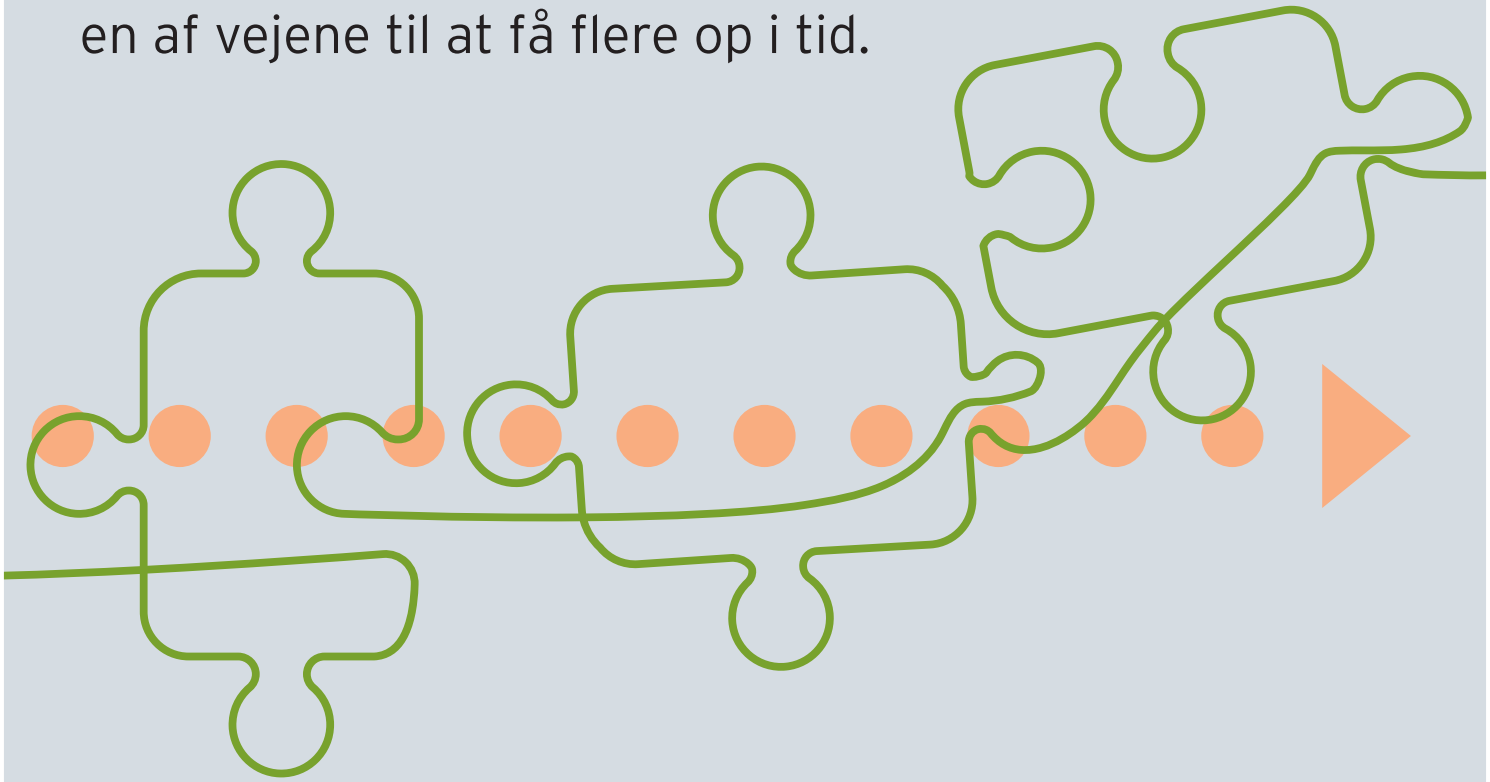
Inspirationskatalog

God arbejdstilrettelæggelse som
en af vejene til at få flere op i tid.



SAMMEN OM
udvikling af
de regionale
arbejdspladser

Region Syddanmark

Indledning

Dette inspirationskatalog samler indsigter og erfaringer med at få flere medarbejdere op i tid og på fuldtid gennem god arbejdstilrettelæggelse på de regionale arbejdspladser. Erfaringerne blev drøftet på en tværregional workshop den 8. september 2025. Her var ca. 50 deltagere samlet for at udveksle viden om barrierer og erfaringer med indsatsen om at få flere medarbejdere op i tid og på fuldtid.

Formål med workshoppen:

at inspirere hinanden til at gøre det attraktivt for flere at gå op i tid gennem arbejdet med god arbejdstilrettelæggelse.

Deltagere:

- Ledere
- Medarbejdere
- MED-repræsentanter
- Danske Regioner
- Faglige organisationer

Arbejdet er en del af indsatsen *'Sammen om udvikling af regionale arbejdspladser'*, som er et fælles initiativ fra Danske Regioner og de faglige organisationer, besluttet ved overenskomstforhandlingerne i 2024. Målet er, at man lokalt – og i fællesskab – finder gode, fleksible og holdbare løsninger på at skabe attraktive arbejdspladser, der kan imødegå udfordringer med manglende arbejdskraft og understøtte et godt arbejdsmiljø.

Kataloget er til jer, der ønsker inspiration til dialog og vil igangsætte jeres eget udviklingsarbejde på arbejdspladsen vedr. indsatsområderne *fuldtid* og *Arbejdstilrettelæggelse*.

Inspirationskataloget indeholder:

1. Potentialer og barrierer for at flere går op i tid
2. Erfaringer fra arbejdspladser, der har arbejdet med initiativet

Undervejs kan I finde refleksionsspørgsmål. Brug dem fx til drøftelserne af, hvad der særligt gør sig gældende på jeres arbejdsplads, og hvordan I finder jeres vej til at få flere op i tid og på fuldtid gennem god arbejdstilrettelæggelse.

Betina Iroisch Kristensen
Næstformand i Hovedudvalget

Jane Kragelund
Regionsdirektør

Inspirationskatalog

December 2025

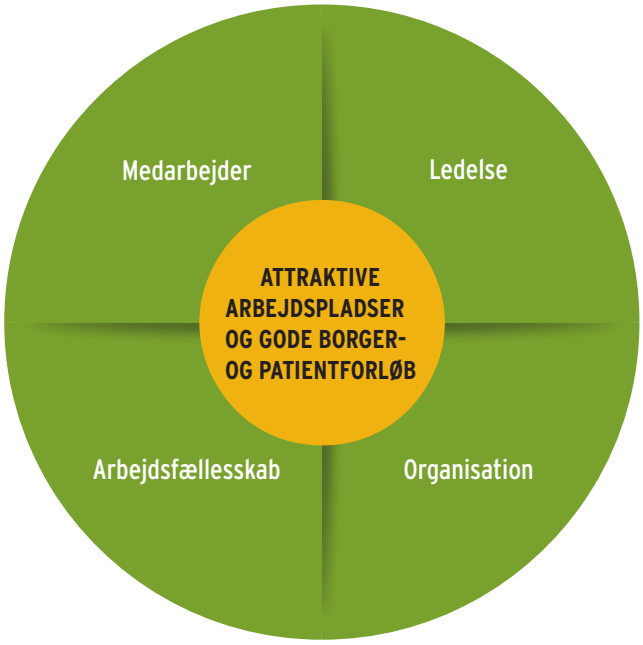
Dette inspirationskatalog er udarbejdet af Region Syddanmark som led i regionens projekt "Sammen om udvikling af god arbejdstilrettelæggelse – og flere op i tid i Region Syddanmark". Projektet har fået støtte fra indsatserne om arbejdstilrettelæggelse og fuldtid i regi af Sammen om udvikling af de regionale arbejdspladser.

Beskrivelse af helhedsperspektivet

Potentialer, barrierer og erfaringer fra arbejdspladser, der har arbejdet med at få flere op i tid og på fuldtid, er i dette inspirationskatalog indsamlet med en helhedsorienteret tilgang.

Helhedsperspektivet er en metode til brug for arbejdet med udvikling af de regionale arbejdspladser, som er udarbejdet af Region Syddanmark. Det forener medarbejder, - ledelses-, organisations- og fællesskabsperspektivet med det fælles mål, at ledere og medarbejdere løbende samarbejder om at skabe gode borger - og patientforløb samt et godt og attraktivt arbejdsmiljø.

Den helhedsorienterede tilgang indebærer, at vi går til arbejdstilrettelæggelse med alle perspektiver i mente: Når alle har en forståelse for vigtigheden af at inddrage alle fire perspektiver, kan vi bedre i fællesskab identificere de væsentlige udviklingsbehov. Hjælper vi også hinanden med at finde løsninger, kan vi også bedre tilrettelægge opgaver, indhold og arbejdstider ud fra gensidig forståelse af de forskellige behov.



Potentialer og barrierer for at få flere op i tid

Medarbejderundersøgelser og erfaringer fra regionale og kommunale arbejdspladser viser, at arbejdet med god arbejdstilrettelæggelse og indsatsen med at få flere op i tid hænger tæt sammen.

God arbejdstilrettelæggelse betyder rigtig meget for medarbejderne i forhold til trivsel og tilknytning. Dårlig arbejdstilrettelæggelse kan omvendt være en barriere, fordi mangel på fleksibilitet, oplevelse af høje krav og ønsket om at prioritere familie og fritid højt, får nogle til at vælge fuldtidsarbejde fra.

Medarbejdernes ønsker og behov er forskellige og afhænger af deres job- og livssituation, men hvad betyder mest for medarbejderne, når det handler om at tilrettelægge arbejdet? Og hvad giver medarbejderne lyst til at arbejde mere? Det har Region Syddanmark og Region Midtjylland spurgt deres medarbejdere om.

Fakta om spørgeskemaundersøgelserne blandt medarbejdere i Region Midtjylland og i Region Syddanmark

Kort om Region Syddanmarks spørgeskemaundersøgelse om vagtplanlægning:

- Undersøgelsen er gennemført i april 2024
- Ca. 23.000 modtog spørgeskemaundersøgelsen. Ca. 13.500 medarbejdere svarede
- Den er gennemført blandt medarbejderne på sygehusene og socialområdet.

Kort om Region Midtjyllands undersøgelse af medarbejderes holdning til fuldtid:

- Undersøgelsen er gennemført i marts 2023
- Spørgeskemaet er sendt ud til 1.000 medarbejdere. 499 medarbejdere har besvaret det
- Den er gennemført blandt månedslønnede medarbejdere under 59 år med en ansættelse på 25-36 timer om ugen.

Medarbejderinddragelse og dialog er vigtigt for medarbejderne

Begge undersøgelser peger på, at inddragelse og dialog vægtes tungest, når det handler om arbejdstilrettelæggelse. I undersøgelsen fra Region Syddanmark blev medarbejderne bedt om at angive de tre hensyn, som er vigtigst for dem, når det handler om tilrettelæggelse af arbejdstiden. Af de indkomne besvarelser angiver 80 procent, at det er vigtigt for dem at blive hørt om ønsker til vagtplanen.

Region Midtjyllands undersøgelse blev sendt ud til 1000 medarbejdere med ca. 500 besvarelser. Undersøgelsen har specifikt haft fokus på, hvad der kan bidrage til, at flere medarbejdere ønsker at gå op i tid. Resultater viser, at der er en sammenhæng mellem oplevelsen af fleksibilitet fra arbejdspladsen og lysten hos medarbejderne til at gå op i tid. Medarbejderne vægter fleksibiliteten højt, så de kan skabe en god balance mellem arbejde og privatliv.

Dilemmaer for medarbejderne i forhold til at arbejde mere

På trods af medarbejdernes ønske om fleksibilitet pegede undersøgelserne fra Region Syddanmark og Region Midtjylland også på en række dilemmaer ift. arbejdet med at skabe mere fleksibilitet og dermed gode muligheder for, at flere kan arbejde mere.

Ét af dilemmaerne handler om, at medarbejderne kan have modsatrettede ønsker og behov, som kan være svære at forene, eks. kan de både have et ønske om fleksibilitet ved at kunne bytte vagter, men har samtidig behov for forudsigelighed ved at kende deres vagtplaner i god tid. Et andet dilemma handler om, at medarbejderne er engagerede og gerne vil tage medansvar for at løse opgaverne godt og få vagtplanerne til at gå op. Samtidig kan det være hårdt med lange arbejdsdage og ekstra vagter.

Temaer og dilemmaer for medarbejderne

Arbejdsopgaver og indhold

Engagement i kerneopgaven → ← Oplevelse af høje krav

Helbred

Ønske om flere vagter → ← Belastningen ved flere vagter

Indflydelse og fleksibilitet

Ønske om fleksibilitet → ← Behovet for forudsigelighed

Familieliv

Fleksibilitet til at balancere arbejde og privatliv → ← Hensyn til kollegaer/arbejds-fællesskab

Løn og overenskomst

Ønsker om mere i løn → ← Konsekvenser af mere arbejde

Transport

Behov for individuelle mødetider → ← Forståelse for at alle ønsker ikke kan opfyldes

Barrierer set ud fra et helhedsperspektiv

Ved at anvende helhedsperspektivet til at afdække forskellige typer af barrierer, kan det fremme en større forståelse af, hvad der bidrager positivt til arbejdspladskulturen og hvilke nye tiltag, der kan være vejen frem på den enkelte arbejdsplads.

Barriererne kan afdækkes ved brug af forskellige metoder herunder spørgeskemaundersøgelser, dataudtræk fra systemer, interviews og dialog på arbejdspladsen. Erfaringer viser, at involvering af alle parter og perspektiver er vigtigt for at lykkes med indsatsen om flere op i tid og fuldtid.

Nedenstående er eksempler på barrierer, som de kan opleves af forskellige personer i organisationen – beskrevet ved hjælp af fiktive personaer.

Mette er ansat på 28 timer om ugen i et 3-holdsskift og har primært dag- og aftenvagter samt en weekendvagt hver anden uge. Mettes barrierer for at gå op i tid er:

- at hun savner indflydelse på sin egen arbejdsplan herunder weekendvagter.
- at de uforudsigelige arbejdstider udfordrer hendes planlægning derhjemme, hvor hun bl.a. skal hente børn.
- at hun har nogle ønsker og behov vedr. hendes nuværende livssituation, som hun kun taler med nogle enkelte kollegaer om.
- at der er en høj arbejdsintensitet på hendes afdeling, og hun føler et behov for at restituere.

Anne arbejder på et sengeafsnit og er samtidig TR for sygeplejerskerne. Hun mødes jævnligt i afsnittets TRIO+, hvor lederen og vagtplanlæggeren også sidder. Annes barrierer for at støtte op om indsatsen for at få flere op i tid er:

- at hun synes, det er svært at imødekomme individuelle hensyn i sin TR-rolle uden at bryde med 'retfærdighedsprincippet'.
- at hun spotter mange afhængigheder på tværs af både afsnit og fagligheder, så det er svært at gennemskue, hvilke løsninger der kunne være gode at arbejde med.
- at hun kan se, at de mange specialkompetencer blandt kollegerne gør det svært at bytte vagter og samtidig sætte gode hold omkring opgaverne.
- at hun er bekymret for, at det giver for mange konflikter, og det er svært at udfordre den måde, de plejer at gøre tingene på i afdelingen, selv om der er kommet nye til, som har foreslået noget nyt.

Line er personaleleder for 30 ansatte. De har forskellige fagligheder, og flere af dem er højt specialiserede. Kun én er på fuldtid i hendes team, resten på mellem 25-32 timer. Lines barrierer for at arbejde med at få flere medarbejdere op i tid er:

- at hun forudser, det bliver sværere at arbejdstilrettelægge med flere medarbejdere på fuldtid – og dermed færre medarbejdere i alt.
- at hun mangler indsigt i afdelingens økonomi og eventuelle økonomiske konsekvenser med flere på fuldtid.
- at det er svært at finde tid til endnu en strategisk indsats, der skal arbejdes med udover de borger-patientrettede opgaver.
- at hun er usikker og mangler værktøjer til at drøfte arbejdstid med medarbejderne.

Otto er ansat i Koncern HR og har initiativet på regionens indsatser for Op i tid/Fuldtid og har til opgave at skabe sammenhæng og synergi til regionens strategi og igangværende indsatser. Ottos barrierer for at drøfte opgaven med at få flere op i tid er:

- at han savner koordinering omkring de strategiske indsatser.
- at han mangler tid til prioritering af indsatsen, og han ved, det samme gør sig gældende i driften.
- at det er svært at få interne samarbejdspartnere involveret da der er skeptiske overfor indsatserne.
- at det er komplekst at arbejde med og kalder på nye måder at arbejde på.

Refleksionsspørgsmål

- Hvad kendetegner barrierer på vores arbejdsplads?
- Er der perspektiver vi mangler at afdække og lytte til i udviklingsarbejdet?
- Er der økonomi eller data, vi skal have indsamlet - hvem skal involveres?

Erfaringer

På de følgende sider præsenteres erfaringer med, hvordan god arbejdstilrettelæggelse kan bidrage til at få flere op i tid og på fuldtid. Erfaringer og dertilhørende reflektionsspørgsmål skal ses som inspiration til det videre arbejde med at få flere til at have lyst til og mulighed for at gå op i tid og på fuldtid.

Hvad har andre opnået ved at arbejdet med flere op i tid?

Nedenfor er eksempler på, hvad regionale og kommunale arbejdspladser fortæller, de har fået ud af at arbejde med at flere op i tid ved at inddrage medarbejderne i udviklingsarbejdet.

Erfaringer viser, at de gode idéer til at overvinde forskellige typer af barrierer ofte kommer fra medarbejderne, der kender arbejdspladsen. Så få talt med medarbejderne om de fire perspektiver, sæt fælles mål for udviklingsarbejdet og lyt til, hvilke barrierer og potentialer I skal fokusere på. Så har I et godt udgangspunkt for det videre arbejde.

Figuren nedenfor beskriver erfaringer opnået ved at arbejde med at få flere op i tid.

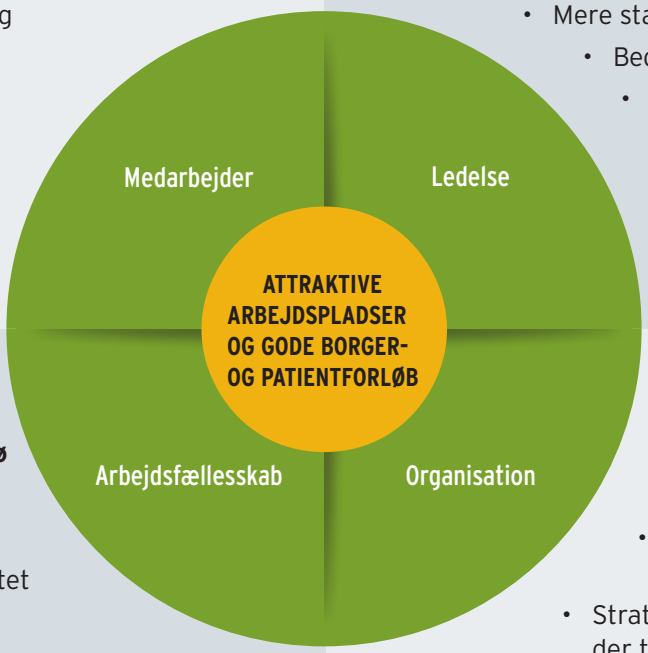
Erfaringer opnået ved at arbejde med at få flere op i tid

Medarbejderindflydelse på arbejdstid, opgaver og udviklingsmuligheder

- Fleksibilitet og forudsigelighed
- God balance ml. arbejde og privatliv
- Variation i opgaver og indhold
- Involvering i udvikling af arbejdspladsen
- Bedre trivsel

Nemmere at imødekomme medarbejderønsker og forventninger

- Større fleksibilitet i arbejdsplanlægning
- Mere stabil drift
- Bedre ressourceudnyttelse
- Anledning til at involvere medarbejderne
- Hjælp til nytænkning af opgaveløsningen
- Bedre ledertrivsel



Et stærkt arbejdsfælles-skab og et godt arbejdsmiljø for alle

- Gode relationer
- Rummelighed og fleksibilitet
- Kontinuitet
- Bedre faglig kvalitet og færre fejl
- Faglige udviklingsmuligheder

Bedre tilknytning og tiltrækning af medarbejdere

- Rette kompetencer til at løse kerneopgave
- Strategisk indsatser forankres så der tages højde for lokale rammer og behov
- God økonomi
- Overholdelse af lovgivning og aftaler.
- Større organisatorisk sammenhængskraft

Hvad har andre gjort, som I kan lade jer inspirere af?

Der er allerede gjort mange lokale erfaringer i arbejdet med arbejdstilrettelæggelse som en vej til at få flere op i tid og på fuldtid. For at overskueliggøre erfaringerne er de herunder grupperet i tre overordnede temaer, som supplerer hinanden. Alle er relevante at arbejde med for at lykkes med indsatsen.

De konkrete eksempler på, hvad andre har gjort, er ikke en opskrift til, hvordan I skal gøre, men kan måske inspirere jer til at jeres egen vej.

Tema 1: Løbende dialog om behovet for udvikling og nytænkning

Krav og forventninger til løsning af kerneopgaven ændrer sig løbende – og derfor er der også løbende behov for tilpasninger i måderne at tilrettelægge arbejdet på. Personalegruppens sammensætning og medarbejdernes ønsker og behov ændrer sig også over tid. Derfor må I kontinuerligt arbejde med udvikling af den gode arbejdstilrettelæggelse i dialog med medarbejdere og samarbejdspartnere.

Med afsæt i erfaringer fra forskellige arbejdspladser, kommer her en række eksempler, I kan anvende i jeres drøftelser:

- Tal om både problemer, potentialer og idéer - og lyt aktivt og løbende til medarbejderne.
- Afdæk alle perspektiver i den helhedsorienterede tilgang ved at indsamle relevant data som for eksempel resultater fra den seneste medarbejdertrivselsundersøgelse (MTU), samt data om vikarforbrug og overarbejde.
- Opsøg dialogværktøjer baseret på helhedsperspektivet – hav fokus på målet, der kan løfte dialogen og hjælpe jer til fokusere på det I gerne vil opnå sammen.
- Kortlæg, hvilke opgaver som skal løses hvornår på døgnet, fx gennem afholdelse af workshop. Find ud af om der er behov for anderledes prioritering af ressourcerne, og om der kan skabes bedre sammenhæng i opgaveplanlægningen.
- Få et klart billede af de økonomiske konsekvenser ved ændringer i arbejdstider og overvej at få hjælp fra økonomiafdelingen.
- Inddrag afdelingsledelsen/chefer og sikre et fælles ansvar i hele organisationen.
- Vær åben for nye ideer og hav ikke alle svar på forhånd. Nye idéer kommer ofte fra medarbejderne og de, der planlægger vagterne.
- Afprøv noget nyt i en periode og evaluer efterfølgende med brug af helhedsperspektivet. Kommuniker om udviklingsarbejdet, følg løbende op og involver relevante samarbejdspartnere.

Refleksionsspørgsmål

- Hvordan arbejder vi løbende med udvikling af arbejdstilrettelæggelsen med afsæt i fælles viden?
- Hvad kendetegner barrierer på vores arbejdsplads?
- Er der perspektiver, vi mangler at afdække og lytte til i udviklingsarbejdet?
- Er der data, vi skal have indsamlet, og hvem skal involveres i dialogen?

"Jeg var bekymret for økonomien, hvis alle ville op i tid – nu har jeg nogle forskellige scenarier på, hvad det vil koste, og kan drøfte det med min chef løbende."

Line, personaleleder

Tema 2: Gode rammer og medarbejder-indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen

Gode rammer for arbejdstilrettelæggelsen kan bidrage til et godt arbejdsmiljø med stærke arbejdsfællesskaber og høj medarbejdertrivsel. Rammesætningen skal tydeliggøre medarbejdernes muligheder for indflydelse på egen vagter, og så vidt muligt imødekomme medarbejdernes ønsker om fleksibilitet og balancen mellem arbejde og fritid.

Nedenfor er konkrete eksempler fra arbejdspladser, I kan bruge som inspiration i jeres drøftelser om flere op i tid og på fuldtid:

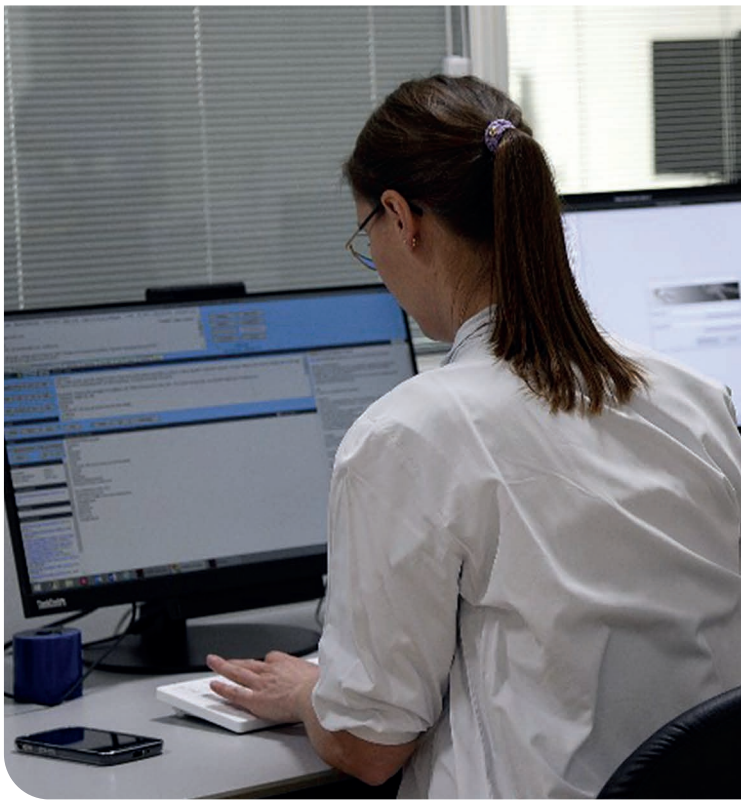
- Foretag evaluering af medarbejdernes timetal (ansættelsesbrøk), f.eks. under medarbejderudviklingssamtaler (MUS).
- Giv mulighed for midlertidigt at øge arbejdstiden, fx i en prøveperiode på tre måneder – og indgå midlertidige aftaler om deltidsansættelse. Evaluer løbende.
- Brug TRIO til at drøfte indsatser om fuldtid og arbejdstilrettelæggelse – og inddrag både vagtplanlægger og medarbejdere fx i arbejdsgrupper og på personalemøder.
- Vær tydelig på indflydelsesmulighederne og tal om det fælles ansvar for at få vagtplanen til at gå op.
- Fælles politikker for ferie og frihed, der skaber ensartethed på tværs af afsnit.
- Brug ønskeplaner - og klæd medarbejderne på til at arbejde med det.
- Udarbejd fælles spilleregler, som kan medvirke til at skabe fleksibilitet. Få talt om, at fx byt af vagter forudsætter et helhedsperspektiv.
- Skab trygge rum for dialog om forskellige ønsker og behov, som kan ændre sig over tid.
- Afprøv nye individuelle mødetider og vagtlængder.
- Hav fokus på deling af vagtarbejde mellem medarbejderne og opgavefordeling på tværs af vagter.

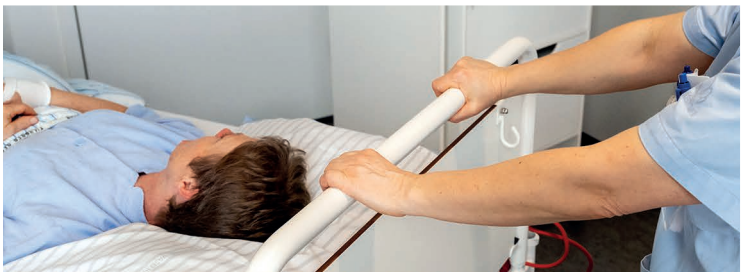
Refleksionsspørgsmål

- Hvordan skaber vi gode rammer for vagtplanlægning og medarbejderindflydelse på egen arbejdstid?
- Hvornår drøfter vi ansættelsesbrøk med medarbejderne?
- Hvordan er fordelingen af opgaver i vagterne på vores arbejdsplads?

"Jeg har overvejet at gå op i tid, men jeg er nervøs for hvordan det hænger sammen derhjemme."

Mette, medarbejder





Tema 3: Fleksibilitet, forudsigelighed og gennemsigtighed i vagtplanlægningen

Vagtplanlægningen skal sikre, at de rette kompetencer er til stede på rette tid og sted. Gode processer omkring den daglige planlægning af mødetider og vagtarbejde er centrale for at medarbejderne kan få indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejdstider, kan planlægge deres fritid og bliver forstyrret mindst muligt i sin fritid. Det har både betydning for arbejdsmiljøet og kvaliteten i opgaveløsningen at sætte gode hold omkring opgaverne, og at samarbejdet fungerer i og uden for afdelingen.

Nedenfor er konkrete eksempler fra arbejdspladser, I kan bruge som inspiration i jeres drøftelser:

- Hav fokus på tæt sammenspil mellem leder, vagtplanlægger og medarbejdere – særligt når de forskellige hensyn i planlægningen er svære at forene, og der skal træffes hurtige beslutninger.
- Skab gennemsigtighed gennem klare aftaler, fx om at alle melder ind også på ledige vagter og tal om de forskellige hensyn, der skal udvises til kollegaer, borgere og patienter, når I har svært ved at få planerne til at gå op.
- Udvikl mere robuste vagtplaner ved at evaluere på de historiske planer og reager, når I de samme udfordringer gentager sig - overvej om der er behov for at tænke nyt.
- Udarbejd og udgiv vagtplaner for længere tidsperioder.
- Vær opmærksom på varierende opgaver og match af kompetencer og krav til opgaveløsningen.
- Hav fokus på løbende kommunikation - sørg for at deadlines og procedurer er meldt tydeligt og benyt jer af fx nyhedsbreve, infoskærme og et fast punkt på personalemøde om vagtplanlægningen.
- Årshjul kan sikre struktur og forudsigelighed i processerne.
- Faste weekendrul kan skabe balance og retfærdighed.

Refleksionsspørgsmål

- Hvordan samarbejder vi om vagtplanlægning i hverdagen, så vi sikrer fleksibilitet, forudsigelighed og mulighed for indflydelse på egne vagter?
- Hvilken spilleregler og forventninger har vi til hinanden i vores afdeling/afsnit – og lykkes vi med at få planen til at gå op?
- Hvordan får vi en god dialog, når vi ikke kan få planerne til at gå op – og er vi nysgerrige på, hvordan vi kan få forskellige ønsker og behov til at gå op på nye måder?

"Vi ændrede et personalemøde til en workshop om arbejdstilrettelæggelse og havde stationer med de fire perspektiver."

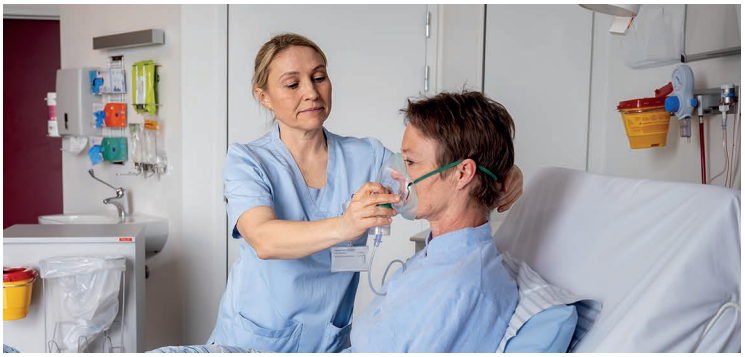
Anne, tillidsrepræsentant

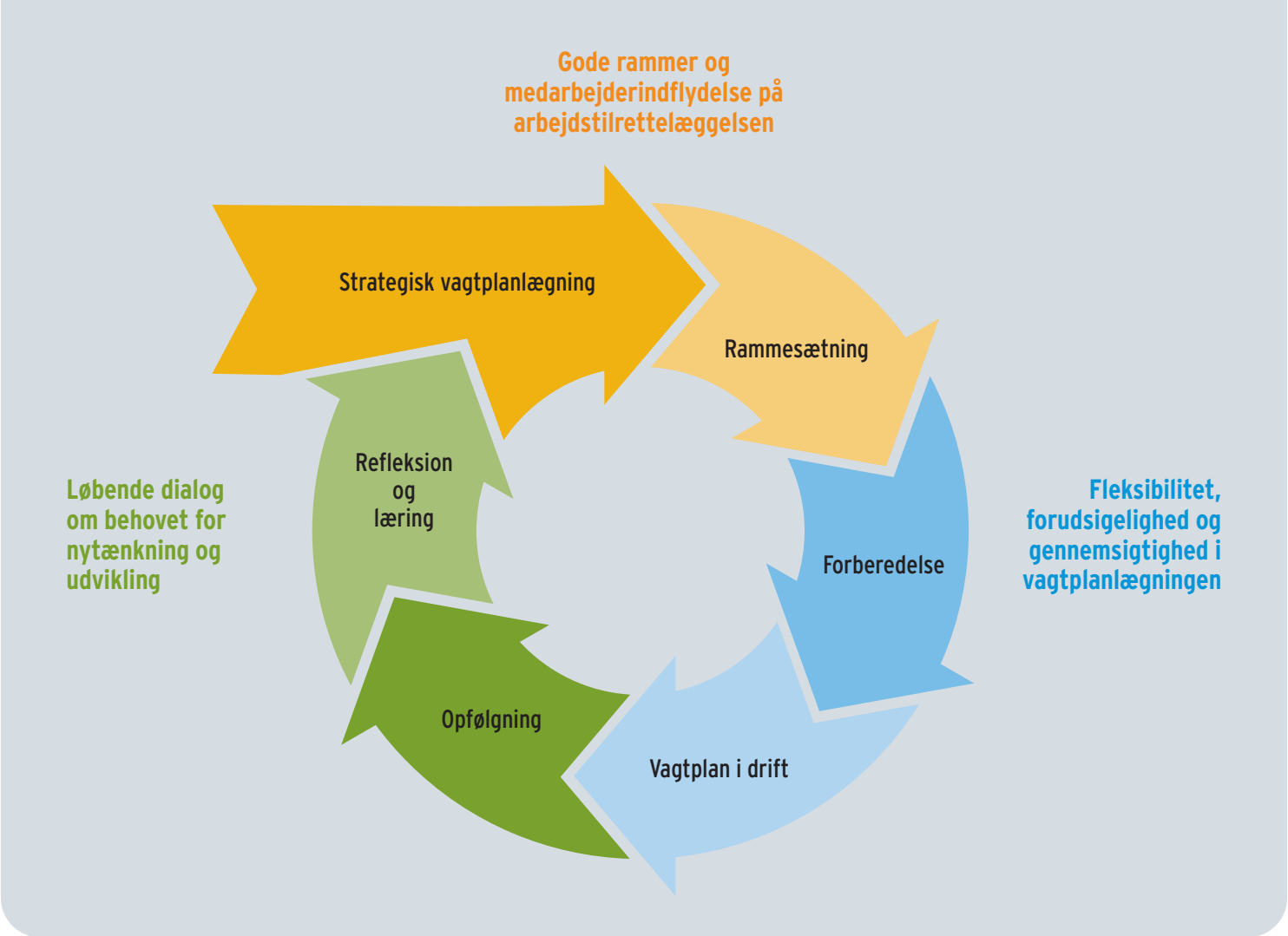
Find jeres vej

I modellen nedenfor kan I se, hvordan man kan arbejde procesorienteret med løbende udvikling af god arbejdstilrettelæggelse på arbejdspladserne, som en integreret del af driften. De tre temaer omhandler forskellige trin i en kontinuerlig proces, hvor der afprøves og evalueres på nye løsninger.

Et godt sted at starte er at få undersøgt nærmere, hvilke typer af barrierer, der fylder mest og få drøftet succeskriterierne for indsatsen. Overvej hvad der kendetegner de største barrierer. Er det "plejer-kulturen" på arbejdspladser, der spænder ben? Er det vagtstrukturer, uklare rolle- og ansvarsfordelinger og forudsætninger for den daglige planlægning, der skal kigges nærmere på? Eller måske praktiske forhold som f.eks. krav til arbejde på forskellige matrikler, transportudfordringer og parkeringsforhold?

Og vær tålmodig; arbejdstilrettelæggelse har længe fulgt faste rutiner. Måske skal jeres arbejdsplads ud i en længere proces, hvor I sammen får belyst barrierer og potentialer som fælles afsæt for at prøve noget af.





SAMMEN OM
udvikling af
de regionale
arbejdspladser

Region Syddanmark