

Sluttrapport

Erfaringer fra prosjektet **Fleksible arbeidstidsordninger i pleie og omsorg (FlexA)**

**Et FoU-prosjekt finansiert av KS
- høsten 2003 til høsten 2005**

Innhold

1. INNLEDNING	2
2. ERFARINGER FRA PROSJEKTET	3
2.1 PRESENTASJON AV PROSJEKTKOMMUNENE	3
2.2 FLEKSIBLE ARBEIDSTIDSORDNINGER I HELDØGNS PLEIE- OG OMSORGSTJENESTER	4

1. Innledning

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

Noe av årsakene til denne etterspørselen er at arbeidslivet blir mer prega av nye familiemønster og endra livsstil til medarbeiderne, bl.a. reiser de mer. I tillegg viser forskning at trivsel på arbeidsplasser henger ofte sammen med 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 turnus¹ endres sjelden, selv om tjenestemottakers behov endrer seg. I en fleksibel arbeidstidsordning² ligger det store muligheter for å tilrettelegge for disse krav.

Eks. En tradisjonell turnus ved en sykehjemsavdeling har vært den samme i ett år og ble utarbeidet etter en flere år gammel bemanningsplan³. I løpet av dette året flyttet det inn flere nye tjenestemottakere med ulikt bistandsbehov til ulike tider på døgnet, men bemanninga og turnusen ble ikke endra. 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.

KS har i perioden november 2003 til september 2005 gjennomført et utviklings- og dokumentasjonsprosjekt (FoU-prosjektet FlexA) med formålet å utvikle og videreutvikle fleksible arbeidstidsordninger på døgntjenester i pleie og omsorg. RO (Ressursenter for Omstilling i kommunene med utvikling av omsorgstjenesten som spesialområde) har hatt prosjektledelsen.

KS-prosjektet "Når fleksibilitet fremmer felleskap" (Fafo 2002) evaluerte tre ulike arbeidstidsordninger innen pleie- og omsorgssektoren. Resultatet fra denne evalueringen var i hovedsak positiv. Prosjektet FlexA bygger på erfaringene fra denne evalueringen. Personer som har vært med på å etablere de to mest vellykkede modellene i Fafo-evalueringen, ønsketurnus i Os kommune i Østerdalen og BAT- bevegelig arbeidstid (nå kalt BRA – behovsrelatert arbeidstidsorganisering) ved Tiller Distriktpsykiatriske Senter i Trondheim, har deltatt som ressurspersoner i prosjektperioden.

KS og RO ønsket ikke å knytte dette arbeidet opp mot noen spesiell modell, fordi deltakerne i prosjektet skulle utvikle sin egne modeller, men så viktigheten av å ivareta to tydelige suksesskriterier:

- En tydelig tilpasning av arbeidsplanen etter tjenestemottakers behov for tjenester.
- Et prinsipp der medarbeiderne selv tar ansvar for i felleskap å fordele de konkrete vaktene i arbeidsplanen.

¹ Tradisjonell turnus er en skriftlig arbeidsplan ved en enhet (eks. sykehjemsavdeling) som viser hvem som kommer på jodd (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.

² I en fleksibel arbeidstidsordning kan den skriftlige arbeidsplanen endres hver 6. uke (eller oftere eller sjeldnere, men bør ikke være sjeldnere enn hver 12. uke) i tråd med brukernes og enhetens behov for når ansatte er på jobb og ansattes behov for fritid. Arbeidsplanen utarbeides etter lover og avtaler av medarbeiderne i fellesskap hver 6. uke (eller sjeldnere eller oftere).

³ 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 på jobb for å gi tjenestemottakerne den hjelpen de trenger til avtalt tid.

Kommunene som har deltatt i prosjektet er Sør-Varanger med 2 enheter, Båtsfjord med 1 enhet, Nesodden med 2 enheter, Oslo med 1 avdeling ved Tåsenhjemmet, Nordre Aker Bydel og Ullensvang, Frosta og Sola med nesten alle enheter i pleie og omsorg.

Prosjektet har hatt følgende profil:

- Prosjektet har fulgt opp og støttet kommunene/enhetene fra ide til gjennomføring.
- Prosjektet har underveis analysert om fleksible arbeidstidsordninger har medført mindre bruk av deltid.
- Prosjektet har dokumentert fortløpende sykefravær, bruk av ekstravakter, overtidbruk, turnover, involvering av tjenestemottakere, arbeidsmiljø og evt. frigjort tid til ledelse og merkantile funksjoner.
- Prosjektet har utviklet en veileder som beskriver og tydeliggjør kritiske faktorer for innføring og bruk av fleksible arbeidstidsordninger.

Prosjektet er blitt lagt opp som et utviklings- og læringsnettverk der forankring og motivasjon hos medarbeidere og ledelse har vært sentralt. Prosjektet har benyttet seg av ressurspersoner med relevante erfaringer fra praksisfeltet som kunnskapsbærere, som for eksempel ressurspersoner som har erfaringer med ønsketurnus og BRA.

I prosjektperioden er det blitt avholdt felles samlinger for deltakende kommuner/enheter og møter/veiledning i den enkelte kommune/enhet.

2. Erfaringer fra prosjektet

2.1 Presentasjon av prosjektkommunene

I alt var det 7 kommuner, med et ulikt antall deltakende enheter, som deltok i prosjektet. Kjennetegnet for deltakende enheter er at de har heldøgns pleie- og omsorgstjenester, dvs. enheter som har tjenestemottakere med behov for tjenester både på dag, kveld og natt og at personalet gikk i turnus.

Noen kommuner er representert med en enhet, for eksempel en bolig for personer med utviklingshemming eller en avdeling ved et sykehjem, mens andre er representert med nesten alle enheter i pleie og omsorg (dvs. hjemmebaserte tjenester, boliger for personer med utviklingshemming og avdelinger ved sykehjem).

Ved utvelgelse av kommunene/enhetene var intensjonen å ha deltakere fra nord, sør, øst og vest i landet. I tillegg måtte ønsket om å innføre fleksible arbeidstidsordninger være til stede i deltakende enheter og kommunens ledelse.

Deltakende kommuner:

- Båtsfjord kommune i Finnmark (2.185 innb.)
Hadde en enhet med i prosjektet, en bolig for personer med utviklingshemming.
 - Sør-Varanger kommune i Finnmark (9.463 innb.)
Hadde 2 enheter med i prosjektet, en mindre avlastningsenhet (Kirkenes avlastning) og en mindre institusjon for eldre (Tangenlia bofellesskap)
 - Frosta kommune i Nord-Trøndelag (2.493 innb.)
Der var både hjemmetjenesten (unntatt boliger for personer med utviklingshemming) og sykehjemmet med i prosjektet. Kommunen startet med en avdeling på sykehjemmet.
 - Sola kommune utenfor Stavanger (19.832 innb.)
Nesten alle enheter i pleie og omsorg var med i prosjektet (dvs. hjemmetjenester og alle sykehjem og noen boliger for personer med utviklingshemming).
Kommunen startet med 1 til 2 avdelinger ved sykehjemmene.
-

- Ullensvang kommune i Hardanger (3.517 innb.)
Alle enheter i pleie og omsorg var med i prosjektet. Kommunen startet først med enhetene i Omsorgstenesta Vest og utvidet etter hvert med enhetene i Omsorgstenesta Øst.
- Nesodden kommune utenfor Oslo (1.6231 innb.)
Der var det 2 enheter som var med i prosjektet, seksjon B (en avdeling ved sykehjemmet) og Håkontoppen (en bolig for personer med ulike bistandsbehov)
- Tåsenhjemmet i Nordre Aker bydel, Oslo
Tåsenhjemmet er en større institusjon hvor 2 avdelinger var med i prosjektet sbegynnelse, men den ene trakk seg ut etter å ha prøvd å praktisere fleksible arbeidstidsordninger i noen få mnd.

I mange av prosjektkommune kom fleksible arbeidstidsordninger i gang på grunn av et sterkt ønske og engasjement fra medarbeidere og tillitsvalgte (ildsjeler). I andre var det initiativ fra ledelsen.

Kommuner/enheter i prosjektet ønsket å innføre en fleksibel arbeidstidsordning for å:

- Styrke arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet.
- Innfri et ønske fra medarbeidere om større medvirkning i planlegging av sin arbeids- og fritid.
- Få flere tilfredse medarbeidere.
- Utarbeide arbeidsplaner som er tilpasset tjenestemottakernes reelle behov for tjenester fra personalet til avtalt tid.

2.2 Fleksible arbeidstidsordninger i heldøgns pleie- og omsorgstjenester

I Norge finnes det flere ulike modeller for fleksible arbeidstidsordninger, eks. individuell turnus, ulike modeller av ønsketurnus, 3+3 og BRA. Dette er modeller med en varierende grad av involvering av ansatte og grad av suksess.

Prosjektet FlexA framhever ingen bestemt modell, men har som fellesnevner for arbeidstidsordningene at ansatte i fellesskap forhandler fram en arbeidsplan (også kalt turnusplan) hver 6. uke som:

- 1) Følger lov og avtaleverk.
Hovedsakelig arbeidsmiljøloven, ferieloven, hovedtariffavtalen og lokal avtale med tillitsvalgte.
- 2) Tar hensyn til tjenestemottakernes behov for tjenester og til hvilken tid.
Behovet for personell som skal yte disse tjenestene dokumenteres i en til en hver tid oppdatert bemanningsplan. Bemanningsplanen kan utarbeides i forhandlingsmøtet eller tas med, ferdig utarbeidet, på forhandlingsmøtet. Det å dekke tjenestemottakernes behov har prioritet når arbeidsplanen utarbeides.
- 3) Tar hensyn til personalets behov for fritid.
Personalet tar med seg sine ønsker i forhandlingsmøtet eller de leveres inn til en bestemt person på forhånd. Ønskene blir tatt hensyn til under utarbeidelse av arbeidsplanen, men det er ingen garanti at alle ønsker blir oppfylt. Dette er forhandlinger, så personalet må være forberedt på å gi og få.
- 4) Tar hensyn til organisasjonens behov for å avvikle møter og andre aktiviteter.
Ledelsen kartlegger dette behovet i forkant av et forhandlingsmøte og resultatet presenteres for deltakerne i forhandlingsmøtet og det tas hensyn til disse ved utarbeidelse av arbeidsplanen. Disse behov har laveste prioritet.

Som et resultat fra forhandlingene om arbeidsplan hver 6. uke, har vært at flere medarbeidere har valgt å ha 6-ukersperioder 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.

Med andre ord, fleksible arbeidstidsordninger åpner opp for flere muligheter for fleksibilitet, som det at medarbeiderne tilpasser mer sin arbeidstid etter behov hos både brukere, seg selv og organisasjonen, enn en tradisjonell turnus.

Erfaringer fra prosjektet viser at en fleksibel arbeidstidsordning for medarbeidere i enheter med heldøgns pleie- og omsorgstjenester har fått et hjelpemiddel som kan:

- *Ivareta de verdier som ligger til grunn for enheten
eks. 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 forefallent 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 for eksempel muligheter til å realisere ønsker om lengre fritid i perioder og 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 blitt 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 midlertidig sin stillingsandel 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 forskjøvet arbeidstid og overtid.*
- *Redusere lederens tid til innleie av vikarer og utarbeide turnuser.
Dette gjøres av medarbeiderne i forhandlingsmøtet.*

Medarbeidere ved enhetene som deltok i prosjektet gir positive tilbakemeldinger på at fleksible arbeidstidsordninger er et godt verktøy både for arbeidsmiljø, egentrivsel og kvalitet på utførte tjenester til tjenestemottakerne.

Flere av enhetene har merket en betydelig nedgang i sykefraværet og redusert bruk av overtid. Sykefraværet i flere enheter har gått ned med opptil 50%, men hos noen få har det vært liten endring, gjelder spesielt enheter med lavt fravær fra før.

Der overtidforbruket har vært høyt før oppstart med fleksible arbeidstidsordninger har dette blitt redusert etter innføringen og stort sett holdt seg stabilt.

Mange enheter har opplevd at arbeidsplassen er blitt mer attraktiv ved at det er lettere å rekruttere personer i ledige stillinger og færre som slutter.

Sluttkommentar

Erfaringer viser at en fleksibel arbeidstidsordning basert på suksesskriteriene fra prosjektet, kan bidra til en positiv arbeidsmiljø-, kultur og tjenesteutvikling i virksomheter med heldøgns pleie og omsorg.
