

Åsmund Arup Seip, Leif E. Moland og  
Dag Olberg

---

## **Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater**

Fleksivakter, 12-timersvakter og  
samarbeidsturnus



**Fafo-rapport**  
2019:13



Åsmund Arup Seip, Leif E. Moland og Dag Olberg

## **Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater**

Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus

Fafo-rapport 2019:13

© Fafo 2019  
ISBN 978-82-324-0506-0  
ISSN 2387-6859

Omslagsbilde: Colourbox.com

# Innhold

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>Forord</b> .....   | <b>5</b>   |
| <b>Sammendrag</b> .....   | <b>7</b>   |
| <b>Summary</b> .....  | <b>14</b>  |
| <b>1 Innledning</b> .....   | <b>15</b>  |
| 1.1 Kort presentasjon av de tre prosjektene .....   | 15         |
| 1.2 Problemstillinger.....  | 15         |
| 1.3 Metode.....   | 17         |
| <b>2 Fleksivakter i kriminalomsorgen</b> .....  | <b>18</b>  |
| 2.1 Hva er fleksivakter i kriminalomsorgen?.....  | 18         |
| 2.2 Metode for evalueringen.....  | 19         |
| 2.3 Hvor mange benytter ordningen med fleksivakt? .....   | 20         |
| 2.4 Hvorfor benytter arbeidstakerne fleksivaktordningen? .....                                    | 23         |
| 2.5 Hvor belastende er arbeidet? .....  | 26         |
| 2.6 Hvor belastende er fleksivaktene? .....   | 32         |
| 2.7 Arbeidstakernes vurdering av ordningen med fleksivakter.....                                  | 38         |
| 2.8 Arbeidsgivers vurdering av fleksivaktordningen .....  | 42         |
| 2.9 Sammendrag og evaluering – kriminalomsorgen .....   | 44         |
| <b>3 12-timersvakter i Luftforsvaret</b> .....  | <b>47</b>  |
| 3.1 Overgang til 12-timersvakter ved brann-, rednings- og plasstjenesten ved tre flyplasser ..... | 47         |
| 3.2 Metode for evalueringen.....  | 48         |
| 3.3 Hvorfor ønsker arbeidstakerne å gå 12-timersvakter? .....                                     | 49         |
| 3.4 Hvor belastende er arbeidet i BRP?.....   | 51         |
| 3.5 Forholdet til kolleger og ledelse .....   | 55         |
| 3.6 12-timersvakter, familie og fritid.....   | 56         |
| 3.7 Arbeidstakernes vurdering av 12-timersvaktordningen.....                                      | 58         |
| 3.8 Arbeidsgivers vurdering av 12-timersvaktordningen .....                                       | 60         |
| 3.9 Sammendrag og evaluering – brann-, rednings- og plasstjeneste i Luftforsvaret..               | 61         |
| <b>4 Samarbeidsturnus i tolletaten</b> .....  | <b>64</b>  |
| 4.1 Bakgrunn og mål for Tolletatens arbeidstidsprosjekt.....                                      | 64         |
| 4.2 Metode og gjennomføring .....   | 65         |
| 4.3 Arbeidstidsordninger på nullpunktstadiet (2017).....  | 68         |
| 4.4 Organisering av arbeidet og arbeidsmiljø på nullpunktstadiet .....                            | 76         |
| 4.5 Hvor mange benytter samarbeidsturnusens muligheter? .....                                     | 78         |
| 4.6 Synspunkter på turnusen i henholdsvis 2017, 2018 og 2019 .....                                | 80         |
| 4.7 Oppsummerende om trivsel og turnustilfredshet .....   | 90         |
| <b>Litteratur</b> .....   | <b>100</b> |



# Forord

---

Denne rapporten er laget på oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og dokumenterer og evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater: kriminalomsorgen, Luftforsvaret og tolletaten.<sup>1</sup>

Initiativet til forsøk med arbeidstid kom fra daværende LO-leder Gerd Kristiansen, som fikk tilslutning fra statsråden i Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Statens personaldirektør og lederne i hovedsammenslutningene LO Stat, YS Stat, Unio og Akademikerne inviterte deretter etatene til å gjennomføre arbeidstidsforsøk. Fafo fikk i 2016 i oppdrag å dokumentere og evaluere de tre forsøkene, slik at kunnskap om hvilke muligheter og konsekvenser ulike arbeidstidsordninger har, kan brukes av partene, de deltakende etatene og øvrige virksomheter i staten. Evalueringen er gjennomført på bakgrunn av halvårlige prosjektsamlinger med representanter for de deltakende etatene og survey sendt på e-post til arbeidstakerne som har vært med på forsøkene.

Fafo vil rette en stor takk til Asbjørn Valheim og Kommunal- og moderniseringsdepartementet for tilretteleggingen av de regelmessige prosjektsamlingene og den nødvendige koordineringen. Vi vil også takke John Eilef Juklerød i kriminalomsorgen og Gro Kværnå i Forsvaret samt tillitsvalgte og lokale ledere som har vært med på å gjennomføre forsøkene i de to etatene, for alle innspill, rapporteringer og hjelp under gjennomføringen av evalueringen. En takk også til Gro Lene Gundelsby, Cathrine Bærem og Bodil Jørgensen Nystuen i tolletaten for godt samarbeid de tre årene prosjektet har pågått og for nyttige kommentarer til delrapporter og denne sluttrapporten. Takk til alle som har svart på spørreundersøkelsen og stilt opp i intervjuer og som har gjort det mulig å gjennomføre denne evalueringen.

Evalueringen av forsøkene har foregått fra 2016 til 2019. Den har vært ledet av Dag Olberg fram til høsten 2018, deretter av Åsmund Arup Seip. Seip har hatt hovedansvaret for rapporteringen av forsøkene som har vært gjennomført i kriminalomsorgen og i Luftforsvaret. Han har skrevet kapittel 2 og 3. Evalueringen og rapporteringen av arbeidstidsforsøket i tolletaten har vært gjennomført av Leif E. Moland, som har skrevet kapittel 4.

Oslo, april 2019

Leif E. Moland og Åsmund Arup Seip

---

<sup>1</sup> Staten Vegvesen var også invitert til å delta i prosjektet. Forsøket i Statens Vegvesen er ikke et arbeidstidsforsøk og har ikke vært omfattet av Fafos undersøkelse og er derfor ikke omtalt i denne rapporten.





# Sammendrag

---

## Overordnede problemstillinger

Denne rapporten dokumenterer og evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater.

- 1 Kriminalomsorgen – fem fengsler. Fleksivakter med inntil 15 timers arbeidstid som senere avspaseres. Fleksivaktene er frivillige.
- 2 Luftforsvaret – brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP) ved tre flystasjoner. Toskiftsordning med 12-timersvakter hele uken (24/7).
- 3 Tolletaten – Ørje tollsted. Samarbeidsturnus.

Følgende problemstillinger har stått sentralt i undersøkelsen:

- Hvilke erfaringer har de enkelte deltakerne i arbeidstidsprosjektene gjort seg?
- Hva er deltakernes holdninger til å delta i prosjektene? Hvordan vurderer de prosjektene?
- Hva er de positive og negative sidene ved arbeidstidsordningene?
- Kan prosjektene sies å være vellykket ut fra målsettingen med å sette i gang prosjektene?
- Kan prosjektene sies å være effektive ved at de positive effektene er større enn de negative effektene?
- Hvordan har arbeidstidsforsøkene påvirket arbeidsmiljøet?

## Metode

Data er samlet inn gjennom surveyer og gjennom prosjektsamlinger der prosjektledelse og representanter for både arbeidsgiver og arbeidstakere har deltatt. Våren 2017 ble det gjennomført en underveisundersøkelse som ga positive tilbakemeldinger om prosjektene og grunnlag for videre drift av forsøkene.

Høsten 2018 og i januar 2019 ble det gjennomført en avsluttende spørreundersøkelse. Disse danner grunnlaget for evalueringen sammen med data samlet inn under prosjektsamlingene og egenrapportering fra arbeidsgiversiden i prosjektene.

I denne undersøkelsen av arbeidstid kan man ikke se bort fra at svarene kan være påvirket av selve evalueringen. Svarene fra arbeidstakerne ved de tre etatene kan innebære underrapportering av belastninger ved arbeidet og negative konsekvenser av arbeidstidsordningen. I to av forsøkene har arbeidstakerne et ønske om å jobbe lange vakter og vet at undersøkelsen er en evaluering av arbeidstidsforsøket.

Evalueringen av de tre undersøkelsene er i det følgende presentert hver for seg.

## Fleksivakter i kriminalomsorgen

Arbeidstidsforsøket foregikk i fem fengsler. Fleksivakt er frivillig forlengelse av en vakt til inntil 15 timer og skal avtales individuelt mellom den enkelte arbeidstaker og arbeidstakerens nærmeste leder. Det er arbeidstakeren som skal ta initiativ til å avtale fleksivakt.

Målsettingen med arbeidstidsforsøket er blant annet å skape et godt arbeidsmiljø med reell medbestemmelse og en fleksibel arbeidstidsordning.

Undersøkelsen i kriminalomsorgen omfattet totalt 614 personer hvorav 480 svarte på e-postundersøkelsen. Det ga en samlet svarprosent på 78. Av de som svarte på undersøkelsen, var det 451 som oppga at de arbeidet turnus, og som dermed har mulighet til å jobbe fleksivakt.

Ansatte som ønsker å jobbe fleksivakt, må undertegne en avtale med arbeidsgiver om dette.

- 76 prosent oppga at de hadde undertegnet avtale om å jobbe fleksivakter.
- 62 prosent oppga at de hadde jobbet fleksivakt siste året. Dette utgjorde 280 arbeidstakere.

Blant de som ikke hadde undertegnet avtale om å jobbe fleksivakt, var det 67 prosent som svarte at de i framtiden ville vurdere å undertegne en slik avtale.

Det varierte hvor mange fleksivakter hver av de ansatte hadde jobbet. Rundt en tredjedel oppga at de hadde jobbet ti eller flere vakter i løpet av det siste året. På spørsmål om hva som er den viktigste grunnen til at de ansatte velger å gå fleksivakter, fordelte svarene seg slik:

- 1 få lengre sammenhengende friperioder (36 prosent)
- 2 få mer tid sammen med familie (25 prosent)
- 3 lang reisevei / pendling (15 prosent)
- 4 følge opp barns fritidsaktiviteter (11 prosent)
- 5 følge opp egne fritidsaktiviteter (7 prosent)
- 6 annet (4 prosent)
- 7 ikke sikker (1 prosent)

På spørsmål om belastninger knyttet til arbeidet kom det fram at flere fant arbeidet belastende. Det var imidlertid få som oppga at de opplevde fleksivaktene som en ytterligere belastning.

- 36 prosent opplever middels belastninger ved å gå den vanlige turnusen. 12 prosent svarer at belastningene er store.
- 65 prosent opplever ingen belastninger ved å gå overtid.

En større andel av de som *ikke* har jobbet fleksivakt, føler seg fysisk sliten daglig (6 prosent) og ukentlig (33 prosent) enn blant de som har jobbet fleksivakt. Blant de sistnevnte svarer 1 prosent at de føler seg fysisk slitne daglig og 14 prosent ukentlig. Tilsvarende forskjeller finner vi når vi spør de ansatte om de er psykisk/mentalt slitne etter en arbeidsdag.

Ut fra arbeidstakernes svar er det grunn til å tro at de i ganske stor grad har mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon og på den måten dempe belastningene ved jobben.

- 38 prosent sier de har ganske gode muligheter til å ha innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgavene. 8 prosent svarer at de har meget gode muligheter.
- 35 prosent sier de har ganske gode muligheter til å bestemme arbeidstempo. 5 prosent svarer at de har meget gode muligheter.
- 46 prosent sier de har ganske gode muligheter til å ta småpauser. 2 prosent svarer at de har meget gode muligheter.

Arbeidstakerne fikk spørsmål om de opplever at de er mindre effektive på jobb når de jobber fleksivakt. De fikk også spørsmål om de opplevde at kolleger var mindre effektive siste del av fleksivakten. Det er svært få som oppgir at de opplever dette.

- 68 prosent opplever ikke i det hele tatt å være mindre effektiv på jobb siste del av fleksivakten. Bare 4 prosent oppgir at de i noen grad kan oppleve dette.

På spørsmål om hvordan fleksivakter påvirker helsetilstanden, svarte de fleste enten at det *verken forbedret eller forverret* helsetilstanden eller at fleksivaktene forbedret helsetilstanden. Blant de som ikke jobbet fleksivakter, var det litt over 20 prosent som svarte at de ikke var sikre.

- 47 prosent av de som har jobbet fleksivakt, oppgir at det å jobbe fleksivakt forbedrer helsetilstanden. 49 prosent svarer at det verken forbedret eller forverret.
- 49 prosent av de som har jobbet fleksivakt, oppgir at det å jobbe fleksivakt forbedrer muligheten til å bli uthvilt. 44 prosent svarer at det verken forbedret eller forverret.

Alt i alt opplever de ansatte at forsøket med fleksivakter er vellykket. De som har jobbet fleksivakter, er gjennomgående mer positive til arbeidstidsforsøket. Blant de som ikke har jobbet fleksivakt, er det litt over en tredjedel som svarer *ikke sikker* eller *det er for tidlig å svare på*.

- 65 prosent av de som har jobbet fleksivakt, svarer at forsøket er svært vellykket.
- 18 prosent av de som ikke har jobbet fleksivakt, svarer at forsøket er svært vellykket.
- 25 prosent av alle arbeidstakerne svarer at forsøket har vært nokså vellykket.

Arbeidsgiver mener at ordningen med fleksivakt fungerer godt, og at den har forbedret muligheten til å rekruttere og beholde arbeidstakere. Arbeidsgiver oppgir at ordningen ikke medfører vesentlige kostnadsøkninger, men har et potensial for besparelser gjennom redusert overtid over tid.

Sett under ett er prosjektet effektivt selv om produktiviteten ikke øker mye, fordi de negative sidene ved prosjektet har vært små, mens de positive sidene knyttet til velferd for ansatte har vært betydelige. Prosjektet ser også ut til å ha styrket partsamarbeidet.

Samlet sett har forsøket med fleksivakter i kriminalomsorgen vært vellykket når det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø og reell medbestemmelse. Arbeidstidsordningen har også bidratt til å gi arbeidstakerne større fleksibilitet med mulighet for å styre deler av arbeidstiden. Dette er områder der forsøksmålene er nådd. Når det gjelder ansvarlig ledelse, lavere sykefravær og bedre resultater (tjenestekvalitet), er det ikke mulig å slå fast at disse målene er nådd, men det er ikke indikasjoner på at disse forholdene har utviklet seg i negativ retning.

## 12-timersvakter i Luftforsvaret

Arbeidstidsforsøket i Luftforsvaret omfatter brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP) ved tre flystasjoner. I stedet for tre skift hverdager og to skift i helger går arbeidstakerne toskiftsordning med 12-timersvakter hele uken (24/7).

Målsettingen med å endre arbeidstidsordningen er å gi arbeidstakerne innflytelse på egen arbeidstid gjennom reell medbestemmelse og bedre arbeidsmiljøet gjennom å gi en mer hensiktsmessig drift av tjenesten.

Undersøkelsen i Luftforsvaret omfattet totalt 98 personer hvorav 69 svarte på e-postundersøkelsen. Det ga en samlet svarprosent på 70. Av de som svarte på undersøkelsen, var det 65 som oppga at de arbeidet i vaktordning.

På spørsmål om hvor viktig det var for arbeidstakeren at arbeidstiden er organisert i 12-timersvakter, svarte 61 av 65 *svært viktig*. Fire svarte *noe viktig*. Det var ingen som svarte *lite viktig, ikke viktig i det hele tatt* eller *ikke sikker*. På spørsmål om hva som er den viktigste grunnen til at de ansatte velger å gå fleksivakter, fordelte svarene seg slik:

- 1 få mer tid sammen med familie (25 av 65)
- 2 få lengre sammenhengende friperioder (13 av 65)
- 3 lang reisevei / pendling (4 av 65)
- 4 følge opp barns fritidsaktiviteter (4 av 65)
- 5 følge opp egne fritidsaktiviteter (2 av 65)
- 6 annet (1 av 65)
- 7 ikke sikker (2 av 65)

Det var ingen av de spurte som ønsket en arbeidstidsordning med kortere vakter, men fem oppga at de ønsket vaktordninger som innebar lengre vakter.

På spørsmål om belastninger knyttet til arbeidet var det svært få som rapporterte at de ofte kjente seg fysisk eller psykisk/mentalt sliten etter arbeidsdagen. Ingen oppga å kjenne seg fysisk sliten daglig, én av 65 oppga å kjenne seg fysisk sliten ukentlig, elleve månedlig, 43 sjeldnere, sju aldri og tre av 65 at de ikke var sikre.

Ut fra arbeidstakernes svar er det grunn til å tro at de i ganske stor grad har mulighet til å påvirke sin arbeidssituasjon og på den måten dempe belastningene ved jobben.

- 57 av 65 sier de har meget gode eller ganske gode muligheter til å bestemme arbeidstempo.
- 61 av 65 sier de har meget gode eller ganske gode muligheter til å ta småpauser.
- 65 av 65 sier de har meget gode eller ganske gode muligheter til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis de har behov for hjelp med arbeidsoppgavene.

De ansatte opplever ikke (50 av 65) eller bare i liten grad (15 av 65) at kolleger blir mindre effektive på jobb siste del av vekten når de går 12-timersvakter.

- 49 av 65 svarer at ordningen med 12-timersvakter har forbedret helsetilstanden. 15 av 65 svarer at vaktordningen verken forbedrer eller forverrer helsetilstanden.
- 58 av 65 svarer at ordningen med 12-timersvakter har forbedret muligheten til å bli uthvilt.
- 38 av 65 synes ordningen med 12-timersvakter har redusert tidspress. 27 av 65 svarer *verken økt eller redusert tidspress*.

Arbeidstakerne er generelt positive til ordningen med 12-timersvakter, og mange mener den har forbedret forholdet mellom kolleger (54 av 65), forholdet mellom ansatte og ledelse (42 av 65) og samarbeid og medinnflytelse (38 av 65). Ordningen har også etter de ansattes mening gjort det lettere å ivareta private omsorgsforpliktelser og muligheter til å drive med fritidsinteresser.

Det er også enighet om at tjenestekvaliteten har blitt bedre. Dette er et gjennomgående syn både blant de ansatte og hos representanter for ledelsen.

- 58 av 65 svarer at 12-timersvakter har påvirket tjenestekvaliteten til det bedre.
- 63 av 65 svarer at vaktordningen har påvirket arbeidsmiljøet generelt til det bedre.

Representanter for arbeidsgiver gir uttrykk for at ordningen med 12-timersvakter har forbedret muligheten til å rekruttere og beholde medarbeidere. I sin tilbakemelding om arbeidstidsforsøket meldte arbeidsgiver at man fra arbeidsgiverhold er veldig fornøyd med prosjektet.

Samlet sett er det mye som tilsier at arbeidsmiljøet er blitt bedre. Arbeidstakerne er fornøyd, og de gir uttrykk for at arbeidshverdagen er blitt bedre for dem. Arbeidsgiver på sin side mener driften av tjenesten med 12-timersvakter blir hensiktsmessig, lettere å administrere og kan gi mindre overtidsbruk. Målsettingen med arbeidstidsprosjektet må sies å være oppnådd.

Ordningen innebærer ikke vesentlige økonomiske eller administrative ulemper. Tvert imot har arbeidsgiver gitt inntrykk av at det foreligger besparelser og forenklinger. Arbeidstakerne har gitt uttrykk for at de i det alt vesentlige bare ser positive effekter av arbeidstidsordningen, både når det gjelder helse, arbeidsmiljø og velferd i fritiden.

### **Samarbeidsturnus i Tolletaten**

Arbeidstidsforsøket i Tolletaten foregikk ved Ørje tollsted, der det ble etablert mulighet for de ansatte til innenfor visse rammer å påvirke oppsettet av turnusen, såkalt samarbeidsturnus eller ønsketurnus.

Undersøkelsen i Tolletaten ble gjennomført ved spørreundersøkelser på tre ulike tidspunkt: ved oppstart i 2017 (0-punktsundersøkelse), midtveis i 2018 og sluttundersøkelse i 2019. Antall spurte i de tre undersøkelser var i overkant av 50, og svarprosenten lå mellom 73 og 88 prosent. Det ble også gjennomført intervjuer med ledere og ansatte i 2018 og 2019.

Tollstedet har vært gjennom organisasjonsendringer i forsøksperioden. Dette har trolig påvirket de ansattes opplevelse av arbeidstidsforsøket i midtveisundersøkelsen i 2018.

Undersøkelsen viser at mange har tatt i bruk muligheten til å ønske vakter etter at forsøket ble satt i gang. Antallet deltakere økte fra 2018 til 2019.

- 32 av 47 ansatte oppgir i 2019 at de har benyttet seg av muligheten til å ønske vakter.
- 7 av disse 32 har benyttet seg av muligheten 20 eller flere ganger.

På spørsmål om ønskene er innfridd, svarer de fleste bekreftende. Det er kun de mest aktive som av og til ikke har fått alle ønsker innfridd.

De ansattes involvering i turnusplanleggingen har økt gjennom forsøksperioden. I 2019 var det bare et lite mindretall (5 av 47) som var uenig i at de ble involvert i turnusplanleggingen på en god måte. 13 av 47 svarte *verken eller*, og 1 svarte *ikke sikker*.

- 28 av 47 ansatte svarer i 2019 *helt enig* (9 ansatte) eller *delvis enig* (19 ansatte) på påstanden om at de blir involvert i turnusplanleggingen på en god måte.

Et stort flertall sier seg i 2019 helt eller delvis enig i at den turnusen de har nå, er god. Svarfordelingen er omtrent den samme som i 2017. Ettersom det var stor tilfredshet med turnusen i utgangspunktet (0-punktundersøkelsen), er det heller ikke registrert noen stor økning i tilfredshet.

De fleste som svarer på spørsmål om samarbeidsturnusen har hatt betydning for bruk av fritiden, svarer at det ikke har vært noen endring eller at de ikke er sikker. Det er imidlertid en ganske stor gruppe som mener samarbeidsturnusen har hatt positiv betydning for bruk av fritiden. Blant de som har benyttet seg av samarbeidsturnusens muligheter til å bytte vakter, er det flere som i åpne svar gir uttrykk for at balansen mellom arbeid og fritid er blitt bedre.

- 15 av 47 svarer i 2019 at samarbeidsturnusen har ført til bedre tid samme med familien. 2 av 47 svarer *til det verre*.
- 13 av 47 svarer i 2019 at samarbeidsturnusen har ført til bedre tid til oppfølging av barnas fritidsaktiviteter. 0 av 47 svarer *til det verre*.
- 19 av 47 svarer i 2019 at samarbeidsturnusen har ført til bedre tid til oppfølging av egne fritidsaktiviteter. 0 av 47 svarer *til det verre*.

Undersøkelsen viser at rundt halvparten av de ansatte ved Ørje tollsted kan føle at arbeidet er fysisk eller psykisk belastende månedlig eller oftere. Det er ikke registrert en økning i opplevde belastninger som kan tilskrives arbeidstidsforsøket.

De fleste ansatte oppgir at de har ganske gode muligheter til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet, og at de har muligheter til å ta småpauser i arbeidet. De ansatte opplever at de har gode muligheter til å få hjelp og støtte av kolleger hvis de har behov for det. Omfanget av ekstraarbeid/overtid er lite.

Alt i alt viser undersøkelsen at de ansatte trives godt med å jobbe på Ørje tollsted. Tollstedet har vært gjennom organisasjonsendringer i forsøksperioden, og dette kan ha påvirket de ansattes opplevelse av arbeidstidsforsøket. Det er likevel et flertall som mener at forsøket med samarbeidsturnus har vært vellykket.

- 26 av 47 ansatte svarer i 2019 *svært vellykket* (12 ansatte) eller *nokså vellykket* (14 ansatte) på spørsmål om hvor vellykket eller mislykket forsøket med samarbeidsturnus har vært. 13 av 47 svarer *verken eller*.
- 8 av 47 ansatte svarer i 2019 *nokså mislykket* (5 ansatte) eller *svært mislykket* (3 ansatte) på spørsmål om hvor vellykket eller mislykket forsøket med samarbeidsturnus har vært.

Arbeidsgiver i Tolletaten har tatt initiativ til å gjennomføre arbeidstidsforsøket, og har vært positiv til de resultatene som har framkommet underveis. Arbeidsstedet har ifølge arbeidsgiver ikke blitt tilført flere ressurser for å gjennomføre forsøket. I oppstartsfasen har samarbeidsturnusen gitt noe merarbeid i form av ledelse og administrasjonstid.

Samlet sett er det ved sluttevalueringen ikke registrert noen negativ utvikling i arbeidsmiljøet. Enkelte mener arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten har blitt bedre. De positive effektene av arbeidstidsforsøket er i hovedsak at ansatte har oppgitt at samarbeidsturnusen har gitt en bedre balanse mellom arbeid og fritid. Ansatte føler også at de er mer involvert i utformingen av turnusen.

Det er flere som ikke har benyttet muligheten til å ønske turnus, og det er trolig mulig å utnytte denne arbeidstidsordningen i større grad enn det som har blitt gjort innenfor dette forsøket. Det er frivillig å delta. De som har benyttet seg av anledningen til å påvirke egen turnus er gjennomgående mer fornøyd med ordningen enn de som ikke har benyttet denne anledningen. Ut fra resultatene av evalueringen er det derfor ingen grunn til ikke å fortsette og eventuelt utvide forsøket med samarbeidsturnus i Tolletaten.

# Summary

---

This report documents and evaluates three experiments with working time schemes in three government agencies.

- 1 In five prisons, the employees was given opportunity to choose to work up to 15 hours a day for later to take time off in lieu of pay. The intention was to give the employees more flexible working time.
- 2 At three airports run by the Air Force, the Fire, Rescue and Maintenance Service was organised in a two-shift scheme with 12-hour guards all week (24/7). The intention was to avoid frequent shifts and give the employees better possibility to plan and implement activities, and to ensure periods of rest.
- 3 At a Customs Station, an experiment with individually set rotation plans was carried out. The employees had a say in which days they were supposed to work. The intention was to give the employees an opportunity to influence working time.

The evaluation of the three experiments was done by exchanging experiences at regular conferences and by surveys directed toward the participating employees. The following issues have been central to the survey:

- What are the individual participants' experiences?
- What are the participants' attitudes to the experiments? How do they evaluate the experiments?
- What are the positive and negative aspects of the working time arrangements?
- Have the experiments fulfilled their goals?
- How is the efficiency of the working time schemes?
- How have the working time experiments affected the working environment?

The evaluation concludes that all three experiments with working time schemes have been highly appreciated by the employees. The negative effects are small, and the possibility to influence your own working hours seems to contribute to good a working environment. The working time schemes in the experiments seems to give the employees sufficient time to rest. In the cases where the working time is extended beyond 9 hours a day, the employer should be following employees and working environment closely to avoid a negative development.



# 1 Innledning

---

Denne rapporten dokumenterer og evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater. Etter initiativ fra daværende LO-leder Gerd Kristiansen og med tilslutning fra statsråden i Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) har staten ved personaldirektør og lederne i hovedsammenslutningene LO Stat, YS Stat, Unio og Akademikerne (de sentrale partene) invitert til arbeidstidsforsøk i kriminalomsorgen, Luftforsvaret og tolletaten.<sup>2</sup>

Forsøkene i de tre etatene dreier seg om forsøk med arbeidstidsordninger som avviker fra det som er vanlig i staten. Forsøkene er godkjent av de sentrale partene.

Det har vært et mål for de sentrale partene i staten å gi ansatte større mulighet til å påvirke egen arbeidstid. Fafo fikk i 2016 i oppdrag å dokumentere og evaluere de tre forsøkene slik at kunnskap om hvilke muligheter og konsekvenser ulike arbeidstidsordninger har, kan brukes av de deltakende etatene og øvrige virksomheter i staten.

## 1.1 Kort presentasjon av de tre prosjektene

Fleksivakter i kriminalomsorgen er en omfordeling av arbeidstid der arbeidstaker jobber vakter på inntil 15 timer for senere å avspasere. Fleksivakt er frivillig og skal avtales individuelt mellom den enkelte arbeidstaker og arbeidstakerens nærmeste leder. Det er arbeidstakeren som skal ta initiativ til å avtale fleksivakt.

Arbeidstidsforsøket i Luftforsvaret omfatter brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP). Dette er beredskaps- og vedlikeholdstjenester knyttet til flystasjoner som opereres av Forsvaret. Arbeidstidsforsøket innebærer at arbeidstakerne i stedet for å arbeide på en treskiftsordning hverdager og toskiftsordning i helger går toskiftsordning med 12-timersvakter hele uken (24/7).

Arbeidstidsforsøket i tolletaten foregikk ved Ørje tollsted der det ble etablert mulighet for de ansatte til innenfor visse rammer å påvirke oppsettet av turnusen, såkalt samarbeidsturnus eller ønsketurnus.

Denne rapporten er lagt opp slik at kapitlene som gjelder de ulike prosjektene, kan leses hver for seg. En nærmere redegjørelse for de ulike prosjektene finnes derfor i kapittel 2, 3 og 4.

## 1.2 Problemstillinger

Arbeidstid reguleres ved lov gjennom arbeidsmiljøloven. Arbeidsmiljøloven er en vernelov som skal sikre arbeidstakerne vern mot helseskadelig arbeid og sikre arbeidstakerne en balanse mellom arbeid og fritid som også ivaretar arbeidstakernes velferd. Formålet med loven er i tillegg å sikre et arbeidsmiljø som er helsefremmende og gir en meningsfull arbeidssituasjon.

I tillegg til arbeidsmiljøloven reguleres arbeidstid i tariffavtaler. Skal man fravike bestemmelsene i tariffavtalene, kreves det enighet mellom partene i tariffavtalen.

---

<sup>2</sup> Statens vegvesen var også invitert til å delta i prosjektet. Forsøket i Statens vegvesen er ikke et arbeidstidsforsøk og har ikke vært omfattet av Fafos undersøkelse og er derfor ikke omtalt i denne rapporten.

Arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstid er laget slik at arbeidstiden skal kunne tilpasses ulike typer arbeid og ulike typer virksomhet. Det finnes noen typer virksomhet som er unntatt fra loven, og loven er slik utformet at arbeidsgiver og arbeidstaker, eller arbeidsgiver og tillitsvalgte, kan avtale en arbeidstid som ligger utenfor de rammene arbeidsgiver alene kan pålegge arbeidstakerne. I tillegg kan Arbeidstilsynet gi dispensasjon fra enkelte bestemmelser, og fagforening med innstillingsrett (store organisasjoner) kan inngå tariffavtale med arbeidsgiver om å fravike flere av bestemmelsene. Samlet sett skal lovreguleringene av arbeidstid sikre mulighet til å tilpasse arbeidstiden etter arbeidets art samtidig som dette ikke går på akkord med vernehensynet.

Arbeidstidsforsøket både i kriminalomsorgen og i BRP i Luftforsvaret innebærer at arbeidstakerne kan gå lange vakter. I kriminalomsorgen vil en arbeidsøkt kunne bli på 15 timer. I BRP i Luftforsvaret vil normalvaktene være på 12 timer. Forskning har vist at arbeidstidsordninger som innebærer skiftarbeid, nattarbeid og lange arbeidstider kan gi arbeidstakerne store belastninger med risiko for arbeidsskader og ulykker.<sup>3</sup> En litteraturstudie gjennomført av Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har vist at det er holdepunkter for at både lengre arbeidsøkter, nattarbeid og roterende skift påvirker risikoen for skader og ulykker i arbeidslivet. Risikoen er særlig stor ved arbeidsøkter over 12 timer.<sup>4</sup> Risikoen for sykdom, som risiko for å dø av hjerte- og karsykdommer, øker også. Økt risiko for sykdom og ulykker gir derfor grunn til å være restriktiv og ekstra oppmerksom når lengden på arbeidsøktene øker.

På den annen side vil arbeidsoppgavene og arbeidshverdagen kunne variere sterkt fra yrke til yrke og fra virksomhet til virksomhet. Undersøkelser har vist at hvile er viktig for å unngå helseskader av arbeid, og at økt hvile kan virke kompenserende dersom arbeidet er belastende. I virksomheter der ansatte har innflytelse over egen arbeidssituasjon, mulighet for lengre hvileperioder eller variasjon i arbeidsoppgaver, vil dette kunne virke kompenserende for lange arbeidsøkter.

Denne rapporten bygger på spørreundersøkelser gjennomført i de virksomhetene som har deltatt i de tre arbeidstidsforsøkene. Vi har også innhentet informasjon fra arbeidsgiverrepresentanter og fra tillitsvalgte som har deltatt i prosjektsamlinger i Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Følgende problemstillinger har stått sentralt i undersøkelsen:

- Hvilke erfaringer har de enkelte deltakerne i arbeidstidsprosjektene gjort seg?
- Hva er deltakernes holdninger til å delta i prosjektene? Hvordan vurderer de prosjektene?
- Hva er de positive og negative sidene ved arbeidstidsordningene?
- Kan prosjektene sies å være vellykkede ut fra målsettingen med å sette i gang prosjektene?
- Kan prosjektene sies å være effektive ved at de positive effektene er større enn de negative effektene?
- Hvordan har arbeidstidsforsøkene påvirket arbeidsmiljøet?

---

<sup>3</sup> NOU 2016: 1 Arbeidstidsutvalget. Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet, s. 128.

<sup>4</sup> Lie mfl. (2014): Arbeidstid og helse – oppdatering av en systematisk litteraturstudie, STAMI-rapport nr. 1, 2014, s. 8, 47.

### 1.3 Metode

Fafos oppdrag med å dokumentere og evaluere de tre arbeidstidsforsøkene i staten ble igangsatt i 2016 og avsluttes første kvartal 2019. I denne perioden har det blitt avviklet regelmessige prosjektsamlinger i Kommunal- og moderniseringsdepartementets regi, i gjennomsnitt to per år. På samlingene har virksomhetene lagt fram muntlige rapporter fra forsøksprosjektene, og erfaringer har blitt delt og diskutert. Under prosjektsamlingen i juni 2018 fikk deltakervirksomhetene, både arbeidsgivere og tillitsvalgte, anledning til å gi en skriftlig eller muntlig evaluering av arbeidstidsforsøket ut fra eget perspektiv. Tema for evalueringen skulle være forhold knyttet til administrasjon av ordningen, økonomi og drift/tjenestekvalitet. Der det er gjort rede for det, er disse evalueringene brukt som innspill til denne rapporten.

Våren 2017 ble det gjennomført en underveisundersøkelse med en spørreundersøkelse både i kriminalomsorgen og i BRP i Luftforsvaret. Et formål med denne underveisundersøkelsen var å sikre at arbeidstakerne var positive til fortsatt deltakelse i arbeidstidsprosjektene, og at deltakelsen ble opplevd å være frivillig. Fafo presenterte funn fra underveisundersøkelsen på en prosjektsamling og leverte en intern underveisrapport til oppdragsgiver og virksomhetene.

Arbeidstidsforsøket i tolletaten kom noe senere i gang enn de to andre prosjektene. Det ble inngått en egen avtale med tolletaten om bistand ved oppstart av prosjektet. En egen undersøkelse (survey) ble gjennomført i forbindelse med oppstart av arbeidstidsforsøket i april 2017, og resultatene fra denne undersøkelsen ble også presentert på prosjektsamlingen og i rapporten til oppdragsgiver.

Høsten 2018 ble det gjennomført en avsluttende spørreundersøkelse i kriminalomsorgen og i BRP i Luftforsvaret. En tilsvarende undersøkelse i tolletaten gikk ut i januar 2019. Det er disse undersøkelsene som danner hovedgrunnlaget for evalueringen av de tre arbeidstidsforsøkene. De enkelte metodeavsnittene i kapitlene som omfatter de enkelte arbeidstidsforsøkene, gir mer utfyllende informasjon om hvem som deltok i de tre undersøkelsene, og hva som var svarprosenten.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet og godkjent i henhold til personopplysningsforskriften.

## 2 Fleksivakter i kriminalomsorgen

---

Ett av arbeidstidsforsøkene i staten har vært et forsøk med såkalte «fleksivakter» i kriminalomsorgen. Kriminalomsorgen fikk innvilget søknad om å prøve ut en utvidelse av de ordinære arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven § 10-5 første og annet ledd, som dreier seg om gjennomsnittsberegning av arbeidstiden, med hjemmel i arbeidsmiljølovens § 10-12 fjerde ledd som krever at det inngås avtale med en større fagforening (fagforening med innstillingsrett etter arbeidstvistloven § 39). Det kreves også unntak fra hovedtariffavtalen i staten.

### 2.1 Hva er fleksivakter i kriminalomsorgen?

Fleksivakter er en omfordeling av arbeidstid der arbeidstaker jobber inntil 15 timer for senere å avspasere. Fleksivakt er frivillig og skal avtales individuelt mellom den enkelte arbeidstaker og arbeidstakerens nærmeste leder. Det er arbeidstakeren som skal ta initiativ til å avtale fleksivakt.

Det er bare ansatte i turnusordning som omfattes av ordningen. De må inngå avtale om å gå fleksivakt og kan da jobbe inntil to fleksivakter i uka og inntil seks fleksivakter i måneden.

Fengselsbetjenter ivaretar sikkerheten både for ansatte og innsatte, og arbeidsoppgavene kan være visitering av celler, vekke innsatte og låse ut og inn til måltider eller når innsatte skal på jobb, studier, fellesskap og luftinger. Fengselsbetjenter følger også de innsatte til ulike steder på innsiden av murene eller ved transport på utsiden. Arbeidsoppgavene kan også omfatte bistand til innsatte som skal ha kontakt med institusjoner utenfor fengselet.

Målsettingen med arbeidstidsforsøket er at

«Forsøket skal bidra til et godt arbeidsmiljø med reell medbestemmelse, fleksibel arbeidstidsordning, god og ansvarlig ledelse, lavere sykefravær og bedre resultater i utvalgte enheter med turnusarbeid i kriminalomsorgen.»<sup>5</sup>

I virksomheten ledes prosjektet av en partssammensatt gruppe bestående av både tillitsvalgte og representanter for ledelsen. Følgende rammer gjelder for prosjektet:

- Den maksimale daglige arbeidstiden skal ikke overstige 15 timer inklusive overlappingstid hvorav 2 timer skal være mindre belastende arbeid.
- Det er ikke anledning til å arbeide overtid etter de 15 timene inklusive overlappingstid. Dette gjelder selv om det for institusjonen er gitt dispensasjon til å benytte inntil 16 timer ved pålagt overtid.
- Det påløper ordinære variable turnustillegg.
- Det skal dersom det er mulig og den ansatte ønsker det, arbeides på to ulike tjenesteposteringer i løpet av den totale arbeidstiden.
- Avtalen kan benyttes to ganger per uke og maksimalt seks ganger per løpende fire-ukers periode.

---

<sup>5</sup> Kriminalomsorgen, redegjørelse for innretning, status m.m., lagt fram i møte i Kommunal- og moderniseringsdepartementet 19.10.2016.

- Det skal være mulig for partene i ettertid å ha innsyn i arbeidstidene for å se faktisk arbeidstid, hviletid og fritid.
- Det er frivillig å delta i forsøksvirksomheten for den enkelte arbeidstaker. Deltaelse skal avtales skriftlig.
- Omfordeling av arbeidstid (fleksivakter) er frivillig for den tilsatte i hvert enkelt tilfelle.

Følgende institusjoner i kriminalomsorgen er omfattet av forsøket:

- Ullersmo fengsel
- Ila fengsel og forvaringsanstalt
- Oslo fengsel
- Bjørgvin fengsel
- Telemark fengsel

Forsøket startet opp i 2016 og skal avsluttes våren 2019. Da vil partene avgjøre om arbeidstidsordningen skal fortsettes på mer permanent basis.

## 2.2 Metode for evalueringen

Evalueringen av forsøksprosjektet til kriminalomsorgen startet i 2016 og har foregått i et felles evalueringsprosjekt med to andre forsøk med arbeidstidsordninger, i Luftforsvaret og i tolletaten. Det har blitt gjennomført felles evaluerings- og oppfølgings-samlinger for deltakerprosjektene to ganger i året i Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Disse samlingene/workshops har blitt brukt til erfaringsutveksling mellom prosjektene og innsamling av informasjon om forsøksprosjektene. Samlingene har også blitt brukt til presentasjon av underveisundersøkelser og drøfting av funn fra disse.

I 2017 ble det gjennomført en underveisundersøkelse av forsøksprosjektet i kriminalomsorgen. Det ble sent ut en survey på e-post til 641 respondenter i de fem enhetene som har vært med i forsøket i kriminalomsorgen. Etter tre uker var det kommet inn 163 svar, noe som ga en svarprosent på 25. Denne undersøkelsen ble utført som et pilotprosjekt for å prøve ut spørsmål og innretning på surveyen. Resultater fra undersøkelsen ble presentert og drøftet på en prosjektsamling i Kommunal- og moderniseringsdepartementet i mai 2017. Selv om svarprosenten var lav, ga resultatene en indikasjon på at forsøket i kriminalomsorgen var godt mottatt og ble vurdert som vellykket så langt. Erfaringene fra underveisundersøkelsen, ikke minst erfaringene knyttet til utsending av e-poster og datasikkerheten i kriminalomsorgen, var av stor betydning for den avsluttende undersøkelsen der svarprosenten ble langt bedre.

Den avsluttende surveyundersøkelsen ble sent ut 5. november 2018 med påminnelser 16. november og 23. november. Undersøkelsen ble avsluttet 28. november. Undersøkelsen i kriminalomsorgen ble sendt ut til 614 personer, vi fikk 480 svar. Det ga en samlet svarprosent på 78. Tabell 2.1 viser svarprosenten fordelt på de ulike enhetene i kriminalomsorgen.

Tabell 2.1 Antall svar og svarprosent for de ulike enhetene i kriminalomsorgen.

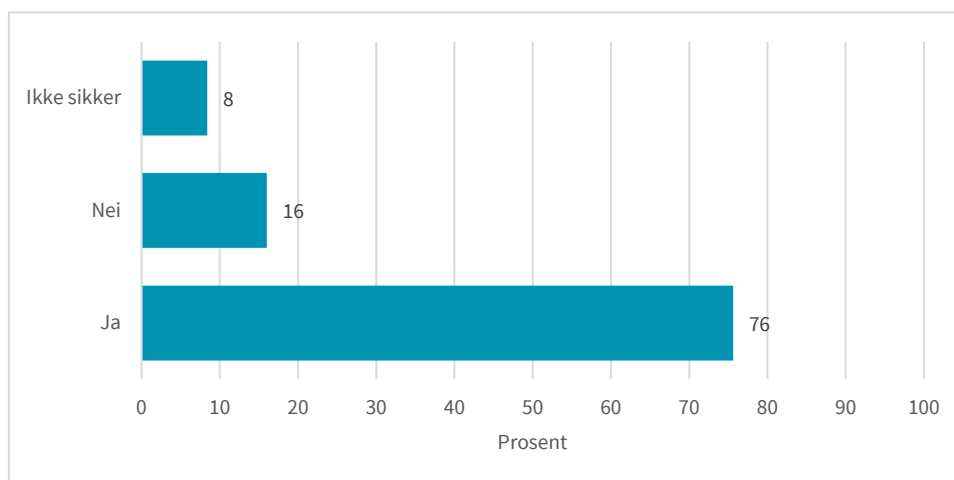
|                  | Svarprosent |
|------------------|-------------|
| Bjørgvn fengsel  | 82 %        |
| Ila fengsel      | 85 %        |
| Oslo fengsel     | 77 %        |
| Skien fengsel    | 91 %        |
| Ullersmo fengsel | 69 %        |
| Total            | 78 %        |

### 2.3 Hvor mange benytter ordningen med fleksivakt?

Er det slik at alle ansatte går fleksivakt? Blant de 480 ansatte som fikk spørreskjema, var det 451 som oppga at de arbeider turnus, og 29 som oppga at de arbeider dagtid. Det er bare arbeidstakere som arbeider turnus, som har mulighet til å gå fleksivakt. For å kunne gå fleksivakt må man i tillegg ha undertegnet avtale om dette.

De ansatte som arbeider turnus, fikk spørsmål om de har undertegnet avtale som gir anledning til å jobbe fleksivakter. Som det framgår av figur 2.1, sier 76 prosent av de som har muligheten til å inngå avtale om fleksivakt, at de har gjort dette.

Figur 2.1 Ved ditt arbeidsted er det mulig å inngå avtale som gir anledning til å jobbe fleksivakter. Har du undertegnet en slik avtale? N = 451.



Selv om det er mange som har oppgitt at de har inngått avtale om å jobbe fleksivakt, er det ikke alle som faktisk har jobbet slik vakt. Samtidig er det noen som mener de ikke har inngått avtale, men som likevel sier de har jobbet fleksivakt.

Tabell 2.2 gir en oversikt over hvor mange som har svart *ja*, *nei* og *ikke sikker* på spørsmål om de har inngått avtale, og på spørsmål om de har jobbet fleksivakt. Som vi ser, er det 257 personer som vet de har avtale, og som har jobbet fleksivakt. Det er også åtte personer som mener de ikke har inngått avtale om fleksivakt, men som likevel oppgir at de har jobbet fleksivakt. Noen er usikre på om de har avtale, mens andre er usikre på om de har jobbet fleksivakt.

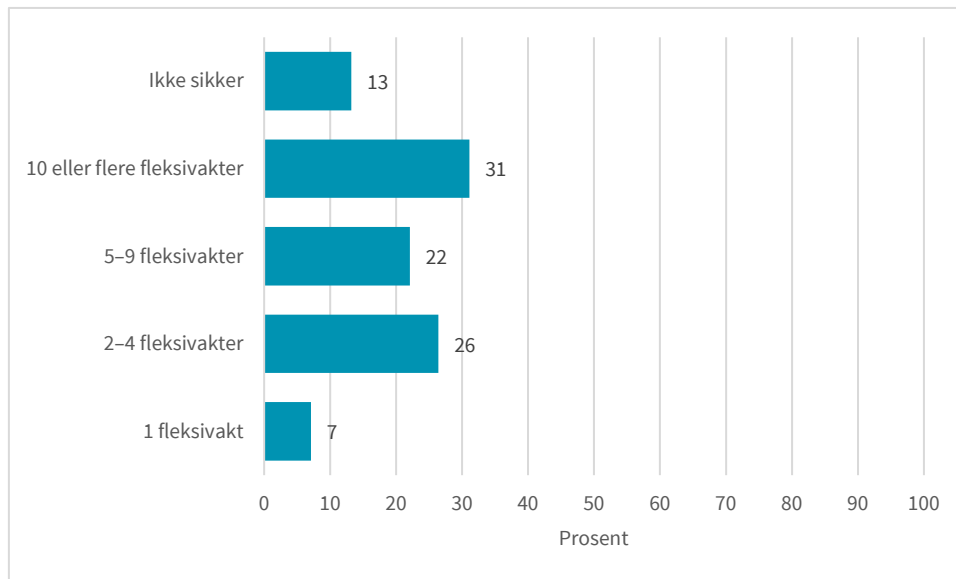
Tabell 2.2 Krysstabell: Har du i løpet av det siste året jobbet fleksivakt? \* Ved ditt arbeidsted er det mulig å inngå avtale som gir anledning til å jobbe fleksivakter. Har du undertegnet en slik avtale? Antall ansatte som arbeider turnus.

|   |             | Har du undertegnet avtale om fleksivakter? |     |             |       |
|---|-------------|--|-----|-------------|-------|
|   |             | Ja   | Nei | Ikke sikker | Total |
| Har du i løpet av det siste året jobbet fleksivakt? | Ja          | 257  | 8   | 15          | 280   |
|   | Nei         | 75   | 62  | 22          | 159   |
|   | Ikke sikker | 9  | 2   | 1           | 12    |
| <b>Total</b>  |             | 341  | 72  | 38          | 451   |

I undersøkelsen er det til sammen 280 personer som sier de har jobbet fleksivakt. Det utgjør 62 prosent av alle som arbeider turnus. I tillegg er det noen som ikke er helt sikre på om de har jobbet fleksivakt.

Det varierer hvor ofte hver enkelt har jobbet fleksivakt. Figur 2.2 viser at 31 prosent av de som har jobbet fleksivakt, har gjort det ti eller flere ganger det siste året. Dette er en gruppe som bruker ordningen hyppig, og som vi skal se åpenbart trives med å jobbe fleksivakt. Det er også ganske mange som har jobbet to til fire eller fem til ni fleksivakter. 7 prosent har bare jobbet én fleksivakt.

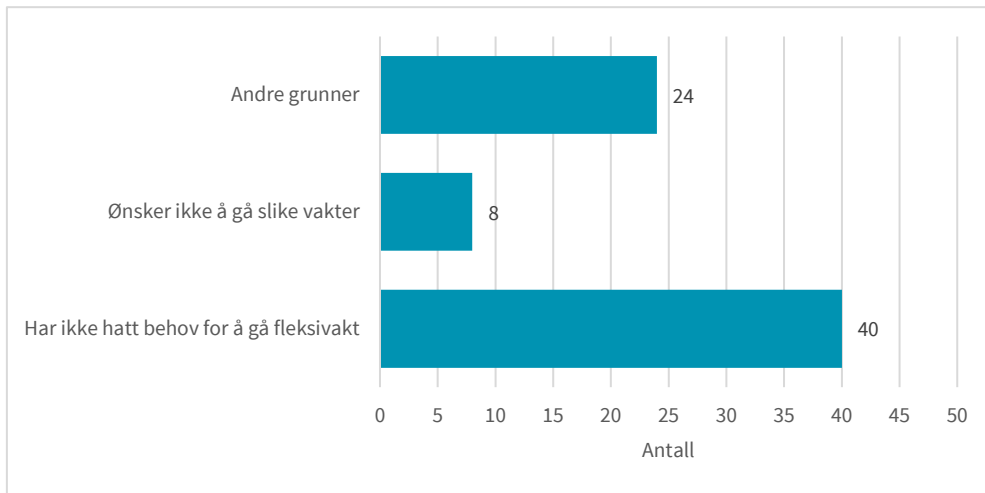
Figur 2.2 Hvor mange fleksivakter har du jobbet det siste året? N = 280.



### Ikke alle kjenner til eller benytter ordningen

Til sammen var det 24 prosent av de ansatte som arbeider turnus, som svarte at de ikke har inngått avtale om å gå fleksivakt. Til sammen utgjør dette 72 personer. På spørsmål om hvorfor de ikke har inngått avtale, svarer over halvparten at de ikke har hatt behov for å gå fleksivakt. Figur 2.3 viser at det bare er åtte personer som sier de ikke ønsker å gå slike vakter.

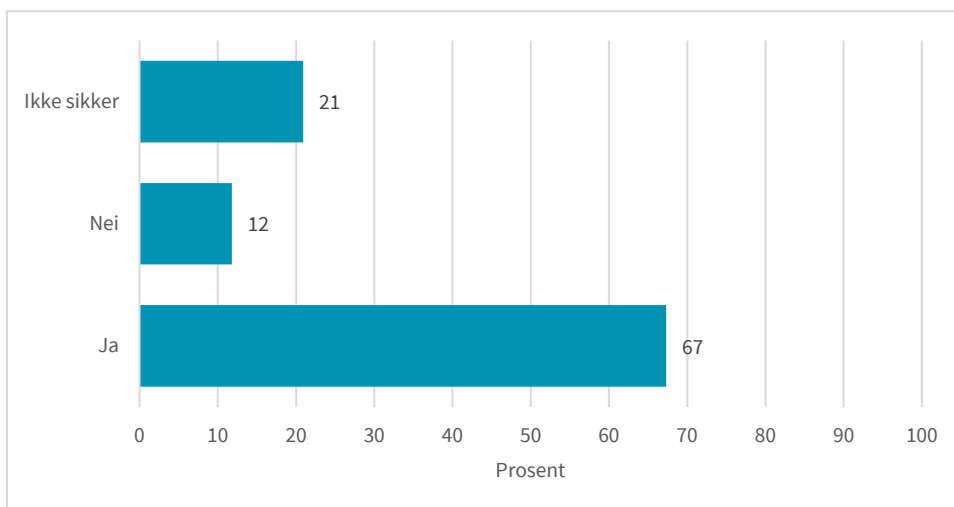
Figur 2.3 Hva er grunnen til at du ikke har undertegnet avtale om å gå fleksivakt? Ansatte som oppgir at de ikke har undertegnet avtale om å gå fleksivakt. Antall. N = 72.



Blant de 24 personene som svarer at det er andre grunner til at de ikke har inngått avtale om å gå fleksivakt, svarer 13 personer på et åpent spørsmål at de «ikke har fått tilbud om det», «ikke har blitt informert om muligheten» eller at de har byttet jobb eller vært i permisjon og derfor ikke har fått tilbud om å skrive under avtale om å gå fleksivakt. Det vil si at rundt 2,5 prosent av de ansatte opplever at de ikke har fått tilbud om å gå fleksivakt.

På spørsmål til de ansatte som ikke har undertegnet avtale om å gå fleksivakt, om de i fremtiden vil vurdere å inngå slik avtale, svarer 67 prosent at de vil vurdere dette. En liten gruppe blant disse oppgir at de allerede har jobbet fleksivakt. Som det framgår av figur 2.4, svarer 12 prosent *nei* på spørsmålet om de vil vurdere å undertegne avtale om fleksivakt, mens 21 prosent svarer at de ikke er sikre. Det er altså 7,5 prosent av alle som er med i undersøkelsen, som svarer at de ikke har inngått avtale om å gå fleksivakt, og som ikke i fremtiden vil vurdere å undertegne slik avtale, eller ikke er sikre på dette.

Figur 2.4 Vil du i fremtiden vurdere å undertegne avtale om å gå fleksivakt? Ansatte som oppgir at de ikke har undertegnet avtale om å gå fleksivakt. Andel. N = 110.



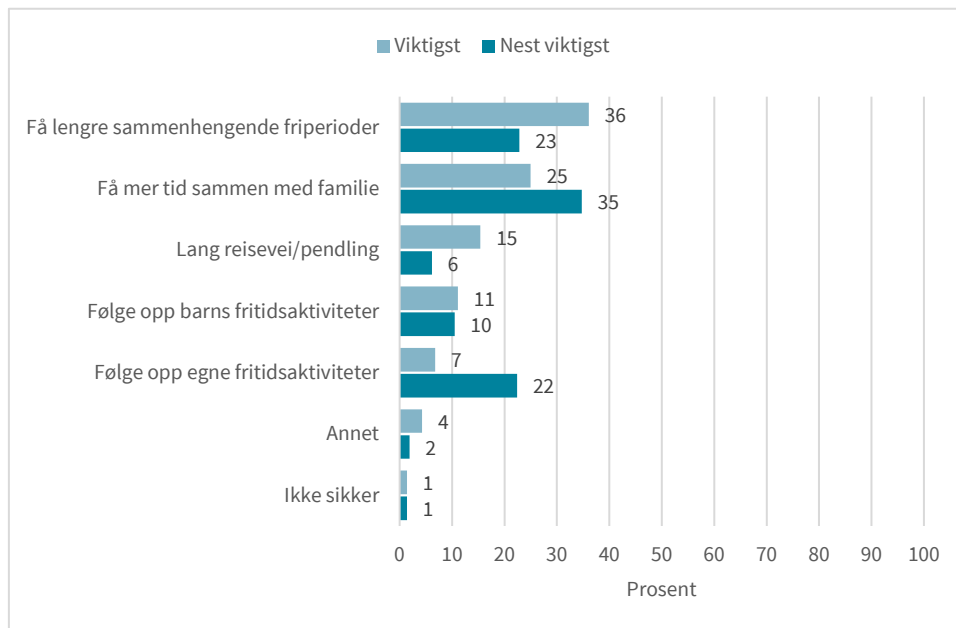


## 2.4 Hvorfor benytter arbeidstakerne fleksivaktordningen?

Det kan være ulike grunner til at en arbeidstaker ønsker å jobbe fleksivakt. Når vi spør de som har jobbet fleksivakt det siste året, hva som er den viktigste grunnen til at de har valgt å jobbe fleksivakt, svarer 36 prosent at det er for å få lengre sammenhengende friperioder. I figur 2.5 ser vi hva de ansatte oppgir er den viktigste grunnen og den nest viktigste grunnen til at de har valgt å gå fleksivakt.<sup>6</sup>

På spørsmål om den viktigste grunnen velger 25 prosent å svare at det gir dem mer tid sammen med familien. De to viktigste begrunnelsene er relativt generelle. Det er også disse to de fleste velger når de blir spurt om hva som er den nest viktigste grunnen til å gå fleksivakt. Sammenhengende fritid kan være viktig for arbeidstakere som av og til må jobbe i helgene. Det kan også gi mer tid til samvær med familien. Den tredje viktigste grunnen, av de grunnene som er listet opp i spørsmålet, er lang reisevei og pendling. Dersom arbeidstakeren har lang vei til arbeidet, og mye tid går med til pendling, kan det være en fordel å få noe mer konsentrert arbeidstid. Det gir færre arbeidsreiser. 15 prosent av de spurte har angitt at dette er den viktigste grunnen for å jobbe fleksivakt.

Figur 2.5 Hva er den viktigste grunnen til at du har valgt å gå fleksivakter? Hva er den nest viktigste grunnen til at du har valgt å gå fleksivakter? N = 280, N = 210.



4 prosent av de spurte oppgir at det er andre årsaker enn de nevnte som er viktigst for at de går fleksivakt. Disse fikk spørsmål om å skrive ned hva som var deres viktigste grunn til å gå fleksivakt. Blant svarene er det tre som viser til helse eller behovet for å ha kontakt med helsevesenet:

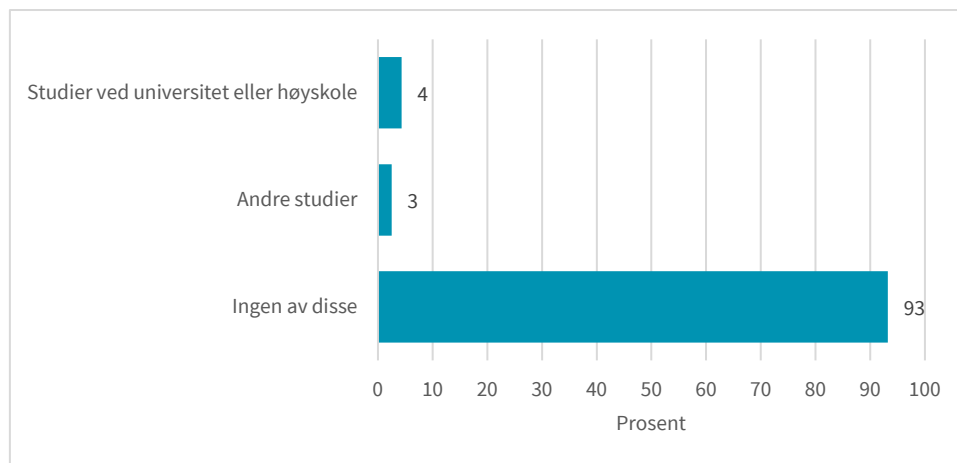
«Tilpasse friperioder med oppfølging av helsetjeneste som leger og fysioterapi som jeg er hos 2-3 ganger i uka.» (Q5fritekst)

<sup>6</sup> I svarene på spørsmål om hva som er nest viktigste grunn til å gå fleksivakt, har mange oppgitt samme grunn som under spørsmålet om hva som er viktigste grunn. Disse (bortsett fra de som har svart *ikke sikker* eller *annet*) er tatt ut av materialet (missing), og utvalget er derfor noe mindre for dette spørsmålet. Dette har imidlertid ikke påvirket fordelingen på svaralternativer nevneverdig.

Arbeidstakere som jobber turnus, vil vanligvis ikke ha en helt fast rytme i arbeidstiden. Én uke kan arbeidstiden legges til torsdag kveld, en annen uke kan den havne på onsdag kveld. Dette kan gjøre det vanskelig å delta i fritidsaktiviteter som er lagt til faste dager. Det kan også være en utfordring å følge opp barn som deltar i fritidsaktiviteter. Gjennom ordningen med fleksivakt kan ansatte i større grad påvirke sin egen arbeidstid, og de kan foreta bytter når arbeidstiden på grunn av turnusen legges til tidspunkter der det foregår fritidsaktiviteter eller barn trenger oppfølging. Til sammen 18 prosent av de som har jobbet fleksivakt, oppgir at oppfølging av egne eller barnas fritidsaktiviteter er den viktigste grunnen til å gå slike vakter, og til sammen 34 prosent oppgir at dette er den nest viktigste grunnen til å gå fleksivakter.

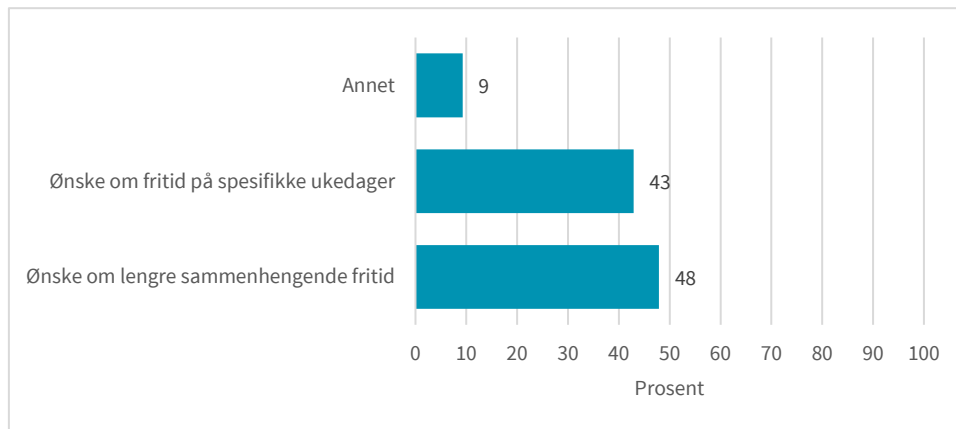
I dagens arbeidsliv legges det stor vekt på at det bør legges til rette slik at arbeidstakerne kan ta etter- og videreutdanning. Fleksibel arbeidstid kan være et virkemiddel som legger til rette for dette. For å få vite om friperiodene som genereres av fleksivaktene, ble brukt til studier, spurte vi de som har jobbet fleksivakt, om dette. Figur 2.6 viser at 4 prosent av arbeidstakerne som jobber fleksivakt, sier de bruker friperiodene til studier ved universitet eller høyskole. Til sammen er det 7 prosent som bruker friperiodene til en eller annen form for studier.

Figur 2.6 Bruker du friperiodene til noe av det følgende? N = 280.



For å få vite hvor viktig det er for de ansatte å kunne få fri på spesifikke ukedager, spurte vi hva som var viktigst for dem da de valgte å gå fleksivakt sist gang. Figur 2.7 viser at for rundt halvparten var det viktigst å få en sammenhengende fritidsperiode, mens 43 prosent gjerne ville ha fri på en spesifikk ukedag.

Figur 2.7 Hva var viktigst for deg da du valgte å gå fleksivakt sist gang? N = 280.



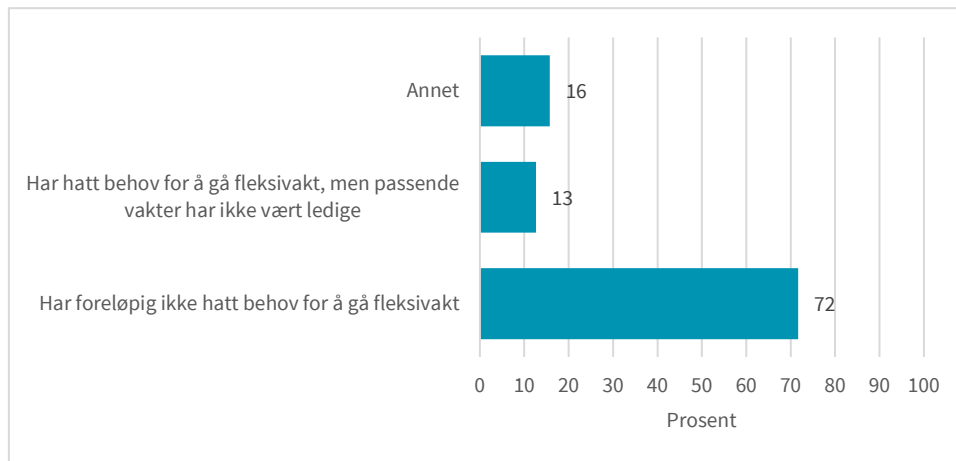
Vi åpnet også her for at de spurte kunne oppgi andre grunner og skrive ned dette i et åpent svar. Begrunnelsene varierer. Mange oppgir at de trengte fri akkurat den dagen for å gå til lege, delta i et familiearrangement eller spille en fotballkamp. Det er også tre stykker som oppgir at de hadde byttet vakt med en kollega som trengte fri akkurat den dagen. Fleksivaktordningen gir med andre ord fleksibilitet og mulighet for ansatte til å hjelpe hverandre gjennom å bytte vakter når noen trenger å få fri en spesiell dag. Her er noen eksempler på hva som var viktig for ansatte sist gang de jobbet fleksivakt:

- «Aktivitet i barnehagen som gjorde at jeg tok en fleksivakt for å få fri til denne aktiviteten.»
- «Annen ansatt spurte meg om bytte.»
- «Besøke min mor som bor 50 mil unna meg.»
- «Helt avgjørende ordning for en aleneforsørger for to mindreårige barn.»
- «Ønsket fri for å være med på fotballkamp med ungen.» (Alle svar Q7fritekst)

### De som ikke har gått fleksivakter ennå

Det er en gruppe på 159 ansatte som har inngått avtale om å jobbe fleksivakt, men som ennå ikke har gjort det. Figur 2.8 viser hva disse svarer på spørsmål om hva grunnen er til at de ikke har benyttet anledningen til å gå fleksivakt. 72 prosent svarer at de ikke har hatt behov. 13 prosent svarer at de har hatt et behov, men at det ikke har vært passende vakter ledig.

Figur 2.8 Hva er grunnen til at du ikke har benyttet anledningen til å gå fleksivakt? N = 159.



Det er en gruppe på 25 ansatte, 16 prosent av de som ikke har benyttet anledningen til å jobbe fleksivakt, som oppgir at det er andre grunner til at de ikke har jobbet slik vakt. De fleste av disse har ulike former for personlige grunner (sykemeldt, permisjon eller liknende) for ikke å ha jobbet fleksivakt, mens enkelte sier de ikke kjenner til ordningen eller ikke har blitt informert om dette. Tre til fire ansatte har imidlertid begrunnelser som trekker fram negative sider ved ordningen eller forhold de oppfatter som problematiske eller begrensende:

«Avtalen gir for lite tilbake i forhold til hva jeg gir. Dessuten medfører det en ekstra belastning på mine kollegaer ved at kvilestidsbestemmelsen medfører at en må gå fra jobb før vekten er over.»

«Det er ikke lagt opp til at det er mulig å jobbe fleksivakter. Problemet er at det er vanskelig å ta ut fri i etterkant.»

«Mener 15 timer på jobb er for lenge.»

«Vaktene har ikke blitt godkjent av tjenesteoppsett.» (Alle svar Q10fritekst)

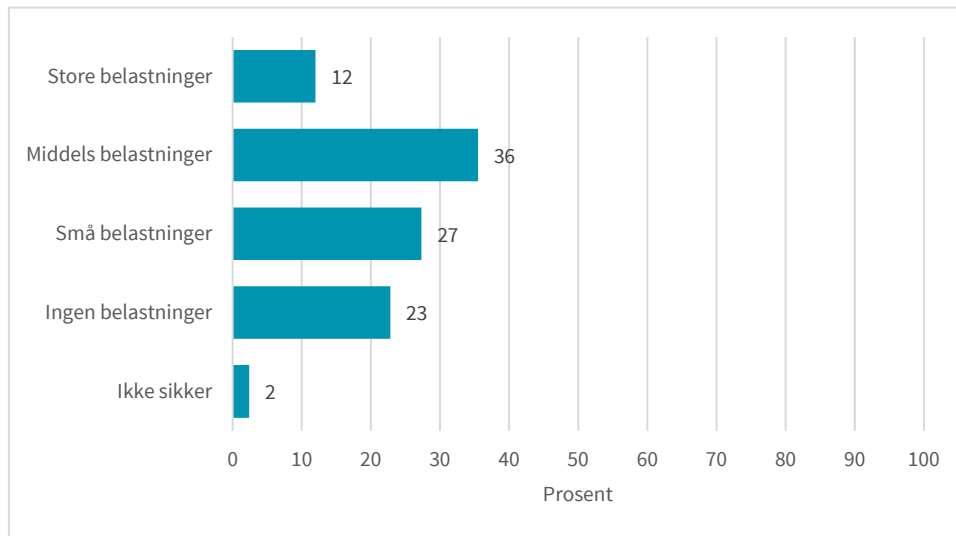
## 2.5 Hvor belastende er arbeidet?

Når ansatte skal ha særskilte arbeidstidsordninger, bør det rettes ekstra oppmerksomhet mot de helsemessige sidene ved arbeidsforholdene. Arbeidsmiljøloven er en vernelov, og bestemmelsene om arbeidstid er utformet med sikte på å beskytte arbeidstakerne mot for store belastninger. For å få et bilde av belastningene ved arbeidet i kriminalomsorgen spurte vi de ansatte som jobber turnus, om hvordan de opplever belastningene ved å gå turnus og jobbe overtid, og hvilken innflytelse de opplever at de har over egen arbeidssituasjon. I analysene har vi delt de ansatte i to grupper: de som har jobbet fleksitid, og de som ikke har jobbet fleksitid. Der vi har funnet signifikante forskjeller mellom disse to gruppene, har vi nedenfor presentert dem hver for seg. Der det ikke er forskjeller, har vi presentert svarfordelingen for alle ansatte som jobber turnus.

### Hvor belastende oppleves regulær turnus og overtid?

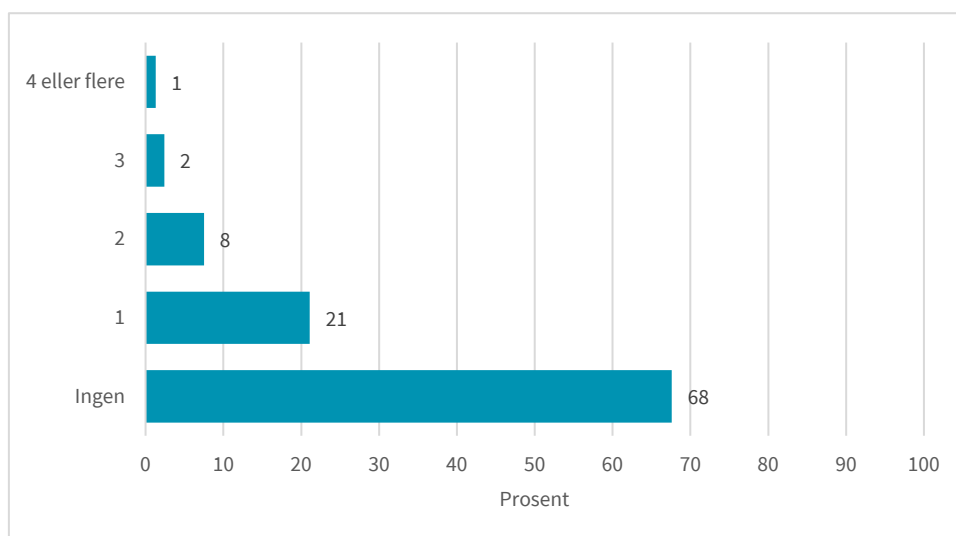
Figur 2.9 viser de ansattes opplevelse av hvor belastende det er å gå den vanlige turnusen. Rundt halvparten av de ansatte opplever ingen eller bare små belastninger ved å gå turnus. 36 prosent opplever middels belastninger, og 12 prosent av de ansatte opplever store belastninger ved å gå turnus. Det er ingen signifikante forskjeller i svarene til de som har jobbet fleksivakt, og de som ikke har jobbet slike vakter. Det er heller ingen forskjell mellom menn og kvinner.

Figur 2.9 Har du belastninger i forbindelse med å gå din vanlige turnus? N = 451.



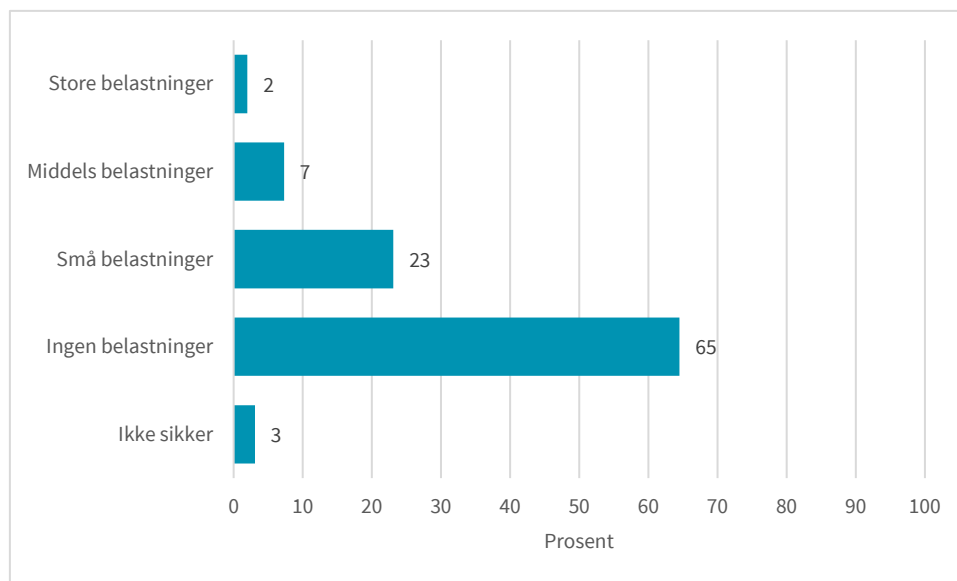
Å jobbe overtid kan også være belastende. Som det framgår av figur 2.10, jobbet litt over 30 prosent av de ansatte som går turnus, overtid én eller flere ganger de siste ukene før spørreundersøkelsen ble besvart. Andelen ansatte som jobber overtid, varierer noe fra arbeidssted til arbeidssted. Ved Bjørgvin fengsel var det en større andel ansatte (49 prosent) som hadde jobbet overtid siste to uker.

Figur 2.10 Andel ansatte som har jobbet overtid siste to uker fordelt etter antall ganger. N = 451.



Figur 2.11 viser hvilke belastninger arbeidstakerne opplever i forbindelse med overtidarbeid. 65 prosent av de ansatte opplever ingen belastninger i forbindelse med overtidarbeid, mens 9 prosent sier de opplever middels eller store belastninger. Det er ingen store systematiske forskjeller i svarene til de som har jobbet overtid siste to uker, og de som ikke har jobbet overtid, men blant de som sier de opplever store belastninger, er det ingen som har jobbet overtid siste to uker. Det kan tyde på at de som opplever størst belastning ved å jobbe overtid, fritas fra dette i noe større grad enn andre.

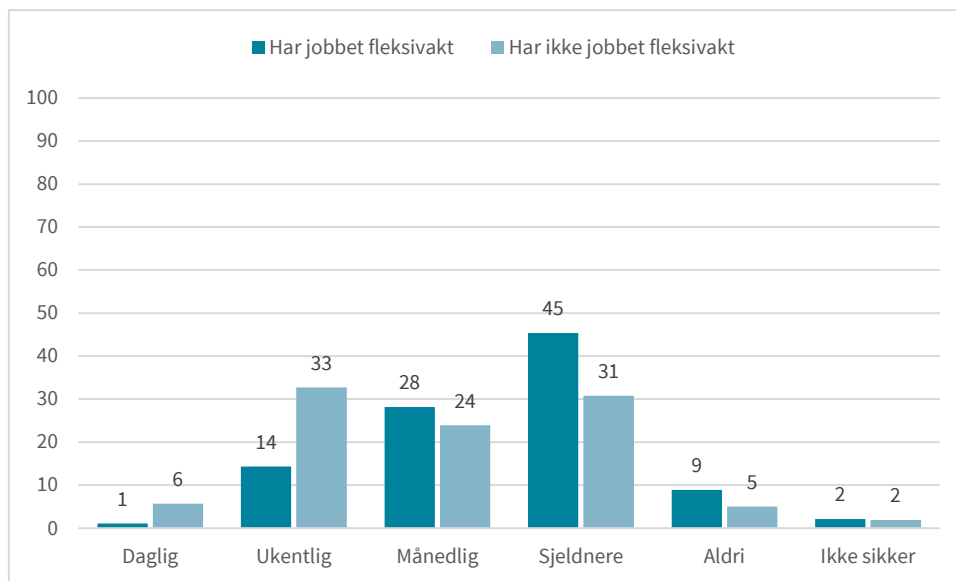
Figur 1 Har du belastninger i forbindelse med overtidarbeid? N = 451.



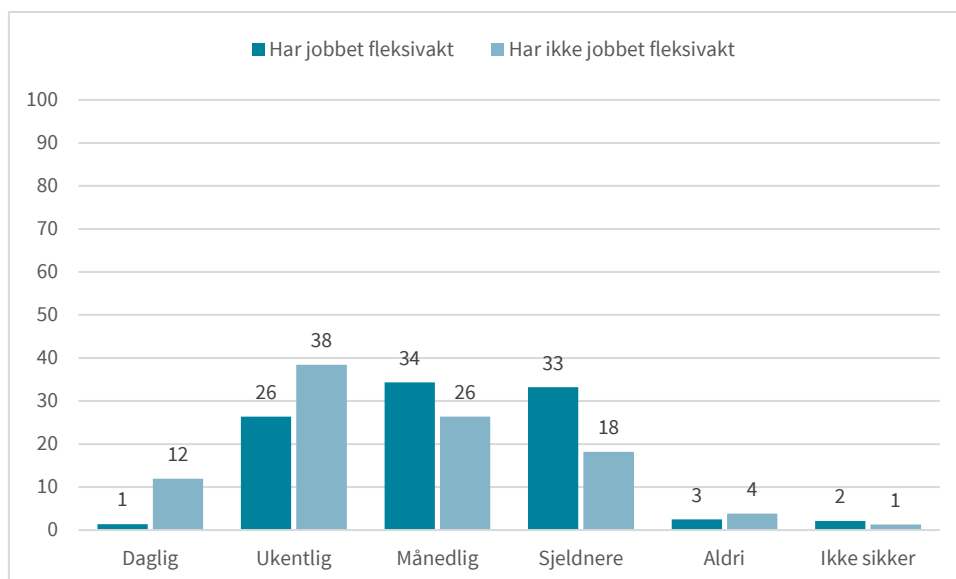
Arbeidstakerne fikk spørsmål om hvor ofte de kjenner seg slitne fysisk eller psykisk etter jobb. Når vi analyserer svarene på disse spørsmålene, trer en signifikant forskjell fram mellom de som har jobbet fleksivakt, og de som ikke har jobbet fleksivakt siste året.

Figur 2.12 viser svarfordelingen på spørsmålet om hvor ofte arbeidstakeren kjenner seg fysisk slitne etter endt arbeidsdag. Blant de som ikke har jobbet fleksivakt, er det en større andel som svarer at de daglig føler seg fysisk slitne (6 prosent mot 1 prosent), eller at de ukentlig føler seg fysisk slitne (33 prosent mot 14 prosent). Et tilsvarende bilde får vi når vi analyserer svarene på spørsmålet om hvor ofte arbeidstakerne kjenner seg psykisk eller mentalt slitne etter arbeidsdagen. Figur 2.13 viser at 12 prosent av de ansatte som ikke har jobbet fleksivakt, kjenner seg psykisk eller mentalt slitne etter endt arbeidsdag, mens bare 1 prosent av de som har jobbet fleksivakt siste året, har svart dette.

Figur 2.12 Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg fysisk sliten? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



Figur 2.13 Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg psykisk/mentalt sliten? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



Én mulig årsak til svarfordelingen i figur 2.12 og figur 2.13 kan være at det først og fremst er arbeidstakere som sjelden føler seg slitne på jobb, som velger å jobbe fleksivakter. Dette samsvarer med ideen bak fleksivaktene, at det er arbeidstakerne selv som skal ta initiativ til å gå slike vakter når de ønsker det, og at dette skal være noe som gjør arbeidshverdagen bedre for arbeidstakerne.

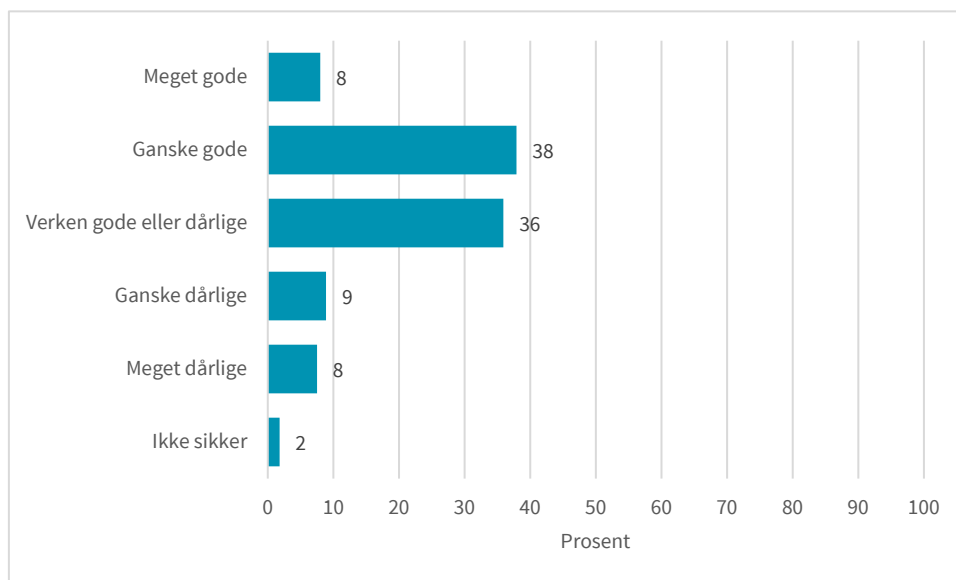
Vi kan imidlertid ikke se bort fra at svarene er noe påvirket av arbeidstakernes ønske om å få beholde fleksivaktordningen, og at de som har benyttet ordningen og kanskje ønsker å beholde den, underkommuniserer at arbeidshverdagen kan være slitsom, og at fleksivaktene kan være en ytterligere belastning.

## Kan arbeidstakerne påvirke arbeidshverdagen?

Andre forhold som kan ha betydning for belastningen ved arbeidet, kan være muligheten til å ha innflytelse over planlegging av arbeidshverdagen og tempoet i utførelsen av arbeidsoppgavene. Figur 2.14 og figur 2.15 viser hvordan arbeidstakerne opplever disse sidene av arbeidsmiljøet. Mens de aller fleste opplever mulighetene til å øve innflytelse og styre arbeidstempo som ganske gode eller verken gode eller dårlige, er det en ikke ubetydelig gruppe som mener innflytelsen er dårlig. 17 prosent opplever at mulighetene til planlegging av arbeidsoppgaver er ganske eller meget dårlige, og 25 prosent opplever at mulighetene til å bestemme arbeidstempo er ganske eller meget dårlige. Det er et samsvar i hvordan arbeidstakerne svarer på disse to spørsmålene. De som opplever at de har liten innflytelse over planleggingen av oppgaver, oppgir også oftere enn andre at de har dårligere muligheter til å bestemme arbeidstempo. Likeledes svarer 63 prosent av de som opplever at de har meget gode muligheter til å ha innflytelse på planleggingen av arbeidsoppgaver, at de også har meget gode muligheter til å bestemme tempo i utførelsen av arbeidet.

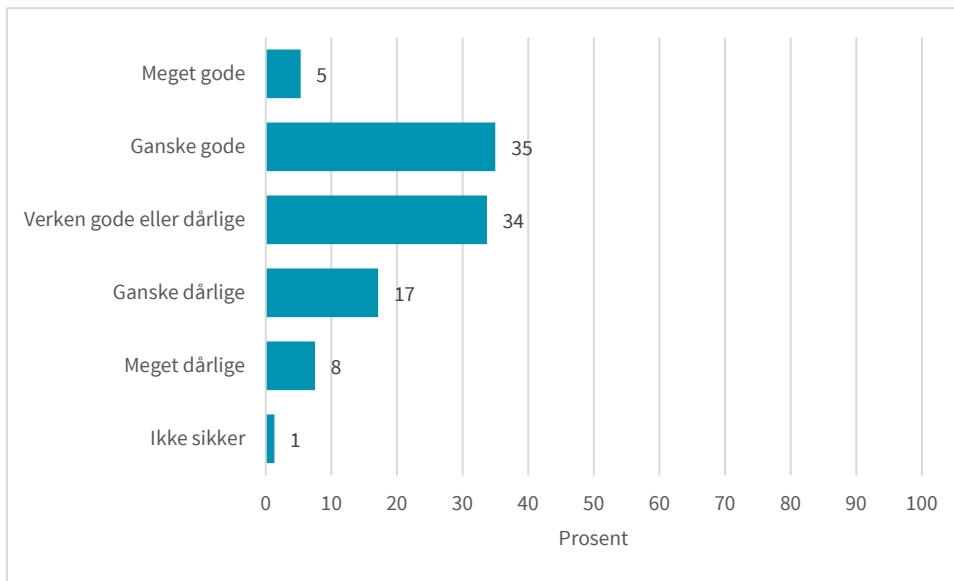
Det er ingen systematiske sammenhenger mellom disse målene på arbeidsbelastning og om de ansatte har jobbet fleksivakter.

Figur 2.14 Hvilke muligheter har du til å ha innflytelse på planlegging og fordeling av arbeidsoppgavene dine? N = 451.





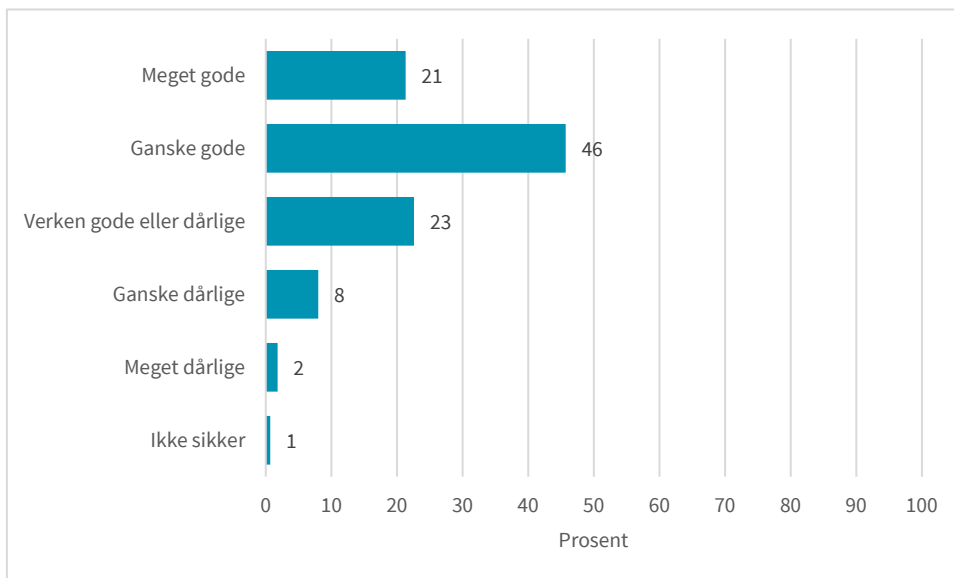
Figur 2.15 Hvilke muligheter har du til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet? N = 451.



Vi stilte også spørsmål om arbeidstakerne har mulighet til å ta småpauser under arbeidet. Det kan være viktig hvis arbeidsdagen strekker seg ut over 8 timer. Særlig der arbeidet fører til at arbeidstakeren er anspent, eller at arbeidet krever en viss årvåkenhet, vil det være viktig å kunne ta mindre pauser for avspenning.

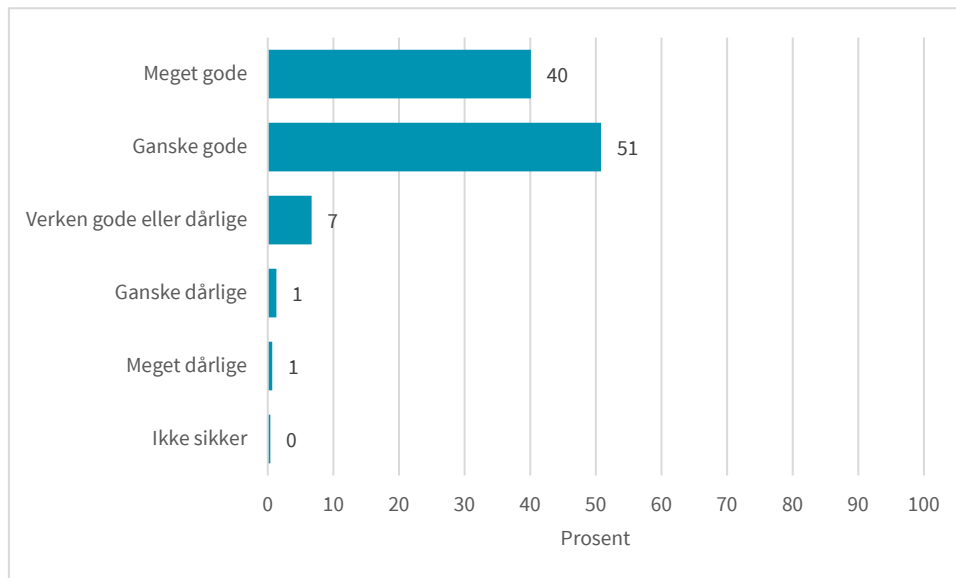
Figur 2.16 viser at det bare er et mindretall (10 prosent) av de ansatte som synes mulighetene for å ta småpauser er ganske dårlige eller meget dårlige. Over 65 opplever muligheten til å ta småpauser som ganske gode eller meget gode.

Figur 2.16 Hvilke muligheter har du til å ta småpauser? N = 451.



Å få støtte og hjelp fra kolleger hvis man trenger hjelp med arbeidsoppgavene, kan gjøre arbeidshverdagen lettere og mindre belastende. I noen yrker kan arbeidsoppgavene være organisert på en slik måte at det ikke er så lett for arbeidstakere å be om hjelp. For å få vite hvordan arbeidstakerne i kriminalomsorgen opplever dette, spurte vi hvilke muligheter de hadde til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis de hadde behov for det. Som det framgår av figur 2.17, mener over 90 prosent at det er ganske gode eller meget gode muligheter for å få hjelp og støtte fra kolleger.

Figur 2.17 Hvilke muligheter har du til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis du har behov for hjelp med arbeidsoppgavene? N = 451.

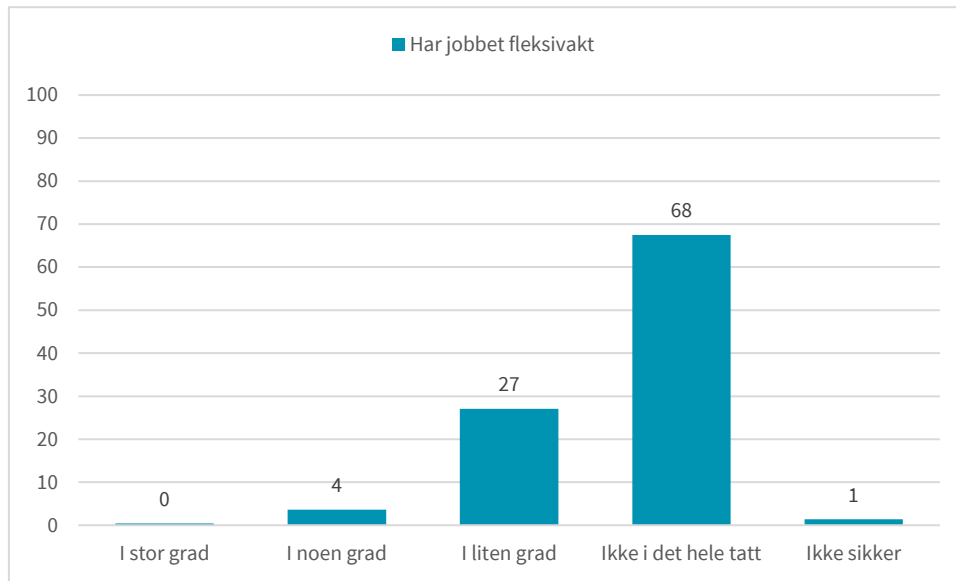


## 2.6 Hvor belastende er fleksivaktene?

Ved planlegging av arbeidstidsordninger som strekker seg utenfor lovens rammer for hvordan arbeidstiden kan settes opp, er det viktig å kartlegge hvor belastende arbeidet er. Det er også viktig å kartlegge hvilke belastninger selve utvidelsen eller overskridelsen innebærer. For å få et mål på det siste spurte vi de arbeidstakerne i kriminalomsorgen som hadde jobbet fleksivakt siste året, om de opplever at de selv blir mindre effektive på jobb siste del av fleksivakten.

Figur 2.18 viser at det er svært få av de som har gått fleksivakt, som har opplevd selv å bli mindre effektive på jobb siste del av fleksivakten. 28 prosent sier de i liten grad opplever dette, mens 68 prosent svarer at de ikke i det hele tatt opplever å bli mindre effektive.

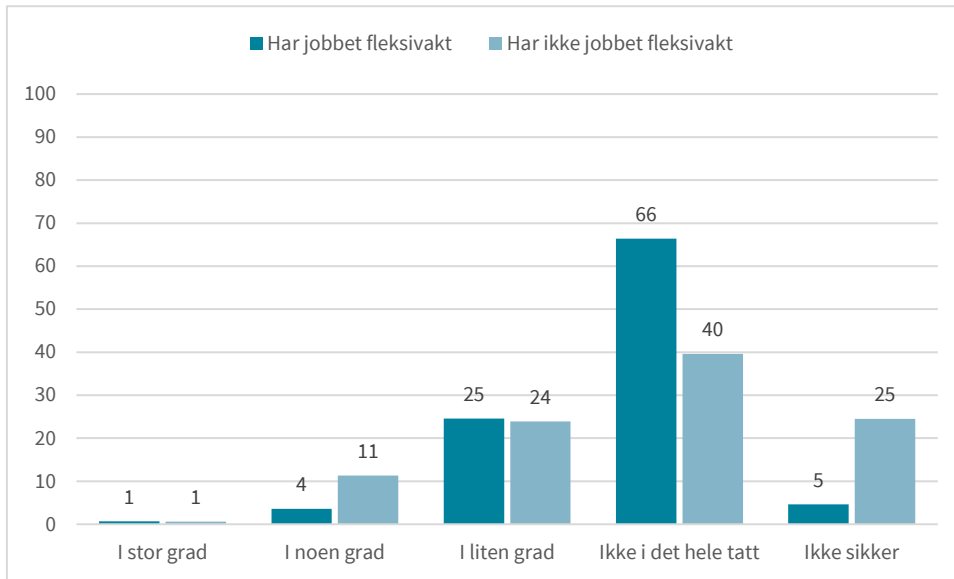
Figur 2.18 Opplever du at du selv er mindre effektiv på jobb siste del av fleksivakten? Prosentandel av de som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt. N = 280.



Det er positivt at det ikke er flere som opplever å bli slitne eller mindre effektive på arbeid når de jobber fleksivakt. For et arbeidsmiljø er det imidlertid også viktig hvordan kolleger oppfatter hverandre. Opplever man at kolleger er slitne eller mindre effektive på jobb, kan det gå ut over arbeidsmiljøet og egen arbeidsinnsats. På spørsmål til de ansatte om de opplever at kolleger som går fleksivakt, er mindre effektive på jobb siste del av vekten, var det noe forskjellig svar fra de som siste året har jobbet fleksivakt, og de som ikke har jobbet fleksivakt.

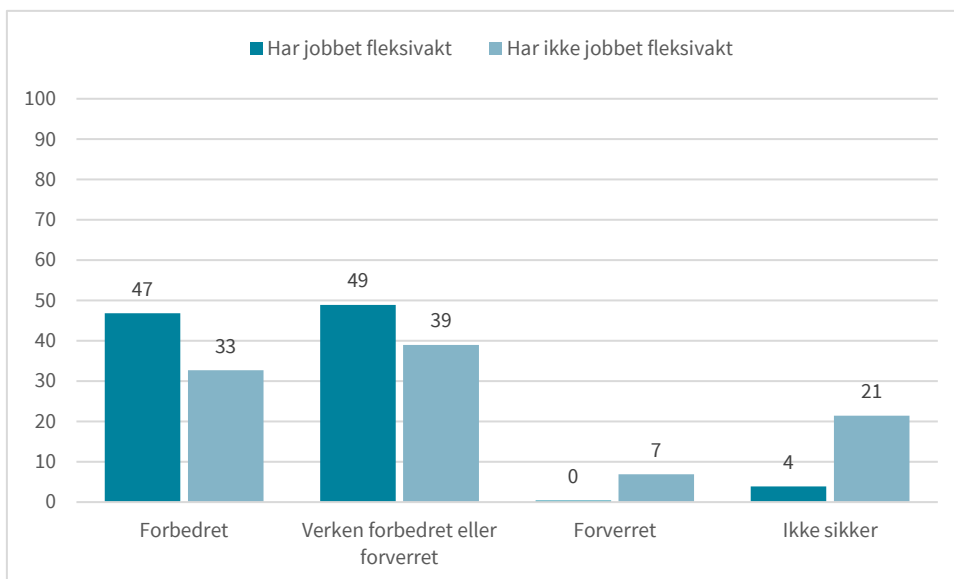
Figur 2.19 viser at blant de som ikke har gått fleksivakt, er det 11 prosent som i noen grad opplever at kolleger kan bli mindre effektive siste del av vekten når de går fleksivakt. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er en betydelig gruppe (25 prosent) blant de som ikke har gått fleksivakt, som svarer at de ikke er sikre. Det kan være at de ikke kjenner til ordningen eller om noen av kollegene rundt dem har gått fleksivakt. Samlet sett viser tallene at det er noen som har opplevd mindre effektive kolleger, men at omfanget av dette ikke er stort.

Figur 2.19 Opplever du at kolleger som går fleksivakt, er mindre effektive på jobb siste del av vekten? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



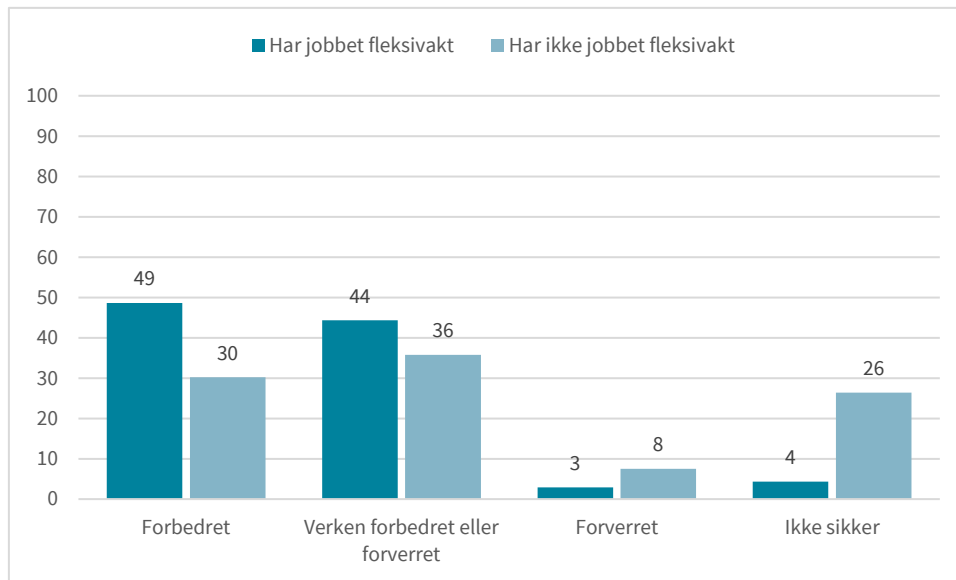
På samme måte som de som ikke går fleksivakt, vurderer kolleger noe annerledes enn de som går fleksivakt, vurderer de også noe annerledes hvordan helsetilstanden bli påvirket. Blant de som går fleksivakt, er det ingen som tror at helsetilstanden kan bli påvirket negativt av å gå fleksivakt, mens som figur 2.20 viser, tror 7 prosent av de som ikke har gått fleksivakt, at helsetilstanden kan bli forverret. Det samme bildet får vi av figur 2.21. Den viser at 8 prosent av de som ikke går fleksivakt, mener mulighetene til å bli uthvilt mellom vaktene blir forverret av å gå fleksivakt. For begge disse spørsmålene er det en ganske stor gruppe usikre (25 og 21 prosent) blant de som ikke har gått fleksivakt.

Figur 2.20 Hvordan tror du helsetilstanden blir påvirket av å gå fleksivakt? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



Som for de andre spørsmålene kan vi ta det som et godt tegn at de som har erfaring med å gå fleksivakt, i mindre grad opplever at dette skaper problemer for helsetilstanden eller muligheten til å få hvile mellom vaktene. Men igjen skal vi være litt oppmerksom på at svarene kan være påvirket i positiv retning av at mange av arbeidstakerne som går fleksivakt, ønsker å beholde denne arbeidstidsordningen.

Figur 2.21 Hvordan tror du muligheten til å bli uthvilt mellom vaktene blir påvirket av å gå fleksivakt? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



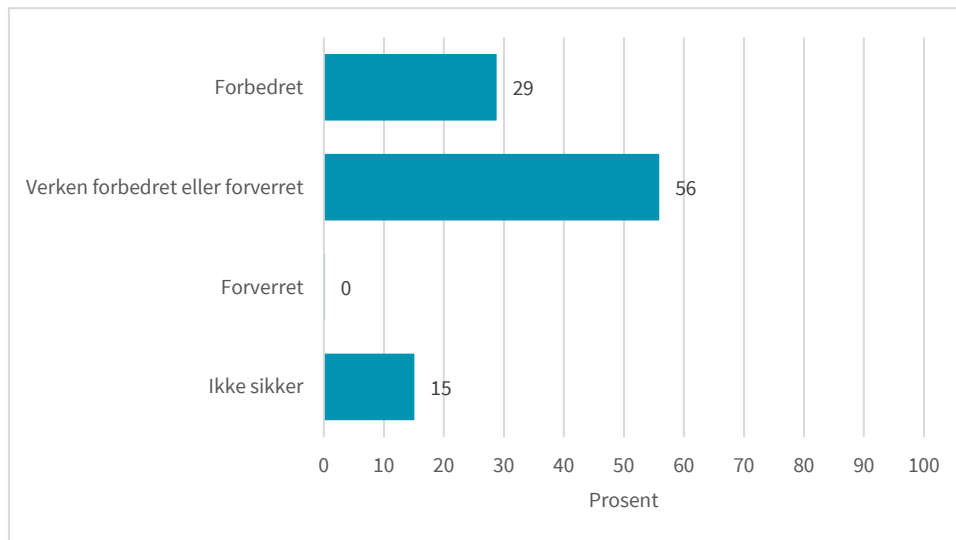
På spørsmål om hvordan fleksivakter har påvirket arbeidsmiljøet generelt, svarte 57 prosent at det var til det bedre, mens 29 prosent svarte at det var ingen endring. Blant de som ikke har gått fleksivakt, var det noen (3 prosent) som mente fleksivaktene hadde påvirket arbeidsmiljøet til det verre.<sup>7</sup> Samlet sett kan vi si at de ansatte mener introduksjonen av fleksivakter enten har påvirket arbeidsmiljøet i positiv retning eller ikke har påvirket det, mens det blant de som ikke har jobbet fleksivakt, er en liten gruppe som opplever at arbeidsmiljøet er påvirket i negativ retning.

### Forholdet til kolleger

For å få vite om ordningen med fleksivakt skaper spenninger mellom arbeidstakerne, for eksempel ved at noen føler seg tvunget til å gå vakter de ikke ønsker, eller at ordningen på andre måter bidrar til å forstyrre forholdene på arbeidsplassen, spurte vi arbeidstakerne om hvordan de synes ordningen med fleksivakter påvirker deres forhold til kollegene. I figur 2.22 ser vi at de aller fleste opplever at forholdet til kollegene er uforandret (56 prosent) eller forbedret (29 prosent) etter at fleksivaktordningen ble introdusert. Det er ingen som opplever at forholdet til kollegene er forverret, men en andel på 15 prosent svarer at de ikke er sikre. Det er en noe større andel blant de som har jobbet fleksivakt, som mener forholdet til kollegene er forbedret, enn blant de som ikke har jobbet fleksivakt. Det kan komme av at de opplever muligheten til å ha en mer fleksibel arbeidstid som positivt, og at man gjennom ordningen får mulighet til å hjelpe hverandre til få en bedre tilpasset arbeidstid.

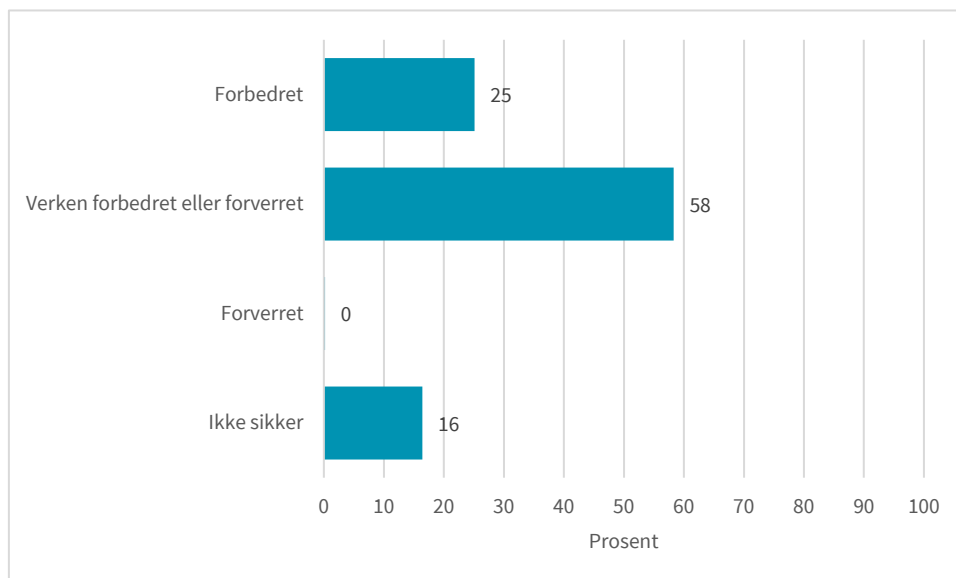
<sup>7</sup> Disse forskjellene er signifikante på 5-prosentnivå.

Figur 2.22 Hvordan synes du ordningen med fleksivakter har påvirket ditt forhold til kollegene? N = 451.



Figur 2.23 har en svært lik svarfordeling som figur 2.22. En betydelig andel på 58 prosent mener ordningen med fleksivakter verken har forbedret eller forverret muligheten til samarbeid og innflytelse, mens 25 prosent opplever at muligheten til samarbeid og innflytelse er forbedret. Samarbeid og innflytelse er ikke nærmere definert i undersøkelsen og kan dermed omfatte både samarbeid med andre kolleger og samarbeid med arbeidsgiver. 16 prosent av de 451 respondentene har svart positivt på spørsmålene både i figur 2.22 og figur 2.23.

Figur 2.23 Hvordan synes du ordningen med fleksivakter har påvirket din mulighet for samarbeid og medinnflytelse på jobben? N = 451.



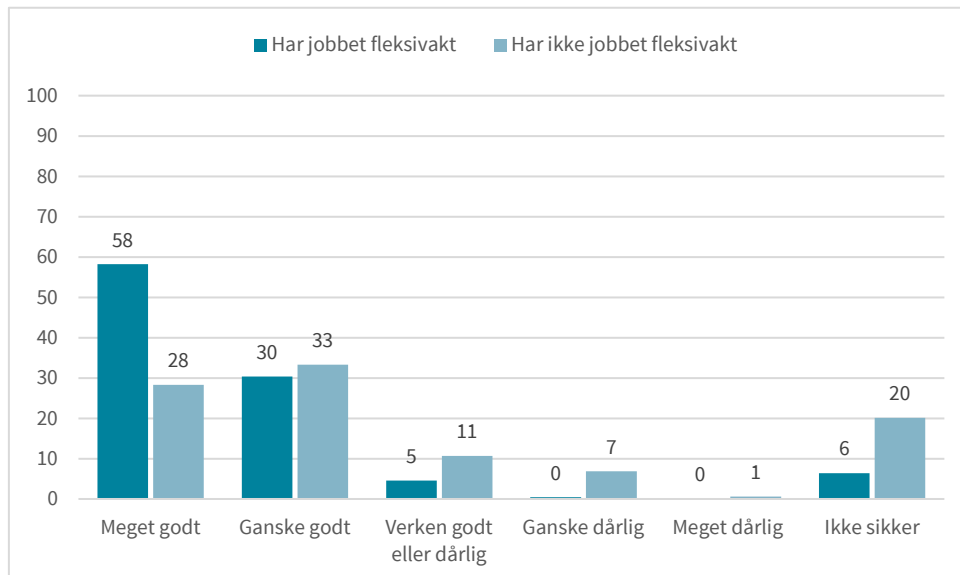
Samlet sett er inntrykket at ordningen med fleksivakt ikke har påvirket relasjonene mellom kolleger i betydelig grad, men at noen opplever at relasjonene har blitt bedre etter at ordningen med fleksivakter ble introdusert.

## Fleksivakter, familie og fritid

Som vi så av figur 2.5, var ønsket om sammenhengende friperioder den viktigste grunnen til at arbeidstakerne i kriminalomsorgen valgte å gå fleksivakter. Respondentene ga også uttrykk for at det var viktig å ha fritid sammen med familie og for å kunne delta i fritidsaktiviteter. Vi spurte alle de ansatte hvordan fleksivaktene lot seg kombinere med familieforpliktelser og muligheten til å drive med fritidsinteresser. Figur 2.24 og figur 2.25 viser fordelingen av svar for de som har jobbet fleksivakt siste året, og for de som ikke har jobbet fleksivakt.

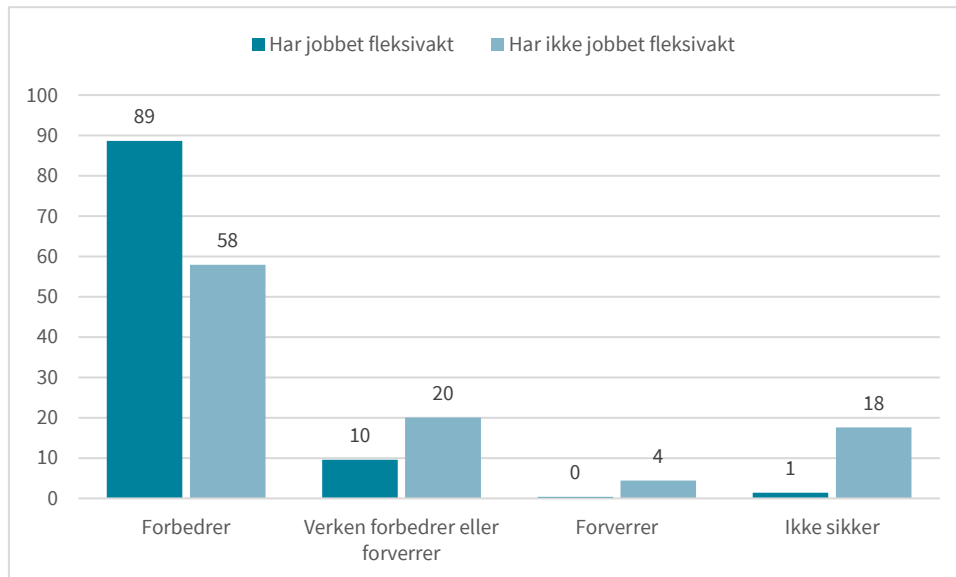
Figur 2.24 viser at 58 prosent av de som har gått fleksivakt, synes denne arbeidstidsordningen meget godt lar seg kombinere med familieforpliktelser. Det er ingen av arbeidstakerne som har egen erfaring med fleksivakt, som opplever at arbeidstidsordningen dårlig lar seg kombinere med familieforpliktelser. Blant de som ikke har gått fleksivakt, er det imidlertid 7 prosent som mener fleksivakter går dårlig sammen med familieforpliktelser. Etersom fleksivakter medfører svært lange arbeidsdager, er det ikke unaturlig at noen vil oppleve dette som vanskelig å kombinere med samvær i familien.

Figur 2.24 Hvordan vil du si at fleksivakter lar seg kombinere med familieforpliktelser? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



Når det gjelder muligheten til å drive med fritidsinteresser, er det ut fra tallene i figur 2.25 åpenbart at fleksivakt har en positiv effekt. Nesten 90 prosent av de som har jobbet fleksivakt, og 58 prosent av de som ikke har jobbet fleksivakt, opplever at fleksivakter forbedrer muligheten til å drive med fritidsinteresser.

Figur 2.25 Hvordan vil du si at fleksivakter påvirker muligheten til å drive med fritidsinteresser? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



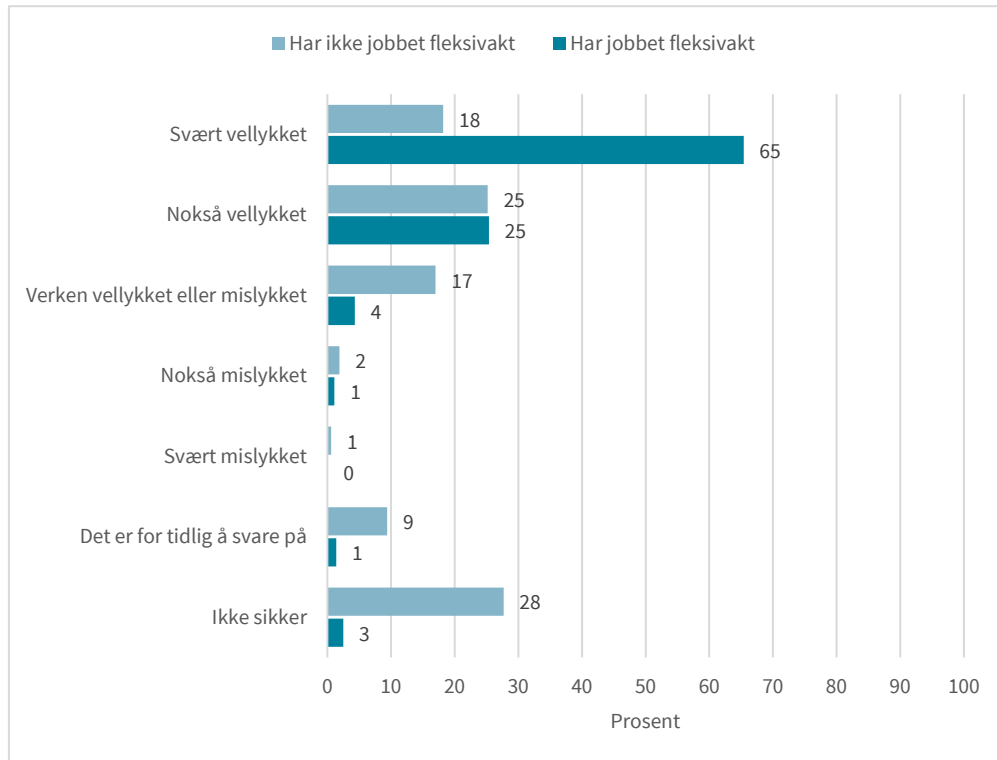
Samlet sett viser undersøkelsen at de ansatte opplever at ordningen med fleksivakt gir gode muligheter til å ivareta familieforpliktelser og forbedrer muligheten til å drive med fritidsaktiviteter.

## 2.7 Arbeidstakernes vurdering av ordningen med fleksivakter

Hvordan bedømmer arbeidstakerne selve ordningen med fleksitid? Mot slutten av spørreundersøkelsen ba vi de ansatte om å bedømme, alt i alt, hvor vellykket eller mislykket de synes forsøket med ny arbeidstidsordning (fleksivakter) har vært hittil. Ser vi hvordan de som har jobbet fleksivakt, og de som ikke har jobbet fleksivakt, svarer hver for seg, ser vi at det er forskjeller. Blant de som har benyttet seg av ordningen, er det 65 prosent som synes ordningen er *svært vellykket*, og 25 prosent som svarer *nokså vellykket*. Figur 2.26 viser at det er færre (18 prosent) blant de som ikke har jobbet fleksivakt, som svarer at ordningen er *svært vellykket*. En årsak til dette er trolig at ordningen er mindre kjent blant de som ikke har benyttet seg av den, og at det dermed kan være vanskelig å bedømme om den er vellykket eller ikke. At hele 37 prosent av de som ikke har jobbet fleksivakt, svarer *ikke sikker* eller at *det er for tidlig å svare* på, når de blir spurt, tyder på dette. Samlet sett er det under 2 prosent av de spurte som synes forsøket er svært mislykket eller nokså mislykket.



Figur 2.26 Alt i alt, hvor vellykket eller mislykket synes du at forsøket med ny arbeidstidsordning (fleksivakter) er hittil? Prosentvis andel av arbeidstakere som i løpet av det siste året har jobbet fleksivakt, og som ikke har jobbet fleksivakt. N = 280, 159.



Arbeidstakerne ble også spurt om hvordan muligheten for å gå fleksivakter har påvirket tjenestekvaliteten. 37 prosent svarte at tjenestekvaliteten var påvirket *til det bedre*, mens 50 prosent svarte *ingen endring*. Det var 2 prosent som mente tjenestekvaliteten var påvirket *til det verre*, mens 12 prosent svarte *ikke sikker*. Svarene kan tolkes dit hen at arbeidstidsordningen foreløpig ikke har medført vesentlige endringer i tjenestekvaliteten.

### Hva er arbeidstakerne mest fornøyde med?

Vi stilte også de som har jobbet fleksivakt, et åpent spørsmål om hva de var mest fornøyde med, og hva de var minst fornøyde med når det gjaldt muligheten til å gå fleksivakter. Siden vi her står igjen med over 270 individuelle svar, er det ikke lett å oppsummere svarene på en kortfattet måte. Eksemplene som følger nedenfor, er ment som eksempler på synspunkter som har kommet fram, og som kan representere et synspunkt som gjelder flere arbeidstakere.

På spørsmål om hva de ansatte var mest fornøyde med, understreket de fleste at ordningen ga dem fleksibilitet i en eller annen form.

«At det finnes muligheter for å tilpasse eksisterende turnus for tilpasning til privatlivet primært, men også tjenesten.»

«At man kan bytte bort en dag når man trenger fri i forhold til forpliktelser. Det er veldig viktig slik at man ikke trenger å ta ferie hver gang man trenger fri.»

«Fleksibiliteten til å kombinere jobb og privatliv.» (Åpent svar Q33)

Ganske mange la vekt på at ordningen ga muligheter for å ha færre oppmøter. I noen kommentarer var dette knyttet til det å ha lang reisevei.

«Jeg har 1 time og 30 min reisevei til jobb (en vei) dvs. 3 timer bilkjøring. Derfor er det veldig bra for meg å kunne gå en fleksivakt og få et mindre oppmøte på grunn av det. Det sparer meg for tid og penger og ikke minst hvile, kontra det å gå 7 timers vakter [flere] dager på rad. Da blir det 6 timer i bil på to dager. Jeg blir mye mer uthvilt av å få den dagen fri. Det smitter igjen over på humør og livskvalitet. Som igjen fører til at jeg er i stand til å utføre en bedre jobb når jeg er på jobb.»

«Viktig for meg med lang reisevei å bruke mindre tid på pendling og mer tid med familie. Løsningen har gjort at jeg kunne flytte hjem til familien og allikevel opprettholde 100% stilling ved fengselet. Løsningen har også gjort til at jeg føler mer mestring [...]. Meget bra!!» (Åpent svar Q33)

### **Hva er arbeidstakerne minst fornøyde med?**

Arbeidstakerne som hadde jobbet fleksivakt, ble også spurt om hva de var minst fornøyde med. Her er det i hovedsak to typer svar. De fleste gir uttrykk for at det ikke er noe å klage på.

«Absolutt ingen ting.»

«Generelt fornøyd med ordningen!»

«Dette er frivillig, så er ikke misfornøyd med denne muligheten. Det er et viktig gode for mange.» (Åpent svar Q34)

Det er imidlertid ganske mange som klager på at ordningen ikke er fleksibel nok. Det dreier seg enten om at man ikke kan gå mange nok fleksivakter, eller at hviletidsbestemmelsene setter grenser for hvor tett vaktene kan ligge.

«Begrensningene den pålagte hviletiden setter for å kunne planlegge fleksivakter.»

«At man ikke kan gå tidligvakt dagen etter flexivakt.»

«At det blir tatt 40 min fra timebanken hver gang dette blir gjort.»

«At det burde vært mulighet til å gå flere flexivakter pr. måned. Nåværende er 6 vakter. Passende etter min mening, burde vært 8.» (Åpent svar Q34)

Noen få respondenter never også at fleksivaktene kan erstatte bruk av overtid, og opplever dette som en negativ side ved ordningen.

«Misbrukes av arbeidsgiver til mindre overtid.»

«Det blir mindre overtid.» (Åpent svar Q34)

«Min mening er at fleksivakter er en utnyttning av medarbeidere som står i en svak situasjon, de jobber på 'nåde'. Er man kritisk til situasjoner, bruk av overtid eller fordeling av overtid så får man vansker med å få tilrettelagt vakter. Den gamle ordningen med byttevakter på kryss og tvers mellom ansatte og anstalt fungerte og gjorde byttene likeverdige, fleksivakt er mer på 'nåde' fra arbeidsgiver. Fleksivakt er også skjult overtid som ikke synliggjør behovet som

kriminalomsorgen har for å ansette medarbeidere.» (Åpent svar Q8)

Fra konferansene med prosjektledelse og tillitsvalgte underveis i prosjektet vet vi at det ved enkelte fengsler i perioder har blitt brukt mye overtid. Ledelse og tillitsvalgte mente dette kunne føre til mindre bruk av fleksivakter ved disse fengslene. Det kan dermed se ut til at bruk av fleksivakter kan gi noe reduksjon i overtidsbruk. Dette er imidlertid ikke undersøkt.

### **Tillitsvalgtes muntlige tilbakemelding om forsøksprosjektet**

Våren 2018 ble tillitsvalgte invitert til å gi en evaluering av arbeidstidsforsøket ut fra eget perspektiv. Tema for evalueringen skulle være forhold knyttet til administrasjon av ordningen, økonomi og drift/tjenestekvalitet.

Tillitsvalgte i kriminalomsorgen ga på et møte i Kommunal- og moderniseringsdepartementet den 15. juni 2018 en muntlig tilbakemelding om forsøksprosjektet. De var litt overrasket over at det ikke er flere som har benyttet seg av ordningen med fleksivakter, men har registrert at de ansatte er glad for å kunne ha mulighet til å gjøre det. Tilbakemeldingene som tillitsvalgte har fått fra de ansatte, er positive. Pendlere bruker ordningen slik at mindre tid går med til reise, noe som blant annet gir mulighet for å være mer sammen med barn. Ordningen gir fleksibilitet, og den ansatte styrer litt mer av sin arbeidstid.

Tillitsvalgte pekte på at det krever litt arbeid å følge opp rammene for forsøksordningen og sikre at vaktene legges innenfor arbeidsmiljølovens rammer. Hviletidsbestemmelsene må overholdes. Arbeidsgiver har et turnusprogram som viser om bestemmelsene brytes, men fordelingen av vakter må følges opp manuelt.

Det har kommet tilbakemeldinger om at ordningen gir mindre overtid, men de tillitsvalgte peker på at dette kan utjevne seg når arbeidstakere som har gått fleksivakt, skal avspasere. Det er den ansatte som skal ta kontakt med sin leder for å få gå fleksivakt. Det skal ikke være et arbeidsgiverinitiativ, påpekte tillitsvalgte.

Det er ofte ansatte har oppmøte på ubekvemme tidspunkter. Tillitsvalgte pekte på at dersom arbeidstiden ble komprimert gjennom fleksivakter, får de ansatte en pustepause fra klientellet. Det å lage lange vakter gir anledning til å hente seg inn igjen.

De som går fleksivakt, går som hovedregel de to vaktene på to ulike avdelinger. Det blir, ifølge tillitsvalgte, som å gå to vakter etter hverandre. Et argument mot denne ordningen er at klientellet kan være krevende, og at to vakter dermed kan oppleves belastende. Tillitsvalgte peker imidlertid på at arbeidstakerne selv styrer om og eventuelt når de ønsker å gå fleksivakt, og at lengre hvileperioder lar arbeidstakere som går fleksivakt, hente seg inn igjen, og trekker dermed i motsatt retning.

Fra de ansattes side kritiseres ordningen med fleksivakter for at hviletiden mellom fleksivakt og påfølgende vakt er for lang. De vil ha flere lange vakter og kortere hviletid. De tillitsvalgte ga uttrykk for at de var bevisste at de hadde et ansvar for å forklare nødvendigheten av å følge arbeidsmiljølovens rammer. «Vi må lære dem at dette er fleksivakter, ikke doble vakter», sa tillitsvalgte og understreket at det var en prosess å bryte med eldre arbeidstidsordninger som fleksivaktene ofte ble sammenliknet med.

Tillitsvalgte pekte på at en fin ting ved prosjektet var at det har vært et felles prosjekt mellom fagforeningene og arbeidsgiver, og at det har vært et godt samarbeid mellom ledelsen, fagforeningene og arbeidsmiljøutvalgene.

## 2.8 Arbeidsgivers vurdering av fleksivaktordningen

Spørreundersøkelsen som er gjennomført i kriminalomsorgen, har ikke vært utformet med sikte på å fange opp arbeidsgiveres holdning. Vi har likevel inkludert en gruppe arbeidstakere som er nærmeste leder for de tilsatte som går turnus. Disse jobber dagtid. Lederne har bare fått spørsmål som er relevante å rette til arbeidsgiver.

Det er åpenbart arbeidstakerne som først og fremst har hatt interesse av ordningen med fleksivakter. Samtidig kan arbeidstidsordningen ha positive effekter for arbeidsgiver gjennom å skape en attraktiv arbeidsplass, et godt arbeidsmiljø og en effektiv utnyttelse av personalressursene. Vi spurte gruppen som var nærmeste leder for de tilsatte som jobber turnus, om hva som var den viktigste grunnen til innføring av en forsøksordning med fleksivakter.

Tabell 2.3 Hvilken grunn vil du si var viktigst når det gjelder innføring av forsøksordning med fleksivakter? Nærmeste leder for de tilsatte som jobber turnus.

| Viktigste grunn                        | Antall |
|--|--------|
| Ønsker fra ledelsen                    | 0      |
| Ønsker fra ansatte                     | 10     |
| Ønsker fra både ledelsen og de ansatte | 15     |
| Ikke sikker                            | 4      |
| Total                                  | 29     |

Tabell 2.3 viser at ledere på dette nivået oppfatter at ordningen ble igangsatt etter ønsker fra de ansatte. 15 ledere mener det også var et ønske på ledelsessiden for å innføre en forsøksordning med fleksivakter.

På spørsmål om ordningen med fleksivakter har hatt betydning når det gjelder muligheten for å rekruttere og beholde arbeidstakere, svarer de nærmeste lederne i all hovedsak positivt på dette. Tabell 2.4 og tabell 2.5 viser at de aller fleste opplever at arbeidstidsordningen har forbedret muligheten til å rekruttere og til å beholde medarbeidere.

Tabell 2.4 Hvilken betydning vil du si at ordningen med fleksivakter har når det gjelder muligheten til å rekruttere nye medarbeidere? Nærmeste leder for de tilsatte som jobber turnus.

| Mulighet til å rekruttere medarbeidere | Antall |
|--|--------|
| Forbedret                              | 20     |
| Verken forverret eller forbedret       | 4      |
| Forverret                              | 0      |
| Ikke sikker                            | 5      |
| Total                                  | 29     |

Tabell 2.5 Hvilken betydning vil du si at ordningen med fleksivakter har når det gjelder muligheten til å beholde medarbeidere? Nærmeste leder for de tilsatte som jobber turnus.

| Mulighet til å beholde medarbeidere | Antall |
|-------------------------------------|--------|
| Forbedret                           | 23     |
| Verken forverret eller forbedret    | 4      |
| Forverret                           | 0      |
| Ikke sikker                         | 2      |
| Total                               | 29     |

### Arbeidsgivernes egen rapportering om prosjektet

Våren 2018 ble arbeidsgiverne invitert til å gi en evaluering av arbeidstidsforsøket ut fra eget perspektiv. Tema for evalueringen skulle være forhold knyttet til administrasjon av ordningen, økonomi og drift/tjenestekvalitet.

I sin tilbakemelding om arbeidstidsforsøket meldte arbeidsgiverrepresentanten for kriminalomsorgen at forsøket har medført merarbeid av administrative oppgaver for arbeidsgiver. Merarbeidet har blant annet kommet som følge av oppgaven med å holde oversikt over hvilke ansatte som har underskrevet avtalen om ny arbeidstidsordning, og føre statistikk over omfanget av bruken av ordningen. Møter for å følge opp arbeidstidsforsøket har også medført planlegging og merarbeid. Det har ikke vært nødvendig å tilføre mer ressurser til enhetene for å gjennomføre selve arbeidstidsordningen.

Arbeidsgruppen som har fulgt opp arbeidstidsforsøket i kriminalomsorgen, har spurt enhetene som deltar i forsøket, om tjenestekvaliteten har blitt påvirket, og om de ansatte er blitt påvirket i negativ retning som følge av å jobbe lengre vakter. Tilbakemeldingene er at det ikke er noe som tyder på «at ansatte er mindre skjerpet eller at det foreligger større sykefravær» som følge av arbeidstidsforsøket.<sup>8</sup> Tilbakemeldingene fra enhetene er at forsøket har påvirket arbeidsmiljøet positivt. Det er arbeidsgivers oppfatning at selv om ikke alle benytter muligheten til å jobbe fleksivakter, som ligger i forsøksordningen, er de tilfredse med å ha muligheten til dette. Det har etter det arbeidsgiver erfarer, ikke oppstått negative situasjoner rundt ordningen.

Arbeidsgiver ved kriminalomsorgen er fornøyd med hvordan forsøket er innrettet. Det har vært et godt samarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte både på lokalt og sentralt nivå i virksomheten. En gjennomgående tilbakemelding fra enhetene som deltar i forsøket, er imidlertid at hviletidsbestemmelsene setter grenser for bruken av fleksivakter, og at dette oppleves som begrensende.

Arbeidsgiver erfarer at ordningen benyttes av mange ansatte, men i varierende grad. Det er arbeidsgivers inntrykk at de ansatte opplever det positivt å ha en fleksibel arbeidstidsordning, og arbeidsgiver har fått tilbakemelding fra både fra ledelse og fagforeninger i enhetene som er med i forsøket, at de er fornøyde med ordningen.

<sup>8</sup> Kriminalomsorgen, Forsøkene med alternative arbeidstidsordninger, arbeidsgivers egevaluering, presentert på møte i Kommunal- og moderniseringsdepartementet 15. juni 2018.

## 2.9 Sammendrag og evaluering – kriminalomsorgen

### **Hvilke erfaringer har de enkelte deltakerne i arbeidstidsprosjektet gjort seg?**

Å gå fleksivakt i kriminalomsorgen er frivillig og noe arbeidstakeren skal ta initiativ til. 62 prosent av alle som har jobbet turnus, sier de en eller flere ganger har jobbet fleksivakt. De ansatte oppgir ulike grunner til at de har valgt å jobbe fleksivakt. Å få lengre friperioder er den grunnen som oppgis av flest. Samlet sett er det i det vesentlige forhold knyttet til familie og fritid som oppgis som grunn for å jobbe fleksivakt, men rundt 20 prosent av de som har jobbet fleksivakt, peker på lang reisevei / pendling som en viktig grunn.

Blant de som ikke har undertegnet avtale om å jobbe fleksivakt, er det et lite mindretall (åtte personer) som sier de ikke ønsker å gå slike vakter. Det er også enkelte som har undertegnet avtale om å jobbe fleksivakt, men som er negative til å jobbe slike vakter.

Halvparten av de ansatte opplever at de har store eller middels belastninger ved å gå vanlig turnus. Det er også mellom 30 og 40 prosent som ukentlig eller oftere føler seg fysisk og/eller mentalt slitne etter en arbeidsdag. De som har jobbet fleksivakt, svarer sjeldnere enn de som ikke har jobbet fleksivakt, at de ukentlig er slitne. Det er mulig at det først og fremst er arbeidstakere som sjelden føler seg slitne på jobb, som velger å jobbe fleksivakt. Vi kan imidlertid ikke se bort fra at svarene kan være påvirket av arbeidstakernes ønske om å få beholde fleksivaktordningen, og at de som har benyttet ordningen og kanskje ønsker å beholde den, underkommuniserer at arbeidshverdagen kan være slitsom, og at fleksivaktene kan være en ytterligere belastning.

Samlet sett gir arbeidstakerne i kriminalomsorgen gjennom sine svar et bilde av arbeidshverdagen der ansatte har rimelig god innflytelse over eget arbeid. Det gjelder planlegging og fordeling av arbeidsoppgaver, muligheter til å bestemme arbeidstempo og muligheten til å ta småpauser. De ansatte kan også søke hjelp og støtte fra kolleger dersom de har behov. Dette er forhold som kan lette arbeidsbyrden under lange vakter.

Arbeidstakerne i kriminalomsorgen gir uttrykk for at ordningen med fleksivakter godt lar seg kombinere med familieforpliktelser, og at det forbedrer muligheten til å drive med fritidsinteresser. 7 prosent av de som går fleksivakt, oppgir at de bruker friperiodene til studier. Blant de som ikke har gått fleksivakt, er det rundt 20 prosent som ikke er sikre på hvordan fleksivakten vil påvirke fritid og familieliv.

### **Hva er deltakernes holdninger til å delta i prosjektet?**

#### **Hvordan vurderer de prosjektene?**

Arbeidstakerne som har jobbet fleksivakt, gir i all hovedsak uttrykk for at forsøket med ny arbeidstidsordning har vært vellykket. De fleste gir uttrykk for at ordningen har gitt dem fleksibilitet i en eller annen form, og at ordningen gjør det lettere for dem å håndtere familieliv og fritid. Muligheten for å ha færre oppmøter på jobb, og dermed slippe lang reisevei til og fra jobb, var også et viktig moment for mange.

De som ikke har jobbet fleksivakt, og dermed ikke har deltatt direkte i arbeidstidsprosjektet, er i noe større grad usikre på effekter av prosjektet. Samlet sett er imidlertid også denne gruppen positiv.

### **Hva er de positive og negative sidene ved arbeidstidsordningen?**

De positive sidene ved ordningen med fleksivakt er først og fremst at ansatte som ønsker det, får gå to vakter etter hverandre med en samlet arbeidstid på 15 timer, og

at fleksivakten senere kan avspaseres. Dette gir arbeidstaker mulighet til å endre tidspunkter for arbeidstid, og det gir mulighet for å få lengre friperioder. Arbeidstakerne får større mulighet til å påvirke sin arbeidstid. Det er også en fordel for arbeidstakere med lang reisevei til jobb at fleksivakter gjør at mindre tid går med til pendling.

Arbeidsgiver har ingen direkte positive effekter av arbeidstidsordningen med fleksivakter. En mulig positiv effekt kan være at bruk av overtid kan bli noe redusert, men dette er ikke dokumentert. Indirekte vil både arbeidsgiver og arbeidstakere ha glede av et forbedret arbeidsmiljø og eventuelle positive effekter på helse. Det er ikke undersøkt effekter på sykefravær.

De fleste arbeidstakerne gir uttrykk for at de er fornøyde med ordningen, og at den ikke har negative sider. Enkelte mener at ordningen burde være mer fleksibel, og at det burde være mulig å gå flere fleksivakter.

Arbeidsgiver har ikke tilført mer økonomiske ressurser for å gjennomføre forsøket, men har registrert at ordningen med fleksivakt gir noe merarbeid i ledelse og administrasjon.

Lange vakter vil være belastende selv om de er frivillige, og det kan være individuelle forskjeller i hvor sensitiv den enkelte er for denne type belastning. Selv om det er få arbeidstakere som svarer at fleksivakter gjør dem mindre effektive på jobb siste del av vekten, er det noen arbeidstakere som svarer at de i noen grad opplever at kolleger er mindre effektive siste del av vekten når de jobber fleksivakt. For den enkelte kan belastningen kanskje kompenseres med hvile. For arbeidsmiljøet kan dette være negativt. Det er imidlertid ikke mulig ut fra denne undersøkelsen å slå fast at dette er en sikker effekt av fleksivakter, men det er en risiko som bør overvåkes.

### **Kan prosjektet sies å være vellykket ut fra målsettingen med å sette i gang prosjektet?**

Formålet med forsøket i kriminalomsorgen var å bidra til et godt arbeidsmiljø med reell medbestemmelse, fleksibel arbeidstidsordning, god og ansvarlig ledelse, lavere sykefravær og bedre resultater i utvalgte enheter med turnusarbeid.

Et flertall av de ansatte mener arbeidsmiljøet har blitt bedre etter at forsøket kom i gang. De ansatte som har benyttet seg av muligheten til å jobbe fleksivakt, gir uttrykk for at dette gir dem mulighet til å styre sin arbeidstid bedre. De opplever større fleksibilitet med mulighet for å planlegge fritidsaktiviteter og samvær med barn og familie. Arbeidstidsordningen har vært ønsket av mange ansatte, og det at kriminalomsorgen har igangsatt forsøket, kan ses som et tegn på økt medbestemmelse.

Også ledelsen gir uttrykk for at ordningen har positive effekter, og at samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte har vært svært positivt. I denne undersøkelsen er ikke ledelsens ansvarlighet evaluert eller om rammene for fleksivakter overholdes. Både ledelse og tillitsvalgte har imidlertid på prosjektsamlingene i Kommunal- og moderniseringsdepartementet understreket at dette er et område både ledelse og tillitsvalgte retter oppmerksomheten mot.

Arbeidstidsforsøkets betydning for sykefravær er ikke undersøkt og bør helst følges opp av ledelsen over et lengre tidsrom. I spørreundersøkelsen gir halvparten av de ansatte uttrykk for at tjenestekvaliteten er uforandret, og det er grunn til å anta at eventuelle endringer ikke er vesentlige.

Samlet sett har forsøket med fleksivakter i kriminalomsorgen vært vellykket når det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø og reell medbestemmelse. Arbeidstidsordningen har også bidratt til å gi arbeidstakerne større fleksibilitet med mulighet for å styre deler av arbeidstiden. Dette er områder der forsøksmålene er nådd. Når det gjelder ansvarlig ledelse, lavere sykefravær og bedre resultater (tjenestekvalitet), er det

ikke mulig å slå fast at disse målene er nådd, men det er ikke indikasjoner på at disse forholdene har utviklet seg i negativ retning.

### **Kan prosjektet sies å være effektivt ved at de positive effektene er større enn de negative effektene?**

Arbeidstidsordningen i forsøksprosjektet kan være effektiv for virksomheten dersom de positive effektene er større enn de negative og virksomheten får økt produktivitet for samme kostnad. Det vil være relevant også å inkludere forbedret arbeidsmiljø og økt tilfredshet blant arbeidstakerne som produktivetsgevinst.

Arbeidstidsordningen med fleksivakter gir ikke arbeidsgiver noen direkte produktivetsøkning. Det kan forekomme besparelser på overtid, men dette er ikke dokumentert. Arbeidsgiver har registrert noe administrativt merarbeid, men forsøket har ikke påført driften økte kostnader. Gevinstene for virksomheten ligger først og fremst i at de ansatte som benytter ordningen, blir mer tilfredse. Dette kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og over tid føre til økt produktivitet. Medbestemmelse over arbeidstid og et godt lokalt partssamarbeid kan også bidra til økt produktivitet.

Samlet sett er prosjektet effektivt selv om produktiviteten ikke øker mye, fordi de negative sidene ved prosjektet har vært små, mens de positive sidene knyttet til velferd for ansatte har vært betydelige. Prosjektet ser også ut til å ha styrket partssamarbeidet.

### **Hvordan har arbeidstidsforsøket påvirket arbeidsmiljøet?**

Ansatte i kriminalomsorgen gir uttrykk for at arbeidstidsordningen med fleksivakter har påvirket arbeidsmiljøet til det bedre. De som har jobbet fleksivakt, er noe mer positive og sikre på dette enn de som ikke har jobbet fleksivakt. Arbeidstakerne har også ganske gode muligheter til å påvirke arbeidshverdagen. Mange opplever at de har god innflytelse på planlegging av arbeidsoppgaver, mulighet til å bestemme arbeidstempo og ta småpauser. Dette kan bidra til et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø og gjøre belastningene ved å gå lange vakter mindre.

Samlet sett mener de ansatte at introduksjonen av fleksivakter enten har påvirket arbeidsmiljøet i positiv retning eller ikke har påvirket det. Blant de som ikke har jobbet fleksivakt, er det en liten gruppe som opplever at arbeidsmiljøet er påvirket i negativ retning. Dersom arbeidstidsordningen med fleksivakter skal fortsette, er det viktig at arbeidsgiver og tillitsvalgte er særlig oppmerksom på om arbeidsmiljøet utvikles negativt, og om det er en voksende gruppe som opplever dette. Det kan i tilfelle tyde på at ordningen med fleksivakt er til ulempe for deler av arbeidsstokken.

I enkelte svar fra spørreundersøkelsen kan vi registrere et press fra enkelte arbeidstakere som ønsker flere fleksivakter og kortere hviletid enn det regelverket åpner for. Dersom arbeidstidsforsøket skal videreføres, er det viktig med informasjon og opplæring, slik at det ikke utvikles en negativ holdning til ordningen og til at ledelsen strengt følger reglene knyttet til fleksivaktordningen.



## 3 12-timersvakter i Luftforsvaret

---

Arbeidstidsforsøket i Luftforsvaret omfatter brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP) der arbeidstakerne i stedet for tre skift hverdager og to skift i helger går toskiftsordning med 12-timersvakter hele uken (24/7). Forsøksordningen ligger innenfor arbeidsmiljølovens bestemmelser, men krever at det gis dispensasjon fra fellesbestemmelsene i hovedtariffavtalen i Staten.

### 3.1 Overgang til 12-timersvakter ved brann-, rednings- og plasstjenesten ved tre flyplasser

Brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP) drives av Luftforsvaret (LF) ved flere flystasjoner i Nord-Norge og håndterer både sivile og militære fly med kontinuerlig bemanning (24/7). De flystasjonene som er med i arbeidstidsforsøket og denne undersøkelsen, er Andøy flystasjon, Ørland hovedflystasjon og Bardufoss flystasjon.

Arbeidet ved Luftforsvarets BRP-avdelinger innebærer vakt- og overvåkningsarbeid. Deler av vekten er av helt eller delvis passiv karakter. Det er et konstant behov for beredskap med tilgjengelig personell og materiell innenfor brann og redning. Innenfor plasstjeneste er det også et konstant behov for beredskap, men behovet for tilgjengelige ressurser er vesentlig større i vinterhalvåret.

Arbeidstidsforsøket innebærer at arbeidstakerne i stedet for å arbeide på en treskiftsordning hverdager og toskiftsordning i helger jobber helkontinuerlig turnus med 12-timersvakter 24/7. Ordningen har tidligere vært praktisert ved flystasjonene og var ønsket både av arbeidsgiver og arbeidstakere. Følgende rammer gjelder for arbeidstidsforsøket:

- Det vil være BRP-avdelingene ved henholdsvis Andøy flystasjon / 133 luftving, Ørland hovedflystasjon / 138 luftving og Bardufoss flystasjon / 139 luftving som blir inkludert.
- Den maksimale daglige arbeidstiden skal ikke overstige 12,5 timer inklusive overlappingstid hvorav 2 timer skal være mindre belastende arbeid.
- Det påløper ordinære variable turnustillegg.
- De ordinære begrensningene i arbeidsmiljøloven og hovedtariffavtalen om maksimal ukentlig arbeidstidsbelastning (alminnelig arbeidstid) på 54 timer og ukentlig hvile på 36 timer skal ivaretas. Maks antall timer alminnelig arbeidstid (1850) per år må heller ikke overskrives.
- I henhold til arbeidsmiljøloven § 10-3 Arbeidsplaner skal det utarbeides arbeidsplan som viser hvilke uker, dager og tiden den enkelte skal arbeide. Arbeidsplanene skal drøftes på vanlig måte.
- Deltakelse må være frivillig.
- Det forutsettes skriftlig partsenighet for ordningen før iverksetting.
- Ved utgangen av år 1 foretas en anonym evaluering av forsøket, blant annet for å sikre at frivilligheten ved deltakelse er reell.

Målsettingen med å endre arbeidstidsordning er å gi arbeidstakerne innflytelse på egen arbeidstid gjennom reell medbestemmelse og bedre arbeidsmiljøet gjennom å gi en mer hensiktsmessig drift av tjenesten.<sup>9</sup>

### 3.2 Metode for evalueringen

Evalueringen av forsøksprosjektet til Luftforsvaret startet i 2016 og har foregått i et felles evalueringsprosjekt med to andre forsøk med arbeidstidsordninger, i kriminalomsorgen og i tolletaten. Det har blitt gjennomført felles evaluerings- og oppfølgings-samlinger for deltakerprosjektene to ganger i året i Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Disse samlingene/workshops har blitt brukt til erfaringsutveksling mellom prosjektene og innsamling av informasjon om forsøksprosjektene. Samlingene har også blitt brukt til presentasjon av underveisundersøkelser og drøfting av funn fra disse.

I 2017 ble det gjennomført en underveisundersøkelse av forsøksprosjektet i Luftforsvaret. Det ble sent ut en survey på e-post til 104 respondenter ved de tre flystasjonene som har vært med i forsøket. Undersøkelsen lå ute mellom 10. januar 2017 og 17. mars 2017 og ble besvart av 82 respondenter, noe som ga en svarprosent på 79.

Denne undersøkelsen ble utført som et pilotprosjekt for å prøve ut spørsmål og innretning på surveyen. Resultater fra undersøkelsen ble presentert og drøftet på møte i Kommunal- og moderniseringsdepartementet i mai 2017. Samlet sett ga underveisundersøkelsen et inntrykk av at arbeidstakerne var positive til ordningen og mente den hadde positive effekter. 96 prosent svarte at arbeidsmiljøet var påvirket til det bedre. På direkte spørsmål om respondenten ønsket en annen arbeidstidsordning, svarte fire respondenter at de ønsket dette, og de angav i åpent spørsmål at de ønsket en arbeidstidsordning som omfattet 24-timersvakter. Dette ble tolket slik at alle deltakerne i undersøkelsen deltar frivillig.

Den avsluttende surveyundersøkelsen ble sent ut 5. november 2018 med påminnelser 16. november og 23. november. Undersøkelsen ble avsluttet 28. november. Undersøkelsen i Luftforsvaret ble sendt ut til 98 personer, vi fikk 69 svar. Det ga en samlet svarprosent på 70. Alle de tre flystasjonene er representert i undersøkelsen med mellom 17 og 26 respondenter. Tabell 3.1 viser fordelingen av svarene på ansatte som jobber vaktordning, og ansatte som ikke jobber vaktordning.

Tabell 3.1 Arbeider du selv i vaktordning med 12-timersvakter? N = 69.

|                                       | Antall |
|---------------------------------------|--------|
| Ja, arbeider i vaktordning            | 65     |
| Nei, har lederstilling                | 2      |
| Nei, har annen administrativ stilling | 2      |
| Total                                 | 69     |

Ved undersøkelser av så små populasjoner er det en utfordring at antallet respondenter er svært lavt. Når svarfordelingen vises i prosent, er det viktig å være klar over at relativt store prosentforskjeller kan være tilfeldige. Det vil derfor være større usikkerhet forbundet med resultatene som vises, enn ved undersøkelser der antallet respondenter er stort. Det er heller ikke mulig å få fram forskjeller mellom de ulike

<sup>9</sup> Luftforsvaret, Prøveprosjekt – Forslag til ny arbeidstidsordning BRP, u.å.

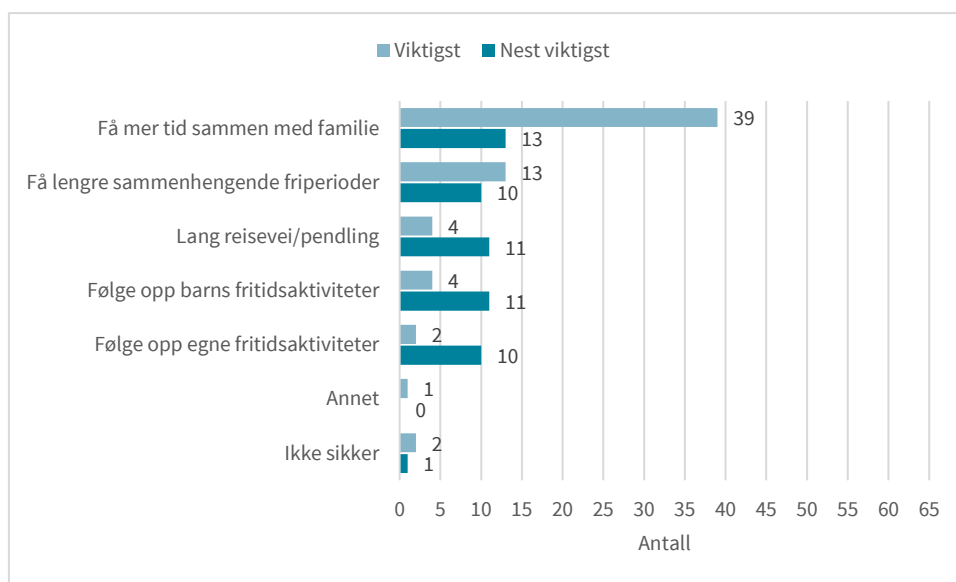
gruppene ansatte, fordi hver gruppe blir svært liten. En relativt høy svarprosent bidrar likevel til å redusere usikkerheten noe.

### 3.3 Hvorfor ønsker arbeidstakerne å gå 12-timersvakter?

Ved flystasjonene til Luftforsvaret har det vært et sterkt ønske blant arbeidstakerne om å få gå lengre vakter. Dette er noe av bakgrunnen for igangsetting av arbeidstidsforsøket. Det skulle være frivillig å jobbe 12-timersvakter.

Det kan være ulike grunner til at en arbeidstaker ønsker å jobbe lengre vakter, og vi ba derfor arbeidstakerne som jobber 12-timersvakter, oppgi hva som var den viktigste og den nest viktigste grunnen til å gå 12-timersvakter. 39 av 65 av de som jobber i vaktordning, svarer at 12-timersvakter gir mer tid sammen med familie. Figur 3.1 viser at 13 av respondentene har satt dette opp som nest viktigste grunn.<sup>10</sup> Til sammen er det dermed 52 av 65 av arbeidstakerne i vaktordning ved flystasjonene som mener dette er viktig for dem.

Figur 3.1 Hvilken grunn er den nest viktigste for deg når det gjelder ordningen med 12-timersvakter? Hvilken grunn er den viktigste for deg når det gjelder ordningen med 12-timersvakter? N = 65, N = 56.



Å få lengre sammenhengende friperioder er også viktig for mange. 13 av de 65 spurte mener dette er den viktigste grunnen, og til sammen 23 av 65 har trukket dette fram som enten den viktigste eller den nest viktigste grunnen til å jobbe 12-timersvakter.

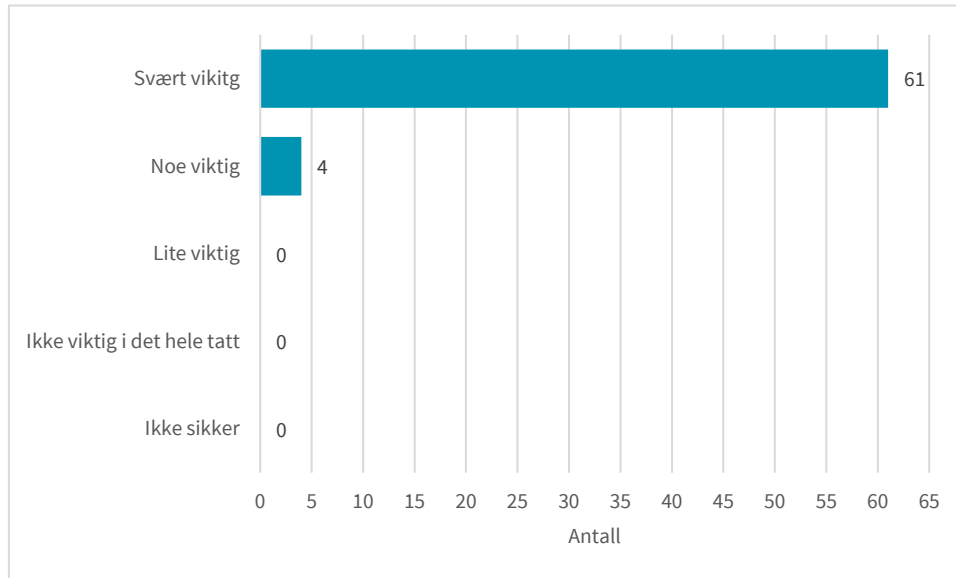
Lengre sammenhengene arbeidsperioder gir færre vakter og dermed færre reiser til og fra jobb. Til sammen 15 av 65 arbeidstakere mener lang reisevei / pendling er den viktigste eller nest viktigste grunnen til å jobbe lange vakter.

Samlet sett kan vi slå fast at tid med familie og lange friperioder er de viktigste grunnene til at arbeidstakerne i BRP i Luftforsvaret ønsker å gå 12-timersvakter.

<sup>10</sup> I svarene på spørsmål om hva som er nest viktigste grunn til å gå fleksivakt, har mange oppgitt samme grunn som under spørsmålet om hva som er viktigste grunn. Disse (bortsett fra de som har svart *ikke sikker* eller *annet*) er tatt ut av materialet (missing), og utvalget er derfor noe mindre for dette spørsmålet.

På spørsmål om hvor viktig det er for den ansatte at arbeidstiden er organisert i 12-timersvakter, svarer 61 av 65 respondenter at det er svært viktig. Figur 3.2 viser at det ikke er noen av respondentene som svarer at dette er lite eller ikke viktig.

Figur 3.2 Hvor viktig for deg er det at arbeidstiden er organisert i 12-timersvakter? N = 65.



### Alternative vaktordninger

Det skal være frivillig å delta i arbeidstidsforsøket og gå 12-timersvakter ved BRP i Luftforsvaret. Vi spurte de ansatte som går vaktordning, om de heller ville hatt en annen vaktordning. Av de 65 som var med i undersøkelsen, svarte 55 *nei*. Fem svarte *ikke sikker*. De fem som svarte *ja*, ble spurt om hvilken endring i arbeidstid de gjerne ville hatt. Tabell 3.2 viser at det var ingen av de som ønsket kortere vakter eller mer hviletid i de lange vaktene. Tvert imot ønsket alle lengre vakter. Fire respondenter ønsket 24-timersvakter, mens én respondent foreslo å ha noe kortere dagvakt på 11 timer og nattevakt på 13 timer.

Tabell 3.2 Hvilke endringer i arbeidstid ville du gjerne hatt? (Flere svar mulig, kryss av for det som passer.)

|                                    | Antall |
|------------------------------------|--------|
| Kortere vakter                     | 0      |
| Mer hviletid i de lange vaktene    | 0      |
| Den tidligere arbeidstidsordningen | 0      |
| Ikke sikker                        | 0      |
| Annet                              | 5      |

#### Utdypende svar for *annet*:

- «11 timer på dag og 13 på kveld/natt»
- «24 t vakter i helgene»
- «24 timers vakter»
- «Jeg ville gjerne gått døgnvakter, altså 24 timers vakter. [Forkortet svar.]»
- «Sommerstid fra ca. 15 april til 15 okt. har vi fullt mulighet til å gå 24 timers vakter. [Forkortet svar.]»

### 3.4 Hvor belastende er arbeidet i BRP?

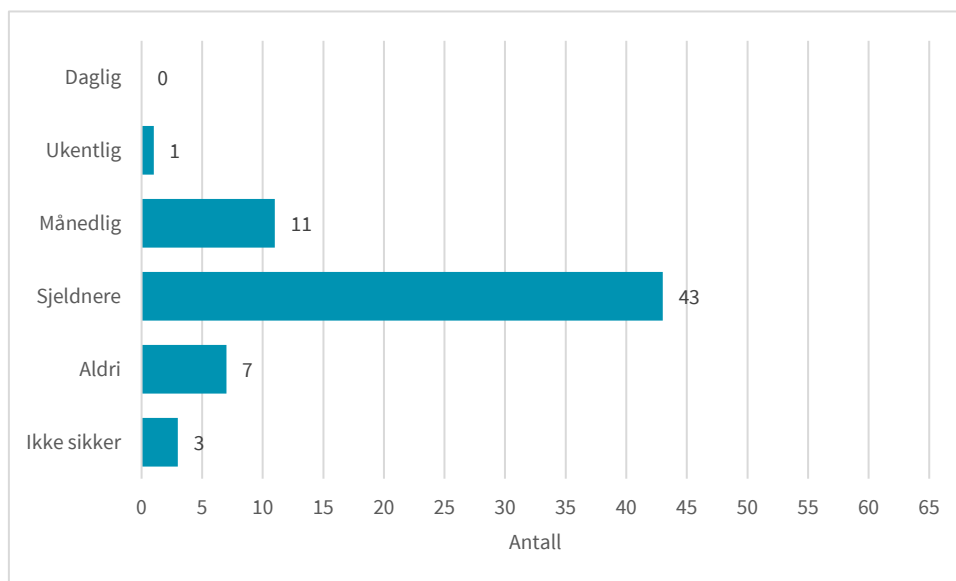
Arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidstid er ment å verne arbeidstakerne mot for store belastninger. Samtidig åpner loven på flere områder for å tilpasse arbeidstiden etter de behovene som er knyttet til ulike typer arbeid. Ved lange arbeidsperioder er det særlig viktig å være oppmerksom på hvilebestemmelser og mulighetene for å få hvile eller pauser i arbeidet. For å få et bilde av belastningene ved arbeidet i BRP ved flystasjonene til Luftforsvaret spurte vi de ansatte som jobber 12-timersvakter, om hvordan de opplever belastningene ved arbeidet, og hvordan de opplever at 12-timersvaktene har påvirket arbeidsforholdene.

#### Hvor belastende er arbeidet ved BRP?

Arbeidet ved BRP i Luftforsvaret er sammensatt. Arbeidstakerne skal holde flystasjonen operativ, noe som innebærer vedlikehold av rullebanene inkludert snømåking om vinteren. Store deler av beredskapsarbeidet går med til brannøving, trening og vedlikehold av utstyr. Arbeidet kan være fysisk slitsomt, men omfatter også trening som holder de ansatte i form. Vi spurte de ansatte som går 12-timersvakt, om de etter arbeidsdagen kjenner seg fysisk slitne.

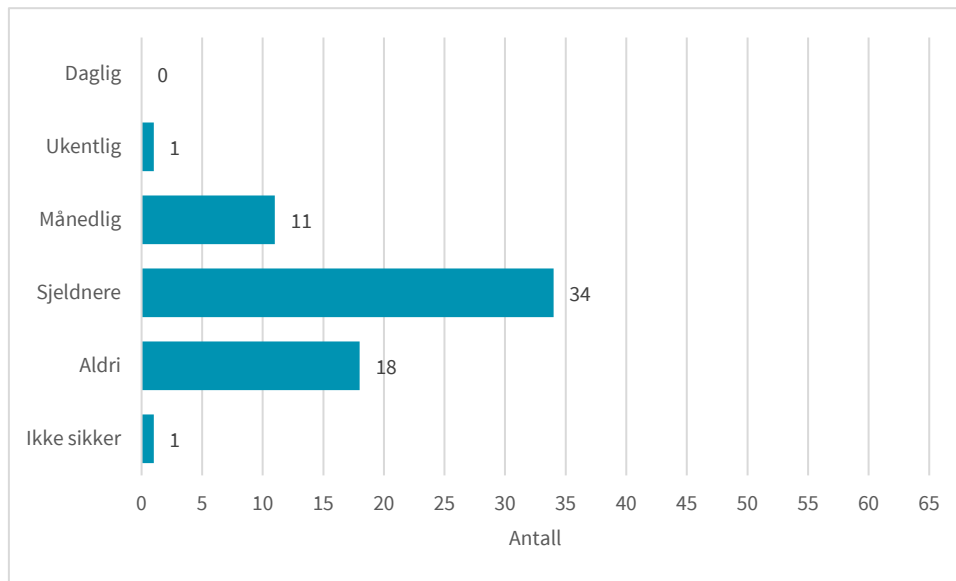
Ingen av de spurte svarte at de daglig kjenner seg fysisk slitne etter arbeidsdagen. Figur 3.3 viser at de fleste svarer at de sjeldnere enn månedlig føler seg fysisk slitne etter en dag på jobb.

Figur 3.3 Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg fysisk slitne? N = 65.



På spørsmål om arbeidstakerne kjenner seg psykisk eller mentalt slitne etter arbeidsdagen, får vi et svarmønster som likner svarmønsteret i figur 3.3. Figur 3.4 viser at også når det gjelder følelse av å være psykisk slitne, svarer over halvparten at det er sjeldnere enn månedlig de kan kjenne seg psykisk eller mentalt slitne etter en dag på jobb. Det er også ganske mange (18 respondenter) som oppgir at de aldri kjenner seg psykisk eller mentalt slitne.

Figur 3.4 Hvor ofte er arbeidet ditt slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg psykisk/mentalt sliten? N = 65.



Det kan være flere grunner til at de ansatte ved BRP i Luftforsvaret svarer de sjelden føler arbeidet er fysisk eller mentalt belastende. Én grunn kan være at denne gruppen ansatte er godt fysisk trent. Fysisk trening er den del av deres arbeidsoppgaver. Det kan dermed være de legger listen relativt høyt for hvordan de oppfatter det å være fysisk sliten. Det samme kan gjelde det å være psykisk sliten. Brann- og redningsberedskap krever en årvåkenhet som man kunne tenke var psykisk/mentalt belastende over tid. Det kan likevel være slik at når arbeidsdagen har gått uten ulykker eller krisesituasjoner, oppleves dette som en lettelse, og arbeidstakeren kjenner seg derfor ikke psykisk eller mentalt sliten.

Vi kan ikke se bort fra at svarene fra arbeidstakerne ved BRP ved de tre flystasjonene i noen grad innebærer underrapportering av belastninger ved arbeidet. Arbeidstakerne har et ønske om å jobbe lange vakter og beholde ordningen med 12-timersvakter og vet at undersøkelsen er en evaluering av arbeidstidsforsøket.

For å få et bilde av hvordan arbeidstakerne ved BRP kan påvirke egen arbeidssituasjon, ta pauser eller få hjelp hvis det er behov for det, stilte vi flere spørsmål om dette. Overskriften i tabell 3.3 viser spørsmålene i sin helhet, og tabellen viser fordelingen av svarene til respondentene.

Hovedinntrykket fra tabell 3.3 er at nesten ingen svarer at betingelsene er dårlige. Når det gjelder mulighetene til å bestemme tempo i utførelsen av arbeidet, svarer 29 av 65 at disse er meget gode. 32 av 65 mener det også er meget gode muligheter til å ta småpauser i arbeidstiden. Alle ansatte er enige om at det er meget eller ganske gode muligheter for å få hjelp og støtte fra kolleger hvis man har behov for hjelp med arbeidsoppgavene. Når det gjelder mulighetene for faglig utvikling, er dette det eneste spørsmålet der svarene går mot dårlige muligheter. To personer svarer at mulighetene for faglig utvikling er ganske dårlige.

Samlet sett gir svarene på spørsmålene som dreier seg om mulighetene for å påvirke arbeidssituasjonen, et inntrykk av at arbeidstakerne som går 12-timersvakter i BRP i Luftforsvaret, i stor grad kan påvirke sin arbeidssituasjon og søke hjelp når det trengs.

Tabell 3.3 Hvilke muligheter har du til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet? Hvilke muligheter har du til å ta småpauser? Hvilke muligheter har du til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis du har behov for hjelp med arbeidsoppgavene? Hvilke muligheter har du til faglig utvikling? Arbeidstakere som har 12-timersvakter. Antall.

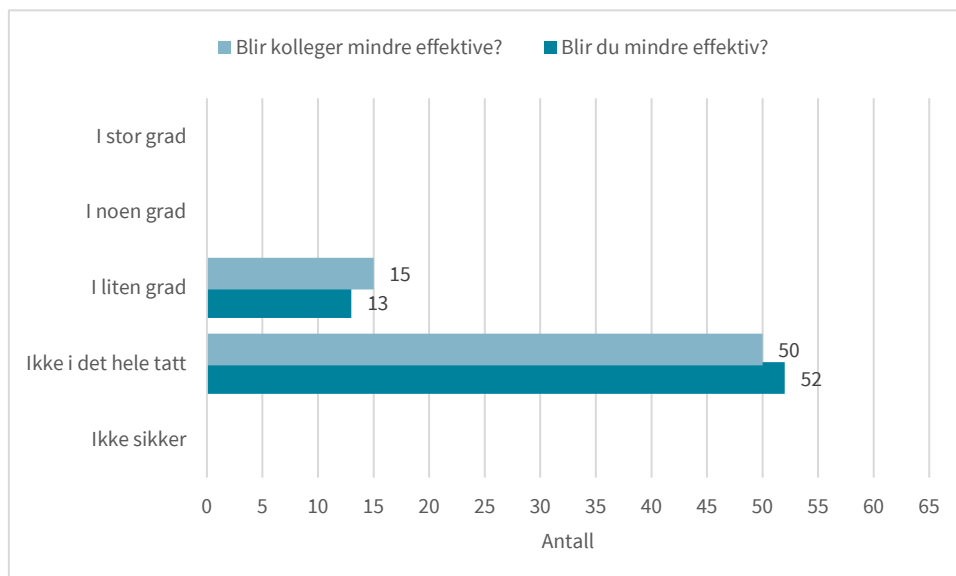
|                           | Bestemme tempo | Småpauser | Hjelp med arbeidsoppgaver | Faglig utvikling |
|---------------------------|----------------|-----------|---------------------------|------------------|
| Meget gode                | 29             | 32        | 53                        | 25               |
| Ganske gode               | 28             | 29        | 12                        | 34               |
| Verken gode eller dårlige | 8              | 4         | -                         | 4                |
| Ganske dårlige            | -              | -         | -                         | 2                |
| Meget dårlige             | -              | -         | -                         | -                |
| Ikke sikker               | -              | -         | -                         | -                |
| Totalt                    | 65             | 65        | 65                        | 65               |

### Hvor belastende er 12-timersvakter?

Forsøket med 12-timersvakter var startet opp da denne evalueringsundersøkelsen ble igangsatt, og vi har derfor ikke hatt noen mulighet til å måle hvordan arbeidstakerne opplever en arbeidsdag der de ikke går 12-timersvakter. Vi har imidlertid spurt arbeidstakerne hvordan de opplever ordningen, og om den har påvirket arbeidsutførelsen eller helsetilstanden.

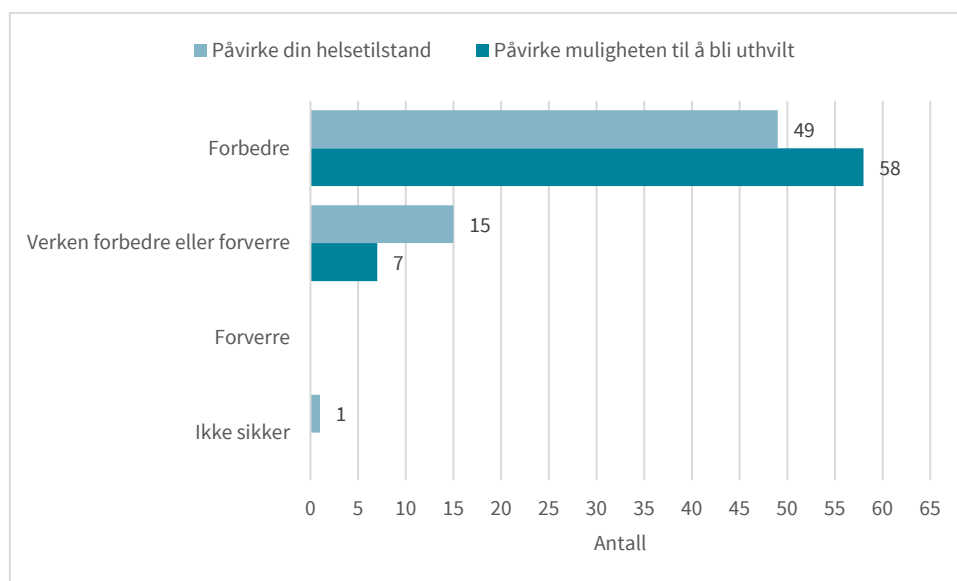
På spørsmål om arbeidstakerne opplever at kolleger som går 12-timersvakter, er mindre effektive på jobb siste del av vekten, svarer 50 av 65 respondenter *ikke i det hele tatt*. Figur 3.5 viser at vi får omtrent den samme fordelingen av svar når vi spør om de selv opplever å bli mindre effektive siste del av en 12-timersvakt.

Figur 3.5 Opplever du at kolleger som går 12-timersvakter, er mindre effektive på jobb siste del av vekten? Opplever du at du selv er mindre effektiv på jobb siste del av 12-timersvakten? Arbeidstakere som går 12-timersvakter. Antall. N = 65.



Arbeidstakerne ved BRP tror i all hovedsak at ordningen med 12-timersvakter vil forbedre deres helsetilstand og forbedre muligheten til å bli uthvilt mellom øktene. Svarfordelingen som vises i figur 3.6, er ganske entydig. 49 av 64 respondenter svarer at de tror arbeidstidsordningen vil forbedre deres helsetilstand. 15 respondenter svarer at 12-timersvakter verken vil forbedre eller forverre helsetilstanden. 58 av 64 respondenter mener de vil få større mulighet til å bli uthvilt mellom arbeidsøktene når de går 12-timersvakter, sammenliknet med den tidligere ordningen der arbeidstakerne gikk tre skift hverdager og to skift i helgene.

Figur 3.6 Hvordan tror du ny ordningen med 12-timersvakter vil påvirke din helsetilstand? Hvordan tror du ordningen med 12-timersvakter vil påvirke din mulighet til å bli uthvilt mellom øktene? Arbeidstakere som går 12-timersvakter. Antall. N = 65.

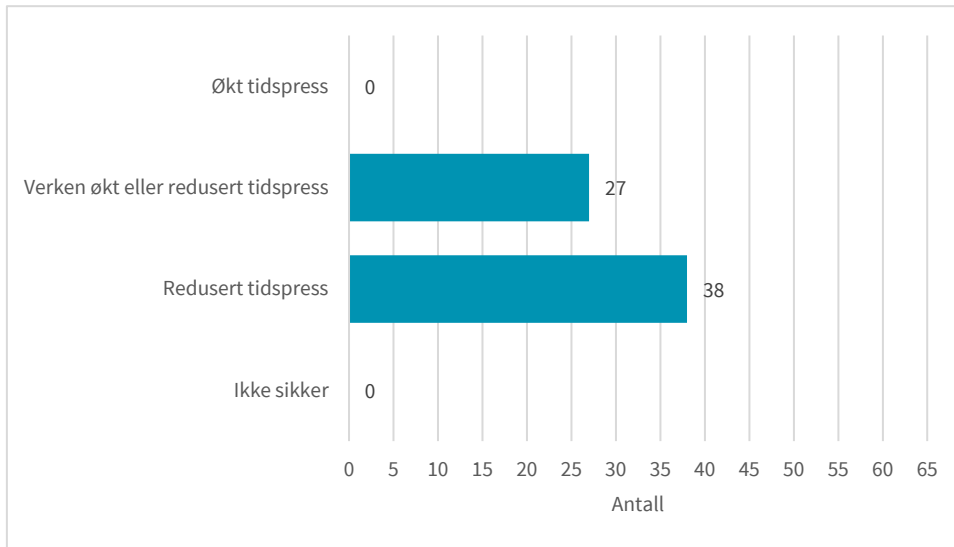


Arbeidstakerne som går 12-timersvakter, vurderer altså arbeidstidsordningen som positiv for helsetilstanden. Men også de respondentene som ikke går 12-timersvakter, er av samme mening. Vi stilte de som var i lederstilling eller annen administrativ stilling, spørsmål om hvordan de tror ordningen med 12-timersvakter vil påvirke helsetilstanden til de som går slike vakter. Alle svarte *forbedre*. Også på spørsmål om hvordan de tror ordningen med 12-timersvakter vil påvirke muligheten til å bli uthvilt mellom øktene for de som går slike vakter, svarte respondentene i lederstilling eller annen administrativ stilling at ordningen vil *forbedre* muligheten til å bli uthvilt.

På spørsmål om hvordan 12-timersvakter har påvirket tidspress på jobben, svarte 38 av 65 at vaktordningen har redusert tidspresset. Resten av respondentene mente 12-timersvakter verken hadde økt eller redusert tidspresset (figur 3.7).



Figur 3.7 Hvordan synes du ordningen med 12-timersvakter påvirker tidspress i jobben? N = 65.

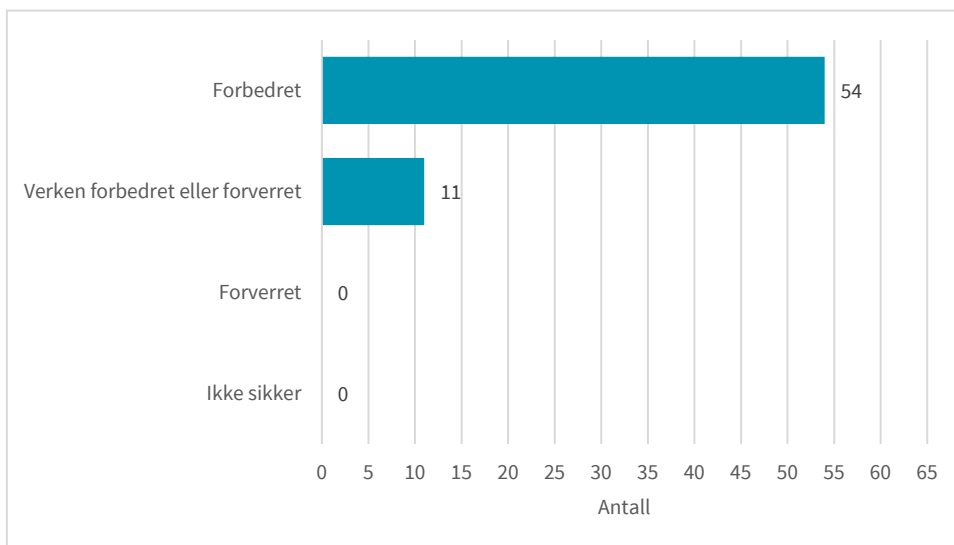


Samlet sett gir svarene fra arbeidstakerne som går 12-timersvakter, inntrykk av at 12-timersvakter i svært liten grad er belastende eller påvirker arbeidsutførelsen.

### 3.5 Forholdet til kolleger og ledelse

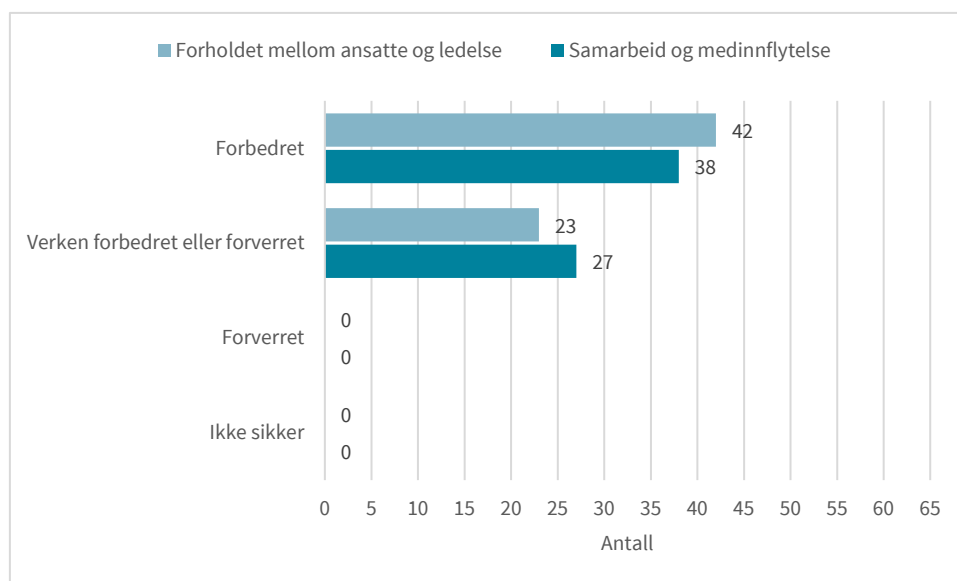
Ulike vaktordninger kan påvirke arbeidsmiljøet og forholdet mellom de ansatte. Turnusordninger kan føre til at ansatte stadig jobber sammen med forskjellige kolleger. Det kan gjøre det vanskeligere eller det kan ta lengre tid å bygge opp kollegiale bånd. Vi spurte arbeidstakerne som gikk 12-timersvakter, hvordan de synes 12-timersvaktene har påvirket forholdet til kollegaene. Figur 3.8 viser hvordan de ansatte svarte. 54 av 65 ansatte synes at deres forhold til kollegene har blitt bedre etter at 12-timersvakter ble introdusert. De resterende elleve respondentene synes forholdet verken er forbedret eller forverret. Det er ingen som svarer at de synes forholdet til kolleger er forverret.

Figur 3.8 Hvordan synes du ordningen med 12-timersvakter har påvirket ditt forhold til kollegene? N = 65.



Vi spurte også hvordan vaktordningen har påvirket forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Heller ikke her var den noen som synes forholdet er forverret. 42 av 65 respondenter svarer at forholdet mellom ansatte og ledelsen er forbedret, og 23 respondenter mener det verken er forbedret eller forverret. Et spørsmål om hvordan 12-timersvakter har påvirket muligheten for samarbeid og medinnflytelse, gir omtrent samme svarfordeling. Figur 3.9 viser at det er 38 av 65 respondenter som mener samarbeidsforholdene er forbedret. Heller ikke her er det noen som synes at forholdene er forverret.

Figur 3.9 Hvordan synes du ordningen med 12-timersvakter har påvirket forholdet mellom ledelsen og de ansatte? Hvordan synes du ordningen med 12-timersvakter har påvirket din mulighet for samarbeid og medinnflytelse på jobben? N = 65.



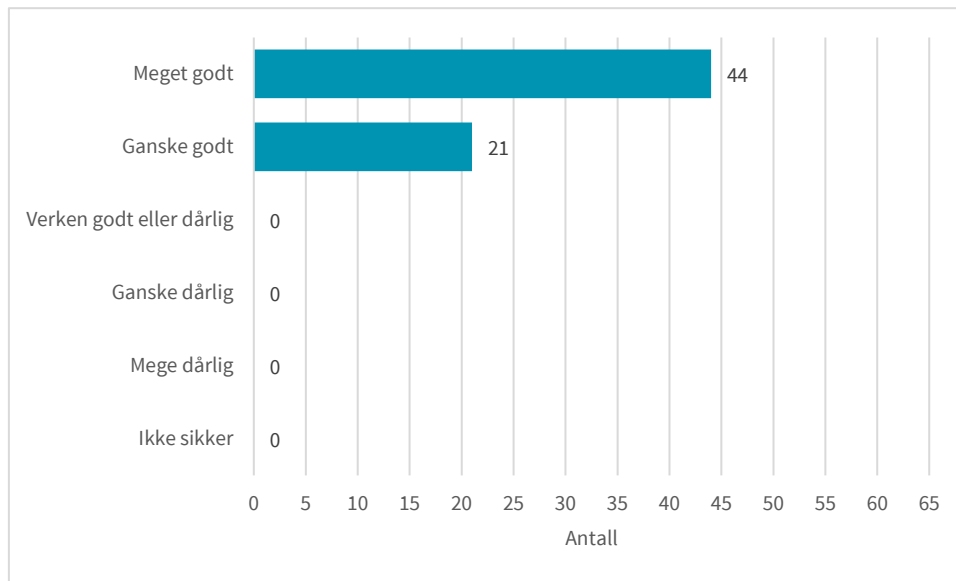
Også de ansatte som var i lederstilling eller annen administrativ stilling, fikk spørsmål om hvordan de synes ordningen med 12-timersvakter har påvirket forholdet mellom ansatte og ledelsen. Også denne gruppen svarte *forbedret* eller *verken forbedret eller forverret*.

### 3.6 12-timersvakter, familie og fritid

Når arbeidstakerne ønsker å gå lengre vakter på jobb, kan noe av årsaken være at de opplever at det blir mer tid til samvær med familie og til fritidsaktiviteter når friperiodene blir lengre. En ulempe kan likevel være at arbeidstakeren er lenge bort fra hjemmet og ikke kan være til stede hjemme i daglige gjøremål fordi arbeidsperiodene er lange.

Vi spurte de ansatte som går 12-timersvakter i BRP i Luftforsvaret, om hvordan arbeidstidsordningen lar seg kombinere med familieforpliktelser. 44 av 65 svarte at 12-timersvaktene meget godt lot seg kombinere med familieforpliktelser. Figur 3.10 viser at det var ingen som svarte at vaktordningen dårlig lot seg kombinere med samvær med familie.

Figur 3.10 Hvordan vil du si at ordningen med 12-timersvakter lar seg kombinere med familieforpliktelser? N = 65.



Ulike skiftordninger kan ha ulike fordeler og ulemper. Vi spurte de ansatte som går 12-timersvakter, om hvordan de synes denne vaktordningen har påvirket mulighetene til å ivareta omsorgsforpliktelser sammenliknet med en tradisjonell treskiftsordning. Her var svarene entydige. Som det framgår av første kolonne i tabell 3.4, svarer nesten alle at muligheten til å ivareta omsorgsforpliktelser har blitt bedre med 12-timersvakter.

Tabell 3.4 Hvordan synes du ordningen med 12-timersvakter har påvirket din mulighet til å ivareta private omsorgsforpliktelser sammenliknet med tradisjonell treskiftsordning? Hvordan vil du si at ordningen med 12-timersvakter har påvirket muligheten til å drive med fritidsinteresser? Arbeidstakere som har 12-timersvakter. Antall.

|                                  | Muligheten til å ivareta private omsorgsforpliktelser | Muligheten til å drive med fritidsinteresser |
|----------------------------------|---|--|
| Forbedret                        | 64  | 61   |
| Verken forbedret eller forverret | 1   | 4  |
| Forverret                        | -   | -  |
| Ikke sikker                      | -   | -  |
| Total                            | 65  | 65   |

De ansatte anser også muligheten til å drive med fritidsinteresser som forbedret under arbeidstidsordningen med 12-timersvakter. Som kolonne 2 i tabell 3.4 viser, svarer 61 av 65 respondenter *forbedret*.

### 3.7 Arbeidstakernes vurdering av 12-timersvaktordningen

Det framgår av svarene på de ulike spørsmålene ovenfor at arbeidstakerne ved BPR i Luftforsvaret er veldig positive til arbeidstidsordningen med 12-timersvakter. På direkte spørsmål om hvordan de vurderer at ordningen har påvirket arbeidsmiljøet generelt, tjenestekvaliteten og ansattes kompetanse, er det en stor overvekt av de ansatte som mener disse forholdene er påvirket til det bedre. Tabell 3.5 gir en oversikt over svarfordelingen.

Det kan kanskje synes spesielt at tjenestekvaliteten skal øke når arbeidstakerne går 12-timersvakter. På samlingene i Kommunal- og moderniseringsdepartementet, der ledelse og tillitsvalgte fra ulike arbeidstidsforsøk har deltatt, har tillitsvalgte forklart at lengre vakter gir bedre tid til planlegging og lettere å få tid til å gjennomføre de ulike oppgavene som de ansatte har. Når det er færre skifter av arbeidstakere, går det også mindre tid med til å overføre informasjon fra ett skift til et annet, noe som kan være en stressfaktor.

Tabell 3.5 Hvordan vurderer du at ordningen med 12-timersvakter har påvirket ...: arbeidsmiljøet generelt, tjenestekvaliteten, ansattes kompetanse?

|               | Arbeidsmiljøet generelt | Tjenestekvaliteten | Ansattes kompetanse |
|---------------|-------------------------|--------------------|---------------------|
| Til det bedre | 63                      | 58                 | 52                  |
| Ingen endring | 2                       | 7                  | 12                  |
| Til det verre | -                       | -                  | -                   |
| Ikke sikker   | -                       | -                  | 1                   |
| Total         | 65                      | 65                 | 65                  |

Avslutningsvis fikk de ansatte som går 12-timersskift, spørsmål om hvor vellykket eller mislykket, alt i alt, de synes forsøksordningen med 12-timersvakter hittil har vært. Så å si alle svarte *svært vellykket*, mens én respondent svarte *nokså vellykket*.

#### Hva er arbeidstakerne mest fornøyde med?

Vi stilte de som har jobbet 12-timersvakter, et åpent spørsmål om hva de var mest fornøyde med, og hva de var minst fornøyde med når det gjaldt ordningen med 12-timersvakter. Dette gav oss rundt 65 individuelle svar på hvert spørsmål. Eksempelene som følger nedenfor, er ment som eksempler på synspunkter som har kommet fram, og som kan representere et synspunkt som gjelder flere arbeidstakere.

Når det gjelder spørsmålet om hva arbeidstakerne er mest fornøy med, kan vi grovt sett dele svarene inn i to hovedgrupper. Svært mange handlet om fordeler ved å ha mer tid sammen med familie og hvordan arbeidstidsordningen bidro til en mer stabil fritid og et mer stabilt familieliv.

«Det jeg tenker mest på er at jeg får fri til å være med familie og min datter. Uten denne skiftordningen hadde jeg nok ikke jobbet her!»

«Bedre døgnrytme i forhold 3 skift.»

«Bedre muligheter til å planlegge fritid med familien.»

«Der er mye mer familievennlig. Føler meg mer uthvilt. Mindre stress.»

«Jeg er langpendler og får litt lengre sosiale perioder med mine mindreårige

barn. I tillegg får jeg en helg mindre å jobbe i måneden. Det er viktig, for da har ungene også fri. På ukedagene blir det leksehjelp og trening.»

«Variasjonen av vakter i løpet av ukene, som fører til en lengre periode med fri sammenhengende. Å ikke arbeide mer enn 12 timer når det står på som travlest om vinteren. Ha muligheten til å prioritere egen frihet.» (Åpent svar Q31)

Det er imidlertid verdt å merke seg at svært mange av svarene handlet om at det var blitt bedre på jobben og lettere å utføre arbeidsoppgavene. Ordet «kontinuitet» går igjen i mange av besvarelsene. Det dreier seg om å slippe oppstyking av arbeidsdagen og av familielivet.

«Alle som går på vakt får muligheten å møte ledelsen og de andre som jobber dagtid. Om det enten er nattevakt på morgenen eller på dagtid.»

«Bedre muligheter til å planlegge arbeidsdagen da du faktisk kan øve etter normal arbeidstid.»

«Faktisk mindre sliten etter en 12-timersvakt, enn en 8-timersvakt. Spesielt ved nattarbeid.»

«Fleksibelt, og lettere å si ja til overtidsvakter.»

«Godt arbeidsmiljø. Når man går helkontinuerlig skift er 12-timersvakter helsemessig bra. 3-skiftordning sliter på personellet [med] ugunstige vakter og bytter på tre forskjellige tider av døgnet. Med reisevei på 50 km blir det også mye tid i bil.»

«Kontinuitet i jobben, bedre faglig og tid til øving/trening. Også bedre på hjemmefronten.»

«Med 12-timers vakter har vi mer kontinuitet i arbeidet enn vi hadde på 3-skift ordning, føler jeg. Det at vi har lengre friperioder er selvfølgelig også et stort pluss.»

«Når du er på arbeid, så har man mer kontroll på arbeid som skal gjøres og arbeide som er gjort, altså kontinuitet på hele vaktlaget. Man får mer hvile når man går av vakt. Man trenger ikke å jobbe like mange helger og helligdager. Det er også færre oppbrudd fra hjemmet, som er svært viktig for min del. Trivselen har steget betraktelig under prøveordningen, og man føler seg mindre sliten.»

«På grunn av beredskapen har vi bedre tid til øvelser i løpet dagen, kan planlegge bedre.»

«Variasjonen av vakter i løpet av ukene, som fører til en lengre periode med fri sammenhengende. Å ikke arbeide mer enn 12 timer når det står på travlest om vinteren. Ha muligheten til å prioritere egen frihet.» (Åpent svar Q31)

### **Hva er arbeidstakerne minst fornøyde med?**

På spørsmål om hva arbeidstakerne er minst fornøyde med når det gjelder ordningen med 12-timersvakter, svarer 36 av de 59 respondentene som har fylt inn åpent svar, «ingenting» eller at det ikke er noe de er misfornøyde med. Tolv stykker gir uttrykk

for at det kunne være en fordel med 24-timersvakter, enten kontinuerlig eller i helgene. Én peker også på at 15-timersvakter om kvelden/natten hadde vært å foretrekke.

Noen få respondenter trekker fram noen negative, eller mulig negative, sider ved ordningen med 12-timervakter. De presiserer imidlertid at fordelene ved vaktordningen oppveier ulempene.

«Så lenge man får tid til å trene/fysisk aktivitet i løpet av de 12 timene så er det ingenting å være misfornøyd med for min del.»

«På de tyngste nattevaktene, hvor det er militære flybevegelser på natten, og det er mye snø, blir man sittende stort sett 12 timer i en brøytebil, med veldig dårlige muligheter for pauser. Men dette hender 2-3 netter i året, og det er ikke verd å gå bort fra 12-timersvakten på grunn av de nettene, med tanke på hvor mye bra 12-timersturnusen gir meg resten av året.»

«Noen ganger vanskelig å snu døgnnet. Ikke vært noe problem så langt.»

«Kontakt med ledelse på dag er litt vanskelig.» (Åpent spørsmål Q32)

Hovedinntrykket fra de to åpne spørsmålene om fordeler og ulemper ved å gå 12-timersvakter er at ingen av de ansatte reiser tungtveiende innvendinger mot ordningen. De ansatte er overveiende positive til ordningen eller gir uttrykk for at vaktene skulle vært lengre. Det er også verdt å merke seg at mange ansatte peker på at arbeidsoppgavene lettere lar seg løse, og at det blir mer kontinuitet i arbeidet.

### **3.8 Arbeidsgivers vurdering av 12-timersvaktordningen**

Spørreundersøkelsen som er gjennomført i BRP i Luftforsvaret, har ikke vært utformet med sikte på å fange opp arbeidsgiveres holdning. Vi har likevel inkludert nærmeste leder og enkelte andre administrativt ansatte som jobber dagtid, og rettet enkelte spørsmål til dem. Dette er imidlertid en svært liten gruppe (fire respondenter), og i det følgende gjengis bare hovedinntrykket fra svarene til denne gruppen. Disse respondentene fikk enkelte spørsmål som er relevante å rette til arbeidsgiver.

På spørsmål om hva som var den viktigste grunnen til å sette i gang forsøket med 12-timersvakter, svarte gruppen med dagtidsansatte at forsøket var igangsatt ut fra *ønsker fra både ledelsen og ansatte*. Det er åpenbart at arbeidstakerne har vist stor interesse for å sette i gang forsøket, men også ledelsen har i samlingene som har blitt gjennomført i dette evalueringsprosjektet, gitt uttrykk for at de finner det hensiktsmessig å gjennomføre driften med 12-timersvakter. Respondentene som jobber dagtid, gir også uttrykk for at arbeidstidsordningen med 12-timersvakter har forbedret muligheten til å rekruttere og beholde medarbeidere. På direkte spørsmål om hvordan ordningen med 12-timersvakter vil påvirke muligheten til å bli uthvilt mellom øktene for de som går slike vakter, svarer de dagtidsansatte *forbedre*.

#### **Arbeidsgivernes egen rapportering om prosjektet**

Våren 2018 ble arbeidsgiverne invitert til å gi en evaluering av arbeidstidsforsøket ut fra eget perspektiv. Tema for evalueringen skulle være forhold knyttet til administrasjon av ordningen, økonomi og drift/tjenestekvalitet.

Tilbakemeldingen fra arbeidsgiverrepresentanten for arbeidstidsforsøket i brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP) i Luftforsvaret under projektsamlingen i juni 2018 var muntlig. Det følgende er et referat fra denne rapporteringen.

I sin tilbakemelding om arbeidstidsforsøket meldte representanten at arbeidsgiver er veldig fornøyd med prosjektet. Arbeidsgiver har merket seg at ansatte har uttrykt ønske om å gå 24-timersvakter. Dette vil etter arbeidsgivers mening være hensiktsmessig om sommeren, da det i det vesentligste er brannberedskap og ikke arbeid med snøbrøyting av rullebanene.

Arbeidsgiver er i likhet med de ansatte av den oppfatning at tjenestekvaliteten har økt etter at det ble innført 12-timersvakter. Ved flystasjonene går det vanligvis med mye tid til informasjon i forbindelse med vaktskiftet. Med 12-timersvakter blir det færre ting å sette seg inn i, fordi mange arbeidsoppgaver vil være fullført. Det blir roligere for ledelsen og de ansatte. Planleggingen blir lettere fordi ledelsen har et større tidsrom til rådighet der de ulike aktivitetene kan legges. Det blir også mer ro rundt måltidene, som blir gode arenaer for samhandling.

Ledelsen i Forsvaret setter pris på at det blir mindre administrasjon med to i stedet for tre vaktskifter. Arbeidsgiver er også av den oppfatning at arbeidstidsordningen ikke fører til merkostnader. Det blir noe mindre overtid med færre og lengre vakter fordi de fleste vakansene vil komme bare ved sykdom og liknende. Det er i tillegg lettere å administrere bytte av vakter for de ansatte dersom det av velferdsgrunner er behov for dette.

Arbeidsgiver ved BRP i Luftforsvaret rapporterer også at de ansatte ser ut til å være glad for at deres ønske om endret vaktordning har latt seg realisere. Arbeidsgiver har registrert ønsket om døgnvakter og mener dette ikke lar seg gjennomføre om vinteren når det er mye aktivitet, men at det etter påske i sommerhalvåret er mulig å gjennomføre en arbeidstidsordning med døgnvakter.

### **3.9 Sammendrag og evaluering – brann-, rednings- og plasstjeneste i Luftforsvaret**

#### **Hvilke erfaringer har de enkelte deltakerne i arbeidstidsprosjektene gjort seg?**

Samlet sett kan vi slå fast at tid med familie og lange friperioder er de viktigste grunnene til at arbeidstakerne i BRP i Luftforsvaret ønsker å gå 12-timersvakter. Svært mange trekker også dette fram som en viktig fordel ved ordningen.

De ansatte føler seg sjelden fysisk eller psykisk/mentalt slitne. Det er imidlertid rapportert at dette likevel kan inntreffe om vinteren når det er stort behov for rydding av snø fra rullebaner og veier. Svarene fra arbeidstakerne som går 12-timersvakter, gir inntrykk av at 12-timersvakter i svært liten grad er belastende eller påvirker arbeidsutførelsen. Over halvparten mener ordningen gir et redusert tidspress på jobben.

I undersøkelser av arbeidstid kan man ikke se bort fra at svarene kan være påvirket av selve evalueringen. Svarene fra arbeidstakerne ved BRP ved de tre flystasjonene kan innebære underrapportering av belastninger ved arbeidet. Arbeidstakerne har et ønske om å jobbe lange vakter og vet at undersøkelsen er en evaluering av arbeidstidsforsøket.

### **Hva er deltakernes holdninger til å delta i prosjektet? Hvordan vurderer de arbeidstidsprosjektet?**

Det er liten tvil om at arbeidstakerne ved BRP i Luftforsvaret er fornøyde med å delta i prosjektet og ønsker å fortsette med 12-timersvakter. 61 av 65 arbeidstakere gir uttrykk for at det er svært viktig for dem at arbeidstiden er organisert i 12-timersvakter. På spørsmål om hva arbeidstakerne er minst fornøyde med, er det nesten ingen som oppgir negative sider ved ordningen. Alle sier de er fornøyde. Det er heller ingen som oppgir at de ønsker en arbeidstid med kortere vakter enn 12 timer, med unntak av en vaktordning som innebærer noe kortere dagvakter og 13-timersvakt om natten.

### **Hva er de positive og negative sidene ved arbeidstidsordningen?**

Arbeidstidsordningen med 12-timersvakter oppleves først og fremst positiv fordi den gir lengre friperioder og mindre tid som går med til å reise/pendle. Friperiodene gjør det lettere å få mer tid med familie, og arbeidstidsordningen bidrar dermed til å gi arbeidstakerne mer stabil fritid og mer stabilt familieliv.

Det er også viktig å merke seg at arbeidstakerne gir uttrykk for at arbeidstidsordningen har ført til mer kontinuitet i jobbsituasjonen, og at det dermed har blitt lettere å utføre arbeidsoppgavene. Også arbeidsgiver melder om at det er blitt lettere å planlegge arbeidsaktivitetene, og at det blir mer ro og kontinuitet i gjennomføringen av arbeidet.

Arbeidsgiver og nærmeste leder som jobber dagtid, gir uttrykk for at arbeidstidsordningen er attraktiv og har forbedret muligheten til å rekruttere og beholde arbeidstakere.

Det er rapportert få negative sider ved arbeidstidsordningen med 12-timersvakter. Det er imidlertid grunn til å tro at lange vakter ved BRP i Luftforsvaret kan ha noen av de samme negative sidene som lange vakter har generelt, knyttet til det å bli sliten og til problemer med døgnrytme når vekten går om natten. Dette er effekter som kan framkomme over tid. Muligheten til å ta pauser og arbeidets karakter av vakttjeneste kan imidlertid oppveie noen av disse negative sidene.

### **Kan prosjektet sies å være vellykket ut fra målsettingen med å sette i gang prosjektene?**

Målsettingen med å innføre en arbeidstidsordning med 12-timersvakter var å gi arbeidstakerne innflytelse over egen arbeidstid gjennom reell medbestemmelse og bedre arbeidsmiljøet gjennom å gi en mer hensiktsmessig drift av tjenesten. Arbeidstakerne gir i stor grad inntrykk av at de ønsker denne arbeidstidsordningen. Enkelte har gitt uttrykk for at det er lettere å bytte vakter med den nye arbeidstidsordningen.

Det er også mye som tilsier at arbeidsmiljøet er blitt bedre. Arbeidstakerne er fornøyde, og de gir uttrykk for at arbeidshverdagen er blitt bedre for dem. Arbeidsgiver på sin side mener driften av tjenesten med 12-timersvakter blir hensiktsmessig, lettere å administrere og kan gi mindre overtidsbruk. Målsettingen med arbeidstidsprosjektet må sies å være oppnådd.

### **Kan prosjektet sies å være effektivt ved at de positive effektene er større enn de negative effektene?**

Arbeidstidsordningen i forsøksprosjektet kan være effektiv for virksomheten dersom de positive effektene er større enn de negative og virksomheten får økt produktivitet for samme kostnad. Det vil være relevant også å inkludere forbedret arbeidsmiljø og økt tilfredshet blant arbeidstakerne som produktivetsgevinst.



Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å måle produktivitet alene. Ved endring av arbeidstidsordninger som innebærer brudd med vernebestemmelser, vil det aldri være tilstrekkelig bare å veie positive og negative effekter mot hverandre. Arbeidstidsordninger skal alltid utformes slik at et tilstrekkelig vern er ivaretatt.

I arbeidstidsforsøket i BPR i Luftforsvaret har arbeidsgiver gitt uttrykk for at ordningen ikke innebærer vesentlige økonomiske eller administrative ulemper. Tvert imot har arbeidsgiver gitt inntrykk av at det foreligger besparelser og forenklinger. Arbeidstakerne ser i det alt vesentlige positive effekter av arbeidstidsordningen, både når det gjelder helse, arbeidsmiljø og velferd i fritiden. Under forutsetning av at arbeidsgiver sørger for at det tas tilstrekkelige vernehensyn generelt og i de konkrete tilfellene, må prosjektet kunne sies å være effektivt.

### **Hvordan har arbeidstidsforsøket påvirket arbeidsmiljøet?**

Arbeidstakerne stiller seg i undersøkelsen svært positive til hvordan ordningen med 12-timersvakter har påvirket arbeidsmiljøet. Et stort flertall mener ordningen har forbedret forholdet mellom kolleger, forbedret forholdet mellom ansatte og ledelse og forbedret samarbeid og medinnflytelse. Det er ingen som rapporterer at disse forholdene er forverret. Arbeidsgiver og nærmeste leder som jobber dagtid, stiller seg bak dette synspunktet.

Så lenge det ikke oppstår uenighet blant de ansatte om at 12-timersvakter er bedre enn den tidligere treskiftsordningen, men at det er enighet om hvilken arbeidstidsordning som er å foretrekke, er det liten grunn til å tro at ordningen skulle påvirke arbeidsmiljøet negativt. En samforståelse med ledelsen bidrar selvfølgelig også til et godt arbeidsmiljø.

## 4 Samarbeidsturnus i tolletaten

---

### 4.1 Bakgrunn og mål for Tolletatens arbeidstidsprosjekt

Hensikten med tolletatens arbeidsplanprosjekt har vært å gjennomføre tiltak som gir erfaring og kunnskap om nye og robuste arbeidsplaner som støtter opp under en drift som gir gode resultater for vareførsel og kontroll og sikkerhet og trygghet for ansatte på jobb og andre helsegevinster for ansatte. Med robuste arbeidsplaner menes det at tjenestene kan utføres i størst mulig grad på tross ulike typer fravær.<sup>11</sup>

Tolletaten har satt som forutsetninger at måloppnåelsen skjer innenfor effektiv drift, og at etatens behov er ivaretatt. Prosjektet skal ikke gå på bekostning av allmenn måloppnåelse i henhold til etatens tildelingsbrev (hovedmål 1 og 2).<sup>12</sup>

Gjennom prosjektet har Tolletaten ønsket å bekrefte/avkrefte følgende hypoteser:<sup>13</sup>

- Riktig oppsatte arbeidsplaner medfører bedre resultatoppnåelse.
- Høy medarbeidertilfredshet fører til økt måloppnåelse.
- Høy medarbeidertilfredshet oppnås gjennom påvirkning av egen arbeidstid.

Tolletaten har videre satt opp et sett av suksesskriterier som kan indikere om den nye arbeidstidsordningen har ført til mer tilfredse arbeidstakere.<sup>14</sup> Disse er

- redusert konflikt hjem – arbeid
- mer sammenhengende fritid
- redusert pendlingstid
- mer autonomi/selvbestemmelse
- redusert turnover
- økt produktivitet/effektivitet
- bedre helse / lavere sykefravær

### Ørje tollsted

Ørje tollsted ligger i Østfold der E18 krysser grensen mellom Norge og Sverige. Organisasjonisk er tollstedet ett av seks som inngår i Tollregion Øst-Norge. De andre tollstedene i regionen er Kongsvinger, Svinesund, Østby og Åsnes. Ørje tollsted har en seksjon for toll og vareførsel og en seksjon for grensekontroll. Tollstedet har til sammen ca. 55 ansatte.

Seksjon for toll og vareførsel er et ekspedisjonskontor som behandler inn- og utførselsdeklarasjoner av varer. Seksjonen består av seks vaktlag á to personer. Det er

---

<sup>11</sup> Ifølge prosjektplanen av 3. juni 2016, side 4

<sup>12</sup> I 2016 var hovedmål 1 å «Legge til rette for korrekt og effektiv inn- og utførsel av varer» og hovedmål 2 å «Beskytte samfunnet mot ulovlig inn- og utførsel av varer» (Tildelingsbrev fra Finansdepartementet av 21. desember 2015).

<sup>13</sup> Ifølge prosjektplanen av 3. juni 2016, side 5

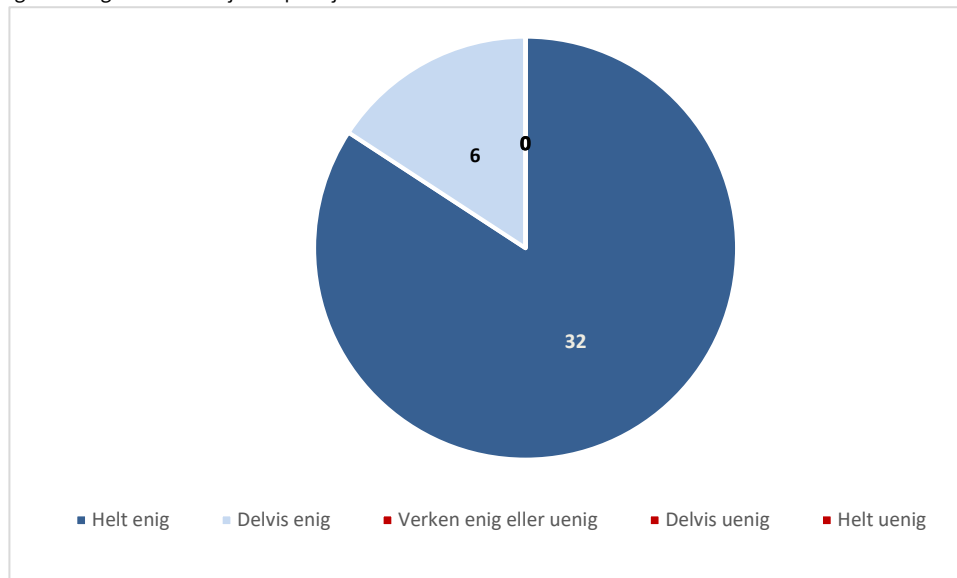
<sup>14</sup> Lysark presentert av Tolletaten på informasjons- og dialogmøte på Ørje 20. juni 2017.

alltid minst to på vakt. En tredje person kommer til når trafikken øker. Skranken er betjent 24 timer i døgnet. De fleste ansatte i seksjonen jobber både dag, kveld og natt.

Grensekontrollseksjonen foretar fysisk kontroll av reisende som krysser grensen. Ved prosjektets oppstart var grensekontrollseksjonen organisert i tre vaktlag á åtte-ti ansatte. Høsten 2017 ble seksjonen omorganisert slik at man fikk flere og mindre vaktlag. Våren 2019 har seksjonen seks vaktlag á fem-seks personer.

Tollstedet framsto helt fra begynnelsen av prosjektet som et arbeidssted med ansatte som trives svært godt, og i vårt første møte på tollstedet var de opptatt av å bevare det gode arbeidsmiljøet. Med et slikt utgangspunkt var mange rimeligvis skeptiske til å gjøre endringer i organiseringen av arbeidet og arbeidstiden. Figur 4.1 viser svarfordelingen fra nullpunktundersøkelsen i 2017 på påstanden om de ansatte trives med å jobbe på Ørje tollsted. 32 av 38 (ca. 85 prosent) oppgir at de er helt enige, mens de siste seks av 38 (ca. 15 prosent) er delvis enige. Ingen har svart at de er helt eller delvis uenige. Dette er usedvanlig positivt.

Figur 4.1 Jeg trives med å jobbe på Ørje tollsted. Absolutte tall. N = 38.



## 4.2 Metode og gjennomføring

I løpet av prosjektperioden har Fafo bistått med prosjektplanlegging og gjennomført tre spørreundersøkelser og to runder med kvalitative informantintervjuer. I tillegg har vi deltatt på et prosjektseminar på Ørje tollsted.

Prosjektet kan deles i tre faser:

- Fase 1 Prosjektplanlegging og nullpunktkartlegging
- Fase 2 Utprøving av tiltak og midtveisundersøkelse
- Fase 3 Videreføring av tiltak og sluttundersøkelse

### Fase 1 Prosjektplanlegging og nullpunktkartlegging, 2016–2017

Høsten 2016 ble det gjennomført en rekke prosjekteringsmøter sentralt i Tolletaten. Sentrale spørsmål var til å begynne med hva hensikten med prosjektet egentlig var. Hvilke resultat- og effektmål burde man ha? Hvilke tollsteder skulle være med på

forsøket? Hvordan skulle partssamarbeidet ivaretas? Etter at Ørje tollsted ble valgt ut, ble først regionstillitsvalgt involvert og deretter ledelse og tillitsvalgte ved det lokale tollstedet. Fra da av var også lokalt nivå involvert i utformingen av gjennomføringsplanen og tidspunktene for kartlegginger og for når ny turnus skulle gjennomføres. I denne fasen var Fafos oppgave å stille spørsmål til tTolletatens prosjektgruppe for å sikre en god gjennomføring, presentere ulike turnusmodeller og foreslå ulike evalueringsmetoder.

I april og mai 2017 ble det gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse ved Ørje tollsted. Denne ble sendt ut med e-post til hver enkelt av 52 ansattes e-postadresser. Etter to purringer kom det inn 38 svar. Dette gir en svarprosent på 73,4. Blant de som ikke har svart, finner vi overveiende aspiranter og ansatte under opplæring. Vi mottok 15 svar fra seksjon for toll og vareførsel og 22 svar fra grensekontrollseksjonen. I tillegg var det ett svar fra en ansatt som jobber i begge seksjoner. 15 av respondentene var kvinner, 23 var menn. Mer enn halvparten hadde mer enn elleve års ansiennitet.

12. juni 2017 ble det gjennomført informantintervjuer med to seksjonsledere, fire tillitsvalgte og verneombud, to vaktledere og ytterligere fem medarbeidere. Til intervjuene ble det benyttet en intervjuguide for å sikre at alle fikk de samme spørsmålene. I praksis forløp intervjuene mer som en samtale der informantene fortalte fritt om arbeidet og arbeidstidsordningene, men der de samme temaene i intervjuguiden ble berørt. I presentasjonen av intervjuer er det vanlig at det framgår om informanten er leder, tillitsvalgt eller ansatt. Siden informantgrunnlaget er så lite, har vi av personvern hensyn latt være å oppgi informantens rolle.

20. juni 2017 ble det avholdt informasjons- og dialogmøte for ledere og ansatte ved tollstedet. Møtet hadde ca. 40 deltakere og varte i 2 timer. Etter at seksjonsleder for grensekontrollseksjonen hadde ønsket velkommen, presenterte Tolletaten bakgrunnen for og hensikten med prosjektet. Deretter presenterte Fafo nullpunktundersøkelsen. Hovedinnslaget på møtet sto to representanter fra Drammen kommune<sup>15</sup> for da de fortalte om sine erfaringer med samarbeidsturnus. Samtidig utfordret drammensrepresentantene ledere og ansatte på tollstedet til å være litt mer dristige når de skulle diskutere utformingen av den nye turnusen som skulle prøves ut. Det ble en god dialog med mange spørsmål og refleksjoner, særlig den siste halvtimen etter de tre hovedinnleggene.

## **Fase 2 Utprøving av tiltak og midtveisundersøkelse, 2017–2018**

Høsten 2017 ble den første samarbeidsturnusen med økte muligheter til å velge vakter prøvd ut. I mai 2018 ble det gjennomført en midtveisundersøkelse. På det tidspunktet hadde tollstedet hatt et halvt år til å prøve ut de nye turnusmulighetene. I samme periode gjennomgikk tollstedet en omorganisering som på undersøkelsestidspunktet også hadde medført innstramminger i budsjettet. Ledelse og tillitsvalgte var derfor spente på om dette kunne komme til å påvirke svarene på spørsmål om arbeidsmiljø og trivsel.

Undersøkelsen ble som sist gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse. Denne ble sendt ut med e-post til hver enkelt av 54 ansattes e-postadresser. Etter to purringer kom det inn 43 svar. Dette gir en svarprosent på 79,6. Vi mottok ni svar fra seksjon for toll og vareførsel og 30 svar fra grensekontrollseksjonen. I tillegg var det fire svar fra ansatte som jobber i begge seksjoner. 21 av respondentene var kvinner, 22 var menn. Mer enn halvparten hadde mer enn elleve års ansiennitet.

---

<sup>15</sup> Utviklingsleder Lisbeth Bakken og hovedtillitsvalgt for Fagforbundet Elin Edvartsen.

### **Fase 3 Videre utprøving av tiltak og sluttundersøkelse, 2018–2019**

Høsten 2018 ble forsøkene med samarbeidsturnus videreført. Da sluttundersøkelsen ble gjennomført i januar 2019, hadde den nye tjenesteorganiseringen fungert i ett år. Driftsbudsjettet var ikke lenger fullt så stramt som det hadde vært vinteren 2018.

Den siste spørreundersøkelsen ble også en elektronisk spørreundersøkelse. Denne ble sendt ut med e-post til hver enkelt av 53 ansattes e-postadresser. Etter to purringer kom det inn 47 svar. Dette gir en svarprosent på 88,7. Vi mottok tolv svar fra seksjon for toll og vareførsel og 30 svar fra grensekontrollseksjonen. I tillegg var det fem svar fra ansatte som jobber i begge seksjoner. Denne gangen var 22 av respondentene kvinner, 25 var menn. Fortsatt hadde halvparten mer enn elleve års ansienitet. Men denne gangen var flere unge respondenter.

3. april 2019 ble det gjennomført fem intervjuer med tre ledere og 13 ansatte (inklusive tillitsvalgt) på tollstedet.

### **Vurdering av datamaterialet**

Datamaterialet er lite, og det setter visse begrensninger for hvordan det kan brukes. De tre spørreundersøkelsene som alle har et utvalg på under 50 respondenter, er små og brukes kun til kvalitative analyser. Siden utvalgene er små, har vi latt være å presentere svarfordelingen. Vi har i stedet brukt faktiske tall. Av samme grunn er det ikke mulig å trekke slutninger om signifikante forskjeller i statistisk forstand. Dermed må man også være varsom med å foreta bestemte generaliseringer. Men når utvalget består av mellom 80 og 90 prosent av de ansatte på tollstedet, mener vi det likevel er grunnlag for å reflektere over spørsmål som for eksempel hvorfor oppslutningen om tiltaket er mer enn dobbelt så høy i 2019 som i 2018.

Svarfordelingen på spørsmålene som er stilt i undersøkelsene, varierer en del fra år til år. Forklaringen på disse variasjonene vil ofte kunne relateres til en organisatorisk endring. Når et flertall av de som har testet samarbeidsturnus, sier at konflikten mellom arbeid og privatliv er blitt mindre, er det nærliggende å forklare dette med at den nye turnusen har gitt arbeidstakerne mer kontroll over arbeidstid og fritid. At de har fått mer kontroll, er et resultat av at de i større grad kan styre turnusoppsettet. Dette er sammenhenger informantene også trekker fram i intervjuer og fritekstsvar. Dermed har vi i kvalitativ forstand en sterk beskrivelse av at samarbeidsturnusen har bidratt positivt til likevekt mellom jobb og privatliv. Men rent statistisk foreligger det ingen signifikant sammenheng. Til det er utvalget for lite. Kanskje er det helt andre grunner til at balansen mellom jobb og privatliv er blitt bedre? Én kan ha flyttet nærmere arbeidsstedet, en annen har fått færre hjemmeboende barn, en tredje er blitt sprekere, en fjerde har krysset av feil i spørreskjemaet, osv.

I tillegg til spørreundersøkelsen har vi gjennomført intervjuer. Her har vi fått svar som er med på å belyse og forklare svarene i spørreundersøkelsen. Vi har også fritekstsvar i spørreundersøkelsen der respondentene har formulert svar verbalt. Selv om vi fortsatt ikke kan si noe sikkert i statistisk forstand, har vi med dette i sum nok til å kunne beskrive hvordan samarbeidsturnusen har blitt innført, og hvordan den endringen er blitt mottatt av ansatte ved tollstedet.

### **Oversikt over svarfordeling**

Antall ansatte har vært relativt stabilt i prosjektperioden. Antall som har svart, har imidlertid økt underveis. Svarprosenten har økt fra 73,1 prosent til 88,7 prosent. Svarprosenten er videre høyere blant kvinnelige ansatte enn blant mannlige. Den er høyere blant ansatte i toll og vareførsel enn i grensekontroll, og den er høyere blant

dem med kortest og lengst ansiennitet. Lavest svarprosent finner vi blant dem med mellomlang ansiennitet.

Tabell 4.1 Antall svar og svarprosent på tre spørreundersøkelser ved Ørje tollsted.

|      | Antall spurt | Antall svar | Svarprosent |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 2017 | 52           | 38          | 73,1        |
| 2018 | 54           | 43          | 79,6        |
| 2019 | 53           | 47          | 88,7        |

Tabell 4.2 Antall svar fra ansatte som jobber ved toll- og vareførselsseksjonen, grensekontrollseksjonen eller begge steder.

|      | Toll og vareførsel | Grensekontroll | Begge |
|------|--------------------|----------------|-------|
| 2017 | 15                 | 33             | 1     |
| 2018 | 9                  | 30             | 4     |
| 2019 | 12                 | 30             | 5     |

Tabell 4.3 Kjønnfordeling.

|      | Kvinner | Menn | Begge |
|------|---------|------|-------|
| 2017 | 15      | 23   | 38    |
| 2018 | 21      | 22   | 43    |
| 2019 | 22      | 25   | 47    |

### Metodekritikk

- Evalueringen har vært begrenset til å svare på problemstillingene som lå til grunn for prosjektet før vi hadde kontakt med Tolletaten og som fanges opp av et spørreskjema. Med enkle grep kunne vi ha tatt tak i flere av Tolletatens egne problemstillinger. Dette kunne vært gjort ved å trekke Tolletaten sterkere inn i selve datainnsamlingen. Her sikter vi til framskaffelse av tall om sykefravær, turnover og driftskostnader som kunne ha vært trukket inn i analysen.
- Nullpunktundersøkelsen i 2017 burde ikke ha kommet i veien for bedre informasjon lokalt. Fafo burde ha sagt tydeligere at forberedelser til prosjektoppstart kunne iverksettes, før vi sendte ut den første spørreundersøkelsen. Det var bare implementering av ny turnus som behøvde å vente til etter at nullpunktundersøkelsen var gjennomført.

## 4.3 Arbeidstidsordninger på nullpunktstadiet (2017)

I forprosjekteringsfasen ble både samarbeidsturnus, ofte kalt samarbeidsturnus, og langvakter diskutert. I det følgende beskriver vi først hva samarbeidsturnus er. Deretter presenterer vi lederes og ansattes syn på samarbeidsturnus og langvakter. Til slutt beskriver vi deltakernes synspunkter på egen turnus slik den ble praktisert i 2017.

## Hva er samarbeidsturnus?

Den sentrale prosjektgruppen har sammen med regionale superbrukere det siste året fått opplæring i GAT<sup>16</sup>. Her kan man i prinsippet legge inn alle slags turnustyper med ulike vaktlengder, ulik fordeling av vakttidspunkter og antall helger. Uavhengig av hva slags grunnturnus som ligger i bunn, er det mulig å åpne for at de ansatte kan påvirke sin egen turnus i større grad enn i dag. Blant de mange mulighetene valgte prosjektgruppen å gå inn for en samarbeidsturnus uten å gjøre større endringer på vaktlengder og vakttidspunkter.

Med samarbeidsturnus sikter vi til arbeidstidsordninger der de ansatte innenfor visse rammer setter opp turnusen selv. De ansatte har fast stillingsprosent som skal dekkes opp i løpet av en planperiode. Denne varierer vanligvis fra fire til tolv uker. Vanlige navn på disse turnusene er, foruten samarbeidsturnus, forhandlingsturnus, samarbeidsturnus, pusleturnus, drømmeturnus og fleksiturnus. Vi har fra tidligere mye dokumentasjon på at ansatte trives med å få økt styring over arbeidstid og fritid (Gautun 2002; Moland 2006; Moland & Bråthen 2012a).

Da Os kommune på 1990-tallet som en av de første i Norge prøvde ut dette, ble ordningen kalt samarbeidsturnus. Dette var et populært, men misvisende navn fordi det ikke var opp til den enkelte fritt å velge egen arbeidstid. Forhandlings- eller samarbeidsturnus er begreper som viser til at arbeidskollektivet sammen må sette opp turnusen. Utarbeidingen av samarbeidsturnusen skjer vanligvis i tre faser:

- 1 Arbeidet med turnusen starter med at de ansatte skriver inn sine ønsker elektronisk.
- 2 Ca. to uker senere gjør ledelsen en samlet vurdering av de innsendte forslagene og lager et utkast til turnus. Dette gjøres tilgjengelig for de ansatte.
- 3 Deretter avholdes et justeringsmøte. Her samles de ansatte og blir enige om det endelige oppsettet. Med litt erfaring kan dette møtet, ifølge Drammen kommune, gjennomføres på en halv times tid.

Leders bemanningsbehov gjennom døgnet er definert i en bemanningsplan. Da Ørje tollsted startet opp med samarbeidsturnusen, utarbeidet de turnusen i tre faser:

- 1 Arbeidet med turnusen starter med at de ansatte elektronisk får en oversikt over hvordan leder vurderer det totale bemanningsbehovet. I oversikten (grunnturnusen) er hver enkelt satt opp slik at bemanningsbehovet dekkes samtidig som den enkelte får det timeantallet de skal ha for å fylle stillingen. Med utgangspunkt i behovet gjør den enkelte medarbeider endringer etter hvordan man faktisk ønsker å arbeide.<sup>17</sup>
- 2 Fase to betegnes av tolletaten som samarbeidsfasen. Her får hver ansatt oversikt over hvordan egne ønsker sammenfaller med kollegenes ønsker. Kollegenes ønsker framkommer som +/- på den enkelte vakt. Plusstegn indikerer at flere ansatte har meldt interesse for en vakt enn det man har behov for. Minustegn indikerer at det er færre enn bemanningsbehovet som har meldt seg til vakta. Samarbeidet består av at den enkelte vurderer om det er greit / lar seg gjøre å flytte seg bort fra en

---

<sup>16</sup> GAT er et elektronisk personalstyringsprogram som blant annet tilbyr løsninger for å styre turnuser. Det er særlig mye brukt i kommunesektoren. En superbruker er en person med spesiell opplæring i GAT.

<sup>17</sup> Medarbeider kan også velge å begynne med helt blankt ark, uten hensyn til leders behov. Dette ble ikke gjort av noen under forsøket.

- plussvakt til en minusvakt. Ved å være aktiv i fase to, hjelper man både kollegaer og leder med å få optimalisert turnusen.
- 3 I fase tre får leder se utfallet av ønsker og eventuelle frivillige forflytninger og vurderer om det er mulig å imøtekomme ønskene.

Den endelige turnusen foreligger i henhold til varslingsfristen 14 dager før den starter. Denne måten å utvikle turnusen på har tollstedet fortsatt med i 2019 etter at prosjektperioden er over.

I den nye arbeidstidsordningen er det mulig å etablere timebank slik at ansatte kan opparbeide seg såkalt pluss- og minustid. Jobber man ekstra noen dager, registreres dette som plusstid. Tar man en vakt mindre enn normert i en turnusperiode, registreres det som minustid. I Drammen kommune er det lagt opp til at de ansatte kan legge opp inntil 45 timer (plusstid). Det betyr at de kan opparbeide seg mer enn en uke fri. Hvis de er villige til å komme ut med minustid, kan de teoretisk ta ut to uker fri (utenom ferie). Den sentrale prosjektgruppen i Tolletaten fortalte på informasjons- og dialogmøtet 20. juni 2017 at de først hadde tenkt å prøve ut en timebank med +/- 33 timer, men etter å ha hørt innlegget fra Drammens representanter var de helt åpne for å utvide til for eksempel 45 timer. Da Ørje tollsted startet opp med samarbeidsturnusen, vurderte de lokalt å holde fast ved 33 timer. Snart kom ledelsen fram til at en ordning med å skylde arbeidsgiver tid ville bli en belastning for de ansatte. Ordningen med timebank har derfor ikke vært praktisert.

I GAT-systemet er det en funksjon som gir mulighet til å gi ansatte bonuspoeng dersom de tar upopulære vakter. Opparbeidede bonuspoeng kan brukes til å få forrang i forhandlingene om kommende vakter. I Drammen kommune benyttes ikke disse bonuspoengene. Ifølge innlederne fra Drammen lå det ingen dypere refleksjoner bak at de ikke brukte disse poengene, ut over at det var praktisk å slippe. Det ble mindre å administrere. Fra andre forsøk med samarbeidsturnus har man opplevd at forhandlingene om vakter virker fellesskapsfremmende. Det er imidlertid en nærliggende hypotese at bonuspoengene retter søkelys mot individuelle fordeler og ulemper på bekostning av fellesskapsløsninger. Under informasjons- og dialogmøtet på Ørje 20. juni 2017 hadde ansatte flere kritiske innlegg til bruk av bonuspoeng, og disse var i tråd med en slik hypotese. Representanter fra den sentrale prosjektgruppen møtte dette ved å svare at det ikke var viktig for dem med disse bonuspoengene, så dersom de ansatte ønsket disse bort, så var det helt greit for dem. Da Ørje tollsted startet opp med samarbeidsturnusen, valgte de å gjøre som Drammen kommune og droppet bonuspoengene. Under intervjuer med ledere og ansatte i april 2019 mente informanter fra begge sider at dette hadde begrenset omfanget av økonomisk motiverte vaktbytter. En av de ansatte formulerte seg slik:

Det er fint at vi ikke tok i bruk bonussystemet. Da ville vi nok sett mer til at noens valg av vakter hadde vært negativt for andre.

### **Synspunkter på samarbeidsturnus på nullpunktstadiet**

De ansatte vi intervjuet i 2017, hadde ulike meninger om hva som er den ultimate turnusen. Enkelte foretrakk kvelds- og nattevakter, mens andre foretrakk å kunne gå bare dagvakter. Dette gjenspeiles også i surveyen. De som jobber ute på kontrollseksjonen, vet at det blir mange vakter utenom normalarbeidsdagen, og er innstilt på det. Andre, gjerne litt eldre arbeidstakere, søker seg over til kontorarbeid for å få en enklere arbeidsdag og en mer normal arbeidstid. De ansattes forventninger til den



nye turnusen var lav, dels på grunn av manglende informasjon og kunnskap på intervjudispunktet, dels fordi man var fornøyd med ordningen man hadde, og dels fordi en planlagt organisering med nye, små vaktlag ble forventet å gi mindre fleksibilitet. I tillegg påpekte flere informanter at de trodde den nye turnusen ville bli mindre forutsigbar.

Den gamle turnusen gikk over seks uker, noe som gjør det lett å legge inn arbeid hver tredje helg. Ledelsen ønsket ikke å endre på dette. Ansatte og tillitsvalgte er på spørsmål fra intervjuer åpne for å kunne prøve andre sekvenser som ni, tolv eller 18 uker, uten at dette blir uttrykt som konkrete ønsker.

I den nye turnusen skal det bli muligheter for å kunne skjerme en fast ukedag (f.eks. hver torsdag til fritidsaktiviteter). Dette hadde de ansatte i 2017 liten tro på at ville gå:

Tanken med samarbeidsturnus er god, men jeg vil ikke at noen skal måtte vike sine vakter fordi jeg velger dem.

Samarbeidsturnusprogrammet skaper usikkerhet fordi folk kan skyve [bort] mine ønsker og min praksis.

Vi er nok for få [i vår turnusenhet] til at en kan regne med å få fri hver eneste torsdag, for eksempel. Da må vi i tilfelle samkjøre mer ute og inne – noe som i og for seg kan være lurt uansett.

Flere er engstelige for at den nye turnusen skal gi oss mindre forutsigbarhet.

### **Synspunkter på langvakter på nullpunktstadiet**

Økt bruk av lange vakter har vært det viktigste turnusgrepet i forsøksenheter til kriminalomsorgen og Luftforsvaret. Dette er også et av de viktigste grepene i pleie- og omsorgssektoren, som i tillegg til å skulle lage mer attraktive arbeidstidsordninger har behov for tiltak som kan skape flere heltidsstillinger. Der har turnuser med langvakter også vist seg å bidra til både bedre arbeidsmiljø og bedre tjenestekvalitet (Olberg & Pettersen 2015; Ingstad & Amble 2015; Moland & Bråthen 2012b; Moland 2015). På Ørje tollsted var utviklingen i startfasen av prosjektet at man heller ville redusere enn øke bruken av lange vakter. Men som vi ser under, har de ansatte ulike oppfatninger om langvaktene.

De vi intervjuet i 2017, var ikke helt enige om hvor lange vakter som er greit å gå. En av informantene syntes at 12-timersvakter går bra, uansett når på døgnet. Andre mener 12 timer er for lenge. Dette begrunnes med at store deler av vekten består av utrykninger, og dette fordrer stor årvåkenhet samtidig som det er slitsomt. Etter en turnusjustering i april 2017 gikk ingen på kontrollseksjonen 12-timersvakter på intervjudispunktet to måneder senere.

Vi har ikke 12 timersvakter nå og det synes jeg er bra. Det gikk ut over kvaliteten og sikkerheten på slutten av vaktene, særlig på natt.

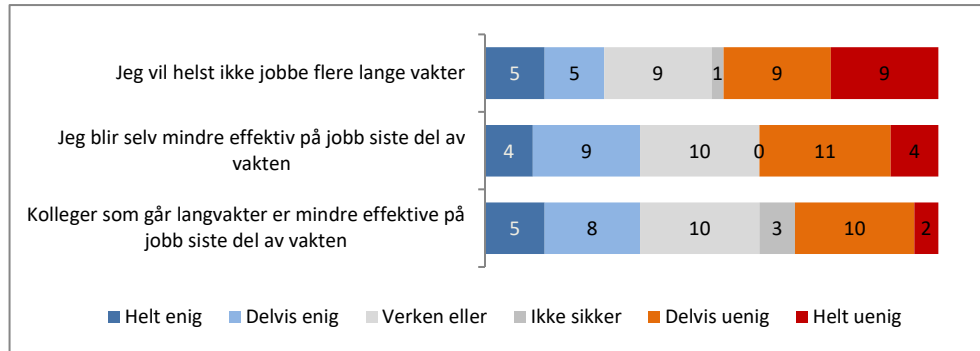
Jeg er på et vaktlag som er veldig dedikert. Vi jobber gjerne lange vakter.

Vi har prøvd lengre vakter 'ute', men det ble for tøft. 'Inne' funker det fint med lange vakter.

Jeg hadde ingen problemer med lange vakter da vi jobbet 12 timers. Da ble det færre oppmøter som igjen gagnet familielivet og fritiden.

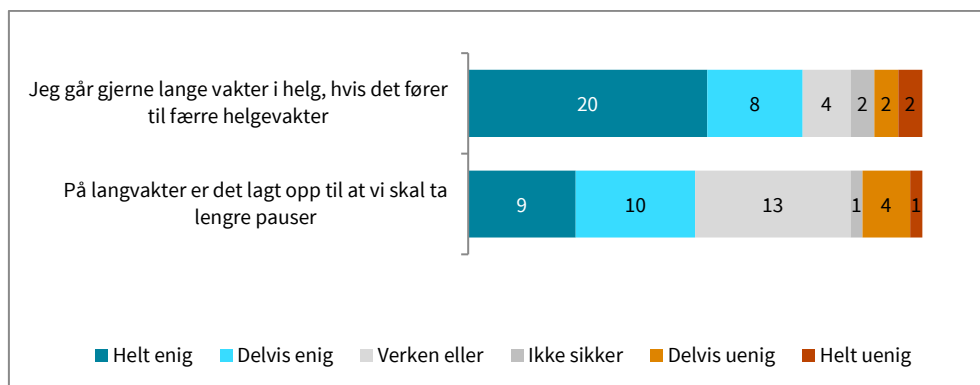
Informantene som ble intervjuet, har ganske klare, men samtidig ulike meninger om langvakter. Dette gjenspeiles i de tre spørsmålene fra surveyen som er gjengitt i figur 4.2. Hovedinntrykket er at det er noen flere som gjerne vil jobbe flere langvakter, enn omvendt. Dersom flere langvakter kan føre til færre helger, øker interessen for langvakter ytterligere (figur 4.3). På spørsmål om egen effektivitet på slutten av vaktene, ser vi også at det er stor spredning i oppfatninger.

Figur 4.2 Synspunkter på lange vakter i 2017. Absolutte tall. N = 38.



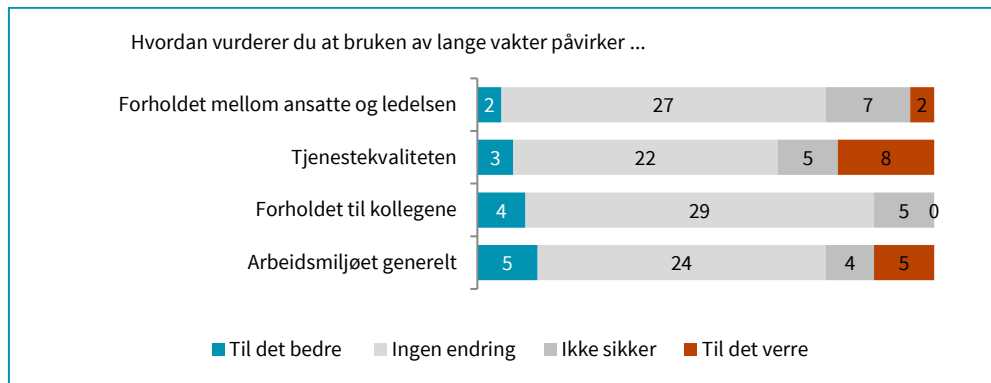
Figur 4.3 viser også at mange mener tollstedet har lagt opp til gode pauser på de lange vaktene, noe som kan være en delforklaring på at så mange synes det er greit å gå langvakter. I tillegg kommer som vi har sett over, at langvakter gir mer sammenhengende fritid, og at dette for noen oppfattes som gunstig for familielivet.

Figur 4.3 Flere synspunkter på lange vakter i 2017. Absolutte tall. N = 38.



Vi har stilt ytterligere noen spørsmål om langvaktene. I spørreskjemaet ble ansatte og ledere spurt: «Hvordan vurderer du at langvakter påvirker forholdet mellom ansatte og ledelsen, tjenestekvaliteten, forholdet til kollegene og arbeidsmiljøet generelt?» I figur 4.4 gjengis svarfordelingen på fire spørsmål om langvaktens betydning for tjenestekvalitet og arbeidsmiljø. Hovedbildet fra figur 4.4 er at langvakter tilsynelatende har liten betydning på disse parameterne. I tråd med den skepsis til langvakter som enkelte har framført i intervjuer og på informasjons- og dialogmøtet 20. juni 2017, viste også nullpunktsurveyen at en del mener at langvakter er negativt for tjenestekvaliteten.

Figur 4.4 Vurdering av langvakters effekt på kvalitet og arbeidsmiljø. 2017. Absolutte tall. N = 38.



Konklusjonen lokalt på tollstedet var i 2017 at det ikke var aktuelt å utvide bruken av langvakter. Flere informanter mente tvert imot at arbeidsintensiteten på natt var økende, og at bruken av langvakter for kontrollenheten heller burde reduseres. Langvakter som virkemiddel for å utvikle mer fleksible arbeidstidsordninger er derfor ikke fulgt opp i den videre evalueringen. Da vi spurte om langvakter i april 2019, fortalte ledelsen at de hadde gått helt bort fra langvakter etter at prosjektperioden var over.

### Synspunkter på egen turnus på nullpunktstadiet (2017)

Toll- og vareførselsseksjonen jobber inne ved skranken og behandler kunder som har varer som skal fortolles. De ansatte i kontrollenheten har flere nattevakter. De har også arbeid som består av utrykninger. En gruppe av tjenestemenn hadde laget grunnturnusen som ble fulgt. Seksjonslederne satte opp den aktuelle turnusen for kommende seksukersperiode. Denne ble så kontrollert av de tillitsvalgte. Ansatte kunne spille inn ferieønsker og mindre endringsforslag i det aktuelle turnusoppsettet. Det var også vanlig at ansatte byttet vakter seg imellom. Disse byttene ble registrert og kontrollert i det elektroniske personalstyringsprogrammet GAT. Under følger noen sitater fra ansatte, ledere og tillitsvalgte om hvordan de ordnet turnusen våren 2017, før det nye turnusprosjektet ble iverksatt:

Seksjonslederne setter opp turnusen. Tillitsvalgte kontrollerer. Men det er en gruppe av tjenestemenn som har laget selve hovedoppsettet. De ansatte kommer med ferieønsker. Disse skal helst spilles inn 2 uker i forveien. Det er vanlig at de bytter seg imellom. Dette kontrolleres i GAT, og de sier fra på forhånd.

Vi er fornøyde med dagens ordning. Sykefraværet er lavt. Det har vært under 1 prosent med 16 ansatte i turnus. Vi har også mange godt voksne. De holder fortsatt! Så her er ikke turnus noe problem for de ansatte. Vi har 12 timers nattevakter. Dette går greit på vår seksjon.

Det er litt annerledes på kontrollenheten. Vi skal ha full døgndekning, noe som blant annet innebærer flere nattevakter. Vi har 8,5 timers nattevakter. Dette er kort, men det er fordi vi kjører bil og har utrykninger.

De ansatte syntes selv at de hadde en forutsigbar arbeidstid. Denne forutsigbarheten som består i at man kan planlegge ved å regne seg fram til hvilke vakter man vil ha flere måneder framover, ble framhevet som det viktigste ved den gamle turnusen. Dersom ansatte hadde behov for å endre på vakter, gikk dette vanligvis greit ved å

bytte med en kollega og/eller snakke med ledelsen. Alt i alt syntes de ansatte på begge seksjonene at innflytelsen over egen turnus var ganske god:

Vi hjelper hverandre når det er behov for bytte, og vi har greie ledere som strekker seg når vi har behov for å bytte.

Jeg synes turnusen vi har er bra, og vil helst jobbe slik vi jobber i dag. Det er fint å kunne gjøre noen småbytter av og til.

Jeg synes ikke det er så lett å bytte vakter slik vi har det i dag. Hvis jeg skal på kurs, må jeg ofte ta en ekstra nattevakt eller en feriedag.

På informasjons- og dialogmøtet 20. juni 2017 handlet de fleste innleggene fra ansatte og ledere om å ta vare på det gode arbeidsmiljøet, noe man mente at best kunne gjøres ved å beholde en turnus man var fornøyde med. Mange var bekymret for at en ny arbeidstidsordning kunne skape mindre forutsigbarhet og svekke arbeidsmiljøet. Eller som noen av deltakerne formulerte seg:

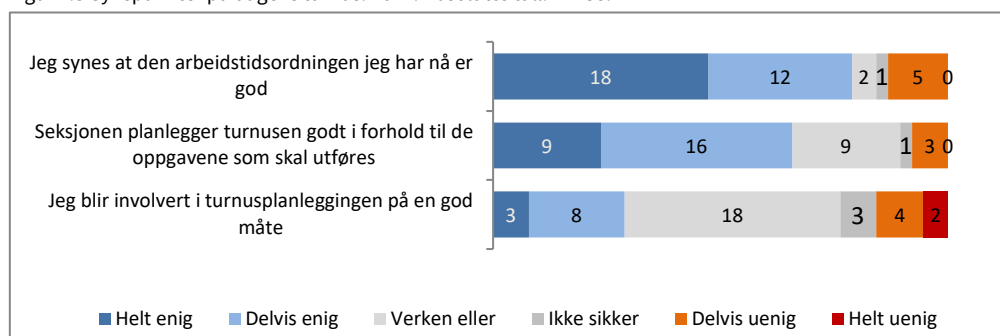
Folk er fornøyde med dagens turnus. Derfor er vi ikke så positive til det nye turnustiltaket.

### Gammeltturnusen var tilfredsstillende i 2017, men ikke så fleksibel?

Man kommer ikke bort fra at tolltjenesten krever at de ansatte jobber kvelder, netter og helger. Siden det alltid må være et minimum av personell på vakt, er det også begrenset hvor mye den enkelte toller selv kan bestemme egen turnus og når man har fri. Under intervjuene la de ansatte vekt på muligheter de har til å påvirke de oppsatte vaktene gjennom bytter. Men som det siste sitatet over viser, synes ikke alle at det er like enkelt å bytte vakter. Strengt tatt var den gamle turnusen, som vi har sett, lite fleksibel. Den var imidlertid forutsigbar i den forstand at de ansatte kunne regne seg fram til når de skulle ha vakt framover i tid.

I spørreundersøkelsen ble alle ansatte spurt om hvilke meninger de hadde om dagens turnuser. 30 av 38 var enige / delvis enige i at arbeidstidsordningen er god (figur 4.5). På spørsmål om turnusen er god i forhold til oppgavene som skal utføres, er noe færre enige. Og på spørsmålet om den enkelte er involvert i turnusplanleggingen på en god måte, svarer kun tre at de er helt enige. Det siste speiler at ansatte ikke er med i turnusplanleggingen, men bare i justeringer i etterkant.

Figur 4.5 Synspunkter på dagens turnus. 2017. Absolutte tall. N = 38.



I intervjuene framholdt flere det som positivt at vakter eller deler av vakter kan byttes. Behovet for slike bytter kan ha med kurs og andre arbeidsrelaterte forhold å gjøre. Men vanligere er det at bytter skyldes forhold av mer privat karakter. Når det først

oppstår et behov for å bytte vakt, strekker både kolleger og ledelsen seg langt for at det skal la seg ordne.

I utgangspunktet er ikke turnus optimalt for familie- og fritidsaktiviteter, men jeg føler at den turnusen vi har nå, fungerer meget godt.

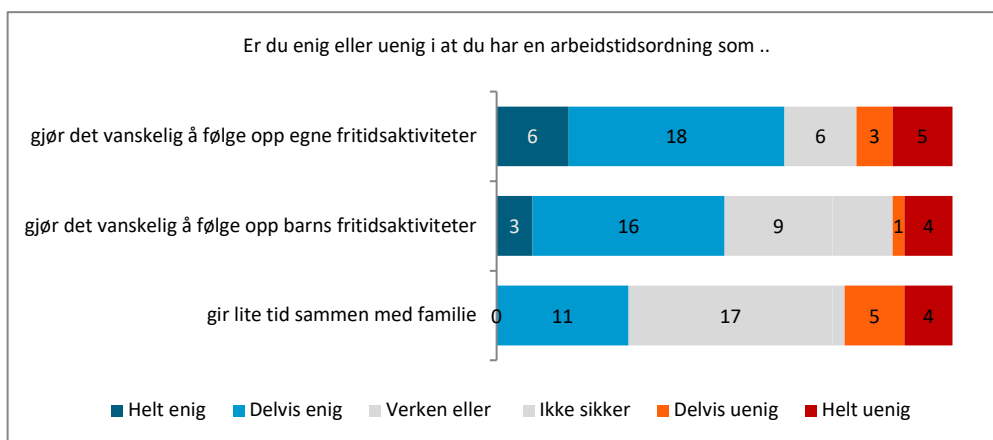
Vi har tradisjoner og en liste vi knar på. Så tilpasser vi fritida etter dette. Det er en kabal som skal gå opp. Dette funker bra med dagens ordning og små tilpasninger, for eksempel med henting og bringing av unger til barnehage. Der stiller ofte noen av de eldre kollegene som jobber mest dagtid, opp, ved å begynne en time tidligere eller jobbe en time senere.

Dagens ordning er fleksibel. Vi bytter, og det ordner seg. Jeg fikk for eksempel vite om en planleggingsdag på skolen i går. Jeg spurte om å få fri og fikk det.

### Arbeidstid og fritid med gammel turnus

I spørreundersøkelsen spurte vi om forholdet mellom arbeidstid og fritid. Svarene er gjengitt i figur 4.6. Der ser vi at mange synes det er vanskelig å følge opp egne fritidsaktiviteter. Litt færre – ca. halvparten – synes at det er vanskelig å følge opp barnas fritidsaktiviteter. Tid til familieliv mer generelt går stort sett greit. Ulike evalueringer (Gautun 2002; Moland 2006; Moland & Bråthen 2012a) av såkalte samarbeidsturnuser og samarbeidsturnuser, samt erfaringene fra Drammen kommune, har vist at de ansatte får bedre styring med fritidsaktiviteter, og at dette oppleves som en av de fremste suksessfaktorene for at ny turnus er bedre enn gammel. Dette understøttes også i forsøkene i kriminalomsorgen og Luftforsvaret.

Figur 4.6 Arbeidstidsordning og fritid i 2017. Absolutte tall. N = 38.



## 4.4 Organisering av arbeidet og arbeidsmiljø på nullpunktstadiet

### Størrelsen på vaktlagene

Størrelsen på vaktlagene var et tema som dukket opp under intervjurunden 12. juni 2017. Dette fulgte av at de ansatte i kontrollseksjonen var forespeilet at arbeidet skulle organiseres i flere og mindre vaktlag til høsten. Endringen som skulle komme, ble forklart med at tollstedet var blitt pålagt å etablere full døgnbemannning. På intervjudispunktet forventet de ansatte at de skulle ha samme grunnturnus til høsten selv om det blir flere vaktlag. Fra ledelsens side ble det uttrykt at det strengt tatt ikke var nødvendig å endre turnusen før kravet om utvidet døgntjeneste blir iverksatt. Dersom dette skulle føre til flere og mindre vaktlag, ble det forventet å gi mindre rom for fleksible vaktløsninger.

I dag har vi ganske store vaktlag, hvert med ca. ti tjenestemenn inklusive de vi har på opplæring. Både de og vi er fleksible. Klarer å ordne fri til folk stort sett. Den dagen døgndekning innføres, må vi ha helt ny turnus. Da vil vi få små vaktlag med bare tre tjenestemenn per vaktlag.

Med bare to–tre personer på vakt har vi ikke så mye å sjonglere med.

Når vaktlagene blir små, blir vi også sårbare for fravær.

### Overtid og mertid

Overtid og mertid kan være en arbeidsmiljøbelastning, men det forekommer nesten ikke på seksjonen for vareførsel (figur 4.17). Det forekommer av og til på kontrollseksjonen. De gangene dette skjer, er det gjerne et resultat av at en kontroll er blitt mer omfattende enn forventet, og at det ikke er mulig å fullføre kontrollen før vaktskiftet. I slike tilfeller vil de tjenestemennene som har påbegynt oppgaven, noen ganger fullføre den, selv om arbeidet går over tiden for vaktskiftet. Andre ganger, slik det ble sagt på informasjons- og dialogmøtet 20. juni 2017, fullfører et nytt lag kontrollen (og da blir det ikke mertid/overtid).

Vi har litt overtid for å avslutte en påbegynt kontroll. Overtiden er sjelden på mer enn 1–3 timer. Vanligvis tar en kontroll litt mer enn en time. Noen kan ta 5 timer. En annen grunn til overtid kan være at vi venter på politiet.

Når vi kommer på vakt og ser at kolleger fra vakta før ikke er ferdige med en kontroll, overtar vi og sender dem hjem. (Innlegg fra informasjons- og dialogmøtet 20. juni 2017)

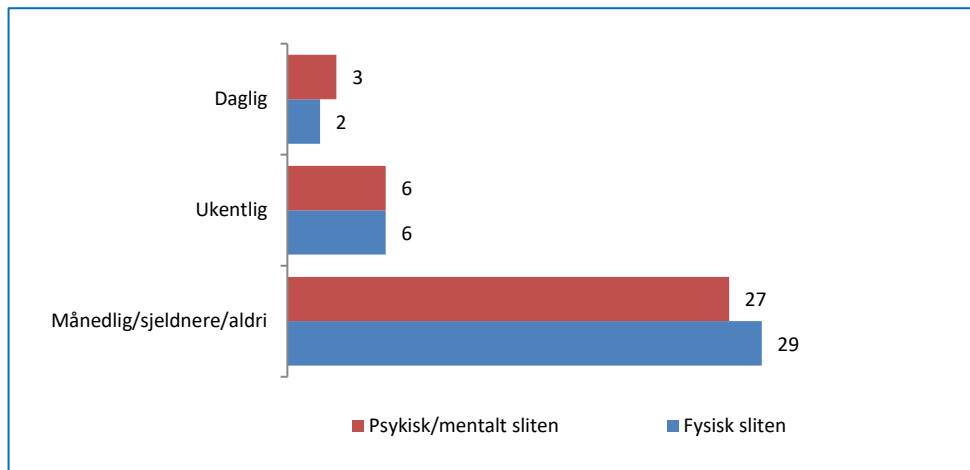
Vi har lite overtid/merarbeid, og jeg forventer at det vil bli enda mindre av det framover. Det er også få brudd på arbeidsmiljøloven. Det kan skje hvis vi har store kontroller. Dette blir vanligvis oppdaget og registrert dagen etter.

### Arbeidsbelastninger

I spørreundersøkelsen har vi stilt spørsmål om samarbeid med kolleger, mellom vaktlag, mellom seksjoner, om muligheter til å ta småpauser og om hvor ofte man føler seg mentalt eller fysisk sliten. Som det går fram av figur 4.7, er det ikke så ofte de ansatte oppgir å være slitne. To–tre opplever daglig å være sliten etter jobb, seks er

slitne ukentlig, mens 27–28 opplever å være slitne månedlig eller sjeldnere. Til sammenlikning svarer ca. 48 prosent av 3214 ansatte fra åtte kommuner at de svært eller ganske ofte er slitne etter endt arbeidsdag (Moland & Bråthen 2019a og b).

Figur 4.7 Hvor ofte kjenner du deg sliten etter arbeidsdagen? 2017. Absolutte tall. N = 38.

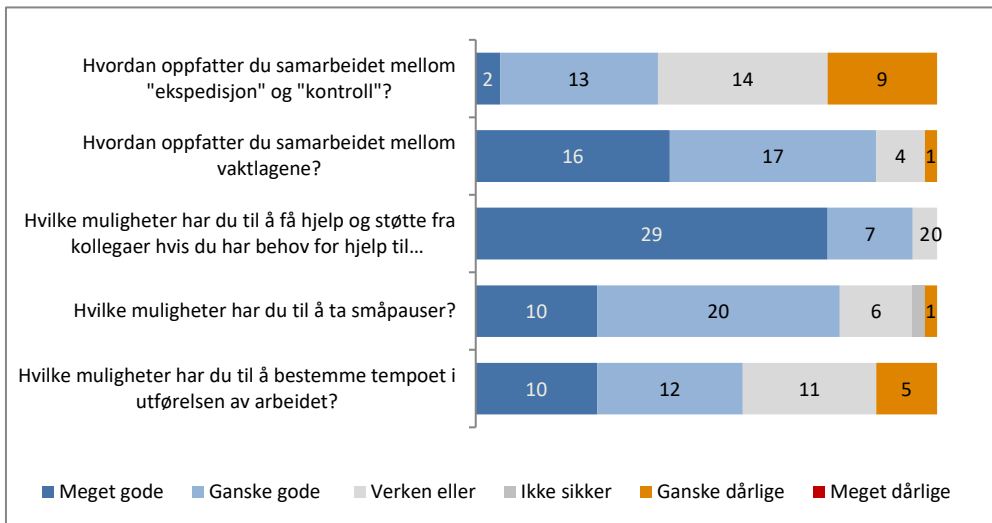


De ansatte opplever arbeidsbelastninger ulikt. Noen av de eldre har fått egne tilrettelegginger og jobber mindre kveld/natt og helg. En av de ansatte synes dagvaktene er tyngst.

Jeg jobber hver tredje helg, og jeg får både dag-, kvelds- og nattevakter. Jeg synes dagvaktene er tyngst når man jobber turnus. Men alt i alt synes jeg at dagens turnus er fin. Turnusen er ikke så fleksibel, men den er forutsigbar.

Den lave graden av opplevde arbeidsbelastninger kan henge sammen med at bemanningen er tilstrekkelig dimensjonert, og at de ansatte har anledning til å ta småpauser i løpet av arbeidsdagen. Som det går fram av figur 4.8, oppgav 30 av 38 informanter i surveyen at de hadde meget eller ganske gode muligheter til å ta småpauser. Enda flere oppgir at mulighetene for å få støtte fra kollegene er meget gode (figur 4.8).

Figur 4.8 Om samarbeid og kontroll over arbeidstempoet. 2017. Absolutte tall. N = 38.



### **Samarbeidet mellom «ekspedisjon» og «kontroll»**

Samarbeidet mellom vaktlagene oppgis å være godt (figur 4.8), mens samarbeidet mellom seksjonene er mer begrenset. Det siste forklares blant annet med at oppgavene er så forskjellige at samarbeidsmulighetene er begrenset. For eksempel har IT-programmene utviklet seg så mye på ekspedisjon at ansatte i kontrollseksjonen ikke behersker disse. Samtidig vil enkelte av de ansatte på ekspedisjonen oppleve at det er for fysisk krevende å jobbe ute med kontroller. For tiden har tollstedet på Ørje mange unge tollbetjenter og aspiranter under utdanning. Disse har både kompetanse og helse til å kunne jobbe flere steder, så potensialet for økt samarbeid mellom seksjonene er absolutt til stede.

Ekspedisjon [vareførsel] låner litt fra kontroll. Det omvendte skjer ikke. Før hadde vi en pool på tre personer som jobbet begge steder. Nå skal alle ansatte kunne være til disposisjon for ekspedisjon. De ansatte går i sin vanlige turnus, men tar noen av vaktene på ekspedisjonen i stedet for på kontroll.

Om de ansatte synes det er greit å jobbe på tvers? Ja og tja. De fleste har kompetanse til å jobbe begge steder og synes det er greit.

Til høsten vil det bli slik at de på kontroll skal jobbe mer inne. Men det blir ikke omvendt. De unge vil gjerne jobbe ute. Det er mer spennende. Men de tar gjerne en vakt i skranken av og til.

Dersom ansatte har kompetanse til å jobbe flere steder, åpner det for flere fleksible løsninger som kan være til fordel både for den enkelte ansatte og ledelsens disposisjon av personellet. Variasjon kan være positivt både for fordeling av arbeidsbelastninger og for faglig utvikling. Mulighetene økes også for å bytte vakter, sette opp «samarbeidsturnuser» og tilrettelegge for yngre og eldre ansatte med særlige behov.

## **4.5 Hvor mange benytter samarbeidsturnusens muligheter?**

Nullpunkt kartleggingen fra 2017 har vist et arbeidsmiljø med svært tilfredse medarbeidere som foretrakk den gamle turnusens forutsigbarhet framfor den nye turnusens fleksibilitet. Prosjektledelsen var derfor spent på hvor stor oppslutningen om det nye



arbeidstidsforsøket ville bli. At prosjektet startet samtidig med flere omorganiseringer og økonomiske innstramminger, var heller ikke gunstig med tanke på oppslutningen om prosjektet. Ledelsen ved tollstedet kommenterte dette slik:

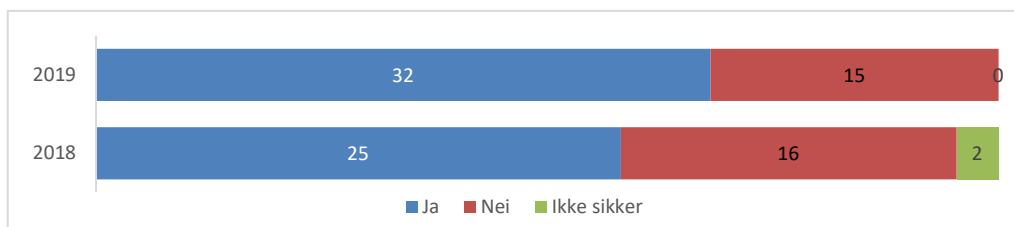
Fra og med mars 2018 ble turnusene endret på grunn av den vanskelige økonomiske situasjonen regionen befant seg i. Endringen besto i at flere arbeidet på dagtid og færrest mulig, i forhold til oppgavene som skal løses, jobbet på kveld og natt. Dette medførte en begrensning i fleksibiliteten. Det var færre muligheter for å bytte til seg kvelds- og nattevakter. Fra august samme år var tilstedeværelsen gjennom døgnet tilnærmet slik den var før innstramningen.

Som det går fram av figur 4.9, svarte 25 av 43 i 2018 at de hadde forsøkt å velge vakt slik den nye samarbeidsturnusen åpner for. I 2019 svarte 32 av 47 det samme. Det innebærer at minst 60 prosent av de 54 ansatte har forsøkt å velge.

I 2018 hadde de fleste som forøkte, kun gjort det noen få ganger (tabell 4.4). I 2019 svarer flere at de har forsøkt å bruke samarbeidsturnusens valgmuligheter. Sju ansatte har forsøkt mer enn 20 ganger (tabell 4.4). På spørsmål om ønskene er innfridd, svarer de fleste bekreftende. Det kommer fram ved å sammenlikne tallene i tabell 4.4 og tabell 4.5. Det er kun de mest aktive som av og til ikke har fått alle ønsker innfridd.

I intervjuer i april 2019 fortalte ansatte at de i løpet av våren har blitt mer aktive i å bruke «ønskemulighetene». Ledelsen bekreftet at de også hadde sett en viss utvikling i retning av økt bruk. De deler bruken i tre grupper. Noen har kun ønsker i forbindelse med ferieavvikling. Noen ønsker å flytte en vakt av og til, kanskje én eller to ganger i løpet av en turnusperiode. Den siste gruppen søker ofte om vaktbytter. Denne gruppen er økende.

Figur 4.9 Har du benyttet deg av mulighetene til å ønske vakter etter at dere innførte samarbeidsturnus høsten 2017? Antall. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



Tabell 4.4 Hvor mange ganger har du forsøkt å benytte mulighetene til å velge (annet) vakttidspunkt det siste halve året?

|      | 1 gang | 2-4 ganger | 5-9 ganger | 10-19 ganger | 20 el. flere ganger | Ikke sikker | Sum |
|------|--------|------------|------------|--------------|---------------------|-------------|-----|
| 2018 | 6      | 10         | 4          | 2            | 2                   | 1           | 25  |
| 2019 | 1      | 8          | 8          | 5            | 7                   | 3           | 32  |

Tabell 4.5 Hvor mange ganger er dine ønsker blitt realisert?

|      | 1 gang | 2-4 ganger | 5-9 ganger | 10-19 ganger | 20 el. flere ganger | Ikke sikker | Sum |
|------|--------|------------|------------|--------------|---------------------|-------------|-----|
| 2018 | 6      | 10         | 4          | 2            | 2                   | 1           | 25  |
| 2019 | 1      | 8          | 9          | 7            | 3                   | 4           | 32  |

## De som ikke benytter den nye turnusordningen

15 ansatte svarte i 2019 at de ikke har forsøkt å velge vakter slik samarbeidsturnusen gir muligheter til. Disse fikk oppfølgingsspørsmålet «Hvorfor har du ikke benyttet deg av mulighetene til å endre vakt?» De fleste svarene er i overensstemmelse med de synspunktene på turnus og arbeidstid som kom fram i nullpunktundersøkelsen. Mange ansatte synes «gamlemåten» med fast og forutsigbar turnus og muligheter til ad-hoc-bytter når man unntaksvis har behov for dette, fungerer tilfredsstillende. De fleste svarer enten at de ikke har hatt behov for å bytte vakter etter samarbeidsturnusens intensjoner, eller at det ikke har vært mulig på grunn av bemanningssituasjonen. Her følger noen eksempler på tekstsvaer fra undersøkelsen i februar 2019. Innholdet i disse tekstsvarene ble bekreftet under intervjuer med både ledere og ansatte.

Jeg har ikke hatt behov for det. Det er lettere å gå ut ifra faste lister, det er mer forutsigbart for meg.

Jeg legger opp livet mitt etter vaktlista. Må jeg ha fri, skjer det med kort varsel, ikke planlagt mange uker i forveien. Så det blir til at jeg ber om fridager eller avspasering i stedet for å endre vakta.

Hadde jeg hatt en fast fritidsaktivitet eller små unger ville jeg nok brukt ønskemuligheten mer.

Vi er for få, avdelingen er for liten.

Det siste sitatet skiller seg fra de andre. Her framholder informanten at avdelingen er for liten. Dette ble framholdt allerede i nullpunktundersøkelsen som et mulig problem. Under intervjuene i april 2019 kunne ledelsen fortelle at toll- og vareførselsseksjonen hadde valgt å avvikle hele ordningen fra februar 2019. Vi følger opp dette i et senere avsnitt.

## 4.6 Synspunkter på turnusen i henholdsvis 2017, 2018 og 2019

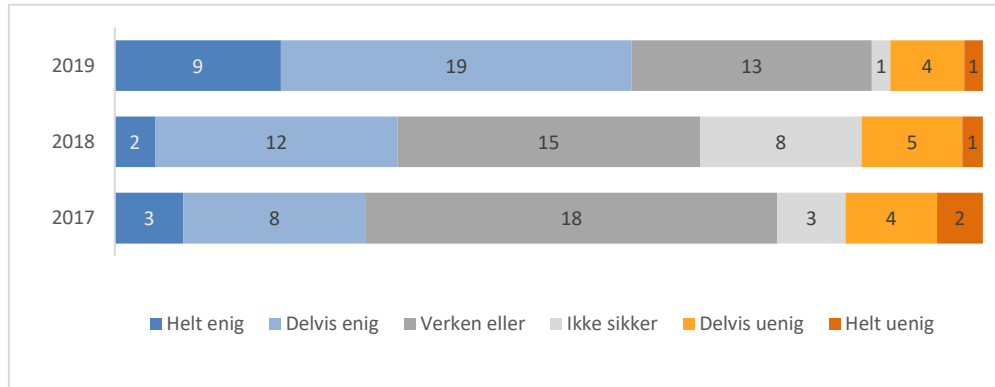
### Ansattes involvering i turnusutformingen

I 2017 var bare tre personer helt enige i at de ble involvert i turnusplanleggingen på en god måte (figur 4.10). Dette er et lavt tall. Åtte personer var delvis enige, mens seks var uenige. De fleste hadde ingen formening om spørsmålet. Denne fordelingen hadde ikke endret seg så mye i 2018 (figur 4.10). I 2019 registrerer vi derimot en klar utvikling. Nå svarer godt over halvparten (28 av 47) at de er helt eller delvis enige i at de involveres i turnusplanleggingen på en god måte. Ikke overraskende har de ni som svarer at de er helt enige i at de involveres, alle prøvd ut mulighetene samarbeidsturnusen gir for å velge vakter. I de andre gruppene (delvis enig, ikke sikker, delvis uenig osv.) er svarene jevnt fordelt blant de som har prøvd og ikke prøvd de nye turnusmulighetene.

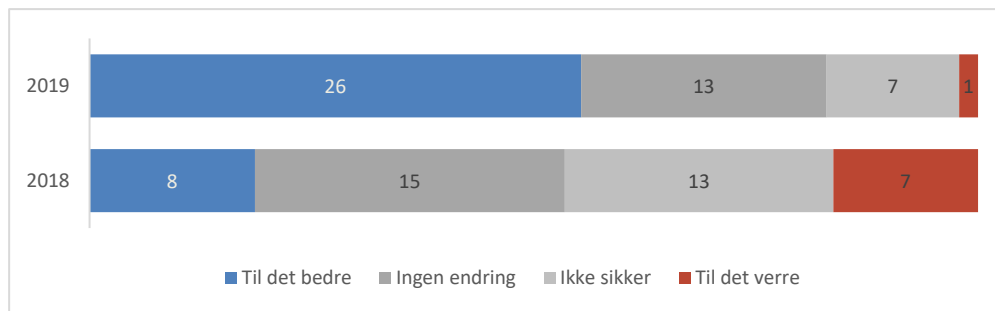
I undersøkelsen ble det også spurt om involveringen i turnusplanleggingen hadde endret seg etter at samarbeidsturnus ble innført. I 2018 svarte åtte av 43 at involveringen hadde endret seg til det bedre (figur 4.11). Omtrent like mange sa at endringen hadde blitt til det verre. På dette tidspunktet svarer 28 at det ikke har skjedd noen endring, eller at de ikke er sikre på om noe har endret seg. I 2019 svarte 26 av 46 at involveringen i turnusarbeidet hadde blitt bedre (figur 4.11). 23 av de 26 hadde prøvd ut den nye turnusen.

Under intervjuene i april 2019 sa både ledere og ansatte ved kontrollseksjonen at bruken av ønskemulighetene og involvering i turnusen stadig var økende. Ledelsen mente at denne turnusinvolveringen også var positiv for økt involvering i tjenesten mer generelt. Andre mente at dette ikke stemte helt, fordi en del av vaktønskene var motivert i mulighetene til å få mer fri.

Figur 4.10 Jeg blir involvert i turnusplanleggingen på en god måte. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



Figur 4.11 Har involveringen i turnusplanleggingen endret seg det siste halve året etter at dere innførte samarbeidsturnus? Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.

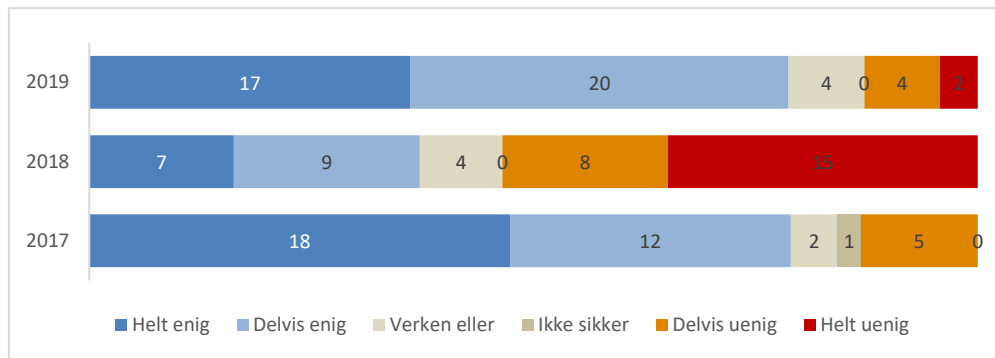


22 av de 25 som oppgir at turnusplanleggingen har blitt bedre, har benyttet seg av de nye mulighetene til å ønske vakter.

### Hvor god er den nye samarbeidsturnusen?

I 2017 var 30 av 37 helt eller delvis enige i at de hadde en god turnus. Fem var delvis uenige. Ingen var helt uenige. I 2018 var antallet som var helt eller delvis enige, redusert til 16 av 43 (figur 4.12). Antallet som var delvis uenige, hadde økt til åtte, mens 15 var helt uenige i at turnusen var god. På dette tidspunktet er det faktisk flere som er negative enn positive til turnusen. I 2019 er bildet igjen snudd. 27 av 47 synes de har en god turnus, mens fire er uenige.

Figur 4.12 Jeg synes den turnusen jeg har nå, er god. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



Ansatte som har benyttet samarbeidsturnusens muligheter, og ansatte som ikke har gjort det, er omtrent like fornøyde. Dette tolker vi som uttrykk for at de som ikke bruker de nye mulighetene for mer fleksibel arbeidstid, er tilfredse med at de slipper dette. De kan fortsette på «gamlemåten». Etter februar har de på vareførselsseksjonen, som vi har sett, heller ikke noe alternativ. Samtidig er de som bruker ønskemulighetene på kontrollseksjonen, tilfredse med det nye opplegget:

Samarbeidsturnusen må de ikke ta fra oss. Den er bra fordi den gir fleksibilitet. Jeg kan styre arbeidstida til det bedre. Og jeg kan planlegge fritida. Denne friheten kan skape enda bedre trivsel på jobben.

Jeg har andre oppdrag som jeg nå kan styre uten at det kommer i konflikt med vaktene jeg skal gå.

Hvis jeg vil følge et kurs, så kan jeg gjøre det og samtidig unngå at vaktene kolliderer.

I tillegg til å velge vakter som gjør det lettere å få kabalen mellom arbeid og andre aktiviteter til å gå opp, er det en del som velger andre vakter enn de opprinnelig er oppsatt på, fordi de foretrekker å jobbe på bestemte tidspunkter. Det vanligste er at folk ønsker å bytte fra dag til kveld eller natt:

Jeg velger kveld og natt fordi jeg trives med det. Ikke for å tjene penger på det. Ønskene mine er jo bare et ønske. Det er ledelsen som avgjør.

Jeg bruker ønskemulighetene for å få flere ettermiddagsvakter. Jeg trives bedre med det enn å jobbe på dagen.

Som det går fram av figur 4.12, er det få som er misfornøyde. Det er kun unntaksvis at bruken av ønskemulighetene har vært eller blitt oppfattet å være negativ. Ifølge informantene som ble intervjuet i april 2019, skyldes mangel på entusiasme og til dels misnøye først og fremst at samarbeidsturnusen har virket forstyrrende på «gamlemåten», eller at ønskemulighetene ikke har vært reelle:

Jeg har prøvd, men ikke ofte jeg har fått endret på noe. Så når jeg har hatt behov, har jeg måtte bytte innbyrdes med noen andre slik vi alltid har gjort.

Vi er for få. Derfor har ikke dette noe hensikt. Jeg har ikke opplevd negative bytter. Men det er negativt at mine bytteforslag ikke har latt seg gjennomføre.

I 2017 var mange ansatte engstelige for at samarbeidsturnusen skulle føre til mindre forutsigbarhet. Til da hadde turnusen vært satt opp slik at alle visste hvilke vakter de skulle ha, lang tid i forveien. Man kunne faktisk finne vaktene sine flere år fram i tid, ferie og høytid unntatt. Forestillingen om at «noen skulle ta mine vakter», har imidlertid ikke vært reell. Dette skyldes at tollstedet har valgt å begrense fleksibiliteten til at ansatte kun kan ønske seg vakter som er ledige:

Vi velger bare blant ledige vakter. Derfor er det ingen som mister «sin vakt».

Jeg har aldri opplevd at noen har tatt en vakt som «egentlig» var min.

Ved å velge vakter som den enkelte ansatte synes er attraktive, kan de i tillegg til å få vakter de trives med, og som passer med andre aktiviteter, få vakter som er bedre betalt. Det kan også skje at valgte vakter fører til for mange helger på rad eller for lite hvile etter arbeidsmiljølovens bestemmelser. Denne type avvikssituasjoner skal fanges opp av GAT, som vil si fra om at et valg ikke kan la seg gjennomføre. Under intervjuene i april 2019 uttrykte ledelsen ved tollstedet at de hadde behov for å utvikle tydeligere kjøreregler for bytte av vakter.

### **Arbeidstid og fritid med ny turnus**

Arbeidstid har betydning både for helse, balanse mellom jobb og privatliv, for arbeidsorganisering, fagutvikling og for integrering i arbeidsmiljøet (Moland 2015). God balanse mellom jobb og privatliv er viktig for folks trivsel og tilfredshet med livet (OECD 2013<sup>18</sup>). Dermed blir denne balansen viktig for å utvikle og ta vare på helsefremmende arbeidsplasser og andre forhold som er beskrevet i arbeidsmiljølovens formålsparagraf (§ 1-1).

Nullpunkt kartleggingen på Ørje tollsted viste at 24 av 37 (65 prosent) var helt eller delvis enige i at turnusen gjorde det vanskelig å følge opp egne fritidsaktiviteter (figur 4.6). Litt færre svarte det samme om oppfølging av barnas fritidsaktiviteter. Elleve var delvis enige i at turnusen ga lite tid sammen med familien. Ca. 20–25 prosent synes kombinasjonen fungerte bra.

Ansatte i Luftforsvaret og kriminalomsorgen har fått de samme spørsmålene. En sammenlikning viser at ansatte i kriminalomsorgen, både de med fleksiturnus (88 prosent) og de med tradisjonell turnus (51 prosent), synes kombinasjonen jobb og fritid fungerer bra. Forsvarets deltakere i prosjektet melder alle som én at kombinasjonen arbeid (langturnus) og familie og fritid fungerer godt.

Vi har stilt de samme spørsmålene til ca. 3000 ansatte som går turnus i åtte kommuner i to undersøkelser som publiseres våren 2019 (Bråthen & Moland 2019; Moland & Bråthen 2019). De fleste jobber med helse- og omsorgstjenester. Av disse svarer 27 prosent at turnusen er vanskelig å kombinere med egne fritidsaktiviteter. 23 prosent sier at turnusen er vanskelig å kombinere med familieliv. Mange av disse jobber deltid. Ifølge STAMI 2015 gjør deltidsarbeid det lettere å kombinere jobb og fritid. I så fall kan det forklare den store forskjellen mellom kommuneansatte og de ansatte på Ørje tollsted. Abrahamsen mfl. (2012) fant imidlertid at heltidsansatte kvinner ikke opplever mer konflikt mellom arbeid og fritid enn deltidsansatte. Selv om vi ikke kan forklare hvorfor, så kan vi i alle fall slå fast at tolltjenestemenn opplever relasjonen mellom jobb og familie som krevende (konfliktfylt), i alle fall gjorde de det i 2017, før de prøvde ut samarbeidsturnus.

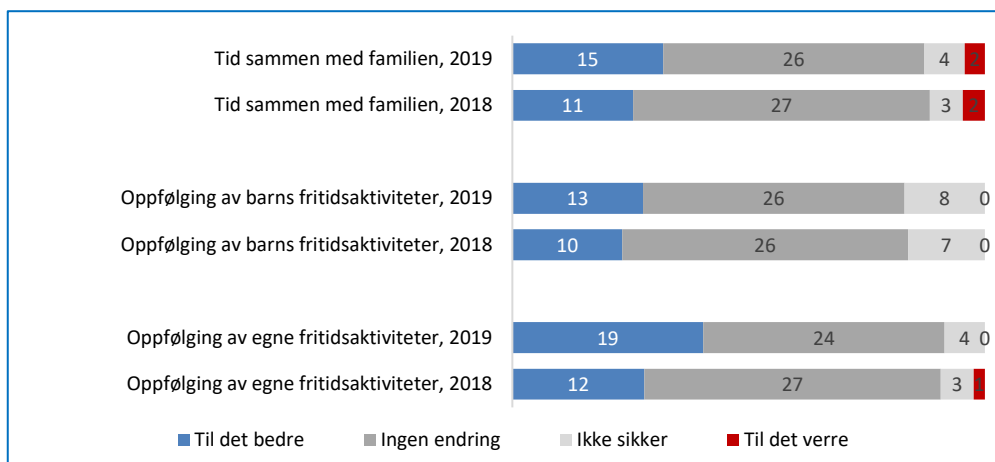
---

<sup>18</sup> OECD (2013), *How's Life? 2013: Measuring Well-being*, OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264201392-en>

I 2018 og 2019 ble spørsmålene om arbeidstid og fritid stilt litt annerledes. Da spurte vi om samarbeidsturnusen hadde ført til forbedringer eller forverringer. Den største gruppen syntes ikke at den nye turnusen hadde ført til nevneverdige endringer. Som det går fram av figur 4.13, var det flere positive tilbakemeldinger i 2019 enn i 2018. Mest positiv ser utviklingen ut til å ha vært for oppfølging av egne fritidsaktiviteter, som var den av de fritidsaktivitetene vi spurte om i 2017, som framsto som lavest prioritert av de ansatte.<sup>19</sup>

Blant de 13 som melder at det er blitt lettere å følge opp barnas fritidsaktiviteter, har elleve faktisk benyttet seg av samarbeidsturnusens muligheter. Tolv av 15 som svarer at de har fått mer tid med familien, har benyttet samarbeidsturnus, mens det samme gjelder for 16 av 19 svar på spørsmålet om oppfølging av egne fritidsaktiviteter.

Figur 4.13 Vurdering av samarbeidsturnusens betydning for bruk av fritiden. Antall. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



Under intervjuene i 2019 bekrefter informantene samarbeidssamarbeidsturnusens betydning for bedre balanse mellom arbeid og fritid. De som ikke benytter ønskemulighetene selv, ser at dette er fint for mange av kollegene. Blant de aktive brukerne av ønskemuligheter forteller småbarnsforeldre med og uten barnehageplass at hverdagen er blitt lettere. Eldre ansatte opplever at det er lettere å ta hensyn til ektefellen som kanskje er hjemmевærende. Ansatte som har samboer som også jobber turnus, sier at det er blitt lettere å koordinere arbeidstid og fritid med samboeren:

Jeg har ikke barnehageplass. Dette kan jeg løse, med samarbeidsturnusen er det blitt lettere å være småbarnsmamma.

Samarbeidsturnusen gjør det lettere å ta hensyn til han hjemme, for eksempel ved at det er blitt lettere å ta fri en langhelg.

Jeg har noen spesielle utfordringer privat som det er lettere å få til med samarbeidsturnusen.

<sup>19</sup> Selv om utviklingen som framkommer i figur 13, ikke er signifikant i statistisk forstand, virker den rimelig når den settes i sammenheng med hvem som melder om endringen, og intervjusitatene.

## Arbeidstempo, pauseavvikling og samarbeid

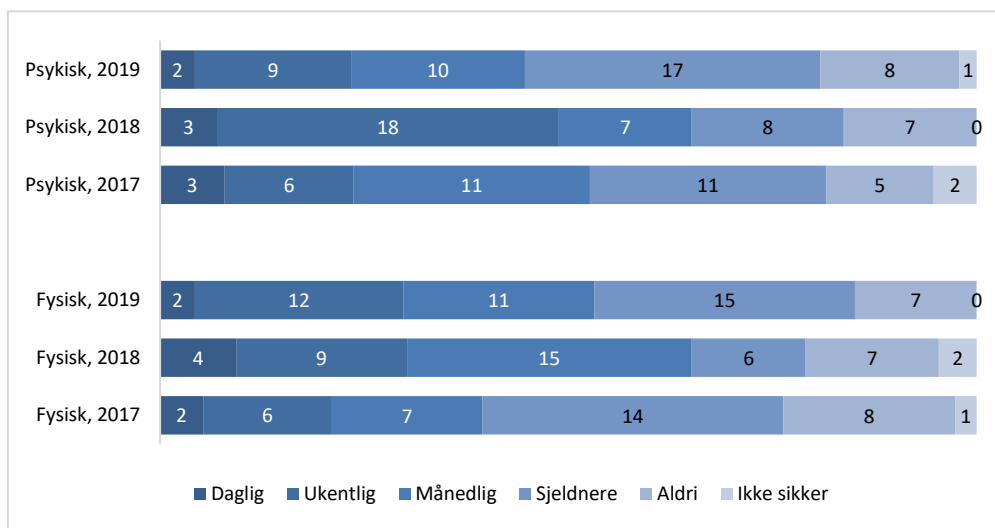
I spørreundersøkelsen har vi stilt spørsmål om samarbeid med kolleger, mellom vaktlag, mellom seksjoner, om muligheter til å ta småpauser og om hvor ofte man føler seg mentalt eller fysisk slitne.

### Belastninger i 2017–2019

Som det gikk fram av nullpunktkartleggingen i 2017, var det ikke så ofte de ansatte oppga å være slitne (figur 4.7). I 2018 registrerer vi en dobling av antall som ukentlig opplever å være psykisk slitne etter endt arbeidsdag (figur 4.14). I 2019 ser vi av figur 4.14 at man nesten er tilbake til 2017-nivå.

Antall ansatte som er fysisk slitne, er også lavt. Endringene de siste tre årene er små.

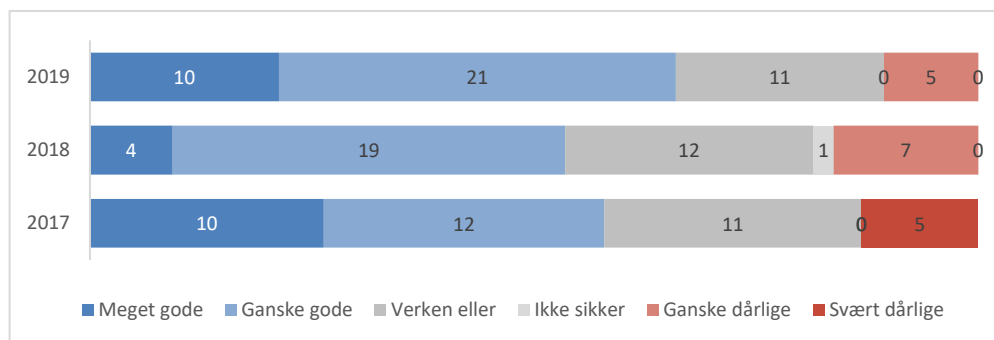
Figur 4.14 Hvor ofte kjenner du deg slitne etter arbeidsdagen? N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



### Muligheter til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet

Omtrent halvparten av de som har svart, synes de har gode mulighet til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet. I 2017 svarte fem ansatte at mulighetene var svært dårlige (figur 4.15). De to påfølgende årene er det ingen som har svart dette. I stedet har omtrent like mange svart at disse mulighetene er ganske dårlige. Alt i alt kan det se ut til å være en liten (om enn ikke signifikant) endring i retning av at de ansatte har fått noe mer kontroll på arbeidstempoet det siste året.

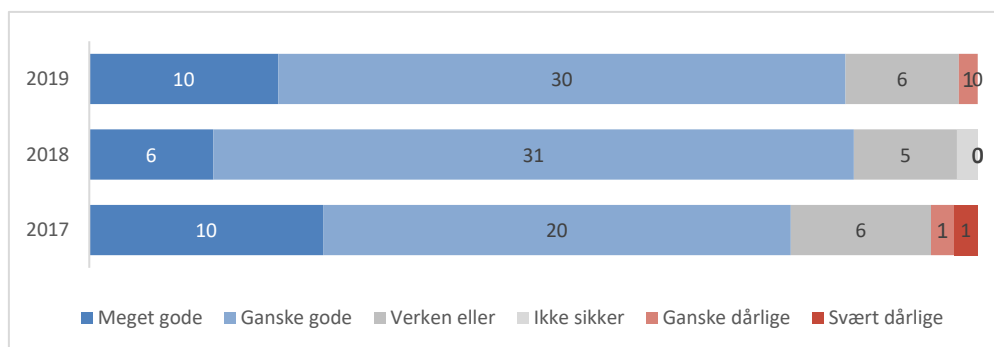
Figur 4.15 Muligheter til å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet i 2017, 2018 og 2019. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



### Muligheter til å ta småpauser

Muligheter til å ta småpauser kan også ses som en indikator på om ansatte har innflytelse på utførelsen av arbeidet. I figur 4.16 er svarene på spørsmålet «Hvilke muligheter har du til å ta småpauser?» Hovedinntrykket er at de fleste synes at disse mulighetene har vært gode i både 2017, 2018 og 2019.

Figur 4.16 Muligheter til å ta småpauser i 2017, 2018 og 2019. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



### Ekstraarbeid

Spørsmålet om ekstraarbeid har en praktisk side, en økonomisk side og en arbeidsmiljøside. Behovet for ekstrajobbing i form av merarbeid eller overtid kan være uttrykk for underbemanning, sykefravær eller svakheter i arbeidsplanen. Overtid er kostbart uansett hva som er forklaringen. Til slutt kommer spørsmålet om ekstraarbeidet er så omfattende at det fører til ekstra belastninger for ledere og ansatte.

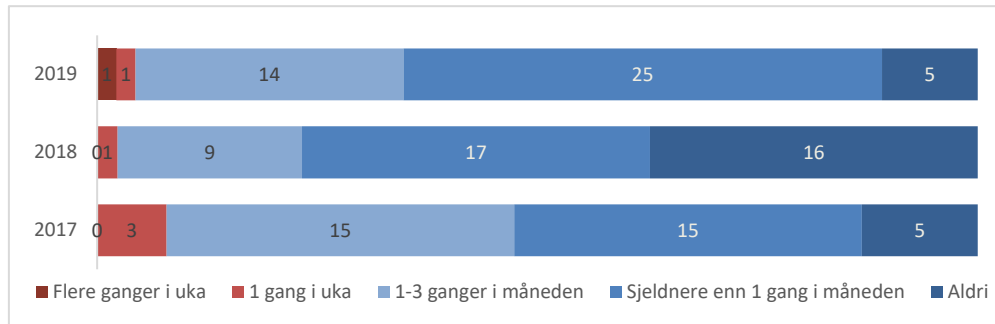
Vi har stilt to spørsmål til de ansatte på Ørje tollsted. Først «Hvor ofte jobber du flere timer enn opprinnelig satt opp i arbeidsplanen?» og dernest «Opplever du merarbeidet/overtidsarbeidet som belastende?»

Svarene på det første spørsmålet viser at omfanget av merarbeidet og overtid er lavt. Omtrent halvparten oppgir at de ikke jobber ekstra i det hele tatt eller sjeldnere enn en gang i måneden (figur 4.17). De øvrige oppgir stort sett at de jobber ekstra én til tre ganger i måneden.

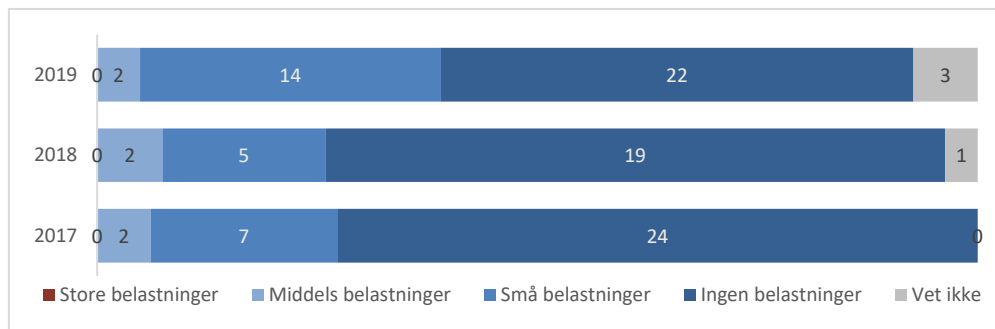
Med så lite ekstraarbeid er det rimeligvis ingen som oppgir at belastningene med dette er store (figur 4.18). De fleste oppgir at belastningene enten er små eller ikke til stede i det hele tatt.



Figur 4.17 Omfang av ekstraarbeid i 2017, 2018 og 2019. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



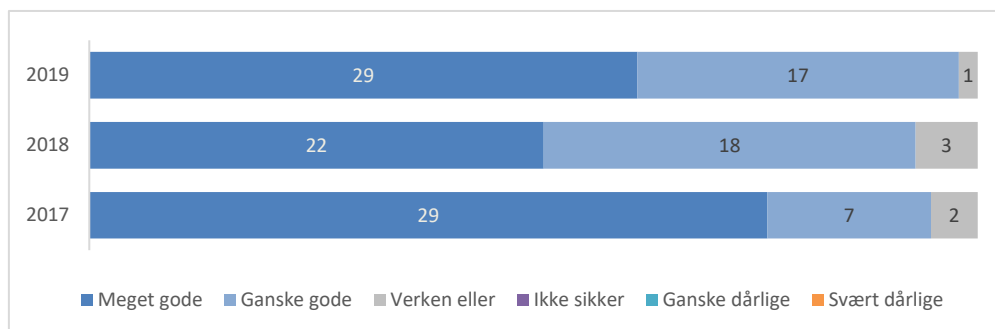
Figur 4.18 Opplevelse av om merarbeidet/overtidarbeidet er belastende i 2017, 2018 og 2019. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



### Støtte og samarbeid

Å få støtte og hjelp fra kolleger hvis man trenger hjelp med arbeidsoppgavene, kan være med på å gjøre arbeidshverdagen lettere og mindre belastende. I noen yrker kan arbeidsoppgavene være organisert på en slik måte at det ikke er så lett for arbeidstakere å be om hjelp. Ansatte ved Ørje tollsted er spurt tre år på rad om hvilke muligheter de har hatt til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis de hadde behov for det. Som det framgår av figur 4.19, mener nesten alle at mulighetene for å få slik hjelp er gode eller meget gode. Som vi har sett når det gjelder mange av spørsmålene, er også her antall positive svar noe høyere i 2017 og 2019 enn i 2018. Statistisk kan dette være tilfeldig. Men sett i lys av omstillingen i 2018 som ikke ble så godt mottatt i svarene fra intervjuer, er det nærliggende å anta at disse variasjonene ikke er helt tilfeldige.

Figur 4.19 Hvilke muligheter har du til å få hjelp og støtte fra kolleger hvis du har behov for hjelp med arbeidsoppgavene? Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



Ørje tollsted er som tidligere beskrevet organisert i to seksjoner. Seksjon for toll og vareførsel er et ekspedisjonskontor som behandler inn- og utførselsdeklarasjoner av varer, ofte bare kalt ekspedisjonen («inne»). Denne består av seks vaktlag á to personer.

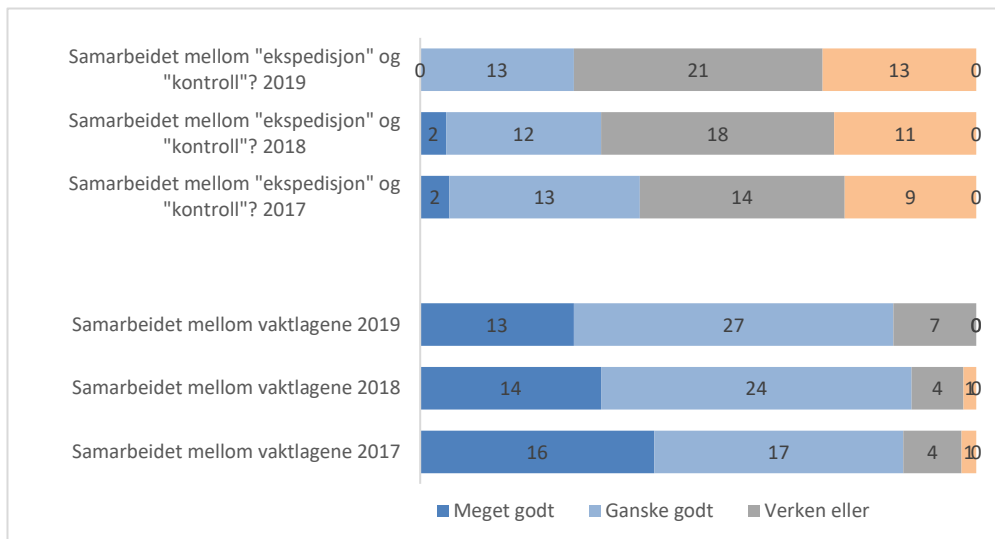
Grensekontrollseksjonen foretar fysisk kontroll av reisende som krysser grensen, ofte bare kalt kontrollen («ute»), slik vi gjør i figur 4.20. Ved prosjektets oppstart var grensekontrollseksjonen organisert i tre vaktlag lag á ca. åtte–ti ansatte. Høsten 2017 ble seksjonen omorganisert slik at man fikk flere og mindre vaktlag. Våren 2019 har seksjonen seks vaktlag á fem–seks personer.

I omtalen av samarbeidet mellom vaktlagene i 2017 ble det oppgitt å være godt (figur 4.8), mens samarbeidet mellom seksjonene var mer begrenset. Det siste ble blant annet forklart med at svært forskjellige og stadig mer spesialiserte oppgaver begrenset samarbeidsmulighetene. Det er ikke slik at ansatte fra kontroll uten videre kan ta i et tak for ansatte på ekspedisjon og vice versa. Men unntaksvis låner de litt kapasitet fra hverandre til enklere oppgaver. Da er det oftest slik at ansatte på kontroll stiller opp for ekspedisjon. De siste årene har tollstedet hatt aspiranter som nå er blitt tollbetjenter. Disse er opplært til å kunne jobbe både inne og ute. Fem av dem har oppgitt at de jobber fast begge steder (tabell 4.2).

Samarbeidet mellom vaktlagene framstår fortsatt som godt. Knappt noen oppgir at samarbeidet er dårlig. Dette gjelder både i 2017, 2018 og 2019 (figur 4.20). Det er færre som oppgir at samarbeidet mellom seksjonene er godt. Dette kan ha å gjøre med at seksjonene samarbeider lite.

Dersom de ansatte har kompetanse til å jobbe flere steder, kan variasjon være positivt både for fordeling av arbeidsbelastninger og for faglig utvikling. Mulighetene økes også for å bytte vakter, sette opp «samarbeidsturnuser» og tilrettelegge for yngre og eldre ansatte med særlige behov. Dette er effekter man kunne forvente som følge av at flere medarbeidere nå jobber i begge seksjoner, og av at tollstedet har fått unge nyutdannede med kompetanse til å jobbe begge steder. Som det går fram av figur 4.20, lar ikke dette seg bekrefte av spørreundersøkelsen.

Figur 4.20 samarbeidet mellom seksjonene og mellom vaktlagene. Antall. N-2017 = 38. N-2018 = 43. N-2019 = 47.



### **Samarbeid mellom seksjonene**

Samarbeidet mellom de to seksjonene er omtrent på det samme nivået i 2019 som det var 2017. På spørsmål om de to seksjonene i større grad enn tidligere samarbeider om fordeling av arbeidskraften, er svaret nei. Som tidligere blir det nevnt av informantene at ikke alle har kompetanse til å jobbe begge steder. Men i og med at mange av de ansatte er relativt nyutdannede, har man nå en personalgruppe der ganske mange har tilstrekkelig kompetanse. Dermed blir ikke kompetanseforklaringen så tungtveiende.

I den grad ansatte settes opp på vakter i en annen seksjon enn den de tilhører, vil det være ansatte fra kontroll som tar en vakt på ekspedisjon. Aldri omvendt. En av forklaringene på at ansatte fra ekspedisjon ikke tar vakter ute i kontrollseksjonen, er at ekspedisjon er satt opp med minimumsbemanning. Det er aldri mer enn to på vakt, og de har derfor ingen å avse. De gangene en fra kontroll tar en vakt i ekspedisjonen, skyldes det vanligvis ikke ønsker om å ta en annen og ledig vakt, men at ekspedisjonen på grunn av sykdom eller andre ikke-planlagte forhold står uten tilstrekkelig bemanning. Det kan også hende at ekspedisjonen har et planlagt behov for bistand til å dekke vakter. Da vil vanligvis ledelsen sørge for dekning før turnusen legges ut.

Selv om vi har kompetanse å jobbe begge steder, ønsker vi unge helst å jobbe ute.

Det hender at jeg settes opp på en innevakt iblant, og det er OK. Men det skyldes ikke samarbeidsturnus. Dette er bestemt på forhånd.

Jeg synes ikke det er noe mål å skulle flekse mellom seksjonene. Det hender noen ute hjelper til inne når vi har behov. Det er aldri motsatt. Vi går aldri ut.

Ekspedisjonen er så minimalt satt opp at de som jobber der, kan ikke gå ut. De ute eller de som i utgangspunktet jobber begge steder, kan derimot jobbe mer inne når det er behov.

### **Samarbeid mellom vaktlagene**

I løpet av prosjektperioden er størrelsen på vaktlagene blitt redusert fra ca. ti til seks tjenestemenn. Det fører til at ledige vakter som kan ønskes, litt oftere vil være å finne i et annet vaktlag. Dermed vil det forekomme hyppigere at tjenestemenn jobber i andre vaktlag enn det de primært tilhører. Noen synes det er inspirerende med denne variasjonen:

Jeg synes det er morsomt å bytte mellom vaktlagene. Vi er én seksjon og seks vaktlag. Seksjonen er så liten, vi kjenner hverandre etter mange år, så det har lite å si for effektiviteten om vi jobber på tvers. Man må ikke låse seg og lage subkultur i laget.

Det er fint å se hvordan de andre jobber, og rullering mellom vaktlag gir sosiale og faglige variasjoner.

Andre synes det er problematisk at kolleger fra andre vaktlag skal komme inn i deres vaktlag. Det er også noen som misliker mulighetene for å forskyve vakter. Det fører til at det er perioder på dagen da ikke alle er til stede. For disse representerer fleksibiliteten som ligger i samarbeidsturnusen noe negativt:

Det er kronglete at ikke alle kommer og går samtidig. Vaktlagene blir fragmentert og du får en redusert lagfølelse.

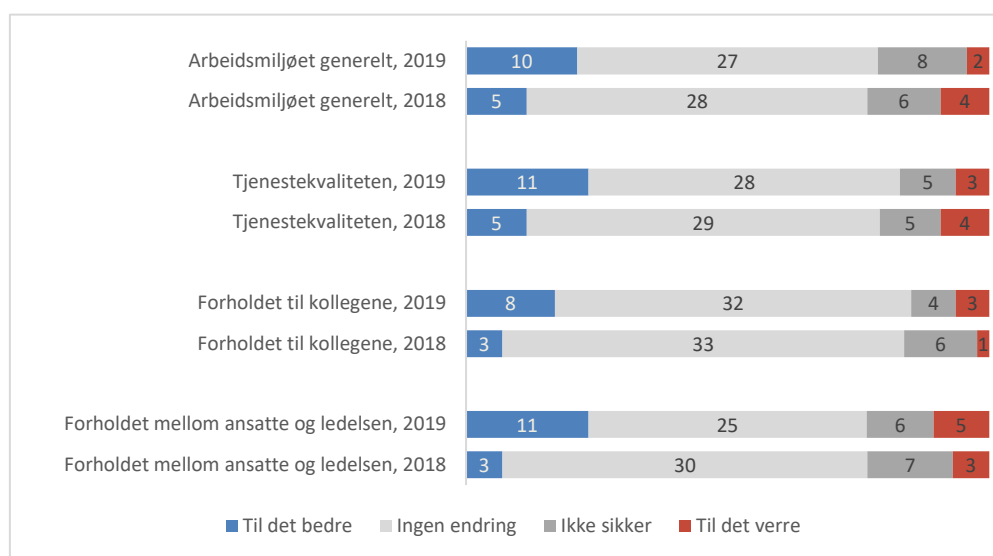
Noen vaktlag er veldig sterke. Ansatte er stolte og trygge ved å jobbe der.

Hvert lag har sine rutiner. Best å ha et lag der vi kjenner hverandre.

### Arbeidstid og arbeidsmiljø

I det følgende presenteres svar fra midtveis- og sluttundersøkelsen der vi har spurt eksplisitt om innføring av samarbeidsturnus har hatt betydning for arbeidsmiljøet, kollegarelasjoner og tjenestekvalitet. Svarene som er gjengitt i figur 4.21, har to gjennomgående trekk. Det ene er at innføring av samarbeidsturnus ser ut til å ha hatt ganske liten betydning for de ansattes oppfatning av arbeidsmiljø og tjenestekvalitet. Det andre er at flere ser informanter mener at det har vært en viss forbedring fra 2018 til 2019.

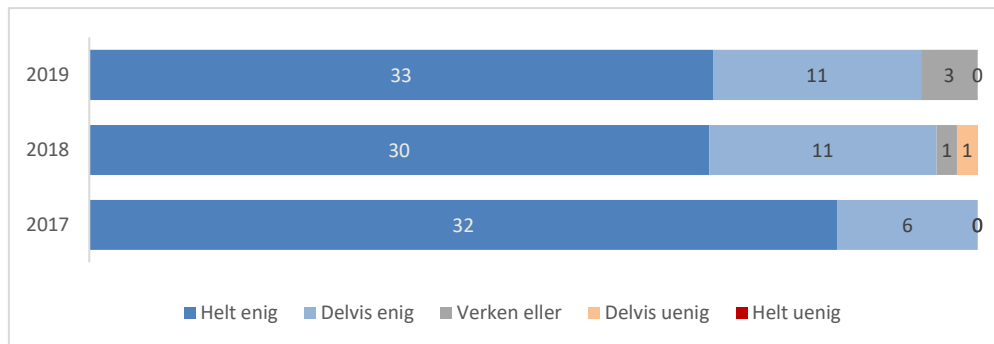
Figur 4.21 Hvordan vurderer du den nye samarbeidsturnusens betydning for følgende områder? N 2018=43. N 2019=47.



## 4.7 Oppsummerende om trivsel og turnustilfredshet

Vi startet gjennomgangen av spørreundersøkelsen med et kakediagram (figur 4.1) som viste at samtlige respondenter var enig i påstanden «Jeg trives med å jobbe på Ørje tollsted». I figur 4.22 ser vi at like mange er helt enig i at de trives i 2018 og 2019. Antallet som er delvis enig har økt fra 6 til 11. Ingen er helt uenig i at de trives. Man kan med andre ord konkludere med at trivselsfaktoren på Ørje er svært høy. Det er vanlig at opp mot 90 prosent oppgir at trives svært godt eller ganske godt på jobben (STAMI 2015). Men å svare at man er nokså fornøyd eller ganske tilfreds er ikke et sterkt uttrykk for tilfredshet. Bak et tall på 90 prosent tilfredse kan det ofte være slik at for eksempel  $\frac{3}{4}$ -deler bare er «ganske tilfredse». I så fall er det ikke mange igjen som er virkelig tilfredse. På Ørje er det omvendt. Som vi ser i figur 4.22 er de mørke blå søylene lengst; det vil si at det store flertallet av de som svarer positivt (helt enig) er svært positive.

Figur 4.22 Jeg trives med å jobbe på Ørje i tollsted. Antall. N-2017=38. N-2018=43. N-2019=47.



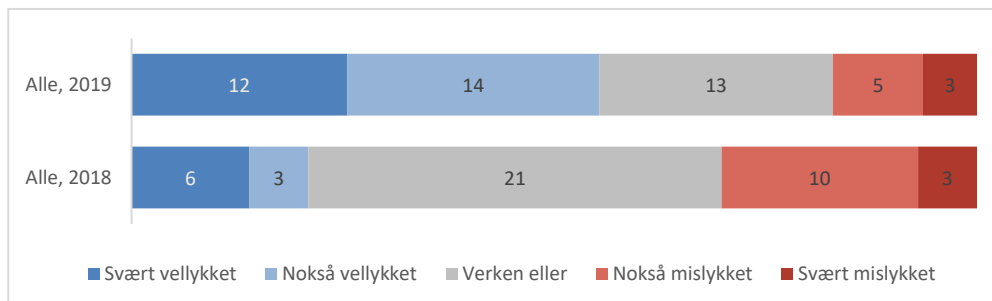
Norske arbeidstakere trives på jobb. Dette gjelder som vi har sett, absolutt også på Ørje Tollsted. Men det er ikke dermed sagt at alle norske arbeidstakere har et godt arbeidsmiljø. Et tilsynelatende paradoks er at selv om en arbeidstaker er utsatt for mange uheldige arbeidsmiljøpåvirkninger på jobb, kan han eller hun trives, ha tilhørighet og være engasjert og motivert i jobben (STAMI 2015:204). Dette har vi sett i en rekke undersøkelser. For eksempel kan ansatte oppleve voldsomme situasjoner med pasienter, noe som tilsier at arbeidsmiljøet ikke er helt bra. Samtidig oppgir de samme ansatte at de trives, og at de synes arbeidsmiljøet er bra (Moland 1997). Om vi anvender dette perspektivet på tolletaten, følger det at ledelsen i tolletaten ikke bør legge for stor vekt på alle de positive tallene for generell trivsel, men følge opp faktorer som gjør arbeidsplassen mer eller mindre helsefremmende.

### Hvor vellykket har forsøket med samarbeidsturnus vært?

#### **Hva er deltakernes holdninger til å delta i prosjektet? Hvordan vurderer de prosjektet?**

Svarene på spørsmålet «Alt i alt, hvor vellykket eller mislykket synes du at forsøket med ny arbeidstidsordning (samarbeidsturnus) har vært så langt?» viser at flere er positive i 2019 enn i 2018 (figur 4.23). I 2018 var gruppen som mente tiltaket var vellykket, minst (ni svar). 13 respondenter mente tiltaket var mislykket, mens den største gruppen (21 svar) var indifferente. De hadde krysset av på svaralternativet *verken – eller*. I 2019 svarer over halvparten (28 svar) at tiltaket har vært vellykket. Antall som svarer *mislykket* eller *verken – eller*, er nesten halvert.

Figur 4.23 Hvor vellykket eller mislykket har forsøket med samarbeidsturnus vært? Antall. N-2018=43. N-2019=47.



### *Positive sider*

Tollstedet har vært gjennom organisasjonsendringer i forsøksperioden, og utvalget i undersøkelsen er lite. Det er derfor ikke så lett å si sikkert hvilke effekter turnusforsøket har hatt på alle de spørsmålene som er tatt opp i evalueringen. Ansatte som har prøvd ut samarbeidsturnusens muligheter forteller om bedre balanse mellom arbeid og fritid. De er blitt mer involvert i turnusplanleggingen, og en del oppgir at samarbeidsrelasjoner med kolleger og ledere er blitt bedre. Dette er elementer som står sentralt for utvikling og ivaretagelse av helsefremmende arbeidsplasser (STAMI 2015). Det er også en del som sier at arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten er blitt bedre.

### *Få negative sider*

Negative sider ved turnusomlegginger har vanligvis å gjøre med manglende involvering av ledere og ansatte, svekket pauseavvikling, for lange eller for korte vakter, flere helger, mindre overlapp ved vaktskifte eller endringer i fordeling av arbeidsbelastninger (Moland 2015). Samarbeidsturnusen slik den er blitt praktisert på Ørje tollsted, har i liten grad omfattet disse forholdene.

Det var på forhånd en del som fryktet at den bebudede fleksibiliteten samarbeidsturnusen skulle skape, samtidig skulle redusere den forutsigbarheten man hadde hatt med den gamle turnusen. Siden bruken av valgmulighetene i samarbeidsturnusen ikke har vært så omfattende, har heller ikke uroen for å ikke få beholde «egne vakter» vært så stor.

Samarbeidsturnusen har først og fremst ført til at ansatte lettere kan sette seg opp på vakter som kombinerer arbeidsgivers og ansattes behov. Vaktlengder og vakthyp-pighet er stort sett de samme som før prosjektet startet. Vi er ikke kjent med at noen jobber mer komprimert for å kunne ta ut lengre friperioder. Utbredt bruk av kombi-jobbing eller langvakter er heller ikke prøvd ut.

Arbeidsgiver har ikke tilført mer økonomiske ressurser for å gjennomføre forsøket, men har registrert at ordningen med samarbeidsturnus i oppstartfasen har gitt noe merarbeid i ledelse og administrasjon. Det mest negative med forsøket er at mulighetene som ligger i turnusen, fortsatt er lite utprøvd.

I det følgende vil vi gå nærmere inn på hvilke grupper som er minst og mest fornøyde med turnusprosjektet, og likheter og forskjeller i svarene fra henholdsvis 2017, 2018 og 2019. Med det ønsker vi å kunne si noe om hvorfor noen er mer eller mindre fornøyde enn andre, og ulike forhold som har virket positivt eller negativt på mulighetene til å lykkes med den nye samarbeidsturnusen. I denne analysen trekker vi også fram trekk ved driften som har vært i endring, og som kan ha påvirket utprøvingen av samarbeidsturnus.

### *De som er mest fornøyde med turnusforsøket*

Ansatte som har benyttet mulighetene til å velge vakter som ligger i samarbeidsturnusen, og som derigjennom er blitt mer involvert i turnusplanleggingen, oppgir oftere enn de andre at de synes tiltaket har vært vellykket. De melder om økt innflytelse på planlegging og fordeling av vakter. Ikke overraskende ser dette ut til å ha ført til at de også har fått mer innflytelse på egne fritidsmuligheter og mer tid sammen med familien. Intervjuene fra både 2017 og 2019 har, som vi har sett, gitt mange eksempler på dette. Utprøvingen av samarbeidsturnus har vært mer omfattende på grensekontrollseksjonen enn på toll- og vareførselsseksjonen. Det er også blant ansatte på kontrollseksjonen flest har svart at de synes tiltaket har vært vellykket.

### Forhold som betyr lite

Kjønn er en av de variablene som ikke slår ut på dette spørsmålet om prosjektets vellykkethet. Det vil si at det ikke er noen forskjell mellom kvinner og menn på om de synes prosjektet har vært vellykket eller mislykket. Det samme gjelder spørsmålet om trivsel på jobben og samarbeidsrelasjoner med kolleger. De som trives svært godt eller har gode samarbeidsrelasjoner, svarer like ofte at turnusprosjektet har vært vellykket, som de som bare trives ganske godt eller synes at samarbeidsrelasjonene ikke er fullt så bra. Tilsvarende gjelder for spørsmålet om man er ofte eller sjelden sliten.

### De som er minst fornøyde med turnusforsøket

Blant de som er mindre fornøyde med turnusforsøket, finner vi mange som ikke har prøvd ut samarbeidsturnusens muligheter. Det er folk med lang ansiennitet. De minst fornøyde oppgir oftere at de ikke har fått mer tid til familien, og at det ikke har vært endringer i arbeidsmiljøet. Dette følger, som også intervjuene har vist, av at de ikke har gjort endringer i den oppsatte grunnturnusen. Det er ikke slik at ansatte som synes at tiltaket ikke har vært vellykket, synes at det har vært negativt for arbeidsmiljøet, driften eller forhold i privatlivet. Det er mer slik at de dels har hatt lite befatning med turnusforsøket, og dels synes at det ikke har ført til noen endringer for deres arbeids- og fritidssituasjon. De var fornøyde med slik de hadde det i 2017, og har ikke hatt behov for endringer. Noen få har uttrykt at vaktbytter på tvers av vaktlagene er negativt for samholdet i vaktlaget.

I figur 4.24 har vi stilt opp kjennetegn ved de som har svart at prosjektet har vært henholdsvis vellykket og mislykket enten gjennom spørreundersøkelsen eller i intervjuer. Vi har også tatt med noen variabler som ikke slår ut.

Figur 4.24 Alt i alt, hvor vellykket eller mislykket synes du at forsøket med ny arbeidstidsordning (fleksivakter) er? Basert på svar fra tre spørreundersøkelser og to intervjuer.



## Hva har skjedd i 2017, 2018 og 2019?

### 2017

Som vi har sett, var de ansatte på Ørje tollsted svært fornøyde med arbeidsmiljøet og med å jobbe på tollstedet. De var også fornøyde med den gamle turnusen selv om den ikke var så gunstig for privatlivet. Med den gamle turnusen lå alt fast. Man kunne beregne vaktene man skulle ha ganske langt fram i tid, noe som av mange ble oppfattet som viktigere enn samarbeidsturnusens muligheter for fleksibilitet og styring av arbeidstid og fritid. Arbeidspresset var moderat.

### 2018

Høsten 2017 skjedde det tre ting som påvirker resultatene i midtveisundersøkelsen som ble gjennomført i 2018: Turnustiltaket iverksettes, det gjennomføres en omorganisering, og det iverksettes en økonomisk innstramming. Som vi har sett, er svarene på de fleste spørsmålene fra midtveisundersøkelsen gjennomgående mindre positive enn året før. Omfanget av negative tilbakemeldinger økte også. Siden de som har erfaringer med å bruke samarbeidsturnusen, er mer positive enn de som ikke har det, kan den negative endringen fra 2017 til 2018 vanskelig tilskrives arbeidstidsforsøket. Riktignok kan svarene på spørsmålet om den nye turnusen oppsummeres med at mange syntes at den gamle turnusen var best. Mange av de som svarte dette, hadde ikke prøvd den nye. Blant de som hadde prøvd og likevel ikke var positive, vil det være noen som ikke fikk innfridd vaktønskene.

Uro som følge av innsparinger har medvirket til at en del svarte mer kritisk på spørsmål om arbeidsbelastninger og trivsel. Innsparingene som tollstedet ble pålagt å gjennomføre, skjedde blant annet ved å redusere kvelds- og nattevakter på grensekontrollseksjonen. Dermed sparte etaten utgifter til kvelds- og nattetillegg. For de ansatte førte dette til lønnsreduksjon. For turnusprosjektet betød dette at man hadde færre vakter ansatte kunne bytte seg til:

Vi hadde færre folk på natt, og da ble det tøffere. Alle var på jobb på dagtid, trakk i beina på hverandre, og vi kunne ikke sjonglere vakter.

Økonomien gjorde at systemet ble mindre fleksibelt. Mange gikk ned i lønn fordi det ble færre nattevakter, og dagvaktene ble stoppet på kvelden før natttillegget slo inn. Dette ble vi sure på.

Vi var mindre fornøyde i 2018. Dette handlet om den økonomiske situasjonen i hele regionen og hadde ikke noe med selve samarbeidsturnusen å gjøre.

Det var bare de på kontrollen som ble berørt av innstrammingene. Hos oss har alt vært likt hele tiden.

### 2019

Spørsmålet om arbeidsorganiseringens betydning for handlingsrommet i turnusen kom opp allerede i 2017. Jo mindre et vaktlag er, jo vanskeligere er det å bytte vakter internt. Dette ble oppgitt som en mulig forklaring på at ansatte på toll- og vareførselseksjonen var mindre positive til turnusforsøket. Undersøkelsene i 2018 og 2019 bekrefter også at ansatte på denne seksjonen i mindre grad har prøvd ut mulighetene ved samarbeidsturnus. En nærliggende konklusjon kunne da være at størrelsen på vaktlagene påvirker hvilke muligheter man har til å praktisere samarbeidsturnusen.



Ser vi på hovedtrenden for 2019, viser den at flere har prøvd ut samarbeidsturnus, de ansatte trives godt med å jobbe på tollstedet, flere er involvert i turnusplanleggingen, og flere er fornøyde med samarbeidsturnusen. Flere oppgir at det er blitt bedre balanse mellom arbeidsliv og fritid, og arbeidsmiljø og tjenestekvalitet kan ha blitt litt bedre. Kontrollseksjonen har fått erfaringer med den nye organiseringen som blant annet innebærer at de har gått fra noen få, store vaktlag til flere små. Størrelsen på vaktlagene har med andre ord ikke stått i veien for de gode resultatene som rapporteres i 2019-undersøkelsen. Da vi forela dette for ledelsen ved tollstedet, fikk vi til svar at de små vaktlagene med fem–seks ansatte var store nok til at fordeler ved samarbeidsturnusen kunne utnyttes. I en e-post 14. mars 2019 ble det skrevet slik:

Det stemmer at vi gikk fra få og store til flere, mindre vaktlag. Men de er allikevel ikke så små at det ikke har vært fleksibelt for oss i grensekontrollen.

Mange av ønskene har kunnet bli oppfylt fordi vi har ansett laget som stort nok i forhold til minimumsbemanning. Formiddager og ettermiddager har vært godt bemannet og uproblematisk å bytte seg bort fra. Helgene har derimot vært mer utfordrende, for da er lagene mindre.

Vaktlag med fem–seks ansatte er med andre ord stort nok. Vaktlag med bare to ansatte ser derimot ut til å gjøre det vanskelig å utnytte den fleksibiliteten som samarbeidsturnusen legger opp til. Valg av vakter på tvers av vaktlag er mulig, men forekommer ifølge ledelsen i liten grad. Dermed står størrelse på vaktlagene som en rimelig forklaring på at toll- og vareførselsseksjonen i mindre grad har benyttet seg av samarbeidsturnusmuligheten, og da er det forståelig at de heller ikke er like positive til forsøksprosjektet. I figur 4.25 har vi stilt opp noen av de viktigste funnene basert på tilbakemeldinger fra spørreundersøkelsene og intervjuene slik de har framstått i henholdsvis 2017, 2018 og 2019.

Figur 4.25 Oppsummering av hovedfunn basert på intervjuer og spørreundersøkelser. Forkortelsen i.e. står for «ingen endring».

| Oppsummering   |   |  |
|--|---|--|
| 2017:  | 2018:   | 2019:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Svært høy grad av trivsel</li> <li>• Fornøyde med gammel turnus, selv om ugunstig for privatlivet</li> <li>• Forutsigbarhet foran fleksibilitet</li> <li>• Moderat arbeidspress</li> <li>• Brukbart samarbeid mellom vaktlag og seksjoner</li> <li>• Behøver små vaktlag å svekke fleksibiliteten?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy grad av trivsel</li> <li>• <b>Gammel turnus er best</b></li> <li>• Forutsigbarhet foran fleksibilitet</li> <li>• Økt arbeidspress</li> <li>• <b>Turnusprosjektet i skyggen av nedskjæringer og omorganisering</b></li> <li>• Samarbeid i.e.</li> <li>• Små vaktlag svekker fleksibiliteten?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy grad av trivsel</li> <li>• Flere har prøvd, men bare 2/3-deler</li> <li>• <b>Økt involvering i turnusplanlegging</b></li> <li>• <b>Flere er fornøyde med ny turnus</b></li> <li>• <b>Mer tid til fritid og familie</b></li> <li>• <b>Litt bedre tjenestekvalitet</b></li> <li>• <b>Litt bedre arbeidsmiljø</b></li> <li>• Mindre uro ifm omorganisering</li> <li>• Lite samarbeid mellom seksjonene</li> <li>• Samarbeid mellom vaktlag uendret</li> <li>• Små vaktlag ingen hindring?</li> </ul> |

 Fafo

### Måloppnåelse etter Tolletatens målformuleringer

Gjennom prosjektet har tolletaten ønsket å bekrefte/avkrefte følgende hypoteser:

- Riktig oppsatte arbeidsplaner medfører bedre resultatoppnåelse.
- Høy medarbeidertilfredshet fører til økt måloppnåelse.
- Høy medarbeidertilfredshet oppnås gjennom påvirkning av egen arbeidstid.

Tolletaten har videre satt opp et sett av suksesskriterier som kan indikere om den nye arbeidstidsordningen har ført til mer tilfredse arbeidstakere. Disse er

- redusert konflikt hjem–arbeid
- mer sammenhengende fritid
- redusert pendlingstid
- mer autonomi/selvbestemmelse
- redusert turnover
- økt produktivitet/effektivitet
- bedre helse / lavere sykefravær

Vi har ikke hatt anledning til å evaluere om prosjektet har bidratt til å nå alle disse målene. Regnskapstall har ikke inngått i datamaterialet. De to første kulepunktene må vi derfor hoppe over.

### **Høy medarbeidertilfredshet oppnås gjennom påvirkning av egen arbeidstid**

Påvirkning av egen arbeidstid har bidratt til høy medarbeidertilfredshet. Den nye turnusen har definitivt vært et gode for mange av de ansatte på tollstedet. Men det er også andre forhold som bidrar til høy medarbeidertilfredshet. Hos andre ansatte har forutsigbarhet vært viktigere enn påvirkning. Det må også legges til at ansatte på toll og vareførsel ikke har hatt så god anledning til å delta i forsøket.

### **Redusert konflikt hjem-arbeid**

Blant de som har benyttet seg av samarbeidsturnusens muligheter til å sette opp egne vakter, svarer svært mange at de har fått mer tid til familieliv og til egne fritidsaktiviteter. Dette er trolig den klareste effekten av turnusprosjektet. Dette er i tråd med de forventningene vi hadde på forhånd, og som er beskrevet i flere forskningsrapporter (Moland 2006; Moland & Bråthen 2012). Hvorvidt dette også har ført til mer sammenhengende fritid, har vi ikke data på. Det samme gjelder spørsmål om pendlings-tid. Dette siste er gjerne først og fremst en effekt av å jobbe lange (og færre) vakter. Langvakter er også et mer effektivt virkemiddel dersom sammenhengende fritid er et mål (Moland 2015).

### **Mer autonomi/selvbestemmelse**

Samarbeidsturnusen har utvilsomt ført til mer autonomi når det gjelder utforming av turnusen. Men omfanget av dette er (fortsatt) lite. Når det gjelder autonomi i arbeidsdagen, slik som å kunne planlegge arbeidsoppgavene som skal utføres i løpet av en dag, påvirke arbeidstempo og ta småpauser, er bildet mer sammensatt. Vi hadde ikke forventninger om at en «forsiktig versjon» av samarbeidsturnus skulle påvirke disse forholdene, siden arbeidsmiljøet fra før av var så godt. Når vi sammenlikner tallene for 2017 og 2019, så holder nivået på disse variablene seg på omtrent likt.

Der vi i de tidligere refererte studiene har sett at turnus har positiv effekt på variablene autonomi og selvbestemmelse, er det enten fordi prosjektet inngår i et tiltak der et tjenestested reduserer omfanget av små stillinger, innfører langvakter eller har andre kompetansehevende tiltak (Moland 2015).

Spørsmålene om turnover og sykefravær besvares best ved å analysere etatens egne tall. Det har ikke vært gjort i dette prosjektet.

### **Sterke og svake sider ved Tolletatens gjennomføring <sup>20</sup>**

Den sentrale prosjektgruppen ble etablert tidlig i 2015. Høsten 2016 ble det klart at utprøvingen skulle legges til Ørje tollsted. I februar 2017 ble det avholdt et lokalt informasjonsmøte på tollstasjonen med ledere, tillitsvalgte, verneombud og superbrukere.

I møter med tolletatens prosjektgruppe har vi lagt fram erfaringer og teori om vellykkede og mindre vellykkede reformer, omstillinger og innovasjonsforsøk. Her trekker vi bare fram seks spørsmål som inngår i et utviklings- og analyseverktøy Fafo har benyttet i et 30-talls prosjekter de siste 15 årene. Se Moland 2015: 31 ff. for en mer utfyllende beskrivelse.

Hvordan man skal gå fram i utviklingsprosjekter og i implementeringsarbeid, vil selvsagt variere. De mindre vellykkede prosjektene vil nesten alltid kunne forklares med at ledelsen har undervurdert betydningen av å svare på et eller flere av de følgende seks spørsmålene:

- 1 Hva er organisasjonens (sektorens/samfunnets) behov, og hva er prosjektets hensikt?
- 2 Hvilke mål er satt, er de tilstrekkelig målbare, og hvordan skal det informeres om prosjektets hensikt og mål?
- 3 Hvordan sikres god forankring sentralt og lokalt (politisk der dette er relevant, administrativt og hos tillitsvalgte og ansatte)?

<sup>20</sup> Oppstartfasen fram til sommeren 2017 er fylldigere beskrevet i en upublisert nullpunktsrapport. Den inneholder også flere sitater fra intervjuer gjennomført i juni 2017.

- 4 Hvordan legges det opp til samarbeid, medvirkning og involvering av relevante aktører (sentralt og lokalt)?
- 5 Er det satt av tilstrekkelig med ressurser i form av tid, økonomi og kompetanse?
- 6 Hvordan vil prosjektet bli fulgt opp underveis og i etterkant (av ledere lokalt og sentralt)?

### **Oppsummering prosess**

- 1 Organisasjonens (sektorens/samfunnets) behov og hensikt ble godt formulert i sentrale prosjektdokumenter.
- 2 Det ble laget en rekke mål av sentral prosjektgruppe. De fleste var også målbare. Men etter at prosjektet kom i gang lokalt, var det lite oppmerksomhet om disse. Informasjon om tiltaket burde ha kommet ut tidligere. I ettertid vurderer vi at tidligere informasjon ville vært en fordel for den lokale prosessen, og at det ikke ville forstyrret nullpunktundersøkelsen.
- 3 Formelt var prosjektet forankret sentralt i Tolletaten. Tolldistrikt Øst-Norge (TØN) ble forespurt om å bli med i prosjektet og sa ja. Deretter ble Ørje tollsted bedt om å stille som forsøksenhet. Tillitsvalgte i TØN og på Ørje ble involvert suksessivt og stilte seg bak prosjektet. Forankringsprosessen tok ca. ett år.
- 4 Samarbeid, medvirkning og involvering av relevante aktører sentralt og lokalt var til å begynne med svært ovenfra-og-ned-styrt. Det tok lang tid før lokale krefter ble involvert. Fra mai/juni 2017 ble ledere, tillitsvalgte og ansatte lokalt involvert. Dette skjedde gjennom informasjon og tilbud om opplæring i turnusen. De ansatte fikk også anledning til å påvirke detaljer i den turnusen de ble forelagt.
- 5 Selve turnusprosjektet hadde tilstrekkelig med ressurser i form av tid, økonomi og kompetanse. Utviklingsprosjekter har ofte vide tidsrammer i forprosjekteringsfasen og knappe tidsrammer for gjennomførings- og evalueringsfasen. I dette prosjektet har tolletaten sentralt brukt lang tid før Ørje ble trukket inn. For mange på tollstedet kom oppgaven med å skulle teste ut den nye turnusen brått på. Men da Ørje først fikk ansvaret for gjennomføringsfasen, fikk de god tid til å planlegge implementeringen. Tollstedet har også fått rimelig med tid til utprøvingen. Man har med andre ord sluppet å måtte avslutte og evaluere på et for tidlig tidspunkt.
- 6 Ledelsen i Tolletaten har vært usynlig i dette prosjektet. Og turnusprosjektet har måttet forholde seg til at andre prosjekter med høyere prioritet har skapt uforutsigbarhet i driftsbetingelsene og ved samarbeidsturnusens aktualitet. Hadde samarbeidsturnusen vært et viktig mål i seg selv, eller et viktig virkemiddel til å oppnå vesentlig bedre driftsresultater, ville manglende oppfølging fra Tolletatens ledelse og lav prioritering blant andre prosjekter vært kritikkverdig. For slik samarbeidsturnusen er praktisert på Ørje så langt, har man ikke tatt ut de effektene man kunne ha fått ut. I den perioden vi har evaluert, har tollstedet «bare» tatt ut noen begrensede arbeidsmiljøgevinster.
- 7 Hvorvidt endringer i driften basert på å optimalisere samarbeidsturnusens gevinstmuligheter ville gitt betydelige gevinster også på effektivitet og tjenestekvalitet, er et ubesvart spørsmål.

### *Videreføring*

På Ørje tollsted avventer de beslutninger fra Tolletaten om hvorvidt samarbeids-turnusen kan videreføres eller ikke. I perioden etter prosjektslutt (ved årsskiftet 2018–2019) har de lokalt besluttet at seksjon for grensekontroll skal fortsette med samar-

beidsturnusen så lenge de kan. Den mindre seksjonen for toll- og vareførsel har imidlertid avviklet forsøket. Tolltaten vurderer å ta i bruk samarbeidsturnus ved flere tollsteder. Beslutninger om dette tas når forsøket ved Ørje er ferdig evaluert.

### **Konklusjon**

Norske arbeidstakere trives på jobb. Dette gjelder absolutt også på Ørje tollsted, som har et godt arbeidsmiljø. Tollstedet har i småskala prøvd ut en samarbeidsturnus med potensial for å styrke arbeidsmiljøet ytterligere. Vi vil derfor avslutte denne evalueringen med å anbefale økt bruk av samarbeidsturnus, både fordi den virker involverende i arbeidsplanleggingen, og fordi den kan redusere eventuelle konflikter mellom jobb og fritid og familie, begge deler viktige for helsefremmende og stabile arbeidsplasser.

# Litteratur

---

- Abrahamsen, B., Holte, K. A. & Laine, M. (2012). Part-time work and work-family interference. A comparative study of hospital nurses in Norway and Finland. *Professions and professionalism*, 2(1).
- Bråthen K. & Moland, L. E. (2019). *Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner*. Fafo-rapport 2019:06.
- Gautun, H. (2002). *Når fleksibilitet fremmer fellesskap. Nye arbeidstidsordninger innen pleie og omsorg*. Fafo-rapport 399.
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35, 152–157.
- Lie, J.-A. S. et al. (2014). *Arbeidstid og helse. Oppdatering av en systematisk litteraturstudie*. STAMI-rapport Nr. 1.
- Moland, L. E. (2015). *Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*. Fafo-rapport 2015:25.
- Moland, L. E. (1997). *Ingen grenser? Arbeidsmiljø og tjenesteorganisering i kommunene*. Fafo-rapport 221.
- Moland, L. E. (2006). *Erfaringer med «Fleksibel arbeidstid» ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter*. Fafo-notat 2006:11
- Moland, L.E. & Bråthen K. (2019 under publisering). *En annerledes skritt mot heltidskultur*. Fafo-rapport.
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* Fafo-rapport 2012:14.
- NOU 2016: 1. *Arbeidstidsutvalget. Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet*.
- OECD (2013). *How's Life? 2013. Measuring Well-being*. OECD Publishing.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264201392-en>
- Olberg, D. & Pettersen, K. S. (2015). *Arbeidstid i barneverninstusjonene. Praktisering og regulering*. Fafo-rapport 2015:01.
- STAMI (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015. Status og utviklingstrekk*. STAMI-rapport. Årgang 16. Nr 3.



## Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater

Det har vært et mål for de sentrale partene i staten å gi ansatte større mulighet til å påvirke egen arbeidstid. Denne rapporten dokumenterer og evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater.

Fleksivakter i kriminalomsorgen er en omfordeling av arbeidstid der arbeidstaker jobber vakter på inntil 15 timer for senere å avspasere. Fleksivakt er frivillig, og det er arbeidstakeren som skal ta initiativ til å avtale fleksivakt.

Arbeidstidsforsøket i Luftforsvaret omfatter brann-, rednings- og plasstjeneste (BRP). Forsøket innebærer at arbeidstakerne i stedet for å arbeide på en treskiftsordning hverdager og toskiftsordning i helger, går toskiftsordning med 12-timersvakter hele uken (24/7).

I tolletaten er det gjennomført forsøk med såkalt samarbeidsturnus eller ønsketurnus. Her har ansatte fått mulighet til innenfor visse rammer å påvirke oppsettet av turnusen.

Evalueringen viser at alle tre forsøk er godt mottatt av de ansatte.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-rapport 2019:13  
ISBN 978-82-324-0506-0  
ISSN 2387-6859  
Bestillingsnr. 20710