Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø

Erfaringer med decentrale arbejdstidsaftaler

Karin Mathiesen, Maya Flensborg Jensen og Hans Hvenegaard
April 2007
Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø
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
www.sundhedskartellet.dk
www.regioner.dk
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 Arbejdstid ............................................................................................................. 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


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 personala, 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.


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).¹

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.


¹ Rammeaftalen kan downloades på [www.personalweb.dk](http://www.personalweb.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 døgnækkede arbejdspladser.
ekstern evaluator eller en intern projektstyregruppe har gennemført en egentlig evaluering. I forbindelse med dette projekt er der indsamlet materiale gennem rundspørgje 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 område². 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.

² 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: Fleksibilitet, 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 arbejdsaftaler 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.

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 reduce-re 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.

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

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 arbejdspérioder og de

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 bemande mere i borgeres 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 centrale både for arbejdspladsen og medarbejderne i de fleksible modeller og til dels i 3-3 modellen. Ved nærmere aftale 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. Fleksibiliteten 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 juste- res 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 "selvafløsning" 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 medarbejdernes 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

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).


**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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Forhåndshensyn til arbejdsmiljøet</th>
<th>3-3 modellen</th>
<th>12 timers vager</th>
<th>Fleksible modeller</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Øgede fysiske og psykiske belastninger</td>
<td>Både og Ja</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedre balance mellem privatliv og arbejdsliv</td>
<td>Både og Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Større arbejdsglæde/trivsel og tilfredshed</td>
<td>Delvis Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
</tr>
<tr>
<td>Forbedret kollegialt klima</td>
<td>Både og Både og</td>
<td>Både og</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bedre indsigt i rettigheder</td>
<td>Nej/delvis Nej</td>
<td>Ja</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Større indflydelse på vagtplanlægningen</td>
<td>Delvis Delvis</td>
<td>Ja</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 balancer 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 balancer 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 vakterne og de fleksible modeller, der falder bedst ud på arbejdsmiljøparametrene. 12 timers vakterne opleves i nogle tilfælde som mere belastende end de normale vager,
men foretrækkes alligevel for at få flere friweekender. De fleksible modeller er generelt ikke evalueret direkte i forhold til det fysisk/psykiske arbejdsmiljø. De arbejdsmiljømæssige 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 selvafsløsning inden for de fastlagte fleks timer. 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 arbejdsplassens behov.

Resumé
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 er 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 fået 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:

- 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

**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.

---

**Resumé**
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 materiaelleliste, 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. Kildene 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 handicaphorsorg.

Casenes fordeling på arbejdstidsmodeller
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:


- **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 særligt 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 ukart, 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 baggrundsparametre, 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.

I følge 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 arbejdstidsmodelle, men specielt hvad angår de meget procesorienterede evalueringer, er vores valg at udrage 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 vaxter 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 combineres med yderligere ændringer i arbejdstidstilrettelæggelsen, som tilfører den elementer af de fleksible modeller. Det kan være forskudte mødetider og/eller varierede vagt- længder 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

### 3-3 modellen. Grundskema uden puljetimer

<table>
<thead>
<tr>
<th>3-3 modellen</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>uge 1</strong></td>
<td>m</td>
<td>t</td>
<td>o</td>
<td>t</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>uge 2</strong></td>
<td>f</td>
<td>l</td>
<td>s</td>
<td>m</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>uge 3</strong></td>
<td>t</td>
<td>o</td>
<td>t</td>
<td>f</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>uge 4</strong></td>
<td>t</td>
<td>f</td>
<td>l</td>
<td>s</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 forsøghenheden 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>3-2-2 modellen</th>
<th>uge 1</th>
<th>uge 2</th>
<th>uge 3</th>
<th>uge 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>m</td>
<td>t</td>
<td>o</td>
<td>t</td>
<td>f</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>5-2-2-5 modellen</th>
<th>uge 1</th>
<th>uge 2</th>
<th>uge 3</th>
<th>uge 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>m</td>
<td>t</td>
<td>o</td>
<td>t</td>
<td>f</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 vagt-længder og med puljetimer ligesom i 3-3 modellen, så der opnås mulighed for en intern vikariering for hinanden blandt det faste personale. Lønmæssigt 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 bemanding) 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 dør, 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 fleksibelt model: Børnehjemmet Søhuset, Nordjyllands Amt


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 vagne, der ønskes særligt prioriteret. I enkelte tilfælde er det dog kun i forbindelse med afvikling af fleksstimerne, at medarbejderne har et særligt ansvar for, at hul-lerne 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


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.

Eksempel på 12 timers weekend-vagter: Hillerød sygehus

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 decentral arbejdstidsaftaler. I en survey blev 61 arbejdspladser spurt 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 "partner". 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 medarbejderstilfredshed og arbejdsglæde
- Skabe bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og fritidsliv
- Skabe en højere grad af selv/medbestemmelse og indflydelse

3 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 arbejdsplassen
• Skabe bedre ressourceudnyttelse
• Skabe en mere hensigtsmæssig arbejdstidstilrettelæggelse i forhold til arbejdsp ogavnerne
• 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 medarbejdernes arbejdstidstilrettelæggelse

Det er således disse parametre, som arbejdsplasserne som helhed lægger vægt på. Hvordan de enkelte parametre vægtes, er dog meget forskelligt fra arbejdsp lads til arbejdsp lads. Dels afhænger vægningen af, om den decentrale arbejdst idsaftale 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 formalene med arbejdstidsaftalen. Dels er der tilsyneladende en sammenhæng mellem vægningen 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 arbejdstidstilrettelæggelsen. Kun én gang nævnes et formål om at forbedre rekruitering 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 restitutionsperioder, hvilket afspæjles i formålene om at forebygge nedslidning og reducere sygefravær. 3-3 rullet betyder, at der kan opnås en jævnere bemanding hen over ugen, hvilket i flere formål er afspæjet i formuleringer om, at opgavebelastning/arbejdspres kan fordeles bedre eller, at der kan opnås en bedre service for beboerne med en jævnere bemanding.

Modellens fleksible element (puljetimerne) afspæjler 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 bemanding, 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 og 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 arbejdspres 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 arbejdsplasser har valgt at indføre 12 timers vagter (to i hverdage, men ellers i weekender). 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 opsommeres 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 personalebemanding 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 arbejdsplass 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 arbejds-tidsmodeller, følgende:

- Fleksible modeller: Indflydelse / medbestemmelse, effektivisering; ansvarlig-gørelse 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


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


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 Arbejdsmiljø

Skiftearbejde 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 skiftearbejde, 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.


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 "arbejdsmiljø- og sundhedsmodellen".

Arbejdsmiljømæssige 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 vekslelende, 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 medarbejdernemelder om bedre restitution eller bedre psykisk og fysisk velbefindende. I andre cases kan det 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 forsøgsdeltagerne, 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 flektimerne 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 gavne 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 forhandshensyn 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 skulle 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-
det blev gjort ved meget bevidst at vælge et anonymiseret computersystem til vagtplanlægningen.

Arbejdsmiljømæssige 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 arbejdsplassen, 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 besværhederne med at få vagtplanerne til at gå op i en højere enhed.

Den nye kompetencefordeling har også været en udfordring for lederne, der har skulle 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 tilgå sig en 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 mødetider 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 udspecifieres 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 tilfredshedden 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 vugter 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 eksplcit, 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 (sosu-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 medarbejderes 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 skyde 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Konsekvenser:</th>
<th>3-3 modellen</th>
<th>12 timers vagter</th>
<th>Fleksible modeller</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Øgede fysiske og psykiske belastninger</td>
<td>Både og Ja</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedre balance mellem privatliv og arbejdsliv</td>
<td>Både og Ja</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
<tr>
<td>Større arbejdsglæde/trivsel og tilfredshed</td>
<td>Delvis Ja</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
<tr>
<td>Forbedret kollegialt klima</td>
<td>Både og Både og</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
<tr>
<td>Bedre indsigt i rettigheder</td>
<td>Nej/delvis Nej</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
<tr>
<td>Større indflydelse på vagtplanlægningen</td>
<td>Delvis Delvis</td>
<td>–</td>
<td>–</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*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 indifferentere. I forsøget kunne der frivilligt indføres blandede vagter, hvilket vurderes at have været en succes mht. medindflydelse på udformningen. Generelt vurderes, at ejerskabsfornemmelsen 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骷let stå for at styre deres eget puljetimeres egenskab 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”.

Erfaringerne

49
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.


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 sammenligningsenheder 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 tykkedes at reducere vikarforbruget til et minimum, ved at medarbejdernes fleksstimer 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 skrives et højt sygefravær. Det skal dog nævnes, at der er tale om "faste afløser- re", 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 arbejdsplassen 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 medarbejde-

tre.

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 modi-
fikationer 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 forbed-
ret mulighederne for rekruttering. Det forklares med, at der modtages flere fore-
spørgsler og uopfødrede ansøgninger, hvor ansøgerne specifikt udtrykker inter-
resse 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 ar-
bejdspladsen mere attraktiv og at fastholdelsespotentiale dermed forbedres. I
en enkelt case er personaleomsætningen i perioden med 12 timers weekendvag-
ter blevet mindre og i 4 cases er sygefraværet (hvis der i et enkelt af disse tilfæl-
de 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 medarbejder-
ne 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 betyd- det 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 fag- gruppe 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 – brukerperspektivet

Det har været en del af næsten alle formålene med de decentrale arbejdstidsafta- ler / 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 vagtplanlæg- ningen, dvs. ved at medarbejdere 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 bemandingen
eller medarbejdernes fremmødte. Et eksempel på øget fleksibilitet i ydelsen ved
kontinuitet i bemandingen 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 bemandingen 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 stabili-
tet/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 flek-
sible medarbejdere. Fleksibilitet 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Arbejdspladsen / brugerne</th>
<th>Fleksibilitet</th>
<th>Stabilitet / kontinuitet</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Medarbejderne</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fleksibilitet</td>
<td>Fleksible vagtlængder giver mulighed for fleksibilitet i ydelsen – f.eks. ture ud af huset</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Faste, men forskudte mødetider, giver mulighed for fleksibilitet i ydelsen – f.eks. at beboerne kan stå op på forskellige tidspunkter</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Stabilitet / kontinuitet</td>
<td></td>
<td>Faste 12 timers vagter giver større kontinuitet i patientplejen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Erfaringerne 55
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.

*Brugere 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 bemanding 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 bemanding hen over ugen*

To cases beskæftiger sig med konsekvensen af en mere ens bemanding 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 selv⁴, at patienterne oplever en større ro og tryghed pga. færre vagskifter. 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 vagnens afslutning er blevet mindre presset og mindre tidskrævende, bl.a. fordi der nu ikke skal laves så meget afrapportering (færre vagskifter), 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 vager 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 vager (aften og nat).

⁴ 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 underskud. Det skyldes, at 12 timers vagterne optjener ekstra fridage på hverdage. Det vil udhule fremmødet på hverdage, medmindre der er tilstrækkelig mange, der går i 12 timers weekend-vagt, hvorved der spares personale i weekenderne, som så øger fremmødet på hverdage. 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 bemandingen op, er 12 timers vagter derimod en "gratis" mulighed for at tilfredstille nogle stærke ønsker hos medarbejderne, som lederen i en case gør opmærksom på. Og i en anden case understreges det, at fordelen ved 12 timers vagterne er, at de er ressourcebesparende for patienter og personale. Ordeningen 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 forskel-
len 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 forbin-
delse 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 med-
arbejdernes trivsel. Denne del indløses primært af modellens faste rul med 3
arbejdsdage og 3 fridage skiftevis.
- Et perspektiv om kontinuitet og stabilitet i serviceydelserne: Gennem øget til-
stedeværelse af det faste personale møder brugere "færrest mulige hjælpe-
re". Denne del indløses primært gennem modellens fleksible element – pulje-
timeordningen.

Sammenfattes erfaringerne, afspejler det tydeligt, at disse to perspektiver i mo-
dellen indløses i forskelligt omfang.

Arbejdsmiljøperspektivet bliver indløst eller kan indløses, idet der generelt rap-
porteres, at 3-3 rullet har en aflastende effekt og der er tilfredshed med de sam-
menhængende fridage. Samtidig er det dette faste element i modellen, der giver
størst tilfredshed 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 diskutable
erfaring med modellen er således dens indbyggede fleksible element – puljeti-
merne, som skulle give "selvafløsning", 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 weekendar-
bejdet har givet anledning til utilfredshed blandt medarbejderne, dels er det i nog-
le 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 bemanding
i "borgerens vågne timer". Her kombineres 3-3 modellen eller varianter af den
med fleksible mødetider og vagtlængder, hvorved opnåes en fleksibilitet i beman-
dingen over døgnet, der kan tilpasses brugernes behov.

**12 timers vagter**

12 timers vagter har primært været afprøvet inden for sygehussektoren på afde-
linger med høj bemanding døgnet rundt. Det primære formål med modellen har
været at nedbringe antallet af arbejdsweekender fra hver anden til hver tredje, og
dette er samtidig fordel 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 sam-
me 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 / serviceniveaulet 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 gro bund 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. I de fleste tilfælde har flere afdelinger eller institutioner været involveret i projekterne.

Der har været en overordnet styregruppe (der har skal 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 skal kigge på arbejdsgangene, har skal kritisere forholdene på en konstruktiv måde, har skal komme med ønsker til ændringer af forholdene og arbejdstiden, og endelig har skal 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 medarbejderniniterede processer er typisk foregået på sygehuse. Det interessante ved disse cases er, at der oftest er tale om afdelinger, der har en høj beemanding døgnet rundt, dvs. typisk intensivafdelinger eller skadestuer. 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

5 Der er dog også en enkelt døgninstitution og tre institutioner inden for ældreplejen.
6 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 ef- fekter 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 vagtplansystem, 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.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Sektor</th>
<th>Grundform 1</th>
<th>Grundform 2</th>
<th>Grundform 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Psykiatriske og somatiske sygehuse</td>
<td></td>
<td>Somatiske sygehuse</td>
<td>Ældreplejen</td>
</tr>
<tr>
<td>Flere muligheder</td>
<td>12 timers weekendvagter</td>
<td>3-3 modellen og vagtplanlægningssystemer</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Behov for eksterne midler for gennemførelse</td>
<td>Ja</td>
<td>Nej</td>
<td>Nej</td>
</tr>
<tr>
<td>Processens omfang</td>
<td>Stor</td>
<td>Middel</td>
<td>Middel</td>
</tr>
<tr>
<td>Medbestemmelse i forhold til processen</td>
<td>Stor</td>
<td>Stor</td>
<td>Middel/lille</td>
</tr>
<tr>
<td>Frivillighed i forhold til tilvalg af nye arbejdstider</td>
<td>Ja</td>
<td>Ja</td>
<td>Nej/(Ja)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 relativ 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 avgørende 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 evaluationerne. 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 forøg med decentrale arbejdstidsaftaler. Begrebet står helt centrale 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 medarbejderernes 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. Fleksibilitet for medarbejderen og arbejdspladsen/brugere kan dermed godt være sammenfaldende, men kan også være modsatrettede.
En vigtig pointe er derfor at fleksibilitetsbegrebet har en dobbelttydlig 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" besluttes 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. Fleksibiliteten består således her i, at man beslutter en vagtplan, der er "fleksibel" sammenlignet med det tidligere vagtplan. 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 besluttes 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 arbejdsløsheden 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 vare-tages 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 uøvet på én gang, hvorefter man følger det besluttede. Nej, den skal uøves løbende, og den skal uøves 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 for-ventes at udvide 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 indkal-delse 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 vakter, 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 influencerer på arbejdsmiljøet.

8.2.1 Balance mellem forudsigelighed og fleksibilitet – et individuelt anliggende

En regelmæssig arbejdsdag, hvor vakterne 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\(^7\).

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\(^8\) 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-


\(^8\) 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, at der ikke er nogen nævneværdig forskel mellem 12 og 8 timers vagter.

---

eller at 12 timers vagter, hvis de er godt tilrettelagt, kan være mindre belastende end f.eks. 8 timers vagter\textsuperscript{11}.

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 vager i sundhedssektoren i Danmark. Derfor må et vigtigt budskab være, at det er helt centralt, at der hersker frivillighed om disse vager både i opstartsfasen og på længere sigt, og at der fra ledelsens side er opmærksomhed på de følgevirkninger, 12 timers vагterne kan have (hvilket bl.a. kan opnås gennem gode evalueringstilæg).

Fra forsøgene med 3-3 modellene 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 arbejdspérioder og de fridage, der opnås på hverdage, og på den anden side en utilfredshed med, at flere weekender berøres af arbejdet. Interessant er det imidlertid, at små justeringer i det faste url (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 arbejdstidsmodellene 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 ønskeplanskonder).

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

\textsuperscript{11}Arbejdsmiljø, helbred og camps, At-rapport nr.2, Arbejdstilsynet, 2003, s.113-125. Denne rapport indeholder et litteraturstudie af lange vager (primært 12 timers vager). Et studie, der dog primært bygger på undersøgelser i industrisektoren.
løbende fleksibilitet og indflydelse for medarbejderne. Erfaringer fra ønskeplan-modellene viser nemlig, at sådanne forandringer rykker ved hele organisations-kulturen.


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, arbejdsmiljø-lovgivning 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 ønskeplanmodellene) 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 arbejdspælser helt centrat – især i ældreplejen. Erfaringerne fra arbejdstidsaftalerne er i denne forbindelse, at det skaber en større etterspørgsel at tænke alternativt i forhold til planlægning af arbejdstiden. Nogle arbejdspælser oplevede, at de fik flere ansøgninger og at ansøgerne var mere kvalificerede.

Det er dog helt centratl, 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 arbejdspælskulturen ( foresstillinger 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.


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.

Imødekommelse 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 fremhævning 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


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 døgnet og ugen, er arbejdet helt anderledes tilrettelagt med vægt på "produktion" på hverdage 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 hverdage 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 problematiske områder, 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 betrachtning: 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 mere individuelt.

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 arbejdstidsmødeller 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 tidlig 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 dyrke 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, forøgsperioden 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: Lokalcenter 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 aftenvagt. 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 imod modellen, hvorfor det også kun var ca. halvdelen af medarbejdere, der ønskede at arbejde i 3-3 modellen efter forsøgsperioden.

Case 3: Søparken Leve-Bo, Nordjylland Amt

Case 4: Støttecentret for senhjerneskadede, 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. Medarbejdere er ergoterapeuter, socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter, en plejer og en diakon. Der arbejdes i kombineret dag-/aftenvagt. 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

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 bevirket, at ledere og medarbejdere i samarbejde tilrettelægger en 3 måneders arbejdsperiode der indebærer, at medarbejderne ideelt set har maximalt 5 arbejdsdage i træk og kun arbejder hver tredje weekend. Sidstnævnte model har arbejdsplassen 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


1.1.4 5-2-2-5 modellen

Case 9: Hjemmeplejen Solvænget i Allerød Kommune

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


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 omsorgsassistenter) 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 forudsigelig. 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


Case 13: Gudenåkollegiet, Vejle Amt

1.2.2 Fleksible mødetider

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


Case 15: Odense ældrepleje, 2 distrikter af hjemmeplejen: Skibshus og Hjallelse

Projektet med fleksible arbejdstider i Odense kommune har været et af tre del-projekter 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


**Case 17: Tinghøj Bo, Egtved**

Tinghøj 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 arbejstidsprojekt, 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 Tinghøj Bo. I lokalaftalen er normperioden ændret fra 16 til 52 uger, for at kunne "arbejde frit" i Time-care. Rammen om planlægningen er selvyret 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 afsnit 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 arbejdssweekenderne 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 under: Lange vagter i færre weekender eller arbejde i flere weekender. Medarbejdere 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: Plejeboligenheden Kastanjehaven, Give Kommune

Boligenheden har i 2005 haft et forsøg med 12 timers weekend-vagter. Efter 3 måneder måtte boligenheden 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

1.4 Blandede modeller

1.4.1 Evalueringer, der er delt op på modeller

Case 22: Ålborg Sygehus
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 sundhedsassistent, pædagoger og sygeplejersker. Der blev afprøvet fem arbejdstidsmodeller: 12 timers weekend-vagter (fredag-søndag), en kombination af 3-3 og 4-2 modellen, flekstider/ønskeplaner (udarbejdelse af egne tjenestetidsplaner), powernap 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 powernapping 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-

---

1 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.

---

**Bilag 1 Casene opdelt på modellerne**

97
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**


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


---

98  Arbejdstid, medbestemmelse og arbejdsmiljø
Case 25 B: Medicinsk afsnit M43, Sønderborg Sygehus


Case 26: Silkeborg Sygehus


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

Lægesekretærerne 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. Lægesekretærerne har været meget begejstrede for ordningen, der efterfølgende er gjort permanent.

På Medicinsk afdeling afliverede medarbejderne tidligere deres ønskeplaner til skemaalæggeren, der herefter skulle få skemaet til at gå op. Nu er der blevet udarbejdet en vejledning i overenskomstmæssige regler samt normtidsberegnung.
således at medarbejderne nu selv sætter deres ønsker ind i en skitse til arbejdsplanen. Personalet er glad for ordningen, der nu er gjort permanent.

Sundhedskartellets arbejdstidsaftale giver mulighed for at aftale, at medarbejderne selv kan bestemme, om de vil have ulempepillæggene udbetalt eller afspadse 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 ulempepillæg 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**

Case 28: Århus Amtssygehus, Intensiv- og Opvågningsafsnittene


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

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, Nordjyllandens Amt, Ringkøbing Amt, Frederiksborg Amt, Fyns Amt, Vejle Amt og Sønderjyllandens 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

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


"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 Sønderjylland Amt"

"Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse", Århus Universitetshospital

"Aalborg Sygehus projekt - decentrale arbejdstidsaftaler rapport nr. 1" (2003)
"Evalueringsrapport - Projekt decentraler arbejdstidsaftaler (3-9-12 og 24 måneders evaluering). 2005", Ålborg Sygehus
"Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse - resultater, erfaringer og anbefalinger", 2005, Ålborg Sygehus
"Fleksible arbejdstider/Decentrale arbejdstider" (opsummerende evalueringspaper), Ålborg Sygehus
"Resultater og erfaringer med fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse", 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

"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 projektforløb på ældreområdet i Hjørring Kommune, 2002"
"Projekt Fleksibel arbejdstilrettelæggelse, Projektbeskrivelsen" (2001), Hjørring kommune
"Projekt Fleksibel Arbejdstidstilrettelæggelse, Kortlægningsfasen", Delrapport 1 (2001), Hjørring kommune
"Projekt Fleksibel arbejdstilrettelæggelse i Hjørring kommune", Delrapport 2

"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

"Evalueringssrapport - 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 arbejdstidstilrettelæggelsen, DSR, FOA og Sønderjyllands Amt"  

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

"Decentrale arbejdstidsaftaler – En opfordring til at gå i gang, hvorfor og hvor-  
dan", 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 arbejdstidstilrettelæggelse", 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