



KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og KTO

Evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler

Casebeskrivelser

Marts 2004

Indhold

Side

1. Indledning	1
2. Rådhuset, Ejby Kommune	3
2.1 Om Ejby Kommune	3
2.2 Den lokale arbejdstidsmodel.....	3
2.3 Aftaleprocessen.....	5
2.4 Implementering af arbejdstidsmodellen	6
2.5 Effekter	7
2.6 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel.....	8
2.7 Gode råd	9
3. Solvænget, Allerød Kommune	10
3.1 Om Solvænget	10
3.2 Den lokale arbejdstidsmodel.....	11
3.3 Aftaleprocessen.....	12
3.4 Implementering af arbejdstidsmodellen	13
3.5 Effekter.....	14
3.6 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel.....	16
3.7 Gode råd	17
4. Gudenåkollegiet, Vejle Amt.....	18
4.1 Om Gudenåkollegiet.....	18
4.2 Den lokale arbejdstidsmodel.....	19
4.3 Aftaleprocessen.....	20
4.4 Implementering af arbejdstidsmodellen	22
4.5 Effekter.....	22
4.6 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel.....	24
4.7 Gode råd	24
5. Medicinsk afsnit M43, Sønderborg Sygehus, Sønderjyllands Amt	26
5.1 Om Sønderborg Sygehus	26
5.2 Aftaleprocessen.....	27
5.3 Effekter.....	29
5.4 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel.....	31
5.5 Gode råd	32

1. Indledning

Som led i evalueringen af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er gennemført casestudier på fire arbejdspladser, som har indgået decentrale arbejdstidsaftaler.

Nærværende rapport er en del af den samlede afrapportering af evalueringen. Rapporten indeholder casebeskrivelser af de fire udvalgte arbejdspladser.

De omfattede arbejdspladser er udvalgt i samarbejde med følgegruppen med henblik på at sikre, at de fire arbejdspladser repræsenterer så bredt et spektrum som muligt i forhold til geografi, faggrupper, opgavetyper, arbejdstid mv. Der er tale om følgende arbejdspladser:

1. Rådhuset i Ejby Kommune, kontaktperson: tillidsrepræsentant Kjeld Olesen.
2. Plejehjemmet Solvænget i Allerød, kontaktperson: områdeleder Else Marie Nielsen.
3. Institutionen Gudenåkollegiet i Tørring, kontaktperson: afdelingsleder Karen Krusborg.
4. Medicinsk afsnit M43 på Sønderborg Sygehus, kontaktperson: afdelingssygeplejerske Michael Aundal.

På hver af de fire arbejdspladser er der foretaget et personligt interview med en ledelsesrepræsentant samt en tillidsrepræsentant. Desuden er der blevet afholdt en fokusgruppe med en række medarbejdere. De fleste interviewpersoner har været involverede i implementeringen og anvendelsen af arbejdspladsens arbejdstidsaftale. Enkelte af de interviewede medarbejdere er dog først ansat på arbejdspladsen efter indgåelsen af aftalen.

Casebeskrivelserne indeholder en kort beskrivelse af den pågældende arbejdsplads, hvor medarbejdergrupper, organisatorisk kontekst samt anvendte arbejdstidsmodel beskrives.

Derefter følger en redegørelse for karakteristiske træk vedrørende processen omkring indgåelsen og anvendelsen af arbejdstidsaftalen. Endelig beskrives effekterne af arbejdspladsens arbejdstidsaftale og den valgte arbejdstidsmodel vurderes. Til slut opsamles arbejdspladsens erfaringer i en række 'gode råd'.

2. Rådhuset, Ejby Kommune

På Rådhuset i Ejby Kommune har man valgt at indgå en lokal arbejdstidsaftale med to formål: 1. at yde borgerne en bedre service og 2. at give medarbejderne mulighed for større fleksibilitet i hverdagen og dermed mulighed for at opnå en bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. Med aftalen har de ansatte fået mulighed for selv at tilrettelægge deres arbejdstid samt mulighed for at arbejde hjemme.

2.1 Om Ejby Kommune

Ejby Kommune på Vestfyn har omkring 10.000 indbyggere. På Rådhuset er der ca. 90 ansatte.¹ Disse omfatter bl.a. følgende faggrupper: HK'ere, socialrådgivere, teknikere, ingeniører og AC'ere. Der er næsten udelukkende tale om dagbemanding; kun enkelte i beredskabet og i familieafdelingen har vagt på andre tidspunkter af døgnet. Ejby Kommune er en relativt lille kommune og forvaltningen er derfor også karakteriseret af at være meget smal på en række fagområder; på visse områder er der fx kun ansat en enkelt medarbejder på deltid.

2.2 Den lokale arbejdstidsmodel

Den lokale arbejdstidsaftale er indgået mellem Ejby Kommune og HK/Kommunal den 1. februar 2003. Aftalen er efterfølgende også indgået med de øvrige faggrupperes faglige organisationer, for at aftalen kunne gælde alle ansatte på Ejby Rådhus. Aftalen skal evalueres løbende og kan opsiges.

Lokalaftalen er et resultat af "Projekt Altid Tid", der er et udviklingsprojekt lanceret af HK/Kommunal. Projektet sætter fokus på medarbejdernes mulighed for individuelt at tilpasse sin arbejdstid for på den måde at få bedre sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv. I

¹ Samlet set beløber det sig til knap 70 årsværk, da flere ikke er ansat på fuld tid.

Ejby har formålet samtidig været at forbedre servicen over for borgerne.

Arbejdstidsmodellen indeholder følgende elementer:

- Med aftalen har medarbejderne mulighed for at spare timer op, som de kan afvikle på et senere tidspunkt. Den samlede arbejdstid er fortsat 37 timer pr. uge med 2½ timers pause, og det er medarbejderens eget ansvar, at denne arbejdstid overholdes. Medarbejderne kan højst opspare 160 timer, og et evt. negativt timetal må højst beløbe sig på en uges arbejdstid. I aftalen lægges der op til, at der aftales arbejdstider for den enkelte medarbejder for en måned ad gangen.
- Den nye model har afskaffet flekstitid på Rådhuset – men samtidig kan aftalen betegnes som en total udvidelse af flekstitid, idet arbejdstilrettelæggelsen er blevet endnu mere fleksibel for den enkelte medarbejder. Medarbejderne opfordres dog stadig til at anvende fleksuret men ikke med det formål, at ledelsen kan registrere timeantallet. Dette er blot så omstillingen kan levere en god telefonbetjening. Denne manglende kontrol forklarer ledelsen med et grundlæggende syn på medarbejdere som ansvarlige mennesker, der ikke har behov for en kontrolinstans. Desuden fremhæves det af medarbejderne som en hjælp til at holde øje med eget tidsforbrug.
- Et andet vigtigt element i aftalen er, at forvaltningen (med undtagelse af Servicebutikken) er lukket for borgerkontakt om onsdagen. Dette er i et forsøg på at give medarbejderne tid til fordybelse i forbindelse med udarbejdelse af tidskrævende sager. Som tidligere nævnt dækker medarbejderne i den lille kommune brede fagområder. Ofte vil det derfor ikke være muligt for den enkelte medarbejder at have det ”forkromede overblik”, og udarbejdelsen af visse sager kræver fordybelse i lovgivning etc. Til gengæld har borgerne mulighed for at aftale et møde på Rådhuset torsdag frem til kl. 19.
- For at kunne servicere borgeren bedst muligt under de nye fleksible vilkår, opfordres borgeren til at aftale tid i forvejen.
- Med den decentrale arbejdstidsaftale gives der også mulighed for, at medarbejderne arbejder hjemmefra. Opkobling af computer med sikker forbindelse til Ejby Rådhus’ server kan ske ved løsning af konkret tidsbegrænsede arbejdsopgaver eller i

situationer, hvor medarbejderen er forhindret i at møde på Rådhuset.²

- Med aftalen har medarbejderne givet afkald på forskudstil-lægget, som blev udbetalt for at arbejde efter kl. 17. Reelt har dette dog minimal betydning, da medarbejderne sjældent arbejder efter kl. 17.00.

2.3 Aftaleprocessen

Aftaleprocessen startede med en henvendelse fra HK Kommunal. På HK Kommunal-kongres i 2000 havde man vedtaget ni visioner. En af dem var "Altid tid". Formålet hermed var at få en bedre sammenhæng mellem arbejde og fritid. I 2001 startede HK et projekt med en forsøgsgruppe bestående af Ejby, Hundested og Hjørring Kommune. Det var arbejdspladsen selv, der skulle udforme en arbejdstidsaftale. Da ledelsen og tillidsrepræsentanten i Ejby Kommune ville give de ansatte ejerskab over aftalen, påbegyndtes en dialog med medarbejderne.

Denne bottom-up proces startede med et fyraftensmøde, hvor 80 ud af kommunens 90 ansatte deltog. Temaet var, hvordan man kunne gøre Ejby Kommune til en mere attraktiv arbejdsplads. Dette møde blev senere fulgt op med et fremtidsværksted, der strakte sig over et døgn. Til dette fremtidsværksted, hvor 70 medarbejdere deltog, var oplægget, at medarbejderne skulle komme med nogle bud på, hvordan man skaber verdens bedste arbejdsplads. Mange af forslagene var helt gratis og drejede sig om et gladere og bedre arbejdsmiljø.

Efter seminaret arbejdede en arbejdsgruppe videre med forslagene og overvejede især, hvad man kunne gennemføre med kommunens begrænsede ressourcer. Arbejdsgruppen bestod af repræsentanter fra kommunens MED-udvalg på Rådhuset. Igennem hele processen sendte arbejdsgruppen orienterende nyhedsbreve ud til medarbejderne.

² Kommunen har pt. fire til fem bærbare computere til udlån. På sigt vil det formentlig blive muligt at koble op via medarbejderens private PC.

Ved udarbejdelsen af arbejdstidsaftalen brugte man ikke bilagene til rammeaftalen som inspiration men tog i stedet udgangspunkt i de forslag, der var fremkommet fra medarbejderne. Den færdige aftale blev gennemgået ved et personalemøde. Her mødte den ingen modstand.

2.4 Implementering af arbejdstidsmodellen

Ledelsen havde en forestilling om, at der var mange, der ville bruge aftalen – og at Rådhuset ville blive affolket som følge heraf, fordi medarbejderne sad hjemme og arbejdede samt mødte ind på skæve tidspunkter. Derfor kunne det af driftsmæssige hensyn blive nødvendigt at koordinere den enkelte medarbejders tider, hvorfor der i aftalen også er lagt op til, at der skal planlægges arbejdstider for hver medarbejder for en måned ad gangen.³ Virkeligheden har dog vist, at det ikke har været nødvendigt med en omfattende koordinering af arbejdstider. Mange af de ældre medarbejdere uden små børn kommer på arbejde i åbningstiden, som de altid har gjort. Frihedsgraderne for nogle medarbejdere sikres således af, at andre medarbejdere har valgt ikke at udnytte mulighederne i arbejdstidsaftalen.

Kommunen har ingen tal på, hvor mange der bruger aftalen, men vurderingen hos ledelse og medarbejdere er, at omkring 30-50 pct. af medarbejderne bruger aftalen. Dette tal er dog i stigning. Det er i høj grad kvinder med børn, der benytter sig af muligheden for at arbejde hjemme. Men også andre medarbejdere gør brug af det, når de har opgaver, der kræver fordybelse. Mange i Teknisk Afdeling gør brug af aftalen samt medarbejderne i IT-afdelingen, hvor opdateringsopgaverne ofte falder uden for den normale arbejdstid.

Medarbejderne i Rådhusets Servicebutik er også omfattet af aftalen, men har ikke mulighed for at gøre brug af den i samme udstrakte grad som andre medarbejdere, da deres funktion netop er at stå til

³ Kompetencen til at koordinere og beslutte omkring det driftsmæssige hensyn blev lagt ud til den enkelte afdelingsleder. Det ligger i ordningen, at fremmødet eller rettere afvigelser fra normalt fremmøde aftales og koordineres indenfor den enkelte gruppe, og det er således afdelingslederen, der kan "skære igennem", hvis det ud fra et driftsmæssigt hensyn ikke er hensigtsmæssigt.

rådighed på Rådhuset for kommunens borgere. Derfor betragter medarbejderne i Servicebutikken ikke sig selv som en del af aftalen. Hertil kommer at der er ekstra travlhed i Rådhusets Servicebutik om onsdagen, når nogle borgere møder op uvidende om, at resten af forvaltningen er lukket.

Det lader således til, at der har været et informationsproblem i forhold til byens borgere omkring, at Rådhuset nu er lukket om onsdagen. For at forebygge dette, har Rådhuset dog ugentligt annonceret de ændrede åbningstider i lokalavisen, og efterfølgende er Rådhusets brevpapir blevet ændret, så de nye åbningstider fremgår af dette. Men der er en opfattelse på Rådhuset, at borgerne nu er ved at vænne sig til tidsbestillingen og de ændrede åbningstider.

2.5 Effekter

Den lokale arbejdstidsaftale er kun et blandt flere tiltag, der skal gøre Ejby Kommune til en attraktiv arbejdsplads. Kommunen har således gennemført en temperaturmåling af arbejdsmiljøet i 2001 og sat fokus på sygefravær fra 2001 bl.a. ved indførelsen af en sundhedsklinik i 2002, hvor medarbejderne i arbejdstiden gratis kan benytte sig af fysioterapi, zoneterapi, psykolog etc. Det kan derfor være svært at vurdere, hvilke effekter der er direkte afledt af arbejdstidsaftalen.

Med dette udgangspunkt kan effekterne af arbejdstidsaftalen sammenfattes i følgende punkter:

- Der er en oplevelse af, at **sagsbehandlingen er blevet mere effektiv**, idet medarbejderne har bedre mulighed for at fordybe sig i komplicerede sager om onsdagen på Rådhuset eller ved at arbejde hjemme. Samtidig gør tidsbestillingssystemet, at medarbejderen har mulighed for at sætte sig ind i borgerens sag inden mødet og dermed yde borgeren en mere kvalificeret service. Dette oplever medarbejderne ved at "få færre sager tilbage i hovedet".
- **Medarbejderne er i høj grad selvstyrende i forhold til at koordinere arbejdstider** indbyrdes i arbejdsgrupperne. De står til ansvar over for hinanden og dækker ind for hinanden i

forbindelse med sygdom. Medarbejderne hævder dog, at de også før aftalen var gode til at hjælpe hinanden og omorganisere i forbindelse med potentielt overarbejde.

- **Den enkelte medarbejders indstilling har ændret sig, så ansvar og loyalitet er styrket.** De får lyst til at yde noget ekstra, når de til gengæld bliver vist tillid og får en større fleksibilitet i hverdagen. Dette er dog ikke kun en konsekvens af arbejdstidsprojektet, men også en konsekvens af de andre personalepolitiske initiativer. Ledelsen har oplevet, at det giver en stor loyalitet, at medarbejderne kan se, at der er handling bag ledelsens ord.
- **Fleksibilitet betyder også, at medarbejderne tager mere ansvar.** Medarbejderne nævner, at når man selv har ansvaret, giver det en anden æresfølelse, og man føler sig mere forpligtet til at udførte et godt stykke arbejde.
- **Samarbejdsrelationen mellem ledelse og medarbejdere er blevet bedre.** Medarbejderne føler, at ledelsen viser dem tillid, fx ved ikke hele tiden at kontrollere dem.
- **En gruppe medarbejdere føler, at de ikke har fået noget med arbejdstidsaftalen.** Det er dels den gruppe medarbejdere, der har valgt at have de samme arbejdstider som tidligere, dels medarbejderne i Servicebutikken, som ikke har mulighed for at opnå samme fleksibilitet som de andre medarbejdere.
- **Overordnet set er medarbejderne stolte over at arbejde i Ejby Kommune,** som de finder meget nyskabende i forbindelse med personalepolitik.

2.6 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel

Den valgte arbejdstidsmodel giver i høj grad den enkelte medarbejder mulighed for at tilrettelægge sin egen arbejdstid, så vidt det kan lade sig gøre, så serviceniveauet over for borgerne opretholdes. Ved aftalens udformning havde man forventet, at flere ville benytte sig af

muligheden for at spare timer op og arbejde hjemme. At dette antal har været begrænset, giver de implicerede medarbejdere en større fleksibilitet, da en gruppe medarbejdere har valgt fortsat at arbejde på Rådhuset indenfor åbningstiden. Det er imidlertid langt de fleste medarbejdere, der nyder godt af muligheden for fordybelse, når forvaltningen har onsdagslukket.

Det er specielt de rammer, som aftalen er skabt under, selve aftaleprocessen, der har afstedkommet ændringer på arbejdspladsen. På tværs af forskellige faggrupper har medarbejderne arbejdet sammen for at stable projektet på benene. Det har skabt en følelse af ansvar og loyalitet over for hinanden og over for ledelsen.

2.7 Gode råd

I Ejby Kommune har de været igennem et positivt forløb omkring indførelsen og arbejdet med den lokale arbejdstidsaftale. I den forbindelse fremhæves følgende gode råd:

- Det er vigtigt med et højt informationsniveau. Medarbejderne skal løbende opdateres om processen og selve aftalen. Borgerne skal oplyses om, hvilke konsekvenser en ny arbejdstidsaftale får for dem.
- Det er vigtigt, at medarbejderne føler et ejerskab for arbejdstidsaftalen. Dette kan opnås ved, at aftalen også i høj grad er baseret på medarbejdernes ønsker. For at opnå et tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, skal alle gerne være med fra start, så det ikke er en lille sluttet gruppe af medarbejdere, der beslutter det. I Ejby satte en psykolog fx processen i gang til et fyraftensmøde. Medarbejderne opfattede denne opstart meget positivt, "det var nærmest et show".
- Det har i Ejby været af stor betydning, at ledelsen fra start har haft tillid til medarbejderne. Denne tillid har afstedkommet loyalitet og ansvarsfølelse hos medarbejderne.

3. Solvænget, Allerød Kommune

På Solvænget valgte man at indgå en lokal arbejdstidsaftale som led i en større omlægning af opgavevaretagelsen. Målet med omlægningen var at gøre Solvænget til en bedre arbejdsplads og bolig, hvor man konkret ønskede mere kontinuitet i den måde, personalet er sammen med beboerne på. Arbejdet med arbejdstidsmodellen startede i forsommeren 2002 og blev iværksat 1. januar 2003.

3.1 Om Solvænget

Solvænget er et plejehjem i Allerød Kommune med 18 beboere, hvor ca. 18 ansatte er tilknyttet. På arbejdspladsen er der ansat sygeplejersker samt social- og sundhedspersonale.

Før 1. januar 2003 var medarbejderne på Solvænget integreret med den udekørende hjemmepleje og ansat enten som dag- eller aften-vagt.

Målene for omlægningen af opgavevaretagelsen på Solvænget kan sammenfattes til:

- At skabe større helhed i medarbejdernes samvær med beboerne ved at have færre medarbejdere tilknyttet Solvænget. Hidtil havde Solvænget været integreret med den udekørende hjemmepleje, hvilket betød at der i alt var mange medarbejdere, der på skift arbejdede på Solvænget. I forbindelse med omlægningen blev Solvænget adskilt fra den udekørende hjemmepleje.
- Man overgik til et såkaldt "leve-bo" miljø, hvilket vil sige, at man så vidt muligt tilrettelægger opgavevaretagelsen, så beboere kan opretholde en almindelig hverdag, hvor medarbejdere og beboere er fælles om de dagligdags gøremål. Det betød bl.a., at beboere og personale begyndte at spise sammen, og personalet opholdt sig fysisk sammen med beboerne, også når skulle afholdes pauser. Som led i det nye åbne miljø blev personalerummet nedlagt.

3.2 Den lokale arbejdstidsmodel

Aftalen på Solvænget er indgået mellem Allerød Kommune og FOA og omfatter social- og sundhedspersonale på Solvænget, dog ikke nattevagter.

Tankerne bag Solvængets lokale arbejdstidsaftale skal, som omtalt, ses som et led i en ny opgavestruktur med en række bevæggrunde for ændringerne:

- Forbedre personaleforholdene, herunder fravær.
- Undgå fysisk nedslidning af medarbejdere gennem flere sammenhængende fridage.
- Forbedre forholdene for Solvængets beboere. Herunder at skabe mulighed for en jævn aktivitet på brugernes 'vågne timer' på alle ugens dage.
- Planlægge personaletimer på tidspunkter, hvor brugerne har størst behov for pleje.
- Forsøge at ændre medarbejdernes opfattelse af, at arbejdet er "én lang liste af opgaver" til at indgå i et samspil og et forløb med beboerne.
- Tilrettelægge vagtplanen, så weekender i højere grad end hidtil varetages af fast personale frem for vikarer.

Arbejdstidsmodellen indeholder følgende elementer:

- På Solvænget arbejdede man sig frem til at anvende en model, hvor man arbejder med en grundplan, som indebærer, at medarbejderne har færre planlagte timer end der udbetales. Der genereres, som følge af de færre planlagte timer end der udbetales løn for, et antal "bankdage". $\frac{3}{4}$ af bankdagene yder medarbejderne med fire ugers varsel i forbindelse med afløsning for ferie eller andet fravær. $\frac{1}{4}$ af dagene yder medarbejderen i forbindelse med sygefravær og vil derfor være med kortere varsel. Bankdagene er almindeligt aflønnet, dvs. at der i forbindelse med afvikling af bankdage ikke gives erstatningsfridage eller ekstrabetaling.
- En grundarbejdsplan, der er bygget op om en 5+2+2+5-model, dvs. med 5 arbejdsdage → 2 fridage → 2 arbejdsdage → 5 fridage. I praksis er medarbejderne med denne arbejdstidsmodel gået fra at arbejde i hver 3. weekend til hver anden.

- Der udarbejdes en individuel grund-tjenesteplan, som tager udgangspunkt i medarbejderens konkrete arbejdstidsfordeling mellem dag- og aftenvagter, jf. nedenstående tabel. Tabellen viser også opsparingen af "bankdage":

Arbejdsuge	37	35	32	30	28
Daglig arbejdstid	8,5	8	7,5	7	6,5
Bankdage pr. uge	7	7	5,75	5,5	5,25

- Medarbejderne arbejder skiftevis i dag- og aftentimerne i modsætning til hidtil, hvor man arbejdede i enten dag- eller aftenvagter. Der gives ikke erstatningsfridage eller betaling for arbejde på søgnehelligdage og skemalagte søndage, idet til læggene er indregnet i arbejdstiden.
- Medarbejderne kan vælge, om tillæg for at arbejde på en lørdag indregnes i arbejdstiden eller udbetales.
- Mer- og overarbejde afspadseres. Kun i tilfælde, hvor afspadseringen ikke kan finde sted i løbet af en tre måneders periode efter optjening, udbetales timerne til medarbejderen.
- Opsparede mer- og overarbejdstimer kan dog, efter aftale mellem ledelsen og den enkelte medarbejder, modregnes saldoen for ikke skemalagte timer.
- Ved merarbejde modtager medarbejderne en merbetaling på 30,- kr. pr. time, hvis der med den enkelte medarbejder er indgået en aftale om frivilligt merarbejde.
- Medarbejderne har medbestemmelse i forhold til antallet af aftenvagter (minimum fire, men op til syv vagter i løbet af en fire ugers periode).

På sigt kan det blive aktuelt, at arbejdstidsmodellen også skal omfatte natpersonalet.

3.3 Aftaleprocessen

Den lokale arbejdstidsaftale blev indgået med Forbundet af Offentligt Ansatte (FOA) og blev iværksat som forsøgsordning pr. den 1. januar 2003. Primo 2004 er det mellem parterne besluttet at gøre arbejdstidsaftalen permanent.

De første drøftelser om mulighederne for at indgå en lokal arbejdstidsaftale foregik i forsommeren 2002 mellem Solvængets nye områdeleder og Solvængets hjemmeplejeleder på baggrund af en versonende debat i den lokale presse om 3+3 modellen – 3 arbejdsdage/3 fridage – og dens resultater i bl.a. Sverige.

3+3 modellen blev forelagt medarbejderne, og de indgik herefter i en dialog og proces omkring modellens muligheder og begrænsninger. Udfaldet af denne proces blev, at man hurtigt opnåede enighed om en 5+2+2+5 model i stedet.

Ledelsen udarbejdede den såkaldte 5+2+2+5 model, som derefter blev drøftet igennem på ugentlige personalemøder. Ledelse og medarbejdere arbejdede sig på den baggrund frem til den endelige model.

Den endelige arbejdstidsmodel blev tilsluttet af 14 ud af 16 medarbejdere. Det betød, at to medarbejdere valgte at arbejde som hidtil.

Da arbejdstidsaftalen var ved at tage sin endelige form, tog medarbejdere og ledelse på weekend-hyttetur, hvor aftalen blev talt igennem, og modellen blev drøftet endelig på plads.

Et område, der skabte meget debat og bekymringer blandt medarbejdere i aftaleprocessen, var de oparbejdede "bankdage". "Bankdagene" blev i stor udstrækning opfattet som om, at "man skylder noget". Da man begyndte at anvende arbejdstidsmodellen, viste det sig imidlertid ikke at være et problem over en periode at få afviklet bankdagene.

3.4 Implementering af arbejdstidsmodellen

Indgåelse af arbejdstidsaftalen er som nævnt et led i en omfattende ændring i selve opgavevaretagelsen på Solvænget og ikke kun af medarbejdernes arbejdstid. Udsigten til at kunne tilbyde brugerne større sammenhæng i hverdagen var drivkraften i projektet for såvel ledere som medarbejdere, og medarbejderne deltog i udviklingen med stort engagement.

Ved selve implementeringen var medarbejderne derfor "klædt på" til at arbejde med modellen med det resultat, at implementeringsfasen forløb uden nogle store "overraskelser" for medarbejdere og ledelse.

Det fremhæves, at weekend-hytteturen forud for implementeringen var en god "investering", idet turen skabte et forum, hvor der var god tid til at drøfte synspunkter, og hvor de sidste "knaster blev høvlet af".

Implementeringen af aftalen påkaldte justeringer som følge af ændringer i plejetyngden fra aften til morgen. Der blev således flyttet timer fra aftenvagter til dagvagter.

3.5 Effekter

Effekterne af den lokale arbejdstidsaftale skal ses i sammenhæng med den nye opgavestruktur, der blev indført samtidig med arbejdstidsaftalen. Med dette som udgangspunkt fremhæves følgende effekter:

- **Der er skabt en større helhed og kontinuitet i arbejdet** med beboerne på Solvænget. Den større helhed vurderes opnået bl.a. i kraft af, at medarbejderne er gået fra at være ude- og inde-personale til kun at koncentrere sig om beboerne på Solvænget. I den forbindelse har effekten været mere samvær med beboerne. Desuden vurderer medarbejderne, at de tillige har forladt opgavetankegangen til fordel for at "tænke i beboere".
- **Medarbejderne oplever stor tilfredshed ved selv at forestå arbejdstidstilrettelæggelsen.** Det giver gode muligheder for at forene arbejdsliv med fritid/familieliv. Bl.a. har medarbejderne medbestemmelse på antallet af aftenvagter (minimum fire, men op til syv vagter i løbet af en fire ugers periode). Derudover fremhæves at frihedsperioder op til fem dage giver større rekreativ effekt og mulighed for planlægning af fritid. En model med fem sammenhængende fridage kan dog have den ulempe, at den faglige kommunikation mellem medarbejderne

til dels må foregå på skrift frem for verbalt, og ydermere kan fem fridage til tider opleves som lang tid at være væk fra arbejdet.

- Mere tilfredsstillende arbejdsindhold ved at kunne tilbyde beboerne aktiviteter, fx deltagelse i madlavning, i alle 'vågne timer'. **Dagen slutter ikke længere for beboerne, når dagholdet har fri.**
- **Større faglig udvikling** ved at arbejde på forskellige tidspunkter og med forskellige kolleger.
- **Bedre forståelse blandt personalet for hinandens arbejds-situation**, som følge af at personalet både har dag- og aften-vagter.
- Derudover har der generelt på Solvænget **udviklet sig en "fleksibilitetskultur"** med den effekt, at sammenfald i ønsker om frihed løses internt blandt medarbejdere. Ind til videre har dette kunne lade sig gøre uden gnidninger.
- Lavere sygefravær generelt hos medarbejderne, hvilket ses som et væsentligt bidrag til den **større kontinuitet på Solvænget**. Dog har to medarbejders langtidssygdomme haft en negativ effekt i selve fraværstatistikken.
- **Brugen af vikarer er reduceret** dels via "bankdagene" og dels ved aftalen om betaling af tillæg på 30 kr. pr. time for medarbejde.
- **Beboerne har fået større appetit** efter indførelsen af fællesspisning som en del af "leve-bo" miljøet. Som en del af det nye miljø inddrages beboerne mere, fx i forbindelse med fællesspisning.
- Indførelsen af arbejdstidsmodellen og de øvrige omlægninger vurderes at have været **udgiftsneutralt**. Budgetterne er

ganske vist højere i dag end tidligere, hvilket skyldes, at der i dag bevilliges lønkroner efter et andet princip end tidligere – efter indvisiteret tid.

3.6 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel

Arbejdstidsmodellen har understøttet den ændrede opgavevaretagelse, og modellens tiltænkte rolle som led i denne ændring har fungeret efter hensigten.

Modellen giver samlet set mulighed for fleksibilitet, så enhver medarbejder har bedre mulighed for at forene arbejdsliv med privatliv.

På Solvænget har det været en udfordring at få ressourcer nok til de aktiviteter, man gerne ville gennemføre med beboerne. I forbindelse med udformningen af arbejdstidsmodellen og forberedelsen af omlægningen havde medarbejdere og ledelse på Solvænget forestillet sig, at det ville give flere muligheder, end der har vist sig at være tid til i virkeligheden. I den forbindelse fremhæver medarbejderne vigtigheden af at være realistisk med, hvor mange ekstra aktiviteter en sådan omlægning af arbejdstiden og opgavevaretagelsen giver mulighed for.

Det vurderes endvidere, at aftalens fem sammenhængende fridage kan skabe et kommunikationsunderskud forstået på den måde, at den faglige udveksling medarbejderne imellem kommer til at foregå på skrift frem for verbalt. I den forbindelse oplever medarbejderne nogle gange, at skriftlig kommunikation er mere besværlig og mindre fyldestgørende end mundtlig overlevering.

På sigt kan det blive aktuelt, at arbejdstidsmodellen også skal omfatte natpersonalet. I den forbindelse er ledelsen opmærksom på, at der kan udvikle sig to forskellige arbejdskulturer på den samme arbejdsplads; dag-/aftenvagter overfor nattevagter.

3.7 Gode råd

På Solvænget har ledelse og personale været igennem en lærerig proces omkring indgåelse af den lokale arbejdstidsmodel som led i den nye opgavestruktur. Den nye struktur og arbejdstidsmodel har ledelse og medarbejdere nu arbejdet ud fra i mere end et år og aftalt at gøre permanent med tre måneders opsigelse.

Medarbejdere og ledelse på Solvænget fremhæver følgende gode råd omkring arbejdet med den lokale arbejdstidsaftale:

- Det kræver tid, ressourcer, energi og engagement.
- Vigtigt at holde fokus i processen og at holde diskussionen på sporet, også når "bølgerne går højt".
- Vigtigt at have en "kerne" af medarbejdere med højt fagligt fokus i processen, der kan fungere som "lokomotiver".
- Det er vigtigt at tage sig tid til processen – og i den forbindelse bevare tålmodigheden.
- Medarbejderne skal inddrages fra "første fløjt" og have følelsen af at være med til at træffe beslutninger. Herunder skal medarbejderne løbende præsenteres for udviklingen af modellen.
- Medarbejderne skal kunne se målet og ideen med at lave radikale ændringer i arbejdstiden og dens tilrettelæggelse.
- Man skal opstille realistiske/realiserbare mål.

4. Gudenåkollegiet, Vejle Amt

På Gudenåkollegiet har man valgt at indføre en lokal arbejdstidsaftale bl.a. ud fra ønsket om at synliggøre medarbejdernes fleksibilitet samt give øget selv- og medbestemmelse på arbejdstid og arbejdsopgaver. Processen blev igangsat i starten af november 2001. Aftalen blev forhandlet endeligt på plads den 24. juni 2002 og trådte i kraft den 1. september 2002.

4.1 Om Gudenåkollegiet

Gudenåkollegiet er en institution i Vejle Amt, der tager sig af mennesker med autisme eller Aspergers syndrom.

Gudenåkollegiets tilbud består af Kollegiet, Kildebo, Overbygård 14-16 samt Værkstedet. Botilbudene har en samlet normering på 29 pladser.

- Kollegiet er et amtsligt botilbud med ti pladser, hvor målet er, at beboerne kan flytte til et mindre indgribende tilbud efter et til fem år.
- Kildebo betragtes som et varigt amtsligt botilbud med otte pladser. Beboerne er personer med større behov for støtte end på Kollegiet. Personalet på Kildebo arbejder i stor udstrækning med ti timers vagter. Til sammenligning benytter Kollegiets personale sig af relativt kortere vagter indenfor rammerne af arbejdstidsmodellen.
- Overbygård 14-16 er et kommunalt bofællesskab med 11 pladser, der drives af Gudenåkollegiet. Målet med Overbygård 14-16 er at give brugerne et tilbud, der ligner andre private boformer.
- Værkstedet med 30 pladser tilbyder beskæftigelse indenfor metal, grafik, montering, gartneri, pedel og private arbejdspladser.

Gudenåkollegiet er siden oprettelsen i 1987 vokset fra ca. 12 medarbejdere til p.t. ca. 42 medarbejdere fordelt på faggrupperne SL, HK og SiD.

På de tre ovennævnte botilbud varetager socialpædagoger dag- og aftenvagter samt nattevagter i weekenden. Nattevagter i hverdage udføres af ufaglærte, der tillige forestår rengøring. På Værkstedet arbejder personalet kun i dagvagter, hovedsageligt 8-16.

De forskellige vagtformer giver forskellige behov i forhold til den lokale arbejdstidsaftale, hvilket tages op i de følgende afsnit.

4.2 Den lokale arbejdstidsmodel

Den decentrale arbejdstidsaftale gælder for pædagogerne og værkstedsassistenterne. Aftalen blev til i tæt samarbejde mellem Socialpædagogernes Landsforbund (SL) i Vejle, Gudenåkollegiet og Vejle Amt.

I den lokale arbejdstidsaftale er der taget hensyn til brugerens behov, personalets ønsker og opgaveløsningen i organisationen.

Den valgte model tager udgangspunkt i en "time-bank", der giver mulighed for en mere fleksibel afspadseringsform og i sammenhæng hermed en bedre betaling for, at man påtager sig ekstratimer.

Planlægningen af arbejdstiden sker med udgangspunkt i en fast "rulleplan", der løber over otte uger. Planen udarbejdes af lederen på den enkelte afdeling (eller en medarbejder, der fast har fået ansvaret herfor). Hvis medarbejderne har ønsker om afvigelser i forhold til planen – fx om ekstravagter eller -timer for at opspare fridage - går disse via den daglige leder, der koordinerer og prioriterer i forhold til de øvrige medarbejdere. I planen er bl.a. indarbejdet en fast ugentlig fridag til hver medarbejder.

Rulleplanen ophæves i ferieperioder, påske og jul, for at tilgodese medarbejdernes individuelle ønsker og for at kunne tilrettelægge arbejdet så hensigtsmæssigt som muligt i forhold til brugerne.

Indeholdt i Gudenåkollegiets decentrale arbejdstidsaftale er:

- At der planlægges med en brutto-årsnorm på 1924 timer minus helligdage for at imødekomme såvel medarbejderes ønske om opsparring af timer som Gudenåkollegiets ønske om

en mere fleksibel opgaveløsning. Over- og underskud registreres i "timebanken". Dog skal over- og underskud holdes inden for +30 og -10 timer over et år, medmindre andet er aftalt med den nærmeste leder.

- Medarbejderne kan planlægge vagter op til 13 timer. Timerne udover de ti afregnes time til time. Optjente timer skal primært bruges til at nedbringe antallet af arbejdsweekender.
- Ledelsen kan planlægge vagter op til ti timer. Planlagt arbejde over ti timer honoreres med +50 %. Omvendt honoreres planlagt arbejde under fem timer med mindst fem timer.
- Alle honoreres for deres fleksibilitet i henhold til deres ansættelsesbrøk (fleksibilitetstillæg). Betalingen dækker samtidig varslingsbetaling for omlagt tjeneste og rådighedstjeneste, over-/merarbejde, inddragelse af fridøgn og delt tjeneste. Der betales overtidsbetaling ved inddragelse af beskyttede fridage efter gældende overenskomst. Medarbejdere og leder er gensidigt ansvarlige for, at afviklingen af timer sker hensigtsmæssigt i forhold til Gudenåkollegiets tarv.
- Alle fastansatte pædagoger og værkstedsassistenter har afsat et antal timer til administration (AD-timer). Døgnpersonalet har 104 timer og dagpersonalet 91 timer årligt. Den månedlige planlagte arbejdstid er reduceret med 1/12 af henholdsvis de 104 og de 91. Den enkelte medarbejder er selv ansvarlig for at afvikle AD-timerne.
- Tillæg for arbejde aften og nat samt søn- og helligdage delvis indregnes i arbejdstiden delvis udbetales som et fast månedligt tillæg.
- At hviletiden nedsættes fra 11 til otte timer, dog maksimalt fire gange om måneden, for at give mulighed for mere sammenhængende frihed, fast frihed og andre personlige ønsker.
- Modellen indeholder, at medarbejderne har en fast ugentlig fridag.

4.3 Aftaleprocessen

Behovet for at indgå en lokal arbejdstidsaftale på Gudenåkollegiet blev identificeret i et samspil mellem centerlederen og tillidsrepræsentanten. Begge parter var enige om behovet for at få nedskrevet i for-

vejen uformelt eksisterende aftaler i en arbejdstidsaftale, der dermed kunne gøre aftalerne formelle.

Derudover skal aftalen ses som et led i Vejle Amts nye personalepolitik, hvor der i stigende grad er sat fokus på brugernes ønsker og behov, medarbejdernes trivsel samt udvikling og kvalitet i ydelserne.

Samtlige medarbejdere har været involveret i processen, der bl.a. har inkluderet spørgeskemaer og en række informationsmøder. Desuden har alle informationer om forløbet været tilgængelige på Gudenåkollegiets interne hjemmeside.

Tankerne bag den lokale arbejdstidsaftale på Gudenåkollegiet kan sammenfattes til bl.a. at:

- Honorere medarbejderne for deres fleksibilitet.
- Give øget selv- og medbestemmelse på arbejdstider og -opgaver.
- Fremme arbejdsmiljøet, herunder fastholde og udvikle Gudenåkollegiet som en attraktiv arbejdsplads.
- Sikre, at medarbejdere på alle afdelinger har samme muligheder for fleksibilitet og medindflydelse.
- Optimere organisationen med hensyn til opgaveløsningen, idet fleksibiliteten giver mulighed for at tilpasse opgavevaretagelsen i forhold til brugernes behov, fx ved at tage på længere udflugter, som kræver længere vagter.
- Synliggøre allerede eksisterende fleksibilitet blandt medarbejderne, dvs. muligheden for at få allerede eksisterende aftaler på skrift.

Der er blevet nedsat en følgegruppe, der har til opgave løbende at evaluere og justere aftalen. Den første evaluering/justering har fundet sted i starten af 2003. Følgegruppen er indtil videre ikke kommet med anbefalinger til justeringer.

4.4 Implementering af arbejdstidsmodellen

Gudenåkollegiets ledelse og tillidsrepræsentant fremhæver vigtigheden af, at der er "ambassadører" for aftalen, der kan henvise medarbejdere til den decentrale arbejdstidsaftale; hvad står der i aftalen, og hvad kan aftalen bruges til for den enkelte.

Denne "tovholder-funktion" i implementeringsfasen var især vigtig, da aftalen var ny for alle i efteråret 2002 men er i dag lige så vigtig, når nye medarbejdere tiltræder.

Gudenåkollegiet består af forskellige afdelinger med forskellige behov for tilrettelæggelse af arbejdstiden. Eftersom aftalen har karakter af rammer, som medarbejdere og ledelse i den enkelte afdeling kan vælge at udnytte på forskellig vis, og i større eller mindre grad, har der udviklet sig lidt forskellig praksis og normer i brugen af aftalen. I den forbindelse har det været oplevet som en udfordring at gøre arbejdstidsaftalen nærværende og relevant for alle afdelinger.

4.5 Effekter

Gudenåkollegiets lokale arbejdstidsaftale er langt hen ad vejen en nedskreven version af allerede eksisterende praksis og forventninger mht. fleksibilitet. På Gudenåkollegiet mener man således heller ikke at kunne identificere nogle effekter af aftalen på arbejdsmiljø, sygefravær og tilfredshed. Der har snarere været tale om fastholdelse af gode forhold.

Effekterne af arbejdstidsaftalen kan sammenfattes i følgende punkter:

- En af de væsentlige effekter af aftalen har været, at de **uskrevne regler nu er nedskrevet**. Gudenåkollegiets arbejdskultur er nu formuleret på skrift.
- En anden effekt er, at aftalen har haft den effekt, at medarbejderne nu **honoreres for deres fleksibilitet i form af et fast månedligt løntillæg**.
- En tredje væsentlig effekt er den **større frihed til selv at planlægge arbejdet**. De 104 årlige AD-timer (2 ugentlige

timer) fremhæves som et område, hvor den enkelte medarbejder selv kan tilrettelægge arbejdet, så det udføres på de mest hensigtsmæssige tidspunkter i forhold til fx familie, transport etc.

- Medarbejderne oplever stor tilfredshed i arbejdet hvad angår **fast ugentlig fridag samt muligheden for opsparing i "time-banken"**. Den faste ugentlige fridag giver medarbejderne mulighed for at planlægge - over længere perioder - ift. deres fritidsinteresser og familie. "Time-banken" giver medarbejdere mulighed for at have arbejdsperioder, hvor der opspares mange timer efterfulgt af perioder med helt eller delvis arbejdsfri.
- Opgjort i kroner og øre vurderes det, at **aftalen har kostet penge**. Dog sættes der spørgsmålstegn ved, hvor meget det i sidste ende kommer til at koste ekstra, når man vejer økonomien op mod større fleksibilitet og smidighed i systemet. Dertil skal ses, at aftalen vurderes at have reduceret ressourcerne til lønadministration betydeligt, som følge af at den enkelte medarbejder får udbetalt det samme beløb hver måned.
- Institutionens **brugere kan imødekommes med større fleksibilitet** som bl.a. betyder, at arbejdstiden tilrettelægges ud fra brugernes behov.
- Der er opnået **større forståelse blandt de forskellige afdelinger** og faggrupper gennem øget samarbejde som følge af arbejdet med og indførelsen af arbejdstidsaftalen.
- Større inddragelse af medarbejdere i planlægning af arbejdstiden har haft en **positiv effekt på samarbejdsrelationen** mellem ledelse og medarbejdere.
- Medarbejdernes opfattelse af aftalen er, at den er lavet for begge parter. Dvs. aftalen har haft den tilsigtede effekt, at **alle parter føler ejerskab til aftalen**.

4.6 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel

Modellen giver samlet set bedre mulighed for fleksibilitet, så enhver medarbejder kan forene job med privat-/fritidsliv. Det vurderes endvidere, at modellen tilgodeser alle medarbejdertyper og ikke kun fx børnefamilier.

På sigt er der planer om, at arbejdstidsmodellen skal udvikles og udbygges i takt med institutionens udvikling. Herunder omtales formulering af en seniorpolitik som et konkret område Gudenåkollegiet vil arbejde med ift. arbejdstidsaftalen.

4.7 Gode råd

På Gudenåkollegiet har de været igennem et positivt forløb omkring indførelsen og arbejdet med en lokal arbejdstidsaftale. I den forbindelse fremhæves følgende gode råd:

- Arbejdstidsaftalen skal formuleres i fredstid – dvs. der skal som udgangspunkt være et godt samarbejdsclima mellem ledelse og medarbejdere, idet det kræver tillid og godt samarbejde at nå til enighed om en aftale. Der skal bl.a. være tillid til, at øgede muligheder for fleksibilitet ikke misbruges af modparten.
- Ledelse såvel som medarbejdere skal kunne se fordelene ved en lokal arbejdstidsaftale.
- Når beslutningen om at indgå en lokal arbejdstidsaftale er truffet, er det vigtigt, at både ledelse og medarbejdere indgår i et parløb omkring aftaleprocessen på en sådan måde, at alle parter føler et ejerskab til aftalen. Et godt råd fra Gudenåkollegiet i den forbindelse er, at selve formuleringen og udformningen af aftalen er "skræddersyet" til den enkelte arbejdsplads. Dvs. institutioner, der vil indgå en lokal arbejdstidsaftale, skal have deres egen proces. Denne anbefaling betyder, at den enkelte institution skal være tilbageholdende med at adoptere fremgangsmåder og formulerede arbejdstidsmodeller fra institutioner som Gudenåkollegiet, der har været igennem en sådan proces.

- I implementeringsfasen er det vigtigt at skabe synlighed omkring aftalens indgåelse bl.a. gennem information og åbenhed. I denne fase er det essentielt, at der på arbejdspladsen er "ambassadører" for aftalen, der kan henvise folk til den decentrale arbejdstidsaftale, herunder gøre opmærksom på hvad der står i aftalen, og hvad den kan bruges til.
- Det er tillige et godt råd at undgå sammenfald med andre større ændringer på arbejdspladsen for at skabe fokus på og forståelse for arbejdstidsmodellen.

5. Medicinsk afdeling M43, Sønderborg Sygehus, Sønderjyllands Amt

I maj 2000 iværksatte Sønderjyllands Amt og Dansk Sygeplejeråd forsøgsprojektet "Projekt Arbejdstidstilrettelæggelse" med det formål at finde ud af, hvordan man kunne skabe bedre arbejdsforhold for hospitalspersonalet i Sønderjyllands Amt. Forbundet af Offentligt Ansatte tiltrådte efterfølgende aftalen. I projektet opfordredes udvalgte afdelinger til at eksperimentere med nye arbejdstids- og aflønningsmodeller.

De fleste af forsøgsprojekterne var resultatet af en række workshops, som afholdtes lokalt i afdelingerne. Efter godt 2½ års forsøg med forskellige modeller, blev der i oktober 2002 indgået en lokal arbejdstidsforsøgsaftale for sygeplejersker samt social- og sundhedspersonale ansat ved fire forskellige afdelinger i Sønderjyllands Amt. I oktober 2003 afsluttedes "Projekt Arbejdstidstilrettelæggelse", og den lokale forsøgsaftale afløstes af en fælles virksomhedsaftale gældende for Sønderborg, Haderslev, Tønder og Aabenraa Sygehuse.

Virksomhedsaftalen udgør en ramme, men selve indholdet skal de enkelte afdelinger selv forhandle sig frem til. Den nye lokale arbejdstidsaftale for M43 er i skrivende stund endnu ikke udarbejdet. Således vil denne casebeskrivelse tage udgangspunkt i de 3½ år med "Projekt Arbejdstidstilrettelæggelse" samt den gældende praksis i afdelingen.

5.1 Om Sønderborg Sygehus

Sønderborg Sygehus er amtets hovedsygehus. Det er samtidig amtets største sygehus med 409 sengepladser og en personalenormering på 1.305 personer.

Fra januar 1995 er kompetencen blevet decentraliseret, så den enkelte afdeling selv har det økonomiske ansvar for, hvad der købes af medicin og lægelige artikler. Ligeledes har afdelingen selv ansvar for, hvordan personaleressourcerne anvendes. Afdelingen er normeringsstyret.

5.2 Aftaleprocessen

Foranlediget af sygeplejerskernes strejke i forbindelse med lønforhandlingsprocessen i 1999 overvejede Dansk Sygeplejeråd og Sønderjyllands Amt i fællesskab, hvad man lokalt kunne gøre for at forebygge denne form for konflikter. Parterne blev enige om, at der skulle afprøves nye modeller for arbejdstidstilrettelæggelse, samarbejdsforhold samt kompetenceforhold i Sønderjyllands Amt. Fokus skulle flyttes fra arbejdstidens længde og de traditionelle honoreringsformer, og i stedet skulle fleksibilitet prioriteres.

Visionerne for "Projekt Arbejdstidstilrettelæggelse" kan sammenfattes i følgende punkter:

- At den enkelte medarbejder opnår bedre sammenhæng mellem arbejdstid og familie/ fritidsliv.
- At medarbejderindflydelsen bliver større og at tilfredsheden højnes.
- At kvaliteten i patientplejen bliver forbedret.
- At der skabes bedre sammenhæng mellem arbejdstid og arbejdsmiljø.

Til forsøgsprojektet blev udvalgt en række afdelinger.⁴

I sommeren 2000 fandt et fælles opstartsseminar sted, hvor de otte deltagende afdelinger sammen med Dansk Sygeplejeråd, FOA og Sønderjyllands Amt aftalte, hvad forløbet skulle indeholde. Seminaret blev fulgt op af en fælles midtvejs- og slutkonference. Undervejs i forløbet har der været afholdt en række lokale workshops i de enkelte afsnit.

I afsnit M43 blev der afholdt otte workshops af hver en eftermiddags varighed, hvor medarbejderne ved hjælp af brainstorm reflekterede over, hvilke ændringer de kunne forestille sig udført i afdelingen. Workshops'ene tog udgangspunkt i forskellige temaer, fx teambuilding, kompetencer, fleksbank, arbejdsorganisering, vagtfordeling etc. De forskellige workshops kom i høj grad til at tage udgangspunkt i

⁴ Alle medarbejdere, der deltog i forsøgsprojektet, fik i perioden et løntillæg på 500 kr. om måneden.

sygehusets generelle strategi, som bl.a. indeholdt et ønske om at udvikle sygehuset til en lærende organisation samt have fokus på værdibaseret ledelse.

På baggrund af disse workshops gennemførte man løbende og på forsøgsbasis følgende ændringer i afsnit M43:

- Oprettelse af fleksbank, hvor over- eller underskud af timer kunne overføres over flere måneder. I praksis kunne man have et over- eller underskud på omkring to dage, svarende til ca. 16 timer. Dette gjorde fleksibiliteten for den enkelte medarbejder større, så den enkelte fx havde mulighed for at møde en time senere eller gå en time tidligere – og så en anden dag blive længere, fx ved travlhed. I praksis blev fleksbanken brugt til at give mulighed for overlap mellem nat- og dagvagter. Ved travlhed skulle nattevagterne fx blive en halv time længere. Kursus- og mødeaktiviteter kunne indgå i timebanken, hvilket øgede medarbejdernes motivation til at deltage.
- Mulighed for 12-timers vagter – også om natten, såfremt den enkelte medarbejder ønskede det. 12-timers vagterne blev planlagt på almindelig vis i forbindelse med udarbejdelsen af den almindelige vagtplan.
- Forsøgsordning, hvor medarbejderne i fællesskab skulle sammensætte vagtplanen med udgangspunkt i alle medarbejdernes "ønske-vagter". Dette forsøg blev gennemført, for at medarbejderne skulle få en forståelse for, hvor svært det er at opfylde alles ønsker ved udarbejdelsen af en vagtplan. En mere permanent ordning blev, at en medarbejder (og ikke en leder som tidligere) stod for udarbejdelsen af vagtplanen. Normperioden på afsnit M43 er på 12 uger. Vagtplanen bliver lagt minimum en måned, inden den træder i kraft, og de ansatte skal blot komme med deres ønsker umiddelbart inden vagtplanlægning.
- Dispensation fra 11-timers reglen, således at hvileperioden kan nedsættes til otte timer en gang om ugen.
- Dispensation for ugentligt fridøgn: for de medarbejdere, der ønsker det, er det muligt, at der kan være op til 12 døgn mellem to fridøgn.

- Effektivisering af arbejdsgange. Fx blev medarbejderne enige om, at nattevagterne skulle dele medicin ud i stedet for dagvagterne, som havde meget andet at se til.
- Med udgangspunkt i sygehusets generelle strategi gjorde afdelingen forsøg med "Tildelt, tillempet patientpleje". Filosofien i tildelt, tillempet patientpleje er, at medarbejderne tager sig af hele plejen af få patienter ad gangen, for dermed at øge kvaliteten og kontinuiteten i plejen for patienten.

I hele forsøgsperioden var medarbejderne i afdelingen garanteret deres hidtidige garantiløn (beregnet som et gennemsnit af deres garantiløn i de forudgående tre måneder før forsøgenes indførelse). Derudover blev udregnet et fast vagttillæg på baggrund af antallet af hhv. dag-, aften- og nattevagter. Som en form for margin blev anvendt et løntillæg på 18 pct. af dette faste vagttillæg.⁵ Først i det øjeblik at medarbejderen havde overskredet det ønskede antal vagter med mere end 18 pct., blev der udbetalt overarbejdspenge. Det var den enkelte medarbejders ansvar selv at administrere, hvornår overarbejdet overskred marginen på 18 pct.

Med denne model fik medarbejderne reelt en fast løn hver måned.

5.3 Effekter

"Projekt Arbejdstidstilrettelæggelse" endte som sagt med indførelsen af den nye virksomhedsaftale. Indtil den nye virksomhedsaftale er udmøntet, honoreres der indtil videre efter de centrale aftaler. Med fastlønsmodellen blev der meget fokus på retfærdighed, da der ikke var en følelse af, at løn og indsats altid hang fornuftigt sammen. For den enkelte medarbejder var aflønningssystemet besværligt og ressourcekrævende at administrere.

Derudover er de andre elementer i projektet stadig gældende praksis i afsnit M43. Dog er fleksbank-konceptet ikke anvendt i lige så høj grad som tidligere, da overarbejdstimer honoreres og derfor ikke kan spares op i fleksbanken. Fleksbanken kan kun bruges i forbindelse

⁵ Dette 18 pct. større vagttillæg var udover de 500 kr. om måneden, som hver medarbejder fik for at være med i projektet.

med fx møder, eller hvis medarbejderne deltager i fagligt relevante kurser i fritiden.

Med dette udgangspunkt kan effekterne af arbejdstidsaftalen sammenfattes i følgende punkter:

- Projektet har forpligtet medarbejderne til at prøve nogle nye ting og har dermed ført til en **større forandringssparathed** i afdelingen.
- Der er sket en demokratisering af beslutningsprocesserne på afdelingen. Der er opnået **større medarbejderengagement og medarbejderindflydelse** i forhold til arbejdstilrettelæggelse og daglig drift. Fx er eventuelle ikke på forhånd planlagte fridage ikke noget, der aftales med afdelingssygeplejersken men derimod i samråd med kollegerne.
- Da arbejdsgiveren nu er forpligtet til at tage hensyn til medarbejdernes ønsker, er det blevet mere **legitimt for den enkelte medarbejder at have ønsker til egen vagtplan**. Dette kan give større fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen.
- **Det at tilrettelægge vagtplanen er blevet sværere**, idet der skal tages hensyn til mange medarbejders ønsker. I projektperioden var det også problematisk at få dækket helligdage ind, da disse blev honoreret til det samme som hverdage. (Efter projektets afslutning er det ikke længere tilfældet. Fokusgruppen med medarbejderne peger på, at medarbejderne til gengæld er blevet mere opsat på, at de også får tildelt de vagter, som de har ønsket, da det ellers får økonomiske konsekvenser for dem.)
- Det, at medarbejderne har stor indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen, har ført til stor medarbejdertilfredshed i afdelingen. Men samtidig opleves det af medarbejderne som problematisk, at **den enkelte medarbejders behov sættes over kontinuitet for hele afdelingen og patienterne**. Særligt synes medarbejderne, at dette er paradoksalt, da de samtidig kører projekt "tildelt, tillempet patientpleje". Fx kan arbejdstiden være tilrettelagt, så den enkelte medarbejder ikke er på arbej-

de flere dage i træk men i stedet hver anden dag, hvilket ikke skaber kontinuitet i forhold til patienterne.

- Sygefraværet er blevet mindre og ligger i den gode ende sammenlignet med andre afdelinger på sygehuset. Specielt **”mandags- og fredagssyge” er der ikke meget af.**
- Processen har åbnet op for nogle diskussioner blandt medarbejderne og arbejdsprocesser, der ikke har fungeret hensigtsmæssigt er kommet frem til overfladen. Dette **førte i en overgang til en meget dårlig stemning på afdelingen.** En workshop, hvor der blev taget hul på en kompetencediskussion førte til stridigheder mellem sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter. Det resulterede i stor uenighed i afdelingen, som kulminerede i, at afdelingssygeplejersken og flere social- og sundhedsassistenter forlod afdelingen.
- Projektet førte til **rationalisering af nogle arbejdsgange og førte dermed til en bedre ressourceudnyttelse,** idet nogle opgaver, såsom sårskifte og medicinuddeling blev varetaget af nattevagten.
- Medarbejderne var overordnet set meget tilfredse med fleksbanken. Det gav større fleksibilitet i hverdagen. Modellen dannede også et **bedre grundlag for faglig udvikling,** idet det gav medarbejderne større incitament til at deltage i aktiviteter uden for arbejdstiden.
- Medarbejderne har været stolte over at være med i projektet.

5.4 Vurdering af den valgte arbejdstidsmodel

Forsøgsprojekterne har samlet set åbnet op for en større dialog omkring arbejdstidstilrettelæggelse og aflønning. Der er stor medarbejdertilfredshed i afdelingen, hvilket hænger sammen med en stor grad af indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen sammenlignet med andre afdelinger på sygehuset.

Uddelegeringen af skemalægningen har samtidig betydet, at afdelingens ansatte er blevet opmærksomme på, at det er en svær proces at give alle medarbejderne et vagtskema, som de er tilfredse med, og som samtidig tager hensyn til afdelingens bemanning. Det har blandt medarbejderne givet forståelse for og dialog om, at det er et fælles ansvar at tilrettelægge arbejdstiden til egne, kolleger og afdelingens bedste.

Forsøgsprojekterne har betydet en række forskellige tiltag, og udfordringen synes nu at være at få forankret initiativerne i den nye virksomhedsaftale. Medarbejderne oplever, at de har afprøvet en række spændende initiativer, og at de er blevet stillet nogle ting i udsigt, som nu ikke længere indfries og praktiseres. Medarbejdernes opfattelse er, at dette dels er, fordi den nødvendige døgnbemanning sætter nogle naturlige grænser for fleksibilitet og dels fordi, ambitionerne med projektet er blevet nedtonet pga. besparelser. Et generelt indtryk er derfor, at ambitionsniveauet fra ledelsens side har været for højt.

5.5 Gode råd

På baggrund af casen kan fremhæves følgende gode råd:

- Der skal være en stærk vilje bag projektet og motivation for at foretage ændringer. Det kræver mange ressourcer at gennemføre et sådant projekt.
- Man skal vide, hvor man vil hen med projektet og have nogle succeskriterier for dets udførelse.
- Det er vigtigt, at medarbejderne mærker, at de har reel indflydelse. At stille medarbejderne i udsigt, at de har mulighed for at få stor indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen og derefter vende tilbage til den oprindelige arbejdstidsmodel, virker demotiverende for medarbejderne og skaber ikke tillid mellem medarbejdere og arbejdsgivere.
- Som ledelse skal man nogle gange holde sig tilbage og lade være med at tage nogle beslutninger. Det er bedre, at medarbejderne selv gennemgår den proces, der ligger i at tage beslutninger. Så bliver de vedtagne regler også overholdt.