

M.B.C.

Evaluering af ”*En fremtid med fuldtid*”

RESUMÈ

Udarbejdet af Moos-Bjerre Consultants

Marts 2026



Forhandlings
fællesskabet



Om Evalueringen

Formålet med evalueringen har været at undersøge, hvordan indsatsen "En fremtid med fuldtid" har virket, og hvordan den er blevet implementeret og omsat i kommunernes arbejde med at øge arbejdstiden blandt medarbejdere. Evalueringen har også undersøgt, hvilke faktorer, der er afgørende for succes, og hvilke der skaber barrierer for indsatsens virkning. Evalueringen har desuden til formål at identificere virkningsfulde tilgange, som kan inspirere den videre praksis. Evalueringen er udarbejdet af analysevirksomheden MBC mellem september 2025 og januar 2026.

Evalueringen er baseret på et kvalitativt datagrundlag med udgangspunkt i 7 dybdegående casestudier blandt kommuner, der har deltaget i indsatsen på ét eller flere af fire fagområder: ældre- og sundhedsområdet, dagtilbudsområdet, socialområdet samt rengøringsområdet. De deltagende kommuner er udvalgt på baggrund af dokumenterede eller oplevede positive erfaringer med indsatsen med henblik på at identificere virkningsfulde tilgange.

I hver kommune er der fokus på ét fagområde, også selvom kommunen har deltaget på flere områder. Arbejdspladser og fagområder, der alene har deltaget i indsatsens første runde, er ikke inkluderet, da indsatsen gennemgik væsentlige forandringer fra første til anden runde. Evalueringen bygger på interviews med 82 ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og projektledere fordelt på de 7 kommuner, dokumentanalyse samt en spørgeskemaundersøgelse blandt projektledere i 30 kommuner. Ved udvælgelsen af de syv casekommuner er der taget højde for geografisk spredning, variation i kommunestørrelse og fagområder, samt at de udvalgte kommuner har oplevet succes med indsatsen

Resultater

Nedenfor præsenteres evalueringens 7 hovedkonklusioner, som tilsammen giver et overblik over evalueringens vigtigste indsigter.

- 1. Indsatsen fungerer som igangsætter. Samtidig skal den varige forandring skabes kommunalt og lokalt:** Evalueringen viser, at indsatsen fungerer som en vigtig katalysator for dialog, fælles sprog og afprøvning af nye løsninger på fuldtidsdagsordenen. Indsatsen skaber rum for refleksion og udvikling, som mange arbejdspladser ellers ikke ville have prioriteret. Samtidig peger kommunerne på, at varige forandringer bredt i kommunerne forudsætter, at kommunerne selv forankrer løsningerne i strategier, ledelse og daglig praksis.
- 2. Når indsatsen implementeres aktivt og med engagement, opnås konkrete og mærkbare virkninger for de deltagende arbejdspladser:** Når kommuner og arbejdspladser går 'all-in' og arbejder målrettet og engageret med indsatsen, opnås konkrete og mærkbare virkninger. Evalueringen peger på øget timetal, styrket arbejdsmiljø, reduceret vikarforbrug og højere kvalitet i opgaveløsningen gennem større kontinuitet og faglig ro. Resultaterne viser, hvad der er muligt, når indsatsen prioriteres lokalt, og illustrerer et betydeligt potentiale for udbredelse.
- 3. Relevansen af indsatsen opleves høj, når indsatsen kobles til kommunernes eksisterende dagsordener og indsatser:** Indsatsen opleves som mest meningsfuld, når den tænkes sammen med kommunernes øvrige strategier, reformer og politiske prioriteringer. Sammenhæng til fx trepartsaftalen, ældrereformen og fleksibilitetsdagsordenen opleves at styrke både relevans og ejerskab. Evalueringen viser, at koordinering og sammentænkning anses for afgørende for, at løsninger kan prioriteres og implementeres på længere sigt.

4. **Gensidig positiv påvirkning mellem øget arbejdstid, fleksibilitet og arbejdsmiljø:** Evalueringen viser, at et godt arbejdsmiljø og fleksible løsninger er afgørende for, at medarbejdere oplever øget arbejdstid som attraktiv. Mange arbejdspladser har haft succes med at øge timeantallet gennem et fokus på at styrke trivsel, samarbejde og kvalitet i opgaveløsningen. Samtidig peger flere på, at øget arbejdstid også bidrager positivt til arbejdsmiljøet gennem bedre tid til opgaver, større ro og øget faglig tilfredshed.
5. **Ledelsesopbakning og projektlederfunktion er kritiske faktorer for et opnå en virkning:** Tydelig prioritering fra topledelse og chefniveau har været central for at skabe fremdrift og legitimitet omkring indsatsen. Samtidig har en dedikeret projektleder spillet en vigtig rolle i at sikre systematik, opfølgning og koordinering på tværs af organisationen. Evalueringen viser, at disse forudsætninger er mindst lige så afgørende som de konkrete værktøjer, indsatsen stiller til rådighed.
6. **Resultaterne varierer på tværs af fagområder – på rengøringsområdet har virkningen af indsatsen dog været begrænset:** Indsatsen har haft væsentlig virkning på ældre- og socialområdet, hvor opgaver og arbejdstider giver større fleksibilitet. På dagtilbudsområdet ses positive resultater på samme niveau, men strukturelle rammer opleves i højere grad begrænsende. På rengøringsområdet har indsatsen haft mere begrænset virkning, da det opleves at arbejdets organisering gør, at løsninger har været svære at realisere på kort sigt.
7. **Medarbejdernes engagement og bred interessentinddragelse er et fundament for succes:** Evalueringen viser, at de mest holdbare løsninger udvikles tæt på praksis gennem aktiv inddragelse af medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledelse. Når løsninger udvikles i fællesskab, skabes ejerskab og motivation, som er afgørende for implementeringen. Samtidig peger evalueringen på, at tidlig inddragelse af relevante interessenter mindsker modstand og styrker forankringen.

Anbefalinger

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

1. **Understøt forankring af indsatsen politisk og strategisk i kommunerne:** Styrk koblingen af fuldtidsdagsordenen til kommunens politikker, strategier og reformspor i både kommunikation og tilrettelæggelse, og forankr indsatsen på øvre ledelsesniveau for at styrke prioritering, udbredelse og langtidsholdbarhed.
2. **Mobiliser tydelig ledelsesopbakning i hele ledelseskæden og styrk herigennem handlerummet lokalt:** Det vurderes hensigtsmæssigt at sætte stort fokus på at sikre, at kommunernes øvre ledelseslag og mellemledere forstår værdien af indsatsen, er motiveret for og kommunikerer tydeligt, at deres organisationer skal arbejde med dagsordenen. Herved skabes rammer for prioritering og handlerum lokalt.
3. **Understøt lokale ledere til større tryk i økonomistyring:** Det vurderes særligt relevant at lokale ledere på arbejdspladserne understøttes i arbejdet med at styre og formidle i relation til de økonomiske problemstillinger, der følger implementeringen og omstillingen til øget arbejdstid.

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