

# Arbejdstid, medbestemmelse og arbejds miljø

Erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler

Karin Mathiesen, Maya Flensborg Jensen og Hans  
Hvenegaard

April 2007





# Arbejdstid, medbestemmelse og arbejds miljø

Erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler

Karin Mathiesen  
Maya Flensborg Jensen  
Hans Hvenegaard

April 2007

**Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø.  
Erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler**

Udgivet af TeamArbejdsliv, april 2007  
Trekronergade 15, 2500 Valby

ISBN 978-87-91807-02-2

Rapporten kan hentes på

[www.teamarbejdsliv.dk](http://www.teamarbejdsliv.dk)

[www.sundhedskartellet.dk](http://www.sundhedskartellet.dk)

[www.regioner.dk](http://www.regioner.dk)

[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

# Indhold

1	Indledning.....	3
1.1	Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø .....	3
1.2	Baggrund.....	4
1.3	Læsevejledning .....	5
2	Resumé .....	7
3	Materiale og analyse .....	19
3.1	Materialet.....	19
3.2	Analysen.....	23
4	Præsentation af modellerne .....	25
4.1	Modeller med en grundplan og fleks (3-3 m.fl.) .....	25
4.2	Fleksible modeller .....	27
4.3	Modeller med 12 timers vagter.....	30
5	Formålene .....	33
5.1	De generelle formål med at indgå en arbejdstidsaftale .....	33
5.2	Formål knyttet til arbejdstidsmodeller .....	34
5.3	Opsamling .....	38
6	Erfaringerne.....	39
6.1	Arbejdsmiljø.....	40
6.2	Medbestemmelse .....	49
6.3	Udskiftning og tilstedeværelse .....	51
6.4	Fleksibilitet og servicekvalitet i opgaveløsningen - brugerperspektivet .....	54
6.5	Økonomiske konsekvenser .....	59
6.6	Generelle erfaringer med modellerne .....	61
7	At få et arbejdstidsforsøg i gang .....	65
8	Pointer og perspektiver .....	71
8.1	Arbejdstid, fleksibilitet og medbestemmelse .....	71
8.2	Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljøet .....	74
8.3	Arbejdstid kan være en anledning.....	79
8.4	Formuler behovet .....	80
8.5	– og find den model, der passer til jer .....	82
	Bilag 1: Casene opdelt på modellerne .....	87
	Bilag 2: Materialeliste .....	103



# 1 Indledning

## 1.1 Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø

Denne rapport handler om erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler. Den handler om erfaringer fra sygehusafdelinger, døgninstitutioner og plejehjem for personale, der er omfattet af Sundhedskartellets område. Der er tale om en opsamling og analyse, som bygger på skriftlige evalueringer af forsøg med decentrale arbejdstidsaftaler.

Rapporten er rekvireret af Kommunernes Landsforening (KL), Danske Regioner og Sundhedskartellet, som ønsker de succesfulde erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler opsamlet og formidlet. I formålsbeskrivelsen for projektet *Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø* siges blandt andet:

Formålet med projektet er at afdække den allerede eksisterende viden om sammenhængen mellem medbestemmelse, arbejdstidens tilrettelæggelse og arbejdsmiljø med henblik på at undersøge, hvorvidt det er muligt at identificere bestemte fremgangsmåder og succesfulde erfaringer, der kan genkendes på de enkelte sygehusafdelinger, døgninstitutioner og plejehjem for personale omfattet af Sundhedskartellets område.

I forlængelse af identificeringen af de succesfulde erfaringer bør det overvejes at igangsætte initiativer der, i regi af Rammeaftalen om decentrale arbejdstider fra 1999, kan understøtte brugen af lokale aftaler om arbejdstilrettelæggelse. Brugen af de lokale arbejdstidsaftaler kan på sigt skabe et bedre arbejdsmiljø og derved fastholde personalet, der i sidste ende er med til at sikre en højere produktivitet til glæde for patienter og borgere.

Citat fra projektbeskrivelsen for Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø

Parterne ønsker erfaringerne opsamlet med særlig vægt på betydningen af medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelse af arbejdstiden og konsekvenserne af indførelsen af anderledes arbejdstidssystemer i forhold til arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet i ydelserne. Det ønskes endvidere belyst i hvilket omfang, at hensyn til arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet er en del af formålene med at indgå decentrale arbejdstidsaftaler, samt i hvilket omfang, der tages højde for eventuelle mulige negative arbejdsmiljøeffekter ved indførelsen af anderledes arbejds-

tidssystemer. Parterne ønsker de langsigtede konsekvenser belyst i det omfang, det er muligt på baggrund af det foreliggende materiale.

TeamArbejdsliv har udført opgaven i perioden september 2006 – februar 2007. I kapitel 3 beskrives fremgangsmåden i arbejdet med opgaven.

## 1.2 Baggrund

Baggrunden for projektet *Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø* er den rammeaftale om decentrale arbejdstider fra 1999, som er indgået mellem KL, Amtsrådsforeningen (nu Danske Regioner) og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO).<sup>1</sup>

Rammeaftalen giver mulighed for at indgå aftaler mellem lokale parter om arbejdstidens tilrettelæggelse på den enkelte arbejdsplads uafhængig af bestemmelser herom i de centrale overenskomster, når blot aftalen overholder gældende regler i lovgivningen (EU's arbejdstidsdirektiv og Arbejdsmiljøloven). I praksis kan det være en arbejdstidsaftale gældende for en enkelt institution eller dele heraf.

Rammeaftalen indeholder en bestemmelse om, at aftalerne skal evalueres efter f.eks. 2 år. Denne rapport bygger på sådanne evalueringer, primært af den forsøgsvirksomhed med decentrale arbejdstidsaftaler, som fulgte i kølvandet på aftalen fra 1999. Rammeaftalen stiller ikke krav om skriftlig evaluering eller, at evalueringerne skal fremsendes til andre instanser. Det må formodes, at der derfor først og fremmest foreligger skriftlige og mere omfattende evalueringer af den omtalte forsøgsvirksomhed, idet der her i en del tilfælde blev etableret "projekter" omkring arbejdstidsforsøgene, eventuelt med en ekstern finansiering, hvor en

---

<sup>1</sup> Rammeaftalen kan downloades på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) under "Arbejdstid", hvor den ligger som den sidste på publikationslisten. Aftalens bilag 1 indeholder bud på modeller for decentrale arbejdstidsaftaler og bilag 2 handler om arbejdsmiljøhensyn i decentrale arbejdstidsaftaler, herunder anføres 14 anbefalinger til hensyn i arbejdstidsplanlægning på døgndækkede arbejdspladser.

ekstern evaluator eller en intern projektstyregruppe har gennemført en egentlig evaluering. I forbindelse med dette projekt er der indsamlet materiale gennem rundspørge til organisationerne, kommuner og regioner, og en del materiale er fremkommet. Men det skal pointeres, at materialet ikke nødvendigvis er dækkende for udbredelsen af decentrale aftaler inden for Sundhedskartellets område<sup>2</sup>. Desuden er evalueringerne typisk nogle år gamle og dermed ikke nødvendigvis udtryk for status på de pågældende arbejdspladser i dag.

### 1.3 Læsevejledning

Efter denne indledning følger rapportens resumé i kapitel 2. Er man interesseret i, hvilket materiale rapporten bygger på og karakteren heraf, anbefales kapitel 3. Derudover kan man alt efter interesse dykke ned i de enkelte kapitler. En guide til dette følger her:

#### **Jeg vil vide, hvad de gjorde**

For den læser, der ønsker konkret viden om erfaringerne fra de 34 cases, kan det anbefales først at læse det korte kapitel 4, som introducerer hovedmodellerne (3-3 modellen med varianter, fleksible modeller og 12 timers vagter), og derefter læse bilag 1, som giver en kort præsentation af de enkelte cases.

#### **Jeg vil vide, hvorfor de gjorde det og hvad der kom ud af det**

De centrale kapitler i analysen af de mange arbejdstidsforsøg er det korte kapitel 5 om formålene med de lokale aftaler og det lange kapitel 6 med analyse af resultaterne eller konsekvenserne i forhold til temaerne: Arbejdsmiljø, medbestemmelse, udskiftning og tilstedeværelse af medarbejderne, fleksibilitet og servicekvalitet samt økonomiske konsekvenser.

---

<sup>2</sup> Enkelte evalueringer dækker lokale ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen, hvor ændringerne ikke krævede en lokal arbejdstidsaftale, idet de kunne lade sig gøre inden for de gældende overenskomster.

### **Jeg vil vide noget om processen**

Er man mest interesseret i processen, anbefales det korte kapitel 7 herom samt kapitel 8.

### **Jeg vil inspireres**

For den læser, der gerne vil inspireres, kan det anbefales at læse kapitel 8. Her løftes synsvinklen op over de konkrete erfaringer med hensyn til centrale temaer i arbejdet med arbejdstid: Flexibilitet, medbestemmelse, arbejdsmiljø og processen ved indførelse af en ny arbejdstidstilrettelæggelse.

## 2 Resumé

Rapporten er en opsamling og analyse af erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler inden for Sundhedskartellets område. Den bygger primært på en gennemgang af evalueringer af forsøg med decentrale arbejdstidsaftaler indgået i perioden efter vedtagelsen af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler fra 1999. Rapportens 34 cases fordeler sig med flest inden for sygehus- og ældresektoren og et mindre antal inden for døgninstitutioner for børn eller handicappede. I det følgende gennemgås rapportens centrale temaer med henblik på at give overblik og samle op på væsentlige forhold og konklusioner.

### **Tre grundlæggende arbejdstidsmodeller**

De mange forsøg med nye former for tilrettelæggelse af arbejdstiden kan rubriceres under tre overordnede arbejdstidsmodeller:

- Modeller med en fast grundplan (faste mødetider) og timer som skal flekses
- Fleksible modeller
- Modeller med 12 timers vagter

Modellerne med fast grundplan og fleks er karakteriseret ved, at ikke alle timer indgår i den fastlagte arbejdstid. Der er timer til overs, som skal bruges fleksibelt til at dække sygdom og ferie. Disse modeller anvendes oftest i ældreplejen, og omfatter primært den såkaldte 3-3 model, hvor man arbejder 3 dage i træk og har 3 dage fri.

Intentionen bag de fleksible modeller er at gøre den hidtidige vagtplanlægning mere fleksibel. Der brydes op i de traditionelle vagter, hvad angår både mødetider og vagtlængder. I de mest fleksible modeller kan man løbende ændre arbejdstiderne for hver ny vagtplan. Specielt "ønskeplanmodellen" er karakteriseret ved, at fleksibiliteten følges af indflydelse og uddelegering af ansvaret for vagtplanlægningen til medarbejderne. I andre fleksible modeller aftaler man nye mødetider, som derefter ligger fast – enten for alle eller forskelligt for enkeltpersoner. De fleksible modeller er primært afprøvet inden for sygehus- og døgninstitutionsområdet.

12 timers vagterne er, som navnet siger, vagter af 12 timers varighed. Stort set alle forsøg med dette har været i forbindelse med weekendarbejde. Motivet har primært været at reducere weekendarbejdet fra hver anden til hver tredje weekend. Det er primært på sygehusene disse modeller anvendes.

### **Formålene med at indføre nye arbejdstidsmodeller**

Der er tre grundlæggende formål med at ændre på arbejdstiderne:

- Skabe en bedre og mere fleksibel ydelse for borgere eller patienter
- Give medarbejderne et bedre arbejdsliv og en bedre sammenhæng mellem arbejde og fritid
- Bedre ressourceudnyttelse og muligheden for bedre at fastholde og rekruttere arbejdskraft

Konkret er der mange varianter af disse formål. Der synes at være en vis sammenhæng mellem formålene og den valgte arbejdstidsmodel. For modeller med en grundplan og fleks er formålene primært at reducere og forebygge nedslidning og sygdom, større trivsel og bedre kvalitet i ydelsen. For 12 timers vagterne er formålet primært at opnå flere friweekender og dermed en bedre balance mellem arbejdsliv og fritidsliv. De fleksible modeller retter sig mod indflydelse/medbestemmelse, bedre balance mellem arbejde og fritid samt at gøre medarbejderne medansvarlige i forhold til tilrettelæggelsen af arbejdet.

### **At sætte arbejdstidsforsøg i gang**

Det varierer meget fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvordan man har grebet ændringer i arbejdstiden an og hvor omfattende en sådan proces har været. Der kan dog grundlæggende indkredses tre forskellige tilgange:

- Igangsættelse af et arbejdstidsprojekt med afklaringsproces med inddragelse af medarbejderne
- Medarbejderinitieret arbejdstidsændring
- Ledelsesinitieret arbejdstidsændring.

Der er tendens til, at de tre tilgange hver især er knyttet til én sektor og til en eller flere modeller. Det handler om, at der i praksis især har været igangsat større arbejdstidsprojekter inden for sygehusområdet – heraf er der også udsprunget flest blandede projekter, hvor flere modeller er afprøvet samtidig. Omvendt synes

forsøgene i ældreplejen i højere grad at have været motiveret af et konkret behov hos ledelsen for at forsøge sig med ændringer, der kunne medvirke til at reducere nedslidning og sygefravær og forbedre arbejdstilrettelæggelsen. Dette behov har 3-3 modellen i denne periode været et oplagt svar på. Den er derfor blevet introduceret, typisk samtidig med indførelse af "leve-bo"-miljø i institutionerne. De medarbejderinitierede processer handler primært om indførelse af 12 timers weekend-vagter inden for sygehusområdet. Figuren opsummerer disse forskelle.

	Arbejdstidsprojekt	Medarbejderinitieret	Ledelsesinitieret
<b>Sektor</b>	Psykiatriske og somatiske sygehuse	Somatiske sygehuse	Ældreplejen
<b>Modeller</b>	Flere muligheder	12 timers weekend-vagter	3-3 modellen og vagtplanlægningssystemer
Behov for <b>eksterne midler</b> for gennemførelse	Ja	Nej	Nej
Processens <b>omfang</b>	Stor	Middel	Middel
<b>Medbestemmelse</b> i forhold til processen	Stor	Stor	Middel/lille
<b>Frivillighed</b> i forhold til tilvalg af nye arbejdstider	Ja	Ja	Nej/(Ja)

Arbejdstidsprojekterne har som regel haft de mest omfattende processer og er i nogle tilfælde "løbet ud i sandet". Måske fordi der ikke har været klare mål for processen og processtyringen har manglet. De medarbejderinitierede arbejdstidsændringer har været succesfulde. Måske fordi de har bygget på et klart oplevet behov. De ledelsesinitierede ændringer har opnået størst succes de steder, hvor ledelsen har lyttet til medarbejdernes ønsker og behov for justeringer, fx fra 3-3 model til 3-2-2 model.

### Generelle erfaringer med arbejdstidsmodellerne

Der fremtræder en række generelle erfaringer med arbejdstidsmodellerne på tværs af de mange forskellige erfaringer og forskelligheden i evalueringerne.

*Modellerne med en grundplan og fleks* opleves at have en aflastende effekt arbejdsmiljømæssigt og der er tilfredshed med de kortere arbejdsperioder og de

flere sammenhængende fridage. I den rene 3-3 model er det samtidig det "faste rul", der giver tilfredshed, idet modellen indebærer, at der skal arbejdes i 4 ud af 6 weekender – enten lørdag eller søndag eller begge dage. Som konsekvens har man flere steder tilpasset 3-3 modellen for at imødegå dette. I stedet har man lavet en fast grundplan, der hedder 3-2-2. Her arbejder man 3 dage, har 3 dage fri, arbejder 2 dage og har 2 dage fri, og til sidst arbejder man 2 dage og har 2 dage fri – og så fremdeles. En anden variant har været 5-2-2-5. Her arbejder man 5 dage, holder 2 dage fri, arbejder 2 dage og holder 5 dage fri, hvorefter man starter forfra.

Den fleksible del i modellen kan for nogen være belastende. Det skyldes den uddelegering af ansvaret til medarbejderne for at afvikle timerne, der typisk ligger i ordningen. Heri ligger en forventning om selvafløsning, som kan blive belastende, hvis der er meget sygdom. Endvidere fordrer det en gensidig fleksibilitet i medarbejderkollektivet, som ikke i alle tilfælde har været til stede. Endelig har nogle medarbejdere svært ved selv at styre brugen af disse timer.

Ønsket om en forbedret ydelse over for borgerne er indløst i forskellig grad. Den fleksible del skulle anvendes til at undgå for mange vikarer og dermed skabe kontinuitet for borgerne med hensyn til, hvem der møder i hverdagen. Dette er ikke lykkedes fuldt ud. Ønsket om at kunne bemane mere i borgernes vågne timer er indløst ved at lave en kombination af modellen med fleksible mødetider og vagtlængder.

For *12 timers weekend-vagter* gælder, at der er stor tilfredshed med kun at arbejde hver tredje weekend i stedet for hver anden. Flere steder peges der på, at 12 timers vagterne kan være belastende både fysisk og psykisk.

*De fleksible modeller* har betydet, at medarbejdere oplever større indflydelse på deres arbejdstid og har opnået en større tilfredshed. De mere omfattende fleksible ordninger har betydet en øget bevidsthed om og ansvarliggørelse hos medarbejderne i forhold til arbejdsplanlægning/serviceniveauet og i forhold til arbejdstidsreglerne. Det er en proces, der i nogle tilfælde starter i forbindelse med arbejdstidsdiskussionerne op til implementering af ændringerne, hvor arbejdsgange

(evt. med brugerinddragelse) bliver undersøgt nærmere, i andre tilfælde opstår i praksis, når vagtplanlægningen er blevet uddelegeret.

For de fleksible modeller med uddelegering af ansvaret for vagtplanlægningen til medarbejderne gælder tilsvarende problematikker, som nævnt ovenfor vedrørende det fleksible element i grundplanerne med fleks. Der er eksempler på, at forsøgene er blevet opgivet, fordi medarbejdergruppen ikke har kunnet håndtere at skulle afbalancere hinandens ønsker og behov indbyrdes.

### **Arbejdstid, fleksibilitet og kontinuitet**

I analysen af erfaringerne har større fleksibilitet som formål og konsekvens i arbejdstidsforsøgene – til fordel for medarbejdere og/eller brugere – været en central parameter. Begrebet står helt centralt både for arbejdspladsen og medarbejderne i de fleksible modeller og til dels i 3-3 modellen. Ved nærmere eftersyn viser det sig, at en øget kontinuitet eller stabilitet i ydelsen eller en større forudsigelighed for medarbejderne i deres arbejdstider i en række tilfælde har været et lige så fremherskende formål eller er blevet en konsekvens af arbejdstidsændringerne.

Set fra brugerperspektivet, kan øget fleksibilitet i medarbejdernes arbejdstider således

- enten bidrage til større kontinuitet i tilstedeværelsen af de faste medarbejdere, fordi disse i højere grad vikarierer for hinanden ved brug af fleks- eller puljetimer eller er til stede i længere vagter, så brugeren møder færre "ansigter",
- eller den kan bidrage til større fleksibilitet i imødekommelsen af brugernes behov, fordi differentierede mødetider og vagtlængder udvider mulighederne for, hvornår aktiviteter kan placeres.

Det er ikke i alle tilfælde, at en mere fleksibel ydelse bryder med forudsigelighed for medarbejderne. Det gælder typisk i de tilfælde, hvor man har indført differentierede mødetider og/eller vagtlængder, som derefter ligger fast. Flexibiliteten består da i, at man har udvidet viften af muligheder eller flyttet ressourcer i forhold til behovet én gang for alle (ikke dermed sagt, at vagtplanen ikke kan justeres senere). Endvidere skal siges, at man også kører med en vis planlægningshorisont i de mest fleksible modeller. Det mest uforudsigelige element er afviklin-

gen af fleks-/puljetimer, som bruges ved såvel planlagt som akut fravær. Det er naturligvis ikke nyt at kunne blive kaldt på vagt med kort varsel inden for de sektorer, vi har med at gøre her – men når målet er ”selv afløsning” frem for brug af vikarer, må dette element af uforudsigelighed antages at blive forstærket.

Set fra medarbejderperspektivet, kan der på den ene side være behov for at få løbende indflydelse på sin arbejdstid, på den anden side behov for forudsigelighed i arbejdstiden. Det fremgår ovenfor, at hensynet til medarbejdernes ønsker til deres arbejdstid i nogle tilfælde kan være i overensstemmelse med at tilgodese brugernes behov, mens der i andre situationer kan være modstrid mellem disse hensyn.

I arbejdstidsmodellerne finder vi nærmest modsatrettede erfaringer med hensyn til at tilgodese medarbejdernes behov for fleksibilitet (og indflydelse) i de fleksible modeller versus 3-3 modellen. De fleksible modeller (specielt ønskeplanmodellerne) vægter i udgangspunktet både medarbejdernes og arbejdspladsens mulighed for fleksibilitet og søger derpå at bringe overensstemmelse mellem bemandingsbehov og medarbejdernes ønsker til placeringen af deres arbejdstid gennem fleksibel planlægning. Resultatet har generelt været tilfredshed blandt medarbejderne med den indflydelse og de muligheder, de har fået. Heroverfor indføres med 3-3 modellen en ny fast grundplan. 3-3 modellens fleks-/puljetimer giver i princippet medarbejderne mulighed for at øve indflydelse på placeringen af en del af deres normerede arbejdstid (hvis de er gode til at byde ind selv), men erfaringerne tyder på, at afviklingen af flekstimer i mange tilfælde af medarbejderne opleves som en påtvungen fleksibilitet ”oveni” deres faste arbejdstid.

### **Medbestemmelse og fleksibilitet**

Det helt centrale formål med rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er at give de lokale parter størst mulig indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen på den enkelte arbejdsplads. Vi så, at der har været stor forskel i graden af medarbejdernes direkte medbestemmelse med hensyn til indførelsen af de nye arbejdstidsmodeller. Her skal peges på et andet aspekt af medbestemmelsen, som fremstår på baggrund af erfaringerne – nemlig, at en mere eller mindre vidtrækkende medbestemmelse følges ad med en mere eller mindre vidtgående fleksibilitet – og uddelegering af ansvar for arbejdstidsplanlægningen.

Der kan skelnes mellem indflydelse på fastlæggelsen af en vagtplan, som derefter ligger fast (planlagt fleksibilitet), og den løbende indflydelse i de fleksible modeller (fuld fleksibilitet).

Den planlagte fleksibilitet er en engangsindflydelse, hvor indflydelsen består i at være med til at fastlægge arbejdstiderne efter de forskelle, som måtte passe til virksomhedens eller personens(ernes) ønsker og behov. Når man har fundet frem til, hvordan arbejdstiden skal placeres, er indflydelsen sådan set overstået. Arbejdstiden fremtræder nu som en ny fast ramme. Medarbejderne er generelt meget tilfredse med denne indflydelse.

Ved den fulde fleksibilitet er indflydelsen ikke "brugt" en gang for alle. Her skal man løbende tage stilling til, hvordan arbejdstiden skal planlægges. I modellerne med grundplan og fleks er det flekstiden, der er til løbende planlægning og dermed den del, der til stadighed skal øves indflydelse på. I de mere omfattende modeller sker indflydelsen løbende eller med faste intervaller. Indflydelsen betyder i forbindelse med den fulde fleksibilitet, at den ofte er forbundet med en mere omfattende stillingtagen til arbejdsforholdene, og bringer den enkelte medarbejder ind i en tættere dialog med kollegaer og leder. Herunder også i forhold til den enkelte medarbejders privatliv, idet særlige ønsker til arbejdstiden oftest er forbundet med særlige forhold i familie- og fritidslivet.

### **Arbejdstid og arbejdsmiljø**

Arbejdsmiljøet har stået centralt i analysen, dels i forhold til om hensyn til arbejdsmiljøet har været overvejet i udformningen af arbejdstidsmodellerne, dels i forhold til konsekvenserne for arbejdsmiljøet. En af intentionerne bag herværende rapport var at undersøge, om rammeaftalens henvisning til 14 arbejdsmiljøanbefalinger var blevet opfyldt i forsøgene. Dette har stort set ikke været tilfældet eksplicit. Men nogle tiltag har svaret til nogle af anbefalingerne.

Skemaet viser en række generaliserede forskelle mellem de overordnede arbejdstidsmodeller på dette område.

## Arbejds miljøhensyn og -konsekvenser i de tre hovedmodeller

	3-3 modellen	12 timers vagter	Fleksible modeller
<b>Forhåndshensyn til arbejdsmiljøet</b>	Ja	Modstridende	–
<b>Konsekvenser:</b>			
Øgede fysiske og psykiske belastninger	Både og	Ja	–
Bedre balance mellem privatliv og arbejdsliv	Både og	Ja	Ja
Større arbejdsglæde/trivsel og tilfredshed	Delvis	Ja	Ja
Forbedret kollegialt klima	Både og	Både og	Både og
Bedre indsigt i rettigheder	Nej/delvis	Nej	Ja
Større indflydelse på vagtplanlægningen	Delvis	Delvis	Ja

*Figuren opsummerer forhåndshensyn til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøkonsekvenserne set i forhold til de tre hovedmodeller*

Forhåndshensyn og konsekvenser i forhold til arbejdsmiljøet er både set i forhold til det, man sædvanligvis forstår ved arbejdsmiljø (bliver de fysiske og psykiske belastninger i arbejdet større eller mindre) og i forhold til en bredere forståelse, som omfatter balancen mellem arbejdsliv og privatliv, arbejdsglæde m.v. 3-3 modellen tager mest eksplicit forhåndshensyn til arbejdsmiljøet i sædvanlig forstand, idet de kortere arbejdsperioder og længere friperioder skal mindske belastningen og dermed forebygge nedslidning og andre negative effekter af et belastende arbejde. De andre modeller har ikke på samme måde arbejdsmiljøhensynet tænkt ind. Til gengæld er intentionerne med dem i højere grad at tage hensyn til balancen mellem arbejdsliv og privatliv og/eller give medarbejderne større indflydelse på arbejdstiden – hvilket hører med i den bredere forståelse af arbejdsmiljøet.

Set i det brede arbejdsmiljøperspektiv, er det i praksis 12 timers vagterne og de fleksible modeller, der falder bedst ud på arbejdsmiljøparametrene. 12 timers vagterne opleves i nogle tilfælde som mere belastende end de normale vagter,

men foretrækkes alligevel for at få flere friweekender. De fleksible modeller er generelt ikke evalueret direkte i forhold til det fysisk/psykiske arbejdsmiljø. De arbejdsmiljø-mæssige erfaringer med 3-3 modellen er både positive og negative; erfaringen er, at når 3-3 modellen bliver modificeret til en 3-2-2 eller 5-2-2-5 model, så er vurderingen af trivslen og balancen mellem privatliv og arbejdsliv mere positiv.

### **Arbejdstid, fravær, vikarer og personaleudskiftning**

Der er ingen entydige resultater i forhold til fraværet som følge af 3-3 modellerne. Det går både den ene og den anden vej i de forsøg, som har gjort det op. Kun få har opgjort, om vikarbehovet er faldet som følge af 3-3 modellen. I 2 ud af 3 eksempler er dette tilfældet.

12 timers vagterne med færre weekendvagter synes at have forbedret muligheden for at rekruttere arbejdskraft. Fraværet er kun gjort op i et mindre antal cases, og synes her at være faldende eller stabilt.

### **Arbejdstid og servicekvalitet**

Der er ikke noget klart billede af, om servicekvaliteten er blevet bedre. Ved 3-3 modellen var der et ønske om, at der skulle være færrest mulige hjælpere for borgerne. I nogle tilfælde er dette indfriet og i andre ikke, idet det har knebet med at opnå den såkaldte selvafløsning inden for de fastlagte flekstimer. En anden intention til forbedring af servicekvaliteten har været at bruge flest ressourcer i borgernes vågne timer. Dette er opnået ved at kombinere 3-3 modellen med fleksible vagtlængder. Denne intention synes i en række tilfælde at være indfriet.

Hvad angår 12 timers vagterne, giver disse i sig selv en kontinuitet i plejen. Også det, at det er den samme person, man afløser, og som man selv bliver afløst af, giver mulighed for at sikre kontinuiteten. Det giver også ro og tid til at færdiggøre arbejdet.

Hvad angår de fleksible modeller, peges der hyppigst på, at et øget ansvar og en større forståelse for arbejdstidsplanlægningen har medført, at medarbejderne er blevet mere fleksible i forhold til arbejdspladsens behov.

## Find en model, der passer til jer!

Når man skal i gang med at lave arbejdstidsforandringer, er der nogle forhold, man skal være opmærksom på. Nogle af disse angives nedenfor, som en slags tjekliste. Den gør det ikke ud for en endelig liste, men trods alt en liste over nogle af de forhold, som kan trækkes ud af de mange cases, som denne rapport bygger på. Emnerne er mere udfoldet i kapitel 8 om pointer og perspektiver.

### *A: Gør klart hvad formålet med en arbejdstidsændring er*

Der er erfaringer med, at et mere diffust udgangspunkt for at iværksætte overvejelser om arbejdstiden kan føre til en lang proces, som ikke ender nogen steder. De steder, hvor der derimod har været et begrundet ønske enten fra ledelsens eller fra medarbejdernes side, har processen været mere målrettet og har i højere grad båret frugt.

### *B: Afklar de forskellige ønsker og behov, som findes hos ledere, ansatte og brugere*

Etablering af en proces, hvor de forskellige aktører og interessehavere har mulighed for gennem dialog og indflydelse at finde frem til holdbare løsninger, har vist gode resultater.

### *C: Nogle skal sikre gennemførelsen af en god proces*

For at sikre gennemførelse af en god proces er det nødvendigt, at der er en eller flere personer, som har overblik over processen og ansvar for at bringe den frem mod en konklusion.

### *D: Arbejdstid kan være en anledning til også at diskutere arbejdsgange*

Diskussionerne om arbejdstid kan føre til diskussion af arbejdsgange, ydelsernes kvalitet, kompetenceudvikling, arbejdsorganisering og brugersamarbejde. Det omvendte kan også være tilfældet, hvor overvejelser om organisationsudvikling kan have arbejdstidskonsekvenser.

### *E: Hav en bred tilgang til arbejdstidsdiskussionen*

Arbejdstidsændringer skal tage hensyn til medarbejderne, brugerne og driften. Samtidig har arbejdstidsændringer ofte indflydelse på en lang række faktorer i og

omkring arbejdet. Inddrag derfor flere aspekter i diskussionerne om eventuelle arbejdstidsændringer, for eksempel:

- Arbejdets karakter. Hvilke arbejdstidsmodeller kan passe til produktionen på vores arbejdsplads – eller hvilke ændringer i produktionen/arbejdsgangene ønsker vi at opnå ved hjælp af en anden arbejdstidsmodel? Herunder: Ydernes tidspunkt og kvalitet, fleksibilitet og/eller kontinuitet, samspillet mellem bemanning og ydelser i de forskellige vagter
- Medarbejdergruppen. Hvilke behov for arbejdstider, fleksibilitet eller stabilitet er der; skal der tages særlige hensyn til seniorer, småbørnsfamilier m.v.
- Arbejdsmiljøet på kort og lang sigt
- Mulighed for fastholdelse og rekruttering af arbejdskraft
- Tilrettelæggelse af processen. Hvordan opnår vi ejerskab til den nye arbejdstidsplanlægning på hele arbejdspladsen, herunder indflydelse på den nye arbejdstidsmodel, klare rammer og retningslinier, graden af uddelegering af indflydelse og ansvar.

*F: Skal alle deltage i et eventuelt forsøg?*

Skal der etableres et forsøg, inden man beslutter sig endeligt – og skal alle deltage i dette? En overvejelse kan også være, om alle skal arbejde efter de samme arbejdstidsregler eller der er plads til flere former samtidig.

*G: Er der behov for en lokal arbejdstidsaftale?*

Når man har fundet frem til en model eller en måde at tilrettelægge arbejdstiden på, skal man vurdere, om denne kan rummes inden for de centralt fastsatte arbejdstidsregler for de pågældende personalegrupper, eller om man skal udarbejde en lokal arbejdstidsaftale.

*H: Evaluering af aftalen*

Allerede når man er enige om en arbejdstidsaftale er det vigtigt at aftale et evalueringstidspunkt, så det er muligt at gøre status og lave eventuelle justeringer.



## 3 Materiale og analyse

I dette kapitel beskrives først indsamlingen af datamateriale til rapporten og der gives et overblik over materialet. Dernæst gør vi rede for analysen af materialet.

### 3.1 Materialet

#### 3.1.1 Indsamling af materialet

Materialeindsamlingen skulle give kendskab til eksisterende materiale, som ikke i forvejen findes tilgængeligt, f.eks. på personaleweb. Det primære materiale er skriftlige evalueringer af indgåelsen og anvendelsen af decentrale arbejdstidsaftaler, men vi lavede forespørgslen om materiale bredere, så andre typer skriftlige materialer end egentlige evalueringer var velkomne.

Der blev indsamlet skriftligt materiale gennem følgende kanaler:

#### **"Annoncevejen"**

- Der blev annonceret på personaleweb, lederweb og susweb efter projekter, evalueringer, opsamlinger m.v. af erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler.
- Der blev udsendt et brev sammen med KL's, Danske Regioners og Sundhedskartellets sædvanlige udsendelser til kommuner, amter og tillidsvalgte om skriftligt formulerede erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler.
- De faglige organisationer under sundhedskartellet blev opfordret til at udsende et brev eller en e-mail til deres tillids- og sikkerhedsrepræsentanter om undersøgelsen og de ting, vi kunne ønske os at få – i det omfang der i de forskellige organisationer var mulighed herfor.

#### **"Vi skaber vejen, mens vi går"**

- Der foreligger allerede kendte evalueringer, f.eks. på personaleweb. Dertil kommer en række tidsskrifter, som blev udgivet af parterne i forlængelse af rammeaftalen, og andre former for korte omtaler af arbejdstidsforsøg. Disse blev gennemgået med hensyn til omtaler af konkrete eksempler på indgåelse af decentrale arbejdstidsaftaler / arbejdstidsforsøg.

- Der blev derudover foretaget diverse søgninger på websider m.v.
- Personer med kendskab til arbejdstidsaftalen blev kontaktet efterhånden som vi blev opmærksom på deres eksistens.
- På baggrund af fremsendt materiale eller observationer i tidsskrifter o.lign., blev en række institutioner kontaktet med henblik på at få yderligere oplysninger.

Den foreløbige liste over indsamlet materiale blev forelagt styregruppen for projektet, som havde lejlighed til at forhøre sig i deres bagland, arbejdstidsnetværk m.v. om der var kendskab til andre evalueringer end dem, der optrådte på listen.

### 3.1.2 Beskrivelse af materialet

Det endelige materiale består af omkring 90 forskellige kilder inden for følgende kildetyper:

- Evalueringer: Tværgående evalueringer af projekter, som har dækket flere institutioner, såvel som evalueringer af forsøg i enkelte institutioner eller afdelinger.
- Artikler og andre omtaler af arbejdstidsforsøg, primært fra nyhedsaviserne *Få del i tiden*, som blev udgivet af parterne på det amtskommunale arbejdsmarked med det formål at formidle erfaringer med brug af rammeaftalen. Der er en del overlap mellem de forsøg, der er omtalt i nyhedsaviserne, og de foreliggende evalueringer.
- Dertil kommer forskellige typer materiale, som er fremkommet på baggrund af vores rundspørge. Vi har typisk alene fået fremsendt en eller flere lokale aftaler (som ikke i alle tilfælde har været deciderede arbejdstidsaftaler) eller vi har fået et brev eller en e-mail med kommentarer, evt. med en kort beskrivelse af erfaringerne med at indgå aftale, evt. suppleret med selve aftalen.

Kilderegistreringen er foregået på den måde, at hver enkelt evaluering er registreret med et nummer og hver enkelt artikel, som omtaler et specifikt forsøg, er registreret med sit eget nummer. I enkelte tværgående evalueringer, som tydeligt adskilt beskriver forskellige cases, er der foretaget en nummerering af den enkelte case-beskrivelse. Hvad angår de øvrige typer materialer, f.eks. en arbejdstidsaftale med et følgebrev, er materialer, der dækker den samme case, registreret under ét kildenummer. Som sagt giver dette alt i alt omkring 90 kilder. Bilag 2

indeholder en materialeliste, som viser de fleste kilder (vi har ikke anført breve/e-mails fra institutionerne på listen).

Da mange af forsøgene er beskrevet i både (en til flere) evalueringer og (en til flere) artikler, er antallet af cases mindre end antallet af kilder. Kilderne dækker således over beskrivelsen af 45 forskellige cases. Men nogle cases er sorteret fra, da kildematerialet er for tyndt til, at det giver mening at inddrage dem i analysen. Det er primært cases, hvor der alene foreligger en aftale og/eller et brev.

Der indgår herefter 34 cases i analysen. En case dækker i de fleste tilfælde én lokal arbejdstidsaftale / et fælles arbejdstidsforsøg i en institution eller i dele af en institution. Enkelte evalueringer dækker tværgående projekter for flere institutioner eller for flere afdelinger på en stor institution, hvor flere forskellige arbejdstidsmodeller har været afprøvet samtidig. Hvor forsøget ikke er særskilt beskrevet for den enkelte institution (eller afdeling på institutionen), behandles sådanne tværgående projekter som én case. I et enkelt tilfælde kan et forsøg på et sygehus tydeligt adskilles i separate arbejdstidsforsøg i forskellige afdelinger, og disse er behandlet som særskilte cases.

### **Casenes fordeling på sektor**

Hovedparten af de evaluerede (forsøg med) arbejdstidsaftaler ligger inden for sygehussektoren (inklusive psykiatriske hospitaler) og ældresektoren (primært på plejehjem/i plejeboliger, i et enkelt tilfælde indenfor hjemmeplejen). Enkelte cases omfatter forsøg indenfor børne- og handicapforsorg.

### **Casenes fordeling på arbejdstidsmodeller**

Hvad angår de anvendte arbejdstidsmodeller, finder vi på den ene side forsøg med "totale" arbejdstidsmodeller, dvs., at der indføres et nyt arbejdstidssystem, som afløser hele den gamle vagtplanlægning. Det drejer sig primært om "3-3"-modellen og varianter heraf samt "fleksible modeller". På den anden side finder vi forsøg med mere begrænsede ordninger, som ikke berører hele arbejdstidssystemet. Hertil henregner vi anvendelse af 12-timers weekendvagter, som giver flere friweekender for den enkelte medarbejder, men ikke nødvendigvis berører vagtplanlægningen på hverdagene. Oprettelse af timebank ligger også i denne kategori.

I omkring en tredjedel af casene afprøves flere modeller eller elementer samtidig. I de evalueringer, som dækker over forsøg med flere arbejdstidsmodeller samtidig, står det ikke i alle tilfælde klart, om og i hvilket omfang de enkelte modeller, der har været på tale, er blevet implementeret.

Anvendelse af 12-timers weekendvagter er mest udbredt inden for sygehusområdet og psykiatrien, mens 3-3-modellen er mest udbredt inden for ældreplejen.

### **Materialets karakter**

Evalueringerne har meget forskellig karakter, hvilket er naturligt, idet de er foretaget uafhængigt af hinanden på den enkelte institutions initiativ. De adskiller sig på blandt andet følgende punkter:

- **Evalueringemetoden:** Der anvendes kvantitative eller kvalitative metoder – eller begge dele i kombination. Der anvendes forskellige metoder inden for de to kategorier, f.eks. forskellige spørgeskemaredskaber. Nogle evalueringer er foretaget som forløbsevalueringer med "før"- og "efter"-målinger; nogle anvender komparativ metode, hvor forsøgsenheden sammenlignes med enheder med tilsvarende arbejde, men uden arbejdstidsforsøg. Atter andre evaluerer i form af en erfaringsopsamling for den omhandlede arbejdsplads. Det er ligeledes forskelligt, hvem respondenterne i evalueringerne er. For det meste er alle eller en del af medarbejderne involveret i spørgeskemaundersøgelser, interview eller en form for fælles opsamling på et personalemøde eller lignende. I en del tilfælde indgår ledelsens vurderinger også i evalueringerne – eller ledelsen har forestået evalueringen og videregiver resultatet for medarbejderne sammen med deres egen vurdering. I få tilfælde er brugere og pårørende inddraget i evalueringen.
- **Evaluerings-parametre:** Der er stor forskel på, hvilke parametre der er inddraget i evalueringerne. Enkelte kommer "hele vejen rundt" og har forsøgt at vurdere effekterne af det nye arbejdstidssystem i forhold til medarbejdernes tilfredshed og trivsel, arbejdsmiljø, balancen mellem arbejdsliv og privatliv, sygefravær, vikarforbrug, rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, økonomien i forsøget samt forbedring af effektivitet og/eller kvalitet i ydelsen over for brugerne. Det skal understreges, at de færreste evalueringer er så omfat-

tende. Men en del kommer mere eller mindre grundigt rundt om mange af disse relevante parametre.

- Proces- eller resultatevaluering: I forlængelse af forrige punkt skal særskilt nævnes, at nogle evalueringer lægger meget vægt på at beskrive processen omkring indgåelsen af de decentrale arbejdstidsaftaler eller opstarten på forsøgene, mens andre ikke beskæftiger sig særligt med denne del. Enkelte evalueringer er næsten udelukkende procesevalueringer, og dermed svære at uddrage meget af i forhold til konsekvenserne af at indføre anderledes arbejdstider. Der kan til gengæld hentes andre pointer ud af disse evalueringer, hvad angår det at sætte en proces i gang med henblik på at ændre arbejdstidens tilrettelæggelse.
- Beskrivelse af arbejdstidsmodellerne: Endelig er det meget forskelligt, hvor detaljeret de afprøvede arbejdstidsmodeller beskrives. Med 3-3 modellen (som beskrives nærmere i det følgende) som eksempel kan det være uklart, om nattevagten er omfattet af forsøget, hvilke stillingskategorier, der indgår, eller hvordan "fleks-timerne" (som er en væsentlig del af modellen) afvikles. Det er heller ikke altid klart, om der anvendes afløsere, som står uden for modellen. Dette kan synes som petitesser at hæfte sig ved, men det er blevet klart under gennemgangen af evalueringerne, at disse forhold kan have væsentlig betydning for, om indførelsen af en 3-3 model falder overvejende positivt eller negativt ud.

Disse forskelle i metoder, indhold og detaljeringsgrad til trods, er det vores vurdering, at det er muligt at uddrage en række væsentlige erfaringer med anvendelsen af anderledes arbejdstider – i hvert fald hvad angår de typiske arbejdstidsmodeller, da de er evalueret og omtalt igen og igen i materialet. Det skal desuden siges, at der er tale om et righoldigt og spændende materiale.

## 3.2 Analysen

På baggrund af opgaveformuleringen er der givet en række parametre, som casene skal analyseres i forhold til: Casene ønskes analyseret både i forhold til formålene med at indgå en decentral arbejdstidsaftale og i forhold til konsekvenserne heraf – og dette med hensyn til en række parametre. Det drejer sig om:

- Medbestemmelse
- Arbejdsmiljø, trivsel og balance mellem arbejdsliv og privatliv
- Fastholdelse og rekruttering, vikarforbrug, sygefravær
- Servicekvalitet
- Effektivitet, fleksibilitet, bedre arbejdstilrettelæggelse

Indledningsvis blev materialerne gennemgået i forhold til en række parametre, som omfatter ovenstående, plus en række baggrundsparemetre, som ville eller kunne være relevante i en kategorisering af casene i analysen: Hvilken arbejdstidsmodel er der tale om, hvilke personalegrupper er omfattet, hvem har indgået aftalen, hvilket niveau er forsøget gennemført på – m.v.

I analysen i det følgende er der lagt vægt på at uddrage erfaringer med hensyn til de valgte parametre set inden for de typiske arbejdstidsmodeller, der har været i spil. Der viser sig ved gennemgangen af materialet, at der er gjort væsentlige fælles erfaringer med de enkelte modeller – ligesom der er væsentlige indbyrdes forskelle mellem modellerne. Disse erfaringer finder vi er væsentlige at bringe videre – vi går ikke nærmere ind i det på dette sted, da det er centrum i de følgende kapitler.

Ifølge opgavebeskrivelsen skal vi uddrage *succesfulde erfaringer* med at anvende decentrale arbejdstidsaftaler – og eventuelt *lærerige fejl*. Vi har valgt at forvalte dette opdrag på den måde, at vi lægger vægt på at vise de væsentlige erfaringer, som udspringer af materialet – såvel positive som negative. Dertil kommer, at vi vil lægge vægt på at fremhæve væsentlige forskelle i formål og konsekvenser mellem de typiske modeller – som ikke ses i lyset af succes eller ej, men vil skærpe opmærksomheden angående, hvad man ønsker at opnå med at indgå en decentral arbejdstidsaftale. Endelig forvalter vi opdraget på den måde, at vi ikke har følt os forpligtede til at gennemgå *alt*. Som sagt vil vi omtale både positive og negative erfaringer med at anvende arbejdstidsmodellerne, men specielt hvad angår de meget procesorienterede evalueringer, er vores valg at uddrage de pointer, vi vurderer, er de væsentlige – både med hensyn til frugtbare processer og i forhold til de såkaldte lærerige fejl.

## 4 Præsentation af modellerne

Dette kapitel giver en kort beskrivelse af de arbejdstidsmodeller, der hovedsagelig har været afprøvet i de 34 cases. Som det fremgik af kapitel 3, drejer det sig primært om 3-3 modellen og varianter heraf, forskellige "fleksible modeller" og 12 timers vagter i weekenderne. Her beskrives alene strukturen i modellerne. Af følgende kapitler vil det fremgå, at der også til dels er forskellige formål knyttet til valget af de enkelte modeller. Hver hovedmodel belyses med et eksempel fra de 34 cases. I bilag 1 findes en kort beskrivelse af samtlige 34 cases, ordnet efter samme struktur, som i dette kapitel, så det er nemt at slå op og læse eksempler

### 4.1 Modeller med en grundplan og fleks (3-3 m.fl.)

Modeller med en grundplan og fleks er vores betegnelse for de arbejdstidsmodeller, hvor der indføres en fast grundplan, som alle følger. I grundplanen arbejdes lidt under den normerede arbejdstid, og de overskydende timer indgår i en "flekspulje", som (ideelt set) skal dække såvel planlagt som uplanlagt fravær. Det drejer sig først og fremmest om 3-3 modellen.

I vores cases er der flere eksempler på, at 3-3 modellen kombineres med yderligere ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen, som tilfører den elementer af de fleksible modeller. Det kan være forskudte mødetider og/eller varierede vagtlængder eller indførelse af kombinerede dag-/aftenvagter (dvs., at medarbejderne arbejder skiftevis i dagvagt og aftenvagt i stedet for at arbejde som enten fast dag- eller aftenvagt).

#### 4.1.1 3-3 modellen

Den svenske bygningskonstruktør og socionom Sune Nygren fik i 1978 ideen til 3-3 modellen, som han siden udviklede. Grundarbejdsplanen i modellen er, at man skiftevis holder tre dage fri og arbejder tre dage uden hensyn til helligdage og weekender. Set over året arbejder man således halvdelen af dagene – også lørdag-søndag. Det betyder, at perioder med arbejde og fri rykker sig i forhold til ugedagene, samt at lørdag-søndags-tillægget ophæves og lægges på lønnen for alle.

### 3-3 modellen. Grundskema uden puljetimer

3-3 modellen																				
uge 1				uge 2				uge 3				uge 4								
m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s

Ordningen betyder desuden, at arbejdsdagen forlænges til 8,5 time (ved en 37 timers stilling). Ud over det faste 3 dages rul skal hver medarbejder afvikle et antal puljetimer, som svarer til 15-20 "fleksdage" om året. Alt i alt giver dette en nedsættelse af den årlige arbejdstid med ca. 15 % – uden lønnedgang.

At lønnen kan bevares på et normalt niveau, trods nedsættelse i arbejdstiden, skyldes modellens fleksible element. Puljetimerne kan afvikles som fleksdage eller -timer og benyttes ved andre medarbejders planlagte fravær (ferie, efteruddannelse o. lign.), ved sygdom eller spidsbelastning. Herved kan institutionen opnå besparelser i vikarregnskabet. Som regel skal medarbejderne selv administrere deres puljetimer og aktivt byde ind ved behov, så puljetimerne anvendes.

#### Eksempel på en 3-3 model: Områdecenter Møllevang, Århus Amt

To nye boenheder for ældre blev åbnet på Områdecenter Møllevang i efteråret 2002. Den ene blev igangsat med en 2-årig forsøgsordning med 3-3 modellen aftalt mellem Randers Kommune og FOA, mens den anden kørte med "traditionel arbejdstid". 12 social- og sundhedsmedarbejdere indgik i forsøget – 6 dag- og 6 aftenvagter med henholdsvis 30 og 28 timer/uge. Flertallet er glad for 3-3 modellen og vil gerne fortsætte i den. 3-4 medarbejdere synes ikke så godt om at arbejde i modellen og ønsker ikke at fortsætte. Generelt er evalueringen efter to år præget af, at der i forsøgets andet år har været nedskæringer på centret, så medarbejderne i forsøgsenheden skal hjælpe til i tre andre enheder – samtidig er sygefraværet steget i forsøgets andet år. Overordnet vurderes 3-3 modellen at indeholde arbejdsmiljømæssige fordele. En økonomisk sammenligning med den anden nystartede boenhed viser, at 3-3 modellen trods en noget højere normering har været billigst, hvilket skyldes et markant lavere vikarforbrug.

### 4.1.2 3-2-2 modellen

Grundarbejdsplanen i 3-2-2 modellen er at medarbejderne arbejder 3 dage, holder 3 dage fri, arbejder 2 dage og holder 2 dage fri, arbejder 2 dage og holder 2 dage fri, og så forfra.

#### 3-2-2 modellen. Grundskema uden puljetimer

3-2-2 modellen																				
uge 1					uge 2					uge 3					uge 4					
m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s

Denne models fleksible element består lige som i 3-3 modellen af en puljeordning, der indeholder ca. 18 dage årligt. Medarbejderne arbejder desuden, i modsætning til i 3-3 modellen, fast hver anden weekend, og arbejdsplanlægningen går op over 14 dage. Ligesom i 3-3 modellen konverteres arbejde på ubekvemme tidspunkter til en del af den faste løn.

### 4.1.3 5-2-2-5

Grundarbejdsplanen i 5-2-2-5 modellen er at man arbejder 5 dage, holder 2 dage fri, arbejder 2 dage og holder 5 dage fri osv.

#### 5-2-2-5 modellen. Grundskema uden puljetimer

5-2-2-5 modellen																				
uge 1					uge 2					uge 3					uge 4					
m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s	m	t	o	t	f	l	s

Det fleksible element i modellen består ligesom i 3-3 og 3-2-2 modellen af et antal "bankdage"/pulje-timer. 3/4 af bankdagene skal afvikles i forbindelse med planlagt fravær, mens 1/4 afvikles i forbindelse med sygefravær. Bankdagene er almindeligt aflønnet, dvs. at der i forbindelse med afvikling af bankdagene ikke gives erstatningsfridage eller ekstrabetaling.

## 4.2 Fleksible modeller

De fleksible modeller handler om på forskellig måde at gøre den hidtidige vagtplanlægning mere fleksibel. Eksemplerne spænder fra indførelse af en "moderat fleksibilitet" (f.eks. forskudte mødetider) til "total fleksibilitet" (f.eks. ønskeplaner).

Ved den moderate fleksibilitet er der oftest tale om, at man aftaler nye mødetider, som derefter ligger fast. Dette giver mulighed for en fleksibilitet i serviceydelsen, der ikke har været der før, og det kræver også omstilling hos personalet, f.eks. i forbindelse med rapportering ved vagtskifte – men der er ikke tale om fleksible mødetider i den forstand, at de skifter hele tiden. I modeller med mere omfattende fleksibilitet er der derimod tale om, at vagtplanerne løbende fastlægges ud fra aktuelle behov. I disse modeller opereres der typisk med mange forskellige vagtlængder og med puljetimer ligesom i 3-3 modellen, så der opnås mulighed for en intern vikariering for hinanden blandt det faste personale. Lønæssigt administreres de mere fleksible modeller også på lignende vis som 3-3 modellen m.fl. Dvs., at de normale tillæg for arbejde på ubekvemme tider konverteres til en fast del af lønnen.

På mange institutioner er implementeringen af fleksible arbejdstider gået hånd i hånd med en gennemgang af arbejdsgangene. På mange arbejdspladser har man derfor i forbindelse med implementeringen lavet ressourcemæssige (både mht. opgaver og bemanning) omstruktureringer.

#### **4.2.1 Fleksible modeller**

Fleksible arbejdstidsmodeller er betegnelsen for de arbejdstidsaftaler, hvor medarbejderne typisk har et fast antal timer, der er skemalagte, og derudover stiller en række flekstimer til rådighed. Flekstimerne kan bruges dér, hvor arbejdspladsen eller medarbejderne har et særligt behov.

Omfanget af flekstimer varierer meget fra arbejdsplads til arbejdsplads. Nogle steder udgør flekstimerne en enkelt time om ugen. Andre steder svarer flekstimerne til 2 arbejdsdage pr. måned. Og endelig har enkelte institutioner indført en såkaldt "timebank". Timebankerne fungerer typisk ved, at medarbejderen kan "optjene" op til 10-20 timer eller "skylde" 6-8 timer i banken. I nogle fleksible modeller indgås der desuden aftale om, at den daglige arbejdstid kan variere fra f.eks. 6-10 timer og evt. i et begrænset antal tilfælde endnu mere (f.eks. 5-16 timer).

### **Eksempel på en fleksibel model: Børnehjemmet Søhuset, Nordjyllands Amt**

Børnehjemmet Søhuset er et døgntilbud for børn med varige fysiske og psykiske handicaps. Den decentrale arbejdstidsaftale blev implementeret i 2002 og omfattede børnehjemmets 32 fastansatte pædagoger. Kernen i aftalen var, at den daglige arbejdstid som udgangspunkt blev mellem 6 og 10 timer (samt at medarbejderne vikarierer for hinanden). Den daglige arbejdstid kan afviges op til 20 gange pr. år, hvor vagterne kan vare fra 5 til 17 timer. De tidligere tillæg for arbejde på skæve tidspunkter gives nu som et fast tillæg til lønnen. Pædagogerne er glade for modellen både i forhold til varetagelsen af de daglige opgaver og i forhold til familielivet. For ledelsen er vagtplan og løn blevet nemmere at administrere.

#### **4.2.2 Ønskeplanmodellen**

Det, der adskiller ønskeplanmodellen fra den fleksible arbejdstidsmodel, er, at medarbejderne får tildelt ansvaret for at få vagtplanen til at gå op. Modellen er typisk en overbygning på et forløb, hvor medarbejderne enten i længere tid har haft fleksible arbejdstider, eller hvor medarbejderne har kunnet indgive deres ønsker til vagtplanlæggeren (lederen/afdelingssygeplejersken), der herefter har haft ansvaret for at få vagtplanen til at gå op i en større helhed.

I praksis foregår vagtplanlægningen typisk ved, at medarbejderne på skift – med lederen som supervisor – får ansvaret for at få medarbejdernes ønskeplaner til at gå op. På de fleste arbejdspladser skal medarbejderne sætte stjerne ved de vagter, der ønskes særligt prioriteret. I enkelte tilfælde er det dog kun i forbindelse med afvikling af flekstimerne, at medarbejderne har et særligt ansvar for, at hullerne i arbejdsplanen bliver dækket ind.

Enkelte steder har man desuden valgt at tage et vagtplanlægningscomputersystem i brug, som er særlig egnet til at håndtere denne form for fleksibel arbejdstidsplanlægning. Systemet kan håndtere en lang række foruddefinerede forudsætninger (bemandingsbehov på bestemte tider og afdelinger, gældende arbejdstidsregler m.v.). Herefter foregår planlægningen i meget grove træk på den måde, at medarbejderne melder deres ønsker ind for en bestemt periode, hvorefter systemet foreslår en foreløbig vagtplan. Det er herefter op til medarbejderne

at melde ind, hvor de vil dække de resterende huller. Systemet administrerer samtidig et pointsystem, hvor medarbejderne tildeles point i forhold til deres fleksibilitet med hensyn til at dække huller i planen. Systemet genererer således en endelig vagtplan, hvor medarbejdere, der har været mindst fleksible, tildeles de vagter, der stadig ikke måtte være dækket ind.

#### 4.2.3 Fleksible mødetider

På flere institutioner har man valgt at indføre fleks i møde- og gåtiderne. Borgerne/patienternes og medarbejdernes behov og ønsker har her gjort det muligt, at medarbejderne kunne møde eller gå tidligere eller senere, eller møde på ikke runde klokkeslæt (kan være en fordel mht. transport). Det karakteristiske ved denne model er, at der tilbydes en fleksibilitet ved udformningen af vagtsystemet, hvor der tages afsæt i de individuelle hensyn og ønsker. Herefter har mødetidene været lagt fast.

### 4.3 Modeller med 12 timers vagter

Som nævnt tidligere, har 12 timers vagter primært været afprøvet inden for sygehusområdet. De omfattede personalegrupper har overvejende været sygeplejersker og social- og sundhedspersonale. Afhængig af ansættelsesområde og personalegruppe har det været forskelligt, om implementering af 12 timers vagter har krævet en lokal arbejdstidsaftale, idet nogle overenskomster i forvejen har indeholdt denne mulighed.

Der er flest eksempler på indførelse af 12 timers vagter i weekenden, dvs. lørdag-søndag. Denne model muliggør, at medarbejderne ikke skal arbejde hver anden, men kun hver 3. weekend. En variant af modellen indebærer, at medarbejderne arbejder i 12 timers vagter fredag til søndag. Der er enkelte eksempler på forsøg, hvor medarbejdere helt overgår til at arbejde i 12 timers vagter. Forsøg med mulighed for at indlægge en **powernap** i løbet af vagten er i praksis en del af 12 timers modellerne.

### **Eksempel på 12 timers weekend-vagter: Hillerød sygehus**

Intensiv afdelingen på Hillerød sygehus igangsatte i 2000 en 1-årig forsøgsordning med 12 timers vagter i weekenden. Der var ved forsøgets start 43 sygeplejersker ansat i afdelingen. Af disse valgte 12 at indgå i forsøget med 12 timers vagter i weekenden. Der blev tilknyttet en arbejdsmediciner og en arbejdsmiljøkonsulent til projektet, og evalueringen er bl.a. baseret på spyt- og blodprøveundersøgelser. Resultaterne viser, at personerne i forsøgsordningen var meget tilfredse med kun at arbejde hver 3-weekend. Omkostningen er dog, at det er både psykisk og fysisk hårdt at arbejde i 12 timers vagterne i spidsbelastningsperioderne. Fysiologisk kan der dog ikke konstateres u hensigtsmæssige ændringer efter indførelsen af 12 timers vagter, snarere tværtimod. Både medarbejdere med 8 timers såvel som 12 timers vagter har tilsyneladende fået forbedret deres arbejdsmiljømæssige forhold. Personalet håber, at ordningen bliver permanent. Efter forsøgsordningen er det dog besluttet, at fredag skal medregnes i ordningen, da det opleves som værende for hårdt at komme fra en aften-vagt fredag til en 12 timers dagvagt lørdag.



## 5 Formålene

I dette kapitel vil formålene med at indgå en decentral arbejdstidsaftale blive behandlet. Kapitlet vil først beskrive de generelle formål, der overordnet knytter sig til indgåelsen af arbejdstidsaftaler. Herefter vil de mere specifikke formål, der knytter sig til de enkelte arbejdstidsmodeller, blive beskrevet.

### 5.1 De generelle formål med at indgå en arbejdstidsaftale

Rambøll management lavede i 2004 en evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler. I en survey blev 61 arbejdspladser<sup>3</sup> spurgt om, hvad deres formål havde været med at indgå i en decentral arbejdstidsaftale. 8 ud af 10 angiver, at formålet har været at opnå en bedre opgavevaretagelse for borgerne, en bedre ressourceudnyttelse og en større medarbejderindflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Relativt få (10-20 %) angiver, at formålet med at indgå aftalen har været at gøre det nemmere at forene arbejds- og familieliv.

Denne undersøgelse af 34 cases på social- og sundhedsområdet viser, at de allerfleste arbejdspladser i deres formålsbeskrivelser ønsker at opnå forbedringer for medarbejderne såvel som for arbejdspladsen (driften, arbejdstilrettelæggelsen) og brugerne. De færreste formål vil i praksis kun tilgodese én af disse "parter". Nedenfor har vi alligevel opstillet de parametre, der indgår i arbejdspladsernes formålsbeskrivelser, under disse overskrifter – for overblikkets skyld (listen er ikke prioriteret):

#### *For driften og medarbejderne*

- Skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø/klima
- Skabe en større medarbejdertilfredshed og arbejdsglæde
- Skabe bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og fritidsliv
- Skabe en højere grad af selv/medbestemmelse og indflydelse

---

<sup>3</sup> Arbejdspladser inden for sundhed, administration, undervisning mv. Lavet på baggrund af interview med både ledere og tillidsrepræsentanter.

- Skabe bedre kollegialt samarbejde og/eller sparring
- Skabe bedre kompetencemæssige og faglige forhold

#### *For arbejdspladsen*

- Skabe bedre ressourceudnyttelse
- Skabe en mere hensigtsmæssig arbejdstidstilrettelæggelse i forhold til arbejdsopgaverne
- Skabe en god fastholdelses- og rekrutteringspolitik
- Sænke sygefraværet
- Skabe en større ansvarlighed i forhold til vagtplanen og produktionen
- Skabe en mere fleksibel og udviklingsorienteret personalegruppe

#### *For borgeren/patienterne*

- Skabe større kontinuitet og kvalitet i ydelserne
- Skabe større patienttilfredshed
- Skabe fleksibilitet i forhold til brugerbehov/patientforløbene og medarbejderens arbejdstidstilrettelæggelse

Det er således disse parametre, som arbejdspladserne som helhed lægger vægt på. Hvordan de enkelte parametre vægtes, er dog meget forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads. Dels afhænger vægtningen af, om den decentrale arbejdstidsaftale har været et led i et andet større projekt i amtet eller kommunen, hvor fokus f.eks. har været på ”borgeren i centrum”, da sådanne fokus er blevet styrende for formålene med arbejdstidsaftalen. Dels er der tilsyneladende en sammenhæng mellem vægtningen af parametre og den valgte arbejdstidsmodel. Det er den sidstnævnte sammenhæng, det følgende afsnit vil sætte fokus på.

## 5.2 Formål knyttet til arbejdstidsmodeller

### 5.2.1 3-3 modellen med varianter

Vi har 9 cases, hvor 3-3 modellen eller andre varianter af en grundplan med fleks er blevet afprøvet. De formål, der overvejende anføres med at indføre disse arbejdstidsmodeller, kan opsummeres således:

- Forbedre kvaliteten i ydelsen over for beboerne/brugerne

- Øge medarbejdernes arbejdsglæde og trivsel
- Forebygge nedslidning af medarbejderne
- Reducere sygefravær blandt medarbejderne
- Undgå vikarer / "fremmede afløsere" og dermed sikre beboerne/brugerne en stabil hverdag med kendte medarbejdere eller med "færrest mulige hjælpere i eget hjem"
- Forbedre arbejdstilrettelæggelsen

En række andre formål nævnes i mindre omfang, f.eks. at forbedre arbejdsmiljøet, give mulighed for kompetenceudvikling eller faglig udvikling, forbedre balancen mellem arbejdsliv og fritidsliv, skabe øget indflydelse for medarbejderne på arbejdstilrettelæggelsen. Kun én gang nævnes et formål om at forbedre rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.

De nævnte primære formål med at indføre en 3-3 model eller lignende ligger meget godt i tråd med det, vi ser som kernen i 3-3 modellen: Den er primært tænkt i et arbejdsmiljø- eller sundhedsperspektiv og i mindre grad i et fleksibilitetsperspektiv. For medarbejderne giver den kortere arbejdsstræk og længere restitutionperioder, hvilket afspejles i formålene om at forebygge nedslidning og reducere sygefravær. 3-3 rullet betyder, at der kan opnås en jævnere bemanning hen over ugen, hvilket i flere formål er afspejlet i formuleringer om, at opgavebelastning/arbejdspres kan fordeles bedre eller, at der kan opnås en bedre service for beboerne med en jævnere bemanning.

Modellens fleksible element (puljetimerne) afspejler sig i formålene om at mindske forbruget af vikarer eller afløsere henholdsvis opnå en større grad af "selvafløsning", og dette forbindes i flere af formålene med en mere stabil og bedre hverdag for brugerne/beboerne, idet de møder kendte medarbejdere. Enkelte formål lægger ligeledes vægt på, at arbejdstilrettelæggelsen ændres, så der er størst bemanning, når beboerne har behov for det.

## 5.2.2 De fleksible modeller

21(19) arbejdspladser har valgt at indføre fleksible arbejdstider herunder fleksible mødetider og ønskeplaner. De formål, der er blevet fremhævet for indgåelse af fleksible arbejdstidsaftaler, kan opsummeres således:

- Ansvarliggøre medarbejderne
- Skabe større medbestemmelse/indflydelse for medarbejderne og dermed større tilfredshed
- Skabe en større fleksibilitet for medarbejderne, så de opnår en bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og fritidsliv
- Forbedre ressourceudnyttelsen og kvaliteten i ydelsen
- Sikre et bedre arbejdsmiljø
- Skabe en mere attraktiv arbejdsplads

#### **En større indflydelse og ansvarlighed (knytter sig primært til ønskeplanmodellen)**

Et formål med indførelsen af fleksible arbejdstider har i mange tilfælde været at skabe større frihed og medbestemmelse for medarbejderne for dermed at kunne øge tilfredsheden med arbejdet. I forbindelse med implementeringen af ønskeplanmodellerne har det primære formål været på den ene side at give medarbejderne en større indflydelse og på den anden side at ansvarliggøre og forpligte medarbejderne i forhold til vagtplanlægningen og produktionen.

#### **Skabe bedre ressourceudnyttelse og kvalitet**

Formålet med et fleksibelt system har desuden i en række tilfælde været at øge kvaliteten i patientplejen og imødekomme patienternes behov (f.eks. i forhold til aktiviteterne). Det har endvidere i en række tilfælde været formålet at skabe en bedre ressourceudnyttelse samt at rationalisere og effektivisere.

I forbindelse med fleksible mødetider har man arbejdet ud fra en tese om, at formålene om at imødekomme patienternes og medarbejdernes ønsker ikke nødvendigvis behøver at modarbejde hinanden, da der kan være sammenfaldende interesser.

#### **At skabe et bedre arbejdsmiljø og bedre grundlag for rekruttering og fastholdelse**

I 5 tilfælde har man medtænkt et bedre arbejdsmiljø i formålsbeskrivelsen. I et af tilfældene begrundes det med, at et forbedret arbejdsmiljø kan lægge et godt grundlag for rekruttering og fastholdelse.

## Særtilfælde

I et tilfælde er man blevet nødt til at effektivisere arbejdsgangene pga. nye krav. Dette har medført stigende arbejdspress og faldende arbejdsglæde. I dette tilfælde har formålet med at indføre fleksible arbejdstider derfor været at tage større hensyn til individuelle ønsker til arbejdstiden, uden det går ud over effektiviteten. Afdelingerne er organiseret i teams.

I et andet tilfælde har formålet med arbejdstidsaftalen været at synliggøre medarbejderens allerede eksisterende fleksibilitet (at få nedskrevet alle de uformelle aftaler).

### 5.2.3 12 timers vagter

11 arbejdspladser har valgt at indføre 12 timers vagter (to i hverdagene, men ellers i weekenderne). I 8 ud af 11 tilfælde er 12 timers weekend-vagterne indført på baggrund af et længerevarende medarbejderønske om at få reduceret antallet af weekendvagter. Det primære formål med at indføre 12-timers weekend-vagter kan dermed opsummeres på følgende måde:

- At reducere antallet af arbejdsweekender fra hver anden til hver tredje weekend og dermed skabe en bedre balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.

I flere af disse tilfælde er det medarbejderne selv, der har taget initiativet til indførelsen af 12 timers weekend-vagterne. De institutioner, hvor initiativet er kommet fra medarbejderne eller hvor ønsket om færre weekender har været særlig stort, er primært karakteriseret ved at være intensivafdelinger, der er præget af høj personalebemanning døgnet rundt.

Der knytter sig desuden en række sekundære formål til indførelsen af denne model. I en case har formålet således også været at skabe en mere attraktiv arbejdsplads og i en anden case har formålet desuden været et ønske om færre vagtskift til fordel for patienterne.

Formålet med at indføre 12 timers vagter i hverdagen har primært været at skabe mere sammenhængende friperioder samt at skabe besparelser i transporttiden.

## 5.3 Opsamling

Opsummerende er de formål, der karakteriserer de tre hovedtyper af arbejdstidsmodeller, følgende:

- Fleksible modeller: Indflydelse / medbestemmelse, effektivisering; ansvarliggørelse af medarbejderne i forhold til arbejdstilrettelæggelsen (specifikt ønskeplaner).
- 12 timers vagter: Opnå flere friweekender og dermed en bedre balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.
- 3-3 modellen med varianter: Reducere og forebygge nedslidning og sygdom, større trivsel og bedre kvalitet i ydelsen.

Disse forskelle i formålene med modellerne skal dog ikke tages alt for firkantet. F.eks. er 3-3 modellen og varianter heraf i nogle tilfælde kombineret med fleksible elementer. Endvidere har man i nogle institutioner gennemført en række modeller under den samme formålsbeskrivelse – så formålene er ikke altid entydigt knyttet til en model.

## 6 Erfaringerne

I dette kapitel kommer vi til analysen af erfaringerne med arbejdstidsforsøgene – eller med arbejdstidsaftalerne. Vi har nu set, hvilke arbejdstidsmodeller, der har været anvendt (kapitel 4). Vi sorterede modellerne i nogle hovedkategorier, og denne struktur fortsætter vi med. I kapitel 5 så vi senest, hvad formålene bag igangsættelse af et arbejdstidsforsøg har været – og mere specifikt så vi, at der er karakteristiske forskelle i formålene med og motivation bag indførelse af den enkelte type arbejdstidsmodel – en 3-3 model eller en anden type ”grundplan med fleks”, en fleksibel model henholdsvis 12 timers vagter.

I dette kapitel skal vi se på, hvad konsekvenserne eller resultaterne af afprøvnin-gen af modellerne har været. Dette vil blive gjort med hensyn til de parametre, der er opstillet for analysen, jf. afsnit 3.2. Analysen er opbygget på den måde, at vi ser på hver parameter for sig. Under hver parameter siges først lidt om, hvad der nærmere menes med den, og herefter gennemgås resultaterne for arbejds-tidsmodellerne hver for sig. I kapitlets sidste afsnit opsamles de generelle erfaringer med modellerne.

Inden vi kaster os ud i det, må vi tage et par forbehold:

Det ene forbehold angår materialets karakter. Som omtalt i afsnit 3.1.2 har mate-rialet meget forskellig karakter. Det er derfor meget svingende, om eller i hvilket omfang de parametre, vi har valgt, er belyst i evalueringerne eller omtalerne af casene. Det er også meget forskelligt, hvilke metoder der har været anvendt. Et eksempel: Med hensyn til vurderingen af konsekvenser for arbejdsmiljøet, trivsel og helbred er nogle evalueringer baseret på spørgeskemaundersøgelser flere gange i forløbet, mens andre viderebringer en række stikord fra et personalemø-de, hvor erfaringerne er blevet diskuteret. Vi må derfor efter bedste evne foretage en grov vurdering af, om det i det enkelte tilfælde ser ud til, at medarbejderne (generelt) oplever en bedre trivsel, et bedre velbefindende osv. som følge af den nye arbejdstidsmodel – eller ej.

Det andet forbehold handler om, at der foregår andre ting på arbejdspladserne i evalueringsperioden end et forsøg med en arbejdstidsmodel. Dette fremgår af flere evalueringer. I sammenhæng hermed fremgår det også, at arbejdstidsmodellerne er blevet afprøvet under forskellige betingelser. Dels er der tale om meget forskellige arbejdsområder, hvilket er fremgået tidligere. Dels er der forskel på de aktuelle vilkår i forsøgsperioden: Nogle institutioner er nystartede eller nyrenoverede, og starter f.eks. forsøget med nyrekrutterede medarbejdere. Andre starter forsøget "af nød" som en sidste udvej til at nedbringe sygefraværet. Nogle har kunnet opnormere i perioden, mens andre har måttet skære ned. Der kunne nævnes flere forhold. Det er klart, at disse forskellige vilkår påvirker eller kan påvirke, om evalueringen af et arbejdstidsforsøg falder positivt eller negativt ud – og om det lykkes at fastholde udviklingen af arbejdstidstilrettelæggelsen, eller om man "går tilbage til det gamle". Vi har dog ikke mulighed for undervejs i det følgende at gå nærmere ind i disse forskelle – det vil blive alt for detaljeret. Samtidig kan der også være mange forhold, som vi ikke har mulighed for at tage højde for, hvis de ikke er omtalt i evalueringerne.

Endelig skal det siges, at denne analyse er baseret på evalueringerne på det tidspunkt, de er blevet foretaget – typisk for 2-4 år siden. Vi ved således ikke, hvad status er i dag, medmindre vi har haft ny kontakt med arbejdspladsen.

## 6.1 Arbejds miljø

Skiftarbejde kan være belastende for helbred og privatliv, men kan ikke undgås inden for sektorer, der kræver døgnbemanding. Det er denne erkendelse, der ligger bag, at rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler følges af 14 anbefalinger om den mest hensigtsmæssige måde at tilrettelægge skiftarbejde, når der skal tages hensyn til de ansattes sundhed og trivsel. En del af vores opdrag er at se på, hvor vidt de 14 anbefalinger er blevet inddraget ved formuleringen af formålene og ved tilrettelæggelsen af arbejdstidsforsøgene / indgåelsen af aftalerne. Vi kan allerede her sige, at det er de stort set ikke *eksplicit*, men en del af de tiltag, der er blevet gjort, svarer til anbefalingerne.

Med hensyn til arbejdsmiljø skal vi derudover se på to adskilte aspekter:

- Det ene er, om der *på forhånd* har været taget hensyn til eventuelle arbejdsmiljømæssigt belastende konsekvenser af indførelsen af en given arbejdstidsmodel – og om man i givet fald har forsøgt at tage højde herfor i tilrettelæggelsen af arbejdstidsmodellen / i aftalen.
- Dernæst skal vi også se på de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af indførelsen af en ny arbejdstidsmodel. Under dette inddrager vi ”selve arbejdsmiljøet” – konsekvenser for det psykiske og fysiske arbejdsmiljø –, arbejdsglæde og trivsel, balancen mellem arbejdsliv og privatliv/familieliv – herunder fleksibilitet set fra medarbejderperspektivet.

### 3-3 modellen

#### *Forhåndshensyn til arbejdsmiljøet*

3-3 modellen bygger i sig selv på en tankegang om at tilrettelægge arbejdstiden på en måde, der er mindre belastende for helbredet end det traditionelle skiftearbejde. Når man begynder at arbejde efter 3-3 modellen, har man således allerede taget et hensyn til (eller gennemført en konsekvens for) arbejdsmiljøet i form af et arbejdstidssystem, der gerne skulle resultere i mindre nedslidning *og* en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv. Blandt de anvendte arbejdstidsmodeller må 3-3 modellen siges at være ”arbejds miljø- og sundhedsmodellen”.

#### *Arbejds miljømæssige konsekvenser*

Evalueringerne af 3-3 modellen tegner det generelle billede, at det primært er arbejdsmiljøperspektivet, der indløses med modellen, og i mindre grad perspektivet om en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Det er meget vekslende, om der er evalueret direkte på ændringer i arbejdsmiljøet. I et par cases vurderes det direkte, at 3-3 modellen viser sine arbejdsmiljømæssige fordele i travle eller belastende perioder, idet medarbejderne hurtigere kan se hen til en fridag. I et par cases mere ser det ud til, at 3-3 modellen har haft den tilsigtede aflastende effekt, idet medarbejderne melder om bedre restitution eller bedre psykisk og fysisk velbefindende. I andre cases kan der ikke konstateres ændringer i det psykiske arbejdsmiljø eller trivslen - eller vurderingerne er meget blandede. I en enkelt case viser evalueringen et forringet psykisk helbred i

løbet af forsøgsperioden hos flertallet af forsøgsparticipanterne, men her er tale om en institution, hvor der samtidig har været nedskæringer og stigende sygefravær.

Evalueringerne af 3-2-2 og 5-2-2-5 modellerne viser forbedret psykisk velbefindende / trivsel og arbejdsglæde og større faglig tilfredsstillelse.

Flere evalueringer er inde på, hvordan afviklingen af flekstimerne er forløbet. I forhold til arbejdsmiljøet anføres det i et par tilfælde, at den "selvafløsning", der ligger i puljetimeordningen, kan virke som en belastning – især hvis der er meget sygdom. Det kan give dårlig samvittighed, hvis man selv er syg, fordi man ved, at en kollega bliver kaldt ind frem for en vikar – og er andre syge, går man måske én for lidt i vagt, når det ikke lykkes at få en kollega ind.

Hvad angår balancen mellem arbejdsliv og familieliv/privatliv, er den gennemgående erfaring med de rene 3-3 modeller, at medarbejderne er glade for de (sammenhængende) fridage, som ligger på hverdagene. Til gengæld opleves det som en belastning af privatlivet, at 4 ud af 6 weekender berøres af arbejde. Dette dilemma synes løst i såvel 3-2-2 som 5-2-2-5 modellen.

I enkelte evalueringer nævnes, at: Den længere daglige arbejdstid kan være et problem, specielt for småbørnsfamilier; 3-3 rullet uafhængigt af ugedage gør det svært at følge faste fritidsaktiviteter. Til gengæld ser det i ét tilfælde ud til at gavn balancen, hvis modellen kombineres med fleksible mødetider og/eller indflydelse på vagttype (dag-/aftenvagt).

## **12 timers vagter**

### *Forhåndshensyn til arbejdsmiljøet*

En af de centrale arbejdsmiljøanbefalinger drejer sig om at begrænse antallet af lange vagter. Denne anbefaling bunder i et arbejdsmiljøperspektiv, hvorfra lange vagter betragtes som værende mere belastende end korte vagter. Ønsket om 12 timers vagter modarbejder derfor denne anbefaling.

En anden central arbejdsmiljøanbefaling er dog, at omfanget af weekendarbejde bør begrænses mest muligt. Når 12 timers vagterne indføres i weekenden for at

begrænse antallet af arbejdsweekender, opstår der derfor et dilemma. På den ene side skabes der et forhåndshensyn til arbejdsmiljøet ved at begrænse weekendarbejdet, men på den anden side er arbejdspladsen på forhånd bevidst om, at weekendarbejdet bliver mere belastende.

På tre arbejdspladser har man taget dette dilemma alvorligt fra starten, hvorfor man her har valgt at lave forholdsvis omfattende komparative sammenligninger (før og efter implementeringen) mellem de medarbejdere, der fortsatte med at arbejde i vagter af traditionel længde (typisk 7-8 timer), og de medarbejdere, der valgte at arbejde i 12 timers vagter i weekenden.

### *Arbejdsmiljømæssige konsekvenser*

#### *Trivsel og belastning*

I 5 cases har medarbejderne fået større arbejdsglæde og energi af at arbejde i 12 timers weekendvagter. Der peges i 3 cases på, at denne glæde skyldes mere ro i vagten og dermed mindre stress og/eller psykisk belastning.

I 7 cases peger erfaringerne imidlertid på, at det at arbejde i 12 timers vagter opleves som værende mere belastende både fysisk og psykisk. 3 steder oplever medarbejderne, at de i arbejdsweekenderne kun kan sove, spise og arbejde. I 3 andre cases knyttes oplevelsen af den øgede belastning imidlertid kun til dagsvagten og/eller de spidsbelastede perioder. Et sted efterspørger medarbejderne flere pauser i løbet af 12 timers vagten. Det fremgår desuden, at de fleste af de medarbejdere, der på 2 arbejdspladser har arbejdet i 12 timers vagter over 3 dage mener, at det er alt for hårdt og derfor ikke længere ønsker at arbejde udelukkende i 12 timers vagter. Desuden påpeges det i 2 cases, at det er for hårdt at have aftenvagt om fredagen, når man skal arbejde i 12 timers vagter lørdag og søndag. I et enkelt tilfælde har en gravid medarbejder oplyst ledelsen om, at hun ikke orker at blive ved med at arbejde i 12 timers vagter. Og i et andet tilfælde føler mange seniorer ikke, at de har kræfter til 12 timers vagterne.

2 arbejdspladser, der har knyttet en powernap-ordning til 12 timers vagterne, melder om, at de medarbejdere, der benytter sig af "powernappen", føler, at de er mere udhvilede efter vagten end de, der ikke benyttede sig af ordningen. Et af

disse steder har enkelte medarbejdere dog ikke følt, at de kunne benytte sig af tilbudet, fordi de ikke ønskede at efterlade ansvaret til vikarerne.

En evaluering af forskellen mellem belastning før og efter indførelsen af 12 timers vagter (byggende på medicinske undersøgelser) viser dog, at antallet af symptomer som f.eks. stress og forringet søvnkvalitet overraskende nok ikke er blevet øget i forsøgsperioden. Disse symptomer er tværtimod blevet mindsket både for medarbejdere i 12 timers vagter og i 7-8 timers vagter. Erfaringer fra en case tyder også på, at en vigtig overvejelse er i hvilket tidsrum, 12 timers vagterne bør ligge. Her oplevede medarbejderne, at en vagtfordeling fra 8-20 og 20-8 var alt for belastende, men at en vagtfordeling fra 7-19 og 19-7 var meget mere hensigtsmæssig.

Alligevel er det dog tydeligt, at erfaringerne fra forsøgene viser, at 12 timers vagterne er en afvejning mellem to onder: Flere weekender med arbejde eller mere intensiv belastning i færre arbejdsweekender.

#### *Balance mellem arbejdsliv og privatliv*

Erfaringerne med 12 timers weekendvagter er, at medarbejderne i 11 cases generelt har været meget tilfredse med at få reduceret tætheden af weekendarbejdet. I 6 cases begrundes denne tilfredshed med, at medarbejdernes privatliv er blevet styrket. Medarbejderne oplever i disse tilfælde, at de nu i højere grad kan indgå i sociale sammenhænge med venner og bekendte, og at der er en større tilfredshed på hjemmefronten. I et tilfælde peger medarbejderne på, at de nu også har mere tid i weekenden til at få slappet af og ordnet nogle af de hængepartier, der opstår i løbet af ugen. I tre tilfælde peger medarbejderne desuden på, at de nu samlet set har mindre spildtid i forbindelse med transport. Denne besparelse i transporttid opleves især af de personer, der har valgt udelukkende at arbejde i 12 timers vagter.

#### *Nye samarbejdsformer*

På 8 arbejdspladser har man oplevet, at indførelsen af 12 timers vagterne skabte nye samarbejdsformer på både godt og ondt. I 6 cases oplever medarbejderne, at de nye rul betyder, at man nu også kan lære nye medarbejdere at kende, at

man får et andet og tættere samarbejde, og at eksisterende faste grupper dermed er blevet brudt lidt op.

I to cases har erfaringerne dog været mindre positive. Her drejer problemerne sig om vanskeligheder mellem dem, der arbejder i 7-8 timers vagter og dem, der arbejder i 12 timers vagter. På en arbejdsplads var det 7-8 timers vagterne, der ved midtvejsevalueringen dels mente, at de medarbejdere, der arbejdede i 12 timers vagterne, blev tilgodeset og skånet, fordi det altid var dem, der arbejdede i 7-8 timers vagter, der måtte dække ind ved sygdom og/eller ekstraarbejde, og dels, at de havde fået problemer med at bytte deres vagter. En åben snak om disse problemer betød dog, at 7-8 timers vagterne ved slutevalueringen var blevet tilfredse med ordningen. I den anden case er det dog 12 timers vagterne, der mener, at det er dem, der har haft vanskeligt ved at bytte deres vagter.

2 steder har de, der arbejder i 7-8 timers vagter, nydt godt af indførelsen af 12 timers vagterne, fordi der har været så mange medarbejdere tilmeldt 12 timers ordningen, at også de med "traditionelle" vagter kunne arbejde hver tredje i stedet for hver anden weekend.

## **Fleksible modeller**

### *Forhåndshensyn til arbejdsmiljøet*

De fleste arbejdspladser, der har implementeret fleksible arbejdstidsmodeller, har taget højde for arbejdsmiljøet ved at lave en lokalaftale, der nøje har beskrevet de arbejdstidsregler, der gælder for modellerne. Derigennem er der lagt nogle begrænsende rammer for, hvor "fleksibel" det er muligt at være. I den forbindelse er det også ofte beskrevet, at man har overvejet præcis hvor mange fleksible timer, der har skullet være tilknyttet modellen. I en enkelt case har man derfor også fravalgt timebank-modellen, fordi medarbejderne følte sig utrygge ved, at de kunne komme til at "skylde" timer med denne model. I flere andre cases har man, for at mindske denne utryghed, opstartet den fleksible ordning ved kun at lade ganske få flekstimer indgå i ordningen.

En enkelt arbejdsplads søgte på forhånd at tage højde for de sociale konflikter, der eventuelt kunne opstå i forbindelse med implementeringen af en ønskemo-

del, hvor medarbejderne hver især skal melde deres ønsker til arbejdstid ind – det blev gjort ved meget bevidst at vælge et anonymiseret computersystem til vagtplanlægningen.

#### *Arbejds miljømæssige konsekvenser*

##### *Indsigt i rettigheder og nye kompetencer*

Ønskeplanmodellen involverer medarbejderne direkte i arbejdstidsplanlægningen. Der er dog forskel på, om planlægningen sker manuelt eller via et computersystem. Ønskeplanmodellen har ændret den kompetencemæssige fordeling på arbejdspladserne, hvor både medarbejdere og ledelse har fået nye roller. På flere afdelinger har medarbejderne oplevet det nye ansvar, der fulgte med den nye kompetencefordeling, som værende besværlig i starten. Det nævnes dog også i et enkelt tilfælde, at involveringen har givet medarbejderne en større indsigt i besværlighederne med at få vagtplanerne til at gå op i en højere enhed.

Den nye kompetencefordeling har også været en udfordring for lederne, der har skullet afgive ansvar. I et enkelt tilfælde har lederen haft svært ved at affinde sig med de nye forhold, mens lederne i to andre tilfælde har udtrykt stor tilfredshed med, at de nu kan koncentrere sig om andre ting.

I tre cases vurderes det, at involvering af medarbejderne har betydet, at de har kunnet tilegne sig et langt større kendskab til bl.a. arbejdstidsregler, hvilket har medført, at medarbejderne har fået et større kendskab til deres rettigheder.

##### *Balance mellem arbejdsliv og fritidsliv*

Det nævnes i flere evalueringer, at fleksible arbejdstider gør det muligt at tilpasse arbejdstiden i forhold til kollektiv transport, privat transport (trafikken er lettere på nogle tidspunkter end andre), institutionernes åbningstider, fritidsaktiviteter, familiefester mv. I 3 cases nævnes det, at de fleksible mødetimer har betydet, at medarbejderne har oplevet besparelser i transporttiden, og i 4 cases nævnes det, at medarbejderne oplever, at det er blevet nemmere at indrette arbejdstiden efter privatlivet.

De medarbejdere, der har fået mulighed for at møde tidligere, oplever, at deres dag er blevet "forlænget", fordi de får tidligere fri og derfor f.eks. har kunnet hente deres børn fra institutionen.

#### *Indflydelse, tilfredshed, arbejdsglæde – det psykiske arbejdsmiljø*

I 9 cases oplever medarbejderne en større tilfredshed med arbejdet, og i 5 cases vurderes det, at denne tilfredshed skyldes større indflydelse i forbindelse med de fleksible arbejdstidsmodeller. I enkelte cases nævnes det, at den større tilfredshed har skabt et større medarbejderengagement. I 2 tilfælde nævnes det, at de fleksible arbejdstidsmodeller bliver opfattet som et personalegode og i en enkelt case opleves det, at modellen har givet en forbedring af arbejdsvilkårene.

I de fleste tilfælde udspecificeres det dog ikke præcis, hvordan denne indflydelse og tilfredshed kommer til udtryk. I en enkelt case skyldes glæden ved modellen en større faglig tilfredsstillelse, mens der i andre cases peges på, at tilfredsheden skyldes en bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv.

I 3 cases fremhæves det, at fleksible arbejdstider har givet et bedre psykisk arbejdsmiljø, bl.a. fordi stressniveauet på afdelingen er blevet begrænset.

I en enkelt case nævnes det, at modellen muliggør, at man kan tilpasse sine vagter til den døgnrytme, man føler passer en bedst.

#### *Kollegiale udfordringer*

De individuelle hensyn, som fleksible arbejdstider åbner op for, er imidlertid ikke altid blevet implementeret problemfrit. I 4 cases beskrives det eksplicit, at der er opstået "dårlig stemning" i forbindelse med processen omkring implementeringen og ved selve udmøntningen.

Et sted er konflikterne kommet til udtryk ved gnidninger mellem de forskellige faggrupper (sосу-personale og sygeplejersker). Andre steder har konflikterne været af mere generel karakter. I en enkelt case oplevede medarbejderne f.eks., at åbenhed i forhold til planlægningen, og dermed i forhold til de enkelte medarbejders behov, var meget svær at takle. Erfaringerne herfra var, at nogle "for let giver efter for kollegernes ønsker" (når man bl.a. ved, at de har problemer med

ægteskabet el.lign.), ”at det føles tungt at skulle afgøre, om en kollega kan få ferie eller ej”, ”at der er utryghed ved, om ens kolleger mener, om man giver det, man skal, eller om man senere kommer til at skyldes i regnskabet”. I dette tilfælde skabte ansvaret så store frustrationer, at man valgte at afslutte projektet. Interessant at nævne er det dog, at nattevagterne på samme afdeling fortsatte med selv at have ansvaret for arbejdsplanlægningen.

Disse frustrationer har man undgået, hvor vagtplanlægningen er foregået via it-systemer. I en case beskrives det således eksplicit, at man har valgt at lave et anonymiseret system for at skabe plads til ”de stille” og dem, der indretter sig efter de andre. Der er dog også et tilfælde, hvor medarbejderne mener, at den fælles vagtplanlægning har styrket samspillet i medarbejdergruppen.

#### Arbejdsmiljøhensyn og -konsekvenser i de tre hovedmodeller

	3-3 modellen	12 timers vagter	Fleksible modeller
<b>Forhåndshensyn til arbejdsmiljøet</b>	Ja	Modstridende	–
<b>Konsekvenser:</b>			
Øgede fysiske og psykiske belastninger	Både og	Ja	–
Bedre balance mellem privatliv og arbejdsliv	Både og	Ja	Ja
Større arbejdsglæde/trivsel og tilfredshed	Delvis	Ja	Ja
Forbedret kollegialt klima	Både og	Både og	Både og
Bedre indsigt i rettigheder	Nej/delvis	Nej	Ja
Større indflydelse på vagtplanlægningen	Delvis	Delvis	Ja

*Figuren opsummerer forhåndshensyn til arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøkonsekvenserne set i forhold til de tre hovedmodeller*

## 6.2 Medbestemmelse

I dette afsnit ser vi på, om medarbejderne har fået større medbestemmelse på tilrettelæggelsen af deres egen arbejdstid i forbindelse med de decentrale arbejdstidsaftaler. Her er fokus på øget medbestemmelse som konsekvens af indførelsen af en anden arbejdstidstilrettelæggelse. I afsnit 7.2.1 ser vi på medbestemmelse i forhold til processen, hvor arbejdstidsforsøget/-aftalen tilrettelægges og i forhold til frivillig deltagelse i forsøget / ordningen.

### 3-3 modellen

Det fremgik af kapitel 6, at øget medbestemmelse til medarbejderne på tilrettelæggelsen af arbejdstiden ikke var fremherskende i formålene med at indføre 3-3 modellen og lignende modeller. Det er også kun få evalueringer af 3-3 modellen m.fl., der eksplicit forholder sig til spørgsmålet om medbestemmelse. Af evalueringen af et af de større forsøg fremgår, at planlæggerne er glade for indflydelsen på arbejdstidstilrettelæggelsen, mens de øvrige medarbejdere virker indifferente. I forsøget kunne der frivilligt indføres blandede vagter, hvilket vurderes at have været en succes mht. medindflydelse på udformningen. Generelt vurderes, at ejerskabsfølelsen er størst blandt de medarbejdere, der støtter forsøget, og vice versa.

I flere forsøg har medarbejderne selv stået for vagtplanlægningen – fra 5-2-2-5 forsøget meldes om stor tilfredsstillelse ved dette for medarbejderne.

I andre tilfælde har medarbejderne selv skullet stå for at styre deres eget puljetimeregnskab og sørge for at få afviklet timerne. Der er blandede meldinger angående, om dette har fungeret godt i personalegruppen. I en case er medarbejderne delte mht., om puljetimerne giver mulighed for indflydelse på egen arbejdsplan. I samme case og i et par andre er ledelsen meget tilfreds med medarbejdernes administration af puljetimerne og deres fleksibilitet ift. at afvikle dem; i en case siges, at det har givet medarbejderne større ansvarlighed for at "få det til at hænge sammen".

## 12 timers vagter

Medbestemmelsesgraden i forhold til 12 timers vagterne har tilsyneladende været stor. I de fleste cases har medarbejderne selv kunnet vælge, om de ønskede at arbejde i 12 timers vagter eller ej, og muligheden for at kunne gå ud af ordningen, hvis medarbejderne f.eks. følte, at den var for belastende, har ligeledes været til stede på de fleste arbejdspladser. I 2 cases beskriver man, at denne frivillighed har været et meget vigtigt element i forhold til medarbejdernes tryghed og tilfredshed med ordningen.

I 3 cases er ønsket om 12 timers vagter desuden kommet fra medarbejderne selv. I de tilfælde har medarbejderne dog oplevet, at de blev mødt af barrierer i forhold til deres ønske, og at det har været en sej og lang kamp at få gennemført ordningen. På 2 arbejdspladser havde lederen svært ved at se de arbejdsmiljømæssige fordele ved ordningen. Fagforeningen bakkede dette synspunkt op, og stillede derfor i begge tilfælde krav om systematiske evalueringer af projekterne, samt at projekterne skulle baseres på frivillig deltagelse og frivillighed i forhold til efterfølgende at træde ud af ordningen.

I den ene af de to cases viste dette sig at være nyttigt. Efter implementeringen opstod der her utilfredshed med ordningen blandt nogle af medarbejderne, og denne utilfredshed blev løst ved, at man tog udgangspunkt i de fakta man på daværende tidspunkt havde indsamlet. Lederen her understregede også, at frivillighedsprincippet havde været et vigtigt element i projektets succes.

## Fleksible modeller

Fleks/ønskeplanmodellen giver – med eller uden computerstyring – medarbejderne øget indflydelse på tilrettelæggelsen af deres egen arbejdstid. Indflydelsen er dog i denne type model klart forbundet med en forventning til medarbejderne om at udvise fleksibilitet i forhold til arbejdspladsens behov. Medbestemmelsen og ansvarliggørelsen har i visse cases vist sig at være en belastning for de kollegiale relationer jf. afsnit om arbejdsmiljø.

## 6.3 Udskiftning og tilstedeværelse

I dette afsnit ser vi på parametre, som alle kan siges at handle om graden af tilstedeværelse af et fast personale: Sygefravær og vikarforbrug samt rekruttering og fastholdelse.

Hvad angår opgørelser af sygefraværet, skal der tages det generelle forbehold, at evalueringerne oftest er foretaget 1-2 år efter forsøgets start, hvorfor det er meget usikkert at udtale sig om en udvikling i sygefraværet i den ene eller den anden retning – og om det hænger sammen med ændringerne i arbejdstidstilrettelæggelsen. Endvidere er det meget forskelligt, hvordan sygefraværet opgøres og metoden fremgår ikke i alle tilfælde. Evalueringerne / arbejdspladserne lægger vægt på langtidsfravær henholdsvis korttidsfravær i opgørelserne af, om fraværet er steget eller faldet – men det er ikke et forhold, vi systematisk kan sige noget om.

Hvad angår egentlige opgørelser af vikarforbruget, er dette meget sjældent forekommende i materialet. Med hensyn til, om arbejdstidsforsøgene bidrager positivt til rekruttering og fastholdelse af personale, foreligger der i flere tilfælde udtalelser om dette og forventninger om, at det vil blive et resultat. Men der kan ikke siges at være tale om en egentlig dokumentation for det – forsøgsperioderne har været korte, og dermed kan der kun konstateres, at man f.eks. har fået ansøgere, der har begrundet deres ansøgning med arbejdspladsens arbejdstidstilrettelæggelse. Men har man ikke fået sådanne ansøgninger, ”beviser” det omvendt ikke, at arbejdstiden er uattraktiv.

### 3-3 modellen

I 3-3 modellens optik er tilstedeværelse af det faste personale et kerneområde. Det formuleres hyppigt i omtaler af modellen, at aflastningen i 3-3 rullet antages at nedbringe sygefraværet, hvorved modellen bliver økonomisk rentabel på trods af en lavere årsnorm for de faste medarbejdere, idet der kan spares på vikarforbruget. Samtidig giver modellens fleksible element – puljetimeordningen – mulighed for den såkaldte selvafløsning ved ferie, sygdom m.v. Dette ses som de ele-

menter i modellen, som skal øge tilstedeværelsen af de faste medarbejdere og dermed øge kvaliteten i ydelsen over for brugerne.

### *Sygefravær og vikarforbrug*

Sygefravær og vikarforbrug er da også forhold, som de fleste evalueringer af 3-3 modellen m.fl. tager op. Hvad angår sygefraværet, er dette i enkelte tilfælde steget under forsøget med 3-3 modellen og/eller ligger højere end i sammenligningsenheder. I flere andre tilfælde er fraværet faldet, ligger lavere end i sammenligningsenheden eller har hele tiden været lavt.

Med hensyn til vikarforbruget er der kun 3 cases, hvor der tydeligt fremgår noget herom. I to af disse er det lykkedes at reducere vikarforbruget til et minimum, ved at medarbejdernes flekstimer har erstattet vikartimer. I det ene tilfælde er det sket samtidig med nedskæringer på den samlede institution, hvor forsøget foregik, så medarbejderne fra forsøgsenheden skal hjælpe til i andre enheder også – og samtidig med et stigende sygefravær i det andet år af forsøget.

I en tredje case siges det, at afviklingen af puljetimer har været tilfredsstillende, men på trods heraf bruges der stadig vikarer og afløsere i vidt omfang – det tilskrives et højt sygefravær. Det skal dog nævnes, at der er tale om ”faste afløsere”, som blev trukket ud af det faste personale i forsøgsperioden, fordi de var i risiko for at rejse på grund af 3-3 ordningen.

### *Rekruttering og fastholdelse*

Dette leder over i spørgsmålet om rekruttering og fastholdelse. I ovennævnte case blev der direkte rekrutteret til nyrenoverede plejeboliger med henvisning til 3-3 modellen i stillingsannoncen. Ifølge evalueringen blev en del medarbejdere først opmærksomme på puljetimerne et stykke inde i ansættelsesforløbet eller efter ansættelse. De havde en opfattelse af, at de nu ”kun” skulle arbejde 3-3, men puljetimerne betyder, at dette ofte bliver f.eks. 4-2 i stedet, fordi der skal afvikles fleksdage. Denne misforståelse blandt medarbejderne har tilsyneladende været medvirkende årsag til, at mange forlod arbejdspladsen i forsøgsperioden. Evalueringen anfører, at langt de fleste angiver 3-3 ordningen som årsag til at søge stilling på stedet – men personaleomsætningen i løbet af forsøgsperioden på 2 år var 65% (34 ud af 52 rejser)! Som nævnt ovenfor oprettes et antal stillin-

ger som faste afløsere udenfor 3-3 ordningen, hvilket fastholder fire medarbejdere.

Dette er en værdifuld erfaring som siger, at hvis man vil rekruttere på baggrund af en attraktiv arbejdstidsordning, skal man være meget opmærksom på at give den væsentlige information om ordningen.

Af de øvrige cases fremgår der ikke noget om rekrutteringserfaringer. Hvad angår fastholdelse af medarbejderne, er der ikke evalueret meget direkte herpå, men det fremgår af materialerne, at enten har flertallet været glade for modellen, flere er trådt ind efter forsøget (3-2-2 modellen) eller aftalen er blevet forlænget. Det er dog en meget vigtig pointe her, at forlængelserne i de fleste tilfælde er med modifikationer af den rene 3-3 model, som enten har været gældende også under forsøget eller indføres efterfølgende for at tage højde for noget af det, der af medarbejderne opleves som de negative sider ved modellen. Dvs., typisk ændres modellen, så der opnås en hel friweekend hver anden weekend i stedet for hver tredje.

### **12 timers vagter**

4 arbejdspladser peger på, at indførelsen af 12 timers weekendvagter har forbedret mulighederne for rekruttering. Det forklares med, at der modtages flere forespørgsler og uopfordrede ansøgninger, hvor ansøgerne specifikt udtrykker interesse for 12 timers vagterne. På én arbejdsplads har man i tillæg til dette oplevet, at ansøgerne er bedre kvalificerede.

I 5 tilfælde mener man desuden, at tilbudet om 12 timers weekendvagter gør arbejdspladsen mere attraktiv og at fastholdelsespotentialerne dermed forbedres. I en enkelt case er personaleomsætningen i perioden med 12 timers weekendvagter blevet mindre og i 4 cases er sygefraværet (hvis der i et enkelt af disse tilfælde ses bort fra langtidssygemeldinger) mindsket. Et sted har ordningen dog ikke haft indvirkning på sygefraværet.

I 3 cases påpeges det, at 12 timers weekendvagter har medført, at medarbejderne nu er mere villige til at træde til, når der opstår huller i vagtplanen. To steder påpeges det, at grunden til denne større "ansvarlighed" er, at de færre weekend-

vagter skaber en større vilje blandt medarbejderne til at tage ekstra arbejde i deres friweekender. Et sted har man i forbindelse med vagtændringerne derfor etableret en "intern vikarordning", hvor de ansatte kan afløse hinanden. Det sikrer en bedre kvalitet i plejen – pga. fast og kendt personale, men det har også betydet en ikke ubetydelig økonomisk besparelse på vikarbudgettet. Personalet får ca. det samme som hos et eksternt vikarbureau, men forskellen er, at afdelingen kan spare vikarbureauernes profit.

### **Fleksible modeller**

Nogle evalueringer fremhæver, at rekrutteringsmulighederne er blevet bedre i forbindelse med indførelsen af fleksible arbejdstider. Det vurderes dog i de fleste af disse evalueringer, at dette endnu ikke kan ses i praksis.

Sygefraværet er kun sjældent blevet beskrevet i forbindelse med evalueringen af de fleksible modeller. I 3 cases fremhæves det dog, at sygefraværet er faldet, mens det af en enkelt case fremgår, at der ikke er sket ændringer i sygefraværet.

På en enkelt arbejdsplads har enkelte medarbejdere inden for en specifik faggruppe valgt at forlade arbejdspladsen tilsyneladende pga. uoverensstemmelser med en anden faggruppe i forbindelse med projektet, jf. afsnit om arbejdsmiljø.

## **6.4    Fleksibilitet og servicekvalitet i opgaveløsningen – brugerperspektivet**

Det har været en del af næsten alle formålene med de decentrale arbejdstidsaftaler / arbejdstidsforsøg, at omlægningerne i arbejdstiden skulle medvirke til at øge servicekvaliteten på den ene eller den anden måde. Der har været ønsker om at forbedre servicekvaliteten gennem *øget fleksibilitet i ydelsen* såvel som *øget stabilitet i ydelsen gennem større kontinuitet* i tilstedeværelsen af de samme medarbejdere.

Begge dele søges opnået ved at indføre nye *fleksible elementer i vagtplanlægningen*, dvs. ved at medarbejderne udviser større fleksibilitet. Et eksempel på *øget stabilitet gennem medarbejderfleksibilitet* er den interne vikariering, der

f.eks. opnås gennem puljetimerne i 3-3 modellen. Et eksempel på *øget fleksibilitet gennem medarbejderfleksibilitet* er varierende vagtlængder, som gør det nemmere at planlægge f.eks. ture ud af huset med brugerne.

Omvendt kan serviceydelsen forbedres gennem *større kontinuitet i bemanningen* eller medarbejdernes fremmøde. Et eksempel på *øget fleksibilitet i ydelsen ved kontinuitet i bemanningen* er det jævne rul i 3-3 modellen, som giver mulighed for at tilbyde bedre service i weekenderne. Et eksempel på *øget kontinuitet i ydelsen gennem kontinuitet i bemanningen* er 12 timers weekendvagterne, hvor den samme medarbejder har kontakten til patienten i et længere stræk.

Nedenstående figur illustrerer på den vertikale akse hhv. fleksibilitet og stabilitet/kontinuitet for medarbejderne og hhv. fleksibilitet og stabilitet/kontinuitet for arbejdspladsen/brugerne på den horisontale akse. Som det fremgår af figuren, er der ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem f.eks. en fleksibel ydelse og fleksible medarbejdere. Flexibilitet kan godt opnås, selvom medarbejderne arbejder kontinuerligt. Kombinationen af fleksibilitet og stabilitet/kontinuitet er imidlertid afgørende for den ydelse, der kan gives, og den tilpasning, medarbejderen kan lave mellem arbejde og privatliv.

#### Fleksibilitet eller stabilitet / kontinuitet set i brugerperspektiv

		Arbejdspladsen / brugerne	
		Fleksibilitet	Stabilitet / kontinuitet
Medarbejderne	Fleksibilitet	Fleksible vagtlængder giver mulighed for fleksibilitet i ydelsen – f.eks. ture ud af huset	Flekstimer / selvafløsning giver mulighed for, at fraværende medarbejdere afløses af andre faste medarbejdere.
	Stabilitet / kontinuitet	Faste, men forskudte mødetider, giver mulighed for fleksibilitet i ydelsen – f.eks. at beboerne kan stå op på forskellige tidspunkter	Faste 12 timers vagter giver større kontinuitet i patientplejen

### 3-3 modellen

Næsten alle evalueringerne af 3-3 modellen og varianter heraf kommer ind på aspekter af servicekvaliteten. Nedenfor omtales de typiske mål i forhold til servicekvaliteten.

#### *Brugerne skal møde kendt personale – færrest mulige hjælpere; selvafløsning*

Af 3 cases fremgår det direkte, at målet om at beboerne eller brugerne primært skal møde det faste personale vurderes at være indfriet. I den ene case med det forbehold, at de faste afløsere, som dækker en stor del af fraværet, medregnes til det faste personale – dvs., at målet ikke er indfriet inden for 3-3 modellen i sig selv, da de faste afløsere ikke er med i denne.

#### *Afvikling af puljetimer / flekstimer*

Som et supplement til ovenstående skal nævnes, at flere evalueringer er inde på, hvordan det generelt har fungeret med fleksibiliteten i forsøget. Af to cases fremgår det direkte, at ledelsen er meget tilfreds med medarbejdernes fleksible indstilling og ansvarlighed, og den ene leder ser det som en fordel, at f.eks. udviklingsarbejde med de faste medarbejdere ikke behøver gå i stå i ferieperioderne. Det bemærkelsesværdige er, at medarbejderne i begge tilfælde har mere blandede holdninger med hensyn til, hvordan afviklingen af flekstimerne har fungeret.

#### *Flest ressourcer i borgernes vågne timer*

Dette element skal ses i sammenhæng med forsøg, hvor modellen er kombineret med mere fleksible vagtlængder, så der f.eks. kan være medarbejdere, der møder tidligere, eller der lægges mere bemanning i eftermiddagstimerne o.lign. Et sådant mål vurderes generelt indfriet i 2 cases. I et par andre cases konstateres det, at "det er godt, at to møder ind kl. 6.30" og "at der er flere om eftermiddagen, der mangler aldrig nogen kl. 15". Eller at de fleksible mødetider er en fordel for beboere, der gerne vil tidligt op, ligesom det har været godt med overlapning i vagterne.

#### *Jævnere bemanning hen over ugen*

To cases beskæftiger sig med konsekvensen af en mere ens bemanning på alle ugens dage, hvilket vurderes at hæve serviceniveauet i weekenderne. Der bliver tid og ro til at gøre ting med beboerne, som der ellers ikke har været (det fremgår

ikke, om hverdagene, hvor der ligger flere "bundne opgaver", til gengæld bliver mere pressede).

### **12 timers vagter**

I 5 cases har man været meget opmærksomme på, om 12 timers vagterne medførte flere utilsigtede hændelser. I alle 5 tilfælde har man dog ikke umiddelbart kunnet konstatere flere fejl.

Tværtimod fremhæves det i 8 cases, at 12 timers vagterne giver en bedre kontinuitet i plejen, fordi medarbejderne i 12 timers vagterne får et bedre kendskab til patienten og overblik over patientforløbet. Medarbejderne oplever, at der er mere tid og ro til at færdiggøre arbejdet. I 6 cases påpeger enten medarbejderne eller patienterne selv<sup>4</sup>, at patienterne oplever en større ro og tryghed pga. færre vagtskift. På to psykiatriske afdelinger påpeger medarbejderne, at muligheden for at lave aktiviteter med patienterne er blevet større og at patienterne på en af disse afdelinger har bemærket, at de nu i højere grad gør brug af deres kontaktpersoner. I 3-4 cases fremhæver medarbejderne også selv, at det er en fordel at blive afløst af den medarbejder, som man selv tidligere overtog patienten fra, da det giver en større ro og bedre vidensdeling. I 2 cases mener medarbejderne, at afrapportering ved vaggens afslutning er blevet mindre presset og mindre tidskrævende, bl.a. fordi der nu ikke skal laves så meget afrapportering (færre vagtskift), mens man i en anden case mener, at afrapporteringen er blevet sværere at nå.

I én case fremhæver medarbejderne også, at 12 timers vagterne skaber et bedre parløb med f.eks. lægerne, der ofte arbejder i vagter af længere varighed.

På én afdeling gives der dog udtryk for, at 12 timers vagterne kræver kompetence og anciennitet. De øvede og uøvede deltager ikke på lige fod, hvorfor de øvede nogle gange føler sig pressede til at tage bestemte vagter (aften og nat).

---

<sup>4</sup> Det påpeges dog, at patienternes vurdering af forskellen på 7-8 timers vagterne og 12 timers vagterne er vanskelig at tage for gode varer, fordi der er stor udskiftning af patienterne, primært på somatiske sygehuse.

På 3 arbejdspladser tilkendegiver man, at 12 timers vagterne kræver et større planlægningsarbejde. Et sted anføres det dog, at denne øgede byrde kan skyldes ambitionen om, at patienten i størst muligt omfang bør passes af den samme sygeplejerske.

Der er lavet ét forsøg med 12 timers weekendvagter i ældreplejen. Her har man dog måttet opgive ordningen, fordi teamet blev for sårbart. Der har været en lav grad af fleksibilitet i teamet, og det har derfor været svært at få dækket vagterne ind ved sygdom og at få byttet sine vagter. Nogle medarbejdere har derfor måttet arbejde fire weekender i træk. Den nye vagtplan har desuden betydet, at der kun er én medarbejder efter kl. 19, hvilket begrænser aktiviteterne med beboerne her.

Selvom dette kun er en enkeltstående case, bør man derfor overveje, om 12 timers weekendvagter egner sig bedre inden for nogle arbejdsområder end andre.

## **Fleksible modeller**

### *Afsætning af vagter*

Mange arbejdspladser har oplevet, at medarbejderne er blevet mere fleksible i forhold til arbejdspladsens behov, både i pressede perioder og ved pludselig opståede huller. I to cases har man oplevet, at "brokkeriet" over at skulle tage en ekstra vagt er blevet mindre i takt med, at medarbejderne har fået et større ansvar og forståelse for arbejdstidsplanlægningen. I to tilfælde byder medarbejderne således selv ind, hvor der mangler folk. I et enkelt tilfælde har man dog oplevet, at bestemte vagter har været svære at besætte.

I en enkelt case har man dog oplevet, at ændringer i medarbejderstaben har betydet, at fleksibiliteten er røget sig en tur, fordi der dermed kommer nye ønsker til vagtplanen (her har det været et problem, at der ikke var lavet en nødplan), og et andet sted har medarbejderne oplevet, at fleksibiliteten reelt var meget begrænset pga. specifikke bemandingsbehov.

En leder mener, at hun mister et vigtigt fagligt styringsredskab ved at uddelegere ansvaret for arbejdstidsplanlægningen. Lederen i denne case påpeger, at det var frustrerende at se vagtplaner hængt op, der kunne have været bedre planlagt. En

anden leder mener imidlertid, at det er "skønt" at have fået mere tid til f.eks. kvalitetssikring samtidig med, at hun fungerer som konsulent for medarbejderne i planlægningsprocessen.

På baggrund af disse erfaringer kan det fremhæves, at de nye kompetenceroller, der opstår i forbindelse med ønskeplanmodellen, kræver, at både medarbejdere og ledelse er indstillede på hhv. at modtage og afgive et nyt ansvar og at overdragelsen ikke bør ske fra den ene dag til den anden, men bør foregå i en proces, hvor lederen stadig understøtter planlæggeren.

I flere tilfælde er arbejdspladserne i forbindelse med overgangen til de fleksible modeller overgået til at udbetale medarbejderne løn på basis af en årsnorm. I et enkelt tilfælde opleves det, at denne overgang dels har gjort det nemmere for lederen at administrere vagtplaner og lønninger og dels gjort det nemmere for medarbejderne at bytte internt (da der nu ikke skal tages højde for særlige tillæg).

#### *Kvalitet og kontinuitet*

I flere cases (3-4) mener man, at de nye arbejdstider og de omstruktureringer, der er sket i denne forbindelse, har skabt en større effektivitet, bl.a. i form af bedre ressourceudnyttelse.

En større bevidsthed om arbejdstidsplanen har i nogle tilfælde gjort det nemmere at planlægge ting med patienterne og at tilgodese deres individuelle behov. Det har i mange tilfælde betydet større ro og i et enkelt tilfælde en mere struktureret start på vagten.

## 6.5 Økonomiske konsekvenser

Generelt er der ikke evalueret konkret på de økonomiske konsekvenser af de nye arbejdstidsordninger.

### **3-3 modellen**

Der er én evaluering af en 3-3 model, som forsøger at vurdere den økonomiske konsekvens af modellen, hvilket gøres ved at sammenligne lønudgiften i forsøgsenheden med en tilsvarende enhed, der kører med traditionel vagtplanlægning.

Beregningen viser, at driften i forsøgsenheden har været lidt billigere end i sammenligningsenheden – takket være, at det er lykkedes at reducere vikarudgifterne markant. I en anden evaluering vurderes indførelsen af 5-2-2-5 modellen samt andre omlægninger at have været udgiftsneutrale.

### **12 timers vagter**

I 2 cases gøres der opmærksom på, at en vis procentdel af medarbejderne skal overgå til 12 timers weekend-vagter for at ordningen kan køre rundt uden under-skud. Det skyldes, at 12 timers vagterne optjener ekstra fridage på hverdagene. Det vil udhule fremmødet på hverdagene, medmindre der er tilstrækkelig mange, der går i 12 timers weekend-vagt, hvorved der spares personale i weekenderne, som så øger fremmødet på hverdagene. Desuden understreger man i 3 cases, at det kræver mere organisatorisk arbejde at få skemaet til at gå op, når nogle medarbejdere arbejder i 12 timers vagter, mens andre medarbejdere arbejder i 7-8 timers vagter, og at dette forhold skaber en merudgift.

Går bemanningen op, er 12 timers vagter derimod en "gratis" mulighed for at tilfredsstille nogle stærke ønsker hos medarbejderne, som lederen i en case gør opmærksom på. Og i en anden case understreges det, at fordelene ved 12 timers vagterne er, at de er ressourcebesparende for patienter og personale. Ordningen med 12 timers vagter i weekenden betyder endvidere, at medarbejderne er mere villige til at tage vikarvagter i de weekender, hvor de ikke normalt ville have vagt. Derved spares der på lønninger til eksterne vikarer.

### **Fleksible modeller**

Den økonomiske balance i de fleksible modeller er ikke evalueret. Hvad angår ønskeplanmodellerne, peges der i nogle tilfælde på, at medarbejderne nu bruger tid på arbejdstidsplanlægning i stedet for på patienterne eller beboerne. Kun to steder har man forsøgt at estimere tidsforbruget. I én case har 20 medarbejdere inkl. lederen hver brugt 13,8 timer på at lave en 16 ugers plan. Det svarer til 0,86 time pr. medarbejder på at lave en uges plan (inkl. 2 halve temadage). I denne case blev forsøget dog opgivet relativt hurtigt, hvorfor planlægningen aldrig blev en rutine. I en anden case blev det estimeret, at en medarbejder brugte 20 min. på indtastning af sin egen 6 ugers plan. Forudsætningerne for disse to estimater

er så forskellige, at der ikke kan drages nogen konklusioner vedrørende forskellen i tidsforbrug.

## 6.6 Generelle erfaringer med modellerne

### 3-3 modellen

Modellen er primært afprøvet inden for ældreplejen og typisk i forbindelse med åbning af nye/genåbning af renoverede plejeboliger. Det er også typisk i forbindelse med indførelse af "leve-bo" miljø.

Formålet med eller perspektivet i at indføre 3-3 modellen i den rene form kan groft sagt deles i to:

- Et arbejdsmiljø- og sundhedsperspektiv: Gennem mindsket arbejdsbelastning ønsker man at forebygge nedslidning, reducere sygefravær og fremme medarbejdernes trivsel. Denne del indløses primært af modellens faste rul med 3 arbejdsdage og 3 fridage skiftevis.
- Et perspektiv om kontinuitet og stabilitet i serviceydelsen: Gennem øget tilstedeværelse af det faste personale møder brugerne "færrest mulige hjælpere". Denne del indløses primært gennem modellens fleksible element – puljetimeordningen.

Sammenfattes erfaringerne, afspejler det tydeligt, at disse to perspektiver i modellen indløses i forskelligt omfang.

Arbejdsmiljøperspektivet bliver indløst eller kan indløses, idet der generelt rapporteres, at 3-3 rullet har en aflastende effekt og der er tilfredshed med de sammenhængende fridage. Samtidig er det dette faste element i modellen, der giver størst utilfredshed blandt medarbejderne, fordi 4 ud af 6 weekender berøres af arbejde. Den justeres derfor ofte til modeller, som bevarer nogle af dens fordele, men afhjælper weekend problemet (3-2-2 eller 5-2-2-5 modeller).

Serviceperspektivet er blevet indløst i meget forskellig grad. Den mest diskutale erfaring med modellen er således dens indbyggede fleksible element – puljetimerne, som skulle give "selv afløsning", dvs. opfylde målsætningen om, at bru-

gerne i videst muligt omfang møder kendte ansigter frem for vikarer eller afløse-re. Dels er afviklingen af puljetimer det element, der sammen med weekendarbejdet har givet anledning til utilfredshed blandt medarbejderne, dels er det i nogle tilfælde ikke lykkedes at reducere forbruget af vikarer i det omfang, det var hensigten. Dette skal formentlig blandt andet ses i sammenhæng med et stort sygefravær på arbejdspladserne i den evaluerede periode.

Et yderligere serviceperspektiv har i flere tilfælde været at opnå størst bemanning i "borgerens vågne timer". Her kombineres 3-3 modellen eller varianter af den med fleksible mødetider og vagtlængder, hvorved opnås en fleksibilitet i bemanningen over døgnet, der kan tilpasses brugernes behov.

### **12 timers vagter**

12 timers vagter har primært været afprøvet inden for sygehussektoren på afdelinger med høj bemanning døgnet rundt. Det primære formål med modellen har været at nedbringe antallet af arbejdsweekender fra hver anden til hver tredje, og dette er samtidig fordelen ved ordningen.

I flere cases peger medarbejdere på, at de oplever 12 timersvagterne (primært i spidsbelastningsperioderne) som værende belastende både fysisk og psykisk. Erfaringerne er dog overordnet positive, både set i forhold til medarbejdernes faglige og personlige trivsel og tilfredshed, og set i forhold til kvaliteten i plejen.

### **Fleksible modeller**

De fleksible modeller er overvejende afprøvet inden for sygehussektoren og døgninstitutionsområdet. Det primære formål har været at opnå større fleksibilitet og kvalitet både med hensyn til medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og privatliv og med hensyn til serviceydelsen gennem en mere smidig og effektiv ressourceudnyttelse set i forhold til brugernes behov. Samtidig har det været formålet at give medarbejderne indflydelse på deres egen arbejdstid og på samme tid ansvarliggøre dem i forhold til arbejdsplanlægningen.

Den generelle erfaring er, at medarbejderne oplever større indflydelse på deres arbejdstid og større tilfredshed.

Hvad angår de mere omfattende fleksible modeller, f.eks. ønskeplanmodeller, kan uddrages den erfaring, at der sker en bevidstgørelse og ansvarliggørelse af medarbejderne både i forhold til arbejdsplanlægningen / serviceniveauet og i forhold til de arbejdstidsregler, de arbejder efter. Det skyldes, at arbejdsgangene bliver kigget efter og på ny tilpasset både medarbejderens og brugerens behov. Denne reorganisering og det øgede ansvar har dog også i nogle cases skabt grobund for konflikter.



## 7 At få et arbejdstidsforsøg i gang

I dette kapitel ser vi på processen frem til implementeringen af en arbejdstidsaftale eller igangsættelsen af et forsøg med en eller flere arbejdstidsmodeller – især med fokus på, hvordan medarbejdernes medbestemmelse i processen og frivillighed i deltagelsen hænger sammen med en efterfølgende tilfredshed med arbejdstidsordningen på arbejdspladsen.

### 7.1.1 Processerne omkring implementeringen af decentrale arbejdstidsaftaler

#### Tre implementerings(proces-)modeller

Det varierer meget fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor omfattende processen omkring implementeringen af de decentrale arbejdstidsaftaler har været. Overordnet kan der dog skelnes mellem tre grundformer for implementeringsprocessen.

#### *Grundform 1: Igangsættelse af arbejdstidsprojekt med afklaringsproces med medarbejderinddragelse*

Medarbejderne er her blevet involveret i en længere- eller korterevarende proces med henblik på at afklare behovet for nye arbejdstidsordninger. I processen har medarbejderne typisk fået kompetence til at beslutte, hvilke arbejdstidsmodeller der skulle implementeres på afdelingerne. Denne grundform er typisk blevet muliggjort gennem eksterne og interne tilskud til projektet.

#### *Grundform 2: Medarbejderinitiativ*

Medarbejderne har her selv taget initiativet til at sætte skub i ændringerne i arbejdstiden (bottom-up) ved selv at efterspørge nye muligheder i forhold til arbejdstidsplanlægningen.

#### *Grundform 3: Lederinitiativ*

Ledelsen har her præsenteret én ny arbejdstidsmodel for medarbejderne, der herefter er blevet mere eller mindre inddraget i processen omkring enten at acceptere den præsenterede model eller i at udvikle modellen (top-down).

## 7.1.2 Grundformerne: Udbredelse, medbestemmelse og frivillighed

### Grundform 1 og praksis

Arbejdstidsprojekter med en mere omfattende proces med inddragelse af medarbejderne er typisk foregået på de psykiatriske og somatiske sygehuse<sup>5</sup>. I de fleste tilfælde har flere afdelinger eller institutioner været involveret i projekterne.

Der har været en overordnet styregruppe (der har skullet stå for budgettet og det overordnede overblik) og en lokal tovholder (der har haft ansvaret for at involvere medarbejderne på den enkelte afdeling) tilknyttet projektet.

Forløbet har typisk bestået i en række procesrunder (løbende over et par måneder), hvor medarbejderne har skullet kigge på arbejdsgangene, har skullet kritisere forholdene på en konstruktiv måde, har skullet komme med ønsker til ændringer af forholdene og arbejdstiden, og endelig har skullet vælge sig ind på de konkrete modeller. Resultatet har som oftest været en række modeller, som medarbejderne (eller afdelingerne) efterfølgende, mere eller mindre frivilligt, har kunnet vælge imellem.

### Grundform 2 og praksis

De medarbejderinitierede processer er typisk foregået på sygehuse. Det interessante ved disse cases er, at der oftest er tale om afdelinger, der har en høj bemanning døgnet rundt, dvs. typisk intensivafdelinger eller skadestuer<sup>6</sup>. Medarbejderne har i et længere stykke tid op til implementeringen udtrykt ønske om ændringer i arbejdstiden. Erfaringen er, at det primært har været et ønske om mere frihed i weekenden, der har været motivationsfaktoren for ønsket om arbejdstidsændringerne, hvorfor medarbejderne har ønsket implementering af 12 timers vagter i weekenden.

Medarbejderne har dog i to cases mødt en vis form for modstand i forhold til dette ønske – både fra ledelsens og fagforeningens side. Følelsen af modstand har i

---

<sup>5</sup> Der er dog også en enkelt døgninstitution og tre institutioner inden for ældreplejen.

<sup>6</sup> Undtaget er bioanalytikerne på en patologisk afdeling.

disse tilfælde været et resultat af, at medarbejderne følte, at tiden blev trukket unødvendigt meget ud. Fagforeningen og ledelsen har brugt tid på tilrettelæggelsen, da begge parter i disse tilfælde har været urolige for de mulige negative effekter af 12 timers vagter på det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Ved implementeringen af 12 timers vagterne er der derfor blevet lagt stor vægt på dels en grundig evaluering og dels frivillighedsaspektet i forhold til medarbejdernes valg mellem 12 timers vagter og "normale" vagter.

### **Grundform 3 og praksis**

De ledelsesinitierede processer er typisk foregået inden for ældreplejen. I nogle tilfælde er den nye arbejdstidsmodel blevet indført i forbindelse med opstart eller reetablering af en afdeling. Det gælder typisk en række af de cases, som har implementeret 3-3 modellen. Medarbejdernes medindflydelse og frivillighed har derfor her bestået i enten at søge eller ikke at søge stillingerne. I disse tilfælde har medarbejderne dog ofte været gennem en proces, hvor grundprincipperne i modellen er blevet udfoldet.

I enkelte tilfælde har ledelsen dog fremlagt et forslag om eventuel implementering af 3-3 modellen, hvorefter medarbejdere og ledelse i fællesskab har videreudviklet modellen, så den passede bedre til medarbejdernes behov.

I de to ovenstående tilfælde har frivilligheden i forhold til deltagelse i 3-3 modellen været mere begrænset, enkelte har dog fået mulighed for at flytte til andre afdelinger.

Endelig er der de cases, hvor ledelsen har foreslået implementering af et nyt vagtplanssystem, hvorved medarbejderne er blevet direkte involveret i arbejdstidsplanlægningen. I disse cases har medarbejderne typisk ikke haft mulighed for at fravælge deltagelse i denne planlægning.

### **Opsamling**

Figuren nedenfor opsummerer de grundlæggende forskelle, der har været mellem de tre grundformer for implementeringsprocessen.

	Grundform 1	Grundform 2	Grundform 3
<b>Sektor</b>	Psykiatriske og somatiske sygehuse	Somatiske sygehuse	Ældreplejen
<b>Modeller</b>	Flere muligheder	12 timers weekendvagter	3-3 modellen og vagtplanlægningssystemer
Behov for <b>eksterne midler</b> for gennemførelse	Ja	Nej	Nej
Processens <b>omfang</b>	Stor	Middel	Middel
<b>Medbestemmelse</b> i forhold til processen	Stor	Stor	Middel/lille
<b>Frivillighed</b> i forhold til tilvalg af nye arbejdstider	Ja	Ja	Nej/(Ja)

Som figuren viser, har der typisk i forbindelse med grundform 1 været tale om psykiatriske og somatiske sygehuse, der har været flere modeller at vælge imellem for medarbejderne og/eller afdelingerne, der har været en omfattende proces omkring implementeringen, der har været behov for at tilføre projektet eksterne midler, og medbestemmelsen og frivilligheden har været forholdsvis stor. I modsætning til dette har grundform 3 primært knyttet sig til ældreplejen, der har typisk været tale om én model (3-3 modellen), processen omkring implementeringen har varieret en del, der har ikke været behov for en stor tilførelse af eksterne midler, og medbestemmelse og frivillighed har været relativt begrænset.

Grundform 2 har typisk gjort sig gældende på somatiske sygehuse. Da det er medarbejderne selv, der har taget initiativet til ændringen i arbejdstiden, har medbestemmelsen været stor, frivilligheden har dog også været stor i og med, at de medarbejdere, der ikke ønskede at deltage, har kunnet opretholde deres traditionelle arbejdstider. Omfanget af processen har været middel, fordi det har været svært at få processen kørt i gang. Til gengæld har det ikke været nødvendigt at tilføre ekstra midler til processen.

### 7.1.3 Sammenhæng mellem proces og succes?

Det spørgsmål, der melder sig, er, om der er sammenhæng mellem de ovenstående implementeringsmodeller og succesen med arbejdstidsaftalerne generelt.

Umiddelbart skulle man tro, at den omfattende og inkluderende proces, der knytter sig til grundform 1, ville resultere i de mest succesfulde resultater. Overraskende nok viser det sig imidlertid, at dette ikke nødvendigvis er tilfældet. De omfattende processer er tilsyneladende i nogle tilfælde stødt på barrierer i organisationskulturen. Mange diskussioner er blevet åbnet og i nogle tilfælde har medarbejderne tilsyneladende fået kolde fødder over udsigten til forandringer. Andre steder har processen været så omfattende, at den også er trukket ud. Gabet mellem beslutning og handling har her været for stort og medarbejderne har mistet gejsten.

Erfaringerne er dog, at de fleste af de projekter, der knytter sig til grundform 1, har været forholdsvis succesfulde.

Hvor en bestemt arbejdstidsmodel er blevet initieret af ledelsen (specielt 3-3 modellen), ser det ud til, at man har opnået den mest velfungerende ordning og den største tilfredshed blandt medarbejderne i de tilfælde, hvor ledelsen har været lydhør over for en tilpasning af modellen til medarbejdernes behov. Om det afgørende for succes har været medbestemmelsen, eller om det har været ændringerne i modellen – eller en kombination af begge dele – er dog svært at afgøre.

Erfaringerne fra cases med grundform 2, dvs., hvor de nye arbejdstider udspringer af et medarbejderønske, er, at de har været meget succesfulde.



## 8 Pointer og perspektiver

Formålet med dette afsluttende kapitel er at fremhæve de kerneproblemstillinger, vi ser i forhold til at indføre nye arbejdstidsmodeller. I afsnit 8.1 til 8.3 tager vi således 3 temaer op, som har været berørt på forskellig vis igennem rapporten: Medbestemmelse, fleksibilitet og mulige belastninger som konsekvens af nye arbejdstidssystemer. Det skal pointeres, at der ligger arbejdsmiljømæssige aspekter i alle tre temaer. Desuden er formålet med kapitlet at fremhæve de vigtigste erfaringer, gode råd og lærerige fejl, som fremstår på baggrund af evalueringerne. Dette sker i afsnit 8.4 til 8.6. Der henvises dog samtidig til afsnit 6.2 om de generelle erfaringer med modellerne, som ikke gentages her.

### 8.1 Arbejdstid, fleksibilitet og medbestemmelse

#### 8.1.1 Arbejdstid – fleksibilitet (og kontinuitet)

Fleksibilitet er et gennemgående begreb i både formåls- og erfaringsbeskrivelserne af forsøg med decentrale arbejdstidsaftaler. Begrebet står helt centralt både for arbejdspladsen og medarbejderne i de fleksible modeller og til dels i 3-3 modellen.

Ud fra arbejdspladsens synspunkt har formålet med, at medarbejderne udviser større fleksibilitet, i nogle situationer været at opnå øget fleksibilitet, i andre øget kontinuitet eller stabilitet i serviceydelsen. På den anden side har formålet med fleksibilitet også været at tilgodese medarbejdernes behov herfor. Set fra medarbejdernes perspektiv, kan formålet både være et ønske om stabilitet og forudsigelighed med hensyn til deres arbejdstid og på den anden side et behov for at kunne flekse med kort varsel. Som det fremgik af afsnit 6.1.4. kan en øget fleksibilitet for brugerne imidlertid godt give større kontinuitet for medarbejderne og omvendt: En større kontinuitet i patientplejen kan også give større fleksibilitet for medarbejderne. Flexibilitet for medarbejderen og arbejdspladsen/brugerne kan dermed godt være sammenfaldende, men kan også være modsatrettede.

En vigtig pointe er derfor at fleksibilitetsbegrebet har en dobbelttydig karakter og kan være udtryk for mange forskellige tiltag. I nedenstående analyse vil der derfor blive skelnet mellem en såkaldt "fuld" fleksibilitet og "planlagt" fleksibilitet. *Planlagt fleksibilitet* indebærer, at "fleksibiliteten" besluttet som en fast ordning, f.eks. at nogen må møde kl. 7 og nogen kl. 8, men at mødetiden herefter er fastlagt efter dette mønster. Flexibiliteten består således her i, at man beslutter en vagtplan, der er "fleksibel" sammenlignet med det tidligere vagtsystem. Med *fuld fleksibilitet* menes der, at vagtplanen aldrig bliver lagt fast, men konstant vil være til diskussion inden for en bestemt tidsmæssig ramme, f.eks. i form af, at medarbejderne melder ønsker ind fra vagtplan til vagtplan som i ønskeplanmodellen.

### 8.1.2 Medbestemmelse og fleksibilitet

Det er en central antagelse bag rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler, at øget indflydelse på egen arbejdstid er en kilde til øget arbejdsglæde og bedre trivsel. I forhold til arbejdstidsforsøgene kan vi skelne mellem indflydelse på fastlæggelsen af en vagtplan (planlagt fleksibilitet), som derefter ligger fast, og den løbende indflydelse i de fleksible modeller (fuld fleksibilitet).

#### Planlagt fleksibilitet – indflydelse på fastlæggelsen af vagtplanen

Hvad angår den planlagte fleksibilitet, drejer det sig primært om 12 timers vagter og fleksible mødetider. I disse modeller besluttet det at overgå til en bestemt model, hvor indflydelsen består i, om man vil være med eller ej. *Sat på spidsen: Der er her tale om en "engangsindflydelse" – i det mindste i forhold til en længere periode – som er et gode for medarbejderne, og i øvrigt ikke udfordrer eller berører arbejdspladsen i større grad i dagligdagen.*

Erfaringerne med denne type model og tilhørende indflydelse er generelt, at medarbejderne er meget tilfredse med ordningen. At få indflydelse på, hvordan arbejdstiden kan lægges bedst muligt (eller i hvert fald bedre) i forhold til deres behov er en stor lettelse. Selv små ændringer kan tilsyneladende have en stor betydning for både medarbejdere og borgere. Medarbejderne og borgerne kan nemlig få både en bedre og større indflydelse på deres hverdag, hvis man bryder med gængse regler om, at alle skal møde ind kl. 8, hvis f.eks. både beboeren og medarbejderen ønsker hhv. at stå en time tidligere op og møde en time tidligere. På den måde kan der være sammenfaldende interesser, der kan blive taget høj-

de for. Den måde medbestemmelse kommer til udtryk i disse modeller har dermed i de allerfleste tilfælde bidraget til bedre trivsel for medarbejderne.

### **Fuld fleksibilitet – løbende indflydelse**

Hvad angår den løbende indflydelse, så medfører den ikke blot en anden type indflydelse for medarbejderne, men også langt større udfordringer for den enkelte medarbejder, medarbejderkollektivet og ledelsen. I de tilfælde er der tale om, at man ikke bare indfører "en anden arbejdstid", men samtidig ændrer kompetenceforholdene – i større eller mindre omfang: I de mest fleksible modeller bygges planen op på basis af bemandingsbehov på den ene side og medarbejdernes ønsker på den anden (inden for gældende regler m.v.), og planlægningen varetages af medarbejderne selv; mens det i 3-3 modellen og dens varianter primært er puljetimerne, som medarbejderne inddrages i at administrere og selv melde ind i forhold til. *Sat på spidsen: Der er her tale om, at man som medarbejder tildeles en indflydelse, som ikke er "brugt" eller udøvet på én gang, hvorefter man følger det besluttede. Nej, den skal udøves løbende, og den skal udøves sammen med kollegerne. Her skal man se hinanden i øjnene på en helt anden måde, og det viser sig, at man ikke bare "får" indflydelse. Indflydelsen stiller også krav om, at man giver igen til kollektivet.*

### **Den fulde fleksibilitet er stadig en planlagt fleksibilitet**

Selvom der indføres løbende indflydelse og fleksibilitet, foregår den stadig inden for en vis planlægningsmæssig ramme. Der er ikke tale om en "dag-til-dag" fleksibilitet i forhold til medarbejderes eventuelle behov herfor. Den må i de fleste tilfælde håndteres som hidtil ved at bytte vagt, bede om fri eller andet.

Det er snarere i forhold til arbejdspladsens akutte behov, at medarbejderne forventes at udvise fleksibilitet og dermed får et element af uforudsigelighed med hensyn til, hvornår de skal på arbejde. Det er selvfølgelig langt fra nyt inden for omsorgssektoren, at man kan blive kaldt på vagt med kort varsel, men dette element må antages at blive forstærket, når målet er selvafløsning frem for indkaldelse af vikarer (vi henleder opmærksomheden på, at puljetimerne i 3-3 modellen er en del af den normerede arbejdstid, så der er ikke tale om overarbejde – men det fjerner ikke uforudsigeligheden). Grænserne for fleksibiliteten ligger – udover i

centralt gældende regler – i de aftaler, der indgås. Set fra et medarbejdersynspunkt gør det aftalegrundlaget overordentlig vigtigt!

### **8.1.3 Opsummerende**

Indflydelses-dimensionen og fleksibilitets-dimensionen tenderer i de fleksible modeller til at være sammenfaldende – fordi man indfører fleksibilitet samtidig med uddelegering af indflydelse på og ansvar for arbejdstidsplanlægningen. Som med indflydelsen er det også "give and take" med hensyn til fleksibiliteten, både i 3-3 modellens puljeordning og i de fleksible modeller – i forhold til arbejdspladsens behov, men dermed også i forhold til kollegernes (hvem skal på arbejde, hvis det ikke er mig), og det er i nogle tilfælde en stor udfordring.

## **8.2 Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljøet**

På mange institutioner i sundhedssektoren er der et bemandingsbehov 24 timer i døgnet. Det betyder, at medarbejderne ofte har vekslende arbejdstider, og at der altid vil være mindre populære vagter, der skal afsættes. Både den planlagte og den løbende fleksibilitet kan give medarbejderne mulighed for at have en indflydelse på arbejdstidens placering. Arbejdspladsen får dog også omvendt en større mulighed for at benytte medarbejderne mere fleksibelt. I dette afsnit vil det blive diskuteret, hvordan en større indflydelse på arbejdstiden mere konkret influerer på arbejdsmiljøet.

### **8.2.1 Balance mellem forudsigelighed og fleksibilitet – et individuelt anliggende**

En regelmæssig arbejdsdag, hvor vagterne ligger fast og skifter på en jævn måde, bliver ofte fremhævet som en vigtig del af et godt arbejdsmiljø. Omvendt bliver det også fremhævet, at det er afgørende for medarbejderne, at de kan have en fleksibel vagtplan, som de kan ændre i, hvis de får behov for det. En arbejds-

miljøanbefaling om at finde en god balance mellem regelmæssighed og fleksibilitet er derfor meget central<sup>7</sup>.

Erfaringerne fra arbejdstidsforsøgene tegner et klart billede af, at behovet for forudsigelighed og fleksibilitet er et individuelt anliggende.

Fra 3-3 modellen, der netop sætter forudsigeligheden i centrum, er de arbejdsmiljømæssige erfaringer således blandede. Nogle medarbejdere mener, at forudsigeligheden er både en psykisk og fysisk arbejdsmiljømæssig force, mens andre mener det modsatte, nemlig at regelmæssigheden bliver for tung, hvis der ikke kan planlægges fleksibelt i forhold til weekendvagterne.

Omvendt er erfaringerne fra 3-3 modellen netop også, at denne models fleksible element<sup>8</sup> splitter medarbejderne i to dele. Dem, der kan administrere disse vagter og får noget ud af dem, og dem, som pludselig sidder tilbage med en masse timer, som de ikke har fået benyttet.

Denne frygt for ikke at kunne administrere de fleksible timer selv har fået medarbejderne på 3 arbejdspladser til at takke nej til timebankmodellen.

Erfaringerne fra de "løbende fleksible" modeller er dog over en bred front utrolig positive. Det karakteristiske ved disse modeller er dog også, at fleksibiliteten kun er "løbende" inden for en bestemt tidsmæssig horisont, og at der stadig er visse rammer for fleksibiliteten. Vagtplanen er kun til forhandling hver 4-6-8-12 uge.

Lederen eller skemaplanlæggerne har dermed dels en vigtig opgave i at gøre rammerne omkring arbejdstidsmodellernes fleksible element trygge. Dels en må-

---

<sup>7</sup> Natarbejde. Hvad gør det ved dig? – og hvad kan du selv gøre ved det?, Fagligt Fælles Forbund, s.24-26. Kan downloades på: [http://shop.3f.dk/catalog/documents/3Fskiftehold\\_natarbejde.pdf](http://shop.3f.dk/catalog/documents/3Fskiftehold_natarbejde.pdf). Anbefalingen er 1 ud af 14 anbefalinger som opstilles i denne rapport.

<sup>8</sup> Med 3-3 modellens puljeordning og i de fleksible modeller følger en forventning til medarbejderne om at være mere fleksible med hensyn til at byde ind, også på ubekvemme tidspunkter.

ske endnu vigtigere opgave i at mangfoldiggøre systemerne, så balancen mellem forudsigelighed og fleksibilitet kan tilpasses det enkelte individ.

### **8.2.2 Balance mellem behov, ønsker og helbred (mennesker er forskellige – vigtigt med frivillighed)**

En god balance mellem arbejdsliv og privatliv er et særligt vigtigt element for de medarbejdere, der arbejder i sundheds- og omsorgssektoren, hvor man typisk arbejder både i weekender, om aftenen og om natten. For at skabe en god balance skal arbejdstiden helst tilpasses de behov, man har i privatlivet. Helbredsmæssige konsekvenser af bestemte arbejdstider er dog et vigtigt element, der bør indgå i denne overvejelse. Dvs., kan det, der her og nu er til fordel for privatlivet, have negative konsekvenser for helbredet på kortere eller længere sigt – typisk lange vagter og/eller mange vagter i træk med længere friperioder efterfølgende.

Igen er der meget, der tyder på, at det enkelte individ må lave en personlig afvejning af sine behov, ønsker og helbredsmæssige situation.

Erfaringerne fra 12 timers vagterne er, at medarbejderne er delte. Der er nogle medarbejdere, der oplever 12 timers vagterne som en så stor belastning, at de allerede på forhånd fravælger muligheden. Der er nogle medarbejdere, der undervejs finder ud af, at de oplever vagterne som belastende, og der er endnu nogle medarbejdere, som mener, at vagterne er belastende, men at 12 timers vagterne omvendt aflaster deres weekender så meget, at det er det værd. En central arbejdsmiljøanbefaling er således også, at man bør sørge for flest mulige friweekender.

Undersøgelser, der er lavet i forbindelse med 12 timers vagter, peger således også i meget forskellige retninger: At lange vagter er mere belastende for individet<sup>9</sup>, at der ikke er nogen nævneværdig forskel mellem 12 og 8 timers vagter<sup>10</sup>,

---

<sup>9</sup> Temahæfte, Arbejdstid og arbejdsmiljø – viden, inspiration og gode råd.

[http://www.arbejdsmiljoweb.dk/upload/arbejdstid\\_001.pdf](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/upload/arbejdstid_001.pdf)

<sup>10</sup> 12-timers vagter, intensivafsnittet, Hillerød Sygehus, Frederiksborg Amt, 2000.

eller at 12 timers vagter, hvis de er godt tilrettelagt, kan være mindre belastende end f.eks. 8 timers vagter<sup>11</sup>.

Erfaringerne tegner således et meget komplekst billede. Der er forskellige ønsker om 12 timers vagterne og der er forskellige oplevelser af fordelene ved disse vagter. Der er ikke nogen forskning, der har undersøgt de langsigtede konsekvenser af 12 timers vagter i sundhedssektoren i Danmark. Derfor må et vigtigt budskab være, at det er helt centralt, at der hersker frivillighed om disse vagter både i opstartsfasen og på længere sigt, og at der fra ledelsens side er opmærksomhed på de følgevirkninger, 12 timers vagterne kan have (hvilket bl.a. kan opnås gennem gode evalueringsforløb).

Fra forsøgene med 3-3 modellerne kan drages den interessante erfaring, at hensynet til helbred og arbejdsmiljø kan komme i konflikt med de ønsker og behov, medarbejderne har i forhold til deres privatliv. Der opleves på den ene side en aflastning og tilfredshed på grund af de kortere arbejdsperioder og de fridage, der opnås på hverdagene, og på den anden side en utilfredshed med, at flere week-ends berøres af arbejdet. Interessant er det imidlertid, at små justeringer i det faste rul (5-2-2-5 og 3-2-2 modellen) tilsyneladende kunne gøre en stor forskel.

### **8.2.3 Medbestemmelse, arbejdsmiljø og arbejdsglæde – en ny kultur**

Implementeringen af arbejdstidsmodellerne er jf. kapitel 7 forløbet meget forskelligt. I nogle cases har medarbejderne haft engangsindflydelse på deres arbejdstider - det har typisk været, når der er blevet lavet en aftale om ”planlagt fleksibilitet”, mens medarbejderen i andre cases har fået direkte og løbende medbestemmelse/indflydelse – det har typisk været ved aftaler, der har indbefattet løbende fleksibilitet (fx ønskeplansmodellen).

Det er nødvendigt at overveje, hvad man sætter i spil, når man vælger at implementere nye arbejdstider – og især, hvis man har planer om at implementere

---

<sup>11</sup> Arbejdsmiljø, helbred og camps, At-rapport nr.2, Arbejdstilsynet, 2003, s.113-125. Denne rapport indeholder et litteraturstudie af lange vagter (primært 12 timers vagter). Et studie, der dog primært bygger på undersøgelser i industrisektoren.

løbende fleksibilitet og indflydelse for medarbejderne. Erfaringer fra ønskeplanmodellerne viser nemlig, at sådanne forandringer rykker ved hele organisationskulturen.

Det kræver øvelse at kunne håndtere hinandens ønsker og begrænsninger. I nogle af forsøgene med ønskeplaner viste det sig at være for svært for medarbejderne selv at administrere vagtplanlægningen bl.a. af den grund, at de oplevede, at det "går for tæt på" den enkeltes privatliv at skulle afveje de individuelle ønsker over for hinanden. Den computerbaserede planlægning, som har været anvendt enkelte steder, "løser" dette problem, ved at medarbejdernes ønsker holdes anonyme. Dette problem kan dog også håndteres på andre måder, f.eks. ved at den endelige plan lægges af en leder/vagtplanlægger. Konsekvensen bliver dog så, at vagtplanlægningen på den ene eller den anden måde trækkes væk fra medarbejderne igen. En mulighed er, at lederen kan være konsulent for medarbejderne i processen.

Erfaringerne viser således, at det er vigtigt, at medarbejderne får medbestemmelse i processen, men at – afhængigt af medbestemmelsens omfang – medarbejderne og ledelsen også skal have nogle redskaber, når kulturen og rollerne rykker.

#### **8.2.4 Kendskab til rettigheder og en legitimering af uformelle ordninger**

Medarbejderrettigheder ifølge overenskomster, arbejdstidsaftaler, arbejdsmiljølovgivning osv. er tilsyneladende ofte størrelser, som kun ledelsen og de tillidsvalgte på arbejdspladsen har et ordentligt kendskab til. En af de vigtige erfaringer, som nogle arbejdspladser har kunnet drage fra arbejdstidsforsøgene (primært fra ønskeplanmodellerne) er, at medarbejderne har fået større kendskab til og bevidsthed om deres rettigheder.

Nogle arbejdspladser har således også benyttet lokalaftalerne til at formalisere nogle af de skuffeaftaler, der eksisterede på institutionerne, hvilket både har været til glæde for ledelse og medarbejdere.

### **8.2.5 Gode/fleksible arbejdstider tiltrækker og fastholder arbejdskraft**

I en tid med stadig større arbejdskraftmangel i sundheds- og omsorgssektoren, er fastholdelse og rekruttering for mange arbejdspladser helt centralt – især i ældreplejen. Erfaringerne fra arbejdstidsaftalerne er i denne forbindelse, at det skaber en større efterspørgsel at tænke alternativt i forhold til planlægning af arbejdstiden. Nogle arbejdspladser oplevede, at de fik flere ansøgninger og at ansøgerne var mere kvalificerede.

Det er dog helt centralt, at både nye og gamle medarbejdere får en ordentlig indføring i, hvad fleksible arbejdstider indebærer, samt at der er plads til en løbende udvikling og finjusteringer af de nye arbejdstider. Hvis dette er opfyldt, lader det til, at der i fleksible arbejdstider er et fastholdelsespotentiale (selvom mange evalueringer konkluderer, at det er svært at vurdere allerede et par måneder eller år efter implementeringen) – hvis dette omvendt ikke er opfyldt, lader det til, at folk søger væk. Man må derfor være indstillet på, at der kan komme en medarbejderudskiftning, hvis man ønsker at implementere nye arbejdstider.

### **8.2.6 Øget faglighed – stor personlig tilfredsstillelse**

En vigtig erfaring, der kan drages fra 12 timers vagterne og de fleksible modeller, er, at en bedre placering af arbejdstiden åbner mulighed for en større faglig tilfredshed og arbejdsglæde. De længere og mere fleksible vagter betyder, at arbejdet kan tilrettelægges bedre. At der er mere ro og kontinuitet i plejen, og at medarbejderne kan lave nogle spændende aktiviteter med brugerne.

## **8.3 Arbejdstid kan være en anledning**

”Arbejdstid handler ikke kun om arbejdstid”. Det er en central pointe i én af evalueringerne udarbejdet på et sygehus, hvor en række afdelinger var involveret i at diskutere behovet for ændringer i arbejdstiden og i at afprøve en række forskellige arbejdstidsmodeller. Ændringer i den hidtidige arbejdstidsplanlægning griber således ind i en række andre aspekter af organisationens liv. Først og fremmest i arbejdsgangene (og dermed den ydelse, der produceres) og i den enkeltes hverdagsliv, men måske også i kompetenceforholdene og i arbejdspladskulturen (forestillinger om, hvordan ”vi gør her”). Set på tværs af evalueringerne, viser denne

indgriben sig enten 1) allerede i processen, hvor behov og muligheder diskuteres, eller 2) som konsekvenser af de ændringer, der gennemføres.

Det er ikke et klart enten-eller, om arbejdstidsændringernes konsekvenser viser sig i processen eller bagefter, men der er nogle karakteristiske forskelle, der kan fremhæves.

Det er specielt i forsøg med en "processuel tilgang", at arbejdstidsprojektet har medført en bredere diskussion om den nuværende arbejdstilrettelæggelse og behov for ændringer heri. Det hænger naturligt nok sammen med, at man typisk har været søgende i udgangspunktet og har sat en proces i gang, som – med arbejdstid som afsæt – skulle afklare behovet for at foretage ændringer i arbejdstiden. Dvs., at behovet for ændringer i arbejdstilrettelæggelse – til gavn for brugere og/eller medarbejdere – fra begyndelsen kobles med arbejdstidsdebatten. Det betyder, at de nuværende arbejdsgange og den nuværende ressourceudnyttelse sættes til debat på hele arbejdspladsen. Eventuelt høres brugerne også om deres behov for personalets tilstedeværelse og ønsker til aktiviteter, placering af måltider osv., hvilket kan være en "øjenåbner". I nogle tilfælde har allerede denne proces været en udfordring i medarbejderkollektivet – diskussionerne om arbejdstid støder mod arbejdspladskulturen. Nogle medarbejdere ønsker selv at bryde "stive vagtplaner", fordi de kan se muligheder for at imødekomme behov hos brugerne og forbedre den faglige kvalitet i deres arbejde. Andre vil sætte sig imod at få ændret deres arbejdstider.

Dér, hvor konsekvenserne viser sig efterfølgende, er især i de meget fleksible modeller, specielt ønskeplanmodellerne. Her er det især kompetenceforholdene, som berøres af uddelegeringen af vagtplanlægningen til medarbejderne. Når det er sagt, er der nok ingen forsøg, hvor man på forhånd har kunnet overskue alle konsekvenserne af en ny arbejdstidsmodel.

## 8.4 Formuler behovet

Ovenfor har vi lige sagt, at et arbejdstidsprojekt kan være en anledning til at sætte andre sider af organisationen til debat – specielt arbejdstidens sammenhæng

med den ydelse, arbejdspladsen leverer til brugerne, og med medarbejdernes hverdagsliv. Og arbejdstiden kan være et godt udgangspunkt for at få en sådan debat i gang. Men hvis der skal være basis for at indføre ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen – i hvert fald af mere omfattende karakter – synes det at være vigtigt, at der på arbejdspladsen er et formuleret behov herfor. Eller sagt med andre ord er det vigtigt, at der er nogle ildsjæle (det være sig ledelse, medarbejdere, sikkerhedsrepræsentanten og/eller tillidsrepræsentanten) på arbejdspladsen der vil noget med arbejdstidsprojektet og går foran i processen.

Der er flere eksempler på institutioner, hvor der har været sat en proces i gang med henblik på at undersøge behovet for nye arbejdstider. Det har typisk været i forlængelse af, at rammeaftalen blev indgået, at der har været startet projekter på større institutioner eller på tværs af flere institutioner. I flere tilfælde ender processen med ingenting eller med meget små justeringer – enkelte medarbejdere ønsker at møde en halv time før eller senere, eksempelvis. Et af de forhold, der synes at gøre sig gældende i disse cases, er, at der ikke har været formuleret et (begrundet) ønske/krav om ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen, som kunne være drivkraft i processen. Der har med andre ord typisk ikke været en følelse af ejerskab og/eller lyst i forhold til at skabe ændringer for institutionen.

Et andet scenarium er, at det er ledelsen, eventuelt sammen med medarbejderne eller disses repræsentanter, der ser et behov for omlægninger i arbejdstidstilrettelæggelsen. Der er flere eksempler på dette, og motivationen kan være at forbedre ressourceudnyttelsen og dermed øge kvaliteten i ydelsen, skabe en mere attraktiv arbejdsplads, forbedre balancen mellem arbejdsliv og privatliv, nedbringe sygefraværet – eller andre motiver. I dette scenarium sker der generelt mere! Hvad enten initiativet kommer fra ledelsen eller medarbejderne.

Pointen er, at nogen skal se og formulere hensigten med at omlægge arbejdstiden, hvis der skal ske større ændringer.

Imødekommen af enkeltpersoners ønsker om mindre ændringer kan være gode nok – men rykker ikke i det store billede (og vil ofte kunne gennemføres uden en lokalaftale).

## 8.5 – og find den model, der passer til jer

Afslutningsvis vil vi kort pege på en række områder, som er vigtige at være opmærksomme på, hvis man overvejer at gå i gang med et arbejdstidsprojekt. Der er ikke tale om en udtømmende tjekliste – men en fremhævnning af punkter, som fremstår centralt på baggrund af materialet. Endvidere er meget sagt i det foregående, og dette afsnit er *ikke* en opsummering.

### 8.5.1 Afklaring af behov i en god proces

Formålet med rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er, at der lokalt kan indgås aftaler om arbejdstilrettelæggelsen, som er tilpasset de enkelte arbejdspladser og personalegruppers ønsker og behov. Det er derfor vigtigt at afklare disse behov – og hvilke ændringer i arbejdstiden, der kan tilgodese dem. Det kan anbefales at inddrage medarbejdere og brugere i denne afklaring – og samtidig er det vigtigt, at ledelsen, ildsjæle eller andre er tovholdere i processen og sørger for, at der bliver konkluderet og indgået en aftale – hvis det er det, man vil.

### 8.5.2 Arbejdets karakter

Det ser ud til, at de enkelte arbejdstidsmodeller implementeres bedre inden for ét arbejdsområde frem for et andet. Praksis viser i hvert fald, at 3-3 modellen og dens varianter er mest anvendt inden for ældreområdet, mens de fleksible modeller primært finder anvendelse inden for sygehussektoren og det sociale område. 12 timers vagterne er entydigt knyttet til sygehusene.

Samtidig er der en logik i det konstaterede mønster, set ud fra et arbejdsplads- eller produktionsperspektiv. I plejesektoren er ydelsen over for brugerne i princippet den samme hver dag, og man har dermed behov for en kontinuerlig tilstedeværelse af medarbejderne over ugen. Dette opfylder 3-3 modellen. Selvom sygehusene også skal yde en pleje over døgnnet og ugen, er arbejdet helt anderledes tilrettelagt med vægt på "produktion" på hverdagene i dagtid – og 3-3 modellen synes dermed ikke så oplagt. Sygehussektoren er også mere bundet op på f.eks. faste åbningstider for ambulante patienter, som et 3-3 rul kolliderer med. Plejesektoren har også flere opgaver på hverdagene i dagtiden, idet mange af dem man kommunikerer og samarbejder med uden for institutionen er tilgængelige

hér, men der er alligevel bedre mulighed for at diskutere en udjævning af aktiviteterne over hele ugen.

Det betyder ikke nødvendigvis, at modellerne ikke kan anvendes andre steder. Det kan også være en god idé at lade sig inspirere på tværs af sektorer, så man ikke bare gør det, der ligger lige for. De fleksible modeller vil formentlig i en eller anden form kunne implementeres de fleste steder – med øgede individuelle muligheder for at tilrettelægge sin arbejdstid til følge.

### **8.5.3 Medarbejderne**

Det skal selvfølgelig også overvejes, hvilke hensyn arbejdstidsmodellen skal tage til medarbejderne. Det ligger i selve rammeaftalen, at de lokale arbejdstidsregler skal sikre, at arbejdsmiljøforhold indgår i arbejdstilrettelæggelsen, og at der skabes bedst mulig balance mellem produktionen og de ansattes arbejdsliv og familieliv/privatliv. Det kan derfor overvejes, om der er problematikker omkring arbejdsmiljø, nedslidning, sygefravær m.m., som en anden arbejdstidsmodel kan bidrage til at løse. Samtidig skal det naturligvis overvejes, hvad konsekvenserne af en given model vil blive i forhold til arbejdsmiljøet, balancen mellem arbejdsliv og familieliv/privatliv m.m. Der kan være særlige forhold i medarbejdergruppen, der kan tages i betragtning: Er der seniormedarbejdere, der har brug for aflastning; er der medarbejdere med småbørn, som måske i højere grad har brug for fleksibilitet? Det er vigtigt at overveje, om en arbejdstidsmodel kan opfylde differentierede behov.

### **8.5.4 Medbestemmelse**

Når der indgås en lokal arbejdstidsaftale, vil medarbejderne altid formelt set have fået indflydelse på deres egen arbejdstid, idet aftalen skal indgås mellem de lokale parter. Men det behøver ikke betyde, at medarbejderne har haft direkte indflydelse på aftalens indhold, og det behøver heller ikke betyde, at det er en aftale, som giver større indflydelse på arbejdstiden i det daglige. Vores anbefaling vil her være, at

- Medarbejderne er inddraget direkte i processen med at udvikle og implementere en ny arbejdstidstilrettelæggelse. Det giver kendskab til, hvad den nye ordning går ud på, og det giver mulighed for, at medarbejderne tager ansvar

for, at det nye system kommer til at fungere bedst muligt. Og dermed opnås den største chance for succes.

- Der vælges modeller, som giver mulighed for individuel indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Muligheden for indflydelse på placeringen af ens egen arbejdstid ser ud til at være et af de elementer, som mest entydigt giver øget tilfredshed og arbejdsglæde for medarbejderne.

### **8.5.5 Rammer for arbejdstidsomlægningen**

#### **Frivillighed**

I mange forsøg har det været frivilligt for medarbejderne, om de ville deltage eller ej. Dette kan være en fordel i en indkøringsperiode, så de mere forsigtige medarbejdere også kan være på arbejdspladsen. Dette hensyn står dog i et længere perspektiv over for hensynet til, at det i de mere gennemgribende arbejdstidsmodeller kræver et vist bemandingsgrundlag at få dem til at fungere – og hvis hensigten med at indføre modellen er at opnå forbedringer i arbejdstilrettelæggelsen på arbejdspladsen eller andre mere generelle fordele, så kan dette af indlysende grunde ikke opnås, hvis mange medarbejdere ikke vil være med i ordningen. Der ligger således et dilemma angående frivillighed, som der ikke kan gives en entydig løsning på.

#### **Klare retningslinier**

Det er meget vigtigt, at der dels er klare rammer for den lokale aftale, og dels at det står helt klart, hvad arbejdstidsmodellen indebærer for den enkelte.

#### **Justering af modellen**

Der vil være behov for løbende at vurdere modellen, og der skal være en parathed til at justere i modellen, hvis den ikke fungerer. Endvidere anbefales det på forhånd at aftale, hvornår modellen skal evalueres.

#### **Indkøring og oplæring**

Der er brug for en indkøringsperiode, før alle er fortrolige med den nye ordning. I modeller, hvor arbejdstidsplanlægningen uddelegeres, er det meget vigtigt at være opmærksom på dels, at man hermed ændrer en hidtidig kompetencefordeling og sætter medarbejdere og ledere i nye roller (det kræver tilvænning), dels,

at det er en kvalifikation at kunne lægge vagtplaner, så der kan være brug for oplæring.



# Bilag 1 Casene opdelt på modellerne

I dette bilag præsenteres de cases, som rapporten bygger på. Præsentationen er struktureret efter de tre overordnede arbejdstidsmodeller, jf. kapitel 4. Det er således muligt at dykke ned og læse om erfaringerne med den model, man eventuelt er mest interesseret i. Da der er en række cases, hvor man har afprøvet flere modeller samtidig (det gælder især sygehusene), skal der gøres opmærksom på, at der ligger mange erfaringer med modellerne gemt i de "blandede modeller" i afsnit 1.4.

Der er tale om en sammenfatning af et omfattende materiale, så der er i sagens natur foretaget en skarp prioritering af de oplysninger, der er medtaget. Der er lagt vægt på at medtage følgende fakta: Arbejdspladsens type, forsøgsperioden eller tidspunkt for implementering af den decentrale arbejdstidsaftale, aftalens parter, omfang (antal medarbejdere, faggrupper, vagter), beskrivelse af de afprøvede arbejdstidsmodeller samt erfaringerne hermed, herunder om forsøget/aftalen er ophørt eller blevet forlænget. Da de tilgængelige oplysninger og detaljeringsgraden heraf i materialet varierer, har det ikke været muligt at medtage de samme informationer helt konsekvent i alle præsentationerne.

## 1.1 3-3 modellen

### 1.1.1 Den "rene" 3-3 model

#### **Case 1: Områdecenter Møllevang, Århus Amt**

To nye boenheder for ældre blev åbnet på Områdecenter Møllevang i efteråret 2002. Den ene blev igangsat med en 2-årig forsøgsordning med 3-3 modellen aftalt mellem Randers Kommune og FOA, mens den anden kørte med "traditionel arbejdstid". 12 social- og sundhedsmedarbejdere indgik i forsøget – 6 dag- og 6 aftenvagter med henholdsvis 30 og 28 timer/uge. Flertallet er glad for 3-3 modellen og vil gerne fortsætte i den. 3-4 medarbejdere synes ikke så godt om at arbejde i modellen og ønsker ikke at fortsætte. Generelt er evalueringen efter to år præget af, at der i forsøgets andet år har været nedskæringer på centret, så medarbejderne i forsøgsenheden skal hjælpe til i tre andre enheder – samtidig er

sygefraværet steget i forsøgets andet år. Overordnet vurderes 3-3 modellen at indeholde arbejdsmiljømæssige fordele. En økonomisk sammenligning med den anden nystartede boenhed viser, at 3-3 modellen trods en noget højere normering har været billigst, hvilket skyldes et markant lavere vikarforbrug.

### **Case 2: Lokalcenrer Trøjborg, Århus Amt**

De nyrenoverede plejeboliger for ældre genåbnede i februar 2003. Samtidig startede et 1-årigt arbejdstidsforsøg aftalt mellem Århus Kommune og FOA. Forsøget blev forlænget med et år, således at det udløb i marts 2005. I forsøget indgik 52 social- og sundhedsmedarbejdere ansat i dag- og aftenvagter. I forsøget indgik stillinger normeret fra 30 til 37 timer, hvilket gav daglige vagter fra 7 t. 20 min. til 9 t. Evalueringen konkluderer overordnet, at der er en stor gruppering for og en stor gruppering imod modellen, hvorfor det også kun var ca. halvdelen af medarbejderne, der ønskede at arbejde i 3-3 modellen efter forsøgsperioden.

### **Case 3: Søparken Leve-Bo, Nordjyllands Amt**

Efter en flytning til nye mindre boenheder genåbner Søparken Leve-Bo i 2003. Samtidig starter en forsøgsperiode med 3-3 modellen fra juni 2003 til maj 2005. 15 medarbejdere blev involveret i forsøgsordningen. Forsøget er ikke evalueret, men det er oplyst, at der var og er stor tilfredshed med modellen blandt medarbejdere og ledelse. Ordningen blev i 2005 forlænget gennem aftale mellem Frederikshavn Kommune og FOA og samtidig suppleret med en aftale om en 3-2-2 model. Begge aftaler gælder kun dagpersonale. I foråret 2006 har parterne indgået endnu en aftale om "aftenfleks" gældende for aftenpersonale.

### **Case 4: Støttecentret for senhjærneskadede, Vejle Amt**

Det nyetablerede støttecenter påbegyndte en 1-årig forsøgsordning med 3-3 modellen i 2003 aftalt mellem Ergoterapeutforeningen og centrets ledelse. Centret startede med kun 4 medarbejdere, mens yderligere 8 medarbejdere blev ansat løbende i forsøgsperioden. Medarbejderne er ergoterapeuter, socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter, en plejer og en diakon. Der arbejdes i kombineret dag-/aftenvagter. Kun de fire først ansatte medarbejdere har deltaget i evalueringen, og de har delte meninger om 3-3 modellen. Lederen vurderer, at modellen har haft arbejdsmiljømæssige fordele i en belastet periode under forsøget, og er meget tilfreds med medarbejdernes håndtering af flekstimerne. Fra januar

2006 er aftalen fornyet mellem de samme parter samt Socialpædagogernes Landsforbund og FOA.

### **1.1.2 3-3 modellen med modifikationer**

#### **Case 5: Lysbro plejecenter, Silkeborg Amt**

Lysbro plejecenter implementerede 3-3 modellen gennem en projektperiode løbende fra januar 2003 til oktober 2004. 38 medarbejdere fordelt på tre grupper deltog i projektet. Projektet er primært evalueret i forhold til, om 3-3 modellen har medført ændringer i det psykiske arbejdsmiljø, og Arbejdsmiljøinstituttets (AMI's) spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø er anvendt. Den generelle konklusion er, at 3-3 modellen ingen effekt har haft, og personalet har samlet set et psykisk arbejdsmiljø, der er på niveau med eller bedre end AMI's landsgennemsnit. Hvad angår vurderingen af 3-3 modellen, er medarbejderne delt. 3-3 modellen blev efter forsøgsperioden rettet til, således at medarbejderne nu kun arbejder hver anden weekend.

#### **Case 6: Skt. Klemensparkens Plejecenter, Fyns Amt**

På Skt. Klemensparkens Plejecenter deltog 14 medarbejdere i 2003 i et 1-årigt forsøg med 3-3 modellen. I forsøget indgik også fleksible mødetider. Der var tale om social- og sundhedspersonale (en enkelt portør) fra to afdelinger. Kun en del af personalet deltog i forsøget, som var frivilligt. Modellen blev fra starten modificeret, idet flekstimer ikke kunne bruges i weekenderne, hvor der stadig blev brugt afløsere. I kraft af modellens lige fordeling af arbejdsdage på hele ugen, indebar den stadig en opnormering i weekenderne. Ordningen evalueres generelt positivt, bortset fra netop det, at flere weekender berøres af arbejde, så man har efterfølgende indgået aftale om at overgå fra 3-3 modellen til 3-2-2 modellen i 2004. Denne model er ikke blevet evalueret, men det oplyses, at alle er meget glade for modellen og har stor glæde af de sammenhængende fridage.

#### **Case 7: Hjemmeplejen Ydre Østerbro, København**

Hjemmeplejen på ydre Østerbro igangsatte i september 2002 et forsøg med fleksibel arbejdstidsplanlægning. Forinden havde 3-3 modellen været på banen, men mange medarbejdere mente, at den var for ufleksibel og tilmed ikke sikrede flere friweekender. Derfor besluttede hjemmeplejen, i et samarbejde mellem ledelsen

og SU, at udvikle en ny "fleksibel model". Denne model bevirker, at ledere og medarbejdere i samarbejde tilrettelægger en 3 måneders arbejdsperiode der indebærer, at medarbejderne ideelt set har maksimalt 5 arbejdsdage i træk og kun arbejder hver tredje weekend. Sidstnævnte model har arbejdspladsen haft stor succes med. 100 social- og sundhedsmedarbejdere indgår i ordningen.

### 1.1.3 3-2-2 modellen

#### **Case 8: Ældrecenter Øst, Distrikt Øst, Fyns Amt**

Ældrecentret opstartede med 3-2-2 modellen med fleksible mødetider i 2004, og dengang omfattede modellen 6 ud af 25 medarbejdere, der arbejdede i dagvagtten. Medarbejdernes og ledelsens erfaring med modellen er, at deres mål er blevet indfriet og ordningen er derfor gjort permanent. 14 medarbejdere arbejder nu under ordningen og fra 1. maj 2007 skal alle dag- og aftenmedarbejdere arbejde efter modellen.

### 1.1.4 5-2-2-5 modellen

#### **Case 9: Hjemmeplejen Solvænget i Allerød Kommune**

I plejeboligerne Solvænget i Allerød Kommune blev et 1-årigt forsøg med 5-2-2-5 modellen, aftalt mellem Allerød Kommune og FOA, iværksat i januar 2003. Først var 3-3 modellen blevet drøftet, men ledelse og medarbejdere fandt hurtigt frem til 5-2-2-5 i stedet. Arbejdstidsforsøget blev iværksat som led i en større omlægning af opgavevaretagelsen: Den udekørende hjemmepleje blev adskilt fra plejehjemmet, så personalegruppen på Solvænget blev reduceret, der blev indført 'leve-bo' miljø og ansættelse som enten dag- eller aftenvagt blev ophævet. Der er tilsammen ansat 18 sygeplejersker samt social- og sundhedspersonale. Det er dog kun social- og sundhedspersonalet, der er omfattet af aftalen, og af disse ønskede de 14 at deltage. Nattevagten var uden for forsøget. De samlede tiltag evalueres meget positivt af ledelse og medarbejdere, hvad angår f.eks. helhed i arbejdet med beboerne, faglig tilfredsstillelse og udvikling samt indflydelse på arbejdstidsplanlægningen. En evaluering, hvor en række beboere og pårørende er inddraget, har sværere ved at påvise positive effekter af tiltagene. Primo 2004 har Solvænget besluttet, at aftalen skal gøres permanent, og nattevagten overvejes integreret i arbejdstidsmodellen.

### **1.1.5 Andre forsøg med grundplan med fleks**

3-3 modellen m.fl. har også været afprøvet flere steder inden for sygehusområdet, men her i kombination med andre modeller. Dette vil fremgå under afsnit 1.4.

## **1.2 Fleksible modeller**

### **1.2.1 Fleksible modeller**

#### **Case 10: Nakskov ældrepleje**

Projektet med fleksible arbejdstider i Nakskov kommune har været et af tre delprojekter under projektet "Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet i ældreplejen", gennemført i samarbejde med KL, KTO, FOA og DSR. Forsøgsordningen i Nakskov blev igangsat i 2002 og varede 3 måneder. Forsøgene involverede et sundhedsmedarbejderteam (med underliggende team), hvor sundhedsmedarbejdere fra aften og nat deltog, samt et sygeplejeteam, hvor sygeplejersker og social- og sundhedsmedarbejdere blev involveret. Evalueringen af forsøgene bygger på drøftelser med de deltagende medarbejdere. Der blev dels afprøvet en 6-1 model; denne model er der forskellige erfaringer med. Den anden model, der blev benyttet, er faste vikarer – dvs., at medarbejdere på lave timetal blev tilbudt faste vikartimer. Denne model er der udelukkende positive tilbagemeldinger om. Den sidste model, der blev benyttet, var flekstime-modellen – medarbejderne fik tildelt 1 flekstime om ugen, de selv kunne placere. Denne model er der ligeledes gode erfaringer med.

#### **Case 11: Tinghøj i Kolding og Skansebakken i Brejning**

Tinghøj er en døgninstitution for anbragte børn og unge, mens Skansebakken er et døgnbemandet udviklingscenter for svært handicappede. I 2001 deltog 8 hhv. 10 medarbejdere (pædagoger og omsorgsassistenten) i et arbejdstidsprojekt. På begge institutioner var der i udgangspunktet gennemgående tilfredshed med arbejdsplanen, men der gennemføres visse ændringer i kraft af projektet. På Tinghøj er bl.a. indført "fast afspadsering", hvilket har mindsket afspadseringspuklen og for medarbejderne givet større forudsigelighed. Nattevagten er forlænget til kl. 8.30, hvilket giver mere "vågent" samvær med børnene. Lørdagsnattevagten går på omgang, hvilket øger indsigten i nattevagtens vilkår. Desuden skal nævnes

indførelsen af 4-5 flekstimer pr. medarbejder på 4 uger, som typisk anvendes til lægebesøg, skolekonsultationer m.v. med børnene. Ændringerne er lidt tilsvarende på Skansebakken, hvor man nu kontinuerligt planlægger med "tid til andre opgaver" og har skabt større forudsigelighed i vagtplanen med en fast aftenvagt og fast frihed hver anden weekend.

### **Case 12: Børnehjemmet Søhuset, Nordjyllands Amt**

Børnehjemmet Søhuset er et døgntilbud for børn med varige fysiske og psykiske handicaps. Den decentrale arbejdstidsaftale blev implementeret i 2002 og omfattede børnehjemmets 32 fastansatte pædagoger. Kernen i aftalen var, at den daglige arbejdstid som udgangspunkt blev mellem 6 og 10 timer (samt at medarbejderne vikarierer for hinanden). Den daglige arbejdstid kan afviges op til 20 gange pr. år, hvor vagterne kan vare fra 5 til 17 timer. De tidligere tillæg for arbejde på skæve tidspunkter gives nu som et fast tillæg til lønnen. Pædagogerne er glade for modellen både i forhold til varetagelsen af de daglige opgaver og i forhold til familielivet. For ledelsen er vagtplan og løn blevet nemmere at administrere.

### **Case 13: Gudenåkollegiet, Vejle Amt**

Gudenåkollegiet tager sig af mennesker med autisme eller aspergers syndrom. Der er 42 medarbejdere fordelt på pædagoger, værkstedsassistenter og administrative medarbejdere. Kollegiet implementerede i 2002 en decentral arbejdstidsaftale, der var gældende for pædagoger og værkstedsassistenter på kollegiet. Arbejdstiden blev tilrettelagt efter en fast rulleplan, der løb over 8 uger (dog ikke ferieperioder, påske og jul). Denne rulleplan var forbundet med en timebank, som medarbejderne kunne benytte, hvis de havde ønsker i forhold til afvigelser fra planen i form af f.eks. ekstra vagter eller timer. Medarbejderne får desuden med arbejdstidsaftalen mulighed for at planlægge vagter på op til 13 timer samt mulighed for at nedsætte hviletiden fra 11 til 8 timer, dog maksimalt 4 gange om måneden. Arbejdstidsaftalen har ikke ændret væsentligt på den arbejdsrytme, medarbejderne havde før aftalen blev implementeret, da arbejdstidsaftalen langt hen ad vejen er en nedskrevet version af den allerede eksisterende praksis. En praksis som medarbejderne er glade for. Der er på sigt planer om at udbygge modellen, herunder at formulere en seniorpolitik.

## 1.2.2 Fleksible mødetider

### **Case 14: Hjørring ældrepleje, 2 plejecentre Lundergaardhus og Plejehjemmet Fynsgade**

Projektet med fleksible arbejdstider i Hjørring kommune har været et af tre delprojekter under projektet "Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet i ældreplejen", gennemført i samarbejde med KL, KTO, FOA og DSR. I Hjørring var en mere fleksibel arbejdstidsorganisering et ud af 14 konkrete delprojekter, der blev igangsat på baggrund af samtaler med beboerne, pårørende og medarbejdere på plejecentrene. Den del af projektet, der vedkom arbejdstidstilrettelæggelsen, havde som formål at afskaffe 7-7 aften- og nattevagterne og lette weekendbelastningen. Reelt var det dog kun fleksible møde- og gåtider, der blev implementeret. Forsøget med modellen blev påbegyndt i 2002, og evalueringen af projektet er sket på baggrund af dialogmøder med ledelsen og medarbejderne. Medarbejderne er meget glade for modellen, da det at kunne møde en time senere eller tidligere, har stor betydning for at få privatliv og arbejdsliv til at hænge bedre sammen.

### **Case 15: Odense ældrepleje, 2 distrikter af hjemmeplejen: Skibshus og Hjallesø**

Projektet med fleksible arbejdstider i Odense kommune har været et af tre delprojekter under projektet "Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet i ældreplejen", gennemført i samarbejde med KL, KTO, FOA og DSR. Der er udarbejdet mange modeller i forbindelse med projektet, men kun få af dem er blevet implementeret. Der er blevet evalueret på erfaringer med fleksible mødetider samt kortere vagter i Skibshus. Der er gode erfaringer med de fleksible mødetider, men overordnet har medarbejderne mistet gejsten undervejs, og projektet har derfor ikke båret den frugt, som hjemmeplejen havde håbet.

## 1.2.3 Fleksible modeller hvor ansvaret for vagtplanlægning ændres

### **Case 16: Patologiafdelingen, Roskilde Amtssygehus**

På Patologisk Afdeling på Roskilde Amtssygehus har bioanalytikerne haft en ny arbejdstidsaftale siden 2002. Før mødte alle bioanalytikere samtidigt, nu har de indført en mere fleksibel model, der administreres via et computersystem. Produktionen er blevet farvekodet efter, hvad afdelingen skal nå, og arbejdstiden

kan, dog med hensyntagen til denne kodning, lægges mere eller mindre frit inden for tidsrummet 6-18. Der planlægges over en 12 ugers periode. Systemet giver bl.a. medarbejderne mulighed for, at de kan opspare en hel uges såkaldte 0-dage, dvs. fridage. Bioanalytikerne tjekker selv, om arbejdstiden går op med normtiden. Afdelingen har desuden opstillet en række regler for at arbejde med flekstid. Ifølge evalueringen har de fleksible arbejdstider skabt meget stor tilfredshed blandt bioanalytikerne.

### **Case 17: Tingshøj Bo, Egtved**

Tingshøj Bo er en institution for sindslidende, som har benyttet sig af "Time-care metoden" til deres vagtplanlægning siden slutningen af 2005. Man var i forvejen i gang med et arbejdstidsprojekt, hvor man bl.a. havde hørt medarbejderne om deres ønsker til arbejdstiden. Midt i processen fik institutionen tilbudt at afprøve Time-care gratis i et år for samtlige 100 medarbejdere. Time-care er et elektronisk vagtplanlægningssystem, som meget kort sagt går ud på, at vagtplanen lægges på baggrund af medarbejdernes egne ønsker, som indtastes i systemet. Der er på forhånd indlagt en række forudsætninger i programmet, først og fremmest om bemandingsbehovet, desuden om overenskomster, lokale aftaler og regler, der sikrer, at medarbejderne ikke overtræder gældende regler, når ønskerne bliver indtastet. Indførelsen af Time-care konceptet har haft store konsekvenser for tilrettelæggelsen af arbejdstiden på Tingshøj Bo. I lokalaftalen er normperioden ændret fra 16 til 52 uger, for at kunne "arbejde frit" i Time-care. Rammen om planlægningen er selvstyrende team, som også er indført. Der bliver talt med brugerne om, hvornår de har mest behov for personalet. Medarbejderne kan ved at lægge "skæve vagter", der tilgodeser brugerbehov, selv opnå f.eks. flere friweekender. Der er alt i alt brudt med de traditionelle vagter – "næsten ingen møder kl. 7 mere".

## 1.3 12 timers modeller

### 1.3.1 12 timers weekend-vagter

#### **Case 18: Herning Sygehus**

Modtagelsen/skadestuen i Kirurgisk Center på Herning Sygehus besluttede på medarbejdernes initiativ at implementere 12 timers weekend-vagter i november 2002 og kørte herefter en prøveperiode med modellen frem til 2003. 34 ud af afdelingens 37 medarbejdere deltog i forsøget, mens de sidste fortsatte i 8 timers vagter i weekenderne. Medicinsk afdeling B fra Medicinsk Center blev senere tilknyttet forsøget. Resultaterne fra forsøget viser, at personalet overordnet er tilfredse med at få reduceret antallet af weekendvagter, men at omkostningen er, at arbejdsweekenderne er mere belastede. Der kan dog ikke ses tegn på, at de længere vagter påvirker kvaliteten.

#### **Case 19: Gentofte Centralsygehus**

På skadestuen på Gentofte Centralsygehus var 12 timers vagter i weekenden et medarbejderønske, som både fagforeningen (DSR) og ledelsen var skeptiske over for i starten. Alligevel blev forsøget implementeret i 2002. 18 ud af 38 ansatte forsøgte sig i første omgang med 12 timers vagterne, mens der blev lavet en venteliste for medarbejdere, der også ønskede at indtræde i ordningen. Erfaringerne med 12 timers weekend-vagterne er, at disse udgør et valg mellem to onder: Lange vagter i færre weekender eller arbejde i flere weekender. Medarbejderne i lange vagter er dog ikke i tvivl om, at disse er at foretrække. Evalueringen viser endvidere, at en stor del af sygeplejerskerne er interesserede i at kombinere forskellige vagtlængder.

#### **Case 20: Plejeboligheden Kastanjehaven, Give Kommune**

Boligheden har i 2005 haft et forsøg med 12 timers weekend-vagter. Efter 3 måneder måtte boligheden dog opgive forsøget, da vagtplanen blev for sårbar. Baggrunden for denne sårbarhed var, at det ikke var muligt at dække vagterne ind ved sygdom.

## **Case 21: Hillerød sygehus**

Intensivafdelingen på Hillerød sygehus igangsatte i 2000 en 1-årig forsøgsordning med 12 timers vagter i weekenden. Der var ved forsøgets start 43 sygeplejersker ansat i afdelingen. Af disse valgte 12 at indgå i forsøget med 12 timers vagter i weekenden. Der blev tilknyttet en arbejdsmediciner og en arbejdsmiljøkonsulent til projektet, og evalueringen er bl.a. baseret på spyt- og blodprøveundersøgelser. Resultaterne viser, at personerne i forsøgsordningen var meget tilfredse med kun at arbejde hver tredje weekend. Omkostningen er dog, at det er både psykisk og fysisk hårdt at arbejde i 12 timers vagterne i spidsbelastningsperioderne. Fysiologisk kan der dog ikke konstateres uhensigtsmæssige ændringer efter indførelsen af 12 timers vagter, snarere tværtimod. Både medarbejdere med 8 timers såvel som 12 timers vagter har tilsyneladende fået forbedret deres arbejdsmiljømæssige forhold. Personalet håber, at ordningen bliver permanent. Efter forsøgsordningen er det dog besluttet, at fredag skal medregnes i ordningen, da det opleves som værende for hårdt at komme fra en aftenvagt fredag til en 12 timers dagvagt lørdag.

## **1.4 Blandede modeller**

### **1.4.1 Evalueringer, der er delt op på modeller**

#### **Case 22: Ålborg Sygehus**

I perioden marts 2002 til december 2004 gennemførte Ålborg Sygehus "Projekt Decentrale Arbejdstidsaftaler" blandt sygeplejersker og social- og sundhedspersonalet på tre udvalgte sengeafsnit tilknyttet henholdsvis en kirurgisk, en medicinsk og en intensiv afdeling. Projektet blev organiseret gennem en overordnet styregruppe samt arbejdsgrupper i de tre afsnit. Udvalgte ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter var repræsenteret i disse arbejdsgrupper. I januar 2003 trådte de nye arbejdstidsplaner i kraft, og ingen af de tre afsnit har længere ens vagtlængder for alle medarbejdere. De modeller, der blev afprøvet, er bl.a.: Forskudte møde- og gåtider, 12 timers vagter på alle arbejdsdage, 12 timers weekend-vagter og 3-3 modellen. Evalueringen konkluderer, at projektet har været en succes. Der lægges vægt på, at indførelse af nye arbejdstider medfører, at hele arbejdsorganiseringen er "oppe at vende", og det giver medarbejderne en bedre

forståelse for vagtplanlægningens sammenhæng med produktionen, og dermed større ansvarlighed herfor. Men der medfølger også indflydelse og større tilfredshed. Mere specifikt har medarbejderne været glade for at indføre 3-3 modellen og 12 timers weekend-vagter, der giver en bedre kontinuitet i plejen. Det opleves dog som værende for hårdt udelukkende at arbejde i 12 timers vagter.

### **Case 23: Sct. Hans, Psykiatrien, Roskilde**

På Sct. Hans deltog fem afsnit fordelt på to afdelinger i et forsøg med fleksible arbejdstider løbende fra september 2003 til oktober 2004. Projektperioden med konkret afprøvning af de nye arbejdstider varede dog kun 12-18 uger, afhængig af afsnit. 68 ud af 130 medarbejdere på de fem afsnit var involveret i forsøget. Det var plejere, social- og sundhedsassistenter, pædagoger og sygeplejersker. Der blev afprøvet fem arbejdstidsmodeller: 12 timers weekend-vagter (fredag-søndag), en kombination af 3-3 og 4-2 modellen<sup>1</sup>, flekstider/ønskeplaner (udarbejdelse af egne tjenestetidsplaner), povernap samt 5-2-2-5 modellen kombineret med 12 timers vagter hver tredje weekend (gælder for medarbejdere ansat 28 timer om ugen). Projektet var organiseret med en styregruppe samt en projektgruppe i hvert afsnit, hvis opgave var at inddrage medarbejderne aktivt i processen samt varetage den praktiske gennemførelse. På baggrund af evalueringen kan man konkludere, at de positive oplevelser med 12 timers vagterne opvejer de negative, og 12 timers vagter lørdag-søndag er derfor kommet for at blive; det opleves dog som værende for hårdt at inkludere fredag i denne ordning. Der er også stor succes med 3-3 + 4-2 modellen, især blandt aften- og nattevagterne. At legalisere povernapping har ligeledes været en god ide. 5-2-2-5 modellen er ikke lykkedes helt, og den er blevet justeret, så der nu arbejdes med 3 arbejdsdage og 4 fridage i den ene uge og 5 arbejdsdage og 2 fridage i den næste. Ordningen med, at medarbejderne selv lavede tjenestetidsplaner, blev nedstemt ved afslut-

---

<sup>1</sup> Denne model indebærer, at man den ene uge følger 3-3 modellen, den næste 4-2. Kombinationsmodellen er skabt, fordi man på hospitalet ikke kun kunne arbejde 33,5 timer om ugen og få fuld løn, da omkostningen for afdelingen ville blive for stor (som i den traditionelle model), men ved at kombinere med 4-2 modellen kom medarbejderne til at arbejde 37 timer om ugen.

ningen af forsøgsperioden, da man oplevede at komme for tæt på hinandens privatliv - nattevagterne fortsætter dog med ordningen.

#### **Case 24: Amtssygehuset i Herlev, Københavns Amt**

Som led i arbejdsmiljøprojektet "Overskud i hverdagen" fra 2003 til 2004 valgte en gruppe medarbejdere i to teams på Amtssygehusets Kirurgisk Gastroenterologisk afd. D at implementere en timebank-model, en ønskeplan-model, at afprøve "powernap" (alle projekter i team T1) og at afprøve 3-3 modellen (tre personer i T3). Arbejdstidsmodellerne er evalueret samtidig med det samlede udviklingsarbejde. Erfaringerne med arbejdstidsmodellerne er, at timebank-modellen blev en succes og nu er implementeret i afdelingens fire team, ønskeplan-modellen er ligeledes blevet forankret i alle teamene, mens muligheden for at arbejde efter 3-3 modellen stadig er gældende for T3.

#### **Case 25: Haderslev Sygehus, Tønder Sygehus, Sønderborg Sygehus og Sygehuspsykiatrien i Sønderjyllands Amt**

Otte forskellige afsnit med knap 200 medarbejdere fordelt i Sygehuspsykiatrien og på Sønderborg, Tønder og Haderslev Sygehus har igennem 3 år deltaget i "Projekt arbejdstidstilrettelæggelse", der blev påbegyndt i 2000. Efter en 2-årig forsøgsordning indgik fire af de otte afsnit en lokal arbejdstidsaftale. Aftalen omfattede samtlige sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og plejere på disse afdelinger. Der foreligger konkrete beskrivelser af forsøgene på to af afsnittene, som omtales nedenfor.

##### *Case 25 A: Psykiatrisk afsnit P3 R, Sygehuspsykiatrien i Sønderjyllands Amt (Haderslev)*

Afsnittet gennemførte et forsøg med flekstid/timebank. Medarbejderne har ud over deres faste vagter haft et antal ekstravagter, som blev honoreret med et vagttillæg. Ud over dette blev medarbejderne forlods/forud betalt med yderligere 18 %. Timer, der skulle dække afdelingens løbende behov for medarbejdere ved ferie, kurser og sygdom. Derudover blev medarbejderne i forbindelse med projektet belønnet med en fleksibilitetsydelse. Ved denne ordning arbejder medarbejderne aldrig mere end deres faste brøk, selvom de har mulighed for at flekse. Medarbejdere og ledelse er glade for ordningen, der bl.a. har medført, at sygefravær er et næsten ukendt problem.

### *Case 25 B: Medicinsk afdeling M43, Sønderborg Sygehus*

Medicinsk afdeling på Sønderborg Sygehus har i grove træk afprøvet tre modeller. En timebankmodel, hvor overskud og underskud (af maksimalt 16 timer) kunne overføres over flere måneder. Ordningen blev primært benyttet i forbindelse med møde- og gåtiderne. Desuden blev en 12 timers vagtmodel samt en ønskevagtplan, sammensat af medarbejderne selv, implementeret. Erfaringerne er, at implementeringen af modellerne overordnet har åbnet op for en dialog omkring arbejdstid og aflønning, samt at medarbejderne har fået en større indsigt i skema-planlægning. Medarbejderne mener dog, at de er blevet stillet nogle ting i udsigt, som nu ikke længere indfris eller praktiseres. Det skyldes dels, at fleksibiliteten har været begrænset af døgnbemandingen, og dels, at ambitionerne med projektet er blevet nedtonet pga. besparelser.

### **Case 26: Silkeborg Sygehus**

Silkeborg Centralsygehus/Hammel Neurocenter (SC/HN) igangsatte i 2004 et personalepolitisk udviklingsprojekt med titlen "Gør SC/HN endnu bedre" - en titel, som kom til at favne 13 personalepolitiske projekter. Disse projekter satte fokus på kompetenceudvikling, fleksible arbejdstider og resultatløn.

Plejepersonalet på to afsnit på **Gynækologisk afdeling** har afprøvet 12 timers weekend-vagter (både lørdag-søndag og fredag-søndag - med mulighed for povernap) blandt en gruppe særligt interesserede medarbejdere. Selvom der er fordele og ulemper ved modellen, er personalet enige om, at fordelene opvejer ulemperne.

Lægeseekretærene på **Gynækologisk obstetrisk afdeling og Organ-kirurgisk afdeling** fik, med indførelsen af en ny ordning på afdelingen, flere beføjelser til at aftale afspadsering og hjemmearbejdsdage med deres team uden en særlig godkendelse fra den ledende lægesekretær. Lægeseekretærene har været meget begejstrede for ordningen, der efterfølgende er gjort permanent.

På **Medicinsk afdeling** afleverede medarbejderne tidligere deres ønskeplaner til skemalæggeren, der herefter skulle få skemaet til at gå op. Nu er der blevet udarbejdet en vejledning i overenskomst-mæssige regler samt normtidsberegning,

således at medarbejderne nu selv sætter deres ønsker ind i en skitse til arbejdsplanen. Personalet er glad for ordningen, der nu er gjort permanent.

Sundhedskartelletts arbejdstidsaftale giver mulighed for at aftale, at medarbejderne selv kan bestemme, om de vil have ulempetillæggene udbetalt eller afspadsere dem. På **Jordemodercenteret** valgte man, på baggrund af denne mulighed, at tilbyde hver enkelt jordemoder en individuel aftale, vedrørende dennes specifikke ønske. Ordningen har været en succes. Der er mange jordemødre der har valgt at afspadsere deres ulempetillæg og der er derfor ansat yderligere to jordemødre i afdelingen.

**Parenkymkirurgisk afdeling** har haft en forsøgsordning, hvor de har forsøgt at forbedre nattevagten for plejepersonalet, da det var svært at rekruttere til disse vagter, især weekendvagterne. I weekendvagterne er der kun to på arbejde, og det har bl.a. derfor været svært at nå at "powernappe". Der er på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse om holdninger og adfærd i forhold til at have nattevagt lavet en liste med en række tiltag og ønsker: Individuel indflydelse på vagtplanen, aflastning af nattevagten, kosttilbud til nattevagten, powernap er legaliseret, øget honorering på weekendvagten mv.

### **Case 27: Skejby Sygehus**

Røntgen/MR-afsnittet på Skejby Sygehus igangsatte i marts 2003 et forandringsprojekt, der løb frem til november 2004. På afsnittet er der ca. 70 ansatte med meget varierende faglig baggrund. Visionen for forandringen på afsnittet var at skabe en mere fleksibel og udviklingsorienteret personalegruppe. De nye arbejdstidsmodeller inkluderede bl.a. nye mødetider, flere forskellige vagttyper og -længder, herunder 12 timers vagter i hverdage og lørdag, 14 dages rul, samt en reorganisering af ressourcerne (færre aften-vagter, flere til opstart på hverdage). Der er foruden en overordnet evaluering også mere specifikt blevet evalueret på erfaringerne med at rykke nogle vagter frem til 7.30 og på 12 timers vagterne. Det fremgår, at der er stor tilfredshed med at møde 7.30, at der er nogenlunde tilfredshed med 12 timers vagten om lørdagen, mens der er større utilfredshed med 12 timer i hverdagene. 12 timers vagter på hverdage er derfor afskaffet efter forsøget, mens de andre ordninger er opretholdt.

### **Case 28: Århus Amtssygehus, Intensiv- og Opvågningsafsnittene**

Intensiv- og opvågningsafsnittene på Århus Amtssygehus kørte et forsøg med fleksibel arbejdstilrettelæggelse i perioden januar 2002 til december 2002. Forsøget involverede de sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter samt sygehjælpere, der ønskede at deltage. Projektet var organiseret gennem to styregrupper – en overordnet (med repræsentanter for sygehusledelsen, de faglige organisationer m.fl.) og en lokal (medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra de to afsnit). Desuden var der en tovholdergruppe knyttet til hvert afsnit. Baggrunden for denne struktur var et ønske om at lave et bottom-up projekt med stor medarbejderforankring. De to afsnit har afprøvet forskellige modeller, hvoraf følgende er evalueret: Nattehvil af 30-60 minutters varighed, 12 timers weekendvagter med nattehvil, spontan fleks i mødetider, justeringer i vagtplanen (møde ind 10-18 i stedet for 12-20) samt funktionsflytning. Overordnet har forsøget været en succes. Især nattehvil (dog kun dem på en halv time) og 12 timers vagterne har fungeret godt.

#### **1.4.2 Evalueringer, hvor der ikke er taget højde for modellerne**

### **Case 29: Sygehuspsykiatrien, Nordjyllands Amt**

Psykiatrien i Nordjyllands Amt igangsatte i april 2003 et 2-årigt arbejdstidsprojekt betegnet "Projekt fleksibel arbejdstilrettelæggelse". Ca. 200 medarbejdere på 12 afsnit har været direkte involveret i projektet. 10 af de 12 afsnit gennemførte projektet. Arbejdstidsmodellerne har bl.a. omfattet forsøg med kortere 4-6 timers vagter, lange 10-12 timers vagter, vagter med overlap, sammenhængende fridage, varierende antal weekendvagter, nye mødestrukturer mv. Forsøg, der alle ligger inden for den nuværende overenskomst, hvorfor der ikke har været behov for at benytte rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler. Evalueringen viser, at kun få medarbejdere har haft ønske om markante ændringer i deres arbejdstid. Til gengæld har erfaringerne vist, at bare små justeringer i f.eks. vagtlængder gør, at meget mere kan lade sig gøre til glæde for både brugere, medarbejdere og ledere. 95 % af medarbejderne og samtlige ledere tilkendegiver således, at det kan anbefales at sætte fokus på fleksible arbejdstider.

### **Case 30: Odense Universitetshospital**

Fyns Amt iværksatte i 2002 et 3-årigt projekt vedrørende muligheder og barrierer i forbindelse med decentral arbejdstidstilrettelæggelse. Odense Universitetshospital indgik i den forbindelse en forsøgsordning med tre afsnit på sygehuset, to afsnit tilhørende neurologisk afdeling og et afsnit på børneafdelingen. Der er mange modeller, der er blevet diskuteret, men der er få, der er blevet realiseret. Der er dog indført fleksible møde- og gåtider, omstruktureret i arbejdsprocesserne, samt på et enkelt afsnit indgået aftale om, at hviletiden kan reduceres fra 11 til 8 timer. Konklusionen på projektet er således også, at der tilsyneladende ikke umiddelbart har været et så stort behov for at ændre i arbejdstiden, som man havde ventet.

### **Case 31: Specialafdelingen og Skovly i Ribelund og Bofællesskabet Lyngsø i Grindsted, Ribe Amt**

Forsøg med decentrale arbejdstidsaftaler inden for handicapområdet på Specialafdelingen og Skovly i Ribelund samt bofællesskabet Lyngsø i Grindsted skulle have været forløbet i perioden 2000-2002. Der blev i forbindelse med forsøget nedsat en styregruppe bestående af SL, FOA, KAD og SID, to repræsentanter fra Ribe Amt samt af og til en ekstern konsulent. De tre arbejdspladser besvarede i forbindelse med opstarten af projektet en række spørgeskemaer, som skulle benyttes til at kortlægge problemerne. De fleste problemstillinger på de tre afdelinger lignede hinanden og vedrørte manglende overlap ved vagtskifte, mangel på tid til kollegial supervision, ønsker om øget eller mindsket bemanning på bestemte tidspunkter, ønske om optjening af afspadsering og at 11 timers reglen ikke altid overholdes. I 2001 valgte styregruppen at afrunde projektet, idet "*forsøgsbehovet var så lille for de deltagende arbejdspladser, at det ikke tilsagde at fortsætte projektet i sin nuværende form*". I foråret 2002 blev der alligevel foretaget en evaluering baseret på interviews og en møderunde. Formålet med at udvikle en grundlæggende anden arbejdstidsmodel blev ikke opfyldt; til gengæld peger afdelingerne på, at projektet har skabt en større dialog om arbejdstidstilrettelæggelsen på arbejdspladsen.

# Projekt: Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø for KL, Danske Regioner og Sundhedskartellet

Arbejdsnotat 1: Materialeliste

TeamArbejdsliv, 2. november 2006

## 1 Overordnet om materialet

Materialelisten rummer primært materiale fra sygehussektoren og ældreplejen (plejeboliger og plejehjem), men der er også enkelte cases, der beskriver forsøg med fleksibel arbejdsorganisering i psykiatrien og på handicapområdet.

Rent geografisk er materialet forholdsvis repræsentativt, da casene stammer fra Roskilde Amt, Københavns Amt, Århus Amt, Storstrøms Amt, Ribe Amt, Nordjyllands Amt, Ringkøbing Amt, Frederiksborg Amt, Fyns Amt, Vejle Amt og Sønderjyllands Amt, hvilket vil sige, at kun Viborg Amt og Vestsjællands Amt ikke er repræsenteret.

Der er forholdsvis stor forskel på, hvilke arbejdstidsmodeller de enkelte institutioner benytter sig af, mest udbredt er dog 3-3 modellen (primært i ældreplejen) og forsøg med 12 timers vagter i weekenden (primært i sygehussektoren).

En foreløbig gennemgang af materialet viser, at evalueringernes omfang og kvalitet i forhold til beskrivelse af forudsætningerne, forløbet og resultaterne af evalueringerne er meget svingende.

Nedenfor præsenteres det materiale, som vi på nuværende tidspunkt er kommet i besiddelse af, under følgende overskrifter:

*"Evalueringer"*, der er rangeret under kategorierne tværgående evalueringer, sygehuse og psykiatrien, handicapområdet og ældreområdet.

*"Andre publikationer"*, hvorunder nyhedsbreve og artikler samt informationsmateriale og vejledninger vil blive præsenteret.

## 2 Evalueringer

### 2.1 Tværgående evalueringer

"*Evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler - Sammenfattende rapport*", 2004, Rambøll Management

"*Evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler - Casebeskrivelser*", 2004, Rambøll Management

### 2.2 Sygehuse og psykiatrien

"*Anderledes arbejdstider – Idekatalog om: individuel anderledes arbejdstid*", **Sct. Hans Hospital**, 2004

Evaluering: Arbejdsmiljøprojektet "*Overskud i hverdagen*" (2004), **Amtssygehuset i Herlev**

"*12-timersvagter*", Intensivafsnittet, **Hillerød Sygehus**, Frederiksborg Amt (2000)

"*Evaluering af 12 timers vagter på Intensivafsnit*", **Hillerød Sygehus**

"*Projekt arbejdstidstilrettelæggelse*", **Odense Universitetshospital**, Fyns Amt - når idealer møder praksis (2004)

"*Aftale om rådighedsvagter i opsøgende PsykoseTeam på Amtssygehuset ved Ribe*", 2004

"*Evaluering af 12 timers vagter*", **Ringkøbing Amt**, maj 2003

"*3-3 modellen*", **Silkeborg Centralsygehus/Hammel Neurocenter**, 2005

"*Gør sygehusene endnu bedre*", Nattevagtsprojekt på parenkymkirurgisk afdeling, **Silkeborg Centralsygehus**, 2005

**Silkeborg Centralsygehus** projekterne, forskellige korte artikler fundet på personaleweb og sygehusets hjemmeside.

"Tre års arbejde med projekt arbejdstidstilrettelæggelse i **Sønderjyllands Amt** - de væsentligste resultater" og arbejdstidsaftaler

"Erfaringer fra 1 års arbejde med projekt arbejdstidstilrettelæggelse i **Sønderjyllands Amt**"

"*Fleksibel arbejdstilrettelæggelse*", **Århus Universitetshospital**

"**Aalborg Sygehus** projekt - decentrale arbejdstidsaftaler rapport nr. 1" (2003)

"*Evalueringsrapport - Projekt decentrale arbejdstidsaftaler (3-9-12 og 24 måneders evaluering), 2005*", **Ålborg Sygehus**

"*Fleksibel arbejdstilrettelæggelse - resultater, erfaringer og anbefalinger*", 2005, **Ålborg Sygehus**

"*Fleksible arbejdstider/Decentrale arbejdstider*" (opsummerende evalueringsskema), **Ålborg Sygehus**

"*Resultater og erfaringer med fleksibel arbejdstilrettelæggelse*", **Nordjyllands Amt** april 2005

## 2.3 Handicapområdet

"*Projekt arbejdstidsreform*", i **Ribe Amt**, 2002

"*Evaluering af aftale om arbejdstidsplanlægning efter 3-3 modellen*", Støttecentret for senhjerneskadede, **Vejle Amt**

"Aftale om arbejdstidsplanlægning efter 3-3 modellen", Støttecentret for senhjerneskadede, **Vejle Amt**, 2003 og 2005

## 2.4 Ældreområdet

"*Allerød kommune, 5-2-2-5 modellen*", evalueringsundersøgelse, (2003)

"Arbejdstidsmodel 5-2, Lokal aftale for arbejdstidsplanlægning i Hjemmeplejen **Allerød kommune**"

"Evaluering af vagtplan i 14A", **Give kommune**

"*Fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden i ældreplejen – eksempel og ideer*",  
**Hjørring, Odense og Nakskov**

"*Fleksibel Arbejdstidstilrettelæggelse, Evaluering af projektforsøg på ældreområdet i Hjørring Kommune, 2002*"

"*Projekt Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse, Projektbeskrivelsen*" (2001), **Hjørring kommune**

"*Projekt Fleksibel Arbejdstidstilrettelæggelse, Kortlægningsfasen*", Delrapport 1 (2001), **Hjørring kommune**

"*Projekt Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse i Hjørring kommune*", Delrapport 2

"*Slutevaluering*", **Skt. Klemensparkens Plejecenter i Odense, 2003**

"*Projekt Fleksibel Arbejdstidstilrettelæggelse*" **Odense kommune, 2002**

**Fleksibel arbejdstid, Odense Kommunale Ældrepleje Boliger**

"*Fleksibel Arbejdstidstilrettelæggelse - Evaluering af pilotprojekt*", **Nakskov kommune, 2002**

"*Projekt Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse – projektbeskrivelsen*", **Nakskov kommune**

"*Evaluering af 3-3 modeller*", **Randers**

"*Afsluttende evaluering af 3-3 modeller*", **Randers**

"*Evalueringsrapport - En evaluering af det psykiske arbejdsmiljø på Lysbro plejecenter i forbindelse med implementering af 3-3 system*", (2004), **Silkeborg**

"*Slutevaluering af arbejdstidsforsøg på Lokalcentret Trøjborg*" (2005), **Århus**

"*Evaluering af intern vikarordning*" Afdelingen for Sundhed og Omsorg, **Århus kommune**

## 3 Andre publikationer

### 3.1 Nyhedsbreve og artikler

*"Aftaler om arbejdstid og arbejdsmiljø", SL og amtsrådsforeningen*

*"Arbejdstidstilrettelæggelse - en håndbog med gode råd og anbefalinger til at sætte fokus på arbejdstilrettelæggelsen, DSR, FOA og Sønderjyllands Amt"*

*"Barrierer for mere effektiv arbejdstilrettelæggelse på sygehusene", Indenrigs- og sundhedsministeriets rådgivende udvalg, 2002*

*"Decentrale arbejdstidsaftaler – En opfordring til at gå i gang, hvorfor og hvordan", 2001, KL, KTO m.fl.*

*"Inspirationskatalog", Silkeborg Centralsygehus/Hammel Neurocenter*

*"Temahæfte arbejdstid og arbejdsmiljø - viden, inspiration og gode råd" (2003)*

*"Ålborg Sygehus – Fleksible arbejdstider – hvorfor"*

### 3.2 Artikler

*"Få del i tiden", Nyhedsavis nr. 1, Om lokale arbejdstidsaftaler*

*"Få del i tiden", Nyhedsavis nr. 2, Om lokale arbejdstidsaftaler*

*"Få del i tiden", Nyhedsavis nr. 3, Om lokale arbejdstidsaftaler - kom godt i gang*

*"Få del i tiden", Nyhedsavis nr. 4, Bedre service for brugerne, større faglig tilfredshed*

*"Få del i tiden", Nyhedsavis nr. 5, Om lokale arbejdstidsaftaler - perspektiver og muligheder*

*"Få del i tiden", Nyhedsavis nr. 6; Onsdagslukning giver bedre afgørelser*

*"De 10 rejsehold", Nyhedsavis*

*"Nyhedsbrevet det sker nu - i psykiatriens projekt fleksibel arbejdstilrettelæggelse", 2005*

"Ønsketid", Danske Bioanalytikernes fagblad nr. 10, 2004

"Forlænget weekend hver tredje dag" Frederikshavns kommune, 1. udgave 2005

### 3.3 Andre materialer

**Rigshospitalet**, arbejdstidsaftaler

**Amtssygehuset i Glostrup**, arbejdstidsaftaler

**Sygehus Nord, Nykøbing – Thisted**, arbejdstidsaftale

"Forandringsprojekt" på **Skejby Sygehus**, power point præsentation



ISBN 978-87-91807-02-2