

SEKSTIMARS ARBEIDSDAG 30 TIMARS ARBEIDSVEKE

Ei rettleiing



Utprøving av
sekstimars arbeidsdag og
30 timars arbeidsveke

Ei rettleiing

© Landsorganisasjonen i Norge 2009

Heftet er laget i samarbeid med Gyldendal Arbeidsliv
Postboks 6730 St. Olavs plass
0130 Oslo

Tekst: Sissel Brunstad, Brunstad Media
Alle sitata som er knytte til illustrasjonane, er henta frå Tine Heimdal.
Omslagsdesign og layout: Avrio Design, Anne Vines

Illustrasjoner: Meese illustrasjon & design
Trykk: AIT Trykk Otta AS 2009

Det må ikke kopieres fra dette heftet i strid med åndsverkloven
eller avtaler om kopiering inngått med KOPINOR,
interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering
i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og
inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Innhold

Forord 4

Innleiing 6

Start og forankring 8

Målformulering 13

Overordna mål 13

To overordna målformuleringar 14

Positive effektar av kortare arbeidstid 16

Den gode medverknadsprosessen 18

Gode prosessar 18

Dei formelle deltakarane 19

Dei uformelle aktørane 22

Bruk god tid! 24

Informasjonsbehovet 24

Litt om motstand 25

Korleis organisere prosessen 26

Prosjektgruppe 26

Referansegruppe 27

Arbeidsgrupper 28

Undersøkingar på førehand 29

Kartlegging i innleiande fase 29

Forundersøking og evaluering 30

Forankring i lov og hovudavtalar 32

Søk hjelp! 34

Testing på førehand 36

Den viktige naudstoppknappen 38

Sy naudstoppknappen inn i prosjektet 39

Kva no – evaluering og framtid 40

Nokre sentrale problemstillingar 42

Smart jobbing 42

Organisasjonsmessige vurderingar 43

Andre endringar i organiseringa av arbeidstida 44

Lønnsforhold 45

Sosiale og helserelevante forhold 46

Aktuell litteratur 47

Sjekkliste 48



Når eg ser ut gjennom vindauget og ser arbeidarane gå heim etter endt dag, ser eg at det har skjedd noko med dei på desse to åra. Kroppsspråket fortel at dei går heim med ei god kjensle. Hovudet er heva. Dei går ikkje lenger bøygde og ser ned på skotuppene. Som motsats til auka tempo har dei fått glede i kroppen. Og kroppen toler auka tempo. Du ser det på dei; «Dette går bra. Eg er glad!» Kva er vanskeleg med leiarjobben då? No forstår eg kor mykje det betyr for andre menneske å ha eit forhold til rolla si på jobben.

Forord

Landsorganisasjonen i Norge har lenge ment at arbeidstida på sikt bør reduseres til 6 timers arbeidsdag/30 timers arbeidsuke. Kongressen 2005 sa at LO vil:

«Forsterke satsingen på forsøksordninger med redusert arbeidstid som ledd i arbeidet for å nå målsettingen om 6 timers dag/30 timers uke med full lønnskompensasjon»

Fra 2005 er det gjennomført flere forsøksordninger med 6 timers arbeidsdag/30 timers arbeidsuke. LO gav tilbud til virksomheter om å bistå med rådgiving, og faglig og økonomisk bistand til evaluering av prøveordninger.

To virksomheter har fått økonomisk stønad til forskningsevaluering av prøveordninger med 6 timers arbeidsdag/30 timers arbeidsuke. Erfaringene fra disse forsøksordningene gir verdifull kunnskap om ulike former for arbeidstidsforkortelser.

Denne veilederen tar utgangspunkt i disse erfaringene, og vi håper den kan være til nytte for tillitsvalgte og verneombud i virksomheter som vil prøve ut ordninger med kortere arbeidstid.

Vi ønsker lykke til med arbeidet.

Roar Flåthen

Leder



Eg likar sekstimarsdagen veldig, veldig godt. No har eg fått fritid. Før jobba eg til klokka halv eitt om natta og hadde søvnproblem. No har eg fått normal døgnrytme og mykje betre søvn. Forhåpningane eg hadde til auka livskvalitet gjennom sekstimarsdagen, er absolutt innfridde.

Innleiing

Dette heftet er laga med tanke på tillitsvalde og klubbar i verksemdar som skal prøve ut sekstimars arbeidsdag/30 timars arbeidsveke. Startpunktet for heftet er prosessen som følgjer etter at partane har blitt einige om å få til eit slikt prøveprosjekt.

Det finst ingen fasitsvar på korleis eit slikt forsøk skal gjennomførast. Til det er floraen av verksemdar og bransjar både i privat og offentleg sektor for stor og variert. Behov, ønske og målsetjingar vil variere frå verksemd til verksemd, frå sektor til sektor, frå bransje til bransje. Men likevel er det mange felles faktorar som må vurderast før, under og etter ei prøveordning med kortare arbeidstid. Heftet tek fram desse faktorane, og gir i tillegg ei rekkje praktiske råd og tips.

Heftet går gjennom dei ulike fasane i prosessen, frå kartlegging og etablering av prosjektet til førehandstesting og utprøving. Motivering, samarbeid, målformulering, organisering, evaluering, forankring i hovudavtalar, særavtalar, tariffavtalar, lover og reglar er nokre av stikkorda. Problemstillingar som organisering, lønn, sosiale og helsemessige vurderingar er andre. Medverknad, forankring og evaluering er hovudessensen. Viktigast er likevel at heftet kan gi grunnlag for å inspirere til debatt, eigne vurderingar og løysingar ved dei ulike arbeidsplassane.

Forsøk med sekstimars dag/30 timars arbeidsveke

er gjennomført i fleire land i dei siste tiåra, og fleire verksemdar har prøvd ut eller prøver ut ordningar med sekstimars arbeidsdag/30 timars arbeidsveke her i Norge. Dialog med tillitsvalde i fleire av desse verksemdene har vore den viktigaste kjelda og inspirasjonen til rettleiingsheftet. Det største og truleg mest vellykka finn vi ved sentrallageret til Tine Midt-Norge i Heimdal (av praktiske omsyn heretter kalla Tine Heimdal). Denne industriverksemda har om lag like mange kvinner og menn blant dei tilsette. Dei fleste andre forsøka har vore gjorde i verksemdar med ein stor prosent kvinnelege tilsette.

Praktiske omsyn gjer at vi vidare i heftet forkortar uttrykket «sekstimars arbeidsdag /30 timars arbeidsveke» til redusert arbeidstid eller kortare arbeidstid. Hovudverneombod og andre verneombod blir omtalt med fellesnemninga verneombod.

Eit forsøk med redusert arbeidstid bør vare mellom to og fire år, fordi mange effektar først vil utløysast over tid. Eit vellykka resultat vil, i tillegg til av drivande krefter lokalt, vere avhengig av grundig og gjennomtenkt planlegging. Rettleiingsheftet vil vere eit nyttig hjelpemiddel for å hindre at tillitsvalde, tilsette og leiing snublar på vegen fram mot kortare arbeidstid.

Lykke til!

: Vi skal levere i same grad som før, og det blir travelt.
Men så står vi på ekstra også, fordi vi veit at vi får meir fritid.
Eg synes det er veldig vanskeleg å finne ulemper
med sekstimarsdagen.

TILSETT, VERKSTADEN

Ein tidsakse for forsøket kan sjå slik ut. Dette heftet tar føre
seg prosessen etter at initiativ og beslutning er tekne.

Initiativ

Beslutning

Forankre i
lov/avtale

Sette mål

Etablere
prosjektgrupper

Kartlegge

Start og forankring

Å prøve ut redusert arbeidstid er ei stor, tidsavgrensa omstilling. Prosessen blir i røynda eit utviklingsprosjekt i fleire fasar og over fleire år.

På førehand skal mange spørsmål og svar hentast fram og drøftast. Mange omsyn må takast, mange vedtak skal gjerast. Sjølve utprøvinga blir resultatet av ein omfattande prosess i verksemda.

Prosessen vil vere avhengig av kva slags verksemd det gjeld. Både eigar- og driftsform vil verke inn. Ei lita, privateigd industriverksemd eller eit stort konsern or-

ganisert som aksjeselskap har andre utfordringar enn serviceverksemdar som butikk, frisørsalong og bensinstasjon eller offentlege verksemdar som sjukehus, politi og omsorgstenester. Utfordringane er dermed ulike frå verksemd til verksemd, men hovudelementa i omstillingsprosessen er felles.

Eit forsøk med redusert arbeidstid har leiinga ansvaret for, men dei tillitsvalde er sentrale i prosessen. Under følgjer sju råd for ein god start.

Evaluere

Evaluere

Evaluere

Evaluere

PRØVEPERIODE

FORTSETTE?

1.

Drøft saka generelt i tillitsvaldapparatet i verksemda og set opp ein framdriftsplan.

Dra opp dei store linjene først. Alle dei små, men viktige brikkene må på plass etter kvart. Prøv å setje ned nokre punkt om kva målsetjinga med forsøket kan vere. Desse punkta må drøftast av alle og blir eit sentralt element i planleggingsfasen. Men det er viktig at dei tillitsvalde kan kome med konkrete innspel.

Klubben bør på eit tidleg stadium gjere følgjande (lista er ikkje komplett):

- Vurdere moglege konsekvensar for arbeidssituasjon, effektivitet og produksjon.
- Vurdere følgjer for fritid og daglegliv.
- Sjå til at HMS-perspektivet er med frå første stund. Ta gjerne kontakt med bedriftshelsetenesta dersom verksemda har det.
- Drøfte kva som kan vere realistiske mål for utprøvinga.
- Fokuserer på sårbare grupper av tilsette – er det behov for tilrettelegging eller spesiell oppfølging?
- Vurdere behovet for å hente inn kompetanse utanfrå til delar av prosessen.
- Vurdere tidsperspektivet ut frå at forsøket bør gå over to til fire år.

- Vurdere verknadene for tilsette som eventuelt ikkje er med i prøveordninga.
- Lage forslag til ei tidslinje med delmål og framdrift.
- Leggje strategi for korleis ein kan motivere og engasjere alle i saka. Hugs at medverknad frå alle er avgjerande!

2.

Ta kontakt med fagforeininga eller forbundet sentralt, og søk råd og rettleiing alt frå første stund. Slik unngår ein feilskjer i startfasen.

3.

Ha tett dialog med leiinga i verksemda. Gjennomføring av omstillingar er ei leiaroppgåve. Forviss deg om at alle leiarnivå er involverte. Forankring i toppleiinga er heilt nødvendig.

4.

Hald møte i små grupper med tilsette. Legg opp til open dialog og få folk i tale. Gå rundt på arbeidsplassen, snakk med folk direkte og fang opp synspunkt, forslag og negative og positive signal. Lytt og ver open. Respekter alle meningar og innspel. Sjå til at alle blir høyrte. Då unngår ein at nokre få vinn fram med sine kjepphestar.

5.

Sjå til at leiinga arrangerer allmøte undervegs, og at leiargruppa og eventuelt eigarane deltek. Dei må flagge synspunkt. Gløym ikkje mellomleiarane. Blir dei ute frå laget, blir lasset tungt å dra. Be leiarane gå rundt på arbeidsplassen og snakke med tilsette andlet til andlet.

6.

Tillitsvalde må delta i dei formelle styrings-, prosjekt- og arbeidsgruppene. I små verksemdar med få tilsette kan andre arbeidsmåtar vurderast.

Be medlemmene i dei ulike avdelingane eller funksjonane setje ned arbeidsgrupper som kjem med innspel, forslag og idear. Dei på golvet og ute i organisasjonen kjenner best kvar skoen trykkjer. Dei er uvurderlege i prosessen.

7.

Å kartleggje meiningar, behov og ønske hos alle dei tilsette er sentralt og nødvendig både før, under og etter prosessen. Forma og storleiken på undersøkinga må vere tilpassa verksemda.

Langt frå alle vågar å seie si meining i opne fora, i møte og samtalar. Undersøkingane blir viktige korrigeringar undervegs, og det er eit godt prinsipp at alle får svare anonymt.

8.

Klare kriterium for evaluering og naudstopp er nødvendige for at det skal kunne gjerast korrigeringar undervegs. Set av god tid.

VERDT Å MERKE SEG

NHO er imot innføring av sekstimars dag og meiner det er ei velferdsreform som arbeidslivet og samfunnet ikkje har råd til, men opnar samstundes for ei utprøving. I rapporten frå prosjektet Fremtidens arbeidsliv frå mars 2006 heiter det mellom anna: «NHOs syn er ikke til hinder for at bedrifter som ønsker å redusere arbeidstiden for derigjennom å utnytte produksjonskapasiteten bedre, prøver ut dette. Vi er for fleksibilitet i arbeidslivet og har respekt for behovet for ulike lokale løsninger på den enkelte bedrift.»

Forankring av formelle vedtak

Dei mange ulike sektorane i norsk arbeidsliv, og mangfaldet i mekanismane som styrer verksemdene, gjer det uråd å kome med eitt enkelt råd om korleis ein skal forankre forsøket med kortare arbeidstid til formelle vedtak.

Vegane fram til formelle vedtak er svært ulike gjennom dei mange vedtaksformene, styringsmekanismane

og strukturane. Fleire lover og reglar regulerer prosedyrane. I offentlege verksemdar må det politiske vedtak til før ein kan gjere forsøk med redusert arbeidstid. I helse- og sosialføretak må det styrevedtak til, medan private verksemdar og aksjeselskap har sine styresett og strukturar for korleis vedtak skal gjerast. I dei verksemdene som har arbeidsmiljøutval, må det også drøftast der.



SJEKKPUNKT

- Er det garantert at forsøket er formelt forankra i vedtektene til verksemda?
- Er forslaga til lokale avtalar forankra og sjekka hos forbundet?
- Er det teke tilstrekkeleg HMS-omsyn?
- Er det forankra hos verneombod, arbeidsmiljøutval og/eller bedriftsutval?

Målformulering

: Ein må ta utgangspunkt i rammene som finst, og så kartleggje moglegheitene ut frå dei.

HOVUDVERNEOMBOD, TINE HEIMDAL

Det finst ei mengd grunnar til å prøve ut kortare arbeidstid. Difor kan det vere freistande å setje opp ei lang liste med målsetjingar for prosjektet. Det åtvarar vi mot.

Erfaringar viser at det gjeld å ikkje gape for høgt, ikkje ta med for mange punkt. Ein bør heller ikkje setje seg generelle, vidfemnande og uklare mål. Uklare mål kan tolkast ulikt av ulike grupper og personar. Det er om å gjere å finne fram til klare, utvitydige målsetjingar, til dømes redusert turnover og meir stabilitet blant dei tilsette. Då blir det lettare å halde stø kurs og lettare å måle verknadene undervegs gjennom evalueringar.

Rammene verksemda har, avgrensar målsetjinga med redusert arbeidstid. Kva er mogleg å få til med det grunn- laget og dei føresetnadene verksemda har? I debatten om målet med utprøvinga er det igjen viktig at alle blir inkluderte.

OVERORDNA MÅL

Å korte ned arbeidstida vil ha fleire effektar. Somme vil vere knytte direkte til arbeidstakarane, andre til verksemda.

For *arbeidstakarane* vil kortare arbeidstid kunne verke inn på helse og trivsel, fritid og privatliv, arbeidsfordeling i heimen, nye ansvarsområde på jobben, høve til overtid og inntening osv.

For *verksemda* vil kortare arbeidstid kunne påverke produktiviteten, utnyttinga av maskiner, utstyr og kapital, arbeidsmiljø, rekruttering osv.

For å avgrense forsøket kan det vere nyttig først å sjå på kva som kan vere overordna målsetjingar. Dei overordna målsetjingane kan delast inn i tre punkt: økonomi og velferd, produktivitet og omsyn til produksjonen og kvalitets- og velferdsmål for dei tilsette.

Økonomi og velferd

Dette punktet er knytt til utviklinga på arbeidsmarknaden. Eit slikt mål kan dreie seg om å få fleire i arbeid, å få til eit meir inkluderande arbeidsliv eller å få eldre arbeidstakarar til å stå lenger i jobb. Redusert arbeidstid kan vere eit middel for å redusere bruk av vikarar og unngå mange deltidsstillingar, og kan også vere knytt til bruken av overtid. Ved at fleire deltidstilsette går over til heiltid, kan det bli lettare å planleggje og dermed redusere behovet for vikarar og overtid.

Produktivitet og omsyn til produksjonen

Dette punktet er gjerne knytt til ønske frå verksemda om å utvide driftstida. Det gjeld industri som vil utnytte dyrt utstyr betre og møte sesongsvingingar eller endringar hos kundar. Det kan også gjelde offentleg og privat sektor som vil utvide service og tenester overfor kundar, brukarar og klientar.

Kvalitets- og velferds mål for dei tilsette

Dette overordna målet kan dreie seg om korleis dei tilsette opplever arbeidsmiljøet, om trivsel og helse og om balansen mellom arbeidstida og tida til bruk på familie og

sosiale aktivitetar. Denne faktoren, dette målet, har blitt meir og meir aktuell i debatten om arbeidstida dei siste åra. LO-kongressen i 2005 tilrådde fleire prøveordningar med sekstimars arbeidsdag/30 timars arbeidsveke nettopp ut frå eit ønske om betre balanse mellom arbeidsliv og familieliv.

TO OVERORDNA MÅLFORMULERINGAR

To av dei overordna målformuleringane som er antyda over, må vere med, fordi redusert arbeidstid alltid har både ei økonomisk og ei velferdsmessig side.

Drøft i arbeidsgrupper, på allmøte og i klubben kva som kan vere dei overordna måla for utprøving av kortare arbeidstid ved verksemda. Prøv å gjere det synleg for alle at det er ein viktig debatt, som vil få følgjer for alle tilsette. Prøv å nyansere og konkretisere målet mest mogleg, og syt for at det let seg måle. Sjå til at det blir opning i prosessen for at måla kan revurderast undervegs.

Ver varsam med å bruke lågare sjukefråvær som målsetjing.

POSITIVE EFFEK TAR AV KORTARE ARBEIDSTID

Punkta under viser moglege positive effektar av kortare arbeidstid:

- **Redusert turnover og meir stabilitet blant dei tilsette.**
- **Auka lønnsemd gjennom**
 - lågare personalkostnader og enklare administrasjon
 - at alle tek meir ansvar for eigen jobbsituasjon fordi prosessen har skapt eigarskap til prosjektet
 - auka produktivitet på grunn av meir effektiv drift, smartare organisering, nye måtar å leggje opp arbeidet på, meir kollegahjelp ved «krøll» i systemet
- **Auka trivsel og livskvalitet gjennom**
 - betre balanse mellom jobb og privatliv
 - meir ansvar for eigen jobbsituasjon og jobbsituasjonen til kollegaer
 - gode utfordringar
 - meir tid til å ta vidareutdanning
 - meir tid til sosialt liv, deltaking, engasjement, helseførebygging
- **Auka likestilling gjennom**
 - redusert arbeidstid som kan gi meir fritid saman med barna
 - jamnare fordeling mellom kjønna av arbeidet i heimen
 - redusert arbeidstid som gir fleire sjanse til fulltidsjobb
 - likare karrieremoglegheiter for kvinner og menn
 - at det kan vere lettare å ta på seg leiarstillingar
 - reduserte lønnskilnader mellom kjønna
- **Færre belastningar**
 - reduserte belastningar for kvar enkelt tilsett, til dømes ved endra organisering av arbeidsrutinar, betre kollegastøtte og ved at kvar enkelt får meir ansvar
- **Betre oppleving av eiga helse**
 - auka livskvalitet hos dei tilsette. Det betyr auka trivsel både på jobben og heime, som på sikt kan verke positivt på helsa og dermed også på sjukefråværet

Konkrete mål

Konkrete mål kan til dømes vere

- betre utnytting av maskiner, utstyr, verktøy og bygningar
- at bedrifta blir meir attraktiv som arbeidsplass – lettare rekruttering
- å redusere behovet for vikarar
- å få fleire over i heiltidsstillingar
- mindre turnover
- å halde på ettertrakta arbeidskraft
- å få ned belastninga fysisk og psykisk
- tid til trening og anna førebygging av helseplager
- betre tilpassing mellom arbeidsliv og familieliv – auka livskvalitet
- betre sosialt liv
- auka likestilling på heimebane – anna fordeling av ansvar
- betre søvnkvalitet

Ikkje set for mange mål om gongen, men ta alltid med minst to av dei overordna måla om både økonomi og velferd.



SJEKKPUNKT

- Er både økonomi og velferd med som overordna målformulering?
- Er målformuleringa klinkande klar utan rom for tolking eller tvil?
- Er målet realistisk?
- Er alle nivå i organisasjonen innforståtte med målet?

Den gode medverknadsprosessen

: Clouet er å få alle med i prosessen. Det skapar eigarforhold og engasjement, tru på prosjektet og gir stoltheit. Gjennom deltaking og medverknad i prosessen vil dei tilsette i endå større grad prove at «dette skal vi klare»!

HOVUDTILLITSVALD, TINE HEIMDAL

Det store mangfaldet og dei mange ulikskapane gjer at kvart forsøk blir særmerkt. Det finst inga fastspikra oppskrift på området. Men trass i ulikskapane finst det mange fellesnemnarar i planlegging, gjennomføring og evaluering av prosessen.

GODE PROSESSAR

Å få til sunne og gode prosessar fram mot kortare arbeidstid kan vere krevjande og vanskeleg. Men uheldige utslag kan hindrast med gjennomtenkte grep.

Samarbeid, informasjon, respekt og medverknad mellom tilsette og verksemda er eit godt utgangspunkt for ein vellykka start. God kontakt og rådføring med fagforeining og forbund under planlegginga er også viktig; likeins at forsøket blir forankra i toppleiinga.

Før ein går i gang, må ein vere bevisst miljøet, kulturen som «sit i veggene» i verksemda. Godt samarbeid mellom tillitsvalde og leiing, og ein godt utvikla kultur for medverknad frå dei tilsette, gir eit spesielt godt utgangspunkt for forsøk med kortare arbeidstid.

Tillitsvalde på alle nivå og i alle funksjonar har ei sentral rolle i forsøk med kortare arbeidstid. I fellesskap byggjer dei eit klima der alle medverkar, og der alle tek ansvar og får eigarforhold til prosessen.

Ressursar må sjølvsagt setjast av til å drive fram prosessen. Arbeidsforma vil variere frå verksemd til verksemd. Storleik, intern organisasjonsform og arbeidsmetodar verkar inn på kva arbeidsform ein vel. For dei fleste vil det vere naturleg og nødvendig å opprette ei eiga prosjektgruppe eller ein eigen prosjektorganisasjon. I mindre verksemdar med ein liten og oversiktleg organisasjon høver kanskje andre arbeidsformer betre. Uansett må det vere ein formell struktur, ei formell organisering av prosjektet. Forsøket må forankrast i formelle avtalar og lover, og difor *må* prosjektet førast fram av ei gruppe med klare mandat og klart ansvar.

DEI FORMELLE DELTAKARANE

Formelle deltakarar i ei omstilling til kortare arbeidstid er eigar, arbeidsgivar, leiing, tillitsvalde og verneombod på alle nivå. Ofte har ein også andre samarbeidsfora, til dømes arbeidsmiljøutvalet, bedriftsutvalet, styret mfl.

Oppgaver for klubben

Klubben må sjå til at innarbeidde rettar i sentrale tariffavtalar og lokale avtalar blir tekne vare på i omstillingsprosessen. Gjennom tillitsvalde må klubben sjå til at alle nye avtalar og vedtak blir formelt forankra, og at dei ikkje strir mot dei sentrale avtalane.

Ein må også passe på at tvistar og problem som måtte oppstå for medlemmer eller medlemsgrupper, blir løyste eller tekne vidare til behandling i forbundet.

Dei nye lønns- og arbeidsforholda må løysast i samsvare med avtaleverket.

Omgrepet klubben blir mest brukt i privat sektor. Det tilsvare oftast omgrepa fagforeininga eller arbeidstakarorganisasjonen i offentlege verksemdar og etatar. I somme verksemdar kan klubben også tilsvare ei gruppe organiserte tilsette.

Oppgaver for tillitsvalde

Forsøk med redusert arbeidstid vil vere sterkt knytt til innarbeidde rettar, og tillitsvalde er ein nødvendig aktør i prosessen. Her skal vi kort nemne nokre overordna, formelle punkt som tillitsvalde må merke seg (lista er ikkje komplett):

- Å sjå til at tariffavtalar og arbeidsmiljølova blir etterlevde.
- Å gi informasjon frå bedrifta og vedtaksføre organ vidare til andre tillitsvalde og medlemmene.
- Å gjere sitt beste for at samarbeidsforholdet til verksemda/leiinga er roleg og godt gjennom heile prosessen.
- Å arbeide tett opp mot verneombod/AMU.
- Å gå inn for at debatten går føre seg i ein positiv atmosfære, der alle tilsette kjenner seg ivaretekne.



VER MERKSAM PÅ AT

- ein så stor omstillingsprosess kan verke inn på dei fleste områda på arbeidsplassen
- det kan kome forslag om endringar i stillingsinnhaldet
- debatten om ny arbeidstid og lønn kan by på store utfordringar
- fagforeining og forbund er viktige allierte i omstillingsprosessen
- alle nye, lokale avtalar må forankrast i hovudavtalar, tariffavtalar, overeinskomstar, lover og regelverk

Oppgaver for AMU/verneombod

Arbeidsmiljøutvalet, AMU, er ein formell aktør og har mellom anna oppgåver knytte til § 7-2 i arbeidsmiljølova. Ifølgje punkt f skal AMU behandle helse- og velferds-messige spørsmål i samband med arbeidstidsordninga. Utvalet har også oppgåver når det gjeld arbeidstakarar med redusert arbeidsevne (inkluderande arbeidsliv). For verksemdar som ikkje har AMU, tek verneombodet seg av desse oppgåvene. AMU skal gi råd til partane i arbeidstidsspørsmål.

Kartlegging av HMS-konsekvensane for dei tilsette er altså ei klar oppgåve i samband med forsøk med redusert arbeidstid. Eventuelle negative sider må vurderast av AMU. Negative utslag kan mellom anna vere auka krav til effektivitet, større tidspress, skiftproblematikk og færre høve til «småpausar». Vanlege konsekvensar ved omstilling er at tilsette kjenner seg mindre trygge, at dei opplever auka stress på jobben, at dei ikkje er så tilfredse og motiverte som før. Å motverke slike mekanismar er ei stor utfordring for alle som er med og legg forholda til rette for redusert arbeidstid.

Oppgaver for bedriftsutval eller samarbeidsutval

Alle hovudavtalane, både offentlege og private, inneheld reglar om korleis arbeidstidsendringar skal behandlast. Til dømes heiter det i Hovudavtalen LO-NHO at spørsmål som er vesentlege for dei tilsette og arbeidsforholda deira, som vedkjem verksemda, større investeringar og endringar i produksjonsopplegg og metodar, kvalitets-spørsmål, produktutvikling og planar om utvidingar og innskrenkingar eller omleggingar, skal leggjast fram for utvalet til fråsegn før avgjerd blir teken. Utvalet skal ikkje behandle lønns- eller arbeidstidsspørsmål eller tvistar om fortolking av tariffavtale eller arbeidsavtale.

Når utvalet som formell aktør har uttalt seg i saka, skal ho behandlast av leiinga for verksemda så snart som råd.

Det kan vere verdt å merke seg at ikkje alle verksemdar har bedrifts og/eller samarbeidsutval.

DEI UFORMELLE AKTØRANE

: Det var på golvet dei gode ideane og forslaga blomstra. Arbeidsgruppene kom med konkrete forslag til styringsgruppa. Golvnivået er kjempeviktig!

HØVUDTILLITSVALD, TINE HEIMDAL

Alle arbeidstakarane og mellomleiarane utgjør dei viktige uformelle aktørane. Mellomleiarane set nye vedtak ut i livet og har den viktigaste leiarfunksjonen i det daglege arbeidet. Dei er ei gruppe som ofte er «det gløymde instrumentet». Fordi dei har fag- og personansvar, vil dei spele ei stor rolle for eit vellykka resultat. Ein bør arbeide for at mellomleiarane får ei positiv rolle og ein positiv funksjon i prosessen, slik at også dei får eigarskap til prosjektet.

Stress aukar ved all omstilling. Når ein i tillegg skal utføre like mykje arbeid på 20 prosent kortare tid, aukar tidspresset endå meir. God organisering av arbeidsoppgåvene kan redusere presset og stresset. Å tenkje smart, nytt og kreativt er spennande og kan gi gode resultat.

Alle må med!

Ei nedkorting av arbeidstida vil gripe inn i kvardagen og livet til den enkelte på ulikt vis. Både jobb og fritid vil bli påverka. Desse to sidene må det takast omsyn til.

Tradisjonelt deler vi døgnet i tre. Den første tredelen går med til jobb, den andre til familie og fritidsaktivitetar, og den siste tredelen bruker vi til å sove. Desse tre pilarane i kvardagen blir påverka når arbeidsdagen blir kortare. Difor er det heilt avgjerande at alle i verksemda blir med i prosessen frå først til sist. Kortare arbeidstid kan ha mange og omfattande følgjer for jobb og fritid. Arbeidsdagen kan få eit anna innhald fordi arbeidsoppgåver, roller og ansvarsområde kan bli annleis. Går ein skift eller turnus, kan skifta bli annleis enn før, og det same gjeld arbeidsfelleskap og samværsformer.

Korleis få fleire engasjert på klubbmøte og medlemsmøte?

Mange erfarer at berre «gjengangarane» engasjerer seg i debatten på klubbmøta eller medlemsmøta.

For å dra fleire med kan det vere lurt å bryte opp slike møte i uformelle grupper. Sprei gruppene rundt i lokalet og la praten gå. Få fram meiningar og innspel. La det bli korte, effektive økter. Samle alle igjen og la gruppene leggje fram synspunkt i plenum. Kjensla av ansvar for eigen arbeidsplass blir stimulert, det blir skapt eigarforhold og engasjement.

På same måte kan også allmøta delast opp i mindre grupper. Det vil stimulere til meir debatt og større engasjement.

Gjester utanfrå

Eksterne gjester kan gi nyttige og interessante bidrag til debatt. Tilsette frå verksemdar som har prøvd ut kortare arbeidstid, er aktuelle å invitere. Og kvifor ikkje sende ein samansett delegasjon til stader der dei alt har prøvd kortare arbeidstid? Det kan ofte vere til god hjelp for framdrifta at tilsette og leiing har den same informasjonen om erfaringar andre har gjort.

BRUK GOD TID!

Organisering av den nye arbeidstida er ei stor utfordring. Forsøket krev god tid til planlegging og gjennomføring. Raske endringar og omstillingar er ikkje eit mål på effektivitet og betyr heller ikkje at resultatet blir meir vellykka.

God tid til planlegging dyrkar fram det sunne og gode. Minst sju–åtte månader må ein rekne med i planleggingsfasen, gjerne meir, meiner hovudverneombodet ved Tine Heimdal.

For å sikre framdrift er det også viktig at ein set opp tidsfristar og mål for kor langt ein skal vere komen i planlegging og gjennomføring på det og det tidspunktet. Evaluering og naudstopp for kva tid forsøket eventuelt skal stansast, må tidleg på plass. Les meir om naudstoppknappen på side 38.

INFORMASJONSBEHOVET

Behovet for informasjon aukar ofte sterkt under ein omstillingsprosess som nedkorting av arbeidstida. Avklar tidleg korleis informasjonen om prosessen skal skje. Alle må vere oppdaterte og informerte om det som skjer, og ein må sjå til at informasjonen blir oppfatta av alle.

Å dele informasjon med dei tilsette understrekar at dei betyr noko, at dei er verdifulle og skal reknast med.

Det er særst viktig at nærmaste leiar og tillitsvalde er tilgjengelege og aktivt med i kommunikasjonen. Å ha tilgang til dialog med overordna kan vere med på å minske stresset og usikkerheita.

: Mange frå Pakkeriet var med i sekstimarsgruppa som sette kriteria for å prøve ut den nye arbeidstidsordninga. At golvet fekk vere med og bestemme, er ein av grunnane til at det har gått så bra.

PRODUKSJONSARBEIDAR, PAKKERIET, TINE HEIMDAL

LITT OM MOTSTAND

Motstand eller negative reaksjonar er naturleg når noko blir endra. Prøv å analysere den eventuelle motstanden som oppstår. Kan den kome av

- at motstandarane ikkje har blitt tekne godt nok med i prosessen?
- at informasjonen ikkje har vore god nok?
- at det er ulike interesser i ulike grupper av tilsette, til dømes ulike yrkesgrupper?
- at ein er usikker på det nye og konsekvensane av det?
- at ein er engsteleg for ikkje å strekke til eller ikkje å meistre omlegginga?
- at ein har gått så lenge i same spor at endring blir opplevd som ein trussel?

Det er lurt å lage ein strategi for korleis ein skal gi rom for ulike reaksjonar, og for korleis dei skal handterast.

Hugs:

- Respekter og godkjenn utblåsingar utan å vise negative reaksjonar.
- Hald møte og dialog på nøytral grunn.
- Oppmuntre til at alle skal vere opne.
- Usemje kan vere positivt både ved å auke forståinga og ved å gi vekst.
- Lag idédugnad og hent fram ulike idear og nye og alternative løysingar.
- Gå gjennom prioriteringane på nytt – blir det noko å semjast om då?
- Involver alle ved å gi oppgåver og lag grupper som kjem med idear og forslag.
- Ta innspela på alvor!



SJEKKPUNKT

- Er det skapt gjensidig forståing i organisasjonen?
- Er alle partar involverte, også mellomleiarane og leiinga?
- Er det etablert eigarskap til prosjektet hos alle?
- Er det sett av nok tid til planlegging, testing og gjennomføring?
- Er AMU/bedriftsutval med?
- Er lov og avtaleverk teke med i arbeidet?

Korleis organisere prosessen

: Alle fekk vere med i prosessen. Vi sette ned arbeidsgrupper i dei ulike avdelingane. Det betydde at dei tilsette sjølve fekk foreslå korleis vi skulle organisere det heile slik at vi kan klare å halde same produksjonen som før.

HOVUDTILLITSVALD, TINE HEIMDAL

Som alt påpeika er det svært viktig for eit vellykka forsøk at alle tilsette er med i prosessen og kjenner eigarskap til den. For å få framdrift må ressursar setjast av både til planlegging og gjennomføring. Nokon må samle alle trådar og drive prosessen framover. Dei fleste vil ha nytte av ei eiga prosjektgruppe.

PROSJEKTGRUPPE

Prosjektgruppa fungerer som eit eige mellombels organ i tillegg til den vanlege organisasjonen. Gruppa er ansvarleg for prosjektet i verksemda, og må forankrast i leiinga. Ei prosjektgruppe bør ikkje vere for stor, men bør bestå av formelle aktørar – frå toppleiinga, hovudtillitsvald, verneombod/arbeidsmiljøutval, eventuelt bedriftsutval, administrasjonsutval og styre.

Oppgåvene til prosjektgruppa

Prosjektgruppa skal

- syte for formelle godkjenningar i eiga verksemd
- gi retningslinjer for korleis ein skal organisere prosjektet
- godkjenne tids- og kostnadsplan
- gjerne setje opp ei tidslinje med delmål og framdrift for prosessen
- syte for nok ressursar til å gjennomføre prosjektet
- ta avgjerder i spørsmål som er viktige for prosessen
- rapportere til oppdragsgivaren, altså til verksemda
- sjå til at alle nye lokale særavtalar og ordningar ikkje går på tvers av sentrale avtalar og lover
- passe på at prosjektet får ei sluttevaluering

Prosjektgruppa må også ta ansvar for stans på gitte tidspunkt i prosessen for å kontrollere at alle er komne like langt på alle nivå. Slike statuskontrollar må skje undervegs og før ein går vidare.

Prosjektleiari

Det kan vere ein fordel å ha ein prosjektleiari som «motor» for prosessen. Det kan vere ein frå prosjektgruppa, eller ein annan person. Vedkomande er pådrivar og kontrollerer, i samarbeid med klubben, verneombod og andre formelle aktørar, at alt er i rute.

REFERANSEGRUPPE

Ei referansegruppe er ei gruppe av personar eller organisasjonar med spisskompetanse. Finn lokale ressursar som er godt kjende med verksemda. Dersom forsøket omfattar fleire avdelingar, bør kvar av dei vere representert. Referansegruppa gir råd og støtte til prosjektgruppa undervegs.

ARBEIDSGRUPPER

I arbeidsgruppene finn vi alle dei uformelle aktørane, det vil seie alle tilsette inkludert mellomleiarar og arbeids- eller gruppeleiarar. Dei har alle stor kompetanse på sine fagfelt, og denne kompetansen må nyttast fullt ut i prosjektet. Dei uformelle aktørane ber ofte på den «tause kunnskapen» – dei er grunnfjellet og kjenner best kvar skoen trykkjer!

Arbeidsgruppene er ein nøkkel til å få fram samarbeid og entusiasme. Gruppearbeidet kan bidra til at prosjektet blir positivt og effektivt, og at det fremjar trivsel og sosialt samspel. Set saman små grupper på tvers av fagfelte. La dei utarbeide forslag, spørsmål og innspel til forsøket med redusert arbeidstid.

Døme på oppgåver for arbeidsgrupper i ei produksjonsverksemd:

Gruppe 1

Arbeider med tekniske konsekvensar for produksjonsutstyret, kva ein kan oppnå med redusert arbeidstid, og kva som set grenser – til dømes vedlikehald, reingjering og samkøyring.

Gruppe 2

Arbeider med korleis konkrete arbeidsoppgåver skal løysast når arbeidstida blir kortare. Til dømes: Kva må endrast i produksjonen ved kortare arbeidstid? HMS-tiltak? Nye roller / ny organisering ved produksjonslinjene?

Gruppe 3

Arbeider med pauseproblematikken: Korleis kan vi leggje opp arbeidet slik at det blir nok pausar? Småpausar? Fellespausar? Pausar gruppevis?

Gruppe 4

Arbeider med å foreslå trivselstiltak.

Gruppe 5

Arbeider med korleis vi kan teste ut produksjonen før forsøket med redusert arbeidstid formelt kjem i gang. Kven bør vere med i testen? Kor lenge må testen vare for å gi eit realistisk bilete av korleis redusert arbeidstid vil slå ut?

Undersøkingar på førehand

KARTLEGGING I INNLEIANDE FASE

Før forsøket med redusert arbeidstid kjem i gang, er det viktig å kartlegge mest mogleg. Det er om å gjere å finne behova, ønska og ambisjonsnivået både hos dei tilsette og i verksemda. Først når denne kartlegginga er gjord, har prosjektgruppa grunnlag nok til å arbeide vidare. Slik kartlegging kan vere ei oppgåve for arbeidsgruppene.

Frå verksemda si side kan det hende det blir stilt krav om at ordninga ikkje må føre til lågare produksjon eller lågare inntening. Omsynet til marknaden, forretningsdrifta og kundane er også ein del av saka.

På alle arbeidsplassar er det mangfald og variasjon.

Folk er ulike og har ulikt syn på korleis dei opplever jobb, krav, helse, fritid, familieliv og velferd. Følgjene av kortare arbeidstid vil sjølvstegt variere frå person til person – og frå livsfase til livsfase. Truleg er det også ulike syn på kva målet med kortare arbeidstid skal vere.

Hugs dessutan på at leiing og tilsette kan ha ulik bakgrunn og forståing av problemstillingane. Stemninga og reaksjonane hos kvar enkelt kan difor vere vanskelege å fange opp og samkøyre. Av den grunn er kartlegging av synspunkta til alle dei tilsette viktig!

Ver varsam med å dra konklusjonar utan å høyre kva dei som teier mest, har å seie. Det er særst viktig å få fram meiningane til alle. Difor er spørjeundersøkingar så verdifulle. Fyll gjerne på med møte i små grupper der alle vågar å seie sitt.

FORUNDERSØKING OG EVALUERING

Skal ein kunne måle den eksakte effekten av redusert arbeidstid, må både dagens og morgondagens «tilstand» målast. Ein bør måle utslaga, effekten, fleire gonger i løpet av forsøket. Målingane kan gjelde både korleis tilsette opplever situasjonen sin, og reint tekniske og økonomiske sider. Spørjeundersøkingar, gjennomførte på ulike vis, er ein svært nyttig og nødvendig reiskap når ein vil få tak i viktig informasjon som er eit nyttig hjelpemiddel i prosessen.

Kven skal lage spørsmåla?

Dersom verksemda har eigne ressursar som kan avsetjast til å drive kartlegging, kan ein vurdere å bruke dei. Vilkårret er at dei interne ressursane kjenner godt til ulike måtar å gjere undersøkingar på: metodar, skjema og korleis ein konkluderer. Ver merksam på at arbeidsmiljølova seier at verneombodet og AMU skal takast med på råd under planlegging og gjennomføring av alle tiltak som verkar inn på arbeidsmiljøet innan verneområdet til ombodet.

Har verksemda kapasitet og ressursar økonomisk, ligg det til rette for å kople inn eksterne, profesjonelle institusjonar. Dei lagar relevante og gode spørsmål i samarbeid med tillitsvalde og leiing, og dei vil følgje heile prosessen og måle utviklinga over tid. Slik assistanse utanfrå vil gi dei mest nøytrale målingane, data og konklusjonane. Spørsmåla ein stiller, må uansett vere relevante ut frå dei måla som er sette opp. Men slik ekstern assistanse har sjølvsgatt ei kostnadside.



SJEKKPUNKT

- Er det avklart korleis prosessen skal drivast framover?
- Har alle tilsette fått kome med sine innspel?
- Er fagforeininga/forbundet sentralt kopla inn?
- Er spørjeundersøkingar gjennomførte?
- Er konklusjonane etter undersøkingane vurderte?



Eg stortrives med sekstímarsdagen. Best av alt er meir fritid og tid til å vere meir saman med familie og venner. Det betyr mykje.

Forankring i lov og hovudavtalar

Verksemder i Noreg har ei mengd ulike avtaleverk og lover. Det er til dømes stor skilnad mellom offentleg og privat sektor i så måte. Det kan vere lett å gå seg bort i lov- og avtaleverket ved ei omstilling av arbeidstida. Nye avtalar skal gjerast på mange felt. Endringane må ikkje skje på tvers av det som står i lovene, hovudavtalane,

tariffavtalane, særavtalen og lokale avtalar, og dei må koplast inn i avtaleverket på ein klar og legitim måte.

Heimlar for å drive forsøksordningar som går ut over det partane har bestemt, ligg i Hovudavtalen eller i hovudtariffavtalane. Under tek vi med to ulike heimlar frå privat og kommunal sektor.

HOVUDAVTALEN LO-NHO

Lønnsoppgjeret opna i 2000 for lokalt tilpassa arbeidstidsavtalar i forsøksperiodar gjennom det såkalla Feriebilaget 2000. Dette vedlegget er med som fast tekst i avtalen for NKIF, som no er gått inn i Industri Energi (IE), og Fellesforbundet tok det inn som fast tekst i Verkstedoverenskomsten i 2002.

Der står det mellom anna i punkt A om fleksibilitet:

- a) Der partene lokalt er enige om det, kan det som er forsøksordning iverksettes bedriftstilpassede ordninger som går ut over overenskomstens bestemmelser for så vidt gjelder arbeidstid og godtgjørelse for dette. Slike ordninger skal forelegges forbund og landsforening til godkjenning.

- b) Det er adgang til å gjennomsnittsberegne arbeidstiden etter reglene i Arbeidsmiljølovens § 47*. Tariffavtalenes parter kan bidra til at slike avtaler etableres.
- c) Det kan foreligge individuelle behov for avvikende arbeidstidsordninger, fritidsønsker m.v. Slike ordninger avtales med den enkelte eller de tillitsvalgte, for eksempel i form av gjennomsnittsberegnet arbeidstid eller timekontoordning. Individuelle avtaler står tilbake for avtaler inngått med de tillitsvalgte.

* I den reviderte arbeidsmiljølova tilsvarar dette punktet § 10-5.

HOVEDAVTALEN KS/ DEL A FORHANDLINGSORDNINGEN

§ 4-5 Forhandlinger om lokale særavtaler

Lokal særavtale kan inngås med hjemmel i sentral tariffavtale, eller for å regulere lokale forhold som ikke er regulert. Bestemmelser i lokal særavtale som strider mot sentral tariffavtale er ugyldig.

Forhandlinger skjer mellom den enkelte kommune/fylkeskommune/bedrift og den enkelte arbeidstakerorganisasjons eller forhandlingssammenslutnings lokale ledd. Dersom de lokale parter finner det hensiktsmessig kan de føre forhandlinger etter forhandlingssammenslutningsmodellen.

Den enkelte kommune/fylkeskommune/bedrift og arbeidstakerorganisasjonens/forhandlingssammenslutningens lokale ledd har gjensidig plikt til, etter skriftlig krav fra den annen part, innen 14 dager å ha avtalt møtetidspunkt for forhandlinger om inngåelse av lokal særavtale. Forhandlingsmøte skal være avholdt senest innen 1 måned, med mindre partene blir enige om noe annet. Dersom forhandlingssammenslutningsmodellen benyttes fullt ut er den enkelte kommune/fylkeskommune/bedrift forpliktet av denne avtale til ikke å sluttføre forhandlinger om lokale særavtaler med arbeidstakerorganisasjoner som ikke er bundet av medlemskap eller forpliktende

samarbeidsavtale med forhandlingssammenslutning, før det foreligger beslutning om anbefaling eller forhandlingsbrudd fra forhandlingssammenslutningen.

Særavtalen må, hvis annet ikke er avtalt, sies opp skriftlig minst 3 måneder før gyldighetstiden utløper. Dersom særavtalen ikke er sagt opp av en av partene innen fristens utløp, fornyes avtalen for ett år av gangen. Lokal særavtale binder partene inntil den lovlig er sagt opp. Lokal særavtale som er lovlig sagt opp og ikke reforhandlet, faller bort.

§ 4-6 Lokale forsøksordninger

Forhandlinger skjer mellom den enkelte kommune/fylkeskommune/bedrift og den enkelte arbeidstakerorganisasjons eller forhandlingssammenslutningens lokale ledd. Det kan inngås forsøksordninger lokalt som avviker fra sentral tariffavtale der alle de berørte parter er enige om dette. Slike forsøksordninger inngås i form av lokal særavtale. Særavtalen faller bort ved særavtaleperiodens utløp, med mindre partene blir enige om ny avtale innen utløpstidspunktet.

De sentrale parter skal informeres om inngåtte lokale forsøksordninger.

Det er verdt å merke seg at mange avtaler krev at lokalt avtalte ordningar skal leggast fram for forbundet

for godkjenning. Andre krev berre informasjon, medan andre ikkje seier noko om det.

SØK HJELP!

Det er ikkje mogleg å gi ei fast oppskrift på korleis dei nye ordningane for kortare arbeidstid skal spleisast inn i lov- og avtaleverket i kvar enkelt verksemd. Men det finst viktige fellesnemnarar.

Det er altså særst viktig at nye, tilpassa lokale særavtalar ikkje kjem i strid med arbeidsmiljølova, hovudavtalane, tariffavtalane, andre avtalar og lover. Samspelet mellom lokale og sentrale avtalar er grunnleggjande. Nye

ordningar og avtalar må ikkje vedtakast utan rådgiving/godkjenning frå fagforeining/forbund. Søk hjelp og støtte på eit tidleg stadium i prosessen. Distriktsapparatet til forbunda og LO kan gi rettleiing. Bruk ressursane som forbundet og LO sit inne med. Dei hjelper til med å avklare punkt i lover og avtalar, og med å sikre at dei nye avtalane får legitimitet. Slik blir prosessen halden på rett spor når det gjeld avtale- og lovverket.



NOKRE FALLGRUVER

- Fare for å avtale bort reell lønnskompensasjon.
- Uheldig og ulik definisjon av normalarbeidsdagen.
- Ein kan avtale bort viktige vedtak/avtalar, til dømes om ulempetillegg og overtid.
- Skiftordningar kan bli dårlegare.
- Permisjonsreglar kan bli dårlegare.
- Pausar kan bli endra på ein uheldig måte.
- Vedtak kan bli uklare og vage og kan tolkast på ulike vis.
- Mangel på legitimitet; dei nye avtalane strir mot lover og avtalar.
- Dei nye avtalane kan stride mot særavtalar, tariffavtalar og lovverk.
- Problem med å kople den nye arbeidstida inn i avtaleverket.

Ta også omsyn til at det er noko anna å arbeide hardt i korte periodar som ei prøveordning enn som ei meir langvarig ordning. Forsøket kan bli forlengd og kan gå over til ei varig ordning. Det er endå ein grunn til å syte for ei gjennomarbeidd og framtidretta forankring i lov- og avtaleverk.



SJEKKNPUNKT

- Er forsøket forankra i lover og avtalar som gjeld for verksemda?
- Har forbundet sentralt godkjent den nye lokale særavtalen for utprøvinga av kortare arbeidstid?
- Er det teke høgd for at den nye lokale særavtalen kan bli forlengd utover prøveperioden?



Det er ein himla forskjell. Før var eg heilt gåen når fredagskvelden kom. Hadde hovudverk, var sur og grinete. No går alt mykje betre.

Testing på førehand

Den nye organiseringa av arbeidet bør testast før sjølv forsøket kjem i gang. Det vil bidra til å avklare svake og sterke sider i opplegget. Gjer testen i god tid før utprøvinga begynner for alvor, slik at opplegget kan justerast og korrigerast om det trengst. I mindre verksemdar er det ikkje alltid nødvendig med testing, men det er viktig at ein har rette forventningar.

Testen på førehand skjer samtidig med ordinær drift og kan bli ei stor utfordring. Grundig planlegging må til. Også dei som ikkje blir direkte berørte av testen, må spørjast til råds.

Tenk over kva som må testast, kven som skal gjere

det, og kor lenge testen må køyrast. Døme på kva som skal testast, kan vere omsynet til produksjonsbehova, forholdet til brukarar og kundar, uventa toppar i tenesteytinga, mm. Gjennomfør testinga i ein liten, men representativ skala. Dagar, veker, månad, heile turnus- eller skiftplanen? Ta godt vare på reaksjonane og innspela frå folk i produksjonen/tenesteytinga. Set av nok tid til korrigering og justering, og til analyse av testen. Kanskje må det ny planlegging til?

Prøv ut målkriteria på testperioden. Gi rom for endring av somme av måla dersom dei viser seg å vere lite treffsikre.



Vi skal levere i same grad som før, og det blir travelt. Men så står vi på ekstra også, fordi vi veit at vi får meir fritid. Eg synes det er veldig vanskeleg å finne ulemper med sekstimarsdagen.

Den viktige naudstoppknappen

: Naudstoppknappen var med og ufarleggjorde prosjektet. Med eit fastsett naudstopp-punkt blir lista lagd, og alle veit at knappen kan bli brukt om ikkje lista held.

HOVUDTILLITSVÅLD, TINE HEIMDAL

Punktet der ein må vurdere om vilkåra blir oppfylte, har blitt kalla «naudstoppknappen». Denne «knappen» kan trykkjast inn undervegs, dersom forsøket ikkje fyller dei krava som er sette på førehand. Å bruke naudstoppknappen betyr ikkje utan vidare at forsøket blir avbrote, men at det blir høve til justeringar før ein går vidare.

Naudstoppknappen har to viktige funksjonar: Han gir verksemda tryggleik mot produksjonstap, og han sikrar at dei tilsette på førehand veit kva som skjer dersom knappen blir brukt.

Naudstopp-punktet bør drøftast på eit tidleg stadium i prosessen, og vil vere ein naturleg del av debatten om

målet for utprøvinga. Blir ein tidleg samde om kva som vil stanse forsøket, er ei viktig ytre ramme på plass. Alle veit på førehand kva dei har å halde seg til. Naudstopp-punktet skal fange opp faresignal og gjere det mogleg å korrigere undervegs – det skal ikkje berre vere eit endeleg stopp-punkt.

Eit slikt stopp-punkt vil truleg også skape større forståing blant dei tilsette dersom knappen må brukast og forsøket avbrytast. Dei tilsette vil også vite at ein på kort tid vil vere klar til å ta opp att arbeidet etter dei gamle arbeidstidsordningane.

: Stoppkriteria blei bestemte tidleg. Det gav arbeidsro. Skeptikarane hadde ikkje fleire argument å kome med, for no visste alle kva som gjaldt. Vilkåra var sette.

HOVUDTILLITSVÅLD, TINE HEIMDAL

SY NAUDSTOPPKNAPPEN INN I PROSJEKTET

Slik kan ein sy naudstoppknappen inn i prosjektet:

- Tillitsvalde går tidleg i dialog med leiing/eigarar.
- Drøft kva krav og vilkår dei vil knyte til naudstoppknappen.
- Kva krav og vilkår godtek klubben?
- Gap ikkje for høgt – snevre inn til to–tre *målbare, konkrete* punkt.
- Kva følgjer vil forslaget til naudstoppknapp få for arbeidsvilkåra i verksemda?
- Kva seier allmøtet? Det er viktig at alle blir med i debatten. Hugs eigarskapskjensla og medverknad!
- Går stoppkriteria på tvers av avtaleverk, arbeidsmiljølov eller andre lover?
- Drøft saka med forbundet sentralt før stoppkriteria blir fastsette.
- Syt for at avtalar for evaluering kjem på plass.
- Drøft kor lang tid det vil ta å gå tilbake til gammal arbeidstidsordning etter at naudstoppknappen er trykt inn.
- Avklar varslings tid ved stopp. Dette er spesielt viktig dersom det er arbeidsplanar med gjennomsnittsrekning av arbeidstida.

Når skal knappen brukast?

Prosjektgruppa eller andre som driv forsøket framover, drøftar kor ofte ein skal evaluere om naudstoppknappen skal brukast. Tidspunktet blir sett inn i planane, og testane må gjerast fleire gonger under utprøvinga.

Omstilling tek lang tid. Gi verksemda og dei tilsette tid nok til å tilpasse seg kortare arbeidstid, nye rutinar og andre nye ordningar, *før* vilkåra, det vil seie stoppkriteria, blir målte. Tenk månader, ikkje dagar og veker.



SJEKKPUNKT

- Er naudstoppkriteria på plass?
- Er naudstoppknappen konkret og målbar nok?
- Er alle tilsette innforståtte med at naudstoppknappen er viktig og kan brukast?
- Er naudstoppknappen godkjend av fagforeininga og/eller forbundet?

Kva no – evaluering og framtid

Naudstopknappen understrekar kor viktig det er med kartlegging og evaluering undervegs. Utan konkret og målretta evaluering både på førehand og undervegs blir det særst vanskeleg å fastslå om vilkåra blir oppfylte eller ikkje, og ikkje minst å gjere nødvendige korreksjonar etter kvart.

Når forsøket er over, skal det evaluerast. Er det vellykka, kan det bli ei varig arbeidstidsordning. Til denne

vurderinga må ein ta opp igjen dei overordna og konkrete måla som blei sette i utgangspunktet.

Det kan vere ein god idé å be dei tilsette om å svare på dei same spørsmåla som ved kartlegginga av behov og ønske. På kva område opplevde dei forbetring? Kvar ligg det ulemper som ein ikkje vil ha med vidare?

Evalueringa må drøftast i dei formelle organa som blei nedsette, og sendast vidare til eigaren av prosjektet.

: Sekstimarsdagen er kjempemessig. Eg er småbarnsfar og får betre tid i lag med borna fordi eg slepp å arbeide så seint om kvelden. Kvardagen har blitt lettare, og ein får betre sjanse til eit godt familieliv. Livet har utan tvil vorte betre. Eg ønskjer meg ikkje tilbake til gamletida.

TILSETT, PAKKERIET



Det gjer noko med psyken når arbeidstakarar får eigarskap til forsøket. Ein synest det er artig og får premie kvar dag for det ein utøver. Premien er å kunne gå heim nesten to timar tidlegare enn før.

Nokre sentrale problemstillingar

Arbeidstidsordninga og dei lønsmessige sidene er sjølv sagt heilt sentrale punkt ved ei utprøving av kortare arbeidstid. Dei same arbeidsoppgåvene må gjerast også etter at arbeidstida er redusert, og lønsmessig må det vere full kompensasjon. Dette må drøftast og vurderast grundig før forsøket med kortare arbeidstid begynner.

Arbeidsgivaren kan kome med krav eller forslag om auka driftstid gjennom innføring av toskiftsordning der ein ikkje har hatt skift før. Fleire av forsøka i privat sektor med redusert arbeidstid viser at det ikkje skal «koste noko», og at arbeidsgivaren legg til grunn at produktiviteten skal vere konstant eller auke. Talet på tilsette blir ikkje auka, viser signala frå dei nye forsøka i privat sektor. I staden utvidar ein altså driftstida for å auke produksjonen. Arbeidstakarane «får» redusert arbeidstid og «gir» auka produktivitet. Det er grunn til å åtvare mot innføring av skiftarbeid, som er belastande for både den psykiske og den fysiske helsa.

I offentleg sektor har det blitt tilført ekstra ressursar gjennom fleire stillingar for å gjere same arbeidet.

Eit anna krav som kan kome frå arbeidsgivar, er at legebesøk, banktenester og andre private ærend blir lagde utanom arbeidstid. Ver på vakt mot å gi slepp på innarbeidde rettar.

Snakk gjerne med andre verksemder som har prøvd redusert arbeidstid, og finn ut korleis dei har løyst arbeidstidsordningane. Fleksibelt start- og sluttspunkt på arbeidsdagen gjorde at Trondheim parkering slapp å innføre skiftarbeid under sitt forsøk med redusert arbeidstid.

Klubben må vere vaken og aktiv og ikkje gå inn i avtalar før fagforeininga, eventuelt forbundet og andre sentrale partar er kontakta.

SMART JOBBING

Det er om å gjere å jobbe smartare, seier dei ved Tine Heimdal, når effektiviseringa av arbeidet skjer gjennom samanhengande drift av maskinene og betre utnytting av dei tilsette. Å jobbe smartare vil seie at ein analyserer grundig arbeidsoppgåvene og organiseringa av dei, og at ein såleis finn måtar å gjere arbeidet raskare og enklare på. Det krev at ein går djupt inn i dei ulike arbeidsprosessane og rutinane og prøver å sjå på dei med nye auge. Ein må tenkje kreativt, snakke med dei som utfører den konkrete arbeidsoppgåva, og i samarbeid finne ut om opplegget kan endrast til det betre og meir rasjonelle.

ORGANISASJONSMESSIGE VURDERINGAR

Drøft i tillitsapparatet og vurder grundig kva problemstillingar som kan oppstå ved ein reduksjon av arbeidsdagen. Dei store spørsmåla er korleis ein kan få til gode avtalar om den nye arbeidstida, og korleis spørsmålet om lønn skal behandlast. Full lønnskompensasjon er føresetnaden.

I debatten om korleis ein skal organisere den nye og reduserte arbeidstida, kan mellom andre desse problemstillingane bli aktuelle:

- Endring av eksisterande skiftordningar. Kan det bli fleire skift?
- Færre/kortare organiserte pausar. Kva med felles matpausar og småpausar?
- Forslag frå leinga om utvida driftstid av maskiner/utstyr. Innføring av skiftarbeid?
- Auka effektivitetskrav/tidspress/intensivering. Korleis møter ein slike krav?
- Nye produksjonsformer – kan det bli aktuelt?
- Vidareføring av tilrettelagt arbeid for sårbare grupper, til dømes gravide, personar med nedsett arbeidsevne og seniorar.
- Arbeidstida for vikarar. I somme verksemdar med forsøk på kortare arbeidstid har vikarane jobba lenger enn dei fast tilsette.
- Involvering av tilsette. Korleis kan ein stimulere til medverknad og engasjement i forsøksperioden?
- Forankringa i leinga – korleis kan ein ta vare på den gjennom heile perioden?
- Naudstoppknappen – når skal den brukast?
- Plan for korleis ein kan få i gang igjen den «gamle» arbeidstida dersom forsøket blir stansa.

ANDRE ENDRINGAR I ORGANISERINGA AV ARBEIDSTIDA

Det er interessant å merke seg at fleire av dei nyare forsøka med redusert arbeidstid har kome i gang etter initiativ frå arbeidsgivaren. Utvida driftstid har vore grunngevinga. Toskiftsordning har også blitt innført i verksemder der det tidlegare ikkje har vore skift- eller turnusordning. For dei som alt går i skift, kan det bli endringar i skiftsystemet.

Sekstimars dag/30 timar arbeidsveke treng ikkje innebere at alle i verksemda skal arbeide seks timar per dag. Verksemda må vurdere om arbeidstakarar som ikkje kan følgje skiftarbeidstida, kan få fast dagarbeid i staden.

Det kan også hende at for å dekkje opp driftstida kan det vere behov for ulike slutt-tidar for arbeidsdagen, noko som for somme kan opplevast som ubekvemt, sjølv om det er innanfor normalarbeidsdagen.

Desse forholda kan også ha lønsmessige sider.

Risikoen for skadar og uønskte hendingar er høgare på natt- og kveldsskift enn på dagtid.

Risikoen stig dersom ein arbeider fleire skift etter kvarandre av same typen, særleg nattskift. Det er derfor viktig at arbeidsgivarane, tillitsvalde og verneombod er merksame på helseverknadene av sine eigne arbeidstidsordningar, og at dei søker kunnskap, blant anna hos bedriftshelsetenesta.

LØNNSFORHOLD

Det store spørsmålet er korleis ein kan få til gode avtalar med full lønnskompensasjon når arbeidstida blir redusert med 20 prosent.

Aktuelle problemstillingar

- Definisjon og kompensasjon for meirarbeid.
- Definisjon og kompensasjon for overtid.
- Betalte/ubetalte pausar.
- Omrekningsfaktoren må drøftast.
- Skifttillegg – korleis skal det reknast ut?
- Lønna må ikkje «frysast» etter omrekninga.
- Avlønning av innleigde vikarar/tilkallingsvakter.
- Høve til innarbeiding av fritid kan bli endra.
- Endra overtidsbehov – kan få følgjer for ekstrainntening.
- Talet på deltidsstillingar kan bli endra.

Vurder nøye omrekningsfaktoren

Omrekningsfaktoren inneheld kompliserte problemstillingar. Igjen må det understrekast kor viktig det er med nært og tett samarbeid med forbunda sentralt. Tema for debatt og grundig vurdering er:

- Kva skal vere utgangspunktet for lønnsdebatten: timebetaling, dags-, veke-, månads- eller årslønn?
- Kva skal utrekningsgrunnlaget vere?
- Definisjonen av kva som er *overtid*, og kva som eventuelt skal reknast som *meirtid*, er grunnleggjande.
- Kva blir meirtid og overtid for deltidstilsette?

Ved Tine Heimdal løyste dei saka ved at dei blir avlønna på same måten som ved 7,5 timars dag. Arbeidstid mellom 6 timar og 7,5 timar er definert som meirtid, medan arbeid utover 7,5 timar blir betalt som overtid. Andre stader er det avtalt overtidstillegg for alt som overstig 6 timars arbeidsdag.

Økonomiske konsekvensar

Dei økonomiske kostnadene ved redusert arbeidstid treng ikkje bli vesentlege. Det kjem av at det samstundes kan bli mindre slitasje hos dei tilsette, med betre opplevd helse, færre deltidsstillingar og heller fleire på heiltid, lettare rekruttering og mindre turnover. Alle desse faktorane kan i siste instans bidra til lågare administrasjonskostnader.

SOSIALE OG HELSERELATERTE FORHOLD

Det sosiale livet i jobb og fritid har blitt ein stadig meir sentral del av debatten om kortare arbeidstid, og det same gjeld helserelevante faktorar. Erfaringar både her til lands og i utlandet viser jamt over at tilsette har vore nøgde med redusert arbeidstid. Konklusjonen gjeld både arbeidsmiljøet og eigenopplevd effekt på helsa.

Aktuelle problemstillingar

- Sosialt samvær, pausar. Arbeidsfellesskapet kan bli brote opp og endra. Positivt/negativt?
- Korleis kan ein etablere gode relasjonar mellom nye og gamle kollegaer?
- IA-avtalen må takast vare på og vidareførast. Korleis? Utfordringar?
- Permisjonsreglane – kan dei bli endra?
- Arbeidsmiljøet og kulturen som «sit i veggene». Korleis kan ein ta vare på eller betre denne kulturen gjennom heile prosessen?
- Ferieavviklinga – blir den annleis?
- Personleg og fagleg utvikling i jobben – kva sjansar vil det bli? Kurs? Vidareutdanning?
- Høve til innarbeiding av arbeidstid. Kva med høvet til å samle opp fridagar?

- Balansen mellom jobb og privatliv. Kva blir effekten?
- Andre helsemessige gevinstar: trim, trening, trivsel, førebygging.

Arbeidsmiljøet

I alle forum og saker der helse, miljø og tryggleik for arbeidstakarane blir berørte, er verneombodet/arbeidsmiljøutvalet svært viktige ledd. Dei spelar ei sentral rolle for at dei HMS-faglege delane i prosjektet blir formelt forankra i lova. Verneombod/AMU skal vurdere moglege konsekvensar av endringane, til dømes

- mindre kontakt med andre kollegaer
- meir einsidig arbeid
- for lite opplæring
- for stort arbeidspress i høve til arbeidstida
- større fagleg ansvar

Klubben og allmøtet er også sentrale aktørar og må alltid takast inn i prosessen. I mange tilfelle må vedtak også opp i bedriftsutvalet og i styret for verksemda.



SJEKKPUNKT

- Er alle organisasjonsmessige vurderingar gjorde?
- Er fagforeining/forbund teke med på dei lønns- og arbeidstidsmessige vurderingane?
- Er alle forhold som gjeld sosiale og helsemessige sider, vurderte?
- Er dei HMS-faglege delane formelt forankra i lova?

AKTUELL LITTERATUR

Arbeidstilsynet. Omstilling? Har du husket det viktigste?
Best.nr. 590, 2008.

Bolstad B. Gravid og i arbeid – om tilrettelegging for gravide
i jobb. Oslo: Idébanken, 2007.

Folkvord M, Wergeland E. Sekstimarsdagen – den neste store
velferdsreforma? Oslo: Gyldendal Arbeidsliv, 2008.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet: Kunnskaps-
oversikt over virkninger av arbeidstidsreduksjon.
Oslo: Rambøll management, 2006.

Kleiven M. Skift- og turnusarbeid – hva skjer med oss? Oslo:
Idébanken, 2008.

Nicolaisen H, Olberg D. Avtalt tid? Oslo: Fafo-notat 2002:15.

Olberg D. Ett år med sekstimersdag ved Tine sentrallager
Heimdal. Kommenterte frekvensfordelinger. Oslo: Fafo-
notat 2008:17.

Olberg D. Forsøk med 6-timersdag – ordninger og erfaringer.
Oslo: Fafo-notat 2006:23.

Statistisk sentralbyrå. Noen hovedtrekk i utviklingen av
arbeidstiden. Oslo: SSB, 2007.

Torvatn H, Tvedt SD, Andersen TK mfl. Evaluering av innføring
av 6-timers arbeidsdag hos SinkaBerg-Hansen AS.
Trondheim: SINTEF, 2007.



SJEKKLISTE

- Er det garantert at forsøket er formelt forankra i vedtektene til verksemda?
- Er forslaga til lokale avtalar forankra og sjekka hos forbundet?
- Er det teke tilstrekkeleg HMS-omsyn?
- Er det forankra hos verneombod, arbeidsmiljøutval og/eller bedriftsutval?

- Er både økonomi og velferd med som overordna målformulering?
- Er målformuleringa klinkande klar utan rom for tolking eller tvil?
- Er målet realistisk?
- Er alle nivå i organisasjonen innforståtte med målet?

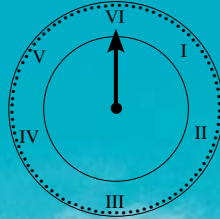
- Er det skapt gjensidig forståing i organisasjonen?
- Er alle partar involverte, også mellomleiarane og leiinga?
- Er det etablert eigarskap til prosjektet hos alle?
- Er det sett av nok tid til planlegging, testing og gjennomføring?
- Er AMU/bedriftsutval med?
- Er lov og avtaleverk teke med i arbeidet?

- Er det avklart korleis prosessen skal drivast framover?
- Har alle tilsette fått kome med sine innspel?
- Er fagforeininga/forbundet sentralt kopla inn?
- Er spørjeundersøkingar gjennomførte?
- Er konklusjonane etter undersøkingane vurderte?

- Er forsøket forankra i lover og avtalar som gjeld for verksemda?
- Har forbundet sentralt godkjent den nye lokale særavtalen for utprøvinga av kortare arbeidstid?
- Er det teke høgd for at den nye lokale særavtalen kan bli forlengd utover prøveperioden?

- Er naudstoppkriteria på plass?
- Er naudstoppknappen konkret og målbar nok?
- Er alle tilsette innforståtte med at naudstoppknappen er viktig og kan brukast?
- Er naudstoppknappen godkjend av forbundet?

- Er alle organisasjonsmessige vurderingar gjorde?
- Er fagforeining/forbund teke med på dei lønns- og arbeidstidsmessige vurderingane?
- Er alle forhold som gjeld sosiale og helsemessige sider, vurderte?
- Er dei HMS-faglege delane formelt forankra i lova?



Heile dette rettleiingsheftet kan lastast ned på **www.lo.no**
Der finst også nyttig bakgrunnsinformasjon som er god å
ha med i dialogen og problemstillingane rundt forsøk med
reduisert arbeidstid.

