



Fleksible arbeidstidsordninger i pleie og omsorg

- veileder for innføring og bruk

Oktober 2005

Fleksible arbeidstidsordninger

- veileder for innføring og bruk

KS har i perioden november 2003 til september 2005 fått gjennomført prosjektet "Fleksible arbeidstidsordninger – kritiske faktorer for innføring og bruk". Formålet har vært å utvikle og videreutvikle fleksible arbeidstidsordninger på døgn tjenester i pleie og omsorg. Ressurssenter for Omstilling i kommunene (RO) har hatt prosjektledelsen. Kommunene Sør-Varanger, Båtsfjord, Nesodden, Nordre Aker Bydel i Oslo, Ullensvang, Frosta og Sola har deltatt i prosjektet. Denne veilederen er utviklet av RO med bakgrunn i erfaringer fra prosjektet, og gir noen råd og tips i forhold til kritiske faktorer ved innføring og bruk av fleksible arbeidstidsordninger.

Økt interesse for fleksibilitet

Fleksible arbeidstidsordninger etterspørres i dag i et økende antall kommuner. Spesielt aktuelt er dette innenfor områder der tradisjonelle turnusordninger har vært enerådende.

Årsaker til denne etterspørselen kan være behov for verktøy til å mestre den såkalte "tidsklemma" – koblingen mellom arbeidsliv, familieliv og sosialt liv. I tillegg viser forskning at ordningene har svært positive arbeidsmiljøeffekter knyttet til økt egenkontroll og fleksibilitet.

Krav til brukermedvirkning (involvering av tjenestemottakere), individretta tjenester og rett person på rett plass til rett tid krever fleksibilitet og vilje til omstilling hos medarbeidere i pleie og omsorg. Den tradisjonelle turnus endres sjelden, selv om tjenestemottakers behov endrer seg. I en fleksibel arbeidstidsordning ligger det store muligheter for å tilrettelegge for disse krav.

Tradisjonell turnus er en skriftlig arbeidsplan ved en enhet (eks sykehjemsavdeling) som viser hvem som kommer på jobb (har vakt) på dag, kveld og natt uka igjennom og flere uker framover. Planen er ofte skrevet for 6 uker, men når de 6 ukene er gått, starter man på uke 1 igjen uten at planen endres. Turnusplanen utarbeides etter lover og avtaler, ofte av enhetens leder i samarbeid med tillitsvalgte.

Bemanningsplan er en skriftlig oversikt over hvor mange medarbeidere som skal være på jobb til enhver tid på dag, kveld og natt. Bemanningsplanen fordeler årsverkene enheten har til rådighet og arbeidsplanen fordeler medarbeiderne etter bemanningsplanen. Planen bør inneholde nok medarbeidere til stede på jobb for å gi tjenestemottakerne den hjelpen de trenger til avtalt tid.

Mer individretta tjenester - et eksempel

En tradisjonell turnus ved en sykehjemsavdeling har vært den samme i ett år og ble utarbeidet etter en flere år gammel bemanningsplan. I løpet av dette året flyttet det inn flere nye tjenestemottakere med ulikt bistandsbehov til ulike tider på døgnet, men bemanningen og turnusen ble ikke endret. Resultatet ble at tjenestemottakerne tilpasset seg avdelingens rutiner og turnus og ikke omvendt. Med denne type turnus er det så å si umulig å tilrettelegge for individretta tjenester og rett person på rett plass til rett tid. På denne avdelinga var også tjenestemottakernes medvirkning på tilrettelegging av sitt tjenestetilbud mangelfullt.

I Norge finnes det flere ulike modeller for fleksible arbeidstidsordninger, eksempelvis individuell turnus, ulike modeller av ønsketurnus, 3+3 og BRA (brukerbasert arbeidstid)¹. Dette er modeller med en varierende grad av involvering av medarbeidere og grad av suksess.

I dette prosjektet har man ikke knyttet seg opp til en bestemt modell, men derimot lagt vekt på to viktige suksesskriterier for arbeidstidsordningene:

1. At medarbeiderne i fellesskap (i et eget møte) forhandler fram en arbeidsplan (også kalt turnusplan) over noen uker (vanligvis 6 uker). Arbeidsplanen utarbeides i samsvar med aktuelle lover og avtaler.
2. En betydelig brukertilpasning av arbeidsplanen. Arbeidsplanen tilpasses brukernes behov for når ansatte er på jobb og hvilken kompetanse som gir den enkelte nødvendig og forsvarlig hjelp.

¹ Se også Fafo-rapport 399 "Når fleksibilitet fremmer fellesskap"

Kritiske faktorer for innføring og bruk av fleksible arbeidstidsordninger i pleie og omsorg

Som tidligere nevnt finnes det mange ulike modeller for fleksible arbeidstidsordninger. Erfaringer viser at det ikke er valget av modell som er det viktigste å fokusere på. Tvert imot er det slik at en god gjennomføringsprosess, med utgangspunkt i lokale behov, vil være avgjørende for et godt resultat.

Å jobbe med ferdige oppskrifter på modeller kan ofte gå på bekostning av lokale behov og ikke minst den lokale gjennomføringsprosessen. En funksjonell modell for én enhet trenger ikke å være funksjonell for andre.

Nedenfor belyses en del felles elementer som har ført til suksessfull innføring og bruk av fleksible arbeidstidsordninger i enheter med heldøgns pleie og omsorg.

Vedtak om innføring forankres i organisasjonen

Med forankring i organisasjonen menes at det er aksept og forståelse for innføring og bruk av fleksible arbeidstidsordninger hos medarbeidere, tillitsvalgte, lokal ledelse, lønningskontor og evt. øverste administrasjon og politikere.

Fleksible arbeidstidsordninger som omtales i denne veilederen, er en annen måte å utarbeide arbeidsplaner på enn den tradisjonelle turnus. Ordningen påvirker arbeidsoppgavene til sentrale personer i en enhet/organisasjon. Ledere delegerer ansvaret for utarbeidelsen av arbeidsplaner og å dekke opp ledige vakter til medarbeiderne. Det frigjøres tid til dette arbeidet i ordinær arbeidstid og tillitsvalgte involveres i arbeidet på en annen måte. Lønningskontoret må kjenne til ordningen på grunn av en noe annerledes føring av timelister, beregning av tilleggslønn og overtid.

Overtid beregnes når *arbeidsgiver pålegger* en medarbeider å komme på jobb utover sin oppsatte arbeidstid og arbeidstiden overskrider

100% stilling, for eksempel arbeidsgivers stedfortreder ringer opp en medarbeider for å be han/hun om å komme på jobb. Noe som ofte forekommer ved enheter med tradisjonelle turnusplaner.

Dersom en medarbeider innenfor rammene for arbeidsplanperioden påtar seg ekstravakter frivillig regnes dette som merarbeid.

Arbeidstiden blir bare regnet som overtid dersom ekstravaktene sammen med den allerede avtalte arbeidstiden overskrider grensene for overtid i Arbeidsmiljøloven eller Hovedtariffavtalen. Medarbeiderne kan selv velge å få utbetalt merarbeidet i lønn, eller å ta det ut i fritid ved en senere anledning.

Dette er eksempler som kan medføre endringer i en enhet/ organisasjon, endringer som det er viktig at lokal ledelse og øverste administrasjon har kunnskap om og aksepterer. I tillegg bør disse være positive pådrivere i innføringsfasen og forankringen av ordningen i organisasjonen.

Lokal avtale for arbeidstidsordningen med tillitsvalgte

I følge Arbeidsmiljøloven § 48 "skal arbeidsplanen utarbeides i samarbeid med arbeidstakernes organisasjoner eller tillitsvalgte ... Dersom ikke annet fremgår av tariffavtale skal arbeidsplanen drøftes med arbeidstakernes tillitsvalgte så tidlig som mulig og senest 2 uker før arbeidsplanen iverksettes ... Arbeidsplanen skal være slått opp på arbeidsstedet"

I ny Arbeidsmiljølov §10-3, som tilsvarer AML §48 i gammel lov, er teksten litt endret. Endringen har ingen innvirkning på disse fleksible arbeidstidsordningene. Ny AML §10-3: *"Arbeidsplanen skal utarbeides i samarbeid med arbeidstakernes tillitsvalgte. Dersom ikke annet fremgår av tariffavtale, skal arbeidsplanen drøftes med arbeidstakernes tillitsvalgte så tidlig som mulig og senest to uker før iverksettelsen. Arbeidsplanen skal være lett tilgjengelig for arbeidstakerne."*

I en fleksibel arbeidstidsordning foregår dette ved at ledelsen i

samarbeid med tillitsvalgte utarbeider en lokal avtale bygd på aktuelle myndighetskrav (arbeidsmiljølov, hovedtariffavtale og ferielov) og lokale behov som ikke er regulert i myndighetskravene. Denne avtalen er retningsgivende for hva medarbeiderne forholder seg til når arbeidsplanen utarbeides.

Tillitsvalgte er ofte medarbeider på en enhet som har tatt i bruk en fleksibel arbeidstidsordning, og deltar i forhandlingene på lik linje med andre medarbeidere, når arbeidsplanen utarbeides.

I små kommuner er det som regel lett å finne de riktige tillitsvalgte som bør involveres i utforming av den lokale avtalen. Dette kan være mer uoversiktlig i større kommuner.

Lokale avtaler bør evalueres ofte, spesielt i perioden hvor innføringen av fleksible arbeidstidsordninger pågår. Erfaringer viser at det er lett å glemme og ta med viktige regler i en avtale, eller at en har tatt med for mye. Til det siste kan det være regler som allerede er nedfelt i sentrale lover og avtaler, eller at avtalen er for mye regulerende slik at det går utover ønsket fleksibilitet. Vedlagt ligger eksempler fra prosjektkommunene på lokale avtaler, se bak i veilederen.

Bruk god tid på forberedelse av igangsetting

Det å gå fra tradisjonell turnusplanlegging til en fleksibel arbeidstidsordning kan for mange være en stor omstillingsprosess. Enheter som har brukt god tid på forberedelser før igangsetting, har lyktes bedre og brukt kortere tid på innføring av de nye arbeidstidsordningene enn andre.

En årsak kan være at omstillinger ofte utløser utrygghet hos berørte personer, mens informasjon og deltakelse i planlegging kan redusere dette og heller fremkalle endringsvilje. Endringsviljen kan i tillegg komme av at medarbeiderne får en opplevelse av å bli tatt på alvor, verdsatt og hørt.

Ønsket om å ta i bruk fleksible arbeidstidsordninger kommer ofte fra en eller flere medarbeidere fordi de har hørt om ordningen gjennom litteratur, media, kurs eller personer som kjenner en slik ordning. Ønsket kan også komme fra administrasjon, tillitsvalgte, politikere eller lokal ledelse.

Når fleksible arbeidstidsordninger ønskes innført, viser erfaringer at det kan være lurt å starte med en mindre enhet, for eksempel i én avdeling ved et sykehjem, i én sone i hjemmetjenesten eller i én bolig for personer med utviklingshemming. Så kan en utvide med flere enheter etter hvert som en føler seg trygg på, og har skaffet seg erfaring med ordningen.

I forberedelsen til innføring, viser det seg at en sterk involvering av alle berørte medarbeidere, ledere og tillitsvalgte er et suksesskriterium, uansett hvem som har tatt initiativet.

Det innebærer:

- Å bli kjent med ordningen
 - kunnskap kan gi trygghet, engasjement og endringsvilje.
- Å være med på å planlegge hvordan ordningen igangsettes og bør fungere, bl.a.:
 - Hvilke og hvor mange enheter skal implementere ordningen?
 - Hvem skal delta på forhandlingsmøtene?
Bare faste medarbeidere eller både faste og vikarer/ekstravakter? Medarbeidere med små og store stillingsbrøker eller bare de med store stillingsbrøker? Nattevakter?
 - Skal faggruppene forhandle hver for seg eller alle sammen?
 - Hvor mange uker skal arbeidsplanen gå over?
 - Skal det utarbeides en fast grunnturnus som er grunnlaget for beregning av tilleggslønn og som de fleksible arbeidsplanene avregnes mot en eller flere ganger i løpet av et år, eller er det de fleksible arbeidsplanene som er grunnlaget for tilleggslønn?
 - Hvordan skal brukernes behov kartlegges i forkant av forhandlingsmøtene?
 - Hvem skal ha ansvar for å lede forhandlingsmøtet.

- Å gjennomføre opplæring til medarbeidere i arbeidsplanarbeid, lover, avtaleverk og forhandlingsteknikk.

”Lønningskontor må være informert og tatt med på råd vedrørende føring av timelister og utbetaling/beregning av tilleggslønn og overtid.”

Erfaringer viser at før en setter i gang med fleksible arbeidstidsordninger, er det viktig å avklare spørsmål som medarbeidere, ledere og tillitsvalgte sitter og lur på.

Noen enheter i prosjektet har unnlatt å ta med nattevaktene i den fleksible arbeidstidsordningen. Erfaringer viser at fleksibiliteten kan bli større ved å inkludere nattevaktene i tillegg til de

som arbeider i turnus på dag og kveld. Alle medarbeiderne gis da muligheter til å arbeide både på dag, kveld og natt. I en enhet oppstod det stor misnøye blant ansatte fordi nattevaktene ble holdt utenfor.

Selv om mye avklares på forhånd, vil det være vanskelig å få avklart alt, fordi nye spørsmål ofte dukker opp underveis. Det å være forberedt på å fortsette med informasjon og avklaringer selv om innføringen er i gang, viser seg å være nødvendig for at ordningen skal lykkes.

Finn ildsjeler blant ansatte og ledere

En annen suksessfaktor er ildsjeler, det vil si personer som ivrer for den fleksible arbeidstidsordningen og som virkelig ønsker å engasjere seg for at innføringen skal lykkes. Disse viser seg å være gode katalysatorer for å spre optimisme og positive tanker omkring ordningen på enhetene, noe som viser seg å være svært viktig for suksess. Desto flere ildsjeler som finnes ved en enhet, desto bedre forutsetninger har enheten for å lykkes med prosessen. Har enheten få eller ingen ildsjeler ved igangsettelse, dukker disse som regel opp i tiden som brukes til forberedelser.

”Ildsjelene finnes både blant ledere og medarbeidere”

En tydelig brukertilpasning av arbeidsplanen

Dette er ett av de to viktigste elementene i disse fleksible arbeidstidsordningene.

Medarbeidere er på jobb fordi det er tjenestemottakere som trenger tjenester fra dem på dag, kveld og natt, 7 dager i uka året rundt. Hver av disse tjenestemottakerne trenger ulike tjenester og omfang, til ulike tider på døgnet eller i uka, noe som er viktig å ta høyde for når arbeidsplanen utarbeides.

I forkant av forhandlingsmøtet anbefales det at en eller flere medarbeidere som kjenner tjenestemottakerne kartlegger den enkeltes behov for tjenester, og til hvilken tid tjenesten bør gis. Denne kartleggingen er grunnlaget for bemanningsplanen for den/de nærmeste arbeidsplanperioden(e), en plan som er styrende for medarbeiderne når vakter skal fordeles i forhandlingsmøtet.

Prinsippet om at medarbeiderne selv tar ansvar for i fellesskap å fordele vaktene i arbeidsplanen

Dette prinsippet er det andre av de to viktigste elementene i arbeidstidsordningene som omtales i denne veilederen. Medarbeiderne ved den aktuelle enheten kommer sammen og forhandler om en arbeidsplan som strekker seg over noen uker. Det foreligger ingen utfylt arbeidsplan på forhånd.

Leder bør ikke delta på forhandlingsmøtet, men kontrollerer i etterkant at arbeidsplanen er i samsvar med bemanningsplan, lover og avtaleverk.

Det er opp til enheten selv å velge antall uker planen strekker seg over. Enhetene i prosjektet har valgt en plan over 8-12 uker i sommerferieperioden og 6 uker ellers i kalenderåret.

Lange arbeidsplanperioder (spesielt utover 12 uker) viser seg å redusere effekten av denne varianten av fleksible arbeidstidsordninger, fordi det da er vanskeligere å planlegge og tilrettelegge ut fra behov.

Det er flere som vet hva som skjer og hvilke behov som dukker opp 6 uker fram i tid enn 12.

Forhandlingsmøter

Fordeling av vaktene foregår på et forhandlingsmøte som vanligvis strekker seg over 1-2 timer. På forhandlingsmøtet deltar medarbeiderne som skal utgjøre arbeidsplanen for neste periode (eks. de neste 6 ukene) og de *forhandler* om vakter og fordeler disse mellom seg ut fra denne prioriteringen:

- 1) Behovet for medarbeidere og kompetanse ut fra tjenestemottakers behov for tjenester, til hvilken tid og tilgjengelige årsverk (bemanningsplan).
Behovet bør kartlegges foran hvert forhandlingsmøte eller sjeldnere, men inntil flere ganger i løpet av et år.
- 2) Den enkelte medarbeiders ønsker om når hun/han vil ta ut sin fritid.
Medarbeiderne legger fram sine ønsker om fritid i forkant av, eller i hvert forhandlingsmøte.
- 3) Behovet enheten har for at enkelte medarbeidere deltar på møter, i prosjekter, arbeider med planlegging og lignende i arbeidsplanperioden.

Erfaringer tilsier at møteleder ikke bør være en formell leder, men kan være tillitsvalgt eller en annen medarbeider. Erfaring viser også at det er en fordel at samme person velges for minst 1 år om gangen, for å oppnå kontinuitet.

Forhandlingsmøtet ledes av en motivert person (møteleder). Møteleder velges blant medarbeiderne fra den enheten som inngår i den aktuelle arbeidsplanen, eller fra en annen enhet. Det viktigste at han/hun er *motivert* for vervet/arbeidet og har kunnskap om arbeidsplanerarbeid og lover/avtaler som regulerer området. Er denne kunnskapen mangelfull blant aktuelle personer bør disse få opplæring.

Forhandlingsmøtet avholdes senest to uker før arbeidsplanen igangsettes og ønskene leveres til møteleder noen dager i forkant og legges fram i begynnelsen av forhandlingsmøtet. Ønsker kan også meldes i forhandlingsmøtet.

Aktuell prosedyre her avklares ved den enkelte enhet.

Før forhandlingsmøtet avsluttes, skal i prinsippet alle vakter i bemanningsplanen være fordelt i en arbeidsplan.

Medarbeidere i fellesskap utarbeider spilleregler for forhandlingsmøtene som bygger på hvem gjør hva og kultur/holdninger

Erfaringer viser at hvis en enhet i forkant av innføring av en fleksibel arbeidstidsordning utarbeider spilleregler for forhandlingsmøtene, vil møtene fungere godt.

Med spilleregler menes forpliktende verdier og mål som medarbeiderne i fellesskap utarbeider. Spillereglene bør bl.a. inneholde hva som er formålet med møtet, hvordan deltakerne forholder seg til hverandre, at forhandlinger dreier seg om å gi og få, og hvem som gjør hva.

Gjennomføre opplæring av alle aktuelle medarbeidere og ledere

For å kunne praktisere fleksible arbeidstidsordninger med forhandlingsmøter er det viktig at alle involverte tillitsvalgte, medarbeidere og ledere gjennomgår samme opplæring om ordningen. Opplæringen bør inneholde opplæring i valgt ordning, trening på forhandlingsmøter, utarbeidelser av arbeidsplaner og gjennomgang av aktuelle lover og avtaler.

De som gir opplæringen kan være representanter fra enheter eller kommuner som har praktisert ordningen en stund eller andre aktører/ personer som har gode konkrete kunnskaper om ordningen.

Tydelig ledelse

Leder bør være tydelig på hvem som har ansvar for hva, blant annet; medarbeiderne har ansvaret for i fellesskap å utarbeide en arbeidsplan i et forhandlingsmøte, slik at leder ikke trenger å delta i møtet. Den enkelte medarbeider har selv ansvaret for å se at vaktene i en arbeidsplan er i samsvar med sin stillingsprosent, eller ha oversikt over hvor mange vakter som er for mye eller for lite. Leder har ansvaret for å kontrollere den ferdige arbeidsplanen opp mot lover og avtaler. Leder må stole på sine medarbeidere og vise i handling at han/hun gjør det.

Start med en prøveperiode og fastsett evalueringsdatoer

Vedtak om en prøveperiode kan gi trygghet og medføre økt vilje til å innføre fleksible arbeidstidsordninger, fordi det gir aksept for å gå tilbake til det "gamle". I en prøveperiode bør en gi aksept for å prøve og feile. I tillegg er det viktig å foreta evalueringer i forkant, i slutten og eventuelt underveis i perioden.

En prøveperiode bør vare i minst 1 år, slik at medarbeiderne har hatt muligheter til å gjennomføre noen forhandlinger. På grunn av manglende erfaring kan de første forhandlingene ta lang tid og medarbeiderne kan oppleve frustrasjoner ved å jobbe på en ny måte.

Erfaringer tilsier også at muligheten for at problemer/utfordringer vil oppstå i det første året etter innføringen er stor. Da kan det være fint å ha noen å rådføre seg med. Ta kontakt med enheter som har innført og etablert ordningen, utveksle erfaringer, inviter dem gjerne på besøk!

Endrede roller

Med innføring av fleksible arbeidstidsordninger skjer det en forandring av rollene til både ledere, tillitsvalgte og medarbeidere. Endrede roller viser seg å være viktig for at medarbeiderne og enheten generelt skal hente ut gevinster ved ordningen.

Lederens rolle

- Er en nøkkelperson for at fleksible arbeidstidsordninger skal bli vellykka.
- Å stole på sine medarbeidere er helt avgjørende for å lykkes.
- Lederen slipper taket på noe kontroll og overfører bl.a. ansvaret for utarbeidelse av arbeidsplaner til medarbeiderne.
- Lederfunksjoner som rådgivning, fagutvikling, teamutvikling, medarbeidersamtaler og planarbeid bør bli mer framtrepende.
- Samarbeid og samhandling med tillitsvalgte bør være sentralt.
- Å bidra til å oppnå en felles forståelse av arbeidstidsordningen mellom ledelse og tillitsvalgte.

***Husk ildsjelene!
Det er alltid noen i
et arbeidslag som
er ildsjeler. Let dem
fram og gi dem en
hovedrolle i å motivere
for at fleksible
arbeidstidsordninger
innføres og tas i bruk.***

Tillitsvalgtes rolle

- Være aktivt deltakende i utforming av en lokal avtale for den fleksible arbeidstidsordningen.
- Å bidra til å oppnå en felles forståelse av arbeidstidsordningen mellom ledelse og medarbeidere.

Medarbeidere

Alle får en ny rolle med innføring av fleksible arbeidstidsordninger. I forhandlingsmøtene deltar alle, alle gir og får, det vil si, deler med hverandre. Det er ingen selvfølge at de ønskene den enkelte sitter med, blir innfridd, fordi dette dreier seg om forhandlinger.

Erfaringene og kompetansen medarbeiderne tilegner seg i disse forhandlingsmøtene, er nok den viktigste årsaken til at enhetene i

prosjektet opplever sterkere samhold mellom medarbeiderne og et styrket arbeidsmiljø.

De 6 vanligste motforestillingerene

I prosjektets oppstart og i kontakt med medarbeidere i andre kommuner som ikke har fleksible arbeidstidsordninger, er det noen motforstillinger som er gjengangere:

- Det må ta lang tid, forårsake mye rot og være frustrerende at medarbeiderne sammen utarbeider arbeidsplanen.
- De sterkestes makt rår i forhandlingene. De tause må gi seg.
- Kan vi stole på at medarbeiderne klarer å utarbeide en arbeidsplan?
- Enkelte medarbeidere kan oppleve press på å ta vakter når mange ledige vakter legges på forhandlingsbordet.
- Medarbeidere blir lurt på overtidsutbetalinger fordi de jobber mye, men får ikke overtid, kun vanlig timelønn eller avspasering.
- Fleksible arbeidstidsordninger kan skape stor utrygghet hos personer med behov for stor grad av forutsigbarhet. Eksempelvis at de ikke vet hvordan de skal jobbe 1 år eller 3 måneder fram i tid.

Erfaringer viser at motforestillingerene avtar, eller forsvinner helt, hos de fleste når en har brukt disse fleksible arbeidstidsordningene en stund og kriteriene for suksess er fulgt; spesielt det å utarbeide spilleregler/mål for forhandlingsmøtet sammen med medarbeiderne/møtedeltakerne.

Det kan være uvant for mange medarbeidere å fremme sine ønsker og forhandle om vakter, mens andre står på for å få igjennom sine ønsker. Erfaringer viser at disse situasjoner er mest fremtredende i de første forhandlingsmøtene, men etter hvert vil medarbeiderne korrigere hverandre. Målet med vaktfordeling og ivaretagelse av ønsker bør være at ingen medarbeidere får mer gjennomslag for sine ønsker enn andre, for eksempel over en periode på 1 år. Ansvaret for å nå dette målet ligger hos alle møtedeltakere, men spesielt møteleder.

Hva som kan oppnås gjennom fleksible arbeidstidsordninger

Som et resultat fra forhandlingene om arbeidsplan har flere medarbeidere valgt å ha arbeidsplanperioder som har vært ekstra arbeidsbelastende, mot å ta mer fri i andre perioder. Andre har valgt å arbeide i helgene, da spesielt på lørdager, fordi de har mest behov for å ha fri på hverdager.

Det viser seg at fleksible arbeidstidsordninger åpner opp for flere muligheter for fleksibilitet. Medarbeiderne tilpasser mer sin arbeidstid etter behov hos både brukere, seg selv og organisasjonen, enn en tradisjonell turnus.

Erfaringer fra prosjektet viser at fleksible arbeidstidsordninger har gitt enheter med heldøgns pleie- og omsorgstjenester et hjelpemiddel som kan:

- **Ivareta de verdier som ligger til grunn for enheten**
 - for eksempel gi tjenester ut fra tjenestemottakers reelle behov og ha ansvarlige og positive medarbeidere.
- **Realisere tjenestemottakernes, medarbeidernes og enhetens mål**
 - enkelte enheter ser at de i perioder kan frigjøre tid til forefallende arbeid, som for eksempel å ajourføre plandokumenter.
 - ajourføring av tjenestemottakernes individuelle planer eller tiltaksplaner/pleieplaner, kan være en del av planleggingen for å kartlegge tjenestemottakers behov i forkant av forhandlingsmøtene.
 - medarbeidere har muligheter til å realisere ønsker om for eksempel lengre fritid i perioder og å jobbe på tider av døgnet som passer bedre, enn det som var satt opp i en tradisjonell turnus
- **Utvikle et bedre arbeidsmiljø, redusere sykefraværet og turnover**

Erfaring viser at svært mange medarbeidere trives bedre på

jobb etter at fleksible arbeidstidsordninger er innført. De er bl.a. friskere, i bedre humør, er blitt mer kreative, løsningsfokuserte og omstillingsvillige. I tillegg blir de værende i sine stillinger.

- **Redusere uønsket deltid**

Deltidsansatte øker sin stillingsbrøk for 6 uker i gangen. Det finnes også enheter som har gitt deltidstillinger en varig stillingsøkning, men ikke utover enhetens disponible årsverk.

- **Redusere bruk av overtid**

Medarbeiderne fyller huller i arbeidsplanen på forhandlingsmøtet og kan spare sin arbeidsplass for utbetalinger både på bakvakt, forskjøvet arbeidstid og overtid.

- **Redusere lederens tid til innleie av vikarer og utarbeidelse av turnuser**

Dette gjøres av medarbeiderne i forhandlingsmøtet.

Evalueringer ved enhetene som deltok i prosjektet viser at medarbeiderne hovedsakelig er fornøyde med arbeidstidsordningene og at disse er et godt verktøy både for et godt arbeidsmiljø, egentrivsel og kvalitet på utførte tjenester til tjenestemottakerne. Flere av enhetene som deltar i prosjektet har merket en betydelig nedgang både i sykefraværet og bruk av overtid.

Noen eksempler fra prosjektet på gevinster:

Bedre brukertilpassing av tjenestene

Hjemmetjeneste:

"Når en ressurskrevende tjenestemottaker er på avlastning på institusjon gir en fleksibel arbeidstidsordning oss muligheten til å flytte personell til mer arbeidsintensive perioder."

Bolig med heldøgns pleie og omsorg:

"En nylig evaluering viser at de ansatte er svært fornøyd med ordningen. Det er også foretatt en brukerundersøkelse som viser at brukerne merker en forbedring på tjenestene som blir gitt. Den fleksible arbeidstidsordningen gir helt nye muligheter til å disponere ressursene bl.a. ved å følge opp individuelle behov."

Bedre arbeidsmiljø

”En sykehjemsavdeling har veldig god oppslutning på forhandlingsmøtene, personalet tar ansvar og forhandler med hverandre (alle gir og får) og ansvarfølelsen smitter over på andre oppgaver i avdelinga. De som ikke kan møte på forhandlingsmøtet, avtaler med noen som forhandler for seg. Avdelinga har nesten ikke ledige vakter etter forhandlingsmøtet, fordi de som jobber i reduserte stillinger påtar seg flere vakter. Dette har ført til midlertidig forhøyet stillingsandel til faste medarbeidere og færre personer som fordeler ledige vakter.”

Redusert sykefravær

”Omsorgstjenesten i en kommune reduserte sykefraværet med ca. 60 % fra oppstart i nov. 2003 til april 2004 og fraværsprosenten ser ut til å ha stabilisert seg på det reduserte nivået.”

”En bolig som gir heldøgns pleie og omsorg til flere tjenestemottakere reduserte sin overtidsbruk med over 40% fra desember 2003 til desember 2004.”

En fleksibel arbeidstidsordning bør ikke brukes primært til å løse arbeidsmiljøproblemer. Men effekten av ordningen kan gjerne bli et bedre arbeidsmiljø.

Dersom det er synlige konflikter ved en enhet, kan det være lurt å finne årsaken til disse og løse dem før en starter med fleksible arbeidstidsordninger. Arbeidet med fleksible arbeidstidsordninger kan være med på å forsterke konflikter der medarbeidere i utgangspunktet har store vansker med å samarbeide.

”Ved et sykehjem valgte leder å ekskludere nattevaktene fra fleksible arbeidstidsordninger pga. konflikter. Konflikter som forsterket seg etter innføringen av denne ordningen.”

”En enhet valgte å stoppe med fleksible arbeidstidsordninger hovedsaklig på grunn av manglende motivasjon og forståelse for ordningen blant medarbeiderne. Enheten manglet ildsjeler blant medarbeiderne og arbeidsmiljøet var preget av konflikter.”

”En enhet hadde en svært turbulent start med mye misnøye blant medarbeiderne og lederen var den eneste ildsjelen. Den fleksible arbeidstidsordningen ble igangsatt etter en informasjons- og motivasjonsperiode for medarbeiderne på ca. 2 mnd.

Etter flere møter og diskusjoner på enheten ble stemningen etter hvert snudd til det positive. En av de mest negative medarbeiderne i den turbulente fasen, ble en av ildsjelene for å bevare og videreutvikle den fleksible arbeidstidsordningen. Som hun selv sa: Jeg må innrømme at jeg i begynnelsen snakket mye skitt om fleksible arbeidstidsordninger til mange ansatte både på denne avdelingen og på andre enheter i kommunen, men nå går jeg rundt og sier bare positive ting om ordningen.”

Selv om det kan være en del misnøye blant ansatte i begynnelsen av innføringen av en fleksibel arbeidstidsordning, så snur dette seg ofte til det positive etter hvert.

Lesetips

"Når fleksibilitet fremmer fellesskap – nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg", Fafo-rapport 399/2002 www.fafo.no

"Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg – hvorfor og hvordan?", Nordlandsforskningsrapport 11/2004 www.nordlandsforskning.no

"Bedre tjenester med myndiggjorte medarbeidere – et idéhefte for medarbeiderutvikling i pleie- og omsorgssektoren", Kommuneforlaget, 2005 www.kommuneforlaget.no

Kortversjoner fra KS

"Når fleksibilitet fremmer fellesskap", 2002

"Myndiggjorte medarbeidere – gir bedre pleie- og omsorgstjenester"
2005 www.ks.no

**Dette heftet er en veileder som bygger på prosjektet
finansiert gjennom KS FoU:**

”Fleksible arbeidstidsordninger – kritiske faktorer for innføring og bruk”. Ressurscenter for Omstilling i kommunene (RO) 2005

Veilederen kan lastes ned fra www.ks.no → fou

Veilederen kan bestilles i trykt versjon her: ksfou@ks.no



KS
Haakon VII gt. 9, Oslo
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo

Tlf.: 24 13 26 00
Faks: 22 83 22 22
E-post ks@ks.no
Internett: www.ks.no