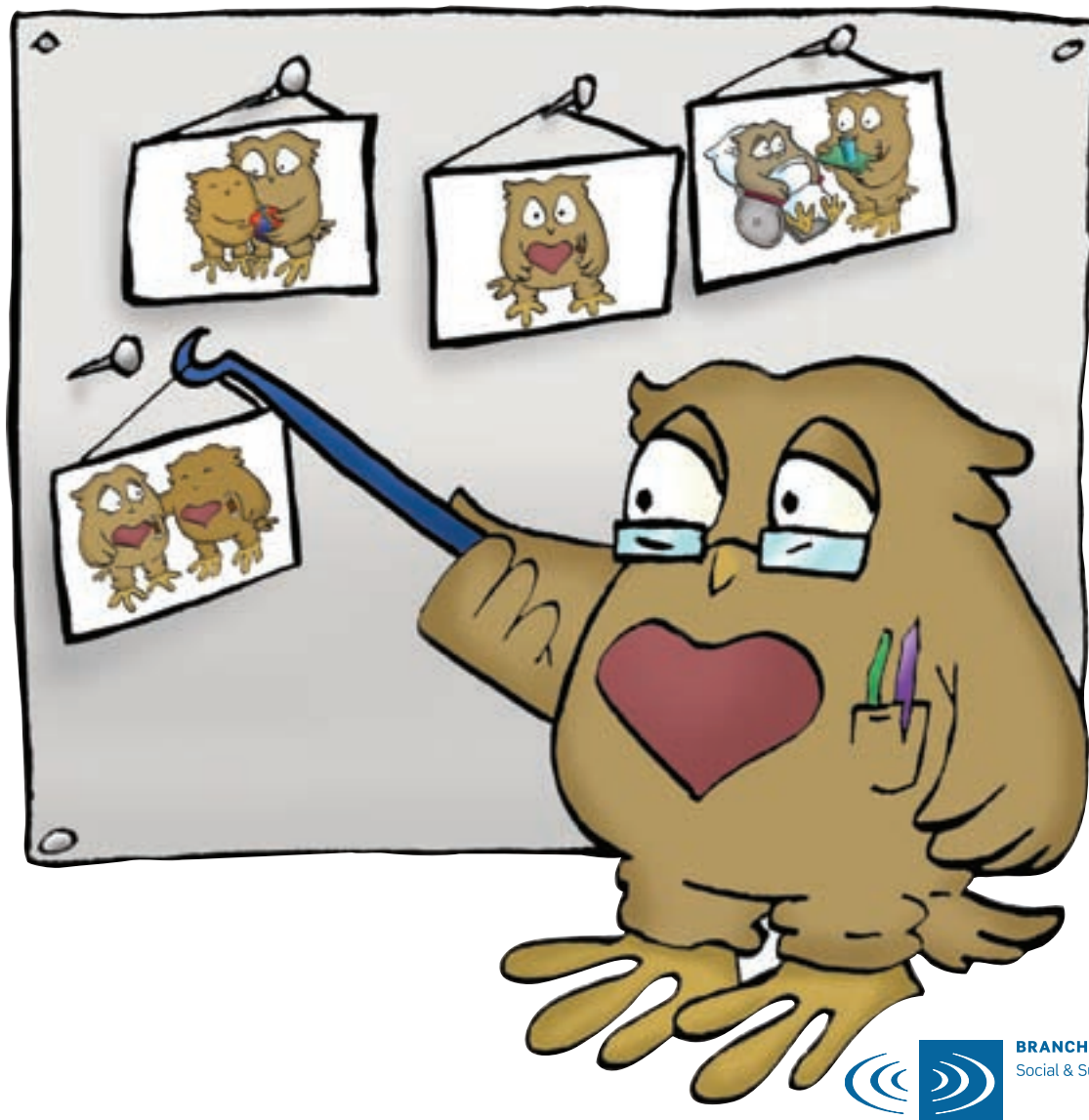


# Arbejde og planlægning

– det er tiden, der tæller!



BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET  
Social & Sundhed

# Tilrettelæggelse af arbejdstiden – hvor svært kan det være?

Der er mange forhold, som har betydning for, hvordan du som medarbejder eller leder i ældreplejen, på et sygehus eller et bosted oplever dit arbejde og dine muligheder for at yde en god kvalitet for brugerne. Tilrettelæggelsen af arbejdstiden spiller ind på mange af disse forhold. Som medarbejder har det betydning, hvornår du skal arbejde, hvornår du kan holde fri, hvordan bemanningen passer med de opgaver, der skal løses og hvem du skal arbejde sammen med. Som leder har du ansvaret for at bruge arbejdspladsens ressourcer til at skabe den bedst mulige kvalitet i jeres ydelse. Medarbejderne, som er din vigtigste ressource, har forskellige kompetencer, formåen, behov og ønsker. Hvis de fleste medarbejdere det meste af tiden er tilfredse med deres arbejdstider, går tingene lettest. Men hvis de samme medarbejdere altid bøjer sig af hensyn til fællesskabet, kan det let føre til utilfredshed.

TID-skrift er udgivet af:



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET**  
Social & Sundhed

Arbejdsmiljøsekretariatet  
Studestræde 3, 2. sal  
1455 København K  
Oktober 2007

**Tekst:** TeamArbejdsliv Aps

**Tegninger:** Tegnefabrikken

**Dtp og sats:** Lynx//Vermø

**Tryk:** Schultz

**ISBN:** 978-87-90998-63-4

**Oplagstal:** 11.000

**Styregruppen bag TID-skriftet består af repræsentanter for:** BUPL, Dadl, Dansk Sygeplejeråd, Danske Bioanalytikere, Danske Regioner, FOA - Fag og Arbejde, KL, Socialpædagogerne og 3F.

**Projektleder:** Lise Keller 20906812, lke@3bar.dk

Det er en kunst at få disse mange forskellige hensyn forenet i en vellykket vagtplan. Det er vagtplanen, som afgør om "kabalen går op". Vagtplanlægningen er derfor en meget vigtig og ofte undervurderet faktor både for brugernes og medarbejdernes tilfredshed.

## Fokus på arbejdstid og arbejdsmiljø

Du sidder med det tredje og sidste nummer af **TID-skrift**, som sætter arbejdstid i social- og sundhedssektoren på dagsordenen. Fokus i dette nummer er på tilrettelæggelse af arbejdstiden – på vagtplanens betydning for kvalitet og medarbejdertilfredshed og på de mange hensyn, der skal vejes op mod hinanden, når vagtplanen lægges. Sammen med TID-skrift finder du nogle balancekort og postkort. Brug balancekortene til at få en dialog på arbejdspladsen om vagtplanlægningen hos jer. Og brug postkortene på en sjov måde. Skriv et spørgsmål eller en opmuntrende bemærkning på postkortet og læg det i din leders dueslag, i frokoststuen til dine kollegaer eller hæng det på opslagstavlen eller hjemme på køleskabet.

Første nummer af TID-skrift handlede om **balancen mellem arbejdstid og fritid** og blev sendt ud i marts 2007. Andet nummer udkom i juni 2007 og satte fokus på **natarbejde**. I oktober-november afholdes en temadag om arbejdstid og arbejdsmiljø i din region. Du kan stadig tilmelde dig temadagen ved at gå ind på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk), hvor alt materialet fra denne og de tidligere udsendelser også findes.

## Du kan downloade materialet og finde mere information her:

- [www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid) og [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)
- [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) - under emnet arbejdstid

# Den gode vagtplan

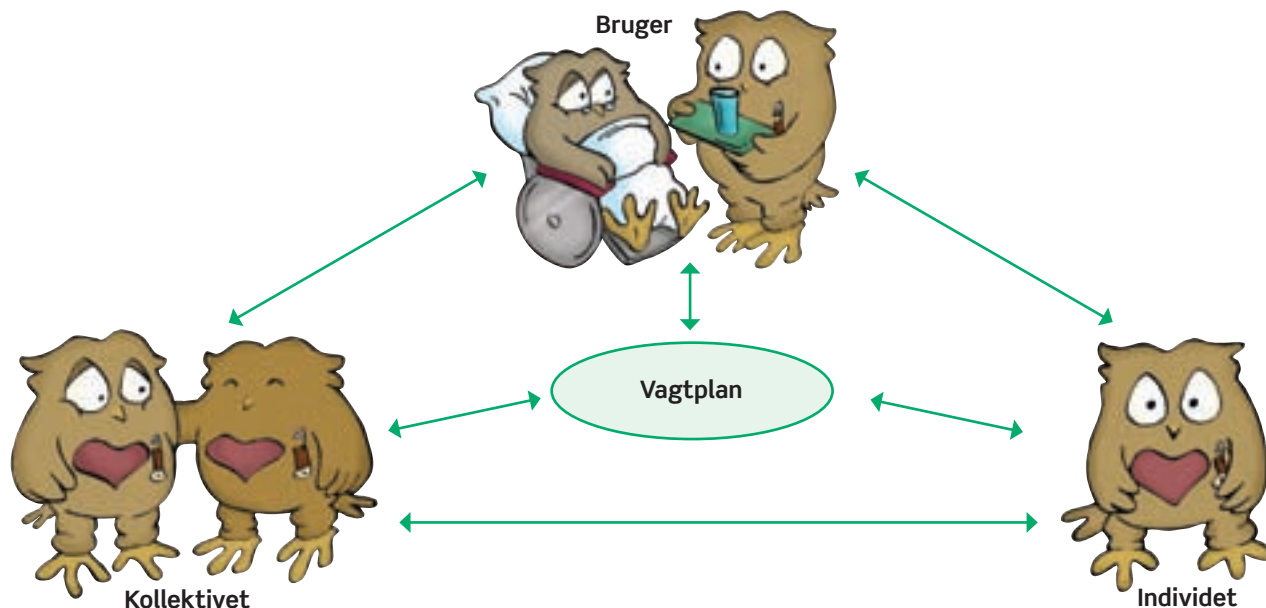
## - en svær kabale

Det er i alles interesse, at arbejdspladsens vagtplaner er "gode" og fungerer godt. Gode vagtplaner er svære at lave, da der er mange hensyn og behov, der skal afvejes.

- De ressourcer, institutionen eller afdelingen har til rådighed
- Brugernes, borgernes eller patienternes forskellige og måske skiftende behov
- Centralt og decentralt fastlagte politiske krav til kvalitet og kontrol
- Medarbejdernes individuelle behov og situation
- Medarbejdernes forskellige kompetencer
- Arbejds miljølovgivning, aftaler og overenskomster
- Logistik i forhold til skift, afløsning, sygdom, ferie mv.

Vagtplanlæggerens rolle er ikke nem, for hvem og hvad skal prioriteres højest? At lægge en god vagtplan er ikke kun vagtplanlæggerens ansvar – det er fælles for hele arbejdspladsen. I sidste ende er ansvaret naturligvis ledelsens.

Rammeaftalen om decentrale arbejdstidsaftaler giver mulighed for at parterne lokalt på arbejdspladsen kan tilrettelægge vagtplanerne, så de opfylder arbejdspladsens og medarbejdernes samlede behov. Rammeaftalen findes på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) under emnet arbejdstid eller på [www.sundhedskartellet.dk](http://www.sundhedskartellet.dk)



# God kvalitet kræver en god vagtplan

Det er i hele arbejdspladsens interesse at levere ydelser af høj kvalitet. Det giver en stor faglig tilfredsstillelse og er, hvad de fleste brugere vil forvente og værdsætte. En høj kvalitet i ydelserne er derfor et naturligt mål for ledelsen og planlæggerne, når arbejdet tilrettelægges.

Alligevel oplever I nok af og til, at sammensætningen og tyngden af jeres brugere ændres, uden at det afspejles i vagtplanen. I overvejer måske nogle gange, hvorfor I er mange på arbejde på tidspunkter, hvor arbejdspresset ikke er så voldsomt. Og undrer jer omvendt over, hvorfor nogle arbejdsopgaver skal løses på tidspunkter, hvor der i den grad mangler folk. Men får I diskuteret det?

Mange arbejdspladser har en tendens til at falde ind i en rutine, hvor der ikke længere sættes spørgsmålstejn ved den måde, arbejdet tilrettelægges på. Rutiner er vigtige for at sikre stabilitet, men kan også stå i vejen for en fortsat udvikling af ydelsen.

De økonomiske og bemandingsmæssige begrænsninger, mange arbejdspladser oplever i øjeblikket, kan virke som en uoverskuelig barriere for nytænkning. Når den eksisterende vagtplan gang på gang vælter på grund af sygdom kan det synes omsonst at snakke nye forkromede vagtplaner. Alligevel kan en diskussion af en ny vagtplan måske netop være det, der skaber rum og fornyet energi, da selv små forbedringer kan skabe et pusterum både på hjemmefronten og på arbejdspladsen.



## Alle blev gladere, da gamle rutiner røg ud

Odense kommunale ældrepleje valgte at kigge deres vagtplaner kritisk efter i sømmene, fordi de oplevede, at arbejdspresset både fysisk og psykisk var blevet for stort. Ved denne gennemgang opdagede de, at der var en række medarbejdere, der ønskede at møde tidligere på arbejde, end hvad det fælles rul tillod. De henvendte sig derefter til beboerne, og det viste sig, at et antal beboere også ønskede at stå tidligere op. Derfor ændredes arbejdsplanen, så plejen og opgaveløsningen blev spredt mere ud over dagen. Ændringen gør, at arbejdet føles mindre presset og at der er mere overskud til at levere ydelserne. Et skævt overlap har endvidere været med til at skabe en bedre overlevering mellem vagterne. Ændringerne har derved været til glæde både for brugere og medarbejdere.

## Internt vikarkorps gav energi og kvalitet

Hospice Søholmen indførte i 2002 en ordning med et internt vikarkorps. Ordningen indebærer, at personalet selv dækkede afløsningerne frem for eksterne vikarer. Aftalen er siden blevet forlænget, fordi der er stor tilfredshed med ordningen. Medarbejderne skal ikke længere bruge den samme energi på at introducere vikarer for forholdene på institutionen, og ordningen sikrer dermed en bedre kvalitet og kontinuitet overfor borgerne. Samtidigt har ordningen betydet besparelser for institutionen og en ekstra indtjeningsmulighed for nogle medarbejdere. Et afgørende element for ordningens succes har været, at den er baseret på frivillighed, da nogle medarbejdere ikke har ønsket at deltage eller har sagt fra efter en periode.

# Indflydelse er grundstenen

Forudsætningen for at lave en god vagtplan, som folk er glade for og føler sig ansvarlige i forhold til, er, at medarbejderne oplever en vis grad af indflydelse. Der er en tendens på mange arbejdspladser til at tænke, at alle medarbejderne har de samme behov og ønsker. På mange arbejdspladser begrænser medarbejderens indflydelse sig til at kunne vælge mellem at arbejde dag, aften eller nat.

Medarbejderne har imidlertid ikke nødvendigvis de samme ønsker og behov. Ikke alle ønsker arbejdsplaner ser ens ud: Det vil måske passe godt for en medarbejder at møde og få fri tidligt, mens det for en anden vil være mere ønskværdigt at møde og få fri senere og den enkelte medarbejders behov ændrer sig med tiden. På samme måde holder en tilsyneladende udbredt antagelse om, at alle brugere kan

passes ind i samme skema måske heller ikke. Udnytter man forskelligheden, spørger brugerne og giver medarbejderne en større indflydelse og "aktie" i planlægningen, kan det betyde, at både brugerne og medarbejderne oplever en større fleksibilitet og bliver mere tilfredse. Hvis medarbejderne får større indflydelse og fleksibilitet, er det vigtigt at bevare en vis forudsigelighed både af hensyn til det administrative arbejde og af hensyn til medarbejderens egen planlægningshorisont. Stor indflydelse kan godt skabe problemer i forhold til de medarbejdere, som ikke er gode til at komme igennem med deres ønsker og behov og derfor let bliver tromlet af mere højtråbende kolleger. Det er derfor vigtigt, at der er fastlagt retningslinjer for indflydelsen.

## Ønskeplaner skabte fokus og fastholdt medarbejderne

Personalesituationen på intensiv terapiklinik på Rigshospitalet havde gennem længere tid været præget af langtidssygemeldinger og rekrutteringsproblemer. Det var også blevet svært at få medarbejderne til at tage de mindre attraktive vagter. Afdelingen besluttede derfor i 2004 at indføre "ønskeplaner". Medarbejderne udfylder ønskeplanerne for en 4-ugers periode, hvorefter afdelingssygeplejersken får tjenestetidsplanen til at gå op. Formålet med ønskeplanerne har været at flytte noget af ansvaret for arbejdstidsplanlægning fra afdelingssygeplejersken til den enkelte medarbejder.

Og samtidig at flytte fokus fra ønsket om frihed til ønsket om arbejde. Erfaringerne er, at ordningen har skabt stor tilfredshed i afdelingen. Medarbejderne fremhæver at især en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv er blevet mulig. Det er en ordning, der fastholder medarbejderne. Udfordringen for afdelingen er nu at få kontaktpersonsordningen til at hænge sammen med de fleksible vagter og at sikre, at de som ikke udfylder skemaerne også får indflydelse.

Det kan være tidskrævende og besværligt at skulle tage højde for overenskomster og arbejdstidsregler, når ønskeplan-vagterne skal placeres. Det bliver endnu sværere, hvis afdelingen også arbejder med forskellige komme-gå-tider. Der findes forskellige edb-baserede arbejdstidsplanlægningssystemer, hvor relevante overenskomster, arbejdstidsregler, bemandingskrav på forskellige tider mv. kan lægges direkte ind. I nogle af systemerne kan medar-

bejderne selv indtaste deres ønsker til arbejdstiden i et skema på computeren, hvorefter programmet blokerer, hvis man ønsker en "ulovlig vagt". Programmet gør også opmærksom på, hvornår der er for mange eller for få, som ønsker at arbejde i forhold til bemandingsbehovet. Hvis flere arbejdspladser efterspørger sådanne funktioner, kan det påvirke udviklingen og udbredelsen af systemer, som understøtter en fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse.

# Kom godt i gang med en ny og bedre vagtplan

## En god vagtplan er et fælles ansvar

En ændring af arbejdstiden eller arbejdstilrettelæggelsen drejer sig ikke kun om at få et regnestykke til at gå op – en ændring af arbejdstiden påvirker mange forhold. En ny arbejdstid kan føles meget indgribende for den enkelte medarbejder – i nogle tilfælde kan den virke som et direkte overgreb. Der er tale om hjerteblod for den enkelte og for arbejdspladsen. En ny arbejdstilrettelæggelse bryder med vante rutiner, kulturer og tankesæt og kan derfor skabe usikkerhed og utryghed. Derfor er det meget vigtigt, at medarbejderne føler sig trygge og ikke nærer mistillid om skjulte dagsordner hos ledelsen i forbindelse med en ny arbejdstilrettelæggelse. En ny arbejds-

tidsplanlægning koster også både tid og kræfter.

Der eksisterer ikke en "supermodel", der passer til alle arbejdspladser. Det kan være givtigt at hente inspiration fra andre steder, men herefter må I finde en model, som passer til de konkrete behov på jeres egen arbejdsplads. Succes med en model et sted skaber ikke nødvendigvis succes et andet sted. Afgørende for at skabe engagement, ejerskab og en model der passer til jeres forhold, er at inddrage medarbejderne i processen omkring forandringen. Grundlæggende for et godt resultat er, at det i processen fastsættes hvilke rammer og bærende værdier, der er gældende, og at formålet med den nye arbejdstilrettelæggelse tydeliggøres.

## Forskellige metoder til at inddrage medarbejderne i processen

- I "Projekt fleksibel arbejdstilrettelæggelse" i Sønderjyllands Amt inddrog man medarbejderne gennem 3 faser i et "fremtidsværksted"; kritikfasen, visionsfasen og realiseringsfasen. I kritikfasen blev de daglige irritationer og problemer diskuteret. I visionsfasen blev der åbnet op for, at medarbejderne skulle tænke det "utænkelige" i forhold til arbejdstilrettelæggelse og dermed bryde med vanetænkningen. I realiseringsfasen blev der samlet op på kritik- og visionsfasen og udvalgt bestemte fokusområder, som skulle danne grundlag for den endelige arbejdstidstilrettelæggelse.
- I et projekt på Herning Sygehus valgte afdelingslederen at nedsætte en repræsentativt sammensat medarbejdergruppe, der startede med at kortlægge rammerne for de nye arbejdstider, hvorefter resten af afdelingen blev inddraget.

## Inspirationsmaterialer:

En lang række arbejdspladser har allerede gjort sig nogle lærerige erfaringer med ændringer i arbejdstidstilrettelæggelse. På nedenstående hjemmesider kan I hente inspiration og finde gode råd og erfaringer fra disse arbejdspladser.

- [www.rigshospitalet.dk/rh.nsf/Content/abdominalcentret](http://www.rigshospitalet.dk/rh.nsf/Content/abdominalcentret) - under "om centret"/"arbejdstidstilrettelæggelse"
- <http://teamarbejdsliv.dk/downloads/Arbejdstid-medbestemmelse-arbejdsmiljo.pdf>
- [www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid)
- [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) - under emnet arbejdstid

## Tilskudsmuligheder

Forebyggelsesfonden giver økonomisk støtte til projekter, der kan forebygge og afhjælpe fysisk og psykisk nedslidning på arbejdspladser. Der er mulighed for, at søge økonomisk tilskud til jeres arbejdstidsprojekt gennem denne fond. Find mere information på [www.forebyggelsesfonden.dk](http://www.forebyggelsesfonden.dk)



# Nyttige overvejelser og gode råd



## Undersøg behovet for arbejdstidsændringer

Der er ikke behov for en ændring af arbejdstidstilrettelæggelsen hvis alle trives, og vagtplanen fungerer problemfrit. Ændringer i arbejdstiden bør ikke indføres alene for forandringens skyld. Et godt udgangspunkt kan være at afdække behovet ved at gennemføre en simpel spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere. Arbejdstidsspørgsmålet kan også indgå i den årlige medarbejdersamtale.

### Point afgives på en skala fra 1 (meget godt) - 4 (meget dårligt)

1. Hvordan fungerer den nuværende arbejdstilrettelæggelse i forhold til brugerne?
2. Hvordan fungerer den nuværende arbejdstilrettelæggelse i forhold til din indflydelse på arbejdstiden?
3. Hvordan fungerer den nuværende arbejdstilrettelæggelse i forhold til fritidslivet?

### Point i alt

*Jo flere point, jo større behov for ændringer*

## Gode råd, hvis I vil ændre tilrettelæggelsen af arbejdstiden på jeres arbejdsplads

### Før I går i gang:

- Gør jer klart, hvad der er den umiddelbare grund til at ville ændre på arbejdstidens tilrettelæggelse
- Er der accept af, at der kan ske ændringer – hos topledelse og i samarbejdsorganer?
- Lav en arbejdsgruppe under MED, der kan organisere forløbet frem mod en forandring af arbejdstidens tilrettelæggelse
- Overvej om I har brug for at hente hjælp – ekspertise eller økonomisk støtte

### I afklaringsfasen:

- Afklar behovet for og formålet med ændring i arbejdstidstilrettelæggelsen
- Lad jer inspirere af ideer og erfaringer fra andre arbejdspladser – men find jeres egen vej
- Overvej om nogle arbejdsopgaver kan lægges på andre tidspunkter end i dag

- Inddrag berørte medarbejdere, ledere og relevante brugere i processen
- Hav en bred tilgang til problemstillingen – opgave, medarbejder/bruger og behov/ønsker
- Vær forberedt på og accepter tvivl, modsatrettede ønsker og modstand
- Opstil succeskriterier og evalueringstidspunkter
- Vær opmærksom på om jeres ønsker til arbejdstidens tilrettelæggelse kan gennemføres indenfor eksisterende aftaler, eller om der skal laves en lokalaftale
- Samarbejd med sikkerhedsorganisationen om forandringernes arbejdsmiljømæssige konsekvenser - som foreskrevet i arbejdsmiljøloven

### Undervejs:

- Vær forberedt på at lave justeringer undervejs
- Der skal være én eller nogle få, som har ansvaret for at holde processen i gang

# Jeres vagtplan - tid til forandring?

- Er arbejdstid og vagtplaner noget, I taler med hinanden om hos jer, eller er det mest noget, man brokker sig over?
- Møder alle dagvagter kl. 7 på jeres arbejdsplads, fordi arbejdsopgaverne konkret kræver det, eller fordi "det har dagvagter altid gjort?"
- Er der en almindelig oplevelse af, at de ressourcer, I har på arbejdspladsen, bruges hensigtsmæssigt hen over døgnet, ugen og året?
- Har I diskuteret om jeres brugere, beboere eller patienter ville have mere glæde af, at I fordelte jeres ressourcer anderledes?
- Blicher jeres brugere eller beboere konkret spurgt om deres ønsker til, hvad der skal ske hvornår på jeres arbejdsplads?
- Betragtes forskellighed i behov, kompetencer og formåen som en styrke eller som en besværlighed på jeres arbejdsplads?
- Hvem har ansvaret for vagtplanlægningen hos jer, og hvordan bliver vedkommende hjulpet og bakket op af jer andre?

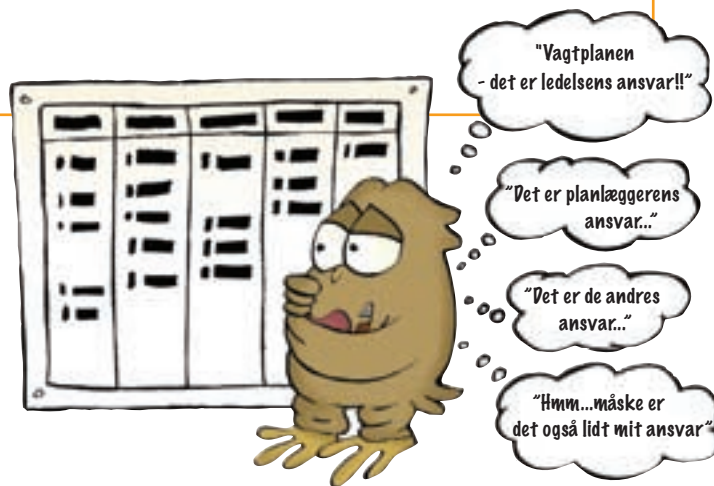


BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDET  
Social & Sundhed

## Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed

Arbejdsgivere og arbejdstagere på social- og sundhedsområdet samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed. Branchearbejdsmiljørådet kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt holde temamøder og konferencer. I Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, AC, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogerne og 3F.

TID-skrift og andre materialer kan købes i arbejdsmiljøbutikken tlf. 39165230  
[www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)  
Pris 25,- kr. pr. pakke  
Varenummer 152063  
Hent PDF-versionen af denne publikation og de andre materialer på [www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid)



## Måske kan du stadig nå...

...at deltage i Temadagen "Arbejdstid og arbejdsmiljø - balance og sammenhæng"

Mandag den 29. oktober i Køge  
Torsdag den 1. november i København  
Tirsdag den 6. november i Dronninglund  
Onsdag den 7. november i Skanderborg  
Torsdag den 8. november i Haderslev  
Alle dage fra kl. 10-16

Se programmet og tilmeld dig på  
[www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdstid)