



KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og KTO

Evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler

Sammenfattende rapport

April 2004

Indhold

Side

1. Indledning.....	1
1.1 Metode.....	1
1.1.1 Survey	2
1.1.2 Casestudier.....	4
1.2 Afrapporteringens struktur.....	5
2. Resultater og konklusioner	6
2.1 Kendskab til og anvendelsen af rammeaftalen	6
2.1.1 Kendskab til aftalen på arbejdspladser, som ikke har en lokal arbejdstidsaftale.....	6
2.1.2 Anvendelse	7
2.1.3 Konklusion	8
2.2 Formål og effekter af lokale arbejdstidsaftaler	9
2.2.1 Formål	9
2.2.2 Effekter	12
2.2.3 Sammenhæng mellem formål og effekt.....	19
2.2.4 Konklusion	19
2.3 Udfordringer og barrierer.....	20
2.3.1 Udfordringer på arbejdspladser med lokale arbejdstidsaftaler.....	20
2.3.2 Årsager til at der ikke er indgået en lokal arbejdstidsaftale.....	22
2.3.3 Konklusion	24
2.4 Påvirkning af samarbejdsrelationerne	25
2.4.1 Konklusion	27
3. Gode råd fra casearbejdspladserne.....	28

1. Indledning

Ved overenskomstforhandlingerne i 1999 blev der mellem KTO og de (amts)kommunale arbejdsgivere indgået en rammeaftale om decentrale arbejdstidsaftaler. I samme forbindelse blev det vedtaget, at aftalen skulle evalueres efter 4 år.

Evalueringen er gennemført af Rambøll Management i samarbejde med følgegruppen for rammeaftalen.

Nærværende rapport udgør den sammenfattende afrapportering af evalueringen.

Formålet med evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er følgende:

- At afdække i hvilket omfang rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er kendt og anvendt, herunder om de lokale parter har forholdt sig til mulighederne i rammeaftalen.
- At vurdere de effekter lokale arbejdstidsaftaler har haft i forhold til bl.a. de grundprincipper parterne har fastsat i rammeaftalen.
- At identificere evt. barrierer for lokalt at anvende aftalen.
- At belyse om, og i givet fald hvordan rammeaftalen har påvirket samarbejdsrelationerne lokalt mellem parterne.

1.1 Metode

Evaluering af rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er gennemført som en kombination af to evalueringsmetoder:

1. Survey til indhentning af kvantitative data om anvendelsen af rammeaftalen.
2. Casestudier på fire arbejdspladser, der har indgået lokale arbejdstidsaftaler, til at uddybe og supplere survey'ens resultater.

Surveyen og casestudierne er afrapporteret selvstændigt. Disse delrapporter fungerer som bilag til nærværende rapport. I denne rapport

sammenfattes resultaterne af disse delrapporter i forhold til evalueringens formål.

1.1.1 Survey

Surveyen afdækker, i hvilket omfang rammeaftalen er kendt og anvendt. Surveyen er med til at identificere effekter, eventuelle barrierer for anvendelse samt påvirkning af samarbejdsrelationer lokalt mellem parterne.

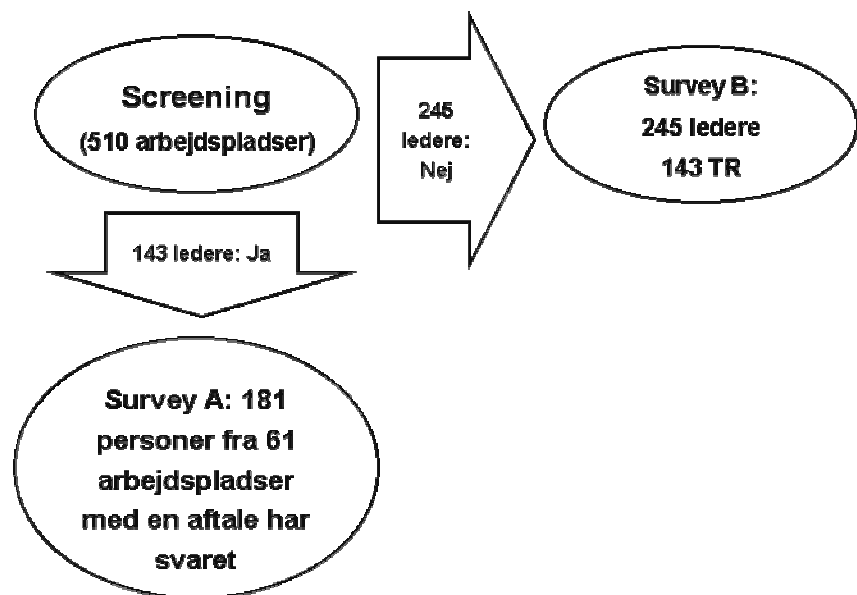
Surveyen er gennemført som en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, institutions- eller afdelingsledere, organisationspolitikere samt ledere på administrationsniveau. Disse parter er repræsenteret inden for følgende serviceområder:

- Det administrative område
- Daginstitutionsområdet
- Det sociale område
- Sygehusområdet
- Det tekniske område
- Undervisningsområdet
- Ældreområdet

Undersøgelsen er gennemført blandt arbejdspladser, der er omfattet af en lokal arbejdstidsaftale og blandt arbejdspladser, som ikke er omfattet.

I alt blev der telefonisk rettet henvendelse til 510 arbejdspladser fordelt på ovenstående serviceområder. Af de 510 arbejdspladser blev der etableret kontakt til 388 arbejdspladser. Heraf svarede 245 ledere, at de ikke har en lokal arbejdstidsaftale, mens 143 ledere i første omgang oplyste, at de havde en lokal arbejdstidsaftale. Flere af disse har enten ikke besvaret de udsendte spørgeskemaer eller meddelt, at de alligevel ikke har en lokal arbejdstidsaftale. Fra i alt 61 arbejdspladser oplyses, at de har indgået en lokal arbejdstidsaftale.

Det overordnede analysedesign kan samlet set illustreres på følgende måde.



1.1.1.1 Vurdering af det statistiske grundlag

Surveyens metode er nærmere beskrevet i survey-rapporten. Resultaterne skal læses med følgende for øje:

- Surveyen er ikke repræsentativ: De arbejdspladser som blev udvalgt til at deltage i surveyen, udgør således ikke et repræsentativt udsnit af samtlige amtslige og kommunale arbejdspladser i Danmark. Fordelingen af de udvalgte arbejdspladser på de forskellige serviceområder er i stedet foretaget på baggrund af (en vurdering af) antallet af medarbejdere indenfor hvert serviceområde.
- Definitoriske afgrænsningsproblemer: Begrebet lokale arbejdstidsaftaler har vist sig vanskeligt at definere klart overfor survey'ens respondenter. I surveyen er lagt til grund, at en lokal arbejdstidsaftale er en aftale, som foreligger nedskrevet, underskrevet af begge parter og som helt eller delvist fraviger de centrale arbejdstidsregler i overenskomstens aftale om arbejdstid for de involverede faggrupper. Det må formodes at

nogle respondenter, på hvis arbejdsplads der er indgået en lokal arbejdstidsaftale efter overenskomsten/ aftalen om arbejdstid, ikke har besvaret spørgeskemaet på grund af uklarhed om, hvorvidt undersøgelsen alene vedrører lokale arbejdstidsaftaler indgået i henhold til rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler.

- Vurdering af udbredelsen: På grund af de to ovennævnte forhold er det på baggrund af undersøgelsens resultater, ikke muligt at angive en valid værdi for udbredelsen af lokale arbejdstidsaftaler – dvs. hvor stor en andel af alle arbejdspladser, der har benyttet sig af muligheden for at indgå lokale arbejdstidsaftaler.
- Fortolkning af resultaterne: Undersøgelsens resultater giver alene et billede af de umiddelbare erfaringer som ledere, tillidsrepræsentanter, medarbejdere mv. har gjort ved lokale arbejdstidsaftaler, samt belyst baggrunden for at man på nogle arbejdspladser ikke har indgået en decentral arbejdstidsaftale. De resultater, som drejer sig om vurderinger og holdninger hos undersøgelsens respondenter, er ikke vægtede i forhold til hvor mange respondenter, der har deltaget fra den enkelte arbejdsplads. Disse resultater kan således ikke betragtes som repræsentative for de 61 arbejdspladser, som disse respondenter kommer fra.

For uddybning af, hvordan surveyens resultater skal læses, henvises til survey-rapportens afsnit 2.2.

1.1.2 Casestudier

Casestudierne er blevet brugt til at supplere surveyens resultater, idet de giver et mere nuanceret billede af f.eks. hvordan forskellige arbejdspladser har udnyttet muligheden for at indgå lokale arbejdstidsaftaler, og hvilke udfordringer processen har givet.

De fire arbejdspladser er:

- Rådhuset, Ejby Kommune

- Plejehjemmet Solvænget, Allerød Kommune
- Gudenåkollegiet, Vejle Amt
- Medicinsk afsnit M43 på Sønderborg Sygehus, Sønderjyllands Amt

For en uddybning af metoden se venligst afsnit 1 i case-rapporten.

1.2 Afrapporteringens struktur

Efter denne indledning følger en gennemgang og opsamling af resultaterne fra henholdsvis surveyen og de fire casebeskrivelser. De samlede resultater herfra kan som nævnt læses i sin helhed i de to delrapporter. Endelig indeholder afsnit 3 gode råd fra casearbejdspladserne.

2. Resultater og konklusioner

Som nævnt i indledningen har det været evalueringens formål:

- At afdække i hvilket omfang rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler er kendt og anvendt, herunder om de lokale parter har forholdt sig til mulighederne i rammeaftalen.
- At vurdere de effekter lokale arbejdstidsaftaler har haft i forhold til bl.a. de grundprincipper parterne har fastsat i rammeaftalen.
- At identificere eventuelle barrierer for lokalt at anvende aftalen.
- At belyse om, og i givet fald hvordan rammeaftalen har påvirket samarbejdsrelationerne lokalt mellem parterne.

I det følgende gennemgås resultater og konklusioner i henhold til formålene på baggrund af resultaterne fra surveyen og casestudierne. For en uddybning af resultaterne henvises til de to delrapporter om henholdsvis survey'en og casestudierne.

2.1 Kendskab til og anvendelsen af rammeaftalen

2.1.1 Kendskab til aftalen på arbejdspladser, som ikke har en lokal arbejdstidsaftale

Ledere og tillidsrepræsentanter fra arbejdspladser, for hvilke der ikke er indgået lokale arbejdstidsaftaler, er blevet spurgt om deres kendskab til aftalen, samt om de har forsøgt at indgå en aftale.

Der er generelt udbredt kendskab til muligheden for at indgå lokale arbejdstidsaftaler blandt ledere og især tillidsrepræsentanter. Ifølge surveyen er der dog en ikke ubetydelig andel (mellem 20 % og 30 % af de adspurgte), som ikke kender til aftalen.

Tabel 1 viser hvordan besvarelsene fordeler sig på de syv sektorer.

Tabel 1: Kendskab til muligheden for at indgå lokale arbejdstidsaftaler fordelt på sektorer

	Vi kender ikke muligheden	Vi kender muligheden men har ikke udnyttet den	Vi har for- søgt, men det har ikke været muligt at indgå aftale	Antal
Administration	21 %	76 %	3 %	68
Daginstitution	45 %	53 %	2 %	97
Social	23 %	62 %	15 %	13
Sygehus	15 %	78 %	7 %	46
Teknik og service	37 %	59 %	4 %	51
Undervisning	23 %	71 %	6 %	48
Ældre	10 %	83 %	7 %	60
Total	27 %	68 %	5 %	383
Ubesvaret				5

På daginstitutionsområdet og teknik- og serviceområdet er kendskabet lavest, mens der på ældreområdet og på sygehusene er det mest udbredte kendskab.

2.1.2 Anvendelse

Blandt de i alt 388 arbejdspladser, som survey'en har omfattet, er der med sikkerhed indgået lokale arbejdstidsaftaler på de 61. På 245 af arbejdspladserne er der med sikkerhed ikke indgået en lokal arbejdstidsaftale¹.

Af surveyen fremgår endvidere, at det på langt hovedparten af de arbejdspladser, der har svaret, ikke opleves som relevant at indgå lokale arbejdstidsaftaler, idet de centralt fastsatte regler vurderes at være fuldt tilstrækkelige.

¹ De daglige ledere på de resterende cirka 80 arbejdspladser har i det indledende telefoninterview svaret, at der er indgået en lokal arbejdstidsaftale for arbejdspladsen, men af forskellige årsager er de fremsendte spørgeskemaer ikke besvaret. Dette forhold uddybes i delrapporten om surveyen.

Kun cirka 5 % af de arbejdspladser, der ikke har indgået en lokal arbejdstidsaftale oplyser, at de har forsøgt, men at det ikke har været muligt at indgå en lokal arbejdstidsaftale.

De arbejdspladser, for hvilke der er indgået en lokal arbejdstidsaftale, har gjort det på mange forskellige måder – alt efter de lokalt definerede formål og behov.

Aftalerne omfatter typisk ikke alle faggrupper på de pågældende arbejdspladser. De fleste af aftalerne i undersøgelsen omfatter således 1-2 faggrupper, om end de fleste af de deltagende arbejdspladser har 3-4 faggrupper repræsenteret på arbejdspladsen.

Hovedparten af de lokale arbejdstidsaftaler surveyen omfatter (61 arbejdspladser) er indgået inden for sygehus-, social-, teknik- & service- samt navnlig undervisningsområdet.

Hovedparten - 2/3 – er indgået for den pågældende arbejdsplads, mens resten af aftalerne omfatter mere end en arbejdsplads.

Lokale arbejdstidsaftaler indeholder typisk afvigelser fra de centralt fastsatte regler i forhold til planlægningen af arbejdstiden. Derudover fraviger aftalerne de centrale regler f.eks. i forhold til regler for ændring i forhold til det planlagte, opgørelsen af den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid, opgørelse og honorering af over-/ merarbejde samt regler for afspadsering.

2.1.3 Konklusion

Det kan således konkluderes, at:

- Der er et udbredt kendskab til muligheden for at indgå lokale arbejdstidsaftaler. Dog er der navnlig indenfor visse service-områder et større ukendskab til muligheden.
- De lokale arbejdstidsaftaler, som er indgået, afviger især fra de centralt fastsatte regler for så vidt angår planlægningen af arbejdstiden.
- På de arbejdspladser, hvor man har valgt ikke at indgå en lokale arbejdstidsaftale er baggrunden, at man vurderer, at de

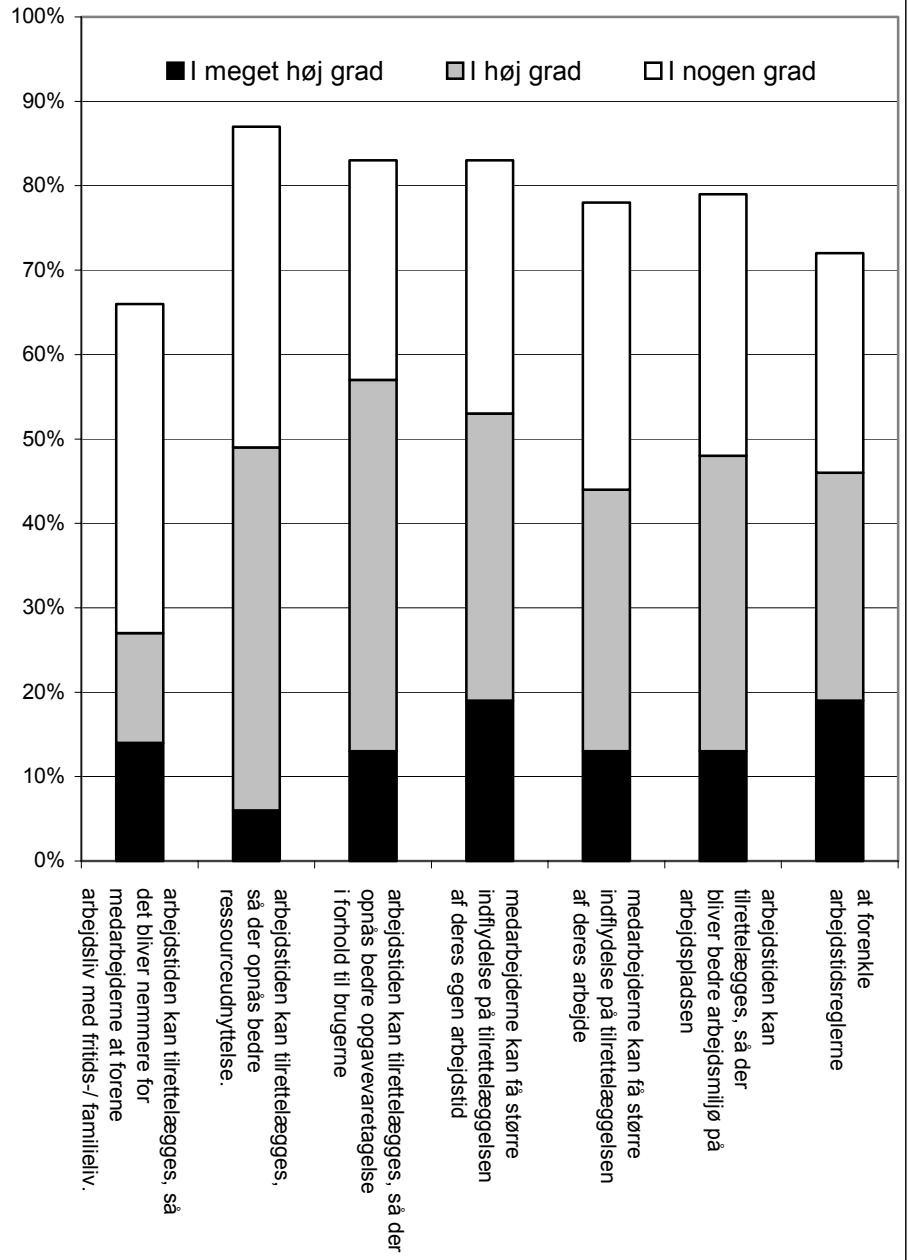
centralt fastsatte regler er fuldt tilstrækkelige til at tilrettelægge arbejdstiden på en hensigtsmæssig måde.

2.2 Formål og effekter af lokale arbejdstidsaftaler

2.2.1 Formål

Ifølge surveyen har formålene været flere og mange. Figur 1 viser respondenternes besvarelse af spørgsmålet om, hvad der var formålene med at indgå den lokale arbejdstidsaftale.

Figur 1: Hvad var formålet med at indgå en decentral arbejdstidsaftale?



Cirka 8 ud af 10 angiver, at formålene har været at opnå en bedre opgavevaretagelse i forhold til brugerne, opnå bedre ressourceudnyttelse, samt større medindflydelse til medarbejderne på tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Mest bemærkelsesværdigt er måske, at relativt færre angiver, at det i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad har været et formål med aftalen, at gøre det nemmere at forene arbejds- og familieliv.

Den overordnede tendens går igen blandt henholdsvis arbejdstagere og arbejdsgivere. Arbejdsgiverne har dog i lidt større omfang end arbejdstagerne i nogen grad, i høj grad eller i meget høj grad prioriteret formål om forenkling, bedre opgavevaretagelse og arbejdsmiljø.

På alle casearbejdspladserne har man villet tilgodese flere formål. I tre af de fire cases har arbejdstidsaftalen indgået som en del af en større omlægning af opgavevaretagelsen. Formålene har været en kombination af flere.

På **Solvænget** har arbejdstidsaftalen understøttet den overordnede omlægning af opgavevaretagelsen på følgende vis.

- Sikre helhed i opgavevaretagelsen i forhold til brugerne, bl.a. ved at ændre principperne for arbejdstid, så medarbejderne arbejder både i dag- og aftenvagter.
- Opnå en bedre ressourceudnyttelse ved at sikre, at weekendvagter kan bemandes med fast personale, og ikke kræver udgifter til vikarer.
- Indføre en arbejdsplan, hvor hver anden friperiode er på 5 dage, for at give mulighed for restitution, og dermed forebygge nedslidning hos medarbejderne.

På den fjerde casearbejdsplads – Gudenåkollegiet – har ønsket om at få nedskrevet allerede eksisterende praksis for fleksibilitet haft en fremtrædende plads blandt en række andre formål.

På **Gudenåkollegiet** er aftalen i vid udstrækning blevet brugt til at formalisere de tidligere uskrevne normer for fleksibilitet på arbejdspladsen. Medarbejdernes allerede eksisterende fleksibilitet er så at sige blevet synliggjort, og samtidig honoreret med løntillæg. Aftalen giver plads til at opfylde forskellige behov – både mellem de forskellige afdelinger og medarbejderne. En sidegevinst ved aftalen er, at lønadministrationen er blevet betydeligt enklere – både i relation til lønindberetning og for den enkelte medarbejder.

Casene viser også, at en generel omlægning af opgavevaretagelsen, understøttet af indgåelse af en lokal arbejdstidsaftale, ikke kun har haft til hensigt at forbedre opgavevaretagelsen i forhold til bedre ressourceudnyttelse og i forhold til brugerne. Hensynet til variationer i medarbejdernes behov, arbejdsmiljøet og medindflydelse har også fyldt meget. Dette indtryk understøttes af surveyens resultater.

2.2.2 Effekter

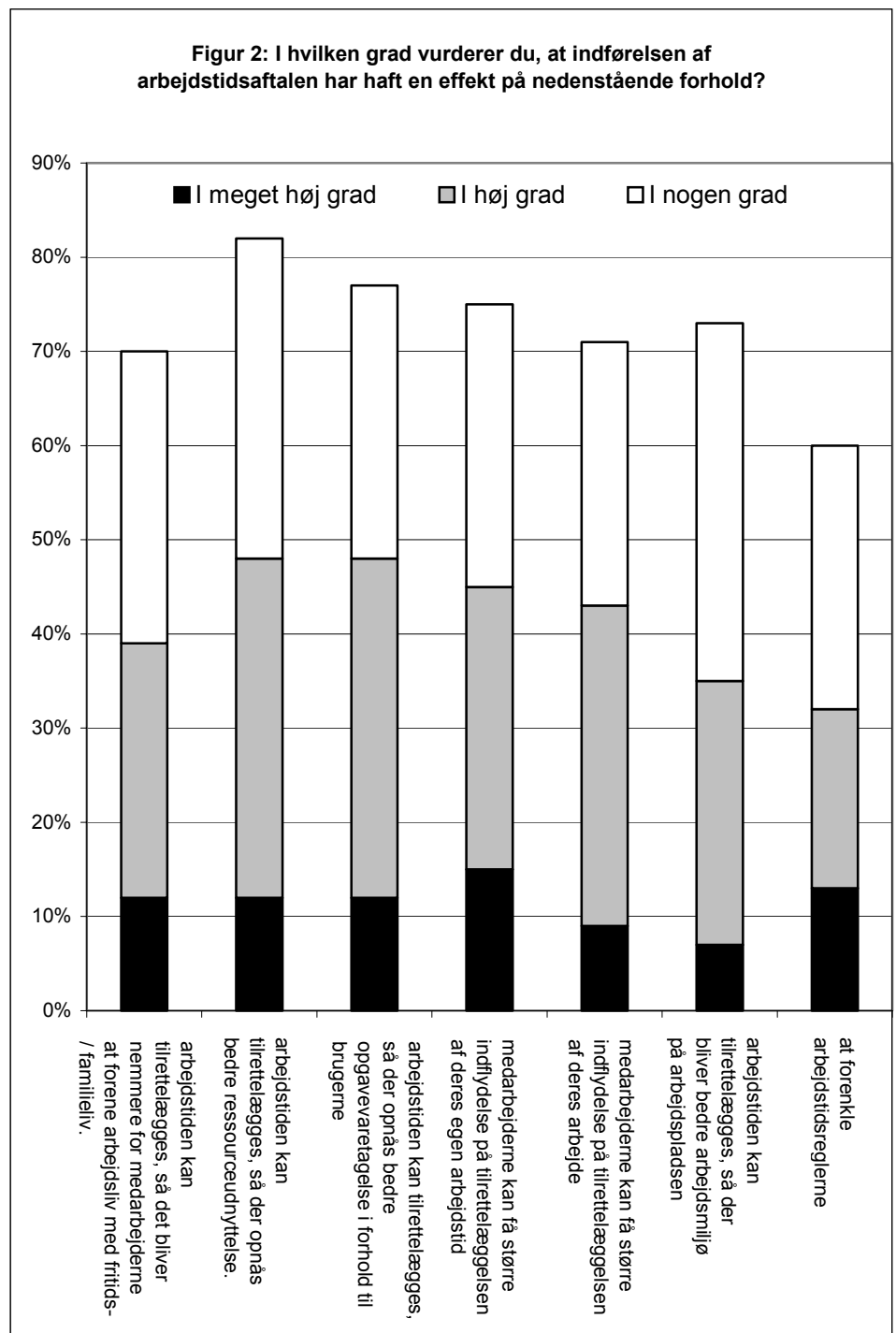
2.2.2.1 Effektvurdering, survey

I surveyen er respondenterne blevet bedt om at vurdere effekterne af arbejdstidsaftalen i tre henseender:

1. Både de, der har deltaget i udformningen og indgåelsen af aftalen, og de respondenter, der arbejder på en arbejdsplads, for hvilken der er indgået en lokal arbejdstidsaftale, er blevet bedt om at vurdere aftalens effekt på bl.a. opgavevaretagelsen og arbejdsmiljøet.
2. De respondenter, der har deltaget i udformningen og indgåelsen af arbejdstidsaftalen, er blevet bedt om at vurdere aftalens effekt på sygefravær, vikarforbrug og de økonomiske frihedsgrader.
3. De respondenter, der arbejder på en arbejdsplads, for hvilken der er indgået en lokal arbejdstidsaftale er tillige blevet bedt om at besvare en række spørgsmål om aftalens effekt i forhold til bl.a. deres tilfredshed og vurdering af om arbejdspladsen er blevet mere attraktiv.

Aftalens effekt på opgavevaretagelse, arbejdsmiljø mm.

Både de, der har deltaget i udformningen og indgåelsen af aftalen, og de respondenter, der arbejder på en arbejdsplads, for hvilken der er indgået en lokal arbejdstidsaftale, er blevet bedt om at vurdere aftalens effekt på bl.a. opgavevaretagelsen og arbejdsmiljøet. Resultatet fremgår af figur 2.



Mellem 60 % og 80 % af respondenterne vurderer, at arbejdstidsaftalen har haft effekter i henhold til de stillede spørgsmål.

Følgende effekter fremhæves især af surveyens respondenter:

- Bedre ressourceudnyttelse.
- Bedre opgavevaretagelse i forhold til brugerne.

- Medarbejderne har fået større indflydelse på tilrettelæggelsen af egen arbejdstid.
- Arbejdsmiljøet er blevet forbedret.

Af surveyens resultater fremgår, at besvarelsene for henholdsvis arbejdsgiver og arbejdstagere følger det samme mønster, og at man generelt har nogenlunde samme opfattelse af effekterne. Det er dog en gennemgående tendens, at arbejdstagerne er lidt mere moderate i deres vurderinger af effekterne end arbejdsgiverne.

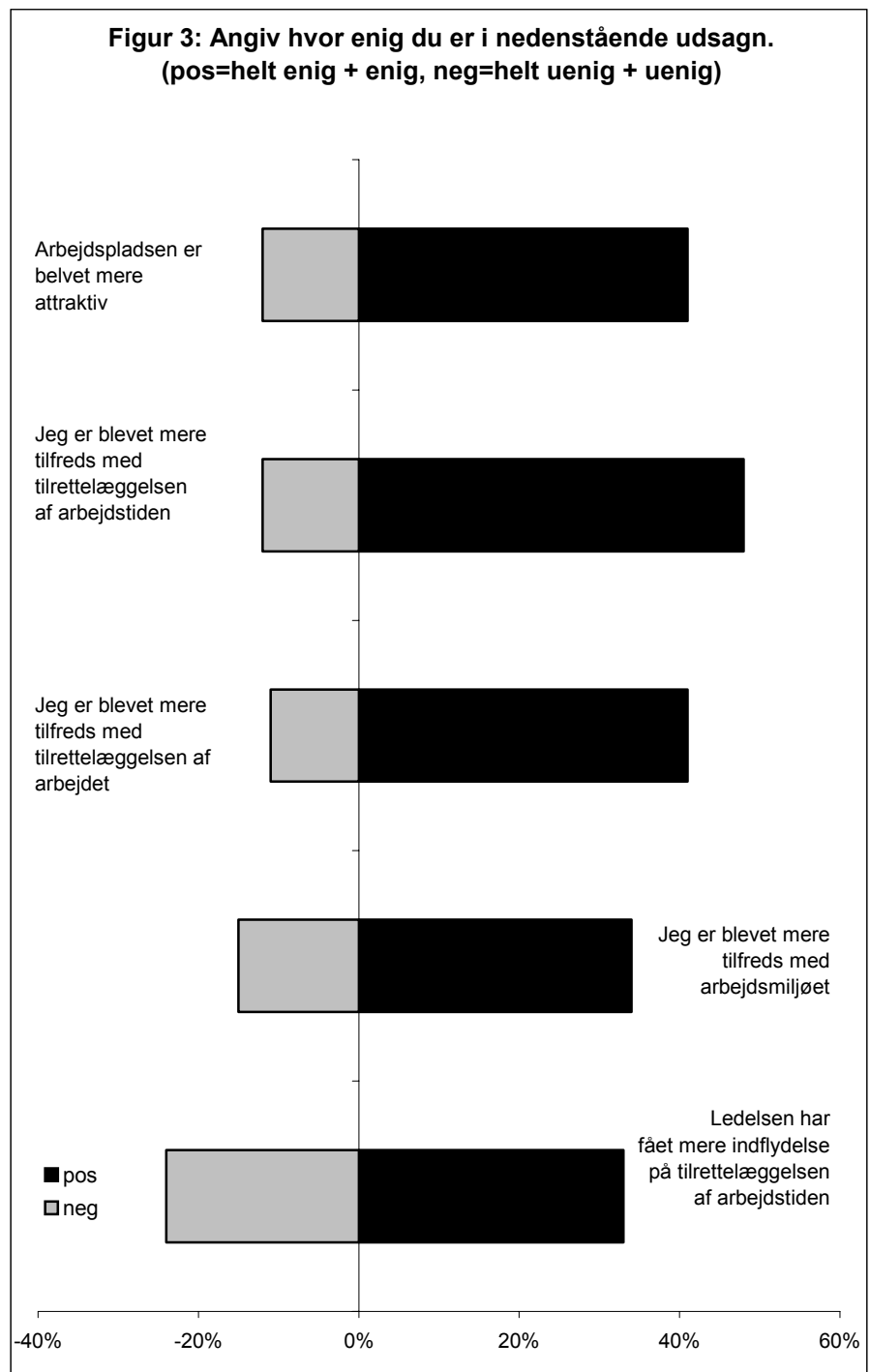
Aftalens effekt på sygefravær, vikarforbrug og de økonomiske frihedsgrader

De respondenter, der har deltaget i udformningen og indgåelsen af arbejdstidsaftalen, er blevet bedt om at vurdere aftalens effekt på sygefravær, vikarforbrug og de økonomiske frihedsgrader.

Hovedparten vurderer, at aftalen ikke har haft en umiddelbar positiv effekt på sygefraværet og de økonomiske ressourcer. På halvdelen af arbejdspladserne vurderes aftalen ikke at have påvirket brugen af vikarer. Mellem hver fjerde og hver tredje har svaret "ved ikke" på disse spørgsmål.

Aftalens effekt på tilfredshed mm.

Figur 3 viser, hvordan de respondenter, der arbejder på en arbejdsplads, der er omfattet af en lokal arbejdstidsaftale - hovedsagligt medarbejdere - har svaret på en række spørgsmål, der bl.a. relaterer sig til deres tilfredshed.



Cirka halvdelen af respondenterne svarer, at de er blevet mere tilfredse med tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Lidt færre er blevet mere tilfredse med tilrettelæggelsen af arbejdet. En tilsvarende andel synes, at arbejdspladsen er blevet mere attraktiv. Cirka 35 % er blevet mere tilfredse med arbejdsmiljøet.

Endelig vurderer cirka en tredjedel, at ledelsen har fået mere indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden. En relativt stor andel – cirka hver fjerde – er dog uenige heri. Andelen af respondenter, der er uenige i de øvrige spørgsmål ligger til sammenligning noget lavere. For samtlige spørgsmål gælder det, at en relativ stor andel – mellem 4 og 5 ud af 10 – har svaret, at de hverken er enige eller uenige.

2.2.2.2 Effektivurdering, casestudierne

I lighed med surveyens resultater er det generelt vurderingen på de fire casearbejdspladser, at effekterne af arbejdstidsaftalen har været positive, særligt i form af at understøtte en bredere omlægning af opgavevaretagelsen og give medarbejderne mere indflydelse.

Fleksibilitet

Casestudierne supplerer og uddyber surveyens resultater. Bl.a. viser de, at fleksibilitet oftest har to ansigter: På den ene side en fleksibilitet, der gør det muligt at imødekomme medarbejdernes individuelle ønsker, og giver dem mulighed for i højere grad selv at bestemme deres arbejdstider. På den anden side en fleksibilitet der primært er rettet mod arbejdspladsen – i form af bedre kvalitet overfor brugerne og/ eller mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer.

Casene viser også, at de to former for fleksibilitet langt hen ad vejen er mulige at forene – f.eks. hvis medarbejderne selv kan vælge at tage længere vagter, så giver det også mulighed for at lave mere spændende ting sammen med brugerne. Det er f.eks. tilfældet på Gudenåkollegiet. Ofte er der dog tale om et ”noget-for-noget”-forhold, forstået på den måde, at medarbejderne får fleksibilitet i form af individuel tilpasning og indflydelse på egen arbejdstid, og at de så til gengæld skal acceptere, at honorere arbejdspladsens behov for fleksibilitet – f.eks. ved at arbejdsplaner kan ændres med kortere varsel end tidligere, eller at man skal arbejde både dag- og aftenvagt.

Det er indtrykket, at medarbejderne ofte gerne accepterer et sådan krav om fleksibilitet – ikke kun som gengæld for den fleksibilitet de umiddelbart selv kan nyde godt af – men også fordi det understøtter en fagligt bedre og dermed mere tilfredsstillende måde at arbejde på.

Det kan f.eks. være ved at skabe bedre sammenhæng i den tid der tilbringes sammen med brugerne (som på Solvænget), eller give bedre tid til fordybelse i sine opgaver (som på Rådhuset i Ejby Kommune).

Økonomien

Direkte økonomiske effekter er lidt vanskeligere at spore. Arbejdstidsaftalerne har nogle steder kostet lidt i form af løntillæg, og det er svært at vurdere i hvilket omfang det opvejes af reducerede vikarudgifter og mere effektiv opgavevaretagelse.

Arbejdspladsens omdømme

Casestudierne giver endvidere det indtryk, at både medarbejdere og ledelse generelt er blevet lidt mere stolte af deres arbejdsplads efter indgåelsen af den lokale arbejdstidsaftale, både fordi man i fællesskab har gjort "noget nyt", og fordi projektet flere steder har skabt noget omtale i omgivelserne.

Aftalen på enkelte afdelinger på **Sønderborg Sygehus** skabte mere fleksibilitet i arbejdstidstilrettelæggelsen. Flexibiliteten betød bl.a., at det i højere grad blev muligt at indarbejde medarbejdernes ønsker til egen arbejdstid, og at arbejdstiden kunne tilpasses de vekslende behov i opgavevaretagelsen. Aftalen er nu afløst af en mindre vidtgående virksomhedsaftale for hele sygehuset, men processen med at formulere, indgå og arbejde under en lokal arbejdstidsaftale har været lærerig, og bl.a. medført større forandringsparathed, medarbejderengagement og stolthed blandt medarbejderne over deres arbejdsplads.

Forskellige behov hos medarbejderne

At give plads til forskellige behov hos medarbejderne har været et væsentligt element i alle de fire aftaler, som er indgået på casearbejdspladserne. De fire aftaler udvider i forskelligt omfang rammerne for, hvor meget medarbejderne selv kan bestemme. Fælles er, at medarbejderne – og i Gudenåkollegiets tilfælde også de forskellige afdelinger – udnytter mulighederne forskelligt og efter behov. Medarbejdere med små børn kan således have et ønske om at tilpasse arbejdstiden, så de kan tilbringe mest muligt tid sammen med børnene i deres vågne timer, mens det for andre er attraktivt at kunne spare ferie op til en længere rejse, eller få ekstra i lønningsposen ved at ta-

ge flere eller længere vagter, som det er tilfældet på Gudenåkollegiet og Solvænget.

For de fire casestudier gælder, at arbejdstidsaftalen i varierende omfang indeholder muligheder, som medarbejderne kan vælge at benytte sig af eller lade være. I praksis har det også vist sig at være forskelligt i hvilken udstrækning aftalen udnyttes. På Rådhuset i Ejby vurderes det, at kun halvdelen af medarbejderne benytter sig af mulighederne for at arbejde på andre tidspunkter end de gængse. Men selv de medarbejdere, der arbejder som de hele tiden har gjort har jo indflydelse i den forstand, at de kan vælge at arbejde anderledes, hvis de vil.

På **Rådhuset i Ejby Kommune** har aftalen været et led i en række ændringer, der bl.a. har haft til formål at tilpasse opgavevaretagelsen til de vilkår, som gælder i en lille kommune, hvor der er begrænsede muligheder for faglig specialisering. Desuden har det været hensigten at forbedre arbejdsmiljøet og medarbejdernes indflydelse på egen arbejdssituation. Arbejdstidsaftalen tilgodeser medarbejdernes behov for fleksibilitet, ved at lade den enkelte medarbejder selv bestemme sine arbejdstider og give mulighed for hjemmearbejdsplads. For at kunne kombinere dette med en høj service overfor borgerne – og levere høj kvalitet i sagsbehandlingen i øvrigt – opfordres borgere i dag til at bestille tid i forvejen.

Man kan forestille sig, at medindflydelse kan generere konflikter mellem medarbejdere, hvis de i fællesskab skal afveje en medarbejders ønsker overfor en andens. Konkret er der dog ingen af beretningerne fra de fire case-arbejdspladser, der vidner om, at dette har været et problem i praksis.

Flere formål

De indgåede arbejdstidsaftaler har typisk mere end ét formål. Langt hen ad vejen viser casene, at det er muligt at tilgodese flere formål i den samme aftale – f.eks. både hensynet til medarbejdernes individuelle behov og opgavevaretagelsen i forhold til brugerne.

Der kan dog også være dilemmaer mellem forskellige formål. En lokal arbejdstidsaftale giver mulighed for at finde en lokal tilpasset model, hvor der er foretaget en afbalanceret afvejning af forskellige hensyn.

Casestudierne indikerer, at dette er muligt – i hvert fald vurderes balancen at være bedre med aftalen end tidligere – men også at det kræver tid, mange diskussioner og overvejelser at nå frem til en aftale.

På **Solvænget** har arbejdstidsaftalen været et led i en større omlægning af opgavevaretagelsen. Tidligere var Solvænget integreret med den udekørende hjemmepleje, og medarbejderne arbejdede enten som dag- eller aftenpersonale. I dag har Solvænget sine "egne" medarbejdere, og dagen er ikke længere skarpt opdelt i dag- og aftenvagter, ligesom medarbejderne ikke længere er opdelt i de, der har dagvagter, og de der har aftalevagter. Dermed har man opnået en større helhed i den måde personalet er sammen med de borgere, der bor i relation til plejehjemmet. Arbejdstidsaftalen er en 5+2+2+5 model, hvilket bl.a. betyder, at hver anden fridagsperiode er på fem dage. Det tilgodeser behovet for restitution i et erhverv, hvor der er en væsentlig risiko for nedslidning.

2.2.3 Sammenhæng mellem formål og effekt

Surveyens resultater viser, at i langt de fleste tilfælde – mere end 90 % i gennemsnit – har de personer, der har deltaget i udarbejdelsen og indgåelsen af aftalen, oplevet at de formål, de har prioriteret i høj grad eller meget høj grad har haft en tilsvarende effekt.

2.2.4 Konklusion

I relation til arbejdstidsaftalernes formål konkluderes følgende.

- Aftalerne er især indgået med henblik på at sikre bedre opgavevaretagelse, evt. som led i generelle omlægninger af opgavevaretagelse.
- Det har ligeledes været et væsentligt formål med aftalerne at imødekomme medarbejdernes behov for fleksibilitet og medindflydelse.

Det er ofte et højt prioriteret formål i udformningen af lokale arbejdstidsaftaler, at kunne imødekomme medarbejdernes konkrete – og ofte individuelle – behov. Dette hensyn har dog været muligt at forene med hensynet til at sikre en bedre og mere fleksibel opgavevaretagelse.

I relation til arbejdstidsaftalernes effekter konkluderes følgende:

- Der er opnået bedre ressourceudnyttelse.
- Der er opnået bedre opgavevaretagelse i forhold til brugerne.
- Medarbejderne har fået større indflydelse på tilrettelæggelsen af egen arbejdstid.
- Arbejdsmiljøet er blevet forbedret.
- Indgåelsen af lokale arbejdstidsaftaler har medvirket til at skabe mere attraktive arbejdspladser, i den forstand, at en fagligt bedre opgavevaretagelse har medvirket til at øge medarbejdernes stolthed og arbejdsglæde.

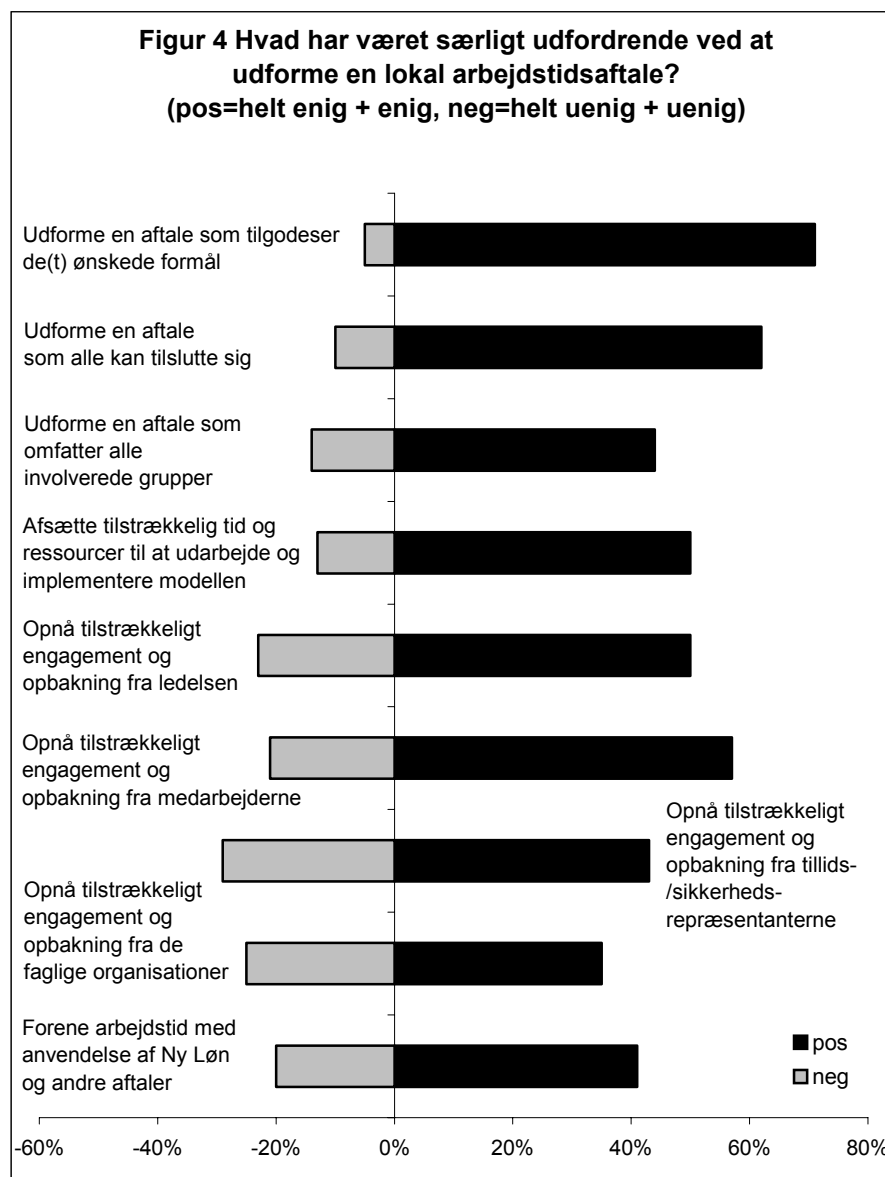
Arbejdstagerne er generelt lidt mere moderate i vurderingerne af de positive effekter end arbejdsgiverne.

Der er en klar sammenhæng mellem respondenternes angivelse af formålene med aftalen og de effekter de har oplevet med den lokale arbejdstidsaftale.

2.3 Udfordringer og barrierer

2.3.1 Udfordringer på arbejdspladser med lokale arbejdstidsaftaler

I surveyen er de personer, som har deltaget i udformningen og indgåelsen af arbejdstidsaftalen, blevet spurgt om hvad der har været særligt udfordrende herved. Besvarelserne fremgår af figur 4.



De væsentligste udfordringer i processen har – ifølge surveyen - været at udforme en aftale, som tilgodeser de(t) ønskede formål, at udforme en aftale som alle kan tilslutte sig, samt sikre tilstrækkelig opbakning fra medarbejderne.

Andre udfordringer i processen har været at opnå tilstrækkeligt engagement hos såvel ledelse, medarbejder og tillidsrepræsentanter angives ligeledes som væsentlige udfordringer, samt at afsætte tilstrækkelig tid og ressourcer.

Arbejdstagerne har i lidt højere grad end arbejdsgiverne set det som en udfordring at få afsat tilstrækkelig tid og ressourcer til at udarbejde

og implementere aftalen, samt at udforme en aftale, som omfatter alle involverede grupper. Arbejdsgiverne har i lidt større omfang end arbejdstagerne set det som en udfordring, at udforme en aftale, som tilgodeser de(t) ønskede formål, samt at opnå tilstrækkelig opbakning fra tillids-/ sikkerhedsrepræsentanterne.

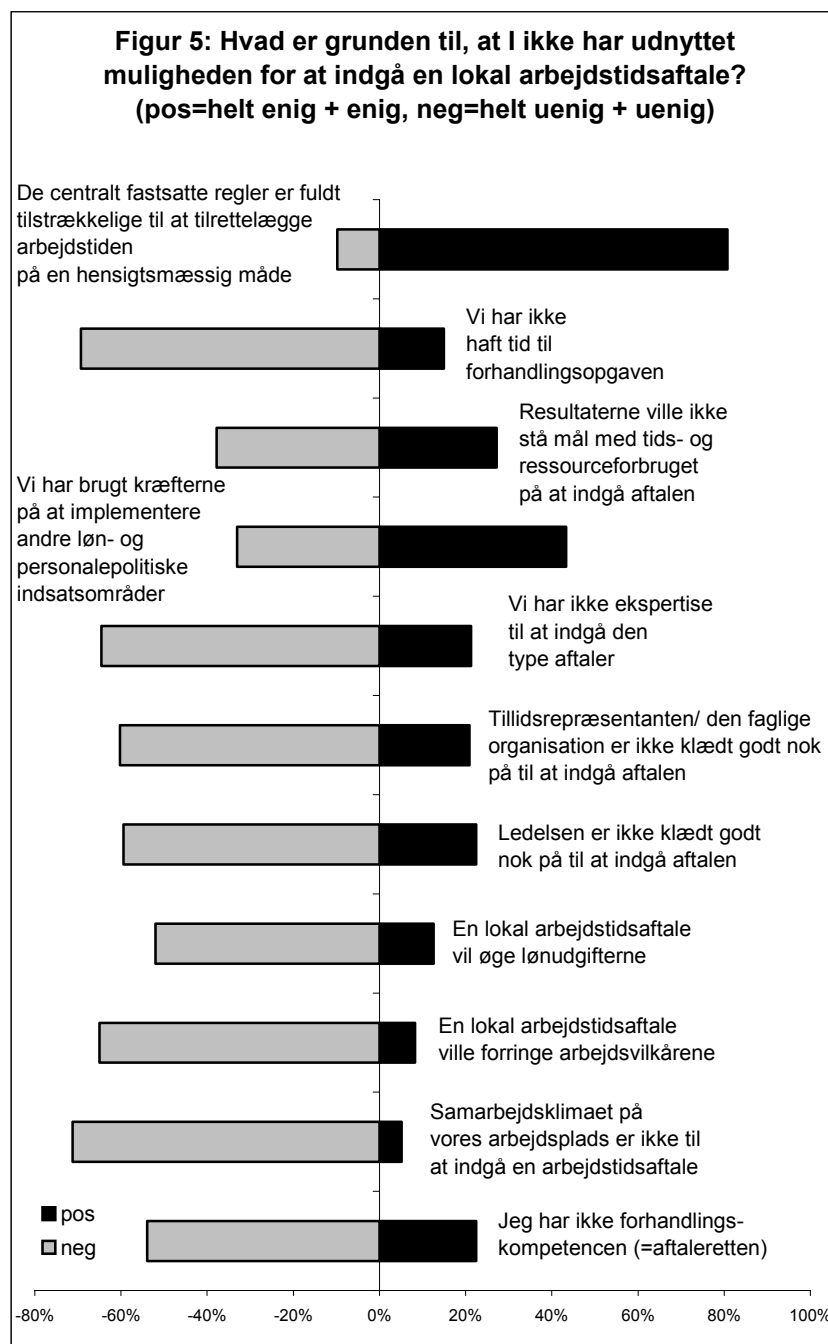
Casearbejdspladserne giver et lidt mere nuanceret billede af disse udfordringer. Der er generelt brugt en del tid og ressourcer på processen, herunder med at nå frem til en model, som alle har kunnet tilslutte sig. Det generelle billede er, at arbejdstidsaftalen i store træk har ligget fast relativt tidligt i forløbet – i forlængelse af de opstillede formål for aftalen – og at meget af processen er gået med at foretage tilpasninger – om end tilpasningerne har været afgørende og nødvendige.

Det er endvidere vurderingen, at der ikke findes genveje til at udforme en lokal arbejdstidsaftale. Hvis man f.eks. vælger at genbruge en aftale fra en anden arbejdsplads, skal den i vid udstrækning tilpasses de lokale forhold, og under alle omstændigheder vil det kræve tid og ressourcer til medarbejderinddragelse og information, hvis aftalen skal blive accepteret og tilpasset de konkrete behov.

Der er ikke tegn på, at engagement har været en mangel på de fire casearbejdspladser. Men der har i varierende omfang været en vis skepsis blandt ledelse og/eller medarbejdere om præcis, hvilke konsekvenser aftalen ville få i praksis.

2.3.2 Årsager til at der ikke er indgået en lokal arbejdstidsaftale

I den del af surveyen som er foretaget blandt arbejdspladser, for hvilke der ikke er indgået lokale arbejdstidsaftaler er både arbejdspladsens daglige leder og de tilknyttede tillidsrepræsentanter eller lokale organisationspolitikere blevet spurgt om årsagen hertil. Svarene fremgår af figur 5.



Som nævnt ovenfor er hovedårsagen til, at man har valgt ikke at indgå en lokal arbejdstidsaftale, at de centralt fastsatte regler vurderes at være fuldt tilstrækkelige til at tilrettelægge arbejdstiden på en hensigtsmæssig måde.

Udover denne årsag kan der være andre grunde til ikke at indgå en lokal arbejdstidsaftale. Blandt disse peges i surveyen på, at man på

arbejdspladsen har brugt kræfterne på at implementere andre løn- og personalepolitiske indsatsområder.

Hovedparten af respondenterne oplyser, at baggrunden for at de ikke har indgået en lokal arbejdstidsaftale ikke skyldes:

- Manglende forhandlingskompetence.
- Dårligt samarbejdsklima.
- Frygt for forringede arbejdsvilkår.
- Frygt for øgede lønudgifter.
- Mangel på kompetence hos ledelsen.
- Mangel på kompetence hos tillids-/ sikkerhedsrepræsentanter.
- Mangel på ekspertise.
- Mangel på tid.

Besvarelsen adskiller sig ikke væsentligt mellem arbejdsgivere og tillidsrepræsentanter, idet en lidt højere andel af tillidsrepræsentanterne end arbejdsgiverne oplyser, at de har brugt kræfterne på at implementere andre løn- og personalepolitiske indsatsområder.

2.3.3 Konklusion

Følgende konkluderes i forhold til udfordringer og barrierer:

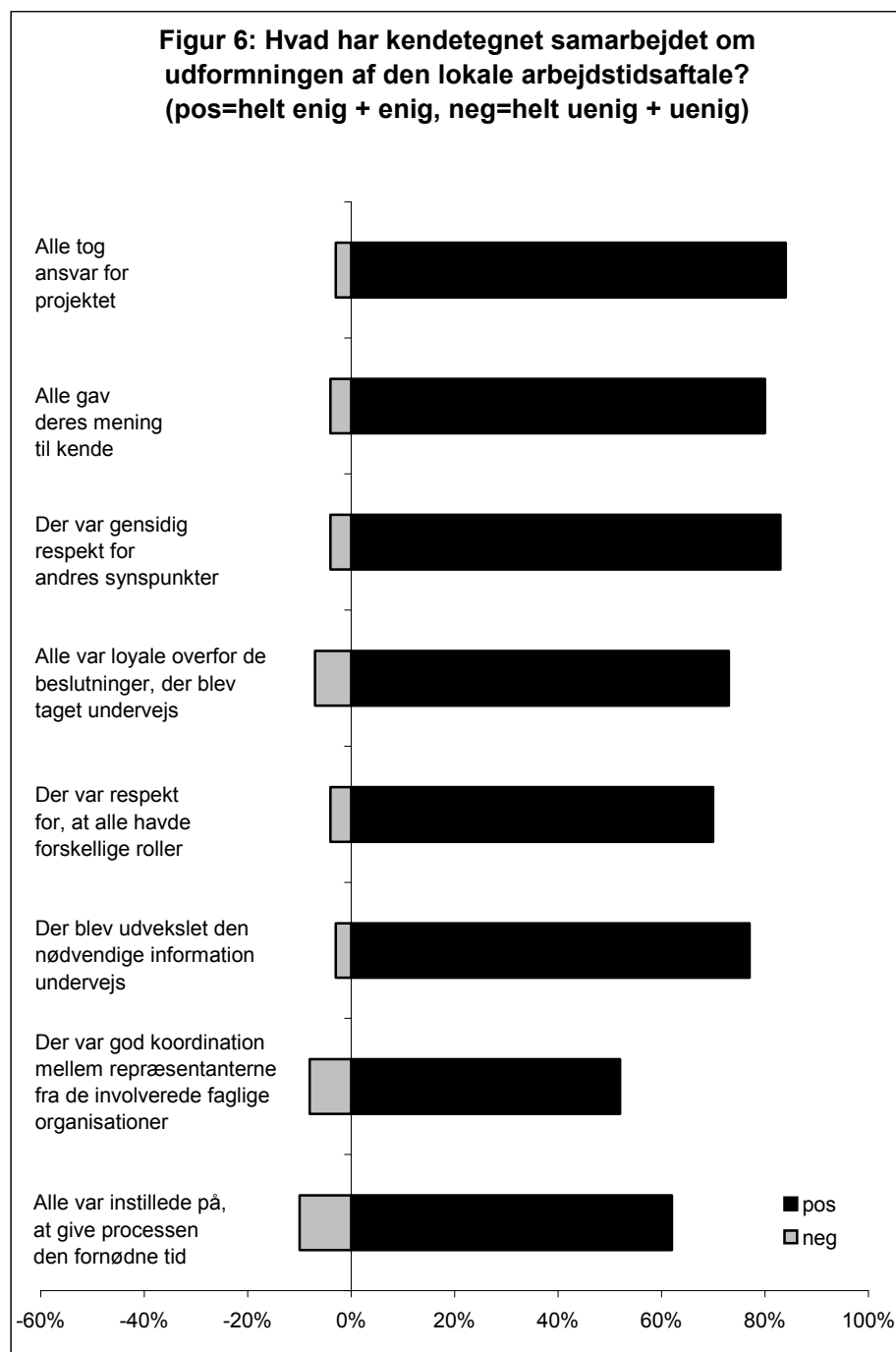
- De væsentligste udfordringer i processen har – ifølge surveyen - været at udforme en aftale som tilgodeser de(t) ønskede formål, at udforme en aftale som alle kan tilslutte sig, samt sikre tilstrækkelig opbakning fra medarbejderne.
- Den væsentligste årsag til ikke at indgå en decentral arbejdstidsaftale er, at de centralt fastsatte regler opleves som fuldt tilstrækkelige.
- Manglende forhandlingskompetence blandt ledere og tillidsrepræsentanter, tid, ekspertise og viden samt dårligt samarbejdsklima er ikke årsager til, at der ikke er indgået lokale arbejdstidsaftaler.
- Flere peger på, at baggrunden for at man ikke har indgået en lokal arbejdstidsaftale er, at man har brugt ressourcerne på at implementere andre løn- og personalepolitiske indsatsområder.

- På de fire casearbejdspladser har man brugt mange ressourcer – i form af tid. Derudover har man oplevet det som en udfordring at finde frem til en aftale, som tilgodeser de ønskede formål, og at imødekomme skepsis forårsaget af usikkerhed om aftalens effekter.

2.4 Påvirkning af samarbejdsrelationerne

Indgåelse og udformning af en lokal arbejdstidsaftale kræver deltagelse fra alle parter på en arbejdsplads, og som såvel survey som casestudierne viser, er det en krævende proces, som man i fællesskab skal igennem.

Figur 6 viser, hvad respondenterne har svaret på spørgsmålet om, hvad der har kendetegnet samarbejdet om udformningen af den lokale arbejdstidsaftale.



Af figuren fremgår, at arbejdet med at udforme aftalen de fleste steder har været kendetegnet af, at alle parter har taget ansvar for projektet, at alle har givet deres mening til kende og havde gensidig respekt for hinandens synspunkter. Disse vurderinger er der stor enighed om arbejdstager og arbejdsgivere imellem.

Af surveyen fremgår endvidere, at det især er ledelse og tillidsrepræsentanter, men også i vid udstrækning medarbejderne, der har været drivkraften i udformningen af aftalerne.

De fire casestudier viser, at inddragelse af medarbejderne er vigtig og nødvendig. Både for at sikre, at modellen rent faktisk tager højde for arbejdspladsens forhold, og for at sikre ejerskab til den færdige aftale. God information og indflydelse på udformningen af aftalen kan desuden virke fremmende på forståelsen og respekten både mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere med forskellige arbejdsopgaver og -tider.

Fra casestudierne er det indtrykket, at arbejdet med at indgå og udforme en lokal arbejdstidsaftale bør ske i "fredstid", som det formuleres på en af arbejdspladserne.

2.4.1 Konklusion

Det konkluderes, at samarbejdet om at udforme og indgå en lokal arbejdstidsaftale er blevet oplevet positivt af såvel ledelse og medarbejdere. Processen kan dog ikke bruges til at hele dårlige samarbejdsrelationer – en lokal arbejdstidsaftale skal indgås i "fredstid".

3. Gode råd fra casearbejdspladserne

I forlængelse af de konkrete erfaringer som er gjort på de fire casearbejdspladser, gives følgende anbefalinger til andre arbejdspladser, som overvejer at udnytte rammeaftalens muligheder:

- Medarbejderinddragelse er vigtig: Inddragelse af medarbejderne er vigtig og nødvendig. Både for at sikre, at modellen rent faktisk tager højde for de lokale forhold, og for at sikre ejerskab til den færdige aftale. Rent praktisk kan det være en fordel, at komme helt væk fra den daglige kontekst – i form af hyttetur, workshops eller andet, der giver ledelse og medarbejdere mulighed for at fokusere på arbejdstidsaftalen og tilbringe tilstrækkelig tid sammen til at opnå kendskab og fortrolighed til hinandens intentioner.
- Vær forberedt på, at uforudsigelighed kan skabe skepsis: Man kan aldrig være helt sikker på, hvilke konsekvenser en arbejdstidsaftale får i praksis. F.eks. kan det ikke vides på forhånd, hvor mange medarbejdere der vælger at benytte sig af de muligheder, som aftalen rummer, eller det kan være vanskeligt at vurdere, om medarbejdere vil have let eller svært ved at tilbagebetale opsparet "gæld" i form af en negativ saldo i en timebank, fleksbank eller lignende. Sådant usikkerhed kan generere utryghed og skepsis hos såvel ledelse som – og måske især – medarbejdere, og er en udfordring, som skal håndteres i processen. Endvidere kan det være nødvendigt at justere aftalen efter en periode, når den har været afprøvet i praksis.
- At indgå en aftale kræver tillid medarbejdere og ledelse imellem. Processen med at indgå en lokal samarbejdsaftale kan ikke bruges til at "klinke" dårlige relationer på en arbejdsplads. Omvendt er det oplevelsen, at den fælles proces giver større forståelse for hinandens vilkår – både mellem medarbejdere og ledelse, og indbyrdes mellem medarbejdere.
- Der skal også bruges ressourcer på opfølgning: Arbejdstidsaftalen er ikke nødvendigvis en realitet i det øjeblik der er formuleret en aftale, som alle er enige om. Særligt i det omfang arbejdstidsaftalen har karakter af nogle rammer og muligheder,

som man kan vælge at benytte, er det nødvendigt at fastholde opmærksomheden på aftalens formål og muligheder. Dette kan gøres gennem tovholdere, der bl.a. har ansvaret for at introducere nye medarbejdere for aftalen.

- Man skal opstille realistiske/realiserbare mål for, hvor meget man kan opnå gennem de ændringer arbejdstidsaftalen medvirker til. Ellers kan det dels skabe frustration hos de medarbejdere, der har været involveret, og set frem til forbedringerne, dels skabe et unødigt pres fra omgivelserne i forhold til f.eks. effektiviseringsgevinster eller øget aktivitetsniveau med brugerne.
- I implementeringsfasen er det vigtigt at skabe synlighed omkring aftalen 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 lokale arbejdstidsaftale, herunder gøre opmærksom på, hvad der står i aftalen, og hvad den kan bruges til.
- 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.
- Der findes ikke genveje til at udforme en lokal arbejdstidsaftale. Hvis man f.eks. vælger at genbruge en aftale fra en anden arbejdsplads, skal den i vid udstrækning tilpasses de lokale forhold, og under alle omstændigheder vil det kræve tid og ressourcer til medarbejderinddragelse og information, hvis aftalen skal blive accepteret og tilpasset de konkrete behov.