

Heidi Nicolaisen
Dag Olberg

Nye arbeidstidsordninger

**Forsøk med 3+3 turnus og
Tillitstid i Bærum kommune**

Heidi Nicolaisen
Dag Olberg

Nye arbeidstidsordninger

Forsøk med 3+3 turnus og
Tillitstid i Bærum kommune

© Fafo

ISSN 0804-5135

Innhold

Del 1. Forsøk med 3+3-turnus i Bærum kommune	5
Forsøk med 3+3-turnus - sammendrag	5
Forundersøkelse blant ansatte	9
Intervju med tjenestelederne i 3+3-forsøket	11
Midtveisevaluering - ansatte	14
Midtveisundersøkelse – tjenestelederes vurderinger	17
Sykefravær	19
Sykefraværstatistikk	21
Overtid, vikarbruk – 3+3	27
Tjenesteleders vurderinger av økonomi i 3+3	28
De ansattes erfaringer og vurderinger – sluttevaluering	29
 Del 2. Forsøk med bruk av Tillitstid.....	 33
Innhold og effektmål - Tillitstid	33
Hovedresultater og vurderinger i forhold til videreføring av Tillitstid	34
Forutsetninger for forsøket	34
Metodiske og praktiske vurderinger	36
Drøfting av erfaringer.....	37
Sykefravær	42
Oppsummering - Tillitstid	43
 Referanser	 45

Del 1 Forsøk med 3+3-turnus i Bærum kommune

Nedenfor redegjøres det for evalueringen av forsøket med "3+3-turnus" i Bærum kommune. Forsøket pågikk i 2004. To tjenestesteder ble med i utprøvingen av den nye arbeidstidsordningen. Evalueringen av "Tillitstid", en annen alternativ arbeidstidsordning, følger deretter som del 2 i notatet.

Forsøk med 3+3-turnus - sammendrag

3+3-ordningen går ut på at hver ansatt jobber 3 dager, har 3 dager fri, jobber 3 dager, har 3 dager fri, og så videre, gjennom hele året. Blant argumentene for å erstatte den tradisjonelle 5+2-ordningen med 3+3 har blant annet vært å oppnå redusert sykefravær, og å oppnå økt jobbtrivsel blant ansatte.

I Bærum kommune er det lagt til grunn at 3+3-modellen kan egne seg for tjenester som er døgnbasert med behov for turnus alle dager i uken. I forsøket ble det forutsatt at den eksisterende bemanning ville være tilstrekkelig for en forsvarlig 3-3-turnus, at sykefraværet var over 10 prosent, og at tjenesten hadde rekrutteringsproblemer. Det ble valgt ut to tjenestesteder for forsøket, vi omtaler dem nedenfor som Tjenestested A og Tjenestested B. Bærum kommune satte opp følgende effektmål for forsøket:

1. Tjenestestedet reduserer sitt sykefravær med 6 prosent i løpet av prosjektperioden.
2. Bruk av overtid og ekstravakter reduseres.
3. Rekruttering til faste stillinger bedres.
4. Ansatte opplever større jobbtilfredshet som følge av mer fleksible arbeidstidsordninger.

Sluttevalueringen av 3+3-forsøket viser at effektmålene ble innfridd. I første omgang vil vi peke på følgende hovedresultater, samt noen mangler ved det tilgjengelige statistikkgrunnlaget når det gjelder sykefravær.

- Sykefraværet ble redusert ved begge tjenestestedene som brukte 3+3-turnus. Den sykefraværstatistikken som er tilgjengelig viser at effektmålet ble nådd. Kommunenes omorganisering av det ene tjenestestedet mens forsøket pågikk, førte til at det bare er sykefraværstatistikk fra første halvår som kan fortolkes meningsfylt. Statistikkgrunnlaget svekkes også fordi det andre tjenestestedet besto av en enhet som brukte 3+3-turnus og en enhet som ikke gjorde det, og man kunne ikke skille ut kvartalsvis sykefraværstatistikk for den enheten som brukte 3+3-turnus.

- Bruk av overtid og ekstravakter ble redusert ved begge tjenestestedene. Reduksjonen var størst ved Tjenestested B.
- Rekruttering til faste stillinger ble nevnt som problematisk i de innledende intervjuene ved et av tjenestestedene som ble med i forsøket. Annonsering av ledige stillinger med henvisning til 3+3 ga positiv respons. Evalueringen viser at det er en positiv sammenheng mellom 3+3-turnus og rekruttering (jf. også neste punkt).
- Ansatte som prøvde 3+3-turnus opplevde økt jobbtilfredshet. Både de kvalitative gruppeintervjuene ved midtveisevalueringen og den kvantitative spørreundersøkelsen ved sluttevalueringen viste overraskende høy oppslutning om den nye arbeidstidsordningen blant de ansatte. Dette gjelder begge tjenestestedene. Om lag alle ansatte som besvarte spørreskjemaet (dvs. hele 21 av 22 ansatte) ønsket 3+3-turnus etablert som fast arbeidstidsordning.

Blant hovedresultatene vil vi ellers peke på en del andre observasjoner enn de direkte effektmålene. Dette dreier seg om forhold som likevel har tilknytning til effektmålene, som ansattes oppfatninger om sammenhenger mellom den nye arbeidstidsordningen på den ene siden, og egen helse og sosial tid, på den andre, samt ansattes og tjenestelederes vurderinger når det gjelder praktiseringen av ordningen, jf. bruken av de femten vikardagene ("stjernedagene") som står til arbeidsgivers disposisjon.

- Halvparten av de ansatte oppga at 3+3-turnus har virket positivt i forhold til egen helsetilstand. Helsetilstand påvirkes av en rekke forhold. Det å skille ut arbeidstidsordning som en selvstendig faktor kan være problematisk, også for de ansatte selv. Vi fant ellers at også ansatte som oppga "forverret" helsetilstand, oppga at de var positive til å fortsette med 3+3-turnus. Men spørreskjemaet inneholder også supplerende spørsmål som er relatert til helse og trivsel. Det gjaldt blant annet spørsmål om mulighetene til å bli uthvilt mellom øktene. 19 av 21 ansatte oppga at mulighetene til å bli uthvilt mellom øktene var forbedret, de to resterende svarte "uendret".
- De fleste ansatte mente 3+3-ordningen forbedret mulighetene til å ivareta private omsorgsforpliktelser og mulighetene til drive med fritidsinteresser.
- 3+3-ordningen har i liten grad påvirket forholdet mellom kollegene. De fleste ansatte mente forholdet til kollegene var uendret. Noen oppga at med de faste 3+3-vaktene så man mindre til "hele" arbeidsstokken ved tjenestestedet enn tidligere. Det kunne være en ulempe i forhold til sosialt fellesskap og faglig utvikling. Her ble det foreslått flere fellesmøter, og en viss grad av rulling underveis.
- Det viktigste negative forhold som ble trukket frem av de ansatte gjaldt at med 3+3-turnus ble flere helger berørt enn hva tilfellet var i ordinær turnus.
- Det fantes litt ulike erfaringer med de 15 vikardagene – de fleste ansatte syntes det var greit å fungere som vikar.
- Tjenesteledernes vurderinger av hvordan 3+3-ordningen påvirket tjenestestedets økonomi, varierte noe. Ved Tjenestested A hadde man ved slutten av forsøksperioden 20 ubrukte "stjernedager" av totalt 105 slike dager. I praksis hadde det vist seg mer

problematisk å ta i bruk disse dagene her enn hva tilfellet var ved Tjenestested B. Ved Tjenestested B hadde man brukt alle de 15 dagene (pr. ansatt) som sto til arbeidsgivers disposisjon.

- Materialet tyder på at når det gjelder å få ordningen med de 15 ”stjerner dagene” til å fungere som tiltenkt, er det mulig det finnes en ”kritisk masse” når det gjelder antall ansatte. Det er nevnt flere grunner til at det var vanskeligere å få brukt stjerner dagene etter intensjonen ved Tjenestested A. En nærliggende forklaring dreier seg om enhetens størrelse. Det er vanskeligere å finne andre ansatte som kan steppe inn for å være vikar på kort varsel i en liten enhet med syv ansatte. Det er rett og slett færre ansatte ”å spille på”. Det bør vurderes hvordan man kan få ordningen med vikardager til å fungere bedre ved enheter på størrelse med Tjenestested A. Det bør også vurderes hvordan 3+3-turnus vil fungere ved enheter med – for eksempel – 15 ansatte.

Blant hovedresultatene vil vi også fremheve et par funn som ikke var spesielt tematisert ved oppstarten av forsøket, men som dels ble kommentert av ansatte under midtveisevalueringen, og dels tatt med som tema i spørreundersøkelsen ved sluttevalueringen.

- De ansatte og tjenestelederne mente 3+3-turnus var bra for brukerne ved institusjonene. Nesten halvparten av de ansatte oppga at de mente 3+3-ordningen hadde forbedret forholdet til brukerne. De resterende oppga at forholdet til brukerne var uendret. 3+3-turnus innebærer, blant annet, større forutsigbarhet, også for brukerne.
- Ansatte oppgir at 3+3-turnus gjør det mulig for dem å ha større stillingsprosent. Det kan dreie seg om at den nye arbeidstidsordningen gjør det mulig for ansatte som hadde små stillinger å jobbe i halv stilling, eller at ansatte som tidligere jobbet halv stilling kan jobbe hel stilling. Dette er interessant, ikke minst på bakgrunn av den samfunnsmessige debatten om de mange små deltidsstillingene innen pleie- og omsorgssektoren.

Hva er 3+3-turnus?

Bærum kommune hentet ideen til 3+3-turnus fra Sverige der denne typen turnus har bredd om seg i ulike sektorer. Vi skal kort redegjøre for innholdet i 3+3-ordningen: ”Turnusen går ut på at ansatte i 100 prosent stilling jobber tre dager med påfølgende fri i tre dager, dette ruller gjennom hele året. De ansatte i 100 prosent stilling vil i denne turnusen jobbe ca 70 dager mindre enn de gjør i ordinær turnus i dag. Av disse dagene disponerer arbeidsgiver 15 dager som skal brukes ved sykdom ved tjenestestedet. Aktiv tjeneste blir ca. 80 prosent, lønn

100 prosent” (Fra søknaden til Arbeidstilsynet fra Bærum kommune 20.10.2003).

3+3-turnusen har flere følger for de ansatte. Vi ser at de får en forkortelse i sin årlige arbeidstid. Selv om en ansatt skulle oppleve å bli brukt som vikar i alle de 15 mulige dagene, er den årlige arbeidstiden fortsatt 55 dager kortere enn ved ordinær turnus.

I ordinær turnus er det skarpt skille mellom hverdag og helg. Helgearbeid utløser i helsesektorens tariffavtaler kompensasjon i penger og/eller fritid (se bl.a. Overenskom-

ten i NAVO-helse 1.5.2004-30.4.2006). Skillet mellom hverdag og helg er innarbeidet i arbeidslivet og reflekteres blant annet i at arbeidsmiljøloven har et generelt forbud mot søn- og helgedagsarbeid (Ot.prp.nr 49:151). 3+3-turnus bryter på flere måter ned skillet mellom hverdag og helg. Bærum kommune har gjennomført forsøk med 3+3-turnus. Forsøket bygde på erfaringer gjort i eldreomsorgen i Sverige.

3+3-turnusen er oppfunnet og konstruert av Sune Nygren fra Lindesberg i Sverige. Da turnusen ble prøvd ut i eldreomsorgen i Lindesberg kommune ble det poengtert at noe av den økonomiske gevinsten i systemet stammer fra at det ikke betales ubekvemtillegg for dagtidsarbeid på lørdager og søndager (Eldreomsorgen i Lindesberg kommune, Sverige). Da Bærum kommune gjorde sitt forsøk med 3+3-turnus fikk de ansatte tillegg for ubekvem arbeidstid iht. til tariffavtale, det vil si ordinær økonomisk kompensasjon for helgearbeid.

3+3-turnus berører også antallet helger man jobber. Sammenliknet med ordinær turnus er det sjelden man jobber hele helgen. Imidlertid vil man oftere være ”innom helgen”. Mens man i ordinær turnus arbeider 4 hele helger i en periode på 12 uker, vil man i 3+3 turnus være innom 8 helger (men ikke 8 hele helger) i en 12-ukers periode.

3+3-turnus skiller seg også fra ordinær turnus ved at bemanningen på institusjonen blir lik i hverdager og i helger. Det poengteres at dette vil være et gode for brukerne.

Opplegg - metodekommentarer

Evalueringsprosjektet innebærer sammenlikninger. I evalueringen av 3+3-ordningen sammenlikner vi tjenestestedene med seg selv, det vil si ved oppstart av forsøket, og etter at forsøket har vart vel et år. Vi trekker også noen sammenlikninger i forhold til tilsvarende tjenestesteder når det gjelder sykefravær. Evaluering kan være både effektevaluering og prosessevaluering. Som del av prosessevalueringen var det lagt inn et eget midtveismøte ved begge tjenestestedene. Her deltok kun de ansatte og forskerne, ved det ene midtveismøtet deltok også representant for Fagforbundet i kommunen.

Materialet som ligger til grunn for evalueringen er det følgende:

- *Møter med prosjektgruppen.* Vi har hatt flere møter med prosjektgruppen i Bærum kommune for å diskutere opplegg og fremdrift i forsøket.
- *Møter med tjenestelederne.* Kontakten med tjenestelederne fant sted i forkant av prosjektstart og underveis i prosjektet.
- *Forundersøkelse.* Det ble foretatt en kvantitativ spørreundersøkelse i forkant av starten på forsøket. Undersøkelsen ble besvart av alle ansatte som deltok.
- *Midtveisevaluering.* Det ble arrangert egne møter med de ansatte midtveis i prosjektet. Disse møtene fungerte som en blanding av gruppesamtale og informantintervju. Temalister ble delt ut, men møtene var åpne når det gjaldt ansattes synspunkter på erfaringer, prosesser, og eventuelle justeringer. Det ble også avholdt møter med tjenestelederne midtveis i prosjektet.
- *Sluttevaluering.* Etter om lag et år ble det foretatt en ny kvantitativ spørreundersøkelse.

Forbehold

Fafo har stått for de kvantitative undersøkelsene, samt midtveisevalueringen. Bærum kommune sentralt har fremskaffet statistikk over utviklingen i sykefravær. Vi tar flere forbehold når det gjelder sykefraværstatistikken i dette forsøket. Det kommenteres i avsnittet "Sykefravær" nedenfor. Vi mener samtidig intervjumaterialet og de kvantitative spørreundersøkelsene gir grunnlag for å trekke konklusjoner (jf. sammendraget ovenfor) om positive sammenhenger mellom 3+3-turnus og kommunens effektmål slik de ble formulert ved prosjektstart.

Anonymisering

Vi har anonymisert tjenestestedene ved å kalle dem "A" og "B". Vi omtaler selvfølgelig heller ikke enkeltansatte. Forsøkene dreier seg om relativt små tjenestesteder, spesielt Tjenestested A der bare en av enhetene deltok i forsøket, omfattet få ansatte. Fra surveyundersøkelsene har vi rapportert hovedfrekvenser. Det at forsøket omfattet så få ansatte, og at vurderingene blant ansatte, og mellom tjenestestedene, var relativt entydige, gjorde at vi ikke så det hensiktsmessig å bryte ned det statistiske materialet ytterligere. Som nevnt oppga så godt som alle deltakerne i forsøket at de ønsket 3+3-turnus som fast arbeidstidsordning.

Forundersøkelse blant ansatte

3+3-forsøket i Bærum kommune omfattet i utgangspunktet 22 ansatte, 5 av dem ved Tjenestested A, og 17 ved Tjenestested B. Ansatte som var med i forsøket besvarte ved årsskiftet 2003-2004 et spørreskjema om arbeidstid og organisatorisk arbeidsmiljø. Hensikten var å få en oversikt over erfaringer og vurderinger før den nye arbeidstidsordningen ble iverksatt. En tilsvarende undersøkelse ble gjennomført i februar 2005, etter at den opprinnelige forsøksperioden var over (jf. nedenfor). Nedenfor oppsummeres hovedfrekvensene fra den første surveyundersøkelsen.

Bakgrunnsvariable

Utvalget omfattet 14 kvinner og 8 menn. Alle aldersgrupper var representert, den største gruppen var de syv ansatte mellom 36 og 45 år gamle. 10 av de ansatte hadde videregående skole eller fagbrev som høyeste utdanning, 8 ansatte hadde høyskole- eller universitetsutdanning. Over halvparten av de ansatte var miljøarbeidere. Utvalget var også variert når det gjelder antall år de hadde arbeidet i stillingen. Fire av de ansatte hadde arbeidserfaring i stillingen på to år eller mindre, mens fire hadde ansiennitet på mer enn tyve år. Over halvparten, 14 stykker, arbeidet i full stilling. Tre av de ansatte var fast ansatt i andre jobber.

Over halvparten av utvalget oppga at de bodde sammen med ektefelle eller samboer. Seks ansatte har barn under 18 år, mens tre har eldre barn. På spørsmål om hvorvidt man generelt opplevde at ansvar og arbeidsoppgaver hjemme gjorde at man opplevde seg som dobbeltarbeidende, oppga halvparten av utvalget at de i middels grad var dobbeltarbeidende. Tre ansatte oppga at de i høy grad var dobbeltarbeidende, men seks oppga ”i liten grad”. Utvalget var delt når det gjaldt spørsmål om hvor mye fritid de ansatte hadde i løpet av en vanlig dag, fra en til to timer til mer enn fem timer. Om lag halvparten oppga at de deltok i faste fritidsaktiviteter.

Vurdering av tidligere arbeidstidsordning

Deltakerne i forsøket ble spurt om eventuelle belastninger med ubekvemme vakter i tidligere arbeidstidsordning. Mer enn halvparten oppga at det dreide seg om middels belastninger. To ansatte mente belastningene med ubekvemme vakter var store, mens to andre oppga at slike vakter ikke var belastende. Seks ansatte oppga at det dreide seg om små belastninger. Utvalget var spredt når det gjaldt spørsmålet om belastninger med ekstravakter.

Ingen av deltakerne oppga at tidligere arbeidstidsordning lot seg kombinere dårlig med familieforpliktelser. Ti stykker mente tidligere ordning lot seg kombinere middels godt med familieforpliktelser, mens åtte svarte ”godt”, og fire andre svarte ”svært godt”.

Arbeidsmiljø

På spørsmål om man følte seg fysisk sliten etter arbeidsdagen oppga ni ansatte at det skjedde sjelden, mens like mange svarte at det skjedde flere ganger i uken, men ikke daglig.

Flere oppga at de var psykisk/mentalt slitne etter endt arbeidsdag. 14 ansatte mente de var mentalt slitne flere ganger i uken, men ikke daglig, mens 7 ansatte oppga at de sjelden var mentalt slitne.

Når det gjaldt spørsmål om muligheter til å utføre arbeidet slik de ansatte mente det var faglig riktig, svarte om lag syv av ti at mulighetene var middels gode. De resterende mente mulighetene var gode eller svært gode.

Ingen mente mulighetene til faglig utvikling var svært gode. Over halvparten vurderte at de hadde middels gode muligheter til faglig utvikling, blant de resterende var det flere som vurderte mulighetene som gode enn som dårlige.

Halvparten av utvalget mente de hadde gode muligheter til å ha innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgavene. Tre ansatte oppga mulighetene som svært gode, mens åtte mente de var middels.

Når det gjaldt mulighetene til å bestemme tempoet i arbeidet oppga om lag halvparten at mulighetene var middels gode. To ansatte oppga at de hadde dårlige muligheter til å bestemme arbeidstempo, mens de resterende mente de hadde gode muligheter (seks ansatte) eller svært gode muligheter (to ansatte) til å bestemme tempo. De fleste mente mulighetene til å ta småpauser i arbeidet var gode (10 ansatte) eller middels gode (7 ansatte).

Utvalget hadde varierte erfaringer når det gjaldt muligheten til å begrense kontakten med beboerne hvis de hadde en ”dårlig dag”, fra gode til svært dårlige muligheter.

På spørsmål om hvor gode mulighetene var til å velge en arbeidstid som passet, svarte om lag halvparten (10 ansatte) at mulighetene var middels gode. Færre mente mulighetene til å velge en passende arbeidstid var gode (tre ansatte), mens de resterende mente mulighetene var dårlige (fem ansatte) eller svært dårlige (én ansatt).

Synspunkter på 3+3-ordningen

I surveyundersøkelsen oppga åtte av ti deltakere (18 ansatte) at de var positive til 3+3-ordningen. To var i hovedsak negativt innstilt, men to andre var nøytrale. Åtte av ti mente også at de hadde fått nok informasjon om ordningen før den ble iverksatt.

De fleste mente 3+3 ville innebære en forbedring når det gjaldt mulighetene til å ivareta private omsorgsforpliktelser (14 ansatte). De resterende mente situasjonen ville være uendret (fire ansatte), eller bli forverret (fire ansatte).

Tilsvarende mente 14 ansatte at mulighetene for å drive med fritidsinteresser ville bli forbedret, mens noen mente mulighetene ikke ville påvirkes (seks ansatte), og to ansatte antok at mulighetene ville bli forverret.

Halvparten av deltakerne antok at 3+3 ville virke positivt i forhold til egen helsetilstand, men de resterende mente situasjonen ville være uendret.

Tre fjerdedeler av utvalget gikk ut fra at 3+3 ville forbedre mulighetene til å bli utkvilt mellom øktene (17 ansatte), mens de resterende mente situasjonen ville være uendret.

På spørsmål om hvordan de ansatte trodde ordningen med de 15 vikardagene ”stjerner dagene”) ville fungere, svarte de fleste at ordningen ville fungere ganske greit (9 ansatte), mens andre mente ordningen ville fungere ”helt greit” (6 ansatte). Noen oppga at de var usikre (6 ansatte).

Halvparten av deltakerne mente forholdet til kollegene ville forbli uendret med den nye arbeidstidsordningen, noen oppga forbedring (6 ansatte), mens én ansatt antok at forholdet til kollegene ville bli forverret.

De fleste antok at 3+3 ikke ville virke inn på tidspresstet i jobben (15 ansatte), det var om lag like mange som mente det ville bli travlere (4 ansatte) eller mindre travelt (3 ansatte).

Intervju med tjenestelederne i 3+3-forsøket

Tjenestested A

3+3-forsøket startet opp fra 1. januar 2004 ved tjenestested A. Her ville tjenesteleder samordne søknad til Arbeidstilsynet med tjenesteleder ved det andre tjenestestedet som skulle prøve ut 3+3-turnus. Enheten var et arbeidslag med omsorg for utviklingshem-

mede som besto av to hus. Huset der 3+3-turnus ble utprøvd var et tilbud til ganske godt fungerende psykisk utviklingshemmede, med 4 brukere. Arbeidslaget totalt omfatter 21 fast ansatte, i ulike stillingsstørrelser, 6 midlertidige ansatte, 17 vikarer. Blant de syv ansatte som var med i forsøket ved oppstart var fire på full stilling, to hadde 75 prosent stiling, en hadde halv stilling, det vil si samlet seks årsverk.

Tjenesteleder og verneombudet var positiv innstilt til å prøve 3+3-turnus. Stemningen generelt blant de ansatte ved huset ble også beskrevet som positiv til 3+3. Lederen bestemte at forsøket skulle gjennomføres. Ansatte som eventuelt ikke ville delta kunne få jobbe i det andre huset og fortsette med vanlig turnus. Blant ankepunkter som ble fremført i forhold til 3+3 var at ordningen ville berøre flere helgedager.

Når det gjaldt sykefravær ble det pekt på at problemet ikke dreide seg om langtidssykefravær, men sykefravær knyttet til korttid/egenmelding. Dette var også det mest kostbare sykefraværet. Tjenesteleder ønsket å prøve 3+3 fordi tjenesteleder mente ordinær todelt turnus i slike tunge yrker "fører folk ut i elendighet og slitasje".

Tjenesteleder mente korttidssykefraværet ville reduseres vesentlig med 3+3-ordning, og at det vil bli mindre bruk av timelønnede. Grunnen var at man i 3+3-turnus kan bruke av de 15 ekstra dagene arbeidsgiver skal ha. Samlet for tjenestestedet vil det si nesten 90 døgn i året der man kan unngå å leie inn vikarer. Tjenesteleder mente videre arbeidstakerne ville være fornøyde med å jobbe mindre, og at den nye arbeidstidsordningen ville føre til mer trivsel, bidra til heving av det faglige nivået, at 3+3 ville være er bra for brukerne, og for familien til de ansatte fordi ordningen var mer forutsigbar og oversiktlig enn ordinær turnus. Dette ble illustrert med at det at også for ansattes barn lettere vil ha oversikt over når mor eller far er på jobb når det jobbes 3+3. Barn har vanskelig for å holde oversikt over ordinær turnus.

Når det gjaldt rekruttering ble det pekt på at tjenestestedet var preget av høy grad av kontinuitet, men det ble også vist til at 3+3 kunne virke mer negativt for ansatte med familie fordi arbeidstidsordningen berørte flere helger enn ordinær turnus. Likevel hadde ideen med å prøve 3+3 i hovedsak blitt møtt positivt av de ansatte.

Den nye turnusen ble i utgangspunktet vurdert som noe mer kostbar enn ordinær todelt turnus (ca. 1 årsverk dyrere). Men man regnet med å hente inn dette gjennom redusert sykefravær. Videre hadde man i utgangspunktet 14 ansatte i ulike stillingsstørrelser, hvis man tok bort fire små stillinger, ville den nye turnusen bestå av 11 personer.

Tjenestested B

Arbeidslaget besto av to enheter. Den ene enheten var bolig med serviceavdeling med 36 leiligheter. Det fantes 14 fast ansatte, samt noen timelønnede. I alt dreide det seg om 10 årsverk. Om lag 20 personer sto på lønningslista. De arbeidet turnus, med fire på vakt på dagen, og alltid to på kveld og helg. Den andre enheten besto av bolig for tre psykisk utviklingshemmede. Det fantes 2 fast ansatte, samt 5 vakante helgestillinger, samlet 9,65 årsverk. Ca. 20 ansatte sto på lønningslista, to på dagen, tre på kvelden. Å få dekket helgene ble beskrevet som et problem.

Tjenesteleder hadde søkt om dispensasjon fra bestemmelsene om helgearbeid i Arbeidsmiljøloven. De ansatte hadde allerede begynt å omprioritere egen tidsorganisering i

forhold til oppstart av 3+3. Noen hadde for eksempel også andre jobber å ta hensyn til. Andre forhold gjaldt barn, ektefelle, etc. De ansatte var i følge tjenesteleder jevnt over positive til å sette i gang med forsøket. Det gjaldt også en del ansatte som først hadde vært skeptiske. Endringen skjedde da de satt seg ned og så konkret på hvor mye mer fritid de ville få med den nye arbeidstidsordningen.

Det var også foretatt nye stillingsutlysninger der den nye arbeidstidsordningen ordningen ble beskrevet, og dette hadde ført til positiv respons.

Sykefravær utgjorde bakgrunnen for tjenesteleders interesse for 3+3-ordningen.

Arbeidslaget hadde hatt 16 prosent sykefravær. Det var, i motsetning til Tjenestested A, lite korttidsfravær ved dette arbeidslaget. En av de ansatte i full stilling hadde vært sykmeldt i ett år, men mente den nye arbeidstidsordningen antakelig kunne være noe for henne, en annen ansatt i halv stilling hadde tilsvarende vurderinger.

Arbeidslaget brukte relativt mye ressurser på vikarer, og det kunne være problematisk noen ganger å fylle helgene. Vikarene var timelønnede, og tilkalt for en periode, som regel 14 dager. Tidligere brukte man en god del studenter som vikarer.

Tjenesteleder mente 3+3 ordningen vil virke inn positivt med hensyn til å redusere bruken av vikarer, selv om man fortsatt ville bruke vikarer i forbindelse med avvikling av ferie. De 15 dagene som står til arbeidsgivers disposisjon i 3+3-systemet ville bli samkjørt mellom de to enhetene, mens det fortsatt ville være nødvendig med noe bruk av vikarer på natt (natt var ikke med på 3+3, det ble vist til at dette var det enkelt å skille ut).

Tjenesteleder antok at brukerne ville bli mer fornøyde med den nye arbeidstidsordningen. Grunnen var mer stabilitet, brukerne ville i større grad kjenne de ansatte som kom på vakt.

Tjenesteleder var videre fornøyd med responsen på stillingsutlysningene der 3+3 var beskrevet. Rekrutteringssituasjonen ble omtalt som bedret allerede (13 personer søkte på 5 stillinger, 4 av dem søkte på grunn av 3+3-ordningen).

Det ble videre antatt 3+3 ville virke positivt med hensyn til forutsigbarhet for de ansatte. Arbeidsmiljøet ville kunne påvirkes positivt fordi de ansatte visste hvem de skulle jobbe sammen med. Ansatte kunne fortsatt bytte vakter. Videre ble det vist til kontinuitet og tidsbesparelser ved at de ansatte ville bruke mindre av arbeidstiden i forbindelse med legebesøk, tannlegebesøk, etc.

Når det gjaldt mulige negative effekter, pekte tjenesteleder på at man kunne risikere å miste mer løst tilknyttede ansatte. Dette var ansatte som arbeidet på timebasis, som dekket ferier, og som var vant til å ha et par vakter i uken i den gamle turnusordningen. På den andre siden regner tjenesteleder med å slippe mye av arbeidet med å ringe rundt for å få tak i folk til vakter det var vanskelig å få dekket opp. Videre regnet tjenesteleder at det ville bli enklere å kunne disponere ansatte på tvers av de to enhetene.

Det ble videre vist til at tillitsvalgte lokalt var fornøyd. Kommunen holdt seg til tariffavtale, og de ansatte ville i praksis få noe mer utbetalt i form søndagstillegg med 3+3, og om lag samme grad av kveldstillegg som tidligere.

Midtveisevaluering - ansatte

I dette avsnittet presenteres oppsummering av to gruppemøter med de ansatte ved de to tjenestestedene. De ansatte varierer etter kjønn, alder og familiesituasjon. Ansatte på de to tjenestestedene hadde i all hovedsak like erfaringer og vurderinger når det gjelder 3+3-ordningen midtveis i forsøksperioden. Vi oppsummerer dem derfor samlet, og illustrerer deretter forskjellige synspunkter på arbeidsmiljø, helse, samt forholdet mellom arbeidstid og sosial tid utenfor arbeidet.

Hovedinntrykk

De ansatte var positive til den nye arbeidstidsordningen, og syntes at fordelene med flere og lengre friperioder og totalt sett mindre arbeidstid veide opp for ulempen med at man oftere fikk vakter som var ”innom helgen”. De uttrykte allerede ved midtveisevalueringen alt i alt et sterkt ønske å fortsette med 3+3 ordningen etter at forsøksperioden er over.

De ansatte i 100 prosent stilling var særlig godt fornøyd. En av vurderingene var at 3+3-ordning gjorde det mulig for flere å jobbe full stilling. En av de ansatte fremholdt at hvis 3+3-ordningen ikke ble videreført ville hun ikke lenger kunne jobbe fulltid. Tilsvarende synspunkter kom fra ansatte i 50 prosent stilling, 3+3 muliggjorde halv stilling, uten den nye ordningen regnet hun med å måtte gå tilbake til færre vakter. Begrunnelsen hadde i begge tilfeller sammenheng med omsorgsforpliktelser og planlegging i privatlivet.

Samtidig som de ansatte ønsket å beholde 3+3-ordningen, foreslo enkelte ansatte på Tjenestested B justeringer. Flere pekte på at de kunne tenke seg noe mer variasjon med hensyn til hvem de jobbet sammen med. Arbeidsmiljøet og det faglige miljøet kunne bli litt snevert når man jobbet sammen med de samme kollegene hele tiden. De ansatte mente 3+3-ordningen kunne forbedres hvis de ble åpnet for litt mer rotasjon. (Turnusen ble satt opp for 12 uker av gangen, man kunne eventuelt rotere noe etter f. eks. 24 uker, eller etter et halvt år.)

Ved Tjenestested A ble slike problemstillinger ikke tatt opp. Dette var en liten og sammensveiset gruppe, de ansatte fikk variasjon gjennom bytter, samtidig ble det kommentert at det var positivt å samarbeide med de samme personene over lengre tid.

Prosess i forkant

Informasjonen som ble gitt før igangsetting ble beskrevet som god. De ansatte fikk beskjed om at de måtte inngå i 3+3 turnusen hvis de skulle jobbe på ved Tjenestested B. Dersom de ikke ønsket 3+3 kunne de bli overflyttet.

Sitatutdragene nedenfor illustrerer ansattes vurderinger av effekter av 3+3 i forhold til arbeidet (brukere, kollegialitet, intensivering), samt vurderinger i forhold til helse, i gruppesamtalene ved midtveisevalueringen:

- Tre dager sammenhengende fri gjør at jeg får hvilt ut, og er klar til ny innsats.

- Jeg gjør en bedre jobb.
- Ordningen er også bedre for brukerne, vi er lengre på jobb, en time mer, og har muligheter til å gjøre mer for brukerne.
- Det er en fordel med lengre arbeidstid når vi først er her, også på grunn av reisetid.
- Vi jobber nok litt hardere nå, vi vet at vi får en periode med tre dager fri.
- Men den siste timen kan virke litt tung.
- Det er blitt mindre tidspress, det er positivt.
- Vi har få sykmeldinger, lite korttidsfravær, og mener det kan ha sammenheng med 3+3.
- Det har generelt blitt mer å gjøre de senere årene, mer press, dette skjer uavhengig av type turnusordning, men 3+3-ordningen gjør det lettere å håndtere dette presset.
- Vi jobber mindre og tjener det samme.
- Tok tid å venne seg til 3+3 for både brukerne og oss. Både vi og brukerne var vant til at vi var der over lengre perioder og var skikkelig ”inne i” hva som foregikk når vi først var der.
- Føler oss mer uthvilt når vi kommer på jobb. Synes ryggplager blir lettere å leve med når friperiodene er lengre.
- Nærværspress: (bolig med bare to brukere – bare en ansatt på vakt om gangen) Vanskeligere å sykmelde seg. Vi tyner oss fordi vi vet at dersom en av oss er borte, så må de kalle inn en som ikke har vakt. (men dette har egentlig ikke så mye med 3+3 å gjøre).
- Synes det er lettere å gå på jobb nå når vi jobber 3+3, er ikke så sliten.

Midtveis i forsøket hadde alle de ansatte i den minste boligen vært innkalt som vikar 5 dager av totalt 15 mulige. Noen av de ansatte opplevde det som ubehagelig å ”skylde” kommunen vakter – ”det ligger i bakhodet at man kan bli oppringt”. På denne boligen var det brukt mye ekstravakter i tillegg i en periode fordi den ene brukeren var svært syk, og trengte i løpet av sykdomsperioden mye pleie.

Noen ansatte oppga at de noen ganger ble satt opp på ledige stillinger, men viste til at dette var ok når det gjaldt kollegenes egenmeldinger. Det fungerte i praksis greit, de ansatte hadde fått velge, og stilte oppnår andre var syke:

- Godt arbeidsmiljø. Forholdsvis lett å bytte vakter hvis man skal noe spesielt.

Andre ansatte pekte på at det faglige på arbeidsplassen kunne bli noe ”utvannet” med den nye arbeidstidsordningen. En av deltakerne i forsøket arbeidet halv stilling, og syv av tolv vakter var helgevakter. I helgene var lederen sjelden på jobb, og da kunne det gå en lang periode uten at hun traff lederen. Denne ansatte var også brukerkontakt for to beboere. Det kunne bli problematisk med så lite tilstedeværelse på dagen i hverdager, for det var ofte da brukerne har behov for å gå i banken og lignende. Med ordinær turnus var man litt mer tilstede i hverdagen, og flere ansatte pekte på at litt mer rotasjon kunne være ønskelig i forhold til slike faglige aspekter, og i forhold til ønsket om å ha kontakt med flere av kollegene.

- Vi blir mer kjent med dem vi jobber med, da er det også lettere å planlegge og å fordele arbeidsoppgavene.
- Vi har brukt ca. en tredjedel av de 15 dagene, det er ikke brukt beordring, vi blir spurt frivillig, - vi var nok litt skeptiske på forhånd, men har positive erfaringer.
- vi har veldig lavt sykefravær; - ordningen er også en ”gulrot”, når behovet ikke er tilstede, får vi dem.

Effekter av 3+3 i forhold til privatliv (omsorgsforpliktelser, sosiale relasjoner og fritidsinteresser ble kommentert under midtveisevalueringen på litt forskjellig vis:

- Det har gått veldig bra med 3+3
- Jeg var skeptisk på forhånd, i ettertid har det vist seg å gå greit i forhold til familiesituasjonen, det går greit med bytter.
- Det kan bli litt lange vakter i forhold til familien.
- Jeg har nå mer tid, - det er ok å kunne være hjemme med barn en hel dag.
- Det er lettere å sy sammen turnus med (turnus til) samboer, 3+3 er oversiktlig.
- Jeg har bestemte dager der jeg vet jeg alltid har fri, for eksempel bestemte morgener eller kvelder (som gjør at organiserte fritidsaktiviteter ikke trenger å være problematisk).
- Vi har fritid på en annen måte. Vi er ikke så stresset som før.
- Ulempen er at det er ”vanskelig å finne helgen”. En ansatt som har ektefelle som jobber skift opplevde det som ekstra vanskelig å få fri samtidig. Vanskeligheter med å stille opp på sosiale aktiviteter som ligger til helger i større grad enn tidligere siden man er ”innom” flere helger med arbeid.

- I det første forslaget ble 4 av seks helger berørt, (jeg var) skeptisk, men vi ordner det gjennom bytter.
- Vi har lite fravær, muligheten til å bli uthvilt gjør at sykefraværet synker.
- Vi får de tilleggene vi skal ha (helgetillegg etc).
- tre dager jobb – og så: 'pling!' – er det helg!
- hvis 3+3 blir borte, blir jeg også borte!

I diskusjonsmøtene i forbindelse med midtveisevalueringen pekte de ansatte på at i en hel stilling berørte den nye turnusen 8 av 12 helger. Med ordinær 5+2-turnus ble 4 av 12 helger berørt. En av de ansatte med omsorgsforpliktelser syntes for mange helger ble berørt, og ønsket i stedet en komprimering av arbeidstiden slik at man fikk én helg på jobb i stedet for mange deler av helger. En annen aleneforelder kommenterte at også hun syntes det for mange helger og kvelder ble berørt, men mente likevel at fordelene med 3+3-ordningen veide opp for disse ulempene. Men andre ansatte syntes det er helt greit at det var lagt opp på den måten det var, og alle vil heller ha 3+3 enn "ordinær" turnus.

- får mer tid til fritidsinteresser. Organiserte fritidsinteresser som foregår til bestemte tider er vanskelig når man jobber turnus. Ikke noe verre med 3+3 enn ordinær turnus.

Problemstillinger som dreide seg om forutsigbarhet i tilknytning til 3+3 som en prøveordning ble også trukket frem ved midtveismøtet med de ansatte. Fordi det ennå ikke var bestemt at ordningen skulle videreføres neste år, opplevde en av de ansatte at det var vanskelig å planlegge i forhold til fritid og eventuelle kurs/skoler hun kunne tenke seg å begynne på.

Midtveisundersøkelse – tjenestelederes vurderinger

Ved Tjenestested A var det midtveis i forsøket ikke gjort nevneverdige endringer i praktiseringen av 3+3-ordningen, bortsett fra noen praktiske tilpasninger i forhold til personalmøter og annen møtevirksomhet. Daværende tjenesteleder pekte på følgende positive erfaringer halvveis i forsøksperioden:

- Stabilitet og kontinuitet for personalet og beboerne, ved at ingen går under 50 prosent stilling.
- Personalet får mer tid sammen med brukerne.
- Personalet får mer tid til administrativt arbeid.

- Leder og fagkonsulent treffer samme personal oftere og får dermed mulighet til tettere oppfølging.
- Personalet ga tilbakemelding allerede etter åtte uker om at de for første gang følte at de var på plussiden i forhold til brukerne.
- Personalet melder om at de har overskudd og trives svært godt på jobb.
- Personalet melder om at turnusen er mer oversiktig enn ordinær turnus med dag- og kveldsvakter.
- Lettere å få vikarer på grunn av god bemanning.
- Merkbart mindre bruk av vikarer.

Tjenesteleder ved Tjenestested A pekte også på negative erfaringer halvveis i forsøket:

- Turnusen slår ulikt ut for de ansatte hva angår kveld. Og helgetimer over seks uker. Dette kan justeres ved evaluering og påfølgende tilpasning og utjevning.
- Noe økt aktivitet i forhold til interne bytter, men dette gikk noe ned i omfang etter at det ble tatt opp.
- Mer timer på helg enn ordinær turnus. Tjenesteleder er litt usikker på effekten over tid.
- Utfordrende i forhold til møtevirksomhet, men dette kan legges inn i turnus (ble ikke gjort da vi satte opp turnusen).
- I rolige perioder kan turnusen være noe dagtungt bemannet. Det kan brukes positivt av to årsaker; i eventuelle rolige perioder kan personalet ta flere hjemmehjelp-soppdrag og dermed øke inntektene til boligen, det øker også mulighetene for å samarbeide med den andre enheten og spare utgifter til vikar der også.

Daværende tjenesteleder pekte ved midtveiseevalueringen på at 3+3-ordningen i utgangspunktet var en dyrere turnus enn den de ansatte brukte i 2003. Dette dreide seg i omfang om ca. et halvt årsverk (ca. kr. 290 000 pr. år). Tjenesteleder forventet imidlertid at mye av dette kunne veies opp ved lavere sykefravær og vesentlig mindre vikarbruk, og viste til at sykefraværet allerede var gått noe ned i første halvdel av forsøksperioden.

Ved tjenestested B pekte tjenesteleder på følgende fordeler og ulemper i forbindelse med midtveiseevalueringen:

- Tjenesten får dekket inn alle helger og kvelder med faste og kjente ansatte. Dette fører til en klar kvalitetsøkning for beboerne.
- De ansatte er fornøyd med turnusen, noe som gir et godt utgangspunkt for å jobbe med og forbedre arbeidsmiljøet.
- Det er flere fulle stillinger, og dermed flere ansatte til å dele arbeidsoppgavene.
- De ansatte sier at de får tid til å "ta seg inn" når de ikke jobber flere dager sammenhengende.

- I den ene enheten har det gått veldig greit med innsetting av ”stjerner dagene”, i den andre måtte dette i større grad følges opp.
- Hver enkelt ansatt må sette seg inn i jobben igjen etter fri.
- Kontinuiteten ifht brukerne kan bli dårligere hvis det ikke dokumenteres godt hva som gjøres.
- Det er fortsatt usikkerhet når det gjelder å bruke denne turnustypen i små boliger for psykisk utviklingshemmede. Den vil trolig kunne fungere bedre på større tjenestesteder (med 20-30 årsverk i turnus).

Man hadde foretatt enkelte justeringer i løpet av første halvår når det gjaldt praktiseringen av 3+3-ordningen ved Tjenestested B. Dette hadde ved den ene enheten sammenheng med at en av de ansatte sluttet. Ved den andre enheten, som var den minste, rapporterte de ansatte om at det ble for liten kontinuitet med den nye turnusen. Det innebar at de ansatte bare hadde kontakt med dem de jobbet sammen med, ikke med resten av kollegene. I den sammenheng fremkom det ønsker fra de ansattes side om å gå tilbake til ordinær turnus, men også forslag om flere felles møter, og om lengre overlappinger. Det ble enighet om å fortsette med 3+3-ordningen, og ha pålagte møter hver fjortende dag. Dette fungerte bra, i følge de tilbakemeldinger tjenesteleder fikk. En annen endring gjaldt redusert pleiebehov, og tilsvarende reduksjon i bemanning i enheten. Her ble det laget en ny turnus hvor det tre dager i uken var en mellomvakt, resten av uken var det kun en ansatt på dagvakt og en på kveldsvakt. Tjenesteleder var fortsatt usikker på om det var hensiktsmessig med 3+3-turnus på slike små enheter.

Sykefravær

Reduksjon i sykefravær var et av de viktigste effektmålene for 3+3-forsøket. Nedenfor diskuterer vi sykefraværstatistikk som er samlet inn i forbindelse med forsøket. Først kommenteres noen sider ved beregningene og sammenlikningene som foretas.

Beregninger

Utviklingen når det gjelder sykefravær kan beregnes på ulike måter. Beregningene nedenfor bygger på forholdet mellom ”mulige dager” som arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver i løpet av en periode, og ”tapte dager” der arbeidsgiver ikke står til disposisjon på grunn av sykdom. Alle egenmeldinger legges til grunn i beregningene. De 15 dagene i 3+3-turnus som arbeidsgiver disponerer for å kunne dekke opp for fravær påvirker ikke de beregninger av sykefravær som kommunen foretar på sentralt hold.¹

¹ I lokale enheter som bruker 3+3-ordningen er ikke alle ”tapte dager” reelt tapte dager, dvs. at de 15 ”stjerner dagene” til en viss grad kan dekke opp for fravær slik at utgifter til ekstrahjelp eller vikar unngås. Det er samtidig viktig at statistikken over sykefravær viser reelt sykefravær og ikke er påvirket av arbeidsorganisering og økonomi.

Sammenlikninger

Nedenfor sammenlikner vi sykefraværspersent på forskjellige måter. Vi sammenlikner enhetene som brukte 3+3-ordningen med seg selv, det vil si sammenlikninger av sykefravær i 2004 med sykefravær i 2003. De to tjenestestedene kalles nedenfor ”tjenestested A” og ”tjenestested B”. For det andre sammenlikner vi med tjenestesteder der ansatte ikke brukte 3+3-ordningen, men gikk i ordinær turnus (”tjenestested C” og ”tjenestested D”).² For det tredje sammenlikner vi utviklingen i sykefravær i de to 3+3-tjenestestedene med sykefraværet totalt i kommunenes hjemmebaserte tjenester innen Pleie- og omsorg i 2003 og 2004.

Forbehold

Det er viktig å gjøre oppmerksom på fire forbehold når det gjelder beregningene av sykefravær i sammenheng med 3+3-forsøket.

For det første foretok kommunen en omorganisering av den ene enheten som brukte 3+3-turnus. Dette var også den enheten som hadde flest ansatte. Omorganiseringen ble foretatt høsten 2004, det vil si mens forsøket pågikk. Omstokking av ansatte i enheten førte til at det ble meningsløst å sammenlikne fraværstatistikk for 3. og 4. kvartal. Vi har derfor kun fraværstatistikk for 1. og 2. kvartal, det vil si det første halvåret prosjektet varte. Vi har dermed ingen sammenliknbare tall over registrert sykefravær i det siste halvåret forsøket pågikk. Det er en alvorlig svakhet, særlig på bakgrunn av at sykefravær var det effektmålet kommunen vektla sterkest da forsøket ble igangsatt. Det foreligger imidlertid overslag over sykefravær totalt for 2003 og 2004 for de syv ansatte ved det andre tjenestestedet som var med i 3+3-forsøket.

For det andre gjelder det generelt at sykefravær kan påvirkes av en rekke forhold som ikke har noe med forsøkordningen å gjøre. Dessuten spiller enhetenes størrelse inn. Når det dreier seg om små enheter, vil prosentvis beregning av sykefravær kunne variere dramatisk når det dreier seg om få ansatte. At to ansatte brenner benet i slalåmbakken, er nok til å gi store utslag på statistikken.

For det tredje kan selve forsøkordningen påvirke flere av de forhold som forsøket skulle bidra til å belyse, også eventuelle endringer i sykefravær. De ansatte vet de er med i et forsøk, og at det vil bli evaluert. At forsøket er nytt, og innebærer både avveksling og oppmerksomhet, kan innebære at holdninger og tilpasninger i en forsøksperiode kan være andre enn de vil være i en situasjon der en tidligere ordningen er etablert som fast praksis.³

For det fjerde har det i kommunens system for registrering av sykefravær ikke vært mulig å skille mellom de to enhetene ved tjenestested A, der den ene boligen brukte ordinær turnus, og den andre brukte 3+3-turnus. Det gjør at disse oversiktene over sy-

² De to tjenestestedene som gikk i ordinær turnus er tilfeldig valgt. Eneste kriterier for å velge disse to var at de skulle likne de to 3+3-tjenestestedene mht. arbeidsoppgaver, brukere, og størrelse.

³ Denne mekanismen i eksperimentsituasjoner kalles ofte ”kontrolleffekt”, eller ”Hawthorne-effekt”, etter navnet på foretaket der den opprinnelig ble identifisert.

kefravær i tjenestested A ikke kan brukes til å si noe spesielt om sykefraværet til disse 3+3-ansatte. Det gjelder alle fordelinger nedenfor, unntatt tabell 3.

Tabell 3 nedenfor bygger derimot på egen gjennomgang av sykefravær for de syv 3+3-ansatte ved tjenestested A. Når det gjelder kvartalsvis registrering av utviklingen i sykefravær, sitter vi dermed kun igjen med sykefravær for 3+3-ansatte ved tjenestested B i første og andre kvartal 2004. På bakgrunn av at sykefravær var kommunens viktigste effektmål er det meget utilfredsstillende.

Samlet tilsier dette at tallene over prosentvise endringer i sykefravær må fortolkes med stor varsomhet. For å trekke sikre konklusjoner er det nødvendig å måle sykefravær over en lengre periode enn to kvartaler. Om kommunen velger å forlenge forsøksperioden, eller å innføre 3+3-turnus som fast ordning i flere tjenestesteder, er det viktig å følge opp med senere undersøkelser av utviklingen i sykefravær.

Sykefraværstatistikken som diskuteres nedenfor er interessant, men mangelfull i forhold til kommunens intensjoner med 3+3-forsøket. Vi kan imidlertid se fraværstatistikken for første halvdel av prosjektet i lys av en arbeidshypotese om at endringer i en gitt retning vil kunne finne sted relativt raskt. Vi kan også indirekte vurdere den fraværstatistikken som tross alt finnes, i lys av andre datakilder. I denne evalueringen er det informant- og gruppeintervjuer, samt data fra surveyundersøkelse blant ansatte i siste fase av forsøksperioden. Og som nevnt finnes det sykefraværssopplysninger for 3+3-ansatte ved tjenestested A, ikke kvartalsvis, men oppsummert på hele 2003 og 2004.

Sykefraværstatistikk

Tabell 1 viser sykefraværsprosenter fordelt på korttids-, langtids- og samlet fravær for fire tjenestesteder i 1. og 2. kvartal for 2003 og 2004, dessuten fraværprosent totalt for Pleie og omsorg – hjemmebaserte tjenester i Bærum kommune. Som det går frem av de to nederste radene i tabellen var gjennomsnittlig sykefravær innen Pleie- og omsorg - Hjemmebaserte tjenester om lag 13 til 14 prosent i 1. og 2. kvartal i både 2003 og 2004.

Vi ser ellers at Pleie- og omsorg - Hjemmebaserte tjenester i disse to kvartalene begge omfattet i overkant av 50 000 dagsverk, og at de fire tjenestestedene som er tatt med varierer noe i størrelse.

Tabell 1 Sykefraværspersent for 1. og 2. kvartal. Korttids-, langtids- og totalt sykefravær. Mulige dagsverk
(Kilde: Kaasen 2005*) ** ***

Tjenestested, År	Korttidsfravær (mindre enn 16 dager)		Langtidsfravær		Total fraværspersent		Mulige dagsverk	
	1. kv.	2. kv.	1.kv.	2.kv.	1.kv.	2.kv.	1.kv.	2.kv.
A 2003	3,9	10,4	8,1	7,8	12	18,2	941	1002
A 2004	3,2	2,7	4,7	8,2	7,9	10,9	1312	1230
B 2003	3,6	1	16	15,2	19,6	16,2	1411	1327
B 2004	2,6	4	0,5	0,9	3,1	4,9	1689	1529
C 2003	2,8	3,5	0	0	2,8	3,5	1055	984
C 2004	4,9	3,9	13,3	7,5	18,2	11,4	1174	1166
D 2003	2,4	3,7	0	0	2	3,7	619	833
D 2004	5,7	6,4	7,9	17,7	14	24,2	1307	1191
Totalt 2003, hjemmehaserte tjenester	4,4	4,6	8,8	8,9	13,2	13,5	51222	51213
Totalt 2004, hjemmehaserte tjenester	4,4	3,9	9,6	9,9	14,1	13,8	52503	51410

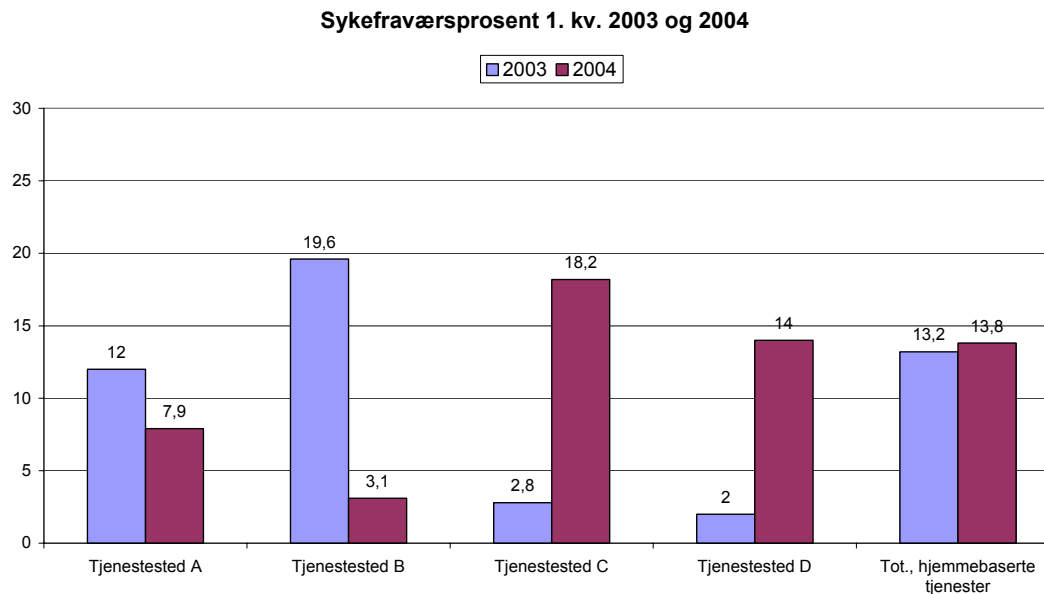
* Alle beregninger og illustrasjoner av endringer i sykefravær bygger på underlagsmateriale fremskaffet av HMS-enheten i Bærum kommune.

** Tjenestested A omfatter begge boligene ved enheten. Tallmaterialet kan ikke brukes til å si noe spesielt om sykefraværet for 3+3-ansatte.

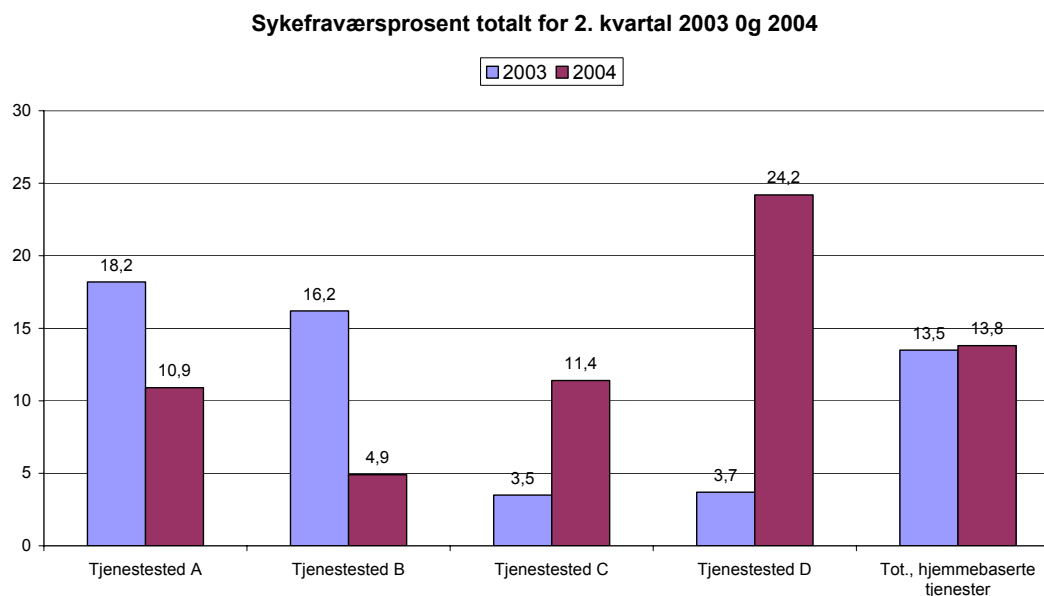
*** Tjenestested B omfatter ansatte som gikk i 3+3-turnus.

Det fremgår av tabellen at begge tjenestestedene som benyttet 3+3-turnus (tjenestested A og tjenestested B) hadde redusert sykefravær i første halvår av forsøksperioden. Figurene nedenfor illustrerer endringene i sykefraværspersent for de to forsøksenheterne (ved tjenestested A også inkludert boligen der ansatte gikk i ordinær turnus) og de to enhetene vi sammenlikner med, samt sykefraværet for hjemmehaserte tjenester totalt, for henholdsvis første og andre kvartal.

Figur 1 Sykefravær samlet (korttids- og langtidssykefravær) 1. kvartal. Prosent.



Figur 2 Sykefravær samlet (korttids- og langtidssykefravær) 2. kvartal. Prosent.



Vi ser at begge tjenestestedene som var med i 3+3-ordningen hadde klart redusert sykefravær første halvår 2004. Begge tjenestestedene hadde i 2003 et sykefravær som lå over gjennomsnittlig sykefravær for hjemmebaserte tjenester (i overkant av 13 prosent). Første halvår 2004 var sykefraværet ved forsøkenhetene (inkludert ansatte ved tjenestested A

som gikk i ordinær turnus) lavere enn det gjennomsnittlige fraværet det her er relevant å sammenlikne med. Størst nedgang i sykefravær hadde tjenestested B, som også var den klart største av de to tjenestestedene med 3+3-turnus. Ved tjenestested B gikk alle ansatte i 3+3-turnus. Vi vet ikke bakgrunnen for den sterke økningen i sykefravær ved tjenestested C og tjenestested D. Tabellen nedenfor viser endringer i sykefravær ved de to forsøkenhetene første halvår 2004.

Tabell. 2 Endring i sykefravær første halvår 2003-2004

	Endring i sykefravær totalt, 1. kvartal 2004	Endring i sykefravær totalt, 2. kvartal 2004	Gjennomsnittlig endring 1. og 2. kvartal 2004
Tjenestested A	- 4,1	- 7,3	- 5,7
Tjenestested B	- 16,5	- 11,3	- 13,9
Begge tjenestestedene med 3+3 (A og B)	- 10,3	- 9,3	- 9,8

Ser vi begge tjenestestedene som var med i 3+3-forsøket under ett, gir dette en gjennomsnittlig reduksjon i sykefraværet i de to første kvartalene i 2004 på 9,8 prosent. Vi gjentar at ordinær turnus er inkludert i kvartalsvis registrering av sykefravær ved Tjenestested A.

HMS-enheten i kommunen hentet ut følgende sykefraværsopplysninger for de syv ansatte ved Tjenestested A som deltok i forsøket. Dette er de eneste tallene i grunnlagsmaterialet som dekker *hele* 2004, det vil si forsøksperioden, og de er de *eneste* tallene som kan brukes til å si noe om ansatte ved Tjenestested A som gikk 3+3-turnus.⁴

Tabell 3 Endringer i sykefravær 2003 – 2004, Tjenestested A

	Sykefravær i 2003	Sykefravær i 2004	Prosentvis reduksjon
Totalt antall fraværs-dager	267	145	45,7

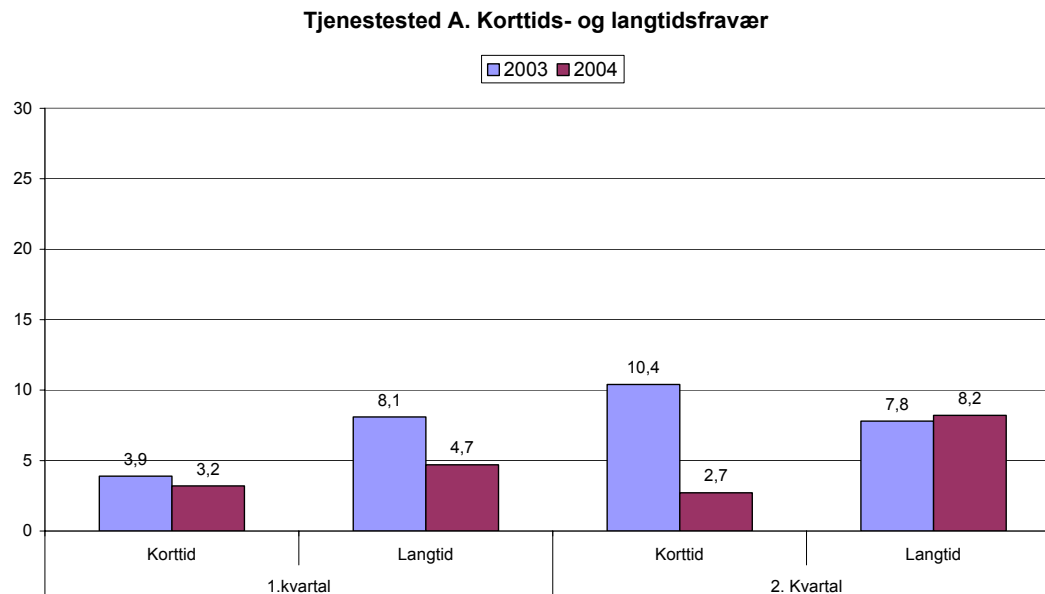
Antall fraværsdager totalt ved denne enheten gikk i følge statistikken ned fra 267 dager i 2003 til 145 dager i 2004, det vil si 122 dager mindre fravær i 2004 sammenliknet med 2003. Det innebærer for det første at fraværet var svært høyt i 2003 (i gjennomsnitt 38 dager pr. ansatt), og at reduksjonen i sykefravær var på hele 45,7 prosent for 2004 sett under ett. Som nevnt under forbehold tidligere kan sykefraværspersent variere sterkt når vi har å gjøre med små enheter.

Korttids- og langtidsfravær

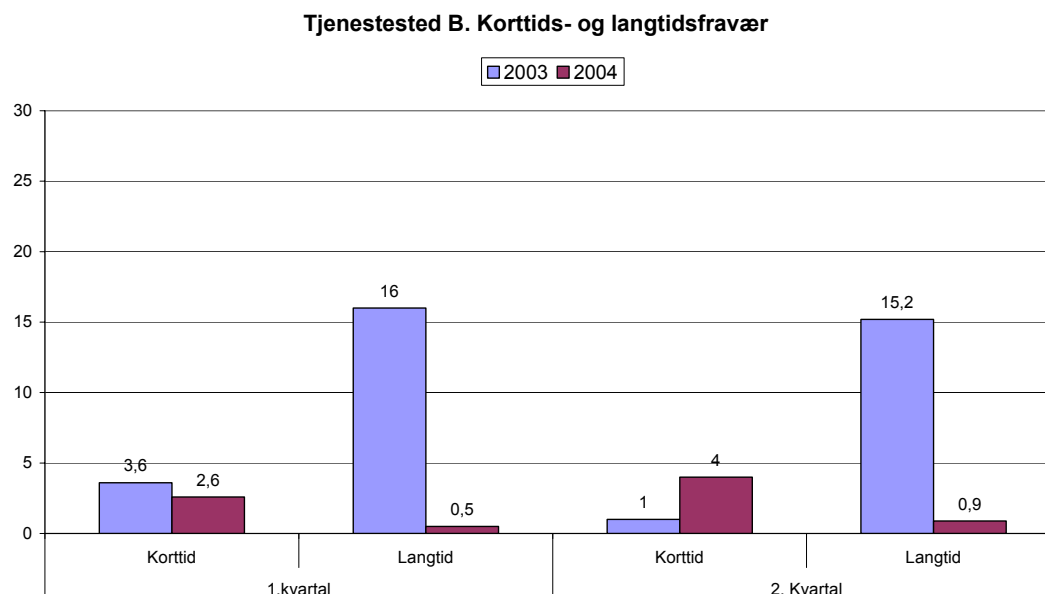
Statistikken gir grunnlag for også å knytte noen kommentarer til endringer i henholdsvis korttids- og langtids sykefravær første halvår 2004. Illustrasjonene nedenfor viser utviklingen for hver av de fire tjenestestedene. Tjenestested A omfatter både ordinær turnus og 3+3-turnus, jf. over.

⁴ Indirekte sier også oversiktene over vikarbruk noe om sykefravær for denne gruppen ansatte, jf tabell om bruk av overtid ved tjenestested A 2002, 2003, 2004.

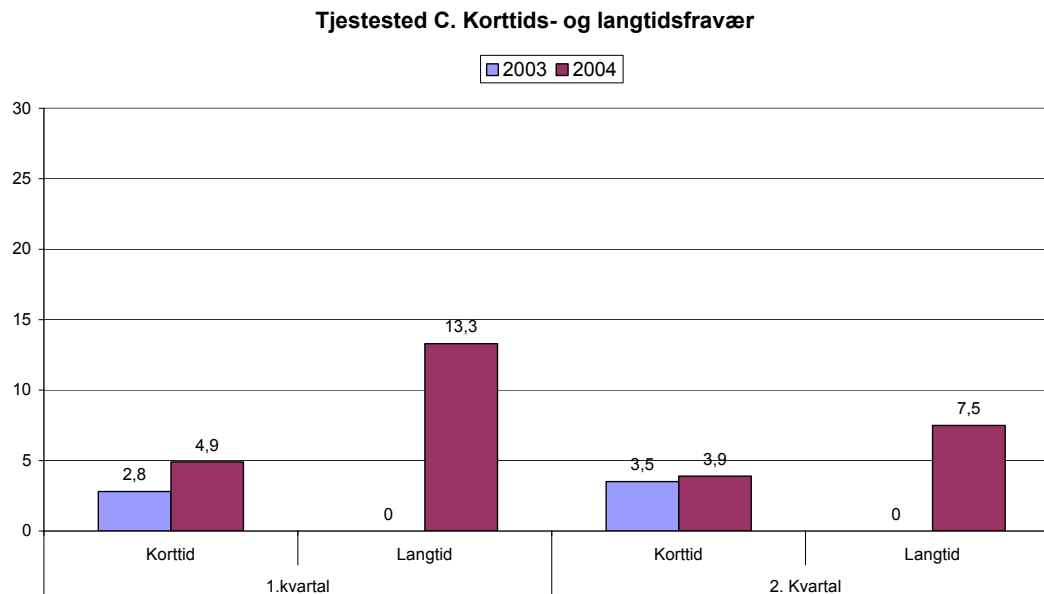
Figur 3 Tjenestested A. Korttids- og langtidsfravær.



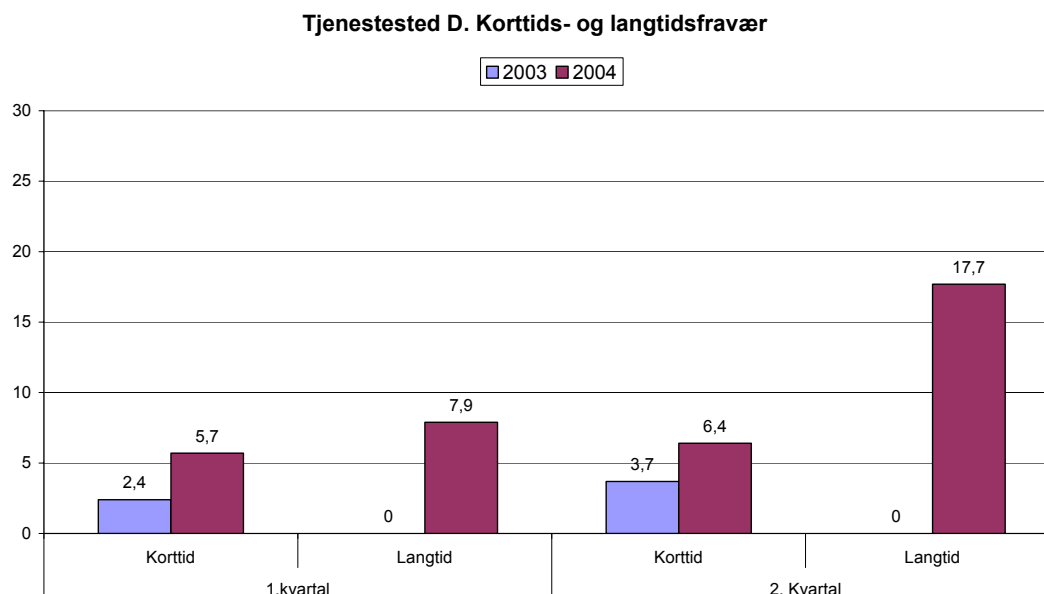
Figur 4 Tjenestested B. Korttids- og langtidsfravær.



Figur 5 Tjenestested C. Korttids- og langtidsfravær.



Figur 6 Tjenestested D. Korttids- og langtidsfravær.



Når et gjelder de to tjenestestedene som brukte 3+3-turnus, finner vi reduksjon i både korttids- og langtidsfravær. Unntakene er at langtidsfraværet i tjenestested A i andre kvartal var på om lag 8 prosent i både 2003 og 2004, samt at det fant sted en liten økning i korttidsfraværet ved tjenestested B i andre kvartal 2004. Vi legger som nevnt

mindre vekt på tjenestested A i denne sammenheng, fordi kommunens registrering her også omfatter ansatte som gikk i ordinær turnus. De største endringene ved tjenestested B dreier seg om sterk reduksjon av langtidsfraværet i både første og andre kvartal. Ved tjenestested A dreier den største endringen seg om redusert korttidsfravær i andre kvartal 2004.

Tjenestested C og tjenestested D hadde økning i begge typer sykefravær. Endringene i korttidssykefravær var ikke store. De store endringene dreide seg her om langtidssykefravær. På den andre siden angir statistikkgrunnlaget at ingen av dem hadde registrert langtidssykefravær i 2003. De to tjenestestedene som brukte ordinær turnus hadde også lavere samlet sykefravær i første halvdel av 2003 enn det gjennomsnittlige sykefraværet innen Hjemmebaserte tjenester i tilsvarende periode.

Overtid, vikarbruk – 3+3

Blant effektmålene i 3+3-forsøket var reduksjon av overtid og ekstravakter. Beregningene nedenfor er basert på informasjon fra tjenesteleder ved de to tjenestestedene som var med i forsøksordningen.

Tjenestested A

Tjenesteleder har bearbeidet overtidsrapportene ved Tjenestested A slik at oversikten dreier seg om den boligen der de ansatte arbeidet 3+3-turnus. I oversikten er det søkt korrigert for at noen vikarer også arbeidet på boligen som brukte ordinær turnus.

Tabell 4 Bruk av overtid ved Tjenestested A 2002 - 2004

	2002	2003	2004
Antall overtidstimer	207	276,5	127,4

Velger vi å sammenlikne overtidsbruken i 2004 med overtidsbruken i det året som ellers hadde lavest bruk av overtid, det vil si 2002, utgjør reduksjonen 79,6 timer, det vil si 38,5 prosent. Sammenlikner vi med 2003 utgjør tilsvarende reduksjon av overtid 51 prosent. I gjennomsnitt var reduksjonen på 45 prosent.

Reduksjonen i bruk av overtid var betydelig i begge boligene, også i enheten der de ansatte gikk i ordinær turnus. I boligen med ordinær turnus var overtidsbruken redusert mer enn i boligen med 3+3-ordning, gjennomsnittlig reduksjon var på 60 prosent færre overtidstimer om man sammenlikner 2004 med 2002 og 2003.⁵

⁵ Ved tjenestested A jobber man med et kommunalt prosjekt om inkluderende arbeidsliv. Det har trolig bidratt til at sykefraværet har gått ned også ved den boligen som benytter ordinær turnus.

Tjenestested B

Tjenesteleder har informert om følgende bruk av overtid ved Tjenestested B for årene 2002, 2003, og 2004.

Tabell 5 Bruk av overtid ved Tjenestested B 2002 - 2004

	2002	2003	2004
Antall overtidstimer	1450,5	1232	782

Når det gjelder de 782 overtidstimene i 2004, ble det presisert at 82 av disse timene var ekstraordinær overtid i den forstand at de ble brukt i forhold til en beboer som i en periode hadde ekstraordinære behov for pleie.

Sammenlikner vi med overtidsbruken i 2002, var reduksjonen i bruk av overtidstimer på 46 prosent. Sammenlikner vi med overtidsbruken i 2003, var reduksjonen på 36,5 prosent. I gjennomsnitt var reduksjonen på 41 prosent.

Det ble ellers vist til at ved Tjenestested B ble de 15 "ekstravaktene" for hele stillinger (7 stykker for stillinger i 50 prosent) brukt opp i 2004. De ble i hovedsak brukt ved sykefravær, men også i noen grad brukt i forbindelse med ferieavvikling eller ubesatte stillinger. To av "stjerner dagene" ble brukt til møtedager (den ene i forbindelse med gruppesamtaler med forskerne under midtveisevalueringen av forsøksordningen). Tjenesteleder pekte på at det hadde vært veldig lite innleie av vikarer ut over bruken av de 15 interne vikardagene, bortsett fra i avviklingen av sommerferien.

Tjenesteleders vurderinger av økonomi i 3+3

Ved Tjenestested A var det tidligere leders vurdering halvveis i forsøket at 3+3-ordningen burde videreføres i 2005, at man så på mulighetene til å ha flere hele stillinger i turnusen, samt at man kunne oppnå stordriftsfordeler ved å utvide ordningen til å gjelde resten av arbeidslaget.

Nåværende tjenesteleder ved Tjenestested A oppsummerte våren 2005 med at 3+3-turnus blir dyrere enn ordinær turnus. Hus viser til at en 100 prosent stilling kun jobber 83 prosent aktivt. Arbeidsgiver har 15 vakter å disponere i fulltidsstillinger. Tjenesteleder peker på at i et lite arbeidslag der det kun er 3 ansatte på jobb hver dag, har det vært vanskelig å få benyttet alle stjernevaktene. Tjenestestedet har kun 6 personer på turnus.

Ved 3+3 turnus må tjenesteleder ved tjenestested A bruke en stillingshjæmmel mer på 5 stillinger. Tjenesteleder har ikke fått utvidet budsjetttrammen og må forholde seg til det oppsatte budsjettet. Sammenfattende viser tjenesteleder til at 3+3-ordningen utgjør en økonomisk belastning i forhold til ordinær turnus. Tjenesteleder kan heller ikke se om dette har virket inn på sykefraværet, da det teknisk er vanskelig å skille mellom boligene på tjenestestedet. Det vises våren 2005 også til at sykefraværet var meget høyt i årets to første måneder. Det er avgjort at Tjenestested A fortsetter med 3+3 turnus til 31.05. 2005.

Ved Tjenestested B var tjenesteleders vurderinger mer positive i forhold til 3+3-ordningen. Tjenesteleder mente allerede ved midtveisevalueringen at selv om 3+3 var en

dyrere turnus, var det økonomisk forsvarlig å fortsette med ordningen. På enheten som besto av bolig med service ble det brukt 1,8 årsverk mer enn ordinær turnus. Samlet bruk av ”ekstravaktene” tilsvarte ett årsverk, det vil si at de gjensto 0,8 årsverk. Enheten hadde da et sykefravær på 3 prosent, en eventuell økning i dette til 6 prosent ville tilsvare om lag 0,5 årsverk, og det resterende 0,3 årsverk ville tilsvare om lag kr. 50-60 000 mer enn ordinær turnus. I den andre enheten ved arbeidslaget ble det med 3+3 brukt 0,5 årsverk mer enn ved ordinær turnus. Her satt man igjen med 0,2 årsverk mer etter at regner inn bruk av ”ekstravaktene”, det vil si en forskjell på om lag kr. 40- 50000. Det ble anført at denne siste merkostnaden i forhold til ordinær turnus heller ikke var helt reell, den ville kunne bli redusert da det ikke ble satt inn ansatte i alle ubesatte vakter. Alle ”ekstravaktene” ble brukt i 2004 (15 for de hele stillingene, 7 for de halve stillingene). På grunn av det lave sykefraværet og tilfredsheten blant de ansatte ville tjenesteleder allerede før forsøket var avsluttet søke Arbeidstilsynet om utvidet periode for begge 3+3-turnusene ved arbeidslaget.

De ansattes erfaringer og vurderinger – sluttevaluering

Den siste surveyundersøkelsen ble gjennomført i februar og mars 2005. Utvalget omfattet da 21 ansatte som hadde deltatt i 3+3-forsøket. Spørreskjemaet tok, med enkelte endringer og tilføyelser, opp samme tema som i undersøkelsen ved starten av forsøket. Hovedresultatene gjengis nedenfor.

De ansatte var positive til å ha 3+3-turnus som fast arbeidstidsordning

Så godt som alle ansatte som var med i forsøket ønsker 3-3-turnus som fast arbeidstidsordning. Spørsmålet i spørreskjemaet var: ”Er du i hovedsak positiv eller negativ til at 3+3-ordningen innføres som en fast ordning i ditt arbeidslag?” Svaralternativene var ”i hovedsak positiv”, ”i hovedsak negativ”, ”verken positiv eller negativ”. Alle respondene hadde svart på spørsmålet. 20 ansatte svarte at de i hovedsak var positive, kun én ansatt var i hovedsak negativ. Oppslutningen om den nye arbeidstidsordningen var overraskende høy. Ved tilsvarende kartlegging ved prosjektstart ble det stilt et spørsmål om hvordan de ansatte trodde 3+3-turnus ville virke for dem. Den gang svarte 18 ansatte at de var positive til 3+3-ordningen, to var negativt innstilt på forhånd, mens to oppga at de hadde nøytrale forventninger. Selv om relativt få ansatte deltok i forsøket, mener vi det er oppsiktsvekkende at etter å ha prøvd den nye turnusen – og i praksis ha endret sin egen organisering av arbeidstid og sosial tid ganske vesentlig i om lag et år – mener om lag *alle* at de ønsker å fortsette med 3+3-turnus.

Flere forhold bidrar til å forklare den høye oppslutningen om 3+3-ordningen (jf. nedenfor). Blant forutsetningene var nok også at ansatte opplevde at de hadde fått tilstrekkelig informasjon om ordningen. 20 av 21 ansatte oppga at de hadde fått nok informasjon, også etter å ha prøvd ut den nye arbeidstidsordningen i praksis.

De ansatte mente 3+3-turnus var bra for brukerne ved institusjonene

Nesten halvparten, 9 ansatte, oppgir at de mener 3+3-ordningen har forbedret forholdet til brukerne. De resterende oppgir at forholdet til brukerne er uendret, ingen svarte at forholdet til brukerne hadde utviklet seg i negativ retning med den nye arbeidstidsordningen. Flere brukte det åpne spørsmålet sist i spørreskjema til å kommentere de positive virkningene for brukerne, også den ene ansatte som vurderte det slik at 3+3 ikke var tilpasset egen situasjon. Blant kommentarene gikk det igjen at ansatte brukte mer tid på brukerne, og at brukerne fikk bedre oppfølging og aktivisering i helgene. En ansatt formulerte det slik. ”På beboernes vegne vil jeg tro at de også ser på ordningen som positiv. Mange av dem liker system og rutiner, og de har som regel oversikt over hvem av personalet som er på jobb eller skal på jobb”. En annen ansatt fremhever at ”kvaliteten i forhold til brukerne er kraftig forbedret. Lite vikarbruk har gjort det mulig å gjennomføre tiltak som ikke var mulig tidligere. Forholdet til brukernes kontaktnett er også blitt bedre”.

Halvparten av de ansatte oppga at 3+3-turnus har virket positivt ifht egen helsetilstand

På spørsmålet ”hvordan har 3+3-ordningen påvirket din helsetilstand?” anga 11 av de 21 at helsetilstanden var forbedret. 3 ansatte svarte at egen helsetilstand var forverret, mens 7 ansatte krysset av for ingen endring. Helsetilstand kan påvirkes av en rekke forhold. Det å skille ut arbeidstidsordning som en selvstendig faktor kan være problematisk, også for de ansatte selv. Vi ser ellers at også ansatte som oppgir ”forverret” helsetilstand, oppgir at de er positive til å fortsette med 3+3-turnus. Men spørreskjemaet inneholder også supplerende spørsmål som er relatert til helse og trivsel: ”3+3-ordningen innebærer at man alltid får tre fridager mellom arbeidsøktene. Hvordan har det påvirket din mulighet til å bli uthvilt mellom øktene?” Her svarer 19 av 21 ansatte at mulighetene til å bli uthvilt mellom øktene er forbedret, de to resterende svarer ”uendret”. Mulighetene til å bli uthvilt er utvilsomt viktig også for egen helse, ikke minst fordi tidspresset i jobben oppleves som det samme. 14 ansatte oppgir at tidspresset er uendret, mens 3 opplever at det er blitt travlere og 3 opplever at det er blitt mindre travelt.

Halvparten av de ansatte oppga at de kunne ha større stillingsprosent med 3+3

Ufrivillig deltid og forekomsten av en rekke ”små” stillingsbrøker stått sentralt i den samfunnspolitiske debatten om arbeidstidsordninger innen pleie- og omsorgsyrkene. Ikke minst på denne bakgrunn er det interessant at hele 11 av i alt 21 ansatte i undersøkelsen oppgir at de kan ha økt stillingsstørrelse med 3+3. Stillingsprosent var opprinnelig ikke tema for forøket, verken i kommunens effektmål eller i evalueringsdesignet. Temaet ble imidlertid tatt opp av to ansatte i løpet av gruppesamtalene under midtveisevalueringen. Her forklarte en ansatt at med 3+3-turnus var det mulig for henne å ha full stilling, en annen ansatt oppga at med 3+3 kunne hun øke sin tidligere stillingsprosent

til halv stilling. Blant grunnene som ble anført var at 3+3 innebar både konsentrasjon og oversikt når det gjaldt arbeidstiden, noen som gjorde det enklere å takle koplingene mellom arbeid og sosiale forpliktelser enn hva tilfellet var i ordinær turnus. Følgende spørsmål ble derfor tatt inn i spørreskjemaet i sluttevalueringen: "Har 3+3-ordningen medført at du har kunnet ha større stillingsprosent enn i tidligere arbeidstidsordning?" (svaralternativer: "uaktuelt, arbeidet full stilling også tidligere", "nei, ingen sammenheng i mitt tilfelle", ja, har kunnet ha større stillingsprosent"). Krysstabulering mot bakgrunnsvariable viser at 8 av de 11 som oppgir at 3+3 har ført til større stillingsprosent angir at de nå har full stilling, én har mer enn halv stilling, mens to har halv stilling. Bakgrunns materialet viser ellers at bare to av de elleve oppgir å være fast ansatt i andre jobber.

Ulike erfaringer med de 15 vikardagene – de fleste synes det er greit å fungere som vikar

I 3+3-ordningen var det avtalt at hver enkelt ansatt skulle stå til disposisjon 15 ekstra dager, blant annet for å dekke opp for fravær som skyldtes sykdom og ferie. I spørreundersøkelsen oppga 10 ansatte at de syntes det hadde vært "helt greit" å fungere som vikar på denne måten, 8 ansatte mente det hadde fungert "ganske greit", mens 3 ansatte oppga "ikke greit". Spørsmålet om hvor mange av de 15 dagene de faktisk hadde fungert som vikar lar seg vanskelig besvare ut fra spørreskjemaene fordi det går frem av materialet at enkelte har svart i forhold til 2005 og ikke 2004. Fra tjenestelederne vet vi imidlertid at ved Tjenestested A ble ikke alle vikardagene brukt i 2004, mens alle vikardagene ble tatt ut ved Tjenestested B.

De fleste ansatte mente 3+3-ordningen forbedret mulighetene til å ivareta private omsorgsforpliktelser og mulighetene til drive med fritidsinteresser

I spørreskjemaet ble ansatte som hadde gått i 3+3-turnus spurt om hvordan den nye arbeidstidsordningen hadde påvirket mulighetene til å ivareta private omsorgsforpliktelser (omsorg for barn, eldre og liknende) sammenliknet med tidligere arbeidstidsordning.

15 av de 21 ansatte som hadde prøvd 3+3 oppga her at den nye arbeidstidsordningen hadde forbedret mulighetene, 2 ansatte oppga at mulighetene til å ivareta private omsorgsforpliktelser var forverret, mens 4 ansatte oppga "uendret".

På tilsvarende spørsmål om mulighetene til å drive med fritidsinteresser svarte 12 3+3-ansatte at mulighetene var forbedret, 2 oppga at de var forverret, mens 7 ansatte mente mulighetene til å drive med fritidsinteresser var uendret av den nye arbeidstidsordningen.

3+3-ordningen har i liten grad påvirket forholdet mellom kollegene

På spørsmål om hvordan 3+3 hadde påvirket forholdet til kollegene svarte de fleste, 14 ansatte, at forholdet til kollegene var uendret. 4 ansatte mente forholdet til kollegene var forbedret, mens 2 ansatte oppga at det var forverret. Intervjuene ved midtveisevalueringen og det åpne kommentarspørsmålet i spørreskjemaet gir grunnlag for noen presiseringer. Flere oppga at med de faste 3+3-vaktene så man mindre til "hele" arbeidsstok-

ken ved tjenestestedet enn tidligere. Det kunne være en ulempe i forhold til sosialt fellesskap og faglig utvikling. Man jobbet nærmere sammen med noen få ansatte, mens man så mindre til andre. Ved midtveismøtet foreslo flere ansatte at dette kunne rettes ved å foreta en viss rotering av turnuslistene i løpet av året.

Del 2. Forsøk med bruk av Tillitstid

”Tillitstid” er navnet på en arbeidstidsordning som ble utprøvd som et forsøksprosjekt innen pleie og omsorgssektoren i Bærum kommune perioden 2002-2004. Nedenfor gis det først en kort oversikt over forsøkordningen, sammen med målsettingene for forsøket. Deretter presenteres hovedresultatene fra evalueringen, samt vurderinger vi mener det er viktig å diskutere ved videre bruk av Tillitstid. Videre kommenteres bakgrunn, opplegg for forsøket, og materialet evalueringen bygger på.

Innhold og effektmål - Tillitstid

Tillitstid går ut på at enkelte ansatte kan få inntil 20 prosent redusert arbeidstid med full lønnskompensasjon. I alt var 17 deltakere og 12 tjenesteledere involvert i forsøket. Alle tjenestelederne fikk et budsjetttilskudd på kr. 30 000 pr. halvår for hver ansatt som deltok i forsøket med Tillitstid (7,5 timer redusert arbeidstid pr. uke = 20 prosent redusert stilling). Tilskuddet var ment til å delvis dekke utgiftene i tilknytning til forsøket med tillitstid. Ordningen med Tillitstid gjelder ikke et helt tjenestested, men kan innvilges enkeltpersoner på grunnlag av en individuell avtale. Ansatte som ønsket å inngå avtale om Tillitstid, måtte henvende seg til sin tjenesteleder. Tjenesteleder avgjorde så prinsipielt om Tillitstid skulle brukes på tjenestestedet, og eventuelt hvilke avtaler som skulle inngås. Det sentrale effektmålene for forsøket var:

1. Redusert sykefravær med 50 prosent for hver enkelt arbeidstaker.
2. De ansatte opplever større jobbtilfredshet som følge av mer fleksible arbeidstidsordninger.

I tillegg var andre forutsetninger lagt til for forsøket, men disse var ikke satt opp som effektmål.

Hovedresultater og vurderinger i forhold til videreføring av Tillitstid presenteres nedenfor. Resten av notatet redegjør for metodisk opplegg og utdyper hovedkonklusjonene i evalueringen.

Hovedresultater og vurderinger i forhold til videreføring av Tillitstid

- Av totalt 17 deltakere var det kun 5 deltakere som reduserte sitt sykefravær med mer enn 50 prosent. Av de resterende 12 deltakerne hadde 3 deltakere mindre reduksjoner i sitt sykefravær, mens 9 deltakere hadde økt sykefravær. Det ser altså ut til at i dette forsøket har Tillitstid ikke hatt noen klare effekter om vi bare ser på registrert sykefravær.
- Registrert sykefravær har sammenheng med en rekke andre forhold enn arbeidstid. Gjennomgang av sykefraværstatistikken og intervjumaterialet viser dette. Videre vil et så lite utvalg som det her er snakk om være svært følsomt for ekstremverdier når det gjelder registrert sykefravær. Det innebærer at vi mener det kvalitative intervju-materialet bør tillegges vekt. Intervjuene viser en positiv sammenheng mellom Tillitstid og deltakernes opplevelse av egen helsetilstand og trivsel.
- Tillitstid har hatt bedre effekt på deltakernes jobbtilfredshet og arbeidsmiljø der ordningen ble brukt som seniortiltak, enn hva tilfellet har vært der ordningen er brukt til andre formål
- Tillitstid ser ut til å ha større effekt på trivsel og egen vurdering av helse når arbeidstakeren har tatt ut en hel dag pr. uke, sammenliknet med opplegg der den ansatte bare har tatt ut enkelttimer enkelte dager. Samtidig rapporterte enkelte deltakere også om nytte av kortere uttak.
- Tillitstid har fungert bedre blant yrker som hjelpepleiere/rengjørere/miljøterapeuter i omsorgssektoren, enn blant saksbehandlere, terapeuter/psykologer og administrative yrkesgrupper i sosialsektoren.
- Erfaringene fra forsøkordningen viser at Tillitstid hadde en positiv effekt på jobbtilfredshet der deltakerne fikk en reell reduksjon i sine arbeidsoppgaver (enten ved at det ble satt inn vikar eller ved reduksjon i oppgaver), slik at arbeidet ikke ble intensivert den tiden den ansatte var på jobb.
- Informasjon er viktig for at ordningen skal være vellykket i henhold til jobbtilfredshet og arbeidsmiljø. Ledelsen ved et tjenestested må informere de ansatte om hvorfor en kollega får Tillitstid, slik at det ikke oppstår misnøye og misunnelse. Dersom tjenestestedet får ny leder mens det er en ansatte som går på en tillitstidsordning, er det viktig at den nye lederen informeres om bakgrunn for at den ansatte har ordningen.

Forutsetninger for forsøket

I ethvert evalueringsarbeid er det sentralt å vurdere resultater ut fra de forutsetninger som var satt for prosjektet (Sverdrup 2001). Forutsetningene for dette prosjektet ble

kommunisert ut til tjenesteledere og enkelte deltakere i form av en kortfattet invitasjon og i form av informasjonsmøter med mer utfyllende informasjon. Invitasjonen inneholdt forutsetningene/effektmålene om reduksjon av den enkelte deltakers sykefravær med 50 prosent, samt større jobbtilfredshet. I henhold til disse to målsettingene ble ordningen organisert slik at det var mulig for ansatte å inngå individuelle avtale med sin tjenesteleder om at den ukentlige arbeidstid ble redusert med mellom 2 timer og 7,5 timer. Dersom søknad om Tillitstid ble godkjent av prosjektleder sentralt i kommunen, fikk tjenestestedet tilført midler som delvis dekket utgiftene ved forsøket (Bærum kommune, "Invitasjon til å delta i forsøk med tillitstid 2003").

Forsøksordningen var en del av "Prosjekt arbeidsgiverpolitikk", der den overordnede målsettingen var å beholde og rekruttere arbeidskraft i Bærum kommune (Bærum 2002). Kommunens bekymring var at mange eldre arbeidstakere avsluttet et langt yrkesliv med dårlige løsninger fordi de var for slitne til å stå i stillingen tiden ut som yrkesaktive. Noen valgte førtidspensjon eller å jobbe deltid, selv om dette reduserte egen fremtidig pensjon. Mange endte opp som hel- eller delvis uføretrygdete.

Bakgrunn – erfaringer fra pilotprosjekt

Som et deltema i "Prosjekt arbeidsgiverpolitikk" ble det gjennomført et pilotprosjekt som ble evaluert i 2002 under tittelen "Beholde og rekruttere attraktiv arbeidskraft. Vurdering av forsøk med redusert normalarbeidstid". Pilotprosjektet gikk ut på å gi en dag fri med full lønnskompensasjon til to seniorarbeidstakere (begge over 60 år) som arbeidet ved et av kommunens bo- og behandlingssentre. Evalueringen i etterkant pekte på at forsøket var vellykket. Deltakerne fikk redusert sitt sykefravær, og de rapporterte om økt trivsel og motivasjon i jobben og privat. Pilotforsøket ble gjennomført med hjelpeleiere som deltakere.

Erfaringene fra pilotforsøket lå til grunn for at kommunen ønsket å teste ut Tillitstid i større skala. Notatet fra pilotprosjektet pekte på forutsetninger for at ordningen skulle kunne fungere godt. Disse forutsetningene var:

- Deltakere er primært seniorarbeidstakere. (Implisitt siden forsøket gjaldt seniorer)
- Kolleger må, som her, være positive. Det viktig at man ikke blir møtt med negative kommentarer eller misunnelse, men glede over å fortsatt kunne beholde sine kolleger.
- Det må være god grunnbemanning, slik at ordningen ikke oppfattes å gi mer belastning på resten av personalet.
- Frigjorte vakter må dekkes opp med vikarer.
- Det er viktig med god orden rundt avtaler/kontrakt og lønn.
- Det er viktig at det er leder som tar initiativ og tilrettelegger for en slik ordning.
- Arbeidet bør forankres hos øverste leder/seksjonssjef.
- Man bør få bistand fra/ bruke den kompetanse som finnes i sentrale støtteavdelinger. Det vil i større grad muliggjøre erfaringsoverføring til andre deler av kommunen.

(Prosjekt Seniorpolitikk for trofaste medarbeidere 2001-2002).

Videre fremhevet en arbeidsgruppe i kommunen som laget et idénotat av delprosjektet "Vurdering av forsøk med redusert normalarbeidstid" at andre grupper, eksempelvis småbarnsforeldre som sliter med tidsklemmeproblematikk, også kan være aktuelle i forbindelse med Tillitstidsordningen. (Personal- og HMS-enheten 15. mai 2002).

Metodiske og praktiske vurderinger

Datagrunnlaget for evalueringen består av statistikk over sykefravær og kvalitative dybdeintervjuer. Sykefraværstatistikken er innhentet av Bærum kommune. Fafo har gjennomført kvalitative intervjuer med deltakere og tjenesteledere, og sammenfattet sluttevalueringen.

Dette notatet legger hovedvekt på sluttevalueringen der deltakerne og tjenestelederne vurderer hvilken effekter ordningen har hatt på helse, jobbtilfredshet og det generelle arbeidsmiljøet. I forbindelse med oppstart av forsøket ble det også gjennomført en kartlegging med tanke på å kunne sammenlikne situasjonen for deltakerne før og etter forsøket. I startfasen ble det foretatt intervjuer med deltakere og tjenesteledere om bakgrunn for ønsket om å delta, om hvordan ordningen skulle praktiseres, og hvilke forventninger tjenesteledere og deltakere hadde til Tillitstidsordningen.

Det er i stor grad de samme personene som er intervjuet før og etter forsøket. Imidlertid hadde tre tjenestesteder byttet leder, en deltaker hadde sluttet, og en annen hadde gått av med pensjon. Noen få startet med ordningen på et senere tidspunkt, og var ikke omfattet av evalueringen. Slike praktiske hindringer gjorde at vi ikke fikk intervjuet alle i begge intervjurundene.

Vi valgte å bruke personlig intervju for å skaffe informasjon fra deltakerne i forsøket, dels fordi deltakerne var selektert på individnivå, og dels fordi sensitive og personlige forhold som sykefravær og helse/trivsel på jobb skulle kartlegges. Intervjuene var først planlagt gjennomført "ansikt til ansikt". Dette viste seg svært vanskelig å gjennomføre i praksis. Mange av de intervjuede arbeider turnus. Det var problematisk å treffe dem i effektive intervjuesjoner i arbeidstiden, gitt at prosjektet ikke hadde rammer som tillot at intervjuerne reiste ut til hver enkelt ansatts arbeidssted for å intervju. Derfor valgte vi å gjennomføre intervjuene over telefon. Omfanget av evalueringen tilsa heller ikke bruk av kontrollgruppe.

I presentasjonen nedenfor vil vi bruke betegnelsen "terapeut/administrator" på flere yrker som har det til felles at yrkesutøvelsen innebærer betydelig innslag av klientarbeid og/ eller administrative oppgaver i kommunal sosialtjeneste. Denne gruppen har høyere utdanning og skiller seg fra den andre hovedgruppen, som er hjelpepleiere, miljøterapeuter, rengjørere, og annet, i pleie- og omsorgssektoren. For å anonymisere omtales alle deltakerne i denne gruppen her som "hjelpepleiere". Det er denne gruppen arbeidstakere det er flest av i forsøket med Tillitstid.

En studie av 17 deltakere og 12 tjenesteledere gir naturligvis ikke noe statistisk grunnlag for å generalisere, det vil si å anføre at resultatet fra denne studien sannsynligvis bli de samme dersom Tillitstid prøves ut på et større antall deltakere. Målet med den typen metodikk som er benyttet her, kvalitativ metode, er å beskrive den sammenheng-en/situasjonen deltakeren inngår i mer utfyllende. En slik utfyllende beskrivelse skal gi kunnskap om hvilke faktorer i deltakerens situasjon som produserte et bestemt resultat. Heller enn å finne en statistisk sammenheng, er målet ved kvalitative studier å finne ut hvordan ulike aspekter ved et mindre antall case henger sammen (Ragin 1994). Slike tilnærminger kan beskrive typiske mekanismer og sammenhenger som det er nyttig å kjenne til, og som inngår i utviklingen av mer generell kunnskap om hvilke faktorer som må være til stede for at denne typen arbeidstidsreduksjon skal fungere etter forutsetningene.

Drøfting av erfaringer

Vi finner ingen klar sammenheng mellom tillitstid og registrert sykefravær. Vi kommer tilbake til en grundigere gjennomgang av sykefraværet. Imidlertid vil vi først løfte fram erfaringer fra de kvalitative intervjuene der deltakernes og tjenesteledernes egne vurderinger av helse, jobbtilfredshet og arbeidsmiljø var tema.

For å oppsummere fra de kvalitative intervjuene kan vi nevne at Tillitstid fungerte best som seniortiltak. Videre fungerte Tillitstid bedre for de deltakerne som tok ut en hel fridag hver uke enn de som hadde kortere uttak. Det ser også ut til at deltakerne i omsorgsrelaterte yrker i helsesektoren (her kaller vi alle for hjelpepleiere), er mer fornøyd enn hva tilfellet har vært når det gjelder saksbehandlere, terapeuter/psykologer og administrative yrkesgrupper innen sosialtjenesten (der vi kaller alle for terapeut/administrator).

Det ligger flere, og gjerne sammenvevde, årsaker bak hver av hovedtendensene. Derfor knytter vi diskusjonen til de enkelte underområder.

Uttak av tillitstiden

Tabell 6. Deltakere, uttak av tid (Kilde: Intervjuer av deltakere og tjenesteledere).

Yrke/alder deltaker	Uttak av ordningen
Hjelpepleier (over 60 år)	En fridag i uken
Hjelpepleier (over 60 år)	En fridag i uken
Hjelpepleier (over 60 år)	En fridag i uken
Hjelpepleier (over 60 år)	En fridag i uken
Hjelpepleier (over 30 år)	To timer fri to dager pr uke. Opphørte etter 6 måneder
Hjelpepleier (under 30 år)	Inntil 1,5 fridag pr uke for utdanning
Hjelpepleier (under 40 år)	(Avsluttet forsøket)
Hjelpepleier (over 40 år)	En time en gang pr uke. Avsluttet forsøk før det var over.
Hjelpepleier (over 60 år)	En time kortere dag hver dag og fri en dag hver 4.uke
Terapeut/administrator (over 60 år)	En fridag i uken
Terapeut/administrator (over 60 år)	Kortere dag 2 ganger pr uke (når deltaker har tid)
Terapeut/ administrator (under 40 år)	En fridag i uken
Terapeut / administrator (over 50 år)	En fridag i uken
Terapeut/ administrator (over 40 år)	Kortere dag 2 ganger pr uke
Terapeut/ administrator (over 40 år)	Kortere dag 2 ganger pr uke

Uttaket av tid varierte mye. Forut for forsøket planla om lag halvparten av deltakerne å ta ut tillitstiden som en fridag pr. uke. Noen av deltakerne som var vernepleiere eller hjelpeleiere oppga at de skulle ta ut den ekstra tiden ved å gå 2 timer tidligere fra jobb 2 dager i uken.

Noen få tok ut tillitstiden ved at de hadde 6 timers arbeidsdager. En av deltakerne hadde ingen fast ordning, men hadde avtale med sin nærmeste overordnede om å kunne gå hjem tidligere de dagene vedkommende opplevde fysiske problemer. I noen tilfeller var det tjenesteleder som bestemte hvordan ordningen skulle tas ut, mens det i andre tilfeller var den ansatte.

Forut for forsøket hadde deltakerne ulike planer for hva de skulle bruke tiden til. Flertallet planla hvile, noen skulle trene seg opp etter skader, mens én oppga at Tillitstiden skulle brukes til videreutdanning.

Nesten alle deltakerne planla å gå på ordningen i hele forsøkperioden, det vil si ca. 1,5 år. En tjenesteleder opplyste imidlertid at hun ville la ordningen komme flere ansatte til gode, og at flere ansatte skulle få bruke ordningen 3 måneder hver.

Fra kommunens side var det lagt få føringer på hvordan tiden skulle tas ut. Hvordan har de ulike variantene av uttak slått ut for de ansatte? Informantintervjuene tyder på at ansatte som har tatt ut en fridag i uken har hatt størst helse/trivselsmessig effekt av ordningen. To hjelpepleiere, begge rundt 65 år, uttrykte det slik:

”Jeg blir veldig sliten av jobben, Når jeg kommer hjem er jeg utslitt og i uken greier jeg ikke så mye mer enn jobben. Når jeg har den ene dagen i uken vet jeg at jeg kan få ordnet ting jeg ikke har krefter til ellers”.

”Jeg har blitt mindre syk og sliten nå som jeg har en ekstra dag og til å slappe av. Jeg trives godt på jobb, men føler meg sliten. Hadde det ikke vært for tillitstiden kan det hende jeg hadde sluttet ved 62 år”.

Deltakere som har brukt tillitstiden til å redusere arbeidet med noen timer enkelte dager, pekte på at dette ikke har så stor effekt. En terapeut/administrator, som var eldre enn 60 år, vurderte det slik:

”Tillitstiden ga meg mulighet til å gå hjem 2,5 timer tidligere 2 ganger i uken. Men det er vanskelig å gå hjem på korte dager. Høgene ligger jo der. Derfor bruker jeg ikke all tiden jeg har fått”

Arbeidssituasjon til en terapeut/administrator skiller seg fra hjelpepleiernes arbeidssituasjon fordi de har sine faste og individuelle arbeidsoppgaver som skal gjøres uansett. Når en hjelpepleier har fri, akkumuleres ikke det gjenværende arbeidet på samme måte som for terapeutene. Likevel ser det ut til at også hjelpepleierne har begrenset nytte av liten mengde tillitstid. En hjelpepleier på rundt 40 år hadde mulighet til å gå en time tidligere en gang pr uke. Ordningen ble avsluttet før forsøksperioden var over fordi tjenesteleder mente den ikke hadde noen effekt på deltakerens sykefravær. Tjenesteleder påpekte at effekten antakelig ville vært bedre dersom deltakeren fikk noe mer tillitstid.

Det ser altså ut til at det er avgjørende at mengden Tillitstid er så stor at deltakeren opplever en reell bedring i sin helse- og livssituasjon. Aller best ser ordningen ut til å ha fungert der den er tatt ut som en fridag pr uke.

Vikar – ikke vikar

I rapporten fra pilotforsøket ble det fremhevet som viktig at frigjorte vakter ble dekket opp med vikar. Den økonomiske støtten til tjenestestedene var også ment å til dels finansiere vikar for å dekke opp deltakerens fravær.

I intervjuene fant vi en systematisk forskjell i vikarbruk mellom helseinstitusjoner og sosialomsorgen. Mens det ble brukt vikarer for nesten alle hjelpepleierne i helseinstitusjonene (unntatt for de som har uttak på svært få timer pr uke), var det svært få av terapeutene/administratorene i sosialtjenester som hadde hatt vikar. Tjenesteledere for hjelpepleierne pekte på at de måtte ha vikar fordi det var pålagt at det skulle være et visst antall personer på vakt til enhver tid. I denne typen jobb var ”antall hender” tilstede til enhver tid viktig.

Arbeidet til terapeutene viste seg mer problematisk å dekke opp med vikarer. Eksempelvis har psykologer faste klienter som ikke lett kan overtas av vikar. Ved noen kontorer er saksområder spesialisert, slik at man ikke uten videre kan sette inn vikar. En av de ansatte blant terapeutene viste til at arbeidsmengden hadde blitt redusert etter initiativ fra tjenesteleder. En annen hadde selv redusert sin arbeidsmengde reelt ved å kutte ned på de minst sentrale oppgavene. Men flertallet av terapeut/administrator ga uttrykk for at de hadde fått en intensivert arbeidssituasjon fordi de måtte løse samme mengde arbeidsoppgaver på redusert tid. En av deltakerne fortalte at hun hadde vært tilgjengelig for klienter på telefonen også på fridagen. Likevel vurderte flertallet av terapeuter/ ad-

ministrasjoner Tillitstid som en positiv ordning. Terapeutenes problemer med å realisere tillitstiden sin kunne trolig forklares med det som omtales som ”klientpress”, som ofte oppleves i yrker der arbeidstakeren føler seg personlig ansvarlig for klientenes eller brukernes ve og vel (Nicolaisen og Olberg 2002). Tjenestelederne for terapeutene mente at det ikke var hensiktsmessig å skaffe vikar siden tillitstids-fraværet samlet utgjorde en liten stilling. Dette ble ikke oppfattet som noe problem i hjelpepleiernes turnussystem, men var som vist mer problematisk å løse hos terapeutene.

Likevel ser det ikke ut til at flertallet av tjenestelederne til terapeut/administrator har hatt noen utbredt refleksjon rundt hvordan de reelt sett kan lette arbeidsoppgavene for sine deltakere i tillitstidsordningen.

Bruk av tilskuddet

Siden det ikke er brukt vikar for flertallet av terapeuter/administrasjoner i sosialsektoren, reises det et spørsmål om hvordan tjenestelederne har brukt Tillitstidsmidlene. Tjenestelederne til terapeut/administrator har brukt midlene på svært variert måte. Noen har styrket administrative støttefunksjoner. I ett av tilfellene har dette avlastet deltakeren noe. Andre har ønsket å bruke midlene slik at de kom hele tjenestestedet til gode. Et sted er det kjøpt trening på helsestudio til deltakerne, mens en annen deltaker har fått tilskudd til malesaker. De øvrige midlene ble brukt på stabseminar til Danmark, og gavekort til alle ansatte.

Flere av tjenestelederne for hjelpepleierne understreket at midlene ikke fullt ut hadde dekket vikarutgiftene, men var brukt uavkortet på vikarer. Likevel syntes tjenestelederne at Tillitstid hadde vært et gode for tjenestestedet fordi de hadde beholdt seniorarbeidstakere. Disse hadde etter tjenesteleders vurdering også ”fått mer å gi” de dagene de var på jobb.

Arbeidsmiljø- kolleger

I notatet fra pilotprosjektet ble kollegenes positive holdning fremhevet som et viktig kriterium for at Tillitstid skulle oppleves som et gode av deltakerne. Misunnelse og misnøye måtte unngås. Et bedre arbeidsmiljø var også en av de sentrale målsettingene med prosjektet.

Forut for forsøket hadde flere av deltakerne tanker om kollegenes reaksjon når de vurderte om de skulle gå inn i ordningen. Hovedinntrykket fra evalueringen er at flertallet av kollegene syntes det var greit at tillitstiden ble fordelt som den ble. Kollegenes reaksjoner på Tillitstid var gjennomgående mest positiv der deltakerne var seniorarbeidstakere med lang fartstid på arbeidsstedet. I slike tilfeller opplevde de andre ansatte Tillitstiden som ”fortjent”. Flere ga uttrykk for at de håpet ordningen ville føre til at deltakerens sykefravær sank og derigjennom at ekstrabelastningen på dem ble redusert. Der deltakerne var yngre så det ut til å være mer misnøye blant kollegene.

To potensielle deltakere takket nei til å delta i forsøket av frykt for negative reaksjoner fra kolleger. En fryktet å få fokus på sitt fravær, mens en annen var engstelig for å bli sammenliknet med en kollega som hadde meldt seg interessert i å delta. En tjeneste-

leder fortalte at kollegene opplevde Tillitstid som en ”premiering” av deltakers høye fravær.

I omsorgssektoren ble det forut for forsøket pekt på at kolleger var særlig misfornøyde med dem som har høyt sykefravær når det ikke ble skaffet vikarer. I slike tilfeller førte fraværet til at belastningen på andre ansatte ble større. Flere av deltakerne hadde en del sykefravær og opplevde denne typen kollegial misnøye. Noen ga forut for forsøket uttrykk for at det var vanskelig å be kolleger avlaste dem med oppgaver som var spesielt tunge. Eksempelvis var det enkelte som i perioder ikke klarte tunge løft på grunn av fysiske plager. I etterkant av forsøket sa flere deltakere og tjenesteledere at de hadde merket bedring i dette forholdet fordi deltakerne var mer uthvilte og i bedre form når de var på jobb. Dermed kan Tillitstidsforsøket sies å ha hatt en positiv effekt på arbeidsmiljøet i omsorgssektoren. Her har deltakerne redusert sitt sykefravær, og det har blitt brukt vikarer for deltakerne når de har tatt ut Tillitstiden. Videre har deltakerne hatt mer å gi på jobb. Tjenestelederne påpekte også at de selv stort sett var fornøyde fordi de hadde fått mer uthvilte medarbeidere. Disse positive effektene var i størst grad tilstede der Tillitstiden ble brukt på seniorarbeidstakere som tok ut en fridag pr. uke.

Blant terapeuter/administratorer ser det ut til at kollegene i mindre grad reagerte på at enkelte ansatte fikk tildelt Tillitstid. Det skyldtes trolig at deres arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon var mindre tett knyttet sammen med andre ansattes arbeidssituasjon, slik at de ansatte ikke i samme grad ble påvirket av kollegers sykefravær, eller ”slitenhet”.

Arbeidsmiljø- tjenesteleder

Vi har sett at det er viktig at tjenesteleder anstrenger seg for å gjøre arbeidsbelastningen mindre i forbindelse med uttaket av Tillitstid, slik at deltakeren ikke ender opp med å gjøre samme mengde arbeid på kortere tid. Dette ble håndtert ved vikarbruk i omsorgssektoren, mens det i mindre grad ble håndtert blant terapeuter/administratorer.

Et annet sentralt stikkord er informasjon. Flere deltakere pekte på at tjenesteleder ikke hadde informert kollegene om hvorfor nettopp vedkommende deltaker var blitt plukket ut til å få tilbud om Tillitstid. Det hadde ført til enkelte misforståelser, og i noen tilfeller misunnelse, som deltakerne opplevde som en påkjenning.

I tre tilfeller hadde tjenestestedet fått ny leder i løpet av forsøksperioden. I samtlige tilfeller mente de nye tjenestelederne at begrunnelsene for at deltakeren hadde fått Tillitstid ikke var gode nok. Deltakerne opplevde at de nye lederne stilte spørsmål om hvorvidt det var riktig at de hadde fått Tillitstid. I ett av tilfellene opplevde deltakeren dette som svært negativt. Vedkommende gledet seg til forsøket var over, på grunn av lederens negative holdning. Deltakeren hadde en lengre periode med sykemelding som ble tilskrevet dårlig arbeidsmiljø. Det så altså ut til at Tillitstidsordningen i enkelte tilfeller hadde vært skadelidende ved lederskifter.

Betydningen av informasjon

Evalueringer av ulike forsøk med arbeidstid konkluderer med at et viktig suksesskriterium er at deltakere informeres grundig om forsøket, og at alle innvendinger diskuteres inngående (jf. bla. Gautun 2003).

I forsøket med Tillitstid i Bærum kommune skulle informasjon spres i flere ledd. For det første skulle kommunen informere tjenestelederne. For det andre skulle tjenestelederne informere deltakerne, og de andre ansatte på deltakers avdeling.

Flere tjenesteledere syntes de hadde fått noe mangelfull informasjon pr. juni 2003. Noen var usikre på størrelsen på kompensasjonen fra kommunen. Andre var usikre på hvor lenge forsøket skulle vare, eller hva slags avtale som skulle inngås mellom arbeidsgiver og deltaker i Tillitstidsordningen. Et mindretall blant deltakerne i Tillitstidsordningen syntes også de hadde fått for lite informasjon. Noen visste for eksempel ikke hvordan tiden kunne tas ut. I etterkant av forsøket kan det også se ut til at informasjonen var for dårlig i forbindelse med skifte av tjenesteleder.

Sykefravær

5 av de totalt 17 deltakerne hadde en reduksjon i sitt sykefravær på 50 prosent eller mer. Av de resterende 12 var det 3 som hadde mindre reduksjoner i sykefraværet. 9 deltakere med Tillitstid hadde økt sykefravær. 2 av disse hadde Tillitstid også i 2003, - og sluttet sommeren 2004. 1 ansatt hadde ikke fravær i 2003 og sluttet sommeren 2004. Det er altså ingen klar sammenheng mellom Tillitstid og registrert sykefravær i dette materialet.

Vi vil også peke på at det er uheldig å slå sammen tallene for deltakerne til statistiske "gjennomsnittstall" når antallet deltakere er så lite. Et lite tallmateriale er sårbart i forhold til ekstremverdier. Eksempelvis har en av deltakerne redusert sitt fravær med over 200 dager. Denne endringen har ikke sammenheng med tillitstidsordningen. På den annen side har en av deltakerne som har fått tillitstid, økt fravær med over 70 dager. Vi vet fra de kvalitative intervjuene at heller ikke denne endringen skyldes arbeidstidsordningen.

Intervjumaterialet inneholder opplysninger som kan forklare slike "ekstremendringer" i sykefravær, noe som også ble kommentert av tjenestelederne. Flere av tjenestelederne understreket at arbeidstakere over 60 år var i "reparasjonsalderen", og at man i en slik aldersgruppe ville få en del fravær av denne typen uansett hvilke arbeidstidsordning de ansatte hadde. To av hjelpepleierne som var i denne aldersgruppen fikk kraftig økning i sitt sykefravær i forsøksperioden på grunn av alvorlige helseproblemer. Tjenesteledere viste til at disse deltakerne ikke fikk redusert sykefravær til tross for at de deltok i tråd med forutsetningene fra pilotforsøket (de var seniorer, hadde uttak av fri med en hel dag, og fravær dekket med vikar). Imidlertid pekte både deltakerne og tjenestelederne på at fraværet trolig ville vært enda høyere uten Tillitstiden. I disse tilfellene skyldtes ikke deltakernes fravær slitenhet, men andre forhold.

En forutsetning for å bli deltaker i forsøket var å arbeide i 100 prosent stilling, og å ha et betydelig sykefravær. De fleste deltakerne fylte disse kriteriene. En andel av delta-

kerne hadde forut for forsøket konkrete fysiske skader, som belastningsskader, som gjorde at det var vanskelig å arbeide i full stilling. Noen av disse mente at nødvendig rekonvalesens neppe ville vært mulig uten tillitstiden.

Ikke alle deltakerne hadde spesielt høyt sykefravær forut for forsøket, de har heller ikke redusert sitt sykefravær som følge av tillitstid. Flere av disse ga imidlertid uttrykk for at de neppe hadde orket å fortsette som yrkesaktive dersom de ikke hadde fått tillitstid. Fire av deltakerne viste til at de planla å førtidspensjonere seg ved 62 år, men mente den ekstra fridagen kunne medføre at de ville orke å stå i jobben to-tre år lenger. Av ulike grunner var det ikke alle slitne seniorer som så førtidspensjonering som en reell mulighet. En deltaker på 62 år sa følgende om sin egen situasjon:

”Tillitstiden har vært avgjørende for at jeg skulle klare å holde meg i jobb. Jeg har gått 100 prosent i alle år og hadde begynt å snakke om å gå av ved 62 års alder. Jeg kunne bruk sykemeldinger i stedet, men når jeg fikk tillitstid var det himmelrike. Dere må være klar over at det er mange som bruker sykemeldinger.”

Oppsummering - Tillitstid

Erfaringene fra forsøket med Tillitstid må av flere grunner deles i to, fordi det er prøvd ut i to ulike sektorer der både arbeidsoppgaver, arbeidsformer og arbeidstakernes utdanningsbakgrunn varierer mye. I omsorgssektoren er arbeidsoppgavene i stor grad manuelle omsorgsoppgaver der kolleger jobber tett sammen om å løse oppgavene. Kollegene har også i stor grad like oppgaver og ”antall hender” på jobb er avgjørende for hvordan avdelingen fungerer. Blant terapeutene/administratorene i sosialsektoren forholder det seg noe annerledes. Oppgavene er i større grad spesialisert, og kan ikke lett overtas av andre. De ansatte er ikke i samme grad avhengige av hverandre for å løse sine arbeidsoppgaver.

I *omsorgssektoren* var forsøket i overveiende grad vellykket i forhold til jobbtilfredshet og arbeidsmiljø der det ble brukt i tråd med kriteriene fra pilotprosjektet. Der deltakerne var seniorer, tok ut Tillitstiden i en hel fridag, og hadde vikar, var forsøket i all hovedsak vellykket både for deltakerne personlig og for kollegene.

Deltakerne opplevde å bli mer uthvilte og å få mindre helseplager og mer trivsel og energi på jobb. Flere ga uttrykk for at dette tiltaket gjorde så stor forskjell at deres reelle pensjonsalder kunne bli utsatt med to-tre år. Andre viste til at den siste tiden i arbeidslivet ble opplevd som positiv, fordi de unngikk en dårlig syklus med utslitthet og stadige sykemeldinger. Siden en vesentlig målsetting med forsøket var å beholde arbeidskraft må forsøket for disse deltakerne beskrives som vellykket.

Effekten på arbeidsmiljøet på tjenestestedet var også god der tillitstiden ble brukt etter forutsetningene. Når det var seniorer med ”lang og tro tjeneste” som fikk tillitstid, opplevde kollegene dette som fortjent. Det at kollegene opplevde at Tillitstiden var ”fortjent” så ut til å være en ”legitimerende mekanisme”, og gjorde at ordningen bidro

positivt til arbeidsmiljøet både for deltakeren selv og de andre ansatte. Der tillitstiden ble brukt på yngre arbeidstakere, som enten skulle utdanne seg, eller trene seg opp etter operasjoner, vurderte kollegene tillitstiden som mindre legitim. Disse deltakerne hadde også gjerne kortere uttak enn en hel dag. Alt i alt var tillitstid mindre vellykket i disse tilfellene, både for deltakerens helse og trivsel, samt for avdelingens totale arbeidsmiljø.

I *sosialsektoren* opplevde så og si alle deltakerne Tillitstiden som et gode, selv om de ikke reelt fikk redusert sine arbeidsoppgaver. Selv de som bare hadde noen få timers uttak pr. uke synes de at tillitstiden var positiv. Likevel opplevde mange at deres arbeid ble intensivert den tiden de var på jobb, og etterlyste en reell reduksjon i arbeidsoppgaver i forbindelse med Tillitstiden. Blant terapeutene/administratorene var effektene på kollegiale relasjoner og arbeidsmiljø verken positive eller negative. Dette hang trolig sammen med at de ikke var så avhengige av hverandre for å løse sine arbeidsoppgaver som det hjelpepleierne var. Den manglende vikarbruken så derfor ut til å ramme deltakerne selv, mer enn kollegene. En likhet mellom sektorene så imidlertid ut til å være at ordningen ble opplevd som mer legitim der deltakerne var seniorer med ”lang og tro tjeneste”. Det kan også ha hatt en effekt at sosialsektoren heller ikke hadde hatt noe pilotprosjekt å trekke erfaringer fra. En viktig lærdom fra forsøket med Tillitstid i sosialsektoren kan være at arbeidsoppgavene må reduseres for at effekten av tillitstid blir fullgod for deltakerne.

Bærum kommune har allerede videreført Tillitstidsordningen som et seniortiltak. Erfaringene fra forsøket viser at ordningen oppfattes som mer legitim når den rettes mot seniorer enn mot andre grupper.

Erfaringene fra forsøkordningen viser at tillitstid har en positiv effekt på jobbtilfredshet der deltakerne får en reell reduksjon i sine arbeidsoppgaver (enten ved vikar eller reduksjon i oppgaver) slik at arbeidssituasjonen ikke blir intensivert.

Videre er det viktig at uttaket av tillitstiden gjøres slik at det oppleves som en reell avlastning. En hel dag pr uke oppleves som en reell avlastning. Men deltakere fra forsøket oppgir også at de har hatt nytte av mindre uttak, som eksempelvis kortere arbeidsdag en gang i uken.

Et siste og avgjørende kriterium for at ordningen blir vellykket for den enkelte deltakers jobbtilfredshet og arbeidsmiljø er informasjon: For det første må ledelsen ved et tjenestested informere og forklare hvorfor en ansatt får Tillitstid, slik at det ikke oppstår misnøye og misunnelse blant kolleger. Dersom tjenestestedet får ny leder mens det er ansatte som går på Tillitstidsordning, er det viktig at den nye lederen informeres om bakgrunn for at den ansatte har ordningen.

Forsøket har imidlertid ikke noen klar sammenheng med registrert sykefravær. En utprøving av Tillitstid på et større antall deltakere, og over lenger tid, kan gi informasjon om hvilken effekt en slik arbeidstidsforkortelse har for sykefravær. Dette forsøket har likevel generert nyttige erfaringer om hvordan fremtidige forsøk med arbeidstidsforkortelse bør innrettes for at deltakerne skal oppleve god effekt i forhold til jobbtilfredshet, helse og arbeidsmiljø.

Referanser

- Bjørnskau, Torkel (1997). *Seks timers dag i omsorgsykker*. Fafo-rapport 232
- Bærum kommune, Prosjekt Seniorpolitikk for trofaste medarbeidere 2001-2002
- Bærum kommune, Personal- og HMS-enheten 15. mai 2002, "Vurdering av forsøk med redusert normalarbeidstid"
- Bærum kommune, "Prosjekt arbeidsgiverpolitikk", 2002
- Bærum kommune, "Invitasjon til å delta i forsøk med tillitstid 2003"
- Bærum kommune, Personal- og HMS-enheten, Sykefraværstatistikk, Tillitstidsforsøket og 3+3-forsøket
- Bærum kommune, Søknad til Arbeidstilsynet 20.10.2003
- Gautun, Heidi (2003) *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie- og omsorg*. Fafo-rapport 399
- Lindesberg kommune. Søknad fra eldreomsorgen i Lindesberg kommune til Sosialnamnden i Lindesberg kommune om å få prøve ut 3+3-systemet. 9.8.2000
- Moland, Leif E. og Heidi Gautun (2002) *Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren*. Fafo-rapport 395
- Nicolaisen, Heidi (2001) *Normalarbeidsdagen: i utvikling eller avvikling*. Fafo-rapport 362
- Nicolaisen, Heidi og Dag Olberg (2002) *Avtalt Tid? Informantintervjuer og avtaletekster*. Oslo: Fafo. Fafo-notat 2002:15
- Ot.prp.nr. 49 (2004-2005) Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (arbeidsmiljøloven)
- Overenskomsten mellom NAVO-helse og Norsk Sykepleierforbund for perioden 1.05.2004 til 30.04.2006
- Ragin, Charles (1994) *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*. California: Pine Forge Press.
- Sverdrup, Sidsel (2001) *Evaluerings – Fase, design og gjennomføring*. Oslo: Fagbokforlaget.

Nye arbeidstidsordninger



Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2005:15
Bestillingsnummer. 774
ISSN 0804-5135