

M.B.C.



## Evaluering 2025

Udarbejdet af M.B.C

Marts 2026



Forhandlings  
fællesskabet



## 0.0 Resumé

Nærværende evalueringsrapport præsenterer resultaterne fra evalueringen af KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikernes indsats ”En fremtid med fuldtid”. Evalueringen er udarbejdet af MBC i december 2025.

Evalueringen har undersøgt, hvordan indsatsen har virket, og hvordan den er blevet implementeret og omsat i kommunernes arbejde med at øge arbejdstiden blandt medarbejdere. Evalueringen har også undersøgt, hvilke faktorer, der er afgørende for succes, og hvilke der skaber barrierer for indsatsens virkning. Evalueringen er gennemført som en virkningsevaluering, der tager afsæt i en forandringsteoretisk tilgang og bygger på dybdegående casestudier med 7 udvalgte kommuner, herunder, interviews med 82 ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og projektledere fordelt på de 7 kommuner, dokumentanalyse samt en spørgeskemaundersøgelse blandt projektledere i 30 kommuner. Ved udvælgelsen af de syv case-kommuner er der taget højde for geografisk spredning, variation i kommunestørrelse og fagområder, samt at de udvalgte kommuner har oplevet succes med indsatsen. Sidstnævnte med formål om at afdække forudsætninger og veje til at skabe resultater med indsatsen. Dette er således et selvstændigt fokus i evalueringen.

Nedenfor præsenteres evalueringens hovedkonklusioner, der opsummerer evalueringens vigtigste indsigter om indsatsens virkning, styrker og begrænsninger. I det efterfølgende afsnit præsenteres MBC's 10 anbefalinger med konkrete forbedringsforslag, som KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne med fordel kan tage afsæt i under videre udvikling og udbredelse af indsatsen blandt de kommunale arbejdspladser.

### 0.1 Hovedkonklusioner

Nedenfor er samlet 7 hovedkonklusioner, som tilsammen giver et overblik over evalueringens vigtigste indsigter. Konklusionerne opsummerer, hvordan indsatsen har virket, hvilke resultater der er opnået, og hvilke faktorer der fremstår afgørende for at kommunerne kan opnå succes med indsatsen.

#### 1. Indsatsen fungerer som igangsætter. Samtidig skal den varige forandring skabes kommunalt og lokalt

Evalueringen konkluderer, at indsatsen kan have stor betydning som katalysator for dialog, udvikling af fælles sprog og brug af konkrete værktøjer til at arbejde med fuldtidsdagsordenen. Evalueringen viser også, at indsatsen har medvirket til at medarbejdere er gået op i tid eller i højere grad bliver ansat på fuldtid, styrket arbejdsmiljø og opgavekvalitet blandt flere af de deltagende arbejdspladser. Indsatsen har sat arbejdstid på dagsordenen og skabt opmærksomhed på, hvordan arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse kan organiseres på nye måder, så flere kommunale medarbejdere kommer op i tid eller på fuldtid. Indsatsen opleves at have givet arbejdspladserne et rum for refleksion og afprøvning af nye løsninger, som mange ellers ikke ville have prioriteret. Indsatsen opleves dog ikke i sig selv at sikre forankring af løsningerne bredt set i

kommunen og på længere sigt. Som det ofte er med indsætter, peger flere kommuner på, at varige forandringer kræver, at den enkelte arbejdsplads og kommune integrerer løsninger fra indsatsen i deres strategier, politikker og daglige praksis på decentralt og centralt niveau.

## **2. Når indsatsen implementeres aktivt og med engagement, opnås konkrete og mærkbare virkninger for de deltagende arbejdspladser**

Evalueringen konkluderer, at når kommuner og arbejdspladser arbejder ambitiøst med indsatsen og går 'all-in', bidrager indsatsen med væsentlige gevinster: Medarbejdere arbejder flere timer end tidligere, flere forventer at gå op i tid, og fuldtid fremstår i højere grad som et legitimt udgangspunkt for ledelse, planlægning og rekruttering herunder ved ansættelse af nye medarbejdere. Indsatsen har understøttet udviklingen ved at skabe rum for refleksion og nye dialoger om, hvordan arbejdstid og opgaver kan tilrettelægges mere sammenhængende. Medarbejderne beskriver større faglig ro, bedre sammenhæng i hverdagen og øget arbejdsglæde. Samtidig opleves et styrket arbejdsmiljø, vikarforbrug og sygefravær reduceres, og kvaliteten i kerneopgaven opleves bedre grundet større kontinuitet og samarbejde. Disse resultater fra deltagende arbejdspladser viser, hvad der kan lade sig gøre, når indsatsen lykkes og prioriteres og giver samtidig et stærkt billede af potentialet, hvis flere kommuner går samme vej. "All-in" var et begreb flere kommuner brugte omkring det at prioritere den nødvendige tid, ressourcer og ledelsesopbakning til at få det maksimale ud af indsatsen. Trods variation i forankring og lokale forudsætninger angiver 74 pct. af projektlederne, at de under og efter indsatsen er lykkedes med at øge eller fastholde et øget timeantal pr. medarbejder.

## **3. Relevansen af indsatsen opleves høj, når indsatsen kobles til kommunernes eksisterende dagsordener og indsætter**

Evalueringen konkluderer, at indsatsen opleves mest meningsfuld og prioriteringsværdig for medarbejdere og ledere på tværs af ledelseskæde i kommunen, når den integreres i kommunens eksisterende strategier, politikker og reformspor. Det gælder f.eks. trepartsaftalen om løn og arbejdsvilkår, ældrereformen, livsfasepolitikker og fleksibilitetsdagsordenen. Kommunerne arbejder sideløbende med en række initiativer og projekter. Evalueringen viser her, at sammenhæng og sammentænkning er afgørende for at kunne prioritere og implementere løsninger og resultater på længere sigt. Dette gælder også i relation til indsætter, der igangsættes eller tilbydes af centrale aktører i kommunen eller KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne, hvor en øget koordinering og samtænkning af indsætter kan bidrage til muligheden for at prioritere indsætter, skabe synergi og oplevet relevans decentralt på arbejdspladserne.

## **4. Gensidig positiv påvirkning mellem øget arbejdstid, fleksibilitet og arbejdsmiljø**

Evalueringen konkluderer, at medarbejdere i højere grad oplever et øget timetal som attraktivt, når løsninger tager højde for livsfaser, balance og trivsel. Særligt medarbejdere og tillidsrepræsentanter oplever, at et godt arbejdsmiljø er en forudsætning for øget arbejdstid. Evalueringen viser, at hvor indsatsen har styrket arbejdsmiljøet og kvaliteten, opleves dette som et skridt mod et højere timetal. Samtidig peger flere på, at et højere

timetal også i sig selv kan bidrage til et bedre arbejdsmiljø, fordi øget arbejdstid f.eks. kan give større kontinuitet i medarbejdergruppen og opgaveløsningen, færre overleveringer, mulighed for forberedelse eller opgaver med en særlig faglig fordybelse, og heraf en større faglig tilfredsstillelse. Dertil oplever flere medarbejdere bedre tid til at løse deres opgaver og en større ro på baggrund heraf.

Derudover har flere ledere oplevet, at indsatsen i højere grad har muliggjort ansættelse af nye medarbejdere på et højere timeantal. Dette fordi lederne selv har fået et sprog og argumenter for, hvorfor fuldtidsstillinger kan give mening. Samtidig har flere arbejdspladser implementeret løsninger og arbejdsgange, der gør det mere attraktivt for nye medarbejdere at blive ansat på højere timeantal. Dette gælder også blandt arbejdspladser, som har haft mindre succes med at øge timeantallet hos eksisterende medarbejdere.

## **5. Ledelsesopbakning og projektlederfunktion er kritiske faktorer for et opnå en virkning**

Tydelig støtte fra topledelsen og en dedikeret projektleder er afgørende for fremdrift, prioritering og forankring. Når chefgruppen signalerer, at indsatsen er en strategisk prioritet, skaber det tryghed til at prioritere arbejdskraft til indsatsen, afprøve nye løsninger og gøre brug af det økonomiske handlerum. Alle elementer, der i evalueringen vurderes som afgørende for at opnå de ønskede virkninger. Projektlederfunktionen opleves i flere kommuner at have sikret systematik, opfølgning og koordinering, hvilket har været centralt for, at indsatsen lokalt har kunnet holde momentum. Dertil oplever flere ledere, at den har muliggjort, at de har kunnet fokusere på at udvikle, engagere og nedbryde barrierer hos medarbejderne, fordi projektlederne har taget sig af de øvrige administrative opgaver. Evalueringen viser, at disse forudsætninger er lige så vigtige som de værktøjer og metoder indsatsen tilvejebringer.

## **6. Resultaterne varierer på tværs af fagområder – på rengøringsområdet har virkningen af indsatsen dog været begrænset**

Evalueringen konkluderer, at indsatsen i høj grad er virksom på ældre- og socialområdet, hvor de mest markante virkninger er identificeret. Projektledere og ledere oplever, at der på disse områder har været mange løsninger og prøvehandlinger at arbejde med, fordi opgaverne strækker sig over hele døgnet. Her har arbejdspladserne oplevet stor succes med nye vagttypen, drømmeskemaer og kombinationer af dag- og aftenvagter. På dagtilbudsområdet har arbejdspladser ligeledes oplevet, at arbejdet med indsatsen har skabt gode resultater. Her har resultaterne indfundet sig til trods for, at man sammenlignet med ældre- og socialområdet oplever større strukturelle begrænsninger, da færre antal i vagtplanen opleves at medføre en mindre fleksibilitet. På dagtilbudsområdet er åbningstiderne i et kortere og fast tidsrum, hvilket opleves at kunne give nogle udfordringer. Arbejdspladser på dagtilbudsområdet har dog særligt haft succes med prøvehandlinger som "stjernestunder", øget fleksibilitet bl.a. omkring forberedelse og oplevelsen af bedre struktur på arbejdsdagen.

På rengøringsområdet indikerer evalueringen, at indsatsen har haft begrænset virkning, da flere her oplever, at arbejdstidernes placering besværliggør muligheden for fuldtidsstillinger

alene med rengøring. I case kommunen på området har løsninger her skulle findes ved at understøtte eller overtage opgaver, der i dag helt eller delvist har været placeret på andre fagområder og hos andre faggrupper. Evalueringen indikerer, at man ikke udbredt er lykket med at skabe sådanne ansættelser. Dog har få kommuner hidtil deltaget på rengøringsområdet, netop fordi det er svært at finde de strukturelle løsninger på udfordringerne. Skulle det lykkes at finde frem til de gode løsninger, vil der være et potentiale i at arbejde med at sprede disse.

## 7. Medarbejdernes engagement og bred interessentinddragelse er et fundament for succes

Evalueringen konkluderer, at de mest virksomme løsninger udvikles tæt på praksis og på baggrund af involvering af medarbejderne og ledere. Når medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledere arbejder sammen om at identificere barrierer og prøve nye løsninger skabes ejerskab og motivation, der fremstår afgørende for implementeringen. Flere ledere peger på, at de har haft succes med at lade medarbejdere og tillidsrepræsentanter drive indsatsen, samtidig med at de selv har bidraget med opbakning og at løse barrierer, når de er opstået. Dertil indikerer evalueringen, at det ofte er i handlerummet og dialogen mellem ledelse og medarbejdere, at mange løsninger findes. I nogle situationer fremstår dialogen med de faglige organisationer ligeledes afgørende f.eks. hvor lokalaftaler skal indgås for, at en løsning kan realiseres. Løsninger som mest gnidningsfrit findes, når alle parter fra start har haft mulighed for at tage ejerskab til indsatsen.

## 0.2 anbefalinger

Nedenfor er samlet 9 anbefalinger til, hvordan KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne fremadrettet kan styrke og videreudvikle indsatsen, så parterne fortsat kan understøtte kommunernes arbejde med fuldtidsdagsordenen. Anbefalingerne er udarbejdet af MBC på baggrund af evalueringen.

Anbefalingerne herunder giver et hurtigt overblik over de vigtigste udviklingsspor og tiltag, der kan øge indsatsens relevans, implementering, virkning og forankring. Alle anbefalingerne uddybes og udfoldes i indsatskatalog på side 53, hvor der også beskrives formål, implementeringsveje og vurdering af realiserbarhed og potentiale.

- 1. Understøt forankring af indsatsen politisk og strategisk i kommunerne:** Styrk koblingen af fuldtidsdagsordenen til kommunens politikker, strategier og reformspor i både kommunikation og tilrettelæggelse, og forankr indsatsen på øvre ledelsesniveau for at styrke prioritering, udbredelse og langtidsholdbarhed.
- 2. Mobiliser tydelig ledelsesopbakning i hele ledelseskæden og styrk herigennem handlerummet lokalt:** Det vurderes hensigtsmæssigt at sætte stort fokus på at sikre, at kommunernes øvre ledelseslag og mellemledere forstår og kan se værdien af indsatsen, er motiveret for og kommunikerer tydeligt, at deres organisationer skal arbejde med dagsordenen.

Herved skabes rammer for prioritering og handlerum lokalt.

- 3. Understøt lokale ledere til større tryghed i økonomistyring:** Det vurderes særligt relevant at lokale ledere på arbejdspladserne understøttes i arbejdet med at styre og omstrukturere i økonomiske dispositioner, der følger af implementeringen og omstillingen til øget arbejdstid.
- 4. Bidrag til, at kommuner fastholder projektleder- og ambassadørroller efter indsatsen:** Det er centralt at bidrage til, at lokale projektledere og ambassadører, der gennem indsatsen har opbygget kapacitet og viden om, hvordan der kan arbejdes med øget arbejdstid, udnyttes til at opretholde metoder og fokus gennem forankring og spredning af gode historier udover og efter indsatsens workshopforløb er afsluttet.
- 5. Øg workshops relevans med mulighed for undervisningsdifferentiering til lokale behov:** Udvid muligheden for at differentiere fokus og indhold i forløb og enkelte workshop efter behov på den enkelte arbejdsplads og/eller hjælp den enkelte kommune med at udvælge de mest relevante arbejdspladser.
- 6. Styrk forankring og kulturforandring gennem opfølgning:** Udvikl opfølgningværktøjer som årshjul, dialogspil og kommunikationspakker, der fastholder fuldtid som en del af kulturen og hjælper arbejdsgrupper og ledere med at fastholde fokus over længere tid.
- 7. Kommuniker om enkle mulighedsskabende værktøjer:** Udbred simple, virksomme greb og modeller for fleksibel arbejdstid - f.eks. pensions- og lønberegner eller metoder som "opgaver og bemanding" eller "elsk idéen i fem minutter", der igangsætter en interesse og modner en arbejdsplads til at prioritere arbejdet med fuldtidsdagsordenen.
- 8. Justér indsatsens navn:** Overvej et mere neutralt navn (f.eks. "Op i tid"), der i udgangspunktet kræver mindre omstilling af medarbejderne for at skabe ejerskab og reducere modstand.
- 9. Facilitér dialog og samtænkning på tværs af fagområder:** Facilitér dialog om samarbejde mellem fagområder og -grupper ift. bl.a. samarbejde og økonomi, som kan skabe rammer for tværfagligt samarbejde og opgavedeling. Det gælder særligt mellem rengøringsområdet og de øvrige fagområder for at kunne udnytte timepotentialer bedre.

**INDHOLDSFORTEGNELSE**

<b>0.0</b>	<b>RESUMÉ</b>	<b>2</b>
<b>0.1</b>	<b>HOVEDKONKLUSIONER</b>	<b>2</b>
<b>0.2</b>	<b>ANBEFALINGER</b>	<b>5</b>
<b>1.0</b>	<b>INTRODUKTION OG LÆSEVEJLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>2.0</b>	<b>OM ”EN FREMTID MED FULDTID”</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>FORMÅL OG RAMMESÆTNING</b>	<b>9</b>
<b>3.0</b>	<b>OM EVALUERINGEN</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>DATAGRUNDLAG</b>	<b>11</b>
<b>4.0</b>	<b>EVALUERINGENS FUND OG RESULTATER</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>INDSATSENS RELEVANS FOR KOMMUNERNES BEHOV</b>	<b>12</b>
<b>4.2</b>	<b>INDSATSENS EFFEKTIVITET I ANVENDELSE AF RESSOURCER</b>	<b>25</b>
<b>4.3</b>	<b>SAMARBEJDE I OG IMPLEMENTERING AF INDSATSEN</b>	<b>29</b>
<b>4.4</b>	<b>INDSATSENS VIRKNING OG RESULTATER</b>	<b>41</b>
<b>4.5</b>	<b>INDSATSKATALOG: MULIGHEDER FOR AT STYRKE INDSATSEN FREMADRETTET</b>	<b>52</b>
<b>5.0</b>	<b>METODEBILAG</b>	<b>59</b>

## 1.0 Introduktion og læsevejledning

De kommunale velfærdsområder står i dag – og i endnu højere grad i fremtiden – over for en betydelig mangel på arbejdskraft. Samtidig arbejder en stor del af den eksisterende arbejdsstyrke på deltid. I dette perspektiv fremstår det som et væsentligt bidrag at arbejde med, hvordan man kan øge andelen på fuldtid både blandt eksisterende medarbejdere og ifm. fremtidige ansættelser. Netop dette er formålet bag KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikernes indsats "En fremtid med fuldtid".

Denne rapport præsenterer konklusionerne fra evalueringen af KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikernes indsats "En fremtid med fuldtid" fortaget af Moos-Bjerre Consultants (herefter MBC). Evalueringen har undersøgt, hvordan indsatsen har virket, og hvordan den er blevet implementeret og omsat i kommunernes arbejde med at øge arbejdstiden blandt medarbejdere. Evalueringen har også undersøgt, hvilke faktorer, der er afgørende for succes, og hvilke der skaber barrierer for indsatsens virkning. Målet har været at skabe et solidt vidensgrundlag for, at KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne kan videreudvikle indsatsen og sikre, at indsatsen i endnu højere grad i fremtiden kan understøtte kommunernes arbejde med arbejdskraftudfordringerne.

Evalueringen er bygget op i en række kapitler, hvor **kapitel 1** fungerer som introduktion og læsevejledning. **Kapitel 2** introducerer formål og baggrund for "En fremtid med fuldtid". I **kapitel 3** beskrives evalueringsdesignet. Her præsenteres de fem evalueringskriterier 1) Relevans, 2) Efficiens, 3) Samarbejde og implementering, 4) Virkning og 5) Forbedringspotentiale, der udgør rammen for analysen. Kapitlet redegør også for evalueringens datagrundlag, herunder hvilke datakilder og metoder, der er anvendt for at sikre en grundig og nuanceret vurdering af indsatsen. **Kapitel 4** udgør rapportens hoveddel og præsenterer evalueringens fund struktureret ud fra de fem evalueringskriterier. Her samles de væsentligste erfaringer, resultater, udfordringer og læringspunkter, som er fremkommet gennem datamaterialet, og som tilsammen tegner et samlet billede af indsatsens styrker og udviklingsbehov. Endelig findes i **kapitel 5** en uddybende beskrivelse af evalueringens metode og kvalitative og kvantitative data herunder præsentation af indsatsens forandringsteori.

## 2.0 Om ”En fremtid med fuldtid”

KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne har siden 2020 samarbejdet om indsatsen ”En fremtid med fuldtid”, som blev aftalt ved overenskomstforhandlingerne i 2018. Gennem indsatsen tilbydes alle landets kommuner workshopforløb og sparring med henblik på at understøtte arbejdet med at få flere medarbejdere op i tid. Den fælles målsætning for indsatsen er, at fuldtid skal blive det normale udgangspunkt på det kommunale arbejdsmarked. Over halvdelen af landets kommuner har indtil videre samarbejdet med parterne om at udvikle og afprøve lokale løsninger på de strukturelle og kulturelle barrierer, som skal overkommes, hvis flere medarbejdere skal op i tid og på fuldtid. Særligt tre af de kommunale velfærdsområder; ældre- og sundhedsområdet, dagtilbudsområdet og socialområdet har fyldt meget i indsatsen. Rengøringsområdet har ligeledes været i fokus i indsatsen, men kun få kommuner har endnu arbejdet med området. Fuldtidsindsatsen tager afsæt i et workshopforløb med de deltagende kommunale arbejdspladser. Her arbejder lokale ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter på udvalgte arbejdspladser med at undersøge de barrierer for fuldtid, som opleves lokalt, og med at udvikle og afprøve idéer til, hvordan flere medarbejdere kan gå op i tid, med afsæt i de redskaber og metoder, der stilles til rådighed gennem indsatsen. Indsatsen har indtil videre bestået af fire runder, hvoraf den første blev igangsat i 2020, og den fjerde runde netop er startet i efteråret 2025. I hver runde har KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne gennemført et forløb med workshops og sparring for de deltagende arbejdspladser i hver kommune, og nogle kommuner har desuden gennemført forløbet i fællesskab. Mellem workshops har hver arbejdsplads og kommune selvstændigt arbejdet med forskellige veje til at få flere medarbejdere til at gå op i tid.

### 2.1 Formål og rammesætning

Knap 40 pct. af de kommunalt ansatte arbejder i dag på deltid, og inden for nogle faggrupper er det endnu flere. F.eks. arbejder lidt over 80 pct. af medarbejderne på ældre- og sundhedsområdet på deltid. Det gælder også for knap halvdelen af pædagogerne. Efterspørgslen efter arbejdskraft på det kommunale arbejdsmarked er stigende, lige som der er en stor efterspørgsel på uddannet arbejdskraft. På den baggrund præsenterer indsatsen sin løsning: Det kommunale arbejdsmarked rummer et betydeligt arbejdskraftpotentiale, hvis flere deltidsansatte arbejder flere timer eller går op på fuldtid. Dette kan bidrage til at imødekomme de rekrutteringsudfordringer, som kommunerne allerede oplever, og som forventes at vokse i fremtiden.

Øvrig motivation består bl.a. i, at flere ansatte på fuldtid skaber større sammenhæng for den enkelte borger, som oplever færre personskift i ældreplejen, på bosteder og i daginstitutionen. Det skaber tryghed i hverdagen og større kvalitet i opgaveløsningen. Derudover vil en fremtid med flere på fuldtid kunne bidrage til øget ligestilling mellem kønnene, da især mange kvinder er på deltid på de store velfærdsområder. De har derfor en lavere livsindkomst og pension.

## 3.0 Om evalueringen

Analysevirkksomheden MBC gennemfører evalueringen af indsatsen "En fremtid med fuldtid" som ekstern evaluator på vegne af KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne og har udarbejdet denne rapport.

Evalueringen undersøger, hvordan samarbejdet mellem parterne samt samspillet mellem indsatsen og kommunerne har bidraget til, at kommunerne lykkes med at få flere medarbejdere op i tid og på fuldtid. Fokus er på den fælles indsats og på kommunernes oplevelser af, hvordan indsatsen har understøttet deres arbejde og resultater.

Evalueringen er tilrettelagt som en virkningsevaluering med et forandringsteoretisk udgangspunkt, hvor den centrale forandringsteori er beskrevet i metodebilaget. Forandringsteorien danner rammen for analysen af sammenhængen mellem indsatsens formål, ressourcer, aktiviteter, aktørers adfærd og de ønskede resultater på kort og lang sigt.

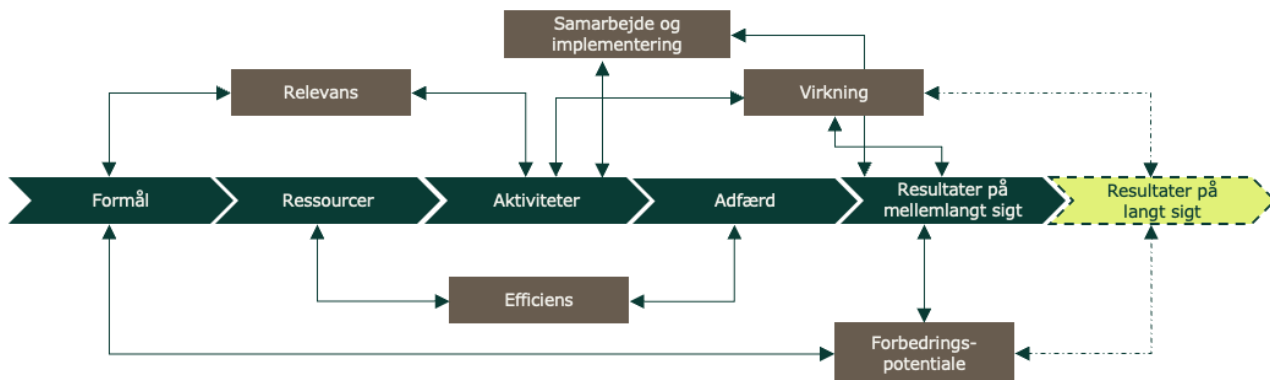
Konkret er evaluering struktureret ud fra 5 evalueringskriterier, der sætter fokus på de mest relevante sammenhænge mellem indsatsens elementer:

- I. **Relevans:** Vurderer om indsatsen og dens værktøjer matcher kommunernes behov, og om lokale løsninger har været relevante.
- II. **Efficiens:** Ser på hvilke ressourcer (tid, personale, økonomi) der er anvendt, og om de er brugt effektivt ift. udbyttet af indsatsen.
- III. **Samarbejde og implementering:** Fokuserer på samarbejdet mellem KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne, samt hvordan det har påvirket implementeringen og succes lokalt.
- IV. **Virkning:** Undersøger om indsatsen har skabt de ønskede resultater og forandringer, hvad der virker, hvilke barrierer der findes, og hvilke løsninger kommunerne har brugt for at få flere medarbejdere op i tid.
- V. **Forbedringspotentiale:** Identificerer hvilke dele af indsatsen der bør videreudvikles eller styrkes for at skabe større værdi og understøtte fuldtid som norm på tværs af fagområder og kommuner.

Denne tilgang og kriterierne sikrer, at evalueringen systematisk belyser, hvad der virker, for hvem, hvorfor og under hvilke betingelser, samt at intentionerne bag indsatsen sammenholdes med den konkrete implementering og resultater i kommunerne.

De 5 evalueringskriterier er illustreret herunder i relation til forandringsteorien for indsatsen:

Figur 1: Logisk model for evalueringen af "En fremtid med fuldtid".



### 3.1 Datagrundlag

Datagrundlaget for evalueringen består primært af syv dybdegående casestudier blandt kommuner, der har deltaget i indsatsen på ét eller flere af de tre fagområder, som har fyldt mest i indsatsen: ældre- og sundhedsområdet, dagtilbudsområdet og socialområdet. Rengøringsområdet er ligeledes medtaget i evalueringen, i det parterne har en fælles interesse i at blive klogere på området.

De udvalgte kommuner er udvalgt på baggrund af, at de har haft særligt gode erfaringer og succes med indsatsen. Evalueringen har herved til formål at indsamle disse, så indsatsens og andre kommuners tilgang kan inspireres heraf. I hver kommune er der fokus på ét fagområde også selvom kommunen har deltaget på flere områder. Dette med det formål at opnå et dybdegående indblik i kommunen.

Arbejdspladser og fagområder, der alene har deltaget i første runde af indsatsen, er ikke inkluderet i casestudierne, da indsatsen gennemgik væsentlige forandringer fra runde 1 til 2. Runde 1 vurderes derfor ikke repræsentativ for den aktuelle indsats. Projektlederne fra runde 1 indgår dog i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket bidrager med erfaringer fra de tidligere faser af indsatsen. Evalueringens analyse bevæger sig på tværs og har ikke fokus på den enkelte kommune, men illustrerer løbende fund med konkrete eksempler fra cases for kontekst. Hvor fund adskiller sig på tværs af fagområder, fremhæves dette ligeledes eksplicit.

Inden for hver kommune og fagområde er der gennemført interviews og fokusgruppeinterviews med fagområdechefer, mellemledere, ledere, medarbejdere, repræsentanter for de faglige organisationer (bl.a. FTR, TR), AMR'er samt tilknyttede projektledere. Interviews er foretaget ifm. arbejdspladsbesøg, hvor det har været muligt, og ellers digitalt. I alt er 42 interviews gennemført med 82 personer.

Som supplement til arbejdspladsbesøg og interviews i de syv casekommuner er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt projektledere i alle deltagende kommuner. Her har 33 projektledere fra 30 kommuner ud af 54 deltagende bidraget med deres input. Herunder er kommunale styringsdokumenter og statistik på arbejdspladsniveau blevet inddraget til at kvalitetssikre og underbygge indsigter fra den kvalitative dataindsamling.

## 4.0 Evalueringens fund og resultater

Dette kapitel præsenterer de væsentligste indsigter fra evalueringen af "En fremtid med fuldtid". Fundene er struktureret omkring de fem centrale evalueringskriterier: Relevans, efficiens, samarbejde og implementering, virkning samt forbedringspotentiale. Kapitlet giver et samlet overblik over, hvordan KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikernes indsats har bidraget til at få flere medarbejdere op i tid og på fuldtid på tværs af kommuner og fagområder, samt hvilke udviklingsmuligheder, der gennem evalueringen, er identificeret for indsatsen.

Analysen er tværgående, da de fleste indsigter og tendenser går på tværs af de fire fagområder: Ældre- og sundhedsområdet, dagtilbudsområdet, socialområdet og rengøringsområdet. Hvor det er relevant, peger vi dog på særlige forhold og erfaringer inden for de enkelte fagområder. For at give kontekst og dybde til evalueringens fund inddrages løbende illustrative eksempler fra konkrete cases, der har indgået i evalueringen.

### 4.1 Indsatsens relevans for kommunernes behov

Evalueringen viser, at indsatsens relevans opleves styrket, når den kobler sig direkte til kommunernes eksisterende dagsordener, strategier og reformarbejde. Flere kommuner fremhæver, at indsatsen har størst gennemslagskraft, når den ikke står alene, men indgår som en integreret del af kommunens øvrige politikker og initiativer. Det opleves at skabe sammenhæng, gør indsatsen lettere at prioritere og øger sandsynligheden for varig forankring. Denne forventning bygger kommunerne særligt på erfaringer fra andre indsatser og lign., hvor man er lykkedes med at sikre denne kobling. Samtidig peger evalueringen på et behov for, at KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne i højere grad samtænker indsatsen med kommunernes strategiske spor, så fuldtidsdagsordenen understøttes på tværs af relevante områder.

I dette afsnit præsenteres evalueringens indsigter for, i hvilken grad indsatsen og dens værktøjer og aktiviteter matcher kommunernes behov og formål og derved opleves relevante. Derudover gennemgås eksempler på, hvordan man lokalt har arbejdet med at lykkes med indsatsens formål – herunder hvilke aktiviteter, der er iværksat med gode erfaringer ifm. indsatsen. Vurderingen her handler således ikke om, hvorvidt indsatsen har skabt konkrete virkninger, men i hvilken udstrækning den opleves som meningsfuld og relevant at prioritere på tværs af kommunale kontekster.

#### 4.1.1 Indsatsen understøtter kommunernes behov for rekruttering og øget arbejdsudbud

På tværs af deltagende kommuner vurderes indsatsen generelt som relevant, fordi den imødekommer et centralt og stigende behov for at sikre fremtidens arbejdsudbud. Evalueringen viser, at mange kommuner mærker rekrutteringspresset i den daglige drift. Samtidig fremhæves det, at rekruttering ikke alene kan dække fremtidens bemandingsbehov, da både demografiske ændringer og mangel på kvalificerede ansøgere begrænser mulighederne. I den kontekst ses indsatsen som et vigtigt redskab til at udnytte eksisterende medarbejderressourcer bedre og til at udvikle mere robuste og bæredygtige løsninger over tid.

Interviews peger på, at dette perspektiv går igen på tværs af fagområder. Flere projektledere beskriver, at deres kommune gik ind i indsatsen, fordi de stod i en situation, hvor rekruttering enten var akut vanskelig eller forventedes at blive det i de kommende år. På dagtilbudsområdet specifikt, fremhæver flere, at indsatsen blev set som et nødvendigt redskab i en tid med stigende mangel på faglærte pædagoger, mens ældreplejen og socialområdet beskriver betydelig bekymring for, hvordan de skal kunne imødekomme fremtidens opgavemængde uden nye måder at organisere arbejdet på.

*”For os var indsatsen vigtig, fordi vi simpelthen ikke kan rekruttere nok. Vi er nødt til at bruge de medarbejdere, vi allerede har, på en smartere måde.”*

**Leder på socialområdet**



Data fra spørgeskemaundersøgelsen, som er besvaret af de lokale projektledere for fuldtidsindsatsen, understøtter denne oplevelse af relevans. Når projektlederne præsenteres for en række formål bag kommunens valg om at deltage i indsatsen, vurderer 90 pct. at sikring af fremtidens velfærd er en vigtig eller meget vigtig årsag til, at de fandt indsatsen relevant. 92 pct. vurderer ligeledes, at det skyldes ønsket om øget arbejdsudbud. Til sammenligning ligger formål som styrket arbejdskultur (79 pct.) og bedre balance mellem arbejdsliv og privatliv (71 pct.) lavere i prioriteringen. Det viser, at kommunerne i høj grad på projektlederniveau og kommuneniveau forbinder indsatsen med deres strategiske arbejde for at styrke arbejdsudbuddet fremadrettet. Denne strategiske relevans illustreres i casen nedenfor, hvor Skanderborg Kommune har anvendt indsatsen som et redskab til at håndtere et markant forventet rekrutteringsunderskud.

## Case eksempel: Rekrutteringsudfordringer som afsæt for deltagelse i fuldtidsindsatsen



### Udfordring

På ældreområdet i Skanderborg Kommune stod både forvaltning og lokale ledere over for markante rekrutteringsudfordringer. Kommunens egne prognoser viste, at området i 2035 risikerer at mangle op mod 40 pct. af de SOSU-medarbejdere, der kræves for at imødekomme demografiske ændringer. Ledelsen vurderede derfor, at traditionel rekruttering ikke ville være tilstrækkelig, og at der var behov for en mere systematisk tilgang til organisering og arbejdstid for at udnytte de eksisterende ressourcer bedre.

### Løsning

Fuldtidsindsatsen blev anvendt som et strategisk redskab til at afprøve nye måder at tilrettelægge arbejdet på. På flere enheder blev der gennemført prøvehandlinger med oprettelse af mindre teams, justerede overlap, nye vagttyper og en fleksibel fordeling af opgaver for at skabe mere sammenhængende arbejdsdage. Et centralt element var indførelsen af medledelse i nyoprettede teams, hvor medarbejderne fik større ansvar for koordinering, prioritering og planlægning af opgaverne. Denne tilgang gav både ledere og medarbejdere et fælles fundament for at drøfte, hvordan arbejdstiden kan anvendes mere fleksibelt og understøtte et mere stabilt arbejdsudbud.

### Indvirkning

Evalueringen viser, at indsatsen har bidraget til at styrke kommunens evne til at håndtere rekrutteringsudfordringerne – selvom udfordringerne fortsat ses. Arbejdet med prøvehandlinger og medledelse har fået flere medarbejdere til at øge deres timeantal, skabt nye muligheder for at frigøre timer internt og udnytte medarbejderressourcer mere effektivt. Samtidig beskriver både ledere og medarbejdere, at indsatsen har givet en klarere retning og et fælles sprog for, hvordan arbejdspladserne kan arbejde mere bæredygtigt med bemanning. Indsatsen har dermed ikke løst rekrutteringsproblemet, men den har reduceret presset og givet et mere robust afsæt for det videre arbejde.

## 4.1.2 Indsatsen understøtter et bedre arbejdsmiljø og en mere bæredygtig arbejdskultur

Evalueringen viser, at indsatsen, på tværs af kommuner og fagområder, opleves som relevant, fordi workshopforløb og prøvehandlinger har skabt et rum for drøftelser om organisering, samarbejde og arbejdsmiljø. Særligt medarbejdere og tillidsrepræsentanter fremhæver dette som et af formålene med deres engagement i indsatsen. Mange ledere og medarbejdere beskriver, at hverdagen i de borgernære funktioner er præget af højt tempo, følelsesmæssige krav og komplekse opgaver, som skal løses. Set i lyset heraf opleves det som væsentligt og relevant, at indsatsen for at få flere op i tid også har fokus på, hvordan arbejdet tilrettelægges på en måde, så medarbejderne oplever at kunne holde til at arbejde mere over tid.

Spørgeskemadata understøtter denne pointe; 79 pct. af projektlederne angiver, at styrkelse af arbejdskulturen har været et vigtigt formål med deres deltagelse, og hele 92 pct. fremhæver

ønsket om mere bæredygtige arbejdspladser. Det viser, at kommunerne ikke alene ser indsatsen som et greb til at øge timetal, men også at indsatsen kan udgøre et redskab til at arbejde strategisk med arbejdsmiljø, trivsel og attraktive arbejdspladser. Det ligger tæt op ad indsatsens forandringsteori, hvor netop et mere bæredygtigt arbejdsmarked med stabilitet, bedre planlægning og klare rammer ses som en trædesten til at sikre fremtidens velfærd.

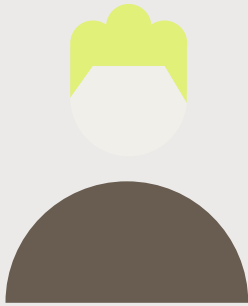
### **Workshops som katalysator for dialog og nye løsninger**

Flere interviewpersoner fremhæver især workshopforløbene og de tilknyttede værktøjer som en anledning til at få taget samtaler, der ellers sjældent prioriteres i hverdagen. Øvelser om gevinster og barrierer, drøftelser af opgavefordeling og dialoger om arbejdspresses beskrives som konkrete måder, hvorpå man lokalt har kunnet identificere, hvad der skaber udfordringer og barrierer for fuldtid. På ældreområdet har flere f.eks. brugt indsatsen til at afprøve nye vagttyper eller skabe en mere jævn opgavefordeling i morgentimerne, mens dagtilbudsområdet beskriver, hvordan intentionerne bag indsatsen har givet anledning til at arbejde med skemastrukturer og planlægning, der giver medarbejderne mere sammenhængende tid med børnene (f.eks. har man arbejdet med Stjernestunder, som har skabt ro og arbejdsglæde. Se case på side 22). Denne proces har for flere arbejdspladser været en central del af indsatsens relevans. Det peger på, at aktiviteterne ikke alene har haft fokus på timetal, men samtidig har skabt et rum for at tale om samarbejde, kollegiale forventninger og de strukturer, der gør det muligt at lykkes i arbejdet.

### **Gensidig positiv påvirkning mellem øget arbejdstid, fleksibilitet og bedre arbejdsmiljø**

Indsatsens fokus på arbejdskultur og organisering opleves desuden som relevant i relation til de langsigtede udfordringer med rekruttering og tilknytning. Det at arbejde med arbejdskultur og organisering opleves at tale direkte ind i et mere bæredygtigt arbejdsliv. Et mere bæredygtigt arbejdsliv hænger i denne sammenhæng sammen med tydeligere struktur på arbejdsdagen/døgnet, mindre uforudsigelighed og muligheden for faglig fordybelse. Flere ledere forbinder dette direkte med "En fremtid med fuldtids" aktiviteter. Prøvehandling, hvor medarbejderne er gået op i tid, har samtidig givet mulighed for at teste nye måder at organisere arbejdet på, mens øget medarbejderinddragelse og større transparens i planlægningen har bidraget til øget engagement og dæmpet forventningen om, at flere timer vil være for hårdt hos mange medarbejdere. Mange – særligt medarbejdere og tillidsrepræsentanter – fremhæver, at et godt arbejdsmiljø er en forudsætning for at kunne gå op i tid. Dette understøttes af flere tillidsrepræsentanter, som peger på, at fuldtidsdagsordenen opleves meningsfuld, når den ledsages af konkrete tiltag til forbedringer i arbejdsmiljø og organisering. Derfor har det været vigtigt, at indsatsen omfatter dette fokus.

Samtidig viser evalueringen, at der flere steder har været drøftelser om, hvad der kommer først: flere medarbejdere op i tid eller arbejdsmiljø. For mange arbejdspladser har indsatsen skabt en ramme for at tage denne dialog åbent og finde løsninger, der tilgodeser begge dele. Bl.a. oplever flere at øget arbejdstid styrker arbejdsmiljøet, fordi flere timer f.eks. giver mere kontinuitet, mulighed for forberedelse eller opgaver med en særlig faglig fordybelse, og heraf en større faglig tilfredsstillelse. Dertil oplever flere medarbejdere bedre tid til at løse deres opgaver og en større ro på baggrund heraf.



”

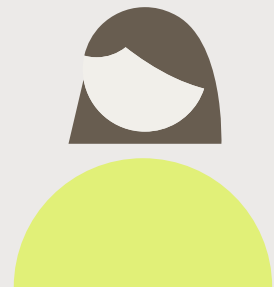
Det handler i stor grad om at have et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne er inddraget. Vi skal snakke med dem, så vi sørger for, at det tager højde for deres fritid. Det skal hænge sammen, så der er fleksibilitet begge veje.

**Leder på ældreområdet**

”

*Det var ikke alle, der var enige fra start. Det var kulturen, der skulle ændres og indsatsen gav os mulighed for at tale om det åbent.*

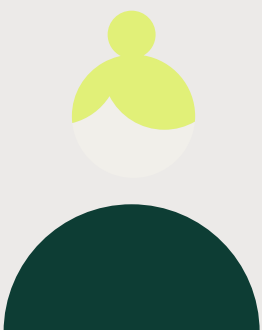
**Leder på socialområdet**



”

*Arbejdsmiljøet har stået forrest, da vi skulle til at arbejde med indsatsen.*

**Fællestillidsrepræsentant på dagtilbudsområdet**

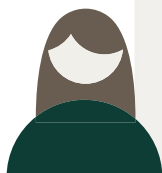


### 4.1.3 Indsatsen opleves som et værdifuldt bidrag til at øge kvalitet og kontinuitet i kerneopgaven

Evalueringen viser, at flere af de interviewede kommuner oplever udfordringer med kontinuitet og kvalitet i udførelsen af deres arbejdsopgaver. Indsatsens fokus på netop disse udfordringer bidrager derfor væsentligt til, at den opleves som relevant. På tværs af kommuner peger ledere og medarbejdere på, at kendte medarbejdere og færre skift i personalegruppen er afgørende for relationel tryghed og en mere sammenhængende løsning af kerneopgaven. Særligt på dagtilbudsområdet efterspørges flere faglærte timer.

#### **Kontinuitet ses som en faglig forudsætning på ældre-, social- og dagtilbudsområdet**

Interviews understreger, at kontinuitet opleves som en central faglig forudsætning. På dagtilbudsområdet handler det særligt om relationel tryghed mellem børn og voksne, stabile hverdagsrutiner og et godt forældresamarbejde. På ældreområdet ses kontinuitet som afgørende, fordi borgerne er afhængige af medarbejdere, der kender deres behov, rutiner og præferencer, hvilket skaber ro, forudsigelighed og højere kvalitet i plejen – en pointe, der også understøttes af intentionerne i ældreloven og arbejdet med helhedspleje, hvor sammenhæng og færre skift er centrale mål. På socialområdet gør en lignende pointe sig gældende, hvor kontinuitet knytter sig til borgernes behov for stabile, trygge relationer. Medarbejdere på tværs af fagområderne beskriver, at hyppige skift kan skabe utryghed og forstyrre kvaliteten, fordi relationer og viden skal genopbygges, hver gang en ny medarbejder overtager opgaven. På rengøringsområdet fylder denne problematik derimod mindre, da opgaverne her er mere afgrænsede og ikke i samme grad afhænger af relationel kontinuitet.



*”Dem der arbejder i dette fag, brænder for at hjælpe mennesker. Hvis vi kan få nogen op i tid, skal vi heller ikke arbejde med forskellige kollegaer hele tiden, og borgeren skal ikke møde nye.”*

**Fællestillidsrepræsentant på socialområdet**

*”I ældreplejen måles kvaliteten bl.a. på skift i medarbejdere - jo flere timer, jo mere kontinuitet. Det skal ikke kun være et økonomiprojekt, men også løfte de faglige strategiske dagsordner”*

**Direktør på ældreområdet**



#### **Gennemtænkt arbejdstilrettelæggelse som løftestang for kvalitet og øget arbejdstid**

Ledere fremhæver, at en mere gennemtænkt arbejdstilrettelæggelse kan styrke kvaliteten ved at sikre, at de rette faglige kompetencer er til stede på de tidspunkter, hvor behovet er størst. På tværs af fagområderne peger erfaringerne på, at indsatsens fokus på vagtplanlægning og opgavefordeling, når medarbejderne er gået op i tid eller på fuldtid, har været centrale redskaber til at understøtte dette. I dagtilbuddene ses effekten tydeligt i arbejdet med stjernestunder, hvor prøvehandlinger med justeret bemanding, hvor flere er gået op i tid eller på fuldtid, har gjort det muligt at samle flere pædagogisk uddannede medarbejdere om mindre børnegrupper. Det har

styrket det pædagogiske arbejde og skabt mere målrettede aktiviteter (se case-eksempel på side 22).

På socialområdet har prøvehandlinger med flere medarbejdere på øget tid og heraf følgende mere stabil bemanning og færre personaleskift vist, at kontinuitet i relationen til borgerne øger tryghed og giver bedre forudsætninger for at arbejde med udviklingsmål. Her nævner flere arbejdspladser, at indsatsens værktøjer til kortlægning af opgaver og kompetencer konkret har hjulpet dem med at gentænke fordelingen af timer. På ældreområdet, særligt i arbejdet med borgere med komplekse lidelser som demens, har indsatsens metoder understøttet prøvehandlinger, hvor medarbejderne er gået op i tid, og hvor koordinering af kompetencer og tidsrum er blevet afprøvet mere systematisk. Erfaringerne peger på, at det både kan skabe større ro i plejen og give medarbejderne bedre faglige forudsætninger for at løse opgaverne.

Samtidig peger flere kommuner på, at kvaliteten løftes, når medarbejdere går på fuldtid. Selv mindre stigninger i timetal kan styrke kontinuiteten i hverdagen væsentligt, og her opleves indsatsen som relevant, fordi den understøtter arbejdet med at skabe mere stabile og sammenhængende timer, som et fleksibelt redskab, der tilpasses lokale behov.

Denne oplevelse af relevans afspejler flere af antagelserne i indsatsens forandringsteori, hvor stabil vagtplanlægning, bedre udnyttelse af medarbejderressourcer og styrket organisering fremhæves som centrale forudsætninger for kvalitet og kontinuitet. At både ledere og medarbejdere fremhæver netop disse forhold, viser, at indsatsens organisering og aktiviteter i høj grad matcher de praksisnære behov i kommunerne.

#### 4.1.4 Fuldtidsindsatsen understøtter kommunernes behov for fleksibilitet og tilpasning til den enkeltes livsfase i kombination med flere timer

Evalueringen viser desuden, at indsatsen opleves som relevant, fordi den åbner for en samtale om øget arbejdstid og den fleksibilitet, som øget arbejdstid giver for den enkelte medarbejder og arbejdspladsen. Noget som fuldtidsindsatsen opleves at give relevante og virksomme input til. Indsatsen opleves at tale ind i at tilpasse arbejdstiden til medarbejdernes forskellige livsfaser og behov. Interviews viser, at medarbejdernes præferencer ift. arbejdstid ofte hænger tæt sammen med faktorer såsom børn, helbred, transport, alder eller ændrede familieforhold. Mange ledere peger derfor på betydningen af, at arbejdstid kan justeres over tid, og at det er legitimt både at gå op og ned i timer afhængigt af livssituationen.

På tværs af kommunerne fremhæves det som en væsentlig styrke ved indsatsen, fordi den dermed taler direkte ind i en bredere fleksibilitetsdagsorden, som i forvejen fylder i arbejdet med at sikre tilknytning og rekruttere medarbejdere. Flere kommuner kobler indsatsen til eksisterende senior- og livsfasepolitikker og vurderer, at muligheden for løbende tilpasning af timetal op- og ned gør det lettere at imødekomme både yngre medarbejdere med familieforpligtelser og seniorer, der ønsker gradvise justeringer i arbejdstiden. Dette understøttes også i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 77 pct. af projektlederne angiver, at øget fleksibilitet har været et vigtigt formål med deres deltagelse i indsatsen.

#### **Prøveperioder skaber tryghed og motivation**

En vigtig pointe er, at dette ikke kun handler om fleksibilitet på lang sigt, men også om at skabe tryghed gennem prøveperioder, hvor medarbejdere kan afprøve en ændret arbejdstid uden at

forpligte sig permanent. Denne mulighed for at "prøve ting af" opleves som afgørende for at skabe motivation og reducere usikkerhed – både nu og fremadrettet.

*"Ens timetal må aldrig være forkeret. Livet kommer i mange faser, og det skal der være plads til. Det skal være mindre firkantet og farligt. Sådan at medarbejderne prøver nogle ting af, og det kan være rart, at man også kan gå tilbage i ens arbejdstid."*

**Leder på dagtilbudsområdet**



*"Jeg var på 32 timer fordi jeg havde små børn, og nu har det ændret sig, så det bedre giver mening for mig at få flere timer."*

**Medarbejder på socialområdet**



*"Det handler om livssituation. Dem med små børn har færre timer, nogen går også ned i timer pga. overgangsalder eller efter et sygdomsforløb"*

**Leder på socialområdet**



### **Indsatsens fokus på balance mellem arbejde og privatliv har været opfattet som relevant**

For mange medarbejdere er hverdagslogistikken en central faktor for, hvordan arbejdstid kan hænge sammen. Hensyn til hente- og bringetider, behovet for sammenhængende fridage og mulighed for at have overskud på dagens mest krævende tidspunkter fylder meget i vurderingen af, hvad der er en bæredygtig arbejdstid. Dette behov genfindes i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 71 pct. af de kommunale projektledere angiver, at balance mellem arbejds- og privatliv har været et vigtigt formål med deres deltagelse i indsatsen. I den forbindelse peges der bl.a. på, at mere tid til opgaveløsning i arbejdstiden har bidraget til større mentalt overskud, hvilket har haft positiv betydning for samværet med familien efter endt arbejdsdag, fordi man ikke samme grad "tager arbejdet med hjem".

### **Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse gennem nye værktøjer og dialog**

Samtidig viser interviewene, at selv medarbejdere med travle familieliv kan se fuldtid som attraktivt, når fleksibiliteten gøres synlig og konkret. Flere kommuner beskriver, at indsatsens værktøjer, som f.eks. drømmeskemaer og dialogbaseret vagtplanlægning, har gjort det muligt for medarbejderne at få indflydelse på fordelingen af deres timer. På den måde kan arbejdstiden planlægges ud fra både familiens rytme og arbejdspladsens behov, hvilket har gjort det mere realistisk for fx nogle småbørnsforældre at overveje at gå op i tid. Flere oplever at den øgede

inddragelse skaber større ejerskab blandt medarbejdergruppen, der bidrager til en større fleksibilitet og fælles ansvarstagen for at finde konstruktive løsninger og kompromisser.

Ønskeskemaer opleves mange steder som et godt redskab til at skabe overblik og styrke dialogen om arbejdstid. Samtidig peger enkelte interviews på, at værktøjerne kræver en stærk rammesætning ift. roller og forventninger. Her er det vigtigt, at der er tydelighed omkring graden af indflydelse, og fx hvor mange ønsker, medarbejderne kan forvente, kan indfries i vagtplanlægningen. Nogle medarbejdere kan også opleve, at en åben dialog mellem medarbejdere om vagtplanen er en uvant situation, hvilket igen kalder på en tydelig rammesætning i anvendelsen af ønskeskemaer eller anden dialogbaseret vagtplanlægning.

#### **Individuelle behov og ønsker til arbejdstid ændrer sig mellem forskellige livsfaser**

Evalueringen fremhæver desuden, at behovene ændrer sig løbende. Når børn bliver større eller mere selvstændige, oplever flere medarbejdere f.eks., at de har overskud til at øge timetallet. Omvendt kan perioder med små børn, helbredsudfordringer eller øget omsorgsarbejde i hjemmet kræve en midlertidig tilpasning nedad. Derfor opleves det som afgørende, at indsatsen understøtter en løbende dialog om arbejdstid – ikke kun som en engangsbeslutning, men som en vedvarende mulighed for at gå op og ned i tid. Denne fleksibilitet skaber tryghed og gør det mere realistisk for medarbejdere at tilpasse arbejdstiden til livssituationen. Halsnæs Kommune illustrerer dette i deres "fleksibilitetsløfte", hvor medarbejdere har ret til regelmæssige samtaler om arbejdstid og kan afprøve ændringer uden binding (se case på side 46).

At indsatsen giver plads til disse skift – og samtidig tilbyder redskaber, der gør fuldtid mere fleksibelt og håndterbart – fremhæves som en væsentlig grund til, at indsatsen opleves relevant. Dette stemmer desuden overens med de formål, der er beskrevet i indsatsens forandringsteori. Her fremhæves netop fleksibilitet i arbejdslivet og balance mellem arbejds- og privatliv som centrale forudsætninger for, at flere medarbejdere kan se øget timetal som attraktivt. At både projektledere og medarbejdere fremhæver disse forhold som væsentlige, indikerer derfor, at indsatsens design opleves som relevant og i tråd med de udfordringer, kommunerne ønsker at imødekomme.

#### **4.1.5 Indsatsens aktiviteter og værktøjer opleves relevante, men flere efterspørger flere lokale tilpasninger**

Evalueringen viser, at indsatsens aktiviteter vurderes som relevante, fordi de giver et konkret afsæt for at arbejde med de centrale dagsordener, som kommunerne selv fremhæver: behovet for større fleksibilitet i forskellige livsfaser, bedre planlægning af kompetencer og ressourcer samt øget kontinuitet i opgaveløsningen. Værktøjer som drømmeskemaer, dialogbasere vagtplanlægning og stjernestunder opleves som særligt brugbare, fordi de gør det muligt at omsætte disse brede dagsordener til konkrete lokale drøftelser om bemanning, opgavefordeling og sammenhæng i hverdagen. Flere ledere og medarbejdere peger på, at værktøjerne synliggør, hvordan arbejdstid kan organiseres mere fleksibelt, hvordan kvalitet kan styrkes gennem bedre tilrettelæggelse af tidspunkter og kompetencer, og hvordan kontinuiteten kan øges ved at samle timer eller reducere skift i løbet af dagen.

Flere ledere og medarbejdere fremhæver workshopforløbene som et vigtigt rum hvor gevinster, barrierer og handlemuligheder blev udfoldet på baggrund af egne udfordringer. Kombinationen af oplæg, dialog og øvelser, beskrives som motiverende og medvirkende til at skabe en fælles retning i de lokale arbejdsgrupper af alle deltagende. Oplevelsen af workshopforløbenes relevans understøttes af spørgeskemaundersøgelsen, hvor 83 pct. af projektlederne vurderer, at workshopforløbet har været vigtigt for deres arbejde med dagsordenen i kommunen.

Derudover nævnes metoden *“elsk idéen i fem minutter”* som særlig betydningsfuld. Tilgangen fremhæves på tværs af fagområder, som et vigtigt greb til midlertidigt at sætte skepsis til side og give nye løsningsforslag en reel chance. Flere fortæller, at metoden gjorde det lettere at udfordre tidligere forestillinger om fuldtid, som ellers ofte forbindes med øget pres eller stress, og at tilgangen motiverede dem til at afprøve idéerne og være mere åbne for nye måder at arbejde med fuldtidsdagsordenen på. Erfaringerne viser samtidig, at metoden har haft en mere langsigtet effekt end blot ifm. indsatsen. I flere kommuner har tilgangen forankret sig som en generel kultur for udvikling. Kommunen oplever, at arbejdet med *“elsk idéen i fem minutter”* sammen med indsatsen har været startskuddet til en større åbenhed fra medarbejdere og ledere til nye udviklingsprojekter og givet medarbejderne en succeshistorie med forandring, som har styrket deres mod og lyst til at arbejde med nye idéer fremadrettet.

*“Workshops har været en god oplevelse. Vi skulle ikke bare sidde og lytte, vi fik det også arbejdet ind under huden”*

**Medarbejder på dagtilbudsområdet**



Prøvehandlingerne og indledningsvis identifikationen af barrierer og løsninger, beskrives bredt som det mest meningsfulde element i indsatsen, fordi de bringer aktiviteterne helt tæt på kerneopgaven. Et eksempel på en prøvehandling ses i Vejen Kommune, hvor ekstra timer blev placeret i såkaldte stjernestunder med enkelte børn, hvilket har skabt både ro og glæde for børn og medarbejdere (se case-eksempel på næste side). Stjernestunder anvendes dog flere steder mere generelt på en måde, hvor nogle af de ekstra timer, som er lagt for en medarbejder, konkret er blevet afsat til opgaver, der opleves at skabe særlig værdi for medarbejdere og børn/borgere. Flere ledere og medarbejdere understreger betydningen af, at prøvehandlingerne blev rammesat som midlertidige, så medarbejdere trygt kunne afprøve nye måder at planlægge arbejdstiden på, men samtidig med et klart sigte om at identificere løsninger, der, hvis de bidrog positivt, kunne implementeres og fastholdes på længere sigt. Denne midlertidige 'prøveperiode' beskrives som central for at skabe tilslutning i medarbejdergruppen.

### Case eksempel: Stjernestunder som løsning på begrænsede timer i dagtilbuddene.



#### Udfordring

På dagtilbudsområdet i Vejen Kommune oplevede man forud for indsatsen, at der var et behov for at skabe motivation og engagement hos medarbejdere for at gå op i tid og samtidig styrke kvaliteten i arbejdet. En del medarbejdere var tilbageholdende med at øge arbejdstiden, fordi de frygtede, at mere tid ville betyde flere opgaver og mindre tid til kerneopgaven. Der var derfor behov for en løsning, der kunne synliggøre, hvordan øget tid kunne omsættes til faglig værdi og bedre trivsel.

#### Løsning

Som led i indsatsen valgte flere institutioner derfor at arbejde med "stjernestunder" som prøvehandling. "Stjernestunder" gav medarbejdere, der havde øget deres timeantal før eller under indsatsen, mulighed for at bruge ekstra tid på aktiviteter, der gav dem faglig mening og skabte glæde for både dem og børnene. Konkret har det betydet, at arbejdspladserne har planlagt og prioriteret tid hos en medarbejder til en mindre gruppe børn. Prøvehandlingen opstod ved, at medarbejdere har defineret, hvad "stjernestunder" betyder i deres hverdag, og hvordan de kunne indarbejdes i vagtplanerne.

#### Indvirkning

Evalueringen viser, at "stjernestunder" har haft en positiv betydning for motivation og engagement. Medarbejdere oplever, at prøvehandlingen har gjort det tydeligt, at øget arbejdstid ikke kun handler om drift, men også om at skabe bedre kvalitet gennem tid til faglighed og mere meningsfulde arbejdsdage. Flere ledere fremhæver, at dialogen om "stjernestunder" har reduceret modstand mod at gå op i tid, fordi medarbejderne ser en konkret gevinst for både dem selv og børnene. Derudover har de skabt en fælles platform for at drøfte ønsker, behov og muligheder. Det har givet en oplevelse af medindflydelse og gjort forandringen mere attraktiv. Som en leder udtrykker det: *"Det blev tydeligt, at ekstra tid kunne bruges til noget, der giver værdi – ikke bare flere opgaver, men bedre opgaver"*

### Strukturelle rammer begrænser mulighederne for flere timer

Samtidig står det klart, at relevansen af aktiviteterne i høj grad afhænger af de strukturelle rammer på det enkelte fagområde. Dette ses særligt på rengøringsområdet, hvor flere medarbejdere og ledere peger på, at de ikke har adgang til relevante kombinationsopgaver, der er afgørende for at øge timetallet. Rengøringsarbejdet er ofte bundet til meget faste tidsrum tidligt om morgenen eller aftenen, og flere fortæller, at selvom de gerne vil arbejde mere, er der ikke opgaver at udfylde uden for de korte intervaller, hvor lokalerne kan rengøres. I den forbindelse oplevede flere det som begrænsende, at mange af workshoppernes forslag om at kombinere opgaver på tværs af områder ikke kunne realiseres på deres område.

*”Der var mange gode idéer, men vi kunne ikke bruge dem, fordi vi mangler kombinationsopgaver.”*

**Medarbejder på rengøringsområdet**



### **Arbejdspladser med døgndækning oplever gode muligheder for større fleksibilitet i vagtplanen**

På social- og ældreområdet peger evalueringen på, at flere arbejdspladser har oplevet gode muligheder for fleksible løsninger, fordi opgaverne strækker sig over hele døgnet. Flere arbejdspladser har derfor afprøvet prøvehandlinger som pusleplaner, nye vagttyper (11–19-vagter) eller forskellige kombinationer af dag- og aftenvagter. Når disse løsninger lykkes, beskrives de som meningsfulde, fordi de både kan styrke kontinuiteten for borgerne og give medarbejderne mere sammenhængende arbejdsdage. Samtidig viser interviews, at strukturelle rammer ofte opleves som begrænsende. Flere ledere fortæller, at de oplevede, at flere prøvehandlinger måtte justeres eller helt opgives, fordi de stødte imod overenskomst- og arbejdstidsregler, som blev oplevet begrænsende for vagternes længde, placering af arbejdstiden og hvilke kombinationer af opgaver, der blev tilladt. Andre interviewpersoner oplever at finde lokale løsninger på disse udfordringer bl.a. i samarbejdet med de faglige organisationer og kommunen. I relation hertil er det særligt de lokale tilpasninger, som efterspørges mellem de lokale parter. Evalueringen peger ikke på konkrete ønsker til ændringer i de nationalt dækkende overenskomster- og arbejdstidsregler.

### **Stor tilfredshed med workshopforløb – større lokal tilpasning og tilrettelæggelse af workshop og forløb kunne gøre det endnu bedre**

Evalueringen viser, at stort set alle arbejdspladser overordnet har oplevet workshops og forløbet som meget værdifuldt. Når det kommer til forbedringsforslag, peger flere både medarbejdere og særligt ledere på, at formatet har været tidskrævende og med fordel kunne tilrettelægges mere fleksibelt og individuelt. Ønsket udtrykkes særligt fra dagtilbuds- og ældreområdet, men vurderes relevant på tværs af fagområder. Ønsket er, at tiden i højere grad bruges på de behov, den enkelte kommune eller arbejdsplads står overfor, og der hvor de befinder sig i processen. Evalueringen viser, at der er store forskelle i forudsætninger og tilgang: Nogle steder blev medarbejdere og ledere hurtigt overbevist om værdien af øget arbejdstid og indsatsen generelt, hvorfor øvelser, der blev oplevet som forberedende og motiverende, blev vurderet som mindre relevante – ønsket var f.eks. konkret hos flere arbejdspladser hurtigere at komme til at arbejde med løsninger og barrierer. Omvendt har arbejdspladser med stor forudgående skepsis oplevet stor værdi i, at workshops fokuserede på at motivere og forklare gevinster ved øget arbejdstid samt at klæde ledere og medarbejdere på til rollen som ambassadører.

Samlet peger evalueringen på, at der kan være behov for større undervisningsdifferentiering, både forud for og under forløbet og på de enkelte workshops, så indholdet så vidt muligt tilpasses den enkelte arbejdsplads' situation, og alle oplever en højere grad af relevans af deres tid.

### **Ledelsesopbakning og organisatorisk forankring er afgørende**

Evalueringen viser, at aktiviteterne opleves som mest meningsfulde, når de ledsages af tydelig ledelsesopbakning og en systematisk ramme for dialog og opfølgning. Flere arbejdspladser

beskriver, hvordan engagerede ledere, der følger op mellem workshops, prioriterer arbejdet i TRIO og skaber plads til løbende drøftelser på personalemøder, har gjort det lettere at fastholde fokus og omsætte prøvehandlingerne til reelle ændringer i praksis. Hvor ledere og mellemledere har været mere fraværende, har medarbejdere oplevet en dalende motivation og en oplevelse af mindre relevans af indsatsen.

*"Det kræver ressourcer og håndholdt støtte, ellers glider det ud i sandet. Nogen skal hjælpe med at få folk om bordet"*

**Leder på socialområdet**



Flere kommuner har valgt at udvide indsatsen med lokale initiativer, såsom TR-netværk, fælles temadage eller større interne arrangementer, hvor erfaringer og resultater blev drøftet og formidlet. På denne måde kan erfaringerne fra de deltagende kommuner ses som eksempler på, hvordan indsatsen kan få et organisatorisk anker, der rækker ud over de enkelte workshops.

Samtidig peger flere interviewpersoner på behovet for en mere vedvarende opfølgning efter projektperioden, da der er en risiko for, at løsninger som øget arbejdstid, stjernestunder, drømmeskemaer eller dialogbaseret vagtplanlægning gradvist forsvinder i takt med hverdagens driftspres. Mange ledere, medarbejder og projektledere oplever, at det kan være svært at fastholde fokus, når indsatsen slutter og nye indsatser kommer, og når tiden ikke prioriteres.

Samlet peger evalueringen på, at indsatsens aktiviteter vurderes som relevante og anvendelige på tværs af kommunerne, men at deres værdi afhænger i høj grad af mulighederne for lokal tilpasning og af den ledelsesmæssige understøttelse undervejs. Workshopperne skaber et fælles afsæt og en fælles retning, mens prøvehandlingerne skaber læring og fremdrift i praksis.

## 4.2 Indsatsens effektivitet i anvendelse af ressourcer

I dette afsnit præsenteres de vigtigste konklusioner fra evalueringen vedrørende, hvordan ressourcer er blevet anvendt i indsatsen. Afsnittet berører bl.a., hvilke faktorer der har haft betydning for, hvordan arbejdspladser og ledere har prioriteret og brugt tid, ressourcer og kompetencer i deres arbejde med indsatsen. Derudover belyses de udfordringer og muligheder, som dette arbejde har givet undervejs. Formålet med afsnittet er således at give et samlet overblik over, hvilke faktorer der har været afgørende for at udnytte de tilgængelige ressourcer bedst muligt i arbejdet med indsatsen.

### 4.2.1 For at indsatsen kan lykkes, kræver det handlerum ift. den økonomiske investering i indsatsen og de tilhørende prøvehandling

Evalueringen viser, at åbenhed og handlerum ift. økonomiske investeringer og afprøvning af nye løsninger kan være en afgørende forudsætning for at lykkes med indsatsen. Det tyder således på, at de steder, hvor den samlede ledelseskæde har besluttet at investere ressourcer og "gå all-in", i højere grad har oplevet, at prøvehandling blev gennemført, samt at de ønskede effekter blev realiseret. "All-in" var et begreb flere kommuner brugte omkring det at prioritere den nødvendige tid, ressourcer og ledelsesopbakning til at få det maksimale ud af indsatsen. Omvendt har et uklart handlerum i forhold til økonomi og ressourcer ofte hæmmet både tempo og gennemslagskraft i arbejdet med indsatsen. Denne barriere er også tydelig i de kvantitative data, hvor 58 pct. af projektlederne i spørgeskemaundersøgelsen peger på, at den væsentligste organisatoriske og ledelsesmæssige udfordring i indsatsen har været oplevelsen af en begrænset økonomi.

Flere ledere fra casekommunerne har været tilbageholdende med at øge arbejdstiden for deres medarbejdere, fordi de økonomiske konsekvenser blev opfattet som uoverskuelige og risikofyldte. Alligevel angiver de fleste projektledere i spørgeskemaundersøgelsen, at barriererne blev håndteret ved tydelig ledelsesopbakning til at omlægge økonomien med de dertil hørende usikkerheder samt ved at synliggøre indsatsens økonomiske gevinster over for ledere og chefer.

*"Jeg ville også ønske, at jeg kunne tage den her lederkasket af og kunne have givet slip til de her kreative processer, som mine medarbejdere kom med, for det var sindssygt fedt! Men jeg kunne bare ikke slippe kontrollen, for det var jo mig, der sad med ansvaret."*

**Leder på dagtilbudsområdet**



Det er dog væsentligt at understrege, at det at arbejde med økonomien ikke handler om at ignorere udfordringer eller undlade at regne på konsekvenserne. I stedet handler det om at regne på, hvordan investeringen i indsatsen kan give afkast, fx gennem lavere vikarudgifter og mindre sygefravær, samt at der opleves opbakning på tværs af ledelseslagene, så den enkelte leder ikke står alene med ansvaret. Erfaringerne viser, at netop denne opbakning og tro på indsatsen har været afgørende for at skabe et "tryghedsvindue", hvor prøvehandling kan afprøves uden frygt

for eventuelle kortsigtede budgetoverskridelser eller nye økonomiske dispositioner. Dette har givet plads til innovation, medarbejderinddragelse og udvikling af nye løsninger, som har vist sig at bidrage til øget arbejdskraft og bedre arbejdsmiljø, Samtidig viser spørgeskemaundersøgelsen, at 78 pct. af projektlederne vurderer, at øgede økonomiske ressourcer i sig selv er mindre vigtige for at opnå succes med indsatsen. Det peger på, at det ikke nødvendigvis er de økonomiske midler, men snarere ledelsens villighed og handlerum til at foretage nye dispositioner i økonomien og skabe rammer for afprøvning, der er afgørende.

*"Det har været helt afgørende, at chefgruppen har været med på det. Det har været afgørende, at chefgruppen har været inde over og sagt, at det er okay at prioritere økonomisk og tage nogle chancer økonomisk. Vi havde en chef ude og forklare, at det var en forventning, at man var risikovillig på økonomien, og at de støttede op omkring det."*

**Projektleder på socialområdet**



#### 4.2.2 Kompetencer til og viden om økonomistyring samt data til at understøtte indsatsen er vigtige ressourcer for lederne

Evalueringen peger på, at oplevelse af begrænset økonomisk handlerum, som berøres i ovenstående afsnit, kan hænge sammen med en usikkerhed omkring økonomi og økonomistyring blandt lederne. Evalueringen viser derfor, at robuste kompetencer i økonomistyring og adgang til relevante data er helt centrale ressourcer for ledere, der skal lykkes med at implementere og forankre indsatsen. Særligt i decentralt organiserede fagområder, som dagtilbud og i mindre kommuner, hvor der ofte er færre centrale funktioner til at understøtte lederne, bliver værdien af økonomisk indsigt og datadrevet ledelse tydelig.

Mange faglige ledere har deres primære baggrund i det pædagogiske eller sundhedsfaglige felt og arbejder med økonomi qua deres lederrolle. For nogle kan dette betyde en usikkerhed ift. økonomiske spørgsmål, og som følge heraf en større forsigtighed ift. at identificere og udnytte muligheder og potentialer. Her kan understøttelse og adgang til relevante data være afgørende for at skabe tryghed og handlekraft blandt lederne. Samtidig fremhæves det som afgørende, at lederne kommunikerer klart og fyldestgørende om betydningen af økonomien til medarbejderne, da usikkerhed om økonomien kan skabe bekymringer om bl.a. fremtidige fyringer eller besparelser, hvilket kan mindske medarbejdernes motivation for at afprøve muligheden for at gå op i tid eller på fuldtid.

*”De pædagogiske ledere er typisk uddannet som pædagoger, og deres ledelsesfaglige viden bygger derfor primært på praksiserfaring. Det betyder ikke, at der nødvendigvis er behov for en formel økonomiuddannelse, men det påvirker deres forudsætninger for økonomistyring. Lederne får tildelt økonomi på baggrund af antallet af børn i institutionen, og de har kun et overblik over budgettet med cirka 14 dages til 2 måneders horisont. Det kan medføre en vis tilbageholdenhed ift. at træffe beslutninger, der kan påvirke økonomien.”*

**Projektleder på dagtilbudsområdet**



Denne pointe understøttes også af, at projektlederne i spørgeskemaundersøgelsen peger på, at kompetencer, viden og data er de vigtigste ressourcer at kunne trække på for at lykkes med indsatsen – henholdsvis 94 pct. og 84 pct. peger på disse faktorer som afgørende. Samtidig viser evalueringen, at 26 pct. af dem, der oplevede økonomi som en barriere, fandt, at sparring med ressourcepersoner eller chefer om økonomi og vagtplanlægning var afgørende for at overkomme udfordringen. 36 pct. peger desuden på, at vidensdeling inden for og mellem kommuner hjalp dem til at håndtere barrierer.

#### 4.2.3 Tilførsel af økonomiske midler fremstår ikke som en betingelse for, at indsatsen opnår succes

Evalueringen viser, at tilførsel af ekstra økonomiske midler ikke er en forudsætning for at lykkes med at øge timeantallet hos de faste medarbejdere. Ingen af de kommuner, der har deltaget i casestudierne, har fået tilført ekstra midler til deres økonomiske ramme, og alligevel har langt de fleste arbejdspladser formået at øge timetallet pr. medarbejder og derved skabe positive resultater uden at øge budgettet. Her peger flere arbejdspladser på, at økonomien til flere faste lønkrøner på længere sigt tjener sig ind ved mindre sygefravær, færre vikarer og mindre personaleomsætning. Det ændrer dog ikke ved, at der også fortsat er mange ledere og medarbejdere, der oplever den faste lønramme som en barriere og vurderer, at der er behov for at øge denne, hvis de skal lykkes. Konklusionen understøttes af, flere ledere oplever, at de godt kan finansiere de ekstra lønkrøner med nuværende budget samt at projektledere angiver, at de ikke har brugt flere penge end den eksisterende lønramme tillader til trods for øget antal timer.

*”Vi fandt så ud af, at vi havde faktisk selv råd til det (...) Det endte med et overskud”*

**Pædagogisk leder på dagtilbudsområdet**



Som beskrevet i case eksemplet nedenfor har en kommune tilført midler (50.000 kr.) til vikardækning af de medarbejdere, der har deltaget i workshopforløbet i indsatsperioden. Evalueringen peger i den sammenhæng på, at dette økonomiske tilskud for de fleste har haft en symbolsk betydning som udtryk for prioritering, snarere end at være en nødvendig forudsætning

for forandring. For andre opleves midlerne dog som afgørende for, at det har været muligt for dem at deltage.

Samlet set peger evalueringen på, at ledernes kompetencer i økonomistyring, adgang til relevante data og mulighed for sparring og vidensdeling er afgørende for at kunne prioritere ressourcerne effektivt, identificere og handle på potentialer og muligheder.

### **Case eksempel: Tilskud på 50.000 DKK til deltagende arbejdspladser til at opretholde normering i projektperioden**



#### **Udfordring**

På dagtilbudsområdet i Aarhus Kommune vurderede man fra centralt hold forud for indsatsens igangsættelse, at en væsentlig barriere for de enkelte arbejdspladser mulighed og ønske om at deltage lå i den arbejdstid nogle medarbejdere skulle bruge væk fra kerneopgaven ifm. workshops og arbejdsgrupper. Den alt andet lige medfølgende reducerede normering ville gøre det mindre attraktivt at deltage.

#### **Løsning**

Man besluttede derfor at give et engangstilskud på 50.000 kr. til hver af de deltagende arbejdspladser, der kunne anvendes til at opretholde normeringen gennem vikarer og andet personale i de timer, hvor medarbejdere deltog i workshops og arbejdsgrupper. Tilskuddet blev beregnet pga. de første arbejdspladser tidsforbrug ifm. indsatsen.

#### **Indvirkning**

Hos flere arbejdspladser oplevede ledelsen, at tilskuddet skabte muligheden for, at de kunne deltage i en indsats, de ellers ville have sagt nej til. Medarbejdere udtrykte også, at det øgede deres lyst til at deltage, fordi de vidste, at de ikke efterlod en større opgave til deres kollegaer.

For andre arbejdspladser havde tilskuddet primært en symbolsk betydning, idet det var et tydeligt signal centralt fra, om at man skulle prioritere indsatsen. Dette var særligt relevant, da mange arbejdspladser oplever at have mange udviklingsopgaver og får mange tilbud om forskellige indsatser, som de skal prioritere imellem.

## 4.3 Samarbejde i og implementering af indsatsen

I dette afsnit præsenteres evalueringens centrale fund og konklusioner ift. de deltagende kommuners samarbejde med KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne. Ikke mindst fremhæves også fund i relation til det interne samarbejde og implementeringen af indsatsen i den enkelte kommune mellem forskellige parter og niveauer i organisationerne med henblik på at vurdere, hvilken rolle indsatsen har spillet heri. Samlet set giver afsnittet et indblik i de samarbejdsrelationer, som på baggrund af evalueringen vurderes at være centrale for indsatsens succes og som KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne således kan understøtte.

### 4.3.1 Tydelig ledelsesopbakning i kommunen er et centralt bidrag til at skabe de nødvendige forudsætninger for at lykkes med øget arbejdstid

På baggrund af evalueringen fremstår et centralt bidrag til at lykkes med indsatsen at være opbakning i hele ledelseskæden. Herunder indikerer evalueringen, at særligt den øverste administrative ledelse (kommunaldirektør, fagdirektører- og chefer) spiller en central rolle for at skabe et rum, hvor ledere og medarbejdere kan arbejde konstruktivt med indsatsen samt i at forankre indsatsens løsninger og metode i kommunens øvrige strategier og politikker. Denne konklusion gælder således på tværs af fagområder. En lignende pointe fremgår ligeledes af forrige afsnit i relation til en effektiv forvaltning af ressourcer, men fremhæves også her i egen ret, da ledelsesopbakningen fremstår som en væsentlig forudsætning for succes på tværs af indsatsen. Ledelsesopbakning er i sin natur ikke et element i indsatsen, KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne på egen hånd kan sikre. Indsatsens rolle heri er således at være i dialog med lederne i de deltagende kommuner omkring vigtigheden af synlig og tydelig opbakning til prioriteringen af indsatsen over for både ledere og medarbejdere og dens forankring over tid.

#### **Den øverste ledelses opbakning er afgørende for prioritering og forankring**

Evalueringen viser, at tydelig opbakning fra den øverste administrative ledelse er afgørende for, at indsatsen bliver prioriteret og forankret i kommunen. Når topledelsen aktivt bakker op om indsatsen og signalerer, at det er vigtigt at prioritere arbejdet, skaber det en klar retning for lederne og tryghed til at afprøve nye løsninger. Som nævnt på forrige side gælder dette særligt i relation til det økonomiske handlerum eller midlertidige budgetoverskridelser.

Denne opbakning har stor betydning, fordi ledere ofte står med mange indsatser og udviklingsområder på én gang. Et tydeligt signal fra topledelsen gør det lettere for den enkelte leder at prioritere indsatsen. Samtidig oplever medarbejderne også, at indsatsen er vigtig, når ledelsen bakker op, hvilket styrker engagementet i organisationen. Flere kommuner oplever også, at fokus på indsatsen centralt bidrager til en større forankring, der bliver mindre personbåret.

Dette billede bekræftes af data fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor 90 pct. af projektlederne vurderer, at tydelig støtte på tværs af ledelseskæden og opbakning til økonomiske investeringer har været en vigtig eller meget vigtig forudsætning for, at arbejdet er lykkedes i det omfang det er.



*"Min rolle har været at skulle bakke op om det tog op, som allerede kørte, og trække det ind i vores strategi. Og så fjerne nogle af de små sten på vejen ift. at selvom budgettet stiger lidt et sted, er det samlet set en god businesscase for kommunen. Så løse nogle af de ting, som giver hovedbrud forskellige steder."*

**Chef på ældreområdet**

### Case eksempel: Tydelig og synlig opbakning til indsatsen fra borgmesteren, direktøren og den øvrige ledelseskæde



Høje-Taastrup  
Kommune

#### Udfordring

På ældreområdet i Høje-Taastrup Kommune var man af erfaring forud for indsatsens igangsættelse opmærksom på, at det kunne være en udfordring for de lokale ledere at prioritere arbejdet med indsatsen.

#### Løsning

For at skabe tryghed og fælles retning kommunerede både borgmesteren, fagdirektørerne og den øvrige ledelseskæde aktivt om værdien af indsatsen både internt i den kommunale ledelse og gennem nyhedsbreve, videoer m.m. til øvrige ledere og medarbejdere. De gjorde tydeligt opmærksom på, at fuldtid var en strategisk prioritet for kommunen, og de deltog løbende i dialoger og møder for at vise, at de var engagerede i udviklingen. Deres synlige støtte gjorde det klart, at lederne havde opbakning til at afprøve nye løsninger, selv hvis det i en periode påvirkede budgetterne.

#### Indvirkning

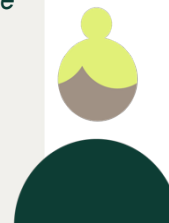
Flere ledere fremhæver, at den tydelige opbakning gav ro og tryghed ift. at bruge ressourcer på indsatsen. Det styrkede modet til at gennemføre nødvendige ændringer. Flere medarbejdere oplevede også at være mere trygge ved processen. På tværs af ældreområdet blev det tydeligt, at fuldtidsindsatsen var en fælles og langsigtet prioritet, hvilket bidrog til at fastholde engagement og fremdrift i implementeringen.

### Mellemliderens aktive opbakning, deltagelse og sparring med den enkelte leder er afgørende for lokalt engagement og arbejde med barrierer og løsninger

Evalueringen viser, at mellemliderens aktive deltagelse og løbende sparring med lederne på de enkelte arbejdspladser er afgørende for, at indsatsen bliver forankret og prioriteret i praksis. Når nærmeste leder engagerer sig i workshops og er synlig i processen, oplever lokale ledere, at de ikke står alene med dialogen med tillidsrepræsentanter og medarbejdere eller med de konkrete udfordringer, der opstår undervejs, der ellers kan føre til tilbageholdenhed.

*"Mange oplevede barrierer i starten, hvor det var svært at finde overskuddet til at gå ind i indsatsen. Da vores områdeleder blev en aktiv del af gruppen, skete der en markant ændring i troen på projektet, og vi turde i højere grad engagere os i prøvehandlingerne. Det har stor betydning, hvilken holdning og attitude ledelsen har til arbejdet (...) det bliver meget tydeligt, hvor personbåret indsatsen er, og hvor afgørende ledelsens grundlæggende tilgang til medarbejderne er."*

**Fællestillidsrepræsentant på dagtilbudsområdet**

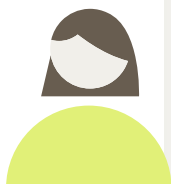


Samlet set viser evalueringen, at både den øverste ledelses opbakning og de lokale leders aktive engagement har væsentlig betydning for, hvordan indsatsen omsættes i praksis. Vi vurderer derfor, at KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne i sine aktiviteter bør overveje at arbejde for, at topledere og mellemledere i kommunerne tydeligt prioriterer indsatsen og på forskellige niveauer deltager heri. Dette kræver dog i høj grad engagement fra lederne selv, men tydelig motivation for indsatsen på topleterniveau og kommunikationsmaterialer, som lederne kan anvende til at kommunikere, herom kan bidrage hertil.

#### 4.3.2 Tværgående projektledere er afgørende for at sikre fremdrift og rummer et potentiale for forankring

På baggrund af evalueringen vurderes det, at tilknytningen af en tværgående og centralt placeret projektleder også i fremtiden er en hensigtsmæssig prioritet for KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne, når indsatsen i den enkelte kommune tilrettelægges. Projektledere fremstår i interviews med ledere, som afgørende for, at indsatsen bliver implementeret og får den ønskede effekt ved primært administrativt at understøtte ledere og medarbejderes arbejde og engagement. Projektlederrollen fremstår mest succesfuld, når den er forankret centralt – typisk hos en medarbejder i HR eller en anden administrativ funktion, der har erfaring med projektledelse og kan arbejde på tværs af kommunen. Denne placering gør det muligt effektivt at understøtte ledere og medarbejdere på flere arbejdspladser, sikre systematik i opfølgning og planlægning, og skabe sammenhæng i implementeringen. Projektlederen varetager opgaver som planlægning af møder, opfølgning på workshops, aktivering af opbakning og sparring til ledere fra andre ledelseslag, økonomi- eller HR-funktioner og sikring af, at hjemmeopgaver bliver løst. Ved at tage sig af disse administrative og koordinerende opgaver, aflaster projektlederen de lokale ledere, så de kan fokusere på at engagere medarbejderne og drive forandringen i praksis.

*"Der er i forvejen mange dagsordner og ting man skal som leder, så er det vigtigt med en konsulent som kan understøtte det og følge op på hjemmeopgaverne mellem hver workshop. Handler om at nogen skal kunne lyse på, hvad der er vigtigt at have fokus på."*



**Projektleder på ældreområdet**

Der er dog stor variation på tværs af kommuner i, hvordan projektlederrollen er organiseret. Nogle steder er funktionen forankret i en central HR-afdeling, mens den andre steder varetages af en

administrativ medarbejder i et fagområde. Fælles for de steder, hvor projektlederen har haft størst betydning, er, at der er afsat tid og ressourcer til funktionen, og at projektlederen har haft et tydeligt ansvar for at understøtte indsatsen. I den forbindelse har det dog ikke været nødvendigt for kommunerne inkluderet i casestudierne at oprette en ny stilling hertil. Funktionen er i alle casekommuner blevet forankret hos en eksisterende medarbejder.

### Potentiale for forankring og vidensdeling gennem projektlederen ved tidligt fokus herpå

En vigtig pointe er, at projektlederne gennem arbejdet opbygger stor viden og erfaring med metoder og tilgange til at arbejde med dagsordenen. Alligevel er det kun få kommuner, hvor denne kapacitet også efter indsatsens afslutning systematisk bringes videre til nye interne indsatser eller prøvehandling. Oftest udskiftes arbejdet med fuldtidsindsatsen med nye opgaver, når indsatsen er afsluttet. Heri ligger således et potentiale, som KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne kan understøtte og videreudvikle ved tidligt at indgå i dialog med topledere i kommunen omkring den langsigtede forankring og muligheden for at fastholde projektlederens funktion. Betydningen af projektlederrollen understøttes også af de kvantitative data: 66 pct. af respondenterne vurderer, at en projektleder med ansvar for at skabe fremdrift er en vigtig eller meget vigtig ressource for indsatsen.

Samlet set peger evalueringen på, at en dedikeret og centralt placeret projektlederfunktion med tydeligt ansvar og tilstrækkelige ressourcer er en væsentlig forudsætning for, at indsatsen bliver prioriteret, fastholdt og videreudviklet i praksis – og dermed et område, hvor KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne kan gøre en forskel.

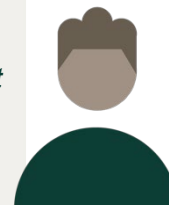


*”Projektlederen er en vigtig ressource ift. at påtage sig noget af arbejdsbyrden. En tovholder funktion som bindeled med en koordinerende rolle. Det er rigtig vigtigt med en sådan person til at sørge for at følge op mellem workshops og afsætte tid til møder, og så er det også godt, at man en gang imellem som leder selv bliver ledet.”*

**Leder på dagtilbudsområdet**

*”Jeg har en vigtig tovholderrolle, der har styr på, hvornår vi skulle hvad, bookede lokaler, fulgte op på hjemmeopgaver og skrev reminders. Opgaven er at holde faste i dem og sikre fokus. Vores ledere har også andre ting de skal, så det handler om at være inde og understøtte det. Det er vigtigt, at der er en konsulent eller lignende, som kan følge op og holde gryden lidt i kog mellem workshopsene. Det handler om, at nogen skal kunne lyse på, hvad der er vigtigt at have fokus på.”*

**Projektleder på ældreområdet**



### 4.3.3 Interessentinddragelse danner vej for fælles engagement og løsninger

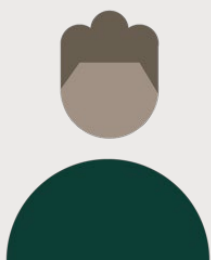
Evalueringen viser, at det er afgørende for indsatsens succes, at KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne understøtter og faciliterer et samarbejde mellem kommunen og de faglige organisationer. Dette skyldes, at evalueringen peger på, at mange af de løsninger, der nedbryder barrierer i indsatsen, findes i dialogen mellem parterne – både i kommunen og på den enkelte arbejdsplads.

Inddragelsen sker i dag både gennem eksisterende fora som MED-organisationen og TRIO, men også gennem nye strukturer herunder lokale arbejdsgrupper og en kommunal styregruppe. Casestudierne viser, at det er særligt værdifuldt, når nye fora etableres i tæt samspil med de eksisterende, så ledelses- og medarbejderrepræsentanter i fællesskab kan drøfte og udvikle indsatsen i kendte og integrerede rammer, der styrker forankringen. Det brede samarbejde og den tidlige inddragelse på flere niveauer har flere steder gjort det muligt at finde løsninger på udfordringer f.eks. ved indgåelse af lokalaftaler og har bidraget til stort engagement og gåpåmod fra både medarbejdere og ledere i indsatsen. Samtidig kan inddragelsen modvirke, at konflikter opstår.

#### **Formelle møder og relationer er grundlaget for varige løsninger**

Evalueringen fremhæver, at formelle opstartsmøder med KL, Forhandlingsfællesskabet, Akademikerne, relevante direktører, chefer, decentrale ledere og de lokale repræsentanter fra de faglige organisationer og AMR har stor betydning for at skabe en fælles forståelse af indsatsens formål og rammer. Når alle aktører er med fra start, bliver det lettere at skabe et fælles ståsted og ejerskab.

Samarbejdet med de faglige organisationer er særligt vigtigt, når interviewpersonerne beskriver, at de oplever strukturelle eller overenskomstmæssige barrierer – f.eks. ift. arbejdstidsregler på dagtilbuds, ældre- og socialområdet. Her viser evalueringen, at et positivt og konstruktivt samarbejde gør det lettere at tage dialogen om nødvendige tilpasninger og finde løsninger, der fungerer i praksis. Dette bekræftes også i den kvantitative dataindsamling, hvor 94 pct. angiver, at et godt samarbejde med de faglige organisationer er vigtigt for at opnå succes med indsatsen. Flere ledere, især på dagtilbudsområdet, peger dog på, at der fortsat er et stort potentiale i at finde nye løsninger sammen med de faglige organisationer, da ikke alle oplever, at man kan blive enige om lokale tilpasninger.



”

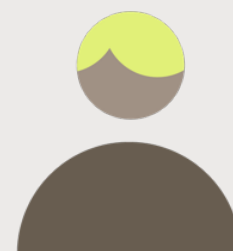
*Det er svært at planlægge forløb, fordi det er blevet så stort, og der er mange med. Jeg synes, der er for langt mellem workshop 3 og workshop 4, fordi de [KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne] ikke har tid, fordi indsatsen er blevet så populær. Og hvis vi skal have en direktør og ledere med, så kan det blive svært at koordinere.”*

**Projektleder på ældreområdet**

”

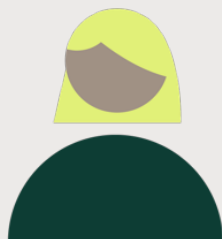
*” En fordel at medarbejdere og ledersiden har samarbejdet. Det har været afgørende ift. hvis noget blev svært, så var der en FTR som bakkede 100% op om indsatsen ift. de lokale målsætninger.”*

**Projektleder på ældreområdet**



”

*Det er vigtigt, at man fra KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne er opmærksom på, at før tingene kan lykkes, og vi kan lave prøvehandlinger, så skal de faglige organisationer involveres. F.eks. ift. 12-timers-reglen eller at man arbejder flere dage. Ift. ens overenskomst er det vigtigt at blive enige om det og få det inddraget.”*

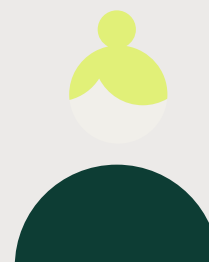


**Fællestillidsrepræsentant på ældreområdet**

”

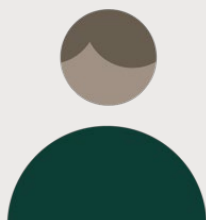
*Vi havde et opstartsmøde med KL, FOA, BUPL og Forhandlingsfællesskabet. Og det var rigtig godt at have et fælles kick-off-møde til forventningsafstemning og for at blive helt skarpe på forventningerne.”*

**Chef på dagtilbudsområdet**



”

*Jeg tænker, at det er de faglige organisationer, der virkelig trænger til et skub. Udfordringer ligger ikke ved medarbejderne, men klart ved de faglige organisationer.*



**Leder på socialområdet**

### Aktiv inddragelse af medarbejdere uden tillidshverv styrker engagementet

Det fremstår også centralt at inddrage medarbejdere aktivt, som ikke har tillidshverv, for at sikre en endnu bredere inklusion og forankring. Af ressourcemæssige hensyn kan det ikke alle steder lade sig gøre at inddrage sådanne medarbejdere i arbejdsgrupper, men her er det vigtigt, at kommunikationen og inddragelsen til gengæld sker gennem personalemøder og andre relevante fora. Erfaringerne viser, at der, hvor medarbejdere er blevet inddraget tidligt og har været en aktiv del af processen, også er større villighed til at støtte op og engagere sig i indsatsen.

Samlet set peger evalueringen på, at en gennemtænkt og bredt forankret organisering, hvor både eksisterende og nye fora bringes i spil, og hvor alle relevante aktører inddrages tidligt, er en væsentlig forudsætning for at skabe engagement, opbakning og varige løsninger i arbejdet med indsatsen.

#### 4.3.4 Kommunikation om indsatsens formål og indhold bidrager til, at medarbejderne i højere grad føler ejerskab

Evalueringen viser, at kommunikation til medarbejderne er særlig vigtig for, at medarbejderne føler sig inkluderet i indsatsen samtidigt med, at de ikke oplever, at indsatsen bliver pålagt dem af ledelsen. Det bliver særligt fremhævet som væsentligt, at lederne kommunikerer formålet med indsatsen ud til medarbejderne, da det har stor betydning for at kunne afklare nogen af de tvivlsspørgsmål, som medarbejderne kan sidde med. Når kommunikationen fejler, kan det skabe en usikkerhed blandt medarbejdende, når der bliver talt om "En fremtid med fuldtid", uden at medarbejderne på forhånd er blevet informeret om, hvad formålet med indsatsen og de specifikke aktiviteter er. Af samme grund har man også lokalt flere steder navngivet indsatsen "En fremtid op i tid", da 'fuldtid' ikke opleves at være den tilgang, der er mest konstruktiv i dialogen med medarbejderne.

Samtidigt peger evalueringen på, at det også kan have en positiv effekt, at ledelsen tydeliggør over for medarbejderne, at det er frivilligt for medarbejderne at gå op i tid. Ved at kommunikere ledernes egne forventninger og forståelse af indsatsen forhindrer de, at nogle medarbejdere føler, at de bliver overset og føler sig tvunget til at deltage i en indsats, som ikke passer ind i deres dagligdag.

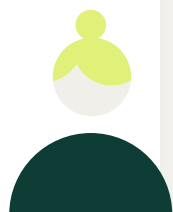
*"Vi har fået mange mails omkring idéerne, og hvad der forventes af os."*

**Medarbejder på socialområdet**



*"Kommunikationen er særligt vigtig. Der var f.eks. blevet nævnt en fjerde workshop med lang deltagerliste osv. Men inden da orienterer jeg lige om, hvad det handler om, hvor det er bedre at overinformere, særligt når man varetager forskellige ledelsesfunktioner."*

**Projektleder på dagtilbudsområdet**



Evalueringen viser dog samtidigt, at nogle ledere oplever, at det kan være svært at kommunikere indsatsen ud til medarbejderne. Nogle af lederne beskriver, at det ofte handler om at finde en god balance i kommunikationen til medarbejderne. I den forbindelse efterspørger lederne noget mere materiale, som de kan bruge i deres kommunikation med medarbejderne, så de sikrer, at deres medarbejdere er klædt godt nok på til at deltage i indsatsen.



*"Noget der kunne forberede medarbejderne lidt bedre – både i arbejdsgruppen og alle medarbejderne generelt. Så kommunikationen eller noget materiale der kunne informere dem yderligere. Men uvisheden har også resulteret i, at medarbejdere er gået fra at være sådan "hvad er det for noget pjat" til "det bliver godt"."*

**Leder på dagtilbudsområdet**

Foruden vigtigheden af kommunikation fra ledelsen til medarbejderne, viser evalueringen også, at god kommunikation mellem medarbejderne om indsatsen kan være med til at skabe en positiv indstilling til at deltage i indsatsen. På tværs af fagområderne beskrives det, at det har stor betydning at sprede de gode og positive historier mellem medarbejderne. Det har en særlig betydning, når det er medarbejderne, der udbreder disse historier sammenlignet med f.eks. en leder, da medarbejderne i højere grad kan spejle sig i hinanden.

*"Jeg har talt tit med min leder om det [En fremtid med fuldtid], og når jeg snakker med kollegaer om det, forsøger jeg at sætte fokus på de positive ting ved det."*



**Medarbejder på socialområdet**



*"De gode historier og de positive historier er helt sikkert vigtige (...) Og når man hele tiden lyser på det, gør det, at kulturen ændrer sig lige så stille."*

**Leder på socialområdet**

Samarbejdet mellem medarbejderne og den positive indstilling til indsatsen er derfor særligt vigtigt for, at der skabes en god tilgang til at indgå i indsatsen, og således skabes også en form for sneboldeffekt, hvor de gode historier breder sig ud i organisationen og medfører flere gode historier.

### 4.3.5 Indsatsen opleves at have potentiale og interesse til at kunne udbredes til andre fagområder i de deltagende kommuner

Evalueringen viser, at mange kommuner oplever, at de deltagende arbejdspladser har haft god succes med indsatsen. Samtidig er der stor variation i, hvor aktivt kommunerne arbejder med vidensdeling internt. Nogle kommuner prioriterer vidensdeling højt og organiserer oplæg, artikler og besøg på ikke-deltagende arbejdspladser, hvor projektledere, medarbejdere og ledere deler erfaringer og konkrete løsninger fra indsatsen. Andre steder foregår vidensdelingen primært i ledernetværk, hvor erfaringer og metoder drøftes og bringes videre til andre områder. Generelt opleves der stor interesse for indsigter fra indsatsen, og det er tydeligt, at prioritering og opbakning fra øvre ledelseslag er afgørende for, at erfaringerne spredes og omsættes til praksis.

Flere kommuner peger på, at principper og metoder fra indsatsen – såsom dialogværktøjer, fælles sprog og systematisk sparring – har potentiale til at styrke arbejdet med arbejdstid og organisering i andre fagområder end dem, der deltager i projektet i dag. Samtidig viser evalueringen, at målrettet facilitering af vidensdeling og samarbejde kan understøtte denne udbredelse og gøre det lettere for kommuner at omsætte læring til praksis.

Dette understreger, at der er stor værdi i at styrke vidensdeling – ikke kun internt, men også på tværs af kommuner. Næste afsnit ser derfor nærmere på betydningen af at dele erfaringer og løsninger mellem kommuner for at understøtte udvikling og forankring af fuldtidsdagsordenen bredt.



*"Sparring mellem huse har været afgørende - det er der vi har fået en øjenåbner. Det har givet inspiration."*

**Medarbejder på dagtilbudsområdet**

### 4.3.6 Tværfagligt samarbejde er særligt på rengøringsområdet en forudsætning for øget arbejdstid

Evalueringen viser, at tværfagligt samarbejde kan have stor betydning for at kunne skabe meningsfulde og effektive stillinger på arbejdspladser, hvor fuldtidsstillinger ikke for alle ellers er mulige. På socialområdet i en kommune oplever ledere og medarbejdere et markant løft i samarbejdet på tværs af afdelinger som følge af indsatsen, hvor man for at kunne tilbyde ekstra timer til medarbejdere har skabt stillinger, der går på tværs af afdelinger inden for fagområdet. I forlængelse heraf indgår rengøringsmedarbejdere på fagområdet i dag i en bredere opgaveløsning, hvor de bl.a. hjælper borgere til læge, støtter i morgen- og aftenrutiner, deltager i praktiske opgaver omkring borgerne og understøtter pædagogisk personale i hverdagslogistik. Flere medarbejdere fremhæver, at de nu i højere grad hjælper hinanden på tværs af afdelinger, hvor man tidligere ville have tilkaldt en vikar. Evalueringen viser, at dette samarbejde både har skabt nye timer, reduceret vikarforbruget og styrket sammenhængen på tværs af organisationen, fordi medarbejderne kender hinanden bedre og har fået et fælles ansvar for opgaveløsningen.

På rengøringsområdet opleves udfordringer med samarbejde på tværs af fagområder dog nogle steder større. Mange medarbejdere på rengøringsområdet er motiverede for at gå op i tid, men oplever, at det ikke er muligt at arbejde flere timer med rengøring alene på grund af arbejdets fysiske belastning og arbejdstidernes placering. Sidstnævnte gælder særligt arbejdspladser hvor rengøring forgår uden for almindelig arbejdstid. Evalueringen viser, at ledere og medarbejdere her oplever, at opgaveglidning og tværfagligt samarbejde derfor er nødvendigt for at skabe nye timer. Andre kommuner har dog også åbnet for en større fleksibilitet ved at benytte synlig rengøring og derved udvide tidsrummet og fleksibilitet ift. opgaveløsningen. Ifm. indsatsen afprøvede en kommune, om rengøringsmedarbejdere kunne løse enkelte praktiske opgaver i et dagtilbud, men der kunne ikke nås enighed herom på tværs af fagområder. Samtidig oplevede rengøringsmedarbejderne, at nogle institutioner anvendte flexjobbere til opgaver som oprydning, tøjvask og praktisk støtte. Det betyder, at potentialet for at skabe flere timer ikke blev realiseret her.

*" Vi er jo ellers så åbne, vi vil gerne hjælpe, men de [øvrige fagområder] er ikke klar til at afgive på deres opgaver"*

**Medarbejder på rengøringsområdet**



Projektledere peger på et stort uforløst potentiale i at lade rengøringsmedarbejdere varetage ikke-faglige opgaver på de områder, hvor rekrutteringspresset er størst. På rengøringsområdet er rekruttering ikke en udfordring. Her ser man dog stor værdi i at kunne varetage flere timer på samme arbejdsplads, da det vil styrke arbejdsmiljøet ved at medarbejderne ikke vil behøve at have flere jobs og kan varetage mindre fysiske arbejdsopgaver. Derudover peger en leder på, at rengøringsområdet repræsenterer en potentiel rekrutteringskanal for de øvrige faggrupper, da man på rengøringsområdet ofte ikke har rekrutteringsudfordringer og har medarbejdere, der gerne vil ind på velfærdsområderne.

### 4.3.7 Det kan være en udfordring at forankre indsatsen, når hverdagen indtræder igen og indsatsen formelt er afsluttet

Evalueringen viser, at flere af de deltagende kommuner oplever en væsentlig udfordring i at opretholde fokus på fuldtidsdagsordenen, når den konkrete indsats er afsluttet, og hverdagen med andre opgaver og projekter tager over igen. Det skyldes, at kommunerne ofte arbejder med mange forskellige initiativer og dagsordener på samme tid, hvilket gør det svært at fastholde opmærksomheden på fuldtidsdagsordenen i det lange løb. I flere kommuner fremhæves det, at det på længere sigt er afgørende, at indsatsen kobles til mere permanente og større politikker, indsatser, reformdagsordenener m.m. for at kunne forankres. Det vil sige, at indsatsen skal kunne indgå naturligt i det allerede etablerede system, så den ikke fremstår som en separat eller ekstra opgave, men som en integreret del af kommunens samlede arbejde. På den måde øges chancen for, at fuldtidsdagsordenen fastholdes og udvikles, også efter den konkrete indsats er afsluttet.

*"Men jeg tror, det der fylder meget lige nu er, at der er kommet så mange reformer, som de skal implementere. Så derfor tror jeg den her indsats er gledet lidt i baggrunden lige pt."*



**Projektleder på socialområdet**



*"Jeg synes, at det efter indsatsen, løb lidt ud i sandet. Det blev lavet om, at chefen gerne måtte sige nej til en medarbejder, der ønsker at gå op i tid, fremfor at de skulle sige ja under indsatsen."*

**Medarbejder på ældreområdet**

Evalueringen peger samtidig på, at projektlederens rolle er central for at sikre, at indsatsen ikke stopper, når projektperioden ophører. Projektlederens rolle kan være at følge op på, hvordan det går med indsatsen og indsamle data fra arbejdspladserne for på den måde at kunne undersøge, hvordan det står til og derigennem engagere ledere og medarbejdere i at fortsætte. Den løbende opmærksomhed og dialog fra projektlederen bidrager dermed til, at indsatsen fastholdes og forankres, selv når projektet er afsluttet.

*"Når projektet slutter, er der en fare for, at nogle bare kan klappe bogen i. Derfor kontakter jeg dem en gang i mellem – cirka hvert halve år – og spørger, hvordan det går (...) tjekker deres data og følger dem over tid."*



**Projektleder på ældreområdet**

Opsummerende viser evalueringen, at forankringen af fuldtidsdagsordenen i kommunerne kræver et vedvarende fokus og koordination på tværs af politiske niveauer og forvaltninger. Udfordringen ligger i at fastholde indsatsen i en kompleks hverdag med mange parallelle projekter og prioriteringer. Projektlederens vedvarende opfølgning og relationer spiller en vigtig rolle i at sikre, at indsatsen ikke mister momentum, men fortsætter med at udvikle sig i takt med kommunens øvrige arbejde.

## 4.4 Indsatsens virkning og resultater

I dette afsnit vurderes, i hvilken grad indsatsen har skabt de ønskede forandringer i kommunerne, og hvordan og under hvilke betingelser, forandringerne er opnået. Dette gælder både i form af konkrete resultater og ændringer i adfærd hos ledere, medarbejdere og andre aktører.

Vurderingen tager udgangspunkt i de kort- og langsigtede virkninger, som er opstillet i forandringsteorien, herunder målsætninger om, at flere medarbejdere går op i tid, at fuldtid i højere grad bliver udgangspunktet for ledelse og planlægning, og at arbejdsmiljø, trivsel og kvalitet i velfærdsydelserne styrkes.

I afsnittet præsenteres derfor, i hvilket omfang kommunerne faktisk har realiseret de forventninger, der lå til grund for indsatsen:

- **Kortsigtede resultater:** Om flere medarbejdere er gået op i tid eller på fuldtid
- **Langsigtede resultater:** Om der ses tendenser mod, at fuldtid er ved at blive normalen, og at den kommunale sektor danner ramme for attraktive arbejdspladser, der kan tiltrække og fastholde tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft.

Med afsæt i data fra de syv kommuner afdækker afsnittet, hvilke virkninger og konkrete resultater der er opnået, og hvordan disse er blevet realiseret i praksis. Derudover beskrives de erfaringer, der er gjort, samt de opsummerende barrierer og løsninger, der har præget arbejdet med at få flere medarbejdere op i tid og på fuldtid.

### 4.4.1 Flere er kommet op i tid eller på fuldtid

På tværs af kommunerne ses en tydelig bevægelse mod højere timetal. Flere medarbejdere arbejder flere timer end tidligere, flere giver udtryk for, at de forventer at gå op i tid, og fuldtid fremstår i stigende grad som et legitimt udgangspunkt for ledelse, planlægning og rekruttering. Indsatsen har bidraget til denne udvikling ved at skabe et rum for refleksion og ved at understøtte nye dialoger om, hvordan arbejdstid og opgaver kan tilrettelægges mere sammenhængende.

#### **Indsatsen understøtter også ansættelse af nye medarbejdere på fuldtid**

“En fremtid med fuldtid” understøtter samtidig at arbejdspladserne fremadrettet i højere grad ansætter nye medarbejdere på fuldtid ved at skabe en dialog om arbejdstid. Det betyder også at man i de syv kommuner har haft lettere ved at skabe momentum og leve op til trepartsaftalen om løn og arbejdsvilkår fra 2023, der indeholder en forpligtelse til at slå stillinger op på fuldtid på ældre-, social-, og dagtilbudsområdet, fordi arbejdet med indsatsen har gjort det lettere at omsætte trepartens intentioner til praksis.

Virkningen kan også aflæses i spørgeskemadataene, som projektledere fra 30 kommuner har besvaret; På ældre- og socialområdet oplever projektlederne de mest markante ændringer: Her svarer 50 pct. af respondenterne, at nyansatte ansættes på højere timetal end tidligere. 50 pct. på ældreområdet og 64 pct. på socialområdet svarer, at der er mere løbende dialog om arbejdstid.

Dagtilbudsområdet følger samme mønster, om end i lidt mindre omfang, idet 38,5 pct. vurderer, at nyansatte ansættes på højere timetal, og 50 pct. oplever øget dialog.

Kommunerne peger på, at det kulturelle skifte er lige så vigtigt som de konkrete ændringer i timetal. Selvom lederne fortsat tilpasser timetal afhængigt af kandidatens behov, opleves fuldtid i stigende grad som udgangspunktet frem for undtagelsen. Flere ledere beskriver, at indsatsen har flyttet arbejdspladserne fra at betragte fuldtid som et projekt til, at det i dag "er blevet en kultur".

### **Drivkræfter og lokale løsninger bag øget arbejdstid**

Evalueringen viser, at medarbejdere, der vælger at øge deres arbejdstid, gør det ud fra en kombination af faglige, praktiske og økonomiske hensyn. Indsatsen har synliggjort et tydeligere "what's in it for us", som på mange arbejdspladser har haft en reel betydning. Medarbejdere fremhæver bl.a. bedre sammenhæng i arbejdsdagen, højere indtægt og pension samt oplevelsen af, at flere timer giver større ro og forudsigelighed i opgaveløsningen. Flere beskriver også muligheden for mere fokustid, "stjernestunder", tid til dokumentation og tid til at komme til bunds med konkrete praktiske eller faglige opgaver. Flere beskriver, at færre timer ikke nødvendigvis giver mere overskud, selvom arbejdsdagen er kortere. Tværtimod kan et lavere timetal skabe afbrydelser og en fragmenteret og mere presset arbejdsdag, mens øget tid gør det lettere at løse kerneopgaven tilfredsstillende.

Særligt på dagtilbudsområdet ses et tydeligt holdningsskifte. Her oplever mange medarbejdere, at flere timer giver bedre mulighed for at være en stabil voksen i børnenes hverdag, og flere forventer at gå op i tid i de kommende år. Denne bevægelse understøttes af, at arbejdstid i højere grad drøftes som et legitimt og naturligt tema i MUS-samtaler, seniorsamtaler og i den løbende dialog mellem ledere og medarbejdere.

På tværs af fagområder peger kommunerne desuden på, at indsatsen har inspireret til flere fleksible og kreative løsninger, der giver mulighed for at øge arbejdstiden inden for de lokale rammer. Selvom ændringerne nogle steder er små, har de skabt synlige resultater i form af medarbejdere, der er gået op i tid og udtrykker større tilfredshed med deres hverdag.

Virkningen varierer dog fortsat betydeligt mellem arbejdspladser og fagområder. Flere kommuner oplever endnu kun beskedne ændringer i de faktiske timetal, selvom holdningerne til fuldtid har ændret sig. Medarbejdere vælger fortsat lavere timetal i perioder med særlige livssituationer, og nogle fagområder har strukturelle begrænsninger, der gør det vanskeligt at tilbyde flere timer. Samtidig fremhæver ledere, at de i dag står bedre rustet til systematisk at tilbyde fuldtid som udgangspunkt, hvilket gradvist ændrer både mindset og rammer for arbejdstid – også dér, hvor de konkrete timetal endnu ikke har ændret sig markant.



*"Jeg synes, der er sket et skift, for de fleste i dag er på fuldtid. Og nu har jeg været med på nogle ansættelsessamtaler, hvor det bare antages, at det er 37 timer, medmindre man siger noget andet."*

**Projektleder på ældreområdet**

*"Vi har fået flere op i tid, end det jeg havde troet på i starten. Personligt synes jeg, at vi er nået længere end det mål, vi havde sat."*

**Fællestillidsrepræsentant på ældreområdet**



### **Rengøringsområdet skiller sig ud og oplever begrænset virkning af indsatsen**

Evalueringen indikerer, at der på rengøringsområdet kan opleves særlige udfordringer ift. at lykkes med at øge arbejdstid som følge af indsatsen. I en casekommune udtrykker mange medarbejdere motivation for at gå op i tid, men oplever, at det ikke har været muligt, fordi rammerne i kommunen på området ikke tillader det. En væsentlig barriere for at medarbejderne kan arbejde flere timer, er arbejdets karakter og placering i faste tidsrum, som ikke kan ændres, da man som i flere kommuner arbejder med rengøring uden for almindelig arbejdstid. Rengøringsopgaverne udføres i korte, tidlige intervaller, og medarbejderne beskriver en arbejdsrytme, hvor man typisk møder kl. 04-08 og igen om eftermiddagen. Det skaber store huller midt på dagen og gør det vanskeligt at samle flere timer i én arbejdsdag. Da arbejdet er fysisk krævende, bliver det yderligere belastende at have arbejdsdage, der er fragmenterede og strækker sig over både tidlig morgen og sen eftermiddag. Dette gør det mindre realistisk for mange at gå op i tid, selv hvis motivationen er til stede.

Evalueringen viser, at for at indsatsen kan have virkning i lignende omstændigheder, kan det være gavnligt at skabe kombinationsstillinger, hvor medarbejderne kan løse andre typer opgaver ud over rengøring på andre fagområder eller tillade synlig rengøring, der øger fleksibiliteten af arbejdet. Ift. samarbejde på tværs af fagområder oplever nogle dog, at det kan være svært grundet uklarheder ift. fx fordeling af økonomi og ændring i hvilke opgaver, der udføres af hvilke faggrupper. Dette kræver således en dialog på øvre ledelsesniveau med henblik på at skabe klarere rammer for, hvordan medarbejdere kan arbejde på tværs af fagområder.

Indsatsen har dog allerede flere steder bidraget med ny viden og skabt øget opmærksomhed om arbejdstidens betydning og mulige løsninger på tværs af fagområder. Samlet indikerer evalueringen, at der flere steder er et stort potentiale for, at arbejdstiden for medarbejdere på rengøringsområdet kan øges, hvis de rigtige forudsætninger herfor sikres.

### **4.4.2 Bedre arbejdsmiljø, der skaber øget trivsel og arbejdsglæde**

Evalueringen viser, at flere medarbejdere, der er gået op i tid, oplever en positiv indvirkning på deres trivsel, motivation og faglige stolthed. Mange beskriver, at de får mere tid og ro til kerneopgaven, hvilket reducerer stress og skaber øget kvalitet i det daglige arbejde. Flere fremhæver, at de ikke længere går hjem fra arbejde med en følelse af, at der er væsentlige opgaver, som mangler at blive løst. Derimod oplever de i højere grad at nå i mål med opgaveløsningen, fordi der nu er bedre tid til dokumentation, forberedelse og opfølgning. For mange har det været en øjenåbner, at færre timer ikke nødvendigvis giver øget overskud i hverdagen, og at en øget arbejdstid kan skabe en mere sammenhængende dag med bedre mulighed for at starte og afslutte arbejdet på en måde, der giver ro og tilfredshed.

Medarbejdere beskriver også, at flere timer giver en stærkere følelse af sammenhæng, fordi de i højere grad er til stede fra dagens begyndelse og dermed er mere involveret i

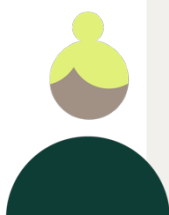
arbejdsplanlægningen. Dette styrker både ejerskabet til arbejdet og oplevelsen af faglig kontinuitet. Samtidig peger mange på, at det sociale og kollegiale arbejdsmiljø forbedres, når flere medarbejdere er til stede samtidig. Det skaber bedre koordinering, større gensidig forståelse og et stærkere fællesskab, som i sig selv bidrager til øget trivsel.

Flere ledere fortæller desuden, at medarbejdere er glade for, at indsatsen muliggør mere systematisk arbejde med arbejdsmiljø og relaterede løsninger. Dette vurderes at skabe bedre forudsætninger for, at både nuværende og nye medarbejdere kan have større lyst til at øge deres arbejdstid, end de ellers ville have haft.

### **Arbejdsmiljøet understøtter øget arbejdstid**

Evalueringen viser, at mange arbejdspladser, herunder særligt medarbejdere og tillidsrepræsentanter, betragter et godt arbejdsmiljø som en forudsætning for, at flere medarbejdere kan og vil gå op i tid. Flere arbejdspladser har derfor anvendt indsatsen som en anledning til at arbejde med at få flere medarbejdere op i tid og på fuldtid samtidig med, at de har arbejdet mere systematisk med trivsel, bl.a. gennem øget fleksibilitet, tydeligere prioritering af opgaver og større kontinuitet i bemanningen. Selvom resultaterne varierer, peger erfaringerne på, at et bedre arbejdsmiljø over tid kan gøre højere arbejdstid mere attraktivt for både nuværende og kommende medarbejdere. Flere medarbejdere og tillidsrepræsentanter beskriver, at et mere stabilt arbejdsmiljø giver dem bedre mulighed for at løse opgaverne tilfredsstillende og skabe en hverdag med mindre træthed og bedre balance.

Samtidig oplever mange arbejdspladser ligeledes, at arbejdsmiljøet styrkes, når medarbejdere øger deres arbejdstid. Her forbindes flere faste medarbejdere ansat på et højere timetal med større nærvær, samarbejde og bedre kontinuitet i kontakten med borgere og pårørende samt en oplevelse af større ro og arbejdsglæde, der igen gør det attraktivt for flere at øge deres timeantal.



*"Man kan ikke følge tingene til dørs med 32 timer, fordi så man går midt i en vagt. Det stresser, når man går kl. 13-14, fordi man ikke færdiggør sine opgaver. Der er mange af dem, der er gået op i tid, som har sagt, "hvorfors har jeg ikke gjort det for længe siden, nu kan jeg trække vejret, og når mere i min hverdag". Der er langt flere aftenvagter, som er gået op i tid og er inde at have en dagvagt. Derfor er der også kommet større samarbejde mellem aften- og dagvagter."*

**Fællestillidsrepræsentant på ældreområdet**

### 4.4.3 Stabil bemanning styrker kvalitet og kontinuitet

Evalueringen viser, at flere kommuner oplever en tydelig kvalitetsforbedring som følge af mere stabile arbejdstidsmønstre og færre vikarer. Når medarbejdere går op i tid kan arbejdspladserne i højere grad dække ind internt ved sygdom og fravær. Det skaber en mere sammenhængende hverdag for både medarbejdere og borgere og reducerer samtidig behovet for vikarer, der ofte er både dyrere og mindre kendte i den lokale praksis.

Særligt på dagtilbudsområdet beskriver både ledere og medarbejdere en markant forskel. Hvor man tidligere var afhængig af vikarer ved selv små udsving i normeringen, oplever mange arbejdspladser nu, at behovet for vikarer er reduceret betydeligt eller helt bortfaldet. Den øgede stabilitet betyder, at børn møder de samme voksne, som kender rutiner, relationer og pædagogiske principper. Det opleves som en klar styrkelse af kvaliteten, og flere ledere peger på, at fagligheden falder, når vikarer uden kendskab til huset indgår i arbejdet.

Der ses tilsvarende erfaringer på socialområdet, hvor øget arbejdstid har bidraget til en mere stabil bemanning og en mere robust drift. På et botilbud placeres timer ud over 30 ugentlige timer som såkaldte puljetimer, som kan anvendes fleksibelt på tværs af institutionens fire huse. Puljetimerne bruges bl.a. til at dække ind ved sygdom og i perioder med spidsbelastning i løbet af døgnet. Medarbejderne fortæller, at den mere stabile bemanning betyder, at der langt sjældnere er behov for vikarer, og at man dermed undgår de afbrydelser, der følger med at skulle introducere nye kolleger til borgere, opgaver og arbejds gange.

Samlet set viser evalueringen, at reduktion i vikarbrug og øget stabilitet er en af de mest konkrete virkninger af indsatsen. Det løfter kvaliteten, styrker relationerne til borgere og pårørende og skaber mere sammenhæng i det daglige arbejde.

*"Det med, at hvis vi kan sætte flere op i tid fremfor at ansætte vikarer, er også nemmere at forstå (...) hvad er konsekvenserne og forskellene for det arbejde, som vi kender. Specielt vigtigt at gøre det til en fordel for borgerne. Det giver mindre uro, at der er nogle faste, som kender borgerne."*

**Leder og vagtplanlægger på socialområdet**



#### 4.4.3.1 Indsatsen fungerer som igangsætter. Samtidig skal den varige forandring skabes kommunalt og lokalt

Evalueringen viser samlet set, at indsatsen har fungeret som en stærk igangsætter, der har sat fuldtid på dagsordenen og skabt et fælles sprog på de kommunale arbejdspladser, har givet ny viden og konkrete værktøjer til arbejdet med arbejdstid, arbejdsmiljø og arbejdstilrettelæggelse og er lykket med, at få medarbejdere op i tid og på fuldtid på 74% af de arbejdspladser, der har deltaget. Her er forandring sket, når arbejdspladser omsætter indsatsens input til lokale løsninger. Dette kan f.eks. ske gennem nye vagtplaner, nye måder at arbejdsplanlægge på, justeret opgavefordeling og systematiserede samtaler om arbejdstid. Det er her, beslutningerne skal træffes og forankres, hvis indsatsen skal skabe en varig og langsigtet virkning.

I relation til den lokale forankring og spredning af indsatsens virkninger fremstår det af evalueringen, at indsatsen lykkes bedst, der hvor ledelsen prioriterer indsatsen, hvor der sker en lokal tilpasning, hvor der er lokale ambassadører og god kommunikation omkring indsatsen, og

hvor der samtidig sker relevante ændringer i planlægning og arbejdstilrettelæggelse. Hvor disse forudsætninger mangler, har indsatsen primært skabt refleksion og dialog. Forankring påpeges som afgørende for langsigtet virkning af indsatsen.

I Halsnæs kommune har de arbejdet med dagsordenen som en del af kommunens fleksibilitetsløfte, og medarbejdere og ledere arbejder med konkrete redskaber og principper, der understøtter mere fleksible timetal i praksis. Når indsatsen kobles til en eksisterende strategisk ramme, opleves den ikke som et midlertidigt projekt, men som en naturlig del af kulturen, hvor fuldtid gradvist bliver standarden frem for undtagelsen (se case-eksempel om Halsnæs Kommune).

### Case eksempel: Halsnæs Kommune har integreret tilbud om øget arbejdstid i deres "fleksibilitetsløfte"



**Halsnæs**  
Kommune

#### Udfordring

I Halsnæs Kommune oplevede man, ligesom mange andre kommuner, store udfordringer med rekruttering og tilknytning. Man kendte til de positive erfaringer med øget arbejdstid fra fuldtidsindsatsen, men havde også erfaret, at der hos nogle medarbejdere, bl.a. seniorer eller medarbejdere med mindre børn, kunne være et ønske om lavere arbejdstid. Man ønskede derfor en fleksibel tilgang til arbejdstid, som sikrede at alle med ønske og mulighed for at øge deres arbejdstid kunne det samtidig med, at medarbejdere med behov også løbende kunne reducere deres timeantal.

#### Løsning

Kommunen besluttede derfor at forpligte sig på et fleksibilitetsløfte, hvor alle medarbejdere altid har ret til dialog om arbejdstid og tilpasning af deres timetal. Kommunen har således valgt også at udvide forpligtelsen i trepartaftalen, hvor kommunerne i en periode er forpligtet til tre gange at tilbyde fuldtid til alle medarbejdere.

#### Indvirkning

Ledere og medarbejdere på socialområdet i kommunen oplever, at fleksibilitetsløftet har skabt rum for en åben og løbende samtale om arbejdstid, hvor der tales positivt om både deltid og fuldtid. Samlet set beskriver ledelsen, at man overordnet har oplevet et øget antal timer per medarbejder per år i kommunen, til trods for at nogle medarbejdere også løbende har benyttet muligheden for at reducere deres timeantal.

### Betingelser og barrierer for forankring

Evalueringen viser, at forankringen på mange arbejdspladser er begrænset, og at dette opleves som den største barriere for indsatsens langsigtede virkning. Flere medarbejdere fortæller, at arbejdet med fuldtidsdagsordenen hurtigt falder ud af hverdagen, når projektperioden afsluttes, særligt hvor der mangler opfølgning, faste dialogværktøjer eller ressourcer til at vedligeholde de igangsatte initiativer. Det er især på arbejdspladser med en engageret lokal leder, "ildsjæl" eller ambassadør, at arbejdet fortsætter i praksis. Interviewpersonerne fremhæver, at personlig støtte,

tydelig prioritering og løbende sparring fra en leder har været afgørende for, at dagsordenen overhovedet kunne fastholdes.

Samtidig viser evalueringen, at indsatsen i sig selv fungerer som en igangsætter, men ikke i sig selv sikrer forankring. Denne pointe er udfoldet i afsnit 4.4.1 og nævnes her, fordi den er central for forståelsen af de variationer, der ses på tværs af kommunerne.

Erfaringerne peger på flere forhold, der styrker denne integration. Flere kommuner arbejder med at koble fuldtidsdagsordenen til eksisterende politikker, strategier, personale rammer og reformspor, så arbejdet får en naturlig plads i de beslutningsfora og prioriteringer, der i forvejen former organisationen. Nogle steder fastholdes en projektleder eller koordinator, som driver processen og understøtter lederne i det daglige implementeringsarbejde. Andre steder anvendes den kapacitet, der er opbygget gennem indsatsen, f.eks. kompetencer i at analysere opgaver, identificere barrierer og planlægge prøvehandlinger, som en vedvarende del af den lokale udviklingspraksis. Derudover fremhæves faste fora, såsom ledergrupper, netværk eller MED-udvalg, hvor fuldtid er et tilbagevendende punkt, som vigtige redskaber til at fastholde fokus og dele erfaringer. Flere peger også på betydningen af vedvarende ledelsesopmærksomhed, hvor fuldtid italesættes som en ønsket og positiv udvikling. Den løbende og målrettede kommunikation til medarbejdere er central for at tydeliggøre, at arbejdspladsen aktivt ønsker højere timetal, og for at synliggøre, at dét at gå op i tid vurderes som en gevinst for både kvalitet og arbejdsmiljø.

Forankringen styrkes desuden gennem systematisk brug af data og ledelsesinformation, som kan følge udviklingen i arbejdstid, belyse udfordringer og synliggøre effekter over tid. Når data løbende bringes i spil i dialoger mellem ledere, medarbejdere og MED-systemet, bidrager det til at holde opmærksomheden på dagsordenen og sikre, at fuldtid forbliver en del af den daglige drift og strategiske udvikling.

Samlet viser evalueringen, at varig forankring kræver tydelig ledelsesprioritering, klare organisatoriske rammer og vedvarende opmærksomhed. Forankringen styrkes, når arbejdet med fuldtidsdagsordenen er koblet til eksisterende styrings- og samarbejdsfora, som personalepolitikker, bemandingsplanlægning, MED-udvalg og ledermøder, så fuldtid bliver en naturlig del af driften frem for et særskilt projekt. Arbejdet fastholdes især, når værktøjerne fra indsatsen bruges løbende, når udviklingen følges med data, og når ledelsen kommunikerer klart, at højere timetal er en prioritet. Det er disse forhold, der gør, at dagsordenen kan blive forankret i den eksisterende kultur og praksis og fortsætte efter projektets afslutning.

#### 4.4.4 De mest virksomme tiltag er kendetegnet ved lokal tilpasning, fleksibilitet og løbende kommunikation

På tværs af kommunerne viser erfaringerne, at der ikke findes én universel løsning, som alene får medarbejdere til at øge deres timetal. De mest virksomme tiltag er kendetegnet ved lokal tilpasning, fleksibilitet og løbende kommunikation, hvor løsninger udvikles tæt på praksis og i tæt samspil med medarbejderne, hvilket stemmer godt overens med indsatsens fokus og tilgang med bl.a. lokale prøvehandlinger. Samtidig skaber de løsninger, der virker bedst, en tydelig forståelse af fordelene ved øgede timer, både fagligt, praktisk og økonomisk, samtidig med at de reducerer risiko og usikkerhed. Det er altså ikke enkeltstående greb, men kombinationen af lokal tilpasning,

medarbejderinddragelse, kommunikation og gennemsigtighed, der ser ud til at ændre adfærd og få flest medarbejdere op i tid.

### Nedenfor er listet 5 virksomme løsninger:

#### 1. **Fleksible, medarbejderinddragende løsninger**

Et virksomt tiltag går på, at fleksible, medarbejderinddragende løsninger skaber motivation og tryghed. Flere arbejdspladser har arbejdet med drømmeskemaer, ønskeskemaer ønskebøger og justerede vagtplaner, hvor ledere løbende spørger direkte: *"Hvad skal der til, for at du kan arbejde fuldtid?"*. Denne dialog gør arbejdstid til et legitimt tema, tydeliggøre at fleksibiliteten går begge vej og skaber en oplevelse af, at øgede timer kan tilpasses den enkeltes privatliv og ønsker. Nogle steder er fleksibiliteten udvidet til at omfatte brug af pauser eller mulighed for at tilrettelægge tid til dokumentation hjemme, hvilket opleves som en konkret lettelse i hverdagen.

#### 2. **Afprøvningsperioder**

En anden løsning er at anvende prøveperioder som en måde at sænke barrieren for det, at gå op i tid. Flere kommuner fremhæver, at medarbejdere tør afprøve øgede timer, når de ved, at det ikke er en permanent ændring. Prøvehandlinger opleves som en tryk ramme, der giver både ledelse og medarbejdere mulighed for at teste, om øgede timer fungerer uden at forpligte sig på forhånd.

#### 3. **Fælles faglighed og fleksibilitet på tværs af afdelinger**

Et tredje tiltag handler om fælles faglighed og fleksibilitet på tværs af teams, afdelinger, huse m.v. Særligt i Sønderborg har puljetimer og arbejdstilrettelæggelse på tværs af enheder gjort det muligt for medarbejdere at få flere timer, samtidig med at samarbejdet mellem enhederne er blevet styrket. Selvom nogle medarbejdere oplevede usikkerhed, fremhæves der også klare gevinster: bedre kendskab til andre enheder, større fleksibilitet, øget kvalitet for borgerne og øget læring på tværs.

#### 4. **Økonomi og gennemsigtighed om løn**

En fjerde løsning viser, at tydelighed omkring økonomi herunder løn og pension spiller en stor rolle. Mange medarbejdere bruger indsatsens lønberegner til at regne på forskellen mellem forskellige timetal, og i flere tilfælde er udsigten til en højere løn eller muligheden for at bevare samme løn på færre timer (særligt for seniorer) direkte motiverende. Særligt synligheden omkring pension og den samlede lønudvikling har vist sig at være et stærkt argument for at gå op i tid – og fylder betydeligt mere end eksempelvis rene ligestillingsargumenter, som kun i begrænset omfang nævnes i de interviews, evalueringen baserer sig på. Den øgede økonomiske gennemsigtighed gør samtaler om arbejdstid mere konkrete og reducerer usikkerhed og spekulationer.

#### 5. **Lokale tilpasninger**

Endelig viser evalueringen, at de virksomme tiltag virker bedst, når de ikke er "one size fits all", men kan tilpasses lokale vilkår og faglige miljøer. Kommuner efterspørger redskaber,

der kan kobles direkte til deres drift – fremfor generiske cases, der ikke matcher deres virkelighed. Dette gælder primært, hvor indsatsen afvikles på tværs af fagområder, og hvor der kan være behov for differentiering inden for samme hold. Det understreger, at virksomme løsninger skal udvikles tæt på hverdagen og med afsæt i medarbejdernes konkrete opgaver, dagligdag, arbejds gange og rytmer.

#### 4.4.5 Barrierer for at lykkes med at få flere op i tid og på fuldtid

Selvom kommunerne har arbejdet målrettet med at skabe bedre rammer for at gå op i tid eller på fuldtid viser evalueringen, at der fortsat er en række væsentlige udfordringer, som spænder ben for en bred og varig forankring af dagsordenen. Erfaringerne fra projektet viser, at barriererne ikke kun handler om medarbejdernes individuelle ønsker og behov, men også om organisatoriske forhold, kulturer, faglige identiteter og strukturelle begrænsninger i driften. Arbejdspladserne har gennem hele indsatsen afprøvet nye tilgange – f.eks. prøvehandlinger om øget fleksibilitet, tværgående opgaveløsning og justerede arbejdstidsmodeller. Nogle initiativer har dog mødt modstand eller vist sig svære at implementere i praksis.

På tværs af kommunerne findes en række tilbagevendende barrierer, der påvirker både medarbejdernes motivation for at gå op i tid og ledelsens mulighed for at tilrettelægge arbejdet mere fleksibelt. De spænder fra personlige hensyn og arbejdslivsbalance til organisatorisk tryghed, kommunikation, rammevilkår og økonomisk usikkerhed. Tilsammen tegner de et billede af en kompleks forandringsproces, hvor selv små ændringer i arbejdstid og opgaver kræver klare rammer, tydelig kommunikation og vedholdende ledelsesmæssig opbakning.

**Herunder er listet de 6 væsentligste barrierer:**

##### **1. Fuldtid opleves indledningsvist som vanskeligt at forene med privatlivets behov og rytmer**

En væsentlig barriere, som går på tværs af alle fagområder, er, at fuldtid for mange medarbejdere indledningsvist opleves som vanskeligt at forene med privatliv og familieliv. Flere peger på, at flere weekendvagter, færre sammenhængende fridage og mindre fleksibilitet til praktiske gøremål som lægebesøg og ærinder gør det svært at balancere hverdagen. Samtidig beskriver medarbejdere inden for ældreområdet og dagtilbudsområdet, at et højere timetal i omsorgsarbejde kan være fysisk og mentalt udmattende, og at "omsorgstræthed" kan være en reel hæmsko for lysten til at gå op i tid.

Flere arbejdspladser har, for at løse netop dette, haft succes med *drømmeskemaer*, *ønske skemaer* og dialogbaseret vagtplanlægning, hvor ledere og medarbejdere undersøger: "Hvad skal der til for, at du kan gå op i tid?" Denne form for fleksibel planlægning gør det muligt at balancere henteaftaler, transporttider og individuelle behov med arbejdspladsens behov – og har i f.eks. Sønderborg og Halsnæs konkret ført til flere medarbejdere på 34–37 timer.

##### **2. Usikkerhed og modstand mod forandringer**

En anden central barriere knytter sig til utryghed og modstand mod de forandringer, som indsatsen medfører. Dette gælder særligt, når ekstra timer kobles til krav om mobilitet på tværs af enheder. Mange medarbejdere mister følelsen af tryghed, når de skal arbejde i et andet "hus" eller på en anden matrikel, hvor de ikke kender borgere, rutiner eller kolleger, og flere oplever rotationskrav eller nattevagter som direkte stopklodser for at sige ja til flere timer. Derudover kan der være en utryghed omkring, hvad de ekstra timer konkret skal bruges på, hvis de går op i tid. Uforudsigelighed i vagtlængder og antal arbejdsdage vs. fridage gør det vanskeligt at gennemskue konsekvenserne ved at ændre arbejdstiden.

Prøveperioder har vist sig særligt effektive ift. at arbejde med denne barriere. Når medarbejdere kan "teste" øgede timer eller nye opgaver, falder usikkerheden markant. Det opleves som en tryk ramme, hvor både medarbejder og leder kan mærke efter, *inden* en permanent ændring. Flere kommuner har også indført klare beskrivelser af opgaver, faste kontaktpersoner og introduktionsdage ved mobilitet – alt sammen tiltag, der øger trygheden ved at arbejde på tværs.

### 3. Uklar kommunikation

Også kommunikationen viser sig at være en tilbagevendende barriere. Når formål, rammer og forventninger omkring indsatsen ikke formidles tydeligt, opstår usikkerhed og modstand. Nogle medarbejdere beskriver arbejdstid som et privat anliggende, og oplever det som grænseoverskridende, når eksterne aktører "*kommer udefra og vil ændre deres tid*". Derudover kan manglende fælles sprog og uklar kommunikation på tværs af enheder skabe misforståelser og konflikter, der forstyrrer processen.

### 4. Strukturelle rammer

Dertil kommer, at interviewpersonerne oplever, at der er en række strukturelle rammer, som kan gøre det vanskeligt at skabe de fleksible løsninger, som mange efterspørger. Overenskomst- og arbejdstidsregler opleves f.eks. nogle steder som begrænsende ift. mulighederne for at arbejde med dobbeltvagter, afspadsering i arbejdstiden eller mere fleksible mødetider. På rengøringsområdet arbejder nogle kommuner med faste tidsvinduer for rengøringen, hvilket opleves som en barriere for at udvide arbejdstiden med begrænset adgang til tværgående opgaver, som kan fylde timerne op. Systemmæssige udfordringer i planlægningsværktøjer – bl.a. i KMD Opus – opleves desuden at gøre det teknisk vanskeligt at administrere nye modeller som eksempelvis puljetimer.

Flere kommuner viser dog, at selv relativt faste strukturelle rammer kan håndteres, når man arbejder systematisk og lokalt med dem. I Sønderborg Kommune er man lykkedes med at anvende puljetimer, fordi der er etableret klare aftaler om, hvem der koordinerer timerne, hvordan de fordeles og anvendes, og hvordan medarbejdere orienteres om ledige timer. Den løbende dialog mellem enheder betyder, at timer ikke går tabt, men aktivt bruges til at dække ind på tværs og mindske vikarforbruget. På dagtilbudsområdet har flere institutioner haft succes med at "åbne timer" gennem mikrojusteringer – f.eks. forskydning af mødetider med 10–15 minutter, en anden fordeling af åbne/lukke-opgaver eller justeringer i forberedelsestiden. Selvom ændringerne virker små, skaber de tilsammen et mere

fleksibelt råderum, der gør det muligt for medarbejdere at komme op i tid. Samtidig peger flere projektledere på, at tekniske og administrative barrierer kan mindskes, når ledere arbejder mere strategisk med planlægningssystemerne.

#### **5. Økonomisk usikkerhed og manglende forankring**

Økonomisk usikkerhed og manglende forankring spiller også en betydelig rolle. Både ledere og medarbejdere efterlyser klarhed over, hvordan ordninger og prøvehandlinger skal finansieres efter projektperioden. Når økonomien er uklar, er det svært for alvor at forpligte sig til en varig omlægning, og i nogle tilfælde "falder indsatsen mellem to stole", fordi ansvaret for videreførelse ikke er tydeligt placeret. På dagtilbudsområdet forstærker tidligere besparelsesrunder en generel utryghed for, om medarbejdere risikerer at miste deres job, hvis ressourcerne pludselig ændrer sig.

Flere kommuner peger på, at tydelig ledelsesopbakning er afgørende for at håndtere økonomisk usikkerhed hos lokale ledere. Når top- og mellemledere tydeligt prioriterer og kommunikerer opbakning til arbejdet med fuldtidsindsatsen, skabes der et nødvendigt handlerum til at igangsætte og fastholde prøvehandlinger – særligt hvor de lokale ledere oplever de økonomiske rammer som stramme. På længere sigt peger evalueringen på, at fuldtidsindsatsen skal forankres i kommunernes egne politikker, arbejdsgange og reformspor. Når fuldtidsarbejde bliver en del af den faste praksis, oplever flere kommuner, at det bidrager til mere stabile personaleløsninger, mindre vikarforbrug og lavere sygefravær som følge af et styrket arbejdsmiljø. Dermed styrkes grundlaget for, at fuldtid kan fungere som en både økonomisk og organisatorisk bæredygtig løsning på sigt.

#### **6. Parallelle indsatser og hverdagspres**

Endelig påvirker de mange parallelle projekter og et højt hverdagspres mulighederne for at forankre arbejdet med fuldtid. Selv meningsfulde tiltag, som stjernestunder eller prøvehandlinger med større fleksibilitet, kan være vanskelige at fastholde, når travlhed og andre prioriteringer presser sig på.

## 4.5 Indsatskatalog: Muligheder for at styrke indsatsen fremadrettet

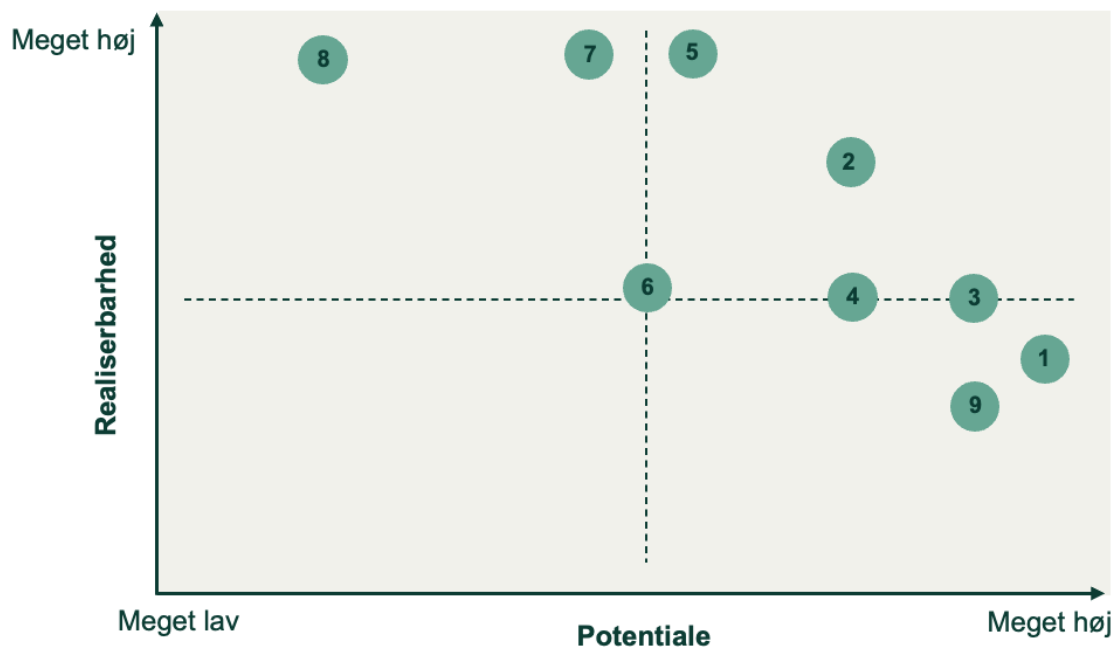
Evalueringen viser tydeligt, at indsatsen har stor værdi for mange kommuner og generelt opleves som et godt redskab til at styrke arbejdet med fuldtidsdagsordenen. Samtidig viser evalueringen, at der kan være et potentiale for at videreudvikle og justere indsatsen, så den i endnu højere grad understøtter kommunernes evne til at få flere medarbejdere på fuldtid eller op i timeantal. I det følgende præsenteres et indsatskatalog udarbejdet af MBC på baggrund af evalueringen. Indsatskataloget beskriver forslag både til udvikling af indsatsens indhold og metode, og i særdeleshed til, hvordan KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne i endnu højere grad kan understøtte, at kommunerne også på længere sigt lykkes med at hæve den gennemsnitlige arbejdstid på de kommunale velfærdsområder

For hvert forslag vil vi beskrive, hvad **ændringen indebærer**, og med hvilket **formål** ændringen med fordel kan implementeres. Forskellige muligheder for **implementering** vil ligeledes beskrives med fokus på **relevante aktører**, der bør inddrages heri, samt hvilken (kommunal) **kontekst** og øvrige forudsætninger forslaget tager afsæt i. Det konkrete indhold i forslagene vil undervejs begrundes med henvisning til evalueringens **datagrundlag** og indsigter herfra. Hvert forslag vurderes yderligere i relation til forslagetets realiserbarhed og potentiale for at opnå maksimal værdi og omsættelighed for KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne. På baggrund heraf er der opstillet et såkaldt indsatskort, der giver et let tilgængeligt og handlingsorienteret overblik over forslagene.

## Indsatskort

### Anbefalinger

- 1) Understøt forankring af indsatsen politisk og strategisk i kommunerne
- 2) Mobilisér tydelig ledelsesopbakning i hele ledelseskæden og styrk herigennem risikovilligheden lokalt
- 3) Opkvalificér lokale ledere til at opnå større tryghed i økonomistyring
- 4) Bidrag til, at kommuner fastholder projektleder- og ambassadørroller efter indsatsen
- 5) Øg workshops relevans med mulighed for undervisningsdifferentiering til lokale behov
- 6) Styrk forankring og kulturforandring gennem opfølgning
- 7) Kommuniker om enkle mulighedsskabende værktøjer
- 8) Justér indsatsens navn til "En fremtid op i tid" el.lign.
- 9) Faciliter dialog og samtænkning på tværs af fagområder



Med **realiserbarhed** vurderes det enkelte forslag i relation til forventede omkostninger og kompleksitet ifm. udvikling, anvendelse og implementering af forslaget.



Med **potentiale** vurderes potentialet ved gevinstrealisering i relation til det enkelte formål, herunder i hvor stor udstrækning det enkelte forslag styrker indsatsens realisering af de overordnede målsætninger.

## Anbefalinger:

### 1. Understøt forankring af indsatsen politisk og strategisk i kommunerne:

Vi anbefaler, at kommunerne i højere grad kobler indsatsen til den enkelte kommunes eksisterende politikker, reformspor og strategiske udviklingsarbejde – herunder trepartsaftalen, ældrereform, livsfasepolitikker og fleksibilitetsdagsordenen. Formålet er at øge den oplevede relevans og muligheden for at prioritere indsatsen ved at sikre, at indsatsen ikke fremstår som et isoleret projekt, men som en integreret del af kommunens samlede udvikling. Dette efterspørges af de lokale ledere og medarbejdere ift. at sikre forankring og spredning på længere sigt i hele kommunen. Det forudsætter, bl.a. at KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne i endnu højere grad end i dag allerede i den indledende dialog med kommunerne drøfter, hvordan fuldtidsdagsordenen vil kunne samtænkes og implementeres i relation til igangværende udviklings- eller reformarbejde, f.eks. ved at integrere den i eksisterende styregrupper og arbejdsgrupper. Det er også relevant at overveje, hvordan øvrige indsatser, som KL og/eller Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne står bag, bedre kan samtænkes eller prioriteres. Evalueringen viser, at arbejdspladserne forventer, at relevansen styrkes, hvis indsatsen i højere grad taler ind i og ikke mindst implementeres i tæt relation til eksisterende dagsordener og udviklingsprojekter.

**Realiserbarhed** – Lav: Denne vurdering bygger på, at dette ikke er noget, som KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne kan lykkes med selvstændigt. Forslaget kan alene realiseres i dialog med og ejerskab hos kommunen. Dertil er den konkrete implementering i høj grad kompleks, da der er mange aktører og dagsordener i spil, som kan have forskellige prioriteter.

**Potentiale** - Meget høj: MBC vurderer, at en sådan forankring vil være den mest virksomme i relation til at sikre, at flere kommuner bredt og på lang sigt lykkedes med at øge arbejdsudbuddet.

### 2. Mobilisér tydelige ledelsesopbakning i hele ledelseskæden og styrk herigennem handlerum lokalt

For at styrke prioritering og handlerum lokalt vurderes det gavnligt, at sætte stort fokus på, at kommunernes øvre ledelseslag og mellemledere forstår værdien af indsatsen, er motiverede for den og kommunikerer tydeligt, at deres organisationer skal arbejde med fuldtidsdagsordenen. Formålet er at skabe rammer, hvor lokale ledere og medarbejdere oplever tryghed og opbakning til at prioritere indsatsen – også når det indebærer at tage risici eller afprøve nye løsninger, f.eks. i relation til økonomi. Implementeringen kan ske ved, at indsatsen arbejder målrettet med at overbevise ledere om værdien af at prioritere fuldtid, f.eks. gennem businesscases og tydelig kommunikation. Det kan også ske via strategiske oplæg, sparring og videndeling, hvor ledere får redskaber til at kommunikere klart og bredt i organisationen om indsatsen. Evalueringen viser, at mange lokale ledere og

medarbejdere oplever, at det er svært at prioritere tiden til indsatsen, fordi der er mange andre opgaver, og at usikkerhed om økonomien kan medføre tilbageholdenhed.

**Realiserbarhed** – Høj: For flere ledere handler det primært om at styrke kommunikation og ledelsesopbakning. Dertil viser evalueringen, at topledere generelt allerede finder formålet relevant, når det formidles tydeligt til dem, og de præsenteres for businesscasen med gode erfaringer.

**Potentiale** – Høj: Muligheden for at prioritere indsatsen fremstår som en central barriere for mange ledere. Ved at fjerne denne barriere vurderes potentialet for øget engagement, risikovillighed og implementering som relativt højt.

### 3. Understøt lokale ledere i at opnå større tryghed i økonomistyring

MBC anbefaler, at de lokale ledere på arbejdspladserne understøttes i at få en større tryghed i arbejdet med at styre og formidle i relation til de økonomiske forhold, der følger med implementeringen og omstillingen til øget arbejdstid – herunder også vagtplanlægning. Formålet er at understøtte lederne i at udarbejde økonomiske beregninger og konsekvenser af nye arbejdsformer, så de kan skabe gennemsigtighed og tryghed for sig selv og medarbejderne i arbejdet med indsatsen. Understøttelsen kan ske forud for, under eller uafhængigt af den øvrige indsats, f.eks. gennem korte læringsmoduler, workshops med praktiske cases og beregnings- og planlægningsseksempler samt værktøjer. Derudover kan sparring med kommunens økonomi- eller lønkonsulenter styrke ledernes evne til at håndtere konkrete udfordringer. Anbefalingen bygger på, at mange lokale ledere som udgangspunkt er fagprofessionelle, som arbejder med økonomi qua deres lederrolle.

**Realiserbarhed** – Mellem: Mange lokale ledere har meget travlt, hvorfor ekstra aktiviteter kan være svære at finde tid til. Samtidig kan nogle opleve en tilbageholdenhed ift. at styrke deres økonomifaglighed, da det ikke er deres kernekompetence.

**Potentiale** – Meget høj: Ledernes tryghed og overblik i relation til de økonomiske og organisatoriske potentialer og udfordringer opleves flere steder som en væsentlig barriere for arbejdet med indsatsen, hvorfor anbefalingens potentiale vurderes højt.

### 4. Bidrag til, at kommuner fastholder projektleder- og ambassadørroller efter indsatsen

Vi anbefaler, at lokale projektledere og ambassadører, der gennem indsatsen har opbygget kapacitet og viden om arbejdet med øget arbejdstid, fastholdes. Dette for fortsat at udnytte projektlederne og ambassadørerne til at opretholde metoder og fokus gennem forankring og spredning af gode historier – både under og efter indsatsen. Formålet er at sikre, at de erfaringer og metoder, der er opbygget, ikke går tabt, men i stedet bliver brugt aktivt til at fastholde og videreudvikle arbejdet med fuldtidsdagsordenen. Implementeringen kan ske ved at understøtte, at kommunerne bevarer en lokal tovholderfunktion, der kan gennemføre mindre indsatser, sprede gode historier og videreføre netværk for projektledere og

ambassadører. Det kan også ske gennem koncepter til interne mini-indsatser og ved at øge fokus på kapacitetsopbygning, så tovholderen klædes på til at arbejde selvstændigt med metoder og erfaringer. Evalueringen viser, at projektlederfunktionen har været afgørende for fremdrift og koordinering, og at fastholdelse og spredning af viden og engagement er væsentligt for at sikre, at arbejdet med fuldtid fortsætter og forankres bredt i organisationen.

**Realiserbarhed** – *Mellem: Vurderingen bygger på, at særligt lønomkostninger kan gøre det udfordrende at fastholde projektlederfunktionen.*

**Potentiale** – *Høj: Fastholdelse og aktivering af projektledernes viden og erfaring er en central forudsætning for at kunne videreføre og forankre arbejdet med fuldtid lokalt efter indsatsens afslutning.*

## 5. Øg workshops relevans med mulighed for undervisningsdifferentiering til lokale behov

Evalueringen viser, at workshops generelt opleves som værdifulde, men mange ledere og medarbejdere efterspørger større fleksibilitet og mulighed for at tilpasse indholdet til lokale behov. Undervisningsdifferentiering kan f.eks. ske ved, at facilitatorer forud for eller under forløbet – eller på selve workshoppen – afdækker deltagerne forskellige forudsætninger og ønsker gennem dialog. Herefter kan indhold og øvelser målrettes, så nogle deltagere arbejder med konkrete løsninger og barrierer, mens andre får mere fokus på motivation, forberedelse eller teambuilding – også på samme workshop. På den måde oplever alle, at tiden bruges relevant ift. deres situation og behov.

**Realiserbarhed** – *Meget høj: Anbefalingen kan gennemføres i indsatsen isoleret og kræver ikke involvering af mange aktører, til trods for at det kræver mere forberedelse og omstillingsparathed hos de faciliterende konsulenter. Evalueringen viser dog, at indsatsens konsulenter allerede i dag i nogen udstrækning anvender denne praksis.*

**Potentiale** – *Mellem: Indsatsens oplevede relevans og effektivitet vil øges og heraf forventeligt motivationen for arbejdet. Det er dog usikkert, hvor stor betydning det kan have for den samlede virkning af indsatsen.*

## 6. Styrk forankring og kulturforandring gennem opfølgning

For at styrke forankring og kulturforandring anbefaler vi, at indsatsen udvikler og kommunikerer om opfølgingsværktøjer og koncepter, der fastholder fuldtid som et tilbagevendende tema lokalt. Formålet er at gøre indsatsen til en integreret del af arbejdspladsernes kultur og sikre, at fokus på fuldtid ikke forsvinder, når indsatsen slutter. Implementeringen kan ske gennem årshjul, dialogspil, MED-materialer og kommunikationspakker med lokale succeshistorier, som arbejdsgrupper og ledere kan bruge til at fastholde opmærksomheden og understøtte løbende dialog. Evalueringen viser, at indsatsen ofte mister momentum efter projektets afslutning, og at systematisk opfølgning

nævnes som afgørende for at fastholde de ønskede forandringer.

**Realiserbarhed** - Mellem: *Udvikling og distribution af opfølgingsværktøjer kræver begrænsede ressourcer og kan afgøres i indsatsen alene. Det kan dog være svært at sikre brugen heraf.*

**Potentiale** – Mellem: *Opfølgingsværktøjer kan bidrage væsentligt til at fastholde fokus og understøtte kulturforandring, men effekten afhænger af, at ledere og medarbejdere faktisk anvender dem i praksis.*

## 7. Kommuniker om enkle mulighedsskabende værktøjer

Vi anbefaler, at KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne overvejer at udbrede simple, virksomme greb og modeller for fleksibel arbejdstid fra indsatsen. Det kan f.eks. være pensionsberegnerne, lønberegnerne eller metoder som "elsk idéen i fem minutter", der kan igangsætte interesse og modne arbejdspladser til at prioritere arbejdet med fuldtidsdagsordenen. Derudover kan nye inspirationsmaterialer med f.eks. tværgående opgaveløsning og puljetimer understøtte dette. Formålet er at give ledere og medarbejdere let tilgængelige værktøjer, der kan omsættes direkte i praksis og skabe motivation for at arbejde videre med fuldtid. Evalueringen peger på, at indsatsen kan opleves som et stort skridt, hvorfor mindre greb til en start kan give mening.

**Realiserbarhed** – Meget høj: *Værktøjer og metoder er allerede udviklet. Opgaven vil således bestå i at formidle disse på en indbydende måde på tværs af kommuner og arbejdspladser.*

**Potentiale** – Mellem: *Selvom værktøjerne kan sætte gang i processen og gøre det lettere at tage hul på dagsordenen, afhænger virkningen meget af, at der er ledelsesopbakning til at igangsætte en reel indsats på den enkelte arbejdsplads.*

## 8. Justér indsatsens navn til "En fremtid op i tid" el.lign.

Det kan overvejes at ændre navnet på indsatsen til noget mere neutralt og motiverende navn, f.eks. "[..]op i tid". Formålet er at reducere modstand og skabe større ejerskab blandt medarbejdere ved at præsentere dagsordenen på en måde, der kræver mindre omstilling og opleves mere relevant. Dette kan implementeres ved at vælge et nyt navn. Evalueringen viser, at navnet på indsatsen kan skabe barrierer, idet medarbejdere oplever det som havende en urealistisk ambition, der særligt i starten er i modstrid med deres egne ønsker. Mange kommuner har allerede lokalt justeret navnet, hvilket indikerer, at ændringen er gennemførlig og matcher arbejdspladsernes behov.

**Realiserbarhed** - Meget høj: *Mange kommuner har allerede ændret navnet lokalt, og det kræver kun begrænsede ressourcer at justere navn og kommunikationsmateriale. Dog kan et mere neutralt navn også sænke ambitionen i kommunikationen, men matcher*

*forventeligt bedre, hvor arbejdspladserne og kommunerne er.*

**Potentiale** – Lav: *At ændre navn og styrke kommunikationen kan mindske indledende modstand og gøre det lettere at engagere medarbejdere.*

## **9. Faciliter dialog og samtænkning på tværs af fagområder**

Evalueringen viser, at der ligger store muligheder i at styrke samarbejdet både på tværs af fagområder – særligt mellem rengøringsområdet og andre faggrupper – og inden for det enkelte fagområde. Vi anbefaler, at der skabes fleksible rammer, hvor timer og opgaver kan fordeles dér, hvor behovet er størst, og hvor ressourcer kan udnyttes bedre, f.eks. gennem opgavedeling og kombinationsstillinger. Implementering kan nogle steder løses lokalt mellem ledelse, faglige organisationer og medarbejderne, men kræver andre steder mere grundlæggende samtaler om ledelsesret og økonomi, udvikling af lokale aftaler om budgetfordeling, modeller for kombinationsstillinger og netværk mellem fagområder og teams.

**Realiserbarhed** – Lav: *Det kræver omfattende dialoger internt i kommunerne om praksis, styring og økonomi, hvilket kan være ressourcekrævende og udfordrende at gennemføre i praksis.*

**Potentiale** - Meget høj: *Hvis det lykkes, kan tværfagligt samarbejde og opgavedeling, både på tværs af og inden for fagområder, fjerne væsentlige barrierer og frigøre ressourcer, særligt på rengøringsområdet, men også på tværs af andre fagområder.*

## 5.0 Metodebilag

Denne evaluering har til formål at undersøge, hvordan indsatsen ”En fremtid med fuldtid” har virket, og hvordan den er blevet implementeret og omsat i kommunernes arbejde med at øge arbejdstiden blandt medarbejdere. Derudover har evalueringen haft fokus på at identificere de faktorer, der bidrager til indsatsens succes, samt de forhold, der kan udgøre barrierer for, at indsatsen får den ønskede virkning.

Evalueringen er gennemført som en virkningsevaluering med afsæt i en forandringsteoretisk tilgang. Den forandringsteoretiske tilgang er anvendt til systematisk at analysere sammenhængen mellem indsatsens aktiviteter, de antagelser, der knytter sig til dem, og de forventede kort- og langsigtede resultater. Forandringsteorien har fungeret som analytisk ramme for både dataindsamling, analyse og har understøttet en nuanceret vurdering af, hvordan, for hvem og under hvilke betingelser indsatsen virker.

Evalueringen bygger primært på et kvalitativt datagrundlag af syv dybdegående casestudier i danske kommuner, bestående af interviews med medarbejdere, ledere, chefer, tillidsrepræsentanter og projektledere. Det kvalitative datagrundlag er suppleret med en spørgeskemaundersøgelse, dokumentanalyse af relevant materiale samt data på arbejdspladsniveau, herunder statistiske opgørelser. Dokumentanalysen omfatter bl.a. oplæg, mødemateriale og interne styringsdokumenter og har bidraget til at belyse indsatsens formelle rammer og implementering. De statistiske materialer varierer på tværs af kommuner, men giver indikationer af udviklingen i gennemsnitligt timeantal på arbejdspladserne, sygefravær, fuldtidsstillinger mv. Samlet set er de supplerende datakilder anvendt til at validere, underbygge og nuancere fund fra det kvalitative datamateriale.

### Udvælgelse af casekommuner

De syv dybdegående casestudier er foretaget blandt kommuner, der har deltaget i indsatsen på ét eller flere af de fire fagområder, som indsatsen har fokus på: ældre- og sundhedsområdet, dagtilbudsområdet, socialområdet samt rengøringsområdet. I hvert casestudie har fokus været på ét fagområde, også selvom kommunen har deltaget i indsatsen på flere områder. Denne afgrænsning er valgt for at sikre et dybdegående analytisk fokus og give et nuanceret indblik i implementeringen inden for en konkret organisatorisk og faglig kontekst.

Udvælgelsen af casekommunerne er sket strategisk med henblik på at sikre variation og analytisk bredde. Der er i udvælgelsen lagt vægt på geografisk spredning, variation i kommunestørrelse samt balanceret repræsentation af de fire fagområder. Et udvælgelseskriterium har således været, at to kommuner fra ældre- og sundhedsområdet, dagtilbudsområdet samt socialområdet og en kommune på rengøringsområdet skulle indgå.

De syv kommuner og tilhørende fagområde er herudover udvalgt på baggrund af forudgående indikationer af konstruktive erfaringer fra indsatsens projektledelse. Dette parameter er inkluderet i udvælgelsen med henblik på at fokusere evalueringen på virkningsfulde tilgange,

implementeringsgreb og organisatoriske forudsætninger, som kan bidrage til at skabe resultater i arbejdet med at øge arbejdstiden blandt medarbejdere.

Arbejdspladser og fagområder, der alene har deltaget i første runde af indsatsen, er ikke inkluderet i casestudierne, da indsatsen gennemgik væsentlige forandringer fra runde 1 til 2. Runde 1 vurderes derfor ikke at være repræsentativ for den aktuelle indsats. Projektlederne fra runde 1 indgår dog i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket bidrager med erfaringer fra de tidligere faser af indsatsen. Evalueringens analyse bevæger sig på tværs og har ikke fokus på den enkelte kommune, men illustrerer løbende fund med konkrete eksempler fra cases for kontekst. Hvor fund adskiller sig på tværs af fagområder, fremhæves dette ligeledes eksplicit.

På baggrund af ovenstående er følgende syv kommuner udvalgt til at bidrage til evalueringen:

- Aarhus Kommune, dagtilbudsområdet
- Vejen Kommune, dagtilbudsområdet
- Sønderborg Kommune, socialområdet
- Halsnæs Kommune, socialområdet
- Skanderborg Kommune, ældre- og sundhedsområdet
- Høje Taastrup Kommune, ældre- og sundhedsområdet
- Kolding Kommune, rengøringsområdet.

Interviews inden for hvert fagområde er foretaget blandt arbejdspladser udvalgt i dialog med den lokale projektleder – igen med fokus på arbejdspladser med konstruktive erfaringer.

## Interviews

Inden for hver casekommunes fagområde er gennemført individuelle interviews og fokusgruppelinterviews med fagområdechefer, ledere, medarbejdere, stedfortrædere, tillidsrepræsentanter (TR), arbejdsmiljørepræsentanter (AMR), fællestillidsrepræsentanter (FTR) samt tilknyttede projektledere. I alt er der gennemført 42 kvalitative interviews med 82 interviewpersoner.

Interviewene er primært udført ifm. med fysiske casebesøg. Hvor dette ikke har været muligt, er interviewene gennemført online over Teams. I fem ud af de syv casekommuner er interviewene gennemført som led i fysiske casebesøg. Selvom der ikke er gennemført systematiske observationer som en del af evalueringen, har de fysiske besøg bidraget til en mere uformel og situationsnær dialog samt givet mulighed for supplerende samtaler før og efter interviewene.

## Spørgeskema

Foruden interviews er som led i evalueringen gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt projektledere i de 54 deltagende kommuner. Besvarelserne blev indsamlet i perioden 19. november til 28. november 2025. I alt har 39 projektledere fra 30 kommuner besvaret spørgeskemaet, hvilket svarer til en svarprocent på 55,5 pct.

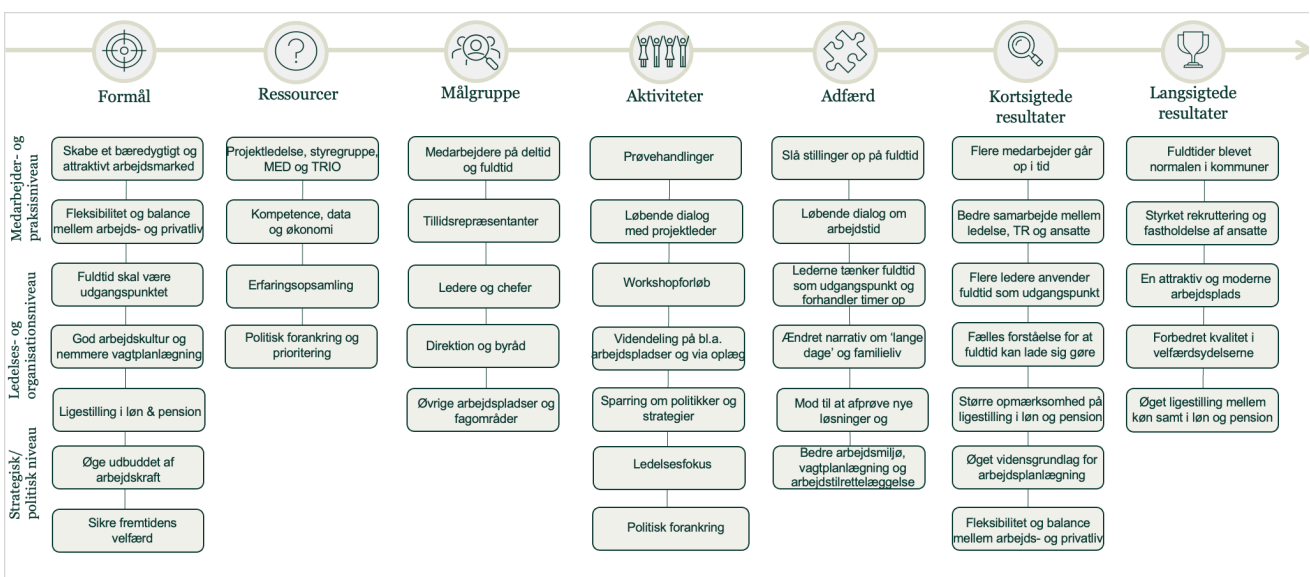
Svarene fordeler sig på tværs af flere fagområder, idet 74 pct. angiver, at de har deltaget på ældre- og sundhedsområdet, 46 pct. på socialområdet, 74 pct. på dagtilbudsområdet, 13 pct. på rengøringsområdet og 3 pct. fra tandplejen. Respondenterne har haft mulighed for at vælge flere svar, hvorfor procentsatserne ikke summerer til 100. Ift. deltagelse i indsatsens forskellige bølger angiver 33 pct. at have deltaget i bølge 1, 38 pct. i bølge 2 og 28 pct. i bølge 3 og 4. Også her har respondenterne haft mulighed for at angive flere svarmuligheder. Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden variation i omfanget af deltagende arbejdspladser på kommuneniveau. Her har 28 pct. deltaget med 1-3 arbejdspladser, 41 pct. har haft 4-6 deltagende arbejdspladser, 21 pct. har 7-12 deltagende arbejdspladser og 10 pct. har haft over 13 deltagende arbejdspladser. Ift. kommunestørrelse kommer 59 pct. af besvarelserne fra mellemstore kommuner (20-60.000 indbyggere), 28 pct. fra større kommuner (60-200.000 indbyggere), 10 pct. fra storkommuner (+200.000 indbyggere) og 3 pct. fra mindre kommuner (under 20.000 indbyggere).

### Forandringsteori og evalueringskriterier

Som led i evalueringen af indsatsen er der opstillet en forandringsteori, som tydeliggør den intenderede sammenhæng mellem indsatsens formål, målgrupper, ressourcer, aktiviteter, aktørers adfærd samt de kort- og langsigtede resultater. Forandringsteorien har herefter fungeret som et analytisk redskab, der skaber overblik over, hvordan indsatsen er tiltænkt at virke, og hvilke antagelser der ligger til grund herfor. Evalueringen har herved kunne undersøge overensstemmelsen mellem forventninger og intentioner samt den faktiske implementering og virkning.

Forandringsteorien er udviklet på baggrund af en indledende forandringsteoriworkshop med KL, Forhandlingsfællesskabet og Akademikerne.

### Forandringsteori for "En fremtid med fuldtid"



I relation til forandringsteorien er 5 evalueringskriterier opstillet for at sikre, at evalueringen sætter fokus på de væsentlige sammenhænge mellem indsatsens elementer:

- I. **Relevans:** Vurderer, om indsatsen og dens værktøjer matcher kommunernes behov, og om lokale løsninger har været relevante.
- II. **Efficiens:** Ser på hvilke ressourcer (tid, personale, økonomi) der er anvendt, og om de er brugt effektivt ift. udbyttet af indsatsen.
- III. **Samarbejde og implementering:** Fokuserer på samarbejdet mellem KL, de faglige organisationer og kommunerne, samt hvordan det har påvirket implementeringen og succes lokalt.
- IV. **Virkning:** Undersøger, om indsatsen har skabt de ønskede resultater og forandringer, hvad der virker, hvilke barrierer der findes, og hvilke løsninger kommunerne har brugt for at få flere medarbejdere op i tid.
- V. **Forbedringspotentiale:** Identificerer, hvilke dele af indsatsen der bør videreudvikles eller styrkes for at skabe større værdi og understøtte fuldtid som norm på tværs af fagområder og kommuner.

De 5 evalueringskriterier er illustreret herunder i relation til forandringsteorien for indsatsen

**Logisk model for evalueringen af "En fremtid med fuldtid".**

