde til lige meget arbejde	83%	72%		16%	28%
Det er muligt at blive aflastet dvs. få hjælp fra kollegaer	87%	88%		13%	12%
Det er muligt at skifte arbejdsopgaver, når man bliver ældre	57%	64%		42%	35%
Yngre medarbejdere anerkendes af medarbejdere over 50 år	93%	100%		6%	0%

I forbindelse med arbejdsglæde viser tabel 6 bl.a., hvad medarbejderne selv vil bidrage med. De medarbejdere, der har besvaret spørgeskemaet mener, at de er meget engagerede medarbejdere, og at de har de nødvendige faglige kompetencer. De føler også, at de bruger deres kompetencer dagligt. Mange vil gerne bruge mere tid på kollegaerne. Seniormedarbejderne synes således ikke at være udbrændte eller uengagerede medarbejdere ifølge tabel 6.

**Tabel 6: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstande om dig selv?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Helt enig + Delvis enig	Helt enig + Delvis enig		Helt uenig + Delvis uenig	Helt uenig + Delvis uenig
Jeg vil gerne efter- eller videreudanne mig	79%	93%		21%	7%
Jeg mener, at jeg har den nødvendige faglige viden og kompetencer i forhold til at løse mine nuværende og fremtidige arbejdsopgaver	93%	81%		6%	19%
Jeg bruger dagligt mine personlige kompetencer og personlige viden, når jeg er på arbejde.	91%	100%		10%	0%
Jeg vil gerne bruge mere tid på mine kollegaer	87%	82%		13%	18%
Jeg vil ikke bruge mere tid på at opnå øget indflydelse på mit arbejde.	67%	88%		32%	12%
Jeg vil gerne arbejde i teams	87%	100%		12%	0%
Når jeg har fravær skyldes det ikke forhold på min arbejdsplads	97%	83%		3%	17%
Hvis jeg bliver opmærksom på nogle problemer, går jeg i dialog med min nærmeste leder	94%	89%		6%	12%
Jeg betragter mig selv som en engageret medarbejder	100%	100%		0%	0%
Oftest glæder jeg mig til at skulle på arbejde	93%	82%		6%	18%
Jeg vil anbefale andre at søge job på min arbejdsplads	94%	80%		6%	20%
Jeg vil ikke bruge mere tid på at forbedre mit helbred ved f.eks. at ændre min livsstil (f.eks. stoppe med at ryge, gå i motionscenter mm.)	48%	53%		51%	47%
Når jeg har fravær fra min arbejdsplads skyldes det ofte forhold på min arbejdsplads	9%	14%		90%	85%
Intet på min arbejdsplads kan få mig til at ændre min beslutning om, hvornår jeg vil gå på efterløn/pension	46%	65%		55%	36%

### 6.1.2 *Arbejdsglæde midtvejs i projektet*

Især tabel 4 viser, at der er sket nogle få markante ændringer i løbet af projektperioden.

Tilfredsheden med udviklingsmulighederne er øget. Det kan være fordi, at seniorerne har været på projektets kurser. Som det fremgår af tabel 6, er der også flere medarbejdere, der midtvejs i projektet gerne vil efter- og videreudanne sig. Dermed har indsatsen haft en effekt på seniorernes tilfredshed i forhold til udviklingsmuligheder. Der er også sket en mindre stigning i tilfredsheden med kollegaerne, lønnen og arbejdstiderne jf. tabel 4. I forhold til tilfredsheden med kollegaerne kan det måske skyldes, at seniorerne har deltaget på projektets kurser, som bl.a. omhandler anerkende kommunikation.

I de kvalitative interview er der delte meninger om effekten af kurserne.

En medarbejder siger: *”Det kniber lidt med at tage det vi har lært med tilbage til arbejdspladsen. En ting er at sidde sammen og bestemme, at sådan vil vi gerne have det, men når vi kommer tilbage, så falder man tilbage til de gamle gænger. Jeg følte, at imens kurset stod på, var der et bedre sammenhold i teamet.”* Medarbejderen antyder, at kurserne har haft en effekt på forholdet til arbejdskollegaerne og dermed arbejdsglæden. En anden medarbejder fortæller om kurserne: *”Det fik mig nok til at tænke lidt på, hvad vi gør her. F.eks. det med kommunikationen, man begynder at tænke på, hvordan man siger ting til folk.”* En fortæller: *”...at nogle af de ting vi fik med, kan man bruge alle steder”*.

Andre medarbejdere har samme synspunkt. Kommunikationen mellem kollegaerne er blevet bedre. En medarbejder udtaler, at der var medarbejdere, der i den grad havde brug for et kursus i anerkendende kommunikation. Hun siger: *”Anerkendende kommunikation fyldte meget på kurserne, men de andre...trængte også til det...Det var også fordi, at de først skar ned, og nu har de fyret en hel masse”*.

Dog er der en medarbejder, der i midtvejsspørgeskemaet skriver, at hun er: *”Utilfreds... med kollega, der mobber”* på trods af, at medarbejderne har været på kommunikationskurserne.

I teaminterviewene tilskrives kurserne stor betydning. Et teammedlem fortæller: *”Vi har været på kommunikationskursus, og det har betydet rigtig meget. Mange gange misforstår man hinanden. Det (kurset) kan hjælpe til at undgå, at man giver en besked som forstås anderledes, så den anden person bliver ked af det eller sur.”*

Der har været en tendens til, at seniorerne er dem, som siger, at ”vi plejer” at gøre det sådan og sådan. Det betyder dårligere kommunikation mellem yngre og ældre medarbejdere. Antageligvis har kurserne haft en effekt her. I forhold til ”plejer at gøre” fortæller et teammedlem: ”Ja, tidligere, men det har vi lært at lade være med...(pga.)...alle de kurser, vi har været på. Vi prøver at huske det.”

Et medlem fra et andet team fortæller: ”Vi kunne høre fra nogle steder, at de unge kunne godt have svært ved at blive hørt, og der kunne jeg se, at kurserne rykkede”.

Teammedlemmerne understreger, at det er godt at komme på kursus med hele teamet, dvs. dem man arbejder sammen med til dagligt. Det var ikke tilfældet i starten. Det ændrede man på i løbet af projektet.

Et teammedlem mener om kurserne: ”Det har fået os til at samarbejde bedre, og vi har kunnet bruge det rigtig meget”. Et teammedlem mener, at kurserne har medvirket til: ”...en fælles forståelse for, hvordan man er overfor hinanden”. Nogle teammedlemmer taler om, at kurserne har medvirket til at: ”man har fået mere respekt for hinanden”.

En lokalleder mener, at kurserne i anerkende kommunikation har ændret kulturen. Hun siger: ”Vi havde en fejlfinderkultur, og det var en opgave at vende til noget positivt, og det lykkes.”

Den tidligere tillidskvinde (nu fyret) mener, at det var en stor fejl, at man ikke var sendt af sted teamvis på kurserne. Hun fortæller: ”Vi skulle være sendt af sted i teams, så kunne vi bruge det i vores eget team. På den måde det foregik, var det svært at bruge det, og man kunne ikke opnå den nytte, man ellers ville have kunnet”.

Datamaterialet antyder, at kurserne har haft en ikke planlagt biefekt i forbindelse med omstruktureringerne og fyringerne. Den øverst ansvarlige leder iagttager: ”I forbindelse med afskedigelse er der givet udtryk for, at kurserne virkelig har hjulpet. I forbindelse med kommunikationskurset skete der samtidig afskiedelser, og derfor hjalp kommunikationskurset til at bearbejde dette”.

Et par seniormedarbejdere fortæller, at de organisatoriske ændringer har skabt uro, og derfor har kurserne måske ikke haft så stor effekt. En siger: ”Jeg tror kurser er udmærket, men der skal være noget ro på for at der virker.”

En anden medarbejder mener, at: ”Jeg føler som om det er spild af tid og ressourcer. De penge I har brugt, er kastet væk. Dem jeg var sammen med på de kurser, det er dem, der er blevet fyret. Hvad skal man så bruge det til? Så er der

*nogen, der er to år ældre end mig, som tidligere sagde, "Jeg har så meget energi, jeg vil gerne blive til jeg er 65", men som sidder nu og planlægger, hvordan de skal få dagpengene til at strække sig til, at de skal på efterløn".*

Ingen af seniormedarbejderne har anvendt de færdigheder, de har lært på mentorkurserne, fordi der ikke er blevet ansat nye medarbejdere på plejecentrene. En fortæller: *Ja, vi er også mentorer, men vi har ikke fået det kørt ind med en ordening. Alt har været kaos i hele området. Sådan nogle tiltag falder til jorden, når verden er kaos, for så er der ikke overskud til at tage hånd om sådan nogle ting.*" Det har åbenlyst været en frustration for flere, at de ikke har kunnet anvende mentorkurset i praksis. En fortæller: *"...mentordelen har givet mig utroligt meget...og man ville gerne føre det ud i livet, når man kommer tilbage, men det kan man ikke pga. besparelser, det har været frustrerende".*

Evaluators vurderer, at det betyder, at projektet har haft vanskeligt ved at: *"synliggøre...erfaringsbaserede viden så kolleger og nye medarbejdere får glæden af den"* jf. projektets formål i afsnit 3.2 .

Alle de interviewede medarbejdere er meget positive overfor indholdet i kurserne og underviserne. Der bliver brugt ord som *"fantastiske undervisere"* og *"kanon"*. Som omtalt, viser tabel 6, at der midtvejs i projektet er flere medarbejdere der ønsker at efter- eller videreuddanne sig. Det kan måske være en effekt af kurserne.

Evaluators vurderer generelt, at kurserne har haft en effekt i forhold til arbejdsglæden og kommunikationen på arbejdspladserne på trods af de eksterne faktorer. Kurserne og temadagene har sandsynligvis også bidraget til, at: *"kvalificere medarbejderne til at bevæge sig fra vanetænkning til nytænkning"* og give viden om *"fremtidens ældrepleje"* jf. projektets formål i afsnit 3.2.

Der er ikke sket nogen markant ændring i forhold til seniorernes vurdering af ledelsen jf. tabel 4, 5 og 6. Et par kommentarer lyder: *"Der bliver gjort STOR forskel på personalet. Det giver meget dårlig stemning i teamet..."* og *"Ledelsen kunne være bedre"*.

I de kvalitative interview, der blev foretaget midtvejs i projektet, er der forskellige holdninger til kollegaer og ledelse. Mange seniorer mener, at kollegaer og ledelse betyder meget for arbejdsglæden og det psykiske arbejdsmiljø.

En seniormedarbejder mener: *"at det er et godt sted at være, og at vi har en kanon ledelse"*. En medarbejder mener, at kollegaerne er gode, og at der altid er en åben dør ind til ledelsen, hvor man bliver hørt. En mener, at: *"ledelsen er menneskelig og lytter"*. Hun føler, at hun er *"lidt lige"* med ledelsen, og at de tager

medarbejderne med på beslutningerne. En medarbejder fortæller, at: *"ledelsen skal være fleksible over for os – sådan er de dernede, det er helt utroligt unikt"*.

Andre er mere kritiske overfor ledelsen. En seniormedarbejder mener: *"at ledelsen glemmer at holde overblikket og at give det der klap på skulderen."*

Igennem projektforløbet er der sket en markant ændring i forhold til, at der i datamaterialet spores en relativ større utilfredshed med arbejdsmængden, nuværende arbejdsopgaver, indflydelse på arbejdet og det psykiske og fysiske arbejdsmiljø jf. tabel 4 ovenfor. En del udsagn i de kvalitative interview, gennemført i juni 2010, afspejler denne tendens igennem projektperioden.

Det psykiske og fysiske arbejdsmiljø er ikke blevet bedre. En medarbejder beretter: *"Jeg har tænkt meget over det nu med fyringerne, det kan jo ske, at man bliver fyret. Det er også et spørgsmål om, om jeg kan holde til det"*. En seniormedarbejder fortæller: *"Reelt har vi i det sidste halve år været for få i forhold til, hvor mange vi skal være, og det bliver for hårdt"*. En anden fortæller: *"Der er blevet mere run. Det er igen med at spare. Når der er en sygemelding, så siger de, "det kan I godt klare selv"; og så får vi bare travlt."*

En er bekymret for, at hun løber livet af sig selv. Hun fortæller: *"De, der er tilbage, skal pludselig til at rende stærkere, og man får ikke den samme tid til beboerne"*. En beretter om, at hun er begyndt at tænke over tingene. Hun fortæller: *"Man har godt kunne mærke i huset, at det har været en lidt træls stemning, det er jo logik"*. En fortæller: *"Det der med, at ens stilling er usikker. Den der usikkerhed, den tærer faktisk meget på en. Er det dig, der ryger næste gang? Og hvor skal man gå hen, når man er 56?"*

Evaluatoren vurderer, at usikkerheden i organisationen har påvirket medarbejderne og dermed effekterne af projektets indsatser.

At der i projektperioden er sket ændringer, der påvirker det fysiske arbejdsmiljø, fremgår også klart af udsagnene. En seniormedarbejder forklarer situationen på følgende måde: *"Vi er ikke så meget personale længere. For det første skal vi løbe stærkere, og nogle gange giver det nogle uheldige situationer, hvor vi står og mangler en hånd. Det giver nogle fysiske skavanker, at vi nogle gange gør det alene, selvom vi egentlig skal være to. Det sætter sig spor, når man kommer op i 50'erne."*

En seniormedarbejder er blevet træt af systemet. Hun siger: *"Systemet startede for længe siden med at sige spare, spare, spare. Os på 37 timer føler det som en overbelastning. Vi skal nå de samme opgaver selv om bemanningen er mindre"*.

En anden fortæller om en fyring af deres aktivitetsmedarbejder: *"Vores aktivitetsmedarbejder er blevet fyret, så det skal vi selv stå for, og det er jeg lidt spændt på, hvordan vi skal få tid til"*.

Meget tyder således på, at omstruktureringerne og fyringerne har påvirket det psykiske arbejdsmiljø. En seniormedarbejder fortæller: *"Da der var fyringsrunde, var jeg ved at være lidt nervøs, også hvis de nu samtidig skærer ned i tiden man må gå på dagpenge, så kunne jeg jo ikke få dagpenge, indtil jeg går på pension."*

I forhold til arbejdsglæden fortæller en seniormedarbejder: *"at det har været en usikker tid for mange"*. En synes: *"at der har været så meget det sidste halve år med besparelser"*. Hun fortæller videre, at: *"Nu er der en aftenvagter, der er fyret, og hvis vi kun bliver tre aftenvagter, så bliver det hårdere"*.

Usikkerheden afspejler sig hos en seniormedarbejder, der giver udtryk for, at hun ikke ved, hvad der sker i forhold til den nye besparelsesrunde. Hun fortæller: *"Det med de besparelser har fyldt utroligt meget...Da jeg hørte, at jeg skulle komme her i dag, tænkte jeg, det har jeg ikke lyst til nu, fordi det andet fylder så meget. Som sagt, ved vi ikke, hvem der er blevet fyret, og hvor mange det er, der er blevet fyret, men dem som er blevet fyret, ved det"*.

Evaluators vurderer, at det er klart dokumenteret, at der er sket uforudsete ændringer igennem projektperioden. Et teammedlem fortæller: *"Kravene har ændret sig bare på det år jeg har været her."*

Ifølge projektets logik, jf. den logiske model i figur 1, burde projektets aktiviteter (indsatser) afstedkomme øget arbejdsglæde, bedre trivsel og et bedre psykisk arbejdsmiljø samt mere indflydelse på arbejdet. På baggrund af citaterne ovenfor vurderer evaluatoren, at det er de eksterne faktorer, der har afstedkommet den større utilfredshed.

Med andre ord synes projektet ikke at leve op til formålet med at: *"udvikle trivslen på arbejdspladsen og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø"* eller at *"etablere velfungerende selvstyrende teams med indflydelse på eget arbejde"* jf. projektets formål i afsnit 3.2.

Tendensen bekræftes i tabel 6. Igennem projektperioden ses en udvikling, der ikke er i overensstemmelse med projektets formål. Procentvis glæder færre sig til at gå på arbejde, færre vil anbefale andre at søge job på arbejdspladsen og flere antyder at fravær skyldes forhold på arbejdspladsen. Dette er i samsvar med tabel 4, hvor der procentvis er færre seniormedarbejdere, der midtvejs i projektet er tilfredse med det psykiske arbejdsmiljø. Det er således ikke muligt

at konkludere, at projektet medvirker til at realisere formålet om, at: *"udvikle trivslen på arbejdspladsen og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø"* jf. projektsøgningen. Årsagen er de eksterne faktorer. At færre seniormedarbejdere vil anbefale andre at søge job på arbejdspladsen bidrager heller ikke til projektmålet om at: *"rekruttere og fastholde flere veluddannede unge"*.

I tabel 5 ovenfor er der ikke markante forskelle på besvarelserne ved projektstart og midtvejs. Procentvis er der flere, der mener, at de har fået mindre indflydelse på deres arbejde. Dette er ikke i overensstemmelse med projektets indsatser, som bl.a. var etablering af selvstyreende teams. Det er tvivlsomt om projektet har etableret velfungerende selvstyreende teams med indflydelse på eget arbejde jf. formålet i projektet.

En medarbejder fortæller: *"Vi må jo mindre og mindre. Efterhånden er der jo blevet lavet regler for at give medicin, så vi skal ringe til sygeplejersken om alt muligt. På den måde er man gået væk fra, hvad vi måtte tidligere"*.

I projektperioden kan man se, at der er sket en ændring i forhold til medarbejdernes lyst til at arbejde i teams og søge indflydelse jf. tabel 6. Dette skyldes måske, at medarbejderne har deltaget i kurser omkring teamsamarbejde. Udviklingen er i overensstemmelse med projektets formål om at: *"kvalificere medarbejderne til at bevæge sig fra vanetænkning til nytænkning"*.

Et af projektets succeskriterier er, at: *"80 % af medarbejderne angiver, at 'JEG har gjort en forskel i dag'"*. Både ved projektstart og midtvejs er det omkring 90 procent der mener, at de har gjort en forskel jf. tabel 5 ovenfor. Når udgangspunktet er højt, er det vanskeligt at forbedre det markant. Tabel 6 viser også, at seniormedarbejderne på trods af omstruktureringer og fyringer alle betragter dem selv som engagerede medarbejdere.

### 6.1.3 *Konklusion på projektets effekter i forhold til arbejdsglæde*

Ved projektstart er seniormedarbejderne i udpræget grad meget tilfredse med deres arbejdspladser. Der er tilfredshed med arbejdstiderne, arbejdsindsatsen, nuværende arbejdsopgaver, indflydelse på arbejdet, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø samt kollegaerne. De føler, at de bliver anerkendt og værdsat. Der er mindre tilfredshed med lønnen og ledelsen.

Midtvejs i projektet er der sket en øget tilfredshed med udviklingsmulighederne. Kommunikation og forholdet til arbejdskollegaerne er blevet bedre. Kommunikation mellem yngre og ældre medarbejdere er blevet bedre. Som en utilsigtet bieffekt har kurserne gjort det lettere for medarbejderne at takle omstruktureringer og fyringer. Mentorkurserne har pt. ikke kunne anvendes direkte på nye medarbejdere, da der ikke er blevet ansat nye medarbejdere. Evaluatoren vurderer,

at mentorkurserne ikke i projektperioden har haft en særlig positiv effekt. Det betyder, at projektet har haft vanskeligt ved at: *”synliggøre...erfaringsbaserede viden så kolleger og nye medarbejdere får glæden af den”* jf. projektformål i afsnit 3.2.

Alle medarbejdere giver udtryk for, at de har været glade for kurserne og temadagene. Underviserne har været meget gode.

På baggrund af datamaterialet vurderer evaluatoren, at kurserne og temadagene har haft en effekt på arbejdsglæden. Kurserne har sandsynligvis også medvirket til projektets formål om, at: *”kvalificere medarbejderne til at bevæge sig fra vanetænkning til nytænkning”* og *”udvikle arbejdspladsen i retning af fremtidens ældrepleje”* jf. projektets formål afsnit 3.2.

Omvendt viser datamaterialet, at der igennem projektperioden er opstået en procentvis større utilfredshed med arbejdsmængden, nuværende arbejdsopgaver, indflydelse på arbejdet og det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Færre glæder sig til at gå på arbejde, færre vil anbefale andre at søge job på arbejdspladsen, flere antyder at fravær skyldes forhold på arbejdspladsen. Evaluatoren tilskriver disse negative udviklinger omstruktureringerne og fyringerne. Det er de eksterne faktorer, der har spillet ind på projektets indsatser og effekter.

Projektet lever ikke op til formålet om at: *”udvikle trivslen på arbejdspladsen og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø”* eller at *”etablere velfungerende selvstyrende teams med indflydelse på eget arbejde”* jf. projektets formål i afsnit 3.2. Årsagen er eksterne faktorer som omstruktureringer og fyringer. Projektet bidrager næppe til, at det er blevet lettere at: *”rekruttere og fastholde flere veluddannede unge”* jf. afsnit 3.2.

Et af projektets succeskriterier er, at: *”80 % af medarbejderne angiver, at ”JEG har gjort en forskel i dag”*”. Både ved projektstart og midtvejs er det omkring 90 procent, der mener, at de har gjort en forskel.

Den samlede konklusion er, at det ikke har været muligt for evaluatoren entydigt at påvise, at projektet har påvirket arbejdsglæden positivt på de to plejecentre. Årsagen er, at eksterne faktorer har påvirket projektets indsatser og dermed effekter.

## 6.2 **Projektets effekter i forhold til at fastholde seniorer**

Projektet: Længst muligt i eget arbejdsliv handler også om at fastholde seniormedarbejderne på arbejdspladserne. Det er et succeskriterium, at: *”50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet”*.

Dette er vanskeligt, når en række medarbejdere, herunder også seniorer, er blevet afskediget i projektperioden.

Der indledes med et afsnit omkring fastholdelse af seniorer ved projektstart (6.2.1) efterfulgt af en beskrivelse og analyse af fastholdelse af seniorer midtvejs i projektet (6.2.2). Der er en samlet konklusion på projektets effekter i forhold til at fastholde seniorerne (6.2.3).

#### 6.2.1 *Fastholdelse af seniorer ved projektstart*

Tabel 6 ovenfor viser, at over halvdelen af de adspurgte seniorer ikke mener, at det er forhold på arbejdspladsen, der kan få dem til at ændre deres beslutning om, hvornår de vil gå på efterløn eller pension. Dette er dog ikke i samsvar med tabel 7 nedenfor, som bl.a. viser, at omkring 70 procent er helt enige eller enige i, at forhold på arbejdspladsen har indflydelse på, hvornår de ønsker at forlade deres arbejdsplads. Bemærk dog, at der ikke spørges om at gå på efterløn eller pension, men blot om at forlade arbejdspladsen.

En del seniorer uddyber, hvordan forhold på arbejdspladsen spiller ind i forhold til, om de ønsker at forlade arbejdspladsen. En skriver, at: *"det betyder meget, at det er et rart sted at være"*. En anden skriver: *"godt psykisk arbejdsmiljø, gode tværfaglige arbejdsrelationer, anerkendelse fra lederside, indflydelse på arbejdsplan"*. Andre nævner, at netop det, at have indflydelse på arbejdstider er vigtigt for dem. Flere nævner, at det er vigtigt, at der er en god ledelse, og den er lydhør. Gode kollegaer nævnes også. En seniormedarbejder lægger vægt på, at der skal være en god seniorordning. En medarbejder uddyber, at det er vigtigt for hende, at: *"det er ok"* at sige fra, hvis der er opgaver, hun ikke magter. En anden skriver, at hun kun vil blive, hvis hun kan indgå *"specialaftaler"* i forhold til helligdage, weekender og antal timer. Normeringen skal også være i orden. Stedets etiske holdning til beboerne betyder også noget. Arbejdet skal ikke være fysisk og psykisk *"for tungt"*.

Tabel 7 nedenfor viser, at seniorernes helbred er den faktor, der har størst indflydelse på, om de ønsker at forlade deres nuværende arbejdsplads. Mange af seniorerne uddyber dette.

En medarbejder skriver: *"...mit helbred er vigtigere end mit arbejde"*. Denne tendens findes i mange af kommentarerne. En skriver, at hun: *"har en dårlig skulder, som også giver anledning (til), at det er aktuelt at gå, når jeg er 60 år"*. At arbejdet er fysisk hårdt, og at det kan mærkes på helbredet, fremgår af følgende kommentar: *"Som nu, er det et hårdt fysisk arbejde, helligdage og weekender...kunne være en stor fordel som seniorer, hvis vi ikke skulle arbejde i disse dage, og så få ferie sammen med familien. Noget som er med til, at jeg tænker på at holde, når jeg er 60"*.

Som det fremgår af tabel 7, har seniorernes fritidsinteresser også stor indflydelse på, om de ønsker, at forlade arbejdspladsen. En skriver: *"Jeg vil til enhver tid vælge familien og fritid før arbejde, hvis der ikke er kræfter til det hele"*.

Flere nævner, at familien, børnebørn, huset og rejser er vigtige. En seniormedarbejder beklager sig og skriver: *"Det er efterhånden mere og mere svært at få kræfter til at lave noget efter arbejdstid. Jeg er for træt efter at have arbejdet 7,5 time uden pause. Ligeledes går weekend og søgne-helligdagsarbejde ud over familien"*.

Over halvdelen af seniorerne mener, at ægtefællens eller samleverskes beslutning om at gå på efterløn eller pension, i høj grad eller nogen grad, har indflydelse på, om de ønsker at forlade deres nuværende arbejdsplads. En skriver: *"Vi er jævnaldrende og holder helt sikkert samtidig"*. En anden skriver: *"Vi har talt om at gå samtidig"*.

Halvdelen af seniorerne mener, at økonomien i nogen eller i høj grad, spiller ind på, om de ønsker at forlade arbejdspladsen. Et par kommentarer afspejler denne vurdering. F.eks.: *"Finanskrisen har taget sin del, men der skal gerne være til rejser og oplevelser"* og *"det betyder da noget, at man kan leve ordentligt og nyde livet"*.

Muligheden for at finde et andet arbejde betyder ikke meget for seniorerne i forhold til, om de ønsker at forlade den nuværende arbejdsplads. En enkelt skriver dog: *"er der et tilbud om det "helt rigtige" arbejde, vil jeg overveje"*.

Det interessante i forhold til projektet er, at arbejdspladserne har mindre indflydelse på medarbejdernes fritidsinteresser, ægtefællens ønsker, eller seniormedarbejderens økonomi. Arbejdspladserne har derfor ikke stor indflydelse på, hvornår medarbejderne ønsker at forlade arbejdsmarkedet. Det vil i så fald kræve, at seniorpolitikken giver medarbejderne mere tid til fritidsinteresser, tid til ægtefællerne, og i øvrigt lægger stor vægt på at værne om seniorernes helbred.

**Tabel 7: I hvilken grad har følgende forhold indflydelse på, om du forlader din arbejdsplads?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Slet ikke + I ringe grad	Slet ikke + I ringe grad		I høj grad + I nogen grad	I høj grad + I nogen grad
Forhold på min arbejdsplads	29%	24%		71%	77%
Min families samlede økonomiske situation	45%	50%		55%	50%
Mine muligheder for at finde anden beskæftigelse	75%	72%		25%	28%
Min ægtefælles/samlevers beslutning i forhold til at gå på efterløn/pension	43%	53%		58%	47%
Mine venner/bekendte/kollegeres beslutning om at gå på efterløn/pension	75%	88%		25%	13%
Mine fritidsinteresser(f.eks. bedre tid til børnebørn, hus, have, rejser mm.)	16%	26%		83%	75%
Mit helbred	14%	17%		86%	84%

Tabel 8 viser, at det store flertal af seniorer ved projektstart ikke overvejer, at finde et andet job udenfor ældreområdet, at forlade arbejdsmarkedet indenfor de næste to år, eller forlade arbejdspladsen indenfor de næste to år.

**Tabel 8: Hvor enig eller uenig er du i følgende påstande:**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Helt enig + Delvis enig	Helt enig + Delvis enig		Helt uenig + Delvis uenig	Helt uenig + Delvis uenig
Jeg overvejer, at finde et andet job udenfor ældreområdet	17%	31%		82%	70%
Jeg overvejer, at finde et andet job, men stadig indenfor ældreområdet	18%	57%		82%	44%
Jeg overvejer helt at forlade arbejdsmarkedet indenfor de næste to år	14%	12%		87%	88%
Jeg overvejer ikke, at forlade min arbejdsplads indenfor de næste 2 år	93%	71%		8%	30%

De personer, der overvejer at forlade arbejdspladsen eller arbejdsmarkedet indenfor de næste to år har fået nogle tillægsspørgsmål. Svarene vises i tabel 9 og 10. Bemærk, at der er tale om få personer, så en enkelt person kan give en stor procentvis ændring. I undersøgelsen ved projektstart er der mellem 9 og 11 personer, der svarer. I midtvejsundersøgelsen er det mellem 5 og 6 personer.

Omkring 50 procent overvejer at forlade arbejdspladsen pga. helbredet og dårligt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Flere overvejer at forlade arbejdspladsen, fordi de ønsker at gå på efterløn eller pension.

**Tabel 9: I hvilken grad er følgende overvejelser dækkende for, at du overvejer at forlade din arbejdsplads indenfor de næste 2 år?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Slet ikke + I ringe grad	Slet ikke + i ringe grad		I høj grad + I nogen grad	I høj grad + I nogen grad
Jeg overvejer, at forlade arbejdspladsen på grund af mit helbred	45%	80%		54%	20%
Jeg overvejer, at forlade arbejdspladsen på grund af mit ønske om at gå på efterløn/pension	56%	40%		44%	60%
Jeg overvejer, at forlade arbejdspladsen på grund af et dårligt fysisk arbejdsmiljø	55%	50%		44%	50%
Jeg overvejer, at forlade arbejdspladsen på grund af et dårligt psykisk arbejdsmiljø	44%	50%		55%	50%
Jeg overvejer, at forlade arbejdspladsen fordi jeg ikke er afhængig af min arbejdsløn.	73%	60%		27%	40%
Jeg overvejer, at forlade arbejdspladsen fordi jeg vil finde mig et andet og bedre job	70%	84%		30%	17%

Tabel 10 viser, hvad der kan få seniorerne til at blive på arbejdspladsen. Det er væsentligt for dem, at der kommer en seniorpolitik, men også at de får øget kontrol og indflydelse på deres arbejde. At teamene er velfungerende, at man bruger sine kompetencer og kan udvikle sig. Det er også vigtigt, at de kan blive aflastet. Der er i øvrigt en del kommentarer.

At en seniorpolitik har indflydelse fremgår af kommentarerne. En nævner: ”at der tages hensyn til den enkeltes behov og psyke, og at der er en bedre seniorpolitik”. En anden, der overvejer at forlade arbejdspladsen, uddyber i forhold til seniorpolitik: ”Det ville være en god ide, da jeg godt kan mærke, jeg ikke er 25 længere, jeg er mere træt efter arbejdet end før”. Endelig er der en medarbejder, der beklager arbejdspresset. Aflastning af seniorerne får også en kommentar. En

skriver: ”Det burde være en selvfølge, at man kan sige fra, hvis det fysisk bliver for hårdt.” og ”Jeg kan godt lide krævende arbejdsopgaver, men det kunne være rart med mere tid til opgaverne”.

**Tabel 10: I hvilken grad vil følgende forhold kunne få dig til at blive længere på din arbejdsplads?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Slet ikke + I ringe grad	Slet ikke + I ringe grad		I høj grad + I nogen grad	I høj grad + I nogen grad
At jeg får øget indflydelse og kontrol på det arbejde jeg udfører	36%	33%		63%	67%
At vi får velfungerende teams, hvor vi som medarbejdere får større indflydelse på planlægning og gennemførelse af vores arbejdsopgaver	17%	33%		84%	67%
At jeg får bedre muligheder for at udvikle mig (f.eks. efter- og videreuddannelse, forfremmelse mm.)	33%	33%		67%	67%
At jeg får bedre mulighed for at bruge mine personlige kompetencer og personlige viden	33%	33%		66%	67%
At jeg får mere individuelt tilpassede arbejdstider	27%	67%		73%	33%
At der bliver mulighed for mere aflastning i forhold til fysisk krævende arbejdsopgaver	33%	33%		67%	67%
At jeg får et bedre helbred	44%	40%		55%	60%
At der kommer en bedre seniorpolitik, der tager højde for, at medarbejdere over 50 år har særlige behov	9%	17%		91%	83%
At der bliver bedre mulighed for at få et skåne- eller flexjob,	36%	67%		63%	33%
At der bliver bedre mulighed for selvbetalt arbejdsfrihed	60%	83%		40%	17%
At der bliver bedre mulighed for at få nedsat arbejdstiden for medarbejdere over 50 år	36%	60%		64%	40%

I forhold til indflydelse og kontrol skriver en medarbejder: ”Det giver mig tilfredshed at vide andre stoler på, at jeg er ansvarlig og kompetent til at udføre mit job”.

Arbejdet i teams betyder også meget. Det kan have indflydelse på, om man vil blive på arbejdet. En skriver: ”Det er meget vigtigt, at teamene fungerer godt på alle måder”. En anden supplerer med, at: ”det betyder alt, at man har et godt samarbejde samt man har forståelse for hinandens forskelligheder”.

Udviklingsmulighederne uddybes også i nogle kommentarer. En skriver: ”*Det er altid dejligt at komme på kursus (og) videreuddannelse. Det ligger der noget anerkendelse i, og jeg føler der bliver regnet med en*”. En anden skriver: ”*at mit arbejde stadig kan inspirere og udvikle mig ved hele tiden at have adgang til den nyeste viden*”. Netop projektets kurser (indsatsen) er tænkt som et middel, der kan få medarbejdere til at overveje, at blive længere på arbejdspladsen.

Som tidligere antydnet, er arbejdstiderne vigtige for seniorerne. Flere nævner, at de gerne vil være fri for weekendarbejde. Generelt mener seniormedarbejderne, at det er vigtigt, at have indflydelse på arbejdstider.

I forhold til helbredet, er der en, der nævner, at hun ønsker: ”*Massage behandlingstilbud, så smerter i lænd, skuldre og led afhjælpes. Mindre stresset hverdag*”. I forhold til ønsket om nedsat arbejdstid, er der flere der nævner, at det skal være med fuld løn, og at det skal være muligt at få nedsat tid.

#### 6.2.2 *Fastholdelse af seniorer midtvejs i projektet.*

Nogle få steder kan der spores markante ændringer i svarene på spørgeskemaet ved projektstart og midtvejs.

I forhold til projektets mål om at fastholde seniormedarbejderne, er det interessant at se, at midtvejs i projektet er der procentvis flere seniorer, der ønsker at finde et andet job både udenfor ældreområdet, men også indenfor ældreområdet jf. tabel 8. Hvor der ved projektstart er 18 procent, der er helt enig eller delvis enig i, at de overvejer at finde et andet job indenfor ældreområdet stiger det til 57 procent midtvejs i projektet. Det vil sige, at over halvdelen af de seniorer, der svarer på spørgeskemaet midtvejs, overvejer at finde et andet job. Som et kontrolspørgsmål, er der også flere, der midtvejs angiver, at de er helt uenige eller delvis uenige i, at de ikke overvejer at forlade deres arbejdsplads indenfor de næste to år. Procentvis er der ikke sket nogen markant ændring i forhold til antallet, der ønsker at forlade arbejdsmarkedet indenfor de næste to år. Altså, flere seniorer ønsker at forlade arbejdspladsen, men ikke nødvendigvis arbejdsmarkedet.

Flere overvejer at forlade arbejdspladsen, fordi de ønsker at gå på efterløn eller pension ifølge tabel 9 ovenfor. Helbredet spiller en mindre rolle i midtvejsspørgeskemaet i forhold til, at man overvejer at forlade arbejdspladsen. Generelt viser tabel 9 ikke, at projektet har haft indflydelse på det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Det vil sige, at projektet ikke har medvirket til at nå målet om øget arbejdsglæde og trivsel.

Projektet har ikke medvirket til at virkeliggøre projektets succeskriterium, om at: *"50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet"*. Tværtimod, er det den samme procentvise andel, der vil forlade arbejdsmarkedet indenfor de næste to år. Procentvis ønsker flere at forlade arbejdspladsen og ældreområdet midtvejs i projektet. Der er intet, der tyder på, at projektet har medvirket til at indfri succeskriteriet om, at: *"personaleomsætningen (reduces) med minimum 10 % årligt i de 2 projektår"*.

Konklusionen understøttes af tabel 11 nedenfor, hvor seniormedarbejderne svarer på, hvornår de cirka forventer at forlade arbejdsmarkedet. Datamaterialet er ikke stort. Kravet er, at den samme medarbejder skal svare på spørgsmålet både ved projektstart og midtvejs i projektet. Det er kun 11 medarbejdere, der har gjort det. 3 medarbejdere angiver midtvejs i projektet, at de vil være 1 eller 2 år længere på arbejdsmarkedet. 2 medarbejdere angiver, at de vil stoppe før. 6 medarbejdere angiver det samme både ved projektstart og midtvejs i projektet. Hvis man adderer årene, er ændringen på minus 7 år mellem projektstart og midtvejs i projektet. Det fremgår klart, at projektet ikke lever op til målet om, at: *"50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet"*.

De kvalitative interview understøtter, at projektet ikke har haft nogen effekt i forhold til, at seniorerne ønsker at blive to år længere på arbejdsmarkedet.

En seniormedarbejder siger om projektet, i forhold til fastholdelse, at: *"Det har ingen effekt"*. En anden supplerer, at: *"jeg tror ikke, det har nogen effekt"*. Denne opfattelse afspejler sig i mange af interviewene.

De kvalitative interview viser også, at der er mange andre forhold end lige arbejdet og arbejdspladsen, der har indflydelse på, hvornår man ønsker at gå på efterløn eller pension. En fortæller: *"Det er ikke pga. arbejdspladsen, at jeg gerne vil gå på efterløn, men pga. det der hjemme"*.

Det er klart, at de organisatoriske ændringer spiller ind. En medarbejder fortæller: *"Hvis der bliver mere pres på, når fyringerne er kommet på plads, så stopper jeg til november, det er helt sikkert"*.

En henviser til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Hun siger: *"Som det er lige nu, vil jeg gerne på efterløn. Som det var sidste år, der gik det os på både psykisk og fysisk, og der tænkte jeg, bare jeg var 59 år, så jeg kunne gå på efterløn"*.

**Tabel 11: Hvornår forventer du cirka, at forlade arbejdsmarkedet (efterløn eller pension)?**

Person	Arbejdsplads	Projektstart	Midtvejs	Ændring
1	Karolinelund	2019	2017	- 2 år
2	Karolinelund	2012	2012	0
3	Karolinelund	2016	2016	0
4	Karolinelund	2011	2012	+1
5	Kejlstruplund	2016	2016	0
6	Kejlstruplund	2015	2015	0
7	Kejlstruplund	2019	2010	- 9 år
8	Kejlstruplund	2012	2014	+ 2 år
9	Kejlstruplund	2015	2015	0
10	Kejlstruplund	2016	2016	0
11	Kejlstruplund	2013	2014	+ 1 år
Ændring i alt:				- 7 år

Samme medarbejder fortæller, hvad der skal til, for at hun ønsker at blive to år længere på arbejdspladsen: ”Så skal der være arbejdsro. Vi skal have roen tilbage, så vi kan fokusere på de gamle. Når de ikke har det godt, så har vi det heller ikke godt. Vi kommer hjem til nogle gamle mennesker, som ikke er glade, fordi de hører om alle besparelserne. Og så bliver vi også kede af det. Hvis vi kan få arbejdsro, så vi ikke skal stå op om morgenen og sige, åh nej, hvad kommer der nu, så ender det med, at de mangler personale, fordi der er mange seniormedarbejdere der går af, fordi det er sådan her.”

En anden fortæller: ”Man laver noget for at fastholde, og så opfordrer man igen folk til at sige op, helt ærligt. Det med at holde folk længere, det røg lidt til jorden. Vi fik en mail, hvor seniormedarbejdere blev opfordret til at stoppe... Vi har faktisk en på 67 år, som har sagt, at hun går af nu....og hun er blevet tvunget til det”.

Samme medarbejder har ikke meget tiltro til, at kurserne medvirker til, at hun vil blive længere på arbejdsmarkedet.

En medarbejder er meget positiv overfor kurserne, men mener ikke, at det har betydning, at: ”*jeg siger, at jeg bliver fire år længere*”. Hun synes også, at det er underligt, ”*...at de vil have os til at blive så længe som muligt, og så fyrer man folk samtidigt*.” Denne holdning er udbredt i de kvalitative interview. En siger, at: ”*...det er dybt godnat. Det er fuldstændigt tosset at køre sådan et projekt igennem og så bagefter fyre*”.

En mener om projektet, at: ”*Det er helt hallo, at køre et projekt med fastholdelse, når man samtidig fyrer folk, men jeg synes ikke, projektet har noget med fastholdelse at gøre*.”

En del af de interviewede antyder, at projektet ikke har noget med fastholdelse at gøre, men derimod kommunikation. På et teaminterview er der dog et teammedlem, der ser en sammenhæng mellem kurserne i kommunikation og fastholdelse af seniormedarbejderne. Hun siger: ”*Hvis der er god kommunikation, har du lyst til at blive længere*”.

Nogle mener, at der skal mere til end et projekt for at få dem til at blive to år længere på arbejdsmarkedet. Arbejdspladsen kan ikke gøre noget. Dog er der en, der nævner, at hvis det ikke var i kommunalt regi, men et privat firma, som kunne tilbyde 5000 kr. mere om måneden, kunne det være, at det havde en effekt i forhold til at fastholde medarbejderne to år længere på arbejdsmarkedet.

Få er af den mening, at kurserne faktisk har indflydelse på, at de ønsker at blive længere på arbejdspladsen. Det er i særlig grad mentorkurset. En siger: ”*Det har helt sikkert indflydelse på, at (jeg vil) blive*”. En anden beretter: ”*Det kan godt få mig til at blive længere på arbejdsmarkedet*.” Det var netop tanken i projektets logik jf. figur 1.

I forhold til fastholdelse af medarbejderne fortæller en lokalleder: ”*Nogle af de medarbejdere, som var helt afklaret med, at de skulle blive, er gået på pension, fordi disse forandringer kom*.”

### 6.2.3 *Konklusion på projektets effekter i forhold til at fastholde seniorer*

Det fremgår klart af datamaterialet, at projektet ikke lever op til målet om, at ”*50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet*”. Midtvejs i projektperioden er der flere seniorer, der ønsker at forlade arbejdspladserne end ved projektstart. Projektet medvirker ikke til, at: ”*personaleomsætningen (reduceres) med minimum 10 % årligt i de 2 projektår*”.

Evaluatoren vurderer, at det i særlig grad er de eksterne faktorer, der har spillet ind, således at projektets indsatser ikke har haft den ønskede virkning i forhold til fastholdelse af seniorerne.

Generelt er der i øvrigt mange forhold uden for arbejdspladsen, der har indflydelse på, hvornår seniorerne ønsker at forlade arbejdsmarkedet. Det er f.eks. fritidsinteresser, ægtefællens ønske om at gå på efterløn eller pension, men naturligvis også helbredet. I forhold til helbredet kan arbejdspladsen have en vis betydning jævnfør næste afsnit.

### 6.3 **Projektets effekter i forhold til seniorernes helbred og fravær**

Det er et mål for projektet at: *”forebygge nedslidning og forhindre førtidigt arbejdsophør hos ...seniormedarbejdere”*. Ligeledes er det et succeskriterium at: *”Fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår”*.

Først vil der være et afsnit, der omhandler seniorernes helbred ved projektstart (6.3.1) efterfulgt af et afsnit, der omhandler helbredet midtvejs i projektet (6.3.2). Der er et afsnit omkring medarbejdernes sygefravær (6.3.3). Endelig er der en opsamlende konklusion omkring projektets effekter i forhold til seniorernes helbred og fravær (6.3.4).

#### 6.3.1 *Seniorernes helbred ved projektstart*

Som det er vist i tabel 7, 9 og 10 ovenfor, har helbredet indflydelse på om seniormedarbejderne overvejer at skifte arbejdsplads eller helt at forlade arbejdsmarkedet. I tabel 6 ovenfor mener omkring halvdelen af seniorerne, at de ikke vil bruge mere tid på at forbedre deres helbred ved f.eks. at ændre deres livsstil. Med andre ord, er det næppe kun arbejdspladsen, der har indflydelse på deres helbred.

Det fremgår af tabel 12 nedenfor, at flertallet af seniormedarbejdere ikke har helbredsmæssige problemer, der påvirker dem i forhold til, at de kan udføre deres arbejde. Omkring halvdelen har ofte smerter i ryg, nakke og skuldre. Der er næsten en tredjedel, der mener, at deres arbejde direkte har negativ indflydelse på deres helbred. Det store flertal af seniormedarbejdere har det psykisk godt. Dog er der seniormedarbejdere, der føler sig nedslidte.

#### 6.3.2 *Seniorernes helbred midtvejs i projektet*

Som det fremgår af tabel 12, synes seniorernes helbred ikke at være blevet dårligere igennem projektperioden. Snarere tværtimod. Midtvejs i projektet er der færre, der mener, at de ofte har smerter i ryg, nakke og skuldre. Flere er enige i, at de sjældent tager smertestillende medicin midtvejs i projektet. Det samme

gælder udviklingen i medarbejdernes psykiske velbefindende. Dog er det underligt, at flere midtvejs i projektet angiver, at de føler sig nedslidte. Det er faktisk over en tredjedel jf. tabel 12.

På baggrund af spørgeskemaundersøgelserne er det ikke muligt entydigt at konkludere, at projektet har forebygget nedslidning. Bemærk også, at de eksterne faktorer sandsynligvis har spillet en rolle jf. betragtningerne vedrørende arbejdsglæde i afsnit 6.1.

De kvalitative interview midtvejs i projektet antyder, at helbredet stadig er et problem og har indflydelse på, hvornår den enkelte medarbejder ønsker at forlade arbejdsmarkedet.

**Tabel 12: I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende udsagn om dit helbred?**

	Start	Midtvejs		Start	Midtvejs
	Helt enig + Delvis enig	Helt enig + Delvis enig		Helt uenig + Delvis uenig	Helt uenig + Delvis uenig
Jeg har ikke helbredsmæssige problemer, som påvirker mig i forhold til at udføre mit daglige arbejde	84%	77%		16%	24%
Jeg har ofte smerter i ryg, nakke og skuldre	64%	41%		35%	59%
Jeg tager sjældent (ikke hver uge) smertestillende medicin	58%	83%		42%	18%
Udførelsen af mit arbejde har direkte negativ indflydelse på mit helbred	34%	26%		67%	75%
Mit psykiske velbefindende er godt (f.eks. ikke stresset, sover godt om natten).	80%	94%		19%	6%
Jeg føler mig nedslidt i forhold til løsning af mine arbejdsopgaver	17%	36%		84%	65%

En medarbejder fortæller: ”... jeg kan godt mærke på min krop, at jeg er blevet ældre både skulder og ryg og lidt stress, der går i maven.” En anden supplerer: ”Jeg kan godt have ondt i både nakke, skulder og lænd. Man kan godt mærke på sin krop, at den ikke er tyve år længere, men jeg har ikke så store skavanker, at jeg melder mig syg. Jeg kan godt klare arbejdet, men bare ikke for mange dage i træk”.

En seniormedarbejder fortæller: ”Jeg må tage gigtpiller hver dag pga. slid på arbejdet. Alt min fritid går med at gå til det ene eller andet for at hjælpe på

*slidgigten, så jeg kan ikke presses mere.*” En anden seniormedarbejder, som ikke mener, hun har nogle skavanker siger: *”jeg bliver nødt til at tage lidt piller...pga. slidtage”*.

I mange interview fremgår det, at seniormedarbejderne har fået mere travlt, og det er blevet hårdere. I forhold til helbredet udtaler en seniormedarbejder: *”Jeg kan godt mærke det i ryggen. Hvis jeg ikke kan holde til det, vil jeg nok gå på efterløn, når jeg bliver 60 år, men det kommer meget an på, hvad der sker med alle de besparelser, der er nu. Hvis de skærer mere, bliver det hårdt at være her”*.

En nævner: *”Hvor vi førhen havde tre beboere, som vi skulle fokusere på, er det nu fire eller fem beboere og kvaliteten skal være det sammen. Man kunne mærke på sine kollegaer, at der var sygdom, og mange der ikke orkede”*.

Andre nævner, at de næppe helbredsmæssigt kan holde til flere nedskæringer. En siger: *”...hvis de bliver ved med at skære ned, så er jeg ikke sikker på, at jeg kan holde til, at jeg bliver til, jeg er 62.”*

Rigtig mange seniorer nævner ryggen som et problem. En sammenfatter det på følgende måde: *”Jeg har rygsmerter. Det har alle her, men jeg tror ikke, det er alle, der kan mærke det hver dag”*. En anden siger om det at være seniormedarbejder: *”Vi er da mere nedslidte. Jeg kan da godt ligge vågen om natten, fordi jeg har ondt i min skulder. Jeg får gigtpiller og det er pga. jobbet”*.

På baggrund af de kvalitative interview er det ikke muligt at konkludere, at projektet har forebygget nedslidning.

### 6.3.3 *Samtlige medarbejders fravær*

Projektet har som et succeskriterium, at: *”Fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår”* jf. projektansøgningen.

Tabel 13 og 14 viser sygefravær på hhv. Karolinelundscentret og Kejlstruplund. Fraværstatistikken er fra første kvartal i 2009, hvor projektet ikke er gået i gang, og fra første kvartal i 2010, hvor de fleste af projektets indsatser er gennemført. Evaluator forsøger løst at estimere det årlige fravær.

Det fremgår af tabel 13 og 14, at projektet ikke lever op til, at fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår. På Karolinelundscentret kan man umiddelbart tro, at der er sket et mindre fald i fravær, men det er næppe tilfældet. Tabel 13 viser, at der er ansat nye medarbejdere i marts 2010 på Karo-

linelundscentret, og ingen derfor kan opnå et sygefravær på over 29 dage per helårsansat. Sygefraværet under 29 dage er steget igennem projektperioden.

**Tabel 13: Sygefravær på Karolinelundscentret**

Periode	Helårsansatte	Sygefravær < 29 dage pr. helårsansat	Sygefravær > 29 dage pr. helårsansat	Sygefravær. Dage i alt pr. helårsansat
Januar 2009	32,55	0,58	0,95	1,53
Februar 2009	31,25	0,35	0,90	1,25
Marts 2009	30,03	0,60	1,03	1,63
I alt		1,53	2,88	4,41
Estimat 2009		5,61	10,56	<b>16,17</b>
Januar 2010	33,32	0,66	0,93	1,59
Februar 2010	34,18	1,11	0,41	1,52
Marts 2010	50,77	1,18	0,00	1,18
I alt		2,95	1,34	4,29
Estimat 2010		10,82	4,91	<b>15,73</b>

NB: Tallene er givet af opdragsgiver. De er lettere bearbejdet. Der er ikke medregnet §56 sygdom, barn 1. sygedag, omsorgsdage, graviditet. Estimatet er udregnet på følgende måde: Sygefraværet i de 3 mdr. er divideret med 3 og multipliceret med 11 (det antal mdr. man cirka går på arbejde). Naturligvis kan der være mere sygdom i første kvartal pga. årstiden.

Udviklingen på Kejlstruplund er karakteriseret ved, at fraværet er blevet en del større i projektperioden. Det er fravær over 29 dage, der er vokset markant i projektperioden. En distriktsleder fortæller: *”Kejlstruplund har haft højt fravær efter de fandt ud af, at der opstod organisatoriske ændringer”*.

En lokalleder mener, at: *”det er helt naturlige årsager til, at fraværet er steget”*. En anden leder mener, at: *”vi har haft et faldende fravær”*. Dette er ikke dokumenteret i det materiale evaluatoren har fået fra opdragsgiver jf. tabel 13 og 14.

I forhold til fravær mener en tidligere tillidskvinde: *”Der var meget fravær i den periode, fordi mange seniorer frygtede, at de skulle fyres. Det påvirkede selvfølgelig fraværet. Man blev ramt af besparelser og usikkerhed.”*

Under alle omstændigheder er der et højt fravær på Kejlstruplund. En rapport fra Det Nationale Center for Arbejdsmiljø fastslår i 2007: *”Undersøgelsen viser, at*

*der er et gennemsnitligt sygefravær blandt medarbejdere i ældreplejen med direkte daglig kontakt med brugerne på 12,8 dage inden for det seneste år”<sup>55</sup>.*

**Tabel 14: Sygefravær på Kejlstruplund**

Periode	Helårsansatte	Sygefravær < 29 dage pr. helårsansat	Sygefravær > 29 dage pr. helårsansat	Sygefravær. Dage i alt pr. helårsansat
Januar 2009	60,23	2,09	1,43	3,52
Februar 2009	59,18	1,42	0,66	2,08
Marts 2009	59,39	1,30	0,27	1,57
I alt		4,81	2,36	7,17
Estimat 2009		17,64	8,65	<b>26,29</b>
Januar 2010	39,45	2,38	2,36	4,74
Februar 2010	30,07	0,90	1,10	2,0
Marts 2010	21,45	1,31	1,40	2,71
I alt		4,59	4,86	9,45
Estimat 2010		16,83	17,82	<b>34,65</b>

NB: Tallene er givet af opdragsgiver. De er lettere bearbejdet. Der er ikke medregnet §56 sygdom, barn 1. sygedag, omsorgsdage, graviditet. Estimatet er udregnet på følgende måde: Sygefraværet i de 3 mdr. er divideret med 3 og multipliceret med 11 (det antal mdr. man cirka går på arbejde). Naturligvis kan der være mere sygdom i første kvartal pga. årstiden.

Årsagen til, at fraværet ikke er faldet i projektperioden, er sandsynligvis de eksterne faktorer i form af omstruktureringer og fyringer. Dette er dokumenteret i de mange citater fra medarbejderne og lederne.

Projektet har ikke haft en målbar effekt på samtlige medarbejders fravær. Naturligvis er det ikke muligt at udelukke, at fraværet ville have været endnu større, hvis ikke projektet havde været der jf. den kontrafaktiske situation der omtales i afsnit 5.1.

<sup>55</sup> Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2007): Sygefravær blandt plejemedarbejdere i ældreplejen, p. 1.

#### 6.3.4 *Konklusion på projektets effekter i forhold til seniorernes helbred og medarbejdernes fravær*

Evaluatoren konkluderer, at projektet ikke har haft en målbar effekt i forhold til at forebygge nedslidning eller at forhindre førtidig arbejdsophør hos seniormedarbejderne. Generelt har mange af seniormedarbejderne smerter i ryg, nakke og skuldre både ved projektstart og midtvejs i projektet.

Projektet har ikke realiseret succeskriteriet om, at: *"Fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår"*. Årsagen er sandsynligvis påvirkningen fra eksterne faktorer, som omstruktureringer og fyringer.

#### 6.4 **Projektets samlede effekter**

Konklusionen er, at projektet ikke målbart har påvirket arbejdsglæden positivt på de to plejecentre.

Sandsynligvis har kurserne og temadagene haft en ikke målbar effekt på arbejdsglæden. Kurserne har sandsynligvis også medvirket til projektets mål om, at: *"kvalificere medarbejderne til at bevæge sig fra vanetænkning til nytænkning"* og give dem viden om *"fremtidens ældrepleje"*.

Projektet har ikke levet op til formålet om, at: *"udvikle trivslen på arbejdspladsen og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø"* eller at: *"etablere velfungerende selvstyrende teams med indflydelse på eget arbejde"*.

Projektet har ikke bidraget til, at det er blevet lettere, at: *"rekruttere og fastholde flere veluddannede unge"*. Et af projektets succeskriterier er, at: *"80 % af medarbejderne angiver, at 'JEG har gjort en forskel i dag'"*. Både ved projektstart og midtvejs er det omkring 90 procent, der mener, at de har gjort en forskel.

Projektet lever ikke op til målet om, at: *"50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet"*. Midtvejs i projektperioden er der flere seniorer, der ønsker at forlade arbejdspladserne end ved projektstart. Projektet medvirker ikke til, at: *"personaleomsætningen (reduceres) med minimum 10 % årligt i de 2 projektår"*.

Projektet har ikke haft en målbar effekt i forhold til at forebygge nedslidning eller at forhindre førtidig arbejdsophør hos seniormedarbejderne. Projektet har ikke realiseret succeskriteriet om, at: *"Fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår"*.

Som omtalt i kapitel 5, er det vanskeligt at forholde sig til projektets ikke målbare bieffekter. Det samme gælder den kontrafaktiske situation. Hvad ville der

være sket, hvis de eksterne faktorer ikke havde spillet ind, og omgivelserne ikke havde ændret sig?

En distriktsleder mener ikke, at man længere kan anvende projektets målbare succeskriterier, fordi: *"der er sket så drastiske forandringer"*. Hun udelukker dog ikke, at projektet har haft effekter. Hun fortæller: *"De nye ting medarbejderne er beriget med, er gode, men det er svært at måle"*. Hvis der ikke var sket organisatoriske ændringer, mener distriktslederen, at projektet ville have haft en målbar effekt.

En anden leder vurderer, at ændringerne har spillet meget ind på projektet. Alligevel mener hun, at: *"Vi har oplevet større arbejdsglæde. Kommunikation og refleksion gør arbejdet spændende, og det åbner nogle muligheder... det øger arbejdsglæden."* Hun mener, at projektet har haft den biefekt, at: *"vi har fået debatteret seniorrollen"*.

En tidligere tillidskvinde mener, at de organisatoriske ændringer betød, at: *"Projektet faldt sammen. Der var meget usikkerhed, og det påvirkede engagementet både med projektet og det daglige arbejde. Ændringerne spillede meget ind på projektet. Hvis man ikke er ansat, hvorfor skal man så være aktiv i sådant et projekt?"*

Den tidligere tillidskvinde mener ikke, at projektet har skabt arbejdsglæde. Hun beretter: *"Det var spild af tid og spild af penge, fordi der skete andre ting. Og mange er enige med mig."* Omvendt mener hun, at: *"hvis ikke ændringerne var sket, så havde det virket."*

Tillidskvinden mener, at mentorordningen var en god ide, og at kommunikationskurserne var helt nødvendige. Ja, faktisk, at der skal være flere af den slags kurser. Hun siger: *"Tonen er hård på kvindearbejdspladser, og det var godt, vi fik noget at arbejde med. Man lærte at tænke sig om. Man skal have flere kommunikationskurser."*

## 7. AT VÆRE SENIOR

Kapitlet starter ud med et afsnit, som belyser, hvad der karakteriserer en seniormedarbejder (7.1). Derefter er der et afsnit om, hvad der giver seniorerne arbejdsglæde (7.2). Der er et afsnit om at arbejde i teams (7.3), som efterfølges af et afsnit om seniorpolitik (7.4). Endelig er der en opsamling (7.5).

### 7.1 Hvad karakteriserer en seniormedarbejder?

Det er ikke entydigt, hvordan seniormedarbejderne ser dem selv. Flertallet giver udtryk for, at de ikke ønsker at blive kaldt for seniormedarbejder, blot fordi de er over 50 år. Mange synes, at de ikke skiller sig ud i forhold til yngre medarbejdere. En seniormedarbejder fortæller: *"Der er ikke noget, der er særligt for folk over 50 år"* og videre: *"det med alderen, det skænker jeg ikke en tanke"*. En medarbejder siger: *"Jeg har ikke rigtig nogen forestilling om, hvordan man skal være seniormedarbejder. Jeg har ikke et billede af, hvornår man er hvad."*

Mange mener, at personligheden har større betydningen end den biologiske alder. En medarbejder mener: *"Du kan have tre personer med samme alder, som egentlig er vidt forskellige."*

I løbet af interviewene med de enkelte seniormedarbejdere, kommer det frem, at mange har problemer med deres bevægeapparater. En beretter: *"...min krop kan ikke magte det samme som tidligere. Det er lidt hårdt"*.

Projektets overordnede leder mener, at seniorerne ikke skiller sig ud fra de andre medarbejdere på nær, at deres bevægeapparat er nedslidt. Hun nævner, at de har nogle særlige erfaringer. De er gode til at koordinere og planlægge. Hun fortæller: *"Vi arbejder så meget på tid, så det er vigtigt, at kunne planlægge og organisere arbejdet. De er gode til planlægning, og det skyldes deres erfaring."*

En distriktsleder har samme opfattelse af seniormedarbejderne. Hun fortæller: *"...De har en ro og stabilitet, det er stabile medarbejdere, de har ikke så meget fravær"*. Det undrer distriktslederen, at de nærmest afskriver sig selv som attraktiv arbejdskraft. Noget hun har iagttaget ved ansættelsessamtaler.

Mange seniorer nævner, at de har mere erfaring. At de er bedre til at kommunikere med borgerne end de yngre medarbejdere. En fortæller: *"Der skal mere til at slå mig ud, hvis der sker noget nyt f.eks. med nye beboere"*. En siger: *"...jeg er bedre til at lytte end mange af de yngre kollegaer"*. Erfaringen giver sig udtryk i, at seniorerne: *"har en mere nuanceret tankegang og indfaldsvinkel"*. Dette understøttes af en anden seniormedarbejder, der i forhold til de yngre medarbejdere mener: *"Jeg synes, vi har en anden indfaldsvinkel til mange ting, f.eks. vasketøj, oprydning og hvordan her ser ud. Jeg tænker simpelthen mere over de reaktioner, der kommer fra beboerne"*.

En seniormedarbejder mener, at man som ældre medarbejder fokuserer mere på livskvaliteten. Hun beretter: *"De helt unge i 20erne og 30erne, de tænker på at gennemføre det, de har på papiret, og jeg tænker jo på personens livskvalitet. Jeg tænker på, at sådan vil personen gerne have det. De andre siger: Jeg har 30 minutter her, så er det færdigt. Jeg kan også godt sidde og snakke med personen første gang for at finde ud, hvad hun er for en og lære dem at kende. Vi tænker mere på livskvaliteten end de konkrete opgaver, man er sat til."*

Generelt har de interviewede seniorer svært ved at forklare, hvad de mener med, at de har mere erfaring. En medarbejder forklarer det fint. Hun siger: *"Det er tit, at man står i et eller andet, at man tænker, det har man stået i før"*.

En leder ser lidt anderledes på seniormedarbejderne. Hun mener ikke, at seniormedarbejderne er noget specielt. Hun fortæller: *"Min mening er, at der er mange, der har svært ved at give viden fra sig, og de har svært ved at sætte sig ind i nye ting. De er ikke omstillingsparate i forhold til de nye organisatoriske ændringer."* Lederen mener, at de teknologiske fremskridt er en stor udfordring for seniormedarbejderne.

Flere giver udtryk for, at det vigtigste måske ikke er, om man er seniormedarbejder, men snarere medarbejderens anciennitet på arbejdspladsen. En tidligere tillidskvinde fortæller: *"Man kan jo godt være nyuddannet SOSU som 50-årig. Man skal kigge på anciennitet"*.

## 7.2 **Hvad giver arbejdsglæde?**

Næsten alle seniorerne nævner, at det giver dem arbejdsglæde at være sammen med beboerne. En fortæller: *"Vi har en som er vanskelig at passe, men når man så kommer om eftermiddagen, så er hun rigtig glad, og det giver arbejdsglæde."*

Det, at man er noget for nogen, synes at give arbejdsglæde. En beretter: *"...når man f.eks. skal have en uges ferie, og de siger, åh nej, vi kan ikke undvære dig."*

Flere seniorer understreger glæden ved at give omsorg og gøre en forskel. En medarbejder udtaler: *"Jeg kan godt lide at passe syge mennesker, fordi man føler, at man gør en forskel"*.

Dialogen og responsen fra beboerne tillægges stor vægt i forhold til arbejdsglæde. En medarbejder mener, at en god dialog med en borger gør hende glad. Hun fortæller videre: *"Hvis man f.eks. kan se, at beboerne er glade for, det man gør for dem, og giver en et knus og siger tak, eller man kan se, at de har det godt."*

Det er vigtigt for mange af de interviewede, at de får mulighed for at yde den omsorg de finder nødvendig. I forhold til arbejdsglæde fortæller en medarbejder: *"Det giver mig arbejdsglæde, når man har fornemmelsen af, at folk har fået den hjælp, de har behov for. At man har haft tid til at give den, og man ikke går hjem fra arbejde og tænker, at folk ikke får den hjælp, de skal have."*

Omvendt er der mange, der giver udtryk for, at det som ikke giver arbejdsglæde, er travlhed, og at de ikke har tid nok til beboerne. Flere mener, at de får dårlig samvittighed, fordi de føler, at de ikke har gjort deres job godt nok pga. den manglende tid. En seniormedarbejder udtaler: *"Nogle gange skal der ikke så meget til, at det vælter, og så må man cutte beboerne af, og man har ikke tid til det, det giver lidt dårlig samvittighed, når man kører hjem, så det er det omvendte af arbejdsglæde."* En anden fortæller: *"Det jeg har svært ved, er, at korte tiden af ved beboerne og sige, at nu skal jeg gå hen og gøre det andet, f.eks. dokumentation."*

Mange nævner, at besparelserne får dem til at miste arbejdsglæden. Dog er der medarbejdere, der stadig er glade for at arbejde på arbejdspladserne på trods af omstruktureringer og fyringer.

Mange nævner også, at kollegaerne giver arbejdsglæde. En beretter: *"Vi har en god humor blandt personalet, og det gør en glad."* At der er et godt arbejdsklima, hvor der er fokus på ærlighed og tryghed. En god ledelse har også betydning. Det understreges, at det er vigtigt, at ledelsen lytter, og at man som medarbejder bliver inddraget i beslutninger.

Mange seniormedarbejdere lægger vægt på, at de får kompetence til at gøre nogle ting. En siger: *"Vi får lov til mange ting"*. Det kan handle om, at udlevere piller eller pleje sår. Nogle beklager, at de får lov til mindre i dag. I forhold til arbejdsglæde fortæller en senior: *"...der er ikke nogen, der blander sig i, hvad jeg går og laver. Det gør nok, at man også er glad for at komme på arbejde, at der ikke kommer nogen og kontrollerer en."*

### 7.3 **At arbejde i team**

Der er ca. 12 personer i et team. Der er ingen formel udnævnt teamleder. Seniormedarbejderne udgør ca. 1/3 af et team. Teamet udarbejder ikke deres vagtplaner. Teamet fordeler selv arbejdsopgaverne mellem teammedlemmerne. Der er ikke tale om nogen specialisering. Alle medarbejdere i teamet løser i princippet de samme opgaver. Men som et teammedlem fortæller: *"Vi ved godt, hvem der vil hvad. Men vi prøver da alle sammen alle opgaver."*

Mange fortæller, at det er rart at arbejde i teams, og at man hjælper hinanden. Et teammedlem fortæller: *"Hvis man nu har rengøring, og har ondt i ryggen, er det godt, at man har mulighed for at bede en anden om at overtage."*

I teamet drager man omsorg for hinanden. Et team fortæller, at de om morgenen drikker kaffe sammen, på trods af, at de har fået at vide, at de ikke må. For teamet er det vigtigt, fordi: *"...man kan føle, hvordan de andre har det, når de møder om morgenen, hvis der er nogen, som har det skidt eller kede af det"*.

Det antydes, at teamorganiseringen bidrager til at fastholde seniormedarbejderne på arbejdsmarkedet og mindske fraværet. Et teammedlem fortæller: *"Det, at man har et fast team, gør, at man bliver."*

I forhold til fravær beretter et teammedlem: *"Hvis du har det dårligt, når du står op om morgenen, så er man i et team mere tryk ved at tage på arbejde, fordi man kan snakke om det. Hvis man ikke ved, hvor man skal være, så kan man nemmere sige, nej, jeg bliver hjemme"*.

Men omvendt findes der også nogle begrænsninger i forhold til at beskytte seniorerne. Et teammedlem fortæller: *"Nej, vi skåner ikke hinanden, medmindre vi ved, at det er folk, der har ondt i ryggen, men det har ikke noget med alderen at gøre. Det kan lige så godt være en, der er gravid."*

Der tages ikke særligt hensyn til seniorerne i teamene. Et teammedlem beretter: *"Som det er nu, får man ikke lov at være seniormedarbejder. Jeg tror ikke, hvis man kommer og siger: Jeg er gammel, jeg skal ikke lave så meget i dag; så ville de andre ikke høre på det."* En kommentar fra et andet teammedlem lyder: *"Vi har tid til at tage hensyn, men ikke, hvis det er hver dag, at man skal tage ekstra hensyn"*.

Seniorerne ønsker ikke at skille sig ud, og at der skal tages særlige hensyn. En seniormedarbejder fanger problematikken og fortæller: *"Man kan jo ikke sige, at dem, som er seniormedarbejdere, skal gøre mindre, og så at de unge skal gøre mere, når vi er så mange seniorer. Når du er kontaktperson for beboerne, har man jo helhedsplejen for dem. Men man kan til en hver tid bede andre om at*

*hjælpe, hvis der er nogle tunge løft osv. Men man kan ikke sige, at man vil have mindre generelt, når man arbejder i team. Det ville være ønskværdigt, hvis man gerne vil beholde folk længere, at man fandt en måde at gøre det på. Jeg har ikke en ide til, hvordan man kan gøre det, når kommunen mangler penge.”*

I forhold til muligheden for at blive aflastet, er der en seniormedarbejder, der fortæller, at det giver hende arbejdsglæde, at hun kan komme på arbejde og sige: *”At, i dag har jeg det ikke så godt, og så tages der hensyn.”* Men det er ikke uproblematisk. En seniormedarbejder mener, at hvis der tages særlige hensyn til seniorerne kan det skabe konflikt. Hun fortæller: *”Jeg tror sådan noget ville skabe konflikt. Hvis man sagde, at dem over 50 år skal have en rengøring og de andre skal have to, så ville de unge sige fra.”*

Teamorganiseringen bidrager positivt til trivslen og arbejdsglæden. Det giver også medarbejderne indflydelse. Et teammedlem fortæller: *”At arbejde i teams giver stor frihed, vi har meget medbestemmelse.”* Dog er der ikke tale om selvstyrende teams. Et teammedlem forklarer: *”Det lød i starten som om vores team skulle være selvstyrende, men det blev hurtigt pilleret ned. Det kunne ikke fungere.”*

Det er vanskeligt præcist at finde ud af, hvad et selvstyrende team er. Teamet har ikke deres eget budget, og kan ikke sælge deres arbejdskraft til andre teams. Teamet har en repræsentant med til ansættelsessamtaler, men teamet udarbejder, som tidligere nævnt, ikke vagtplanerne. Teamet fordeler de daglige opgaver mellem sig. Et medlem fortæller: *”Det er den, der går sidst, som lægger planene til næste dag. Så vi prøver det alle sammen”.*

Måske har teamet ikke så stor indflydelse, fordi det er sjældent, at alle medlemmerne i et team mødes. Der er som nævnt heller ikke en formel udnævnt teamleder. Medarbejderne har dog ikke lyst til de selvstyrende teams. Et teammedlem fortæller: *”Det var rigtigt dårligt med selvstyrende teams. Det var slet ikke det, vi var vant til”.* Et teammedlem mener, at grupperne er for små og sårbare til, at de kan arbejde som selvstyrende teams. Hun fortsætter: *”Det var meningen, at vi skulle have vores eget budget og vores egen indgang, så man slet ikke kunne blande sig med hinanden. Men det gav ikke mening, at vi ikke kunne hjælpe hinanden”.*

I forhold til projektansøgningen kan der således stille spørgsmålstegn ved, om projektet har medvirket til, at: *”etablere velfungerende selvstyrende teams med indflydelse på eget arbejde...”*. Det er dog et spørgsmål om, hvordan man definerer et selvstyrende team.

#### 7.4 Seniorpolitik

En del af de interviewede seniormedarbejdere ønsker ikke, at der tages særlige hensyn til dem. De ønsker ikke en seniorpolitik. En fortæller: *"Jeg kan ikke forstå, hvorfor der skal tages hensyn til os. Bare man har det godt. Jeg har ikke lyst til, at der skal tages særlige hensyn"*.

En anden kan ikke se, hvordan man skulle kunne tage særlige hensyn til seniorerne. Hun fortsætter: *"Men du kan jo ikke sige, at seniormedarbejderne kun skal tage sig af en person, og de andre skal tage sig af tre. Jeg ville ikke have det godt med, at de skal slæbe ekstra, så vil jeg hellere, at man generelt fik mere tid."*

En anden seniormedarbejder har næsten det samme synspunkt. Hun siger: *"Jeg ville ikke bryde mig om, at der skulle tages særligt hensyn til mig med f.eks. tunge løft. Så ville jeg føle, at jeg ikke udfyldte min plads. Så burde jeg måske gøre plads til en yngre medarbejder"*.

En seniormedarbejder mener, at hun er rask nok, og derfor skal der ikke tages særlige hensyn. Hun siger: *"Jeg vil gerne være med i det hele."*

Silkeborg Kommune har givet medarbejdere over 55 år to ekstra fridage. En seniormedarbejder fortæller: *"Da jeg fik brev om, at vi havde to seniordage, tænkte jeg, hold da op. Jeg føler mig slet ikke som senior."* En anden seniormedarbejder har samme holdning. Hun beretter: *"Jeg blev meget overrasket, da jeg fik brev om, at jeg fik 16 timer fri som seniordage, fordi man tænker, at seniorer er jo dem, der er gamle, og jeg føler mig ikke som gammel."*

Blandt de interviewede er der også seniormedarbejdere, som faktisk ønsker en seniorpolitik, selvom de tidligere i interviewet har fortalt, at de ikke ser sig selv som seniorer og ikke ønsker, at der skal tages særlige hensyn til dem. Måske er det, fordi de ikke er afklarede med deres situation, eller måske er det, fordi de ikke ønsker at skille sig ud fra mængden. I den sammenhæng skal man også huske, at det er en situation, hvor der sker omstruktureringer og fyringer.

En medarbejder fortæller: *"Da Silkeborgs seniorpolitik kom, lød det simpelthen så godt, men sådan er det jo ikke i dag. Det var jo, at man ville tage hånd om seniormedarbejdere og lade os gå ned i tid. De fridage vi har fået, er ikke meget i løbet af et år. Jeg troede, at det med, at man uddanner folk til mentorer og sådan, betød, at man skulle finde noget arbejde, som er mindre tungt for seniormedarbejderne. Det var jo nok noget mindre tungt, jeg gerne vil have, når jeg nærmede mig de 60 år for at kunne blive ved."*

Evaluatoren vurderer, at netop det, at man arbejder i teams, og teamene i nogen udstrækning selv tilrettelægger arbejdet, gør det vanskeligt at gennemføre en politik, hvor der tages særlige hensyn til seniorerne. Det fremgår også af de forrige afsnit.

Under et teaminterview mener et teammedlem om seniorpolitik: *"...man skærer alle over samme kam. Vores kollega, der er langt over 60 år, er fremme i skoene. Det ville være skidt, hvis hun fik at vide, at hun skulle lave mindre."* Et teammedlem mener: *"Jeg tror ikke, det er rart for personen, at skulle tages hensyn til. Så skal man være ansat på særlige betingelser"*.

Seniorerne ønsker ikke, at blive betragtet som medarbejdere, der ikke kan klare det samme som de yngre kollegaer. En tidligere tillidskvinde kalder det: *"forfængelighed"*.

Evaluatoren vurderer, at seniorerne især ikke ønsker en seniorpolitik i en situation, hvor der faktisk fyres medarbejdere. Men rapporten viser også, at mange seniorer har problemer med helbredet. Mange af de såkaldte seniormedarbejdere fortæller dog gerne, at de har nogle særlige kompetencer, som de yngre medarbejdere ikke har. Altså, at de er erfarne medarbejdere, som bare ikke vil kaldes for seniorer. Det tyder på, at de ikke ønsker, at blive betragtet som en særlig gruppe af medarbejdere, der skal tages hensyn til. Seniorerne vil gerne have, at de får mere tid, og der bliver iværksat forskellige ordninger, men det skal gælde for alle, og ikke kun for dem over 50 år. Flere er dog glade for de to ekstra fridage, som de får, når de er over 55 år.

Den øverste ansvarlige leder mener ikke, at der skal tages særligt hensyn til medarbejdere over 50 år. I stedet: *"Skal ledelsen være god til at se hver medarbejder som unik, og så arbejde ud fra det."* Hun mener, at man skal anvende et andet ord end senior, fordi det er negativt ladet. Lederen har observeret: *"I dag opfatter man sig som evig ung, men måske skal man finde et andet ord, fordi det på forhånd sætter folk i bås."*

En nu afskediget tillidskvinde mener ikke, at der skal iværksættes særlige foranstaltninger for seniormedarbejderne. Generelt mener hun, at: *"seniorerne skal nærmest være halvdøde før de bliver hjemme. De møder op uanset hvad."*

En leder mener, at seniormedarbejderne er: *"meget fysisk nedslidte"*, og at man måske kunne skabe ordninger, hvor de havde færre timer.

## 7.5 Opsamling

Det store flertal af medarbejdere på over 50 år ønsker ikke at blive betragtet som seniormedarbejdere. De mener ikke, at de skiller sig ud i forhold til yngre medarbejdere. Mange fortæller dog, at de har problemer med deres bevægeapparater. At de har ondt i nakke, ryg og skuldre. De fleste mener også, at de har en særlig erfaring, som de unge mangler.

Seniormedarbejderne er dedikerede, og lægger stor vægt på at kunne udføre deres arbejde med kvalitet. Det, at give omsorg og få respons fra borgerne giver arbejdsglæde. At have gode kollegaer og en lydhør ledelse. At have kompetence til at udføre opgaver. Seniorerne mener, at travlhed, besparelser, omstruktureringer og fyringer ikke bidrager til arbejdsglæde og trivsel.

Medarbejderne er glade for at arbejde i teams. Man drager omsorg for hinanden, men evaluatoren vurderer, at det er meget vanskeligt at aflaste seniormedarbejderne, når der arbejdes i teams. De ønsker ikke at skille sig ud, og alle udfører de samme opgaver i teamene.

Hvis seniormedarbejderne skal aflastes vil, det ifølge evaluatoren, kræve en åben dialog og en formuleret og godkendt seniorpolitik. Seniormedarbejderne vil næppe selv tage initiativ til dette i de enkelte teams. Evaluatoren vurderer, at seniormedarbejderne blot vil knokle på i samme omfang som de yngre medarbejdere velvidende, at mange seniormedarbejdere giver udtryk for, at de er nedslidte og har problemer med ryg, nakke og skuldre.

Der arbejdes ikke i selvstyrende teams, men der er stadig stor tilfredshed blandt medarbejderne med den måde teamarbejdet er organiseret. De ønsker ikke at arbejde i selvstyrende teams.

Seniorerne ønsker ikke en seniorpolitik, der gør, at ældre medarbejdere bliver skilt ud, og at der tages særlige hensyn. Dog mener mange ældre medarbejdere, at de har nogle særlige kompetencer i forhold til de yngre medarbejdere. Evaluatoren vurderer, at det også kan spille ind, at seniorerne er på arbejdspladser, hvor de oplever fyringer og omstruktureringer. I en sådan situation ønsker de næppe, at give udtryk for, at de skal aflastes og skånes. De mener, at de kan det samme som de yngre medarbejdere.

## 8. KONKLUSIONER

Projektets indsatser og effekter er stærkt påvirket af eksterne faktorer i form af ændrede samfundsøkonomiske forhold, omstruktureringer og fyringer. Det har betydet, at antallet af projektdeltagere er blevet stærkt reduceret, og at projektet er blevet afsluttet før tid. De eksterne faktorer har betydet, at projektet ikke har kunnet leve op til mange af formålene og succeskriterierne i projektansøgningen.

Konklusionen er, at projektet ikke målbart har påvirket arbejdsglæden positivt på de to deltagende plejecentre. Sandsynligvis har kurserne og temadagene haft en ikke målbar effekt på arbejdsglæden. Kurserne har sandsynligvis også medvirket til projektets mål om, at: *"kvalificere medarbejderne til at bevæge sig fra vanetænkning til nytænkning"* og *"udvikle arbejdspladsen i retning af fremtidens ældrepleje"*. Mentorkurserne har ikke kunne anvendes i praksis overfor nye medarbejdere. Det betyder, at projektet ikke i så stor udstrækning, som tiltænkt, har kunnet: *"synliggøre...erfaringsbaserede viden så kolleger og nye medarbejdere får glæden af den"*. Omvendt har kommunikationskurserne haft en effekt i forhold til, at kommunikationen er blevet bedre medarbejderne imellem.

Projektet har ikke levet op til formålet om, at: *"udvikle trivslen på arbejdspladsen og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø"* eller at: *"etablere velfungerende selvstyrende teams med indflydelse på eget arbejde"*. Projektet har ikke bidraget til, at det er blevet lettere, at: *"rekruttere og fastholde flere veluddannede unge"*. Et af projektets succeskriterier er, at: *"80 % af medarbejderne angiver, at "JEG har gjort en forskel i dag"*". Både ved projektstart og midtvejs er det omkring 90 procent, der mener, at de har gjort en forskel.

Projektet lever ikke op til målet om, at: *"50 % af seniormedarbejderne er motiverede til at blive 2 år længere på arbejdsmarkedet"*. Midtvejs i projektperioden er der flere seniorer, der ønsker at forlade arbejdspladserne end ved projektstart. Projektet har ikke medvirket til at: *"personaleomsætningen (reduceres) med minimum 10 % årligt i de 2 projektår"*.

Projektet har ikke haft en målbar effekt i forhold til, at: ”forebygge nedslidning” eller, at: ”forhindre førtidig arbejdsophør” hos seniormedarbejderne. Projektet har ikke realiseret succeskriteriet om, at: ”Fravær reduceres med minimum 2 dage per medarbejder i de 2 projektår”.

Da projektdeltagerne blev reduceret, og et af de to plejecentre lukkede, er det ikke sandsynligt, at: ”90 % af medarbejderne har deltaget i samtlige projektaktiviteter”.

Projektets indsatser har som bieffekt, at medarbejderne har kunnet bruge kurserne i forbindelse med omstruktureringerne og fyringerne. Den viden medarbejderne har fået, vil også kunne anvendes i fremtiden og på andre arbejdspladser.

Evalueringen viser, at medarbejdere over 50 år ikke ønsker at blive benævnt seniormedarbejdere. De ønsker ikke, at skille sig ud, og at der etableres en særlig seniorpolitik. Dette på trods af, at mange af disse medarbejdere har smerte i ryggen, nakken og skulderne. Teamorganiseringen gør det også vanskeligt at tage særligt hensyn til ældre medarbejdere, da alle i princippet udfører de samme opgaver.

Seniormedarbejderne er meget dedikerede til deres arbejde. De finder arbejdsglæden i at yde omsorg og få respons fra borgerne. Gode kollegaer og en lydhør ledelse giver også arbejdsglæde. Travlhed, besparelser og manglende tid ødelægger arbejdsglæden, og får mange seniormedarbejdere til at overveje at stoppe før tid. Generelt er der mange forhold uden for arbejdspladsen, der har indflydelse på, hvornår seniorerne ønsker at forlade arbejdsmarkedet. Det er f.eks. fritidsinteresser, ægtefællens ønske om at gå på efterløn eller pension, men naturligvis også helbredet.