

Leif E. Moland og Per Schanche

---

## **Lang vei mot heltidskultur**

Evaluering av tre pilotprosjekter  
i Bodø kommune



**Fafo-rapport**  
2019:08



Leif E. Moland og Per Schanche

## **Lang vei mot heltidskultur**

Evaluering av tre pilotprosjekter i Bodø kommune

Fafo-rapport 2019:08

© Fafo 2019  
ISBN 978-82-324-0499-5  
ISSN 2387-6859

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>6</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>14</b>
Bakgrunn for prosjektet.....	14
Gjennomføring og metode .....	24
<b>2 Tiltak og erfaringer fra tre pilotenheter</b> .....	<b>27</b>
Beskrivelse av tiltakene i korte trekk .....	27
<b>3 Presentasjon av tre pilotenheter</b> .....	<b>32</b>
Vollsletta 10.....	32
Hjemmetjenesten Sentrum .....	41
Sølvsuper helse- og velferdssenter .....	50
Pilotene sett under ett .....	63
<b>4 Økonomiske virkemidler</b> .....	<b>75</b>
Økte økonomiske rammer .....	75
Høyere utgifter enn budsjettet i to piloter.....	77
Har de økonomiske virkemidlene fungert som ønsket? .....	84
<b>5 Gode og mindre gode prosesser</b> .....	<b>87</b>
<b>6 Konklusjoner og anbefalinger</b> .....	<b>92</b>
Svar på problemstillingene .....	92
Anbefalinger.....	95
<b>Aktuell litteratur</b> .....	<b>100</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>102</b>



# Forord

---

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen, partene i arbeidslivet og mange kommuner. Dette har også engasjert Bodø kommune. Med sitt pilotprosjekt for utprøving av tiltak som kan fremme heltidskultur, har Bodø kommune lagt et godt grunnlag for å jobbe videre med ambisjonen om å utvikle en heltidskultur i hele kommunen.

I rapporten presenterer vi resultater fra intervjuer med ledere, ansatte og tillitsvalgte ved de tre pilotenhetene Sølvsuper helse- og velferdssenter, Hjemmetjenesten Sentrum og Miljøtjenestene i Vollsletta 10. Takk til alle ledere, tillitsvalgte og ansatte som har stilt opp til intervjuer og bistått med turnusmateriell og andre opplysninger. Rapporten inneholder en del sitater fra intervjuer. Siden antall informanter er ganske lite og oversiktlig, har vi av personvern hensyn latt være å oppgi den sitertes rolle i kommunen.

Fafo og Agenda Kaupang har tidligere bistått Bodø kommune med utvikling av retningslinjer for heltidskultur og en kartlegging av heltid-deltidssituasjonen i kommunens helse- og velferdstjenester. Kartleggingen ble presentert i rapporten «Beskrivelse og analyse av nåsituasjonen for heltidskultur i Bodø kommune» i november 2016.

Rapporten er skrevet av Leif E. Moland og Per Schanche. Moland har hatt hovedansvaret for intervjumaterialet, turnusdetaljer og noe statistikk, mens Schanche har bearbeidet data fra Styringshjulet, fra regnskapet og budsjettet. Schanche har hatt hovedansvaret for kapittel fire, mens Moland har hatt ansvaret for de øvrige kapitlene.

Takk til Ketil Bråthen for kvalitetssikring av rapporten, og til Bente Bakken fra Fafo og Gunnar Sveen fra Bodø kommune for nyttige kommentarer til manuset.

Fafo/Oslo, mars 2019

Leif E. Moland og Per Schanche

# Sammendrag

---

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen, partene i arbeidslivet<sup>1</sup> og mange kommuner. Slik også for Bodø kommune, som i et enstemmig bystyrevedtak i 2015 slo fast at kommunen skulle iverksette omfattende tiltak for å utvikle en heltidskultur.

## **Evalueringens problemstillinger**

Rapporten evaluerer om bystyrets vedtak (jf. tekstboks 1) er gjennomført og om dette har ført til heltidskultur ved tjenestestedene Sølvsuper helse- og velferdssenter (heretter kalt Søvsuper), Hjemmetjenesten Sentrum og Miljøtjenestene i Vollsletta 10. I kapittel 2 presenteres ni tiltak. Disse kan deles i tre hovedgrupper:

Den ene gruppen består av turnustekniske tiltak knyttet til arbeidshagens lengde (langvakter), omfang av helgearbeid og grad av fleksibilitet. Den andre gruppen består av normering av bemanningen, vikarbruk, stillingsutlysninger, permisjonspraksis etc. Den tredje gruppen har med avlønning å gjøre. I Bodøs tilfelle er dette først og fremst tilleggslønn for økt arbeid i helgene. Evalueringens problemstillinger er som følger:

- 1 Hvilke virkemidler har de tre pilotenhetene innført?
- 2 Hvilke effekter har virkemidlene hatt for målet om flere heltidsstillinger?
- 3 Hvilke effekter har virkemidlene hatt på drift og arbeidsmiljø?
- 4 Hvordan oppleves pilotprosjektet av ledere, ansatte og tillitsvalgte?

## **Gjennomføring og metode**

For å evaluere virkemidlene som har vært prøvd ut og hvilke effekter de har hatt på målene om heltidskultur, god drift og godt arbeidsmiljø, har vi gjennomført intervjuer, analysert turnuser, regnskap og data fra Styrhuset og gjennomgått aktuelle dokumenter.

Høsten 2018 ble det først gjennomført 16 intervjuer med til sammen 35 ledere, ansatte og tillitsvalgte ved de tre tjenestestedene. Deretter ble det gjennomført fem intervjuer med ledere for tjenestene, ansatte med støttefunksjoner innen økonomi og turnusplanlegging, og prosjektlederen for heltidskulturprosjektet. Intervjuene hadde en varighet på 50–90 minutter.

Vi har videre studert ni ulike turnuser i detalj. Dette har vi gjort gjennom å ta for oss dokumenter vi fikk tilsendt av kommunen. Vi har gjennomgått stillingsstørrelser, heltidsandeler, vakanser, helgehyppighet, friperioder, vaktlengder, pauseinnslag, organisering av nattevakter og rekrutteringsstillinger, fordeling av ressurser i løpet av

---

<sup>1</sup> Introdusert i Moland og Bråthen (2012a). Første gang signert av partene i 2012 og revidert i 2015. Gjengitt og omtalt blant annet på KS' hjemmesider: <http://www.ks.no/heltidskultur>



døgnet og uken, grad av standardisering/variasjoner mellom de heltidsansatte i samme turnus, og bruk av ubunden tid.

Tall om stillingsstørrelser er hentet både fra PAI-registeret<sup>2</sup> og fra kommunens egne registre. Vi har også benyttet regnskapstall fra kommunen. Andre dokumenter som har vært benyttet, er bystyrevedtak, retningslinjer for heltidskultur, kommunedelplaner, notater og protokoller.

## Hovedfunn

### 1: Hvilke virkemidler har de tre pilotenhetene innført?

#### *Tiltaksgruppe én*

I tiltaksgruppe én har følgende turnustiltak tiltak vært prøvd ut:

- Langvakter på 12,5 timer hver fjerde helg og noen ukedager
- Langvakter hver fjerde helg 15 timer minus arbeidsfri
- Langvakter 12,5 timer hver fjerde helg
- Hinkehelg. Innebærer en ekstra helg ut over hver tredje helg i løpet av en turnusperiode
- Kombinasjon av langvakter og hinkehelg

#### *Tiltaksgruppe to*

I tiltaksgruppe to er følgende tiltak prøvd:

- Ressursbemanning. Innebærer en bemanningsøkning på 10 prosent
- Redusert vikarbudsjet
- Ressurstid/administrasjonstid. Dette er en form for ubunden tid

\* Stillingsutlysninger og permisjonspraksis er ikke regnet som pilottiltak

#### *Tiltaksgruppe tre*

I tiltaksgruppe tre om økonomiske incentiver er følgende tiltak prøvd ut:

- Heltidskulturtillegg for antall forhåndsavtalte helgetimer over 276 for dagvaktene
- Heltidskulturtillegg for antall forhåndsavtalte helgetimer over 360 for nattevaktene

#### *Konklusjon*

Tiltakene som er prøvd ut er i overensstemmelse med bystyrets bestilling.

### 2: Hvilke effekter har virkemidlene hatt for målet om flere heltidsstillinger?

Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper har økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 64 med 12 prosentpoeng, til 76. Dette utgjør en økning på ca. 20 prosent. Målet var 30 prosent.

I oktober 2018 lå Vollsletta 10 ca. 10 prosentpoeng over de to andre tjenestestedene. Det vil si at dersom Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper hadde ligget litt

---

<sup>2</sup> PAI-registeret (Personaladministrativt informasjonssystem) driftes av KS. Det bygger på opplysninger fra kommunesektoren om ansattes lønn, sykefravær, stillingskode og arbeidstid.

nærmere Vollsletta 10, så ville man ha nådd målet om en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 30 prosent.

Samtlige turnustiltak har hatt positiv effekt på målet om flere heltidsstillinger. Turnuser som inneholder flere helgetimer i året, har gjort det teknisk mulig å tilby hele stillinger til alle som har ønsket dette. Turnusen med langvakter helg og noen langvakter i ukedagene har de største stillingene. Dette er i tråd med forsøk fra andre kommuner (Moland & Bråthen 2012, Moland 2015).

Ressursbemanningen som har ført til at grunnbemanningen er økt med ca. 10 prosent, har gjort det lettere å etablere flere heltidsstillinger. Heltidskulturtillegget har økt de ansattes motivasjon til å jobbe mer helg, noe som har vært en forutsetning for å kunne etablere de nye heltidsstillingene.

Ressurstiden som er en form for ubunden tid, utgjør en liten del av den totale arbeidstiden (2–4 prosent). Deler av ressurstiden brukes til å dekke ledige vakter, blant annet i ferieperioder. Dette har også gjort det lettere å kunne tilby heltidsstillinger.

### **3: Hvilke effekter har virkemidlene hatt på drift og arbeidsmiljø?**

Tiltakene har ført til at helgevaktene gjennomføres med kvalifiserte medarbeidere som kjenner hverandre og brukerne. Langturnusen gir bedre planlagte og roligere vakter. Resultatet er at tjenestekvaliteten også er blitt bedre i helgene.

Nattevaktene på Sølvsuper framstår som et unntak. Her er arbeidsbelastningene økt som følge av tiltakene som er gjort for de dagansatte.

Økt grunnbemanning (ressursbemanning og ressurstid) kan redusere behovet for å leie inn vikarer. Et mål om at prosjektet skulle føre til en halvering av vikarbruken, er ikke nådd.

### **4: Hvordan oppleves pilotprosjektet av ledere, ansatte og tillitsvalgte?**

Ledere og ansatte som har fått ny turnus, er stort sett fornøyde. For enkelte har det vært svært viktig å få hel stilling og forutsigbar lønn. For de fleste har det vært fint å få bedre arbeidsmiljø i helgene, i tillegg til at de har fått økt lønn gjennom heltidskulturtillegget. Denne kombinasjonen av bedre arbeidsmiljø og økt lønn er det ingen som ønsker å gå tilbake fra.

Ansatte som jobber dagtid, bekrefter at arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten er blitt bedre. De mindre gode sidene ved prosjektet er først og fremst koblet til økonomi og styring, bruken av ressursbemanning og ressurstid, og til mangelfull involvering av nattevaktene. Stikkord er uklare begreper og organisasjonsforståelse.

Med solid toppforankring hos kommunens ledelse og hovedtillitsvalgte og flere års forarbeid, er det bemerkelsesverdig at implementeringen ble så hastverkspreget. Den lokale forankringen var svak, og det var utilstrekkelig med tid til å kvalitetssikre turnusene og få dem godkjent. Det praktiske arbeidet med å vurdere turnusen i lys av arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering, må også ha vært undervurdert fra sentralt hold.

For å låne begreper fra byggebransjen kan vi si at «prosjekteringsfasen» har vart i ca. to år. Dette er en rimelig periode for å planlegge et så krevende prosjekt. Over-

gangen fra prosjektering til implementering burde imidlertid hatt en «samhandlingsfase», der prosjekt- og prosjekteringsledelsen setter seg ned med entreprenøren og brukerne av de nye tiltakene, altså de lokale lederne og de ansatte. I samhandlingsfasen kan man sikre at prosjektets forutsetninger er forstått, og at tekniske tiltak både er forstått og gjennomførbare. Med tekniske tiltak sikter vi her til ulike turnusvarianter, ressursbemanning, ressurstid, bruk av ekstravakter og heltidskulturtiltak.

## **Anbefalinger**

Under har vi formulert åtte forslag til forbedringer:

### ***Forslag 1: Mer målrettet bruk av ressursbemanningen***

Det har vært en forutsetning at ressursbemanningen skal føre til redusert bruk av vikarer. Det mangler imidlertid en gjennomgang av hva som skal til for å klare dette. En vellykket ordning krever både gode rutiner og at rutinene blir fulgt opp. Slike rutiner har manglet. Et høyt vikarforbruk kan ha med innleierutiner og en lite fleksibel bruk av personalet å gjøre. Dette gjelder særlig på Sølvsuper. Ledere og ansatte bør ta en gjennomgang med sikte på å svare på spørsmål som:

Bør ressursene gå til øremerkede stillinger? Skal ressursene brukes på tvers av enheter? Skal de utføre spesielle oppgaver? Skal de gå på toppen av vanlig turnus? Brukes som brannkorps ved fravær? Skal det være noen få personer som innehar disse stillingene, eller skal ressursene spres slik at «alle» har enkelte vakter der de tar ressursbemanningsoppgaver? Kan ressursbemanningen også brukes til nattevaktoppgaver? Hvilke rutiner bør gjelde ved vakanser og innleie?

### ***Forslag 2: Utvide bruken av ressurstid***

Ressurstid er en form for ubunden tid. Begrepet er definert som ubundne timeverk som blir til overs fordi turnusen er mindre enn et normert ukeverk/årsverk. Disse timene kan brukes til å øke stillingsstørrelser og redusere innleie. Begrepsavklaringer vil kunne føre til en mer formålstjenlig bruk av ressursene. I dag utgjør ressurstiden stort sett litt over 1 time i uka. Kan den utvides for noen ansattegrupper? Bør ressurstid i større grad tas i bruk også blant deltidsansatte, slik at flere kan bidra til å redusere behovet for innleie?

### ***Forslag 3: Endringer i heltidskulturtilleggets størrelse og praksis***

Heltidskulturtillegget på 400 kroner per avtalt time over henholdsvis 276 og 360 timer for dagvakter og nattevakter, har hatt en motiverende effekt. Mange sier at tillegget var en forutsetning for å si ja til å jobbe mer i helgene. Nivået på 400 kroner er 250 kroner høyere enn det budsjettet bystyret ga tilsagn til 26.10.2017. De fleste lederne vi har intervjuet, mener at 400 kroner er unødig høyt. De ansatte vi har snakket med, er selvsagt fornøyd med beløpet, og sier at de ikke vil godta at ordningen blir fjernet. Vi har også sett at det er uenigheter om innslaget, der særlig nattevaktene har formidlet misnøye. Videre har det framkommet uenigheter om det er riktig at ansatte får utbetalt heltidskulturtillegget når de har sykefravær. I samband med dette har det også vært misnøye med at ansatte som blir bedt om å jobbe ekstra helg, ikke får heltidskulturtillegg når disse timene er over innslagsgrensen.

Vi mener derfor at følgende tre forhold bør diskuteres med de ansatte, og deretter eventuelt endres: For det første størrelsen på kronetillegget, for det andre innslaget for henholdsvis dagvakt- og nattevaktansatte, og for det tredje reglene for utbetaling av heltidskulturtillegg i forbindelse med sykefravær og ekstravaktjobbing.

Under intervjuene kom det også opp om heltidskulturtillegget (eller deler av det) skulle normaliseres ved å bli integrert i kommende års lønnsoppgjør. Da vil lønnsoppgjøret også få en profil som i større grad gjenspeiler kommunens ambisjoner om å utvikle en heltidskultur. Det vil si at istedenfor generelle kronetillegg, bør en større andel av lønnsveksten legges til arbeid på tidspunkter som styrker bemanningen på vakter som det i dag er vanskelig å dekke med kvalifisert arbeidskraft. Samtidig unngår man at heltidskulturtillegget framstår en ekstra utgift.

#### ***Forslag 4: Vakanser og innleieprosedyrer***

Målet om å halvere bruken av ekstravakter er på langt nær nådd. Tiltakene for å få til dette er sammensatte. Bedre bruk av ressursbemanning og ressurstid er to forhold vi har nevnt. Reduksjon av sykefraværet er et annet moment, men dette mener vi ligger utenfor prosjektets kontroll.

#### ***Forslag 5: Bedre økonomistyring***

Samsvar mellom bemanning og rammer er en forutsetning for en økonomi i balanse. Da må det også være en forståelse for hvordan ressursbemanningen inngår i helheten. Dette forholdet bør utredes som del av den foreslåtte gjennomgangen av bruken av vikarer og ekstrahjelp ved Sølvsuper.

Våre informanter forteller at det er behov for ytterligere innsparinger for helse og omsorg. Økonomiske overskridelser vil gjøre det vanskelig å videreføre de økonomiske virkemidlene som er brukt for å stimulere til heltidskultur. Bedre økonomistyring vil kunne gjøre det lettere å bruke disse virkemidlene.

Nivået på heltidstillegget ligger høyt. Dersom det er vanskelig å videreføre nivået innenfor kommunens økonomiske rammer, kan det være verdt å vurdere å videreføre tillegget på et lavere nivå. En avvikling av tilskuddet vil kunne tolkes som at mer arbeid i helgene ikke lenger er viktig. I praksis er mer arbeid i helgene et av de viktigste tiltakene for å etablere større stillinger og en heltidskultur med bedre tjenestekvalitet.

#### ***Forslag 6: Bedre bruk av variablene i Styrhuset***

Styrhuset kan gi lederne i Bodø kommune informasjon om den månedlige utviklingen av sentrale styringsindikatorer innen økonomi, sykefravær, tjenester og andre forhold. Indikatorene bygger på data fra kommunens ulike systemer. Sammenliknet med andre kommuner, har Bodø kommet langt med å lage slike indikatorer. Indikatorene for gjennomsnittlig stillingsstørrelse og bruken av vikarer og overtid er relevante indikatorer for å følge om utviklingen av heltidskultur går i riktig retning. Det er imidlertid ikke nok at slike indikatorer finnes. De må også brukes i den løpende styringen av driften.

Våre informanter forteller at de bruker informasjonen om den månedlige utviklingen av de økonomiske variablene. Ingen av våre informanter har imidlertid brukt

informasjonen om stillingsstørrelser. Vår gjennomgang avdekket også feil i dataene som var lagt inn. Disse feilene er nå rettet opp.

Vi anbefaler at det blir etablert rutiner for hvordan disse styringsindikatorne skal følges opp i lederlinjen. Rutinene bør også omfatte oppfølgingen av bruken av vikarer og ekstrahjelp. For disse styringsindikatorne kan det dessuten være hensiktsmessig å etablere mål om ønsket utvikling. Rutinene kan bidra til å sikre at utviklingen går som planlagt.

#### ***Forslag 7: Nattevaktens arbeidsbelastninger***

Som følge av langvakter for dagansatte, har nattevaktene på flere avdelinger på Sølvsuper fått utvidet arbeidstid og flere oppgaver. Det er særlig flere oppgaver og utvidet arbeidstid om morgenen som har skapt den økte belastningen for nattevaktene. Dette har ført til søvnproblemer, dels i form av en lengre innsovningsperiode, og dels ved at hvileperioden er forkortet. Det siste gjelder særlig for dem som har familiemedlemmer som kommer tidlig hjem på ettermiddagen. Tiltak som kan bedre nattevaktens restitusjon framstår som viktig, både for den enkelte nattevakt og for enhetenes samlede arbeidsmiljø.

#### ***Forslag 8: Alle må involveres, ikke bare de interesserte***

I bestrebelsene med å justere virkemidler og finne organisatoriske løsninger som bidrar til at virkemidlene fremmer målsettingene om heltids- og kompetansekultur, mindre innleie osv., er det viktig at alle berørte involveres. Både heltids- og deltidsansatte, dagvakt- og nattevaktansatte, «ressursbemanningsansatte», «langvaktansatte», «hinkehelgansatte» og ansatte som verken får heltidskulturtillegg eller går ressursvakter – alle må trekkes med i arbeidet med å finne nye løsninger. Det er ikke tilstrekkelig at bare de som er med på et tiltak er tilfredse, hvis ikke de som er rundt også er tilfreds med løsningen.

#### ***Kulturoppgaven er den største utfordringen***

Det første halvåret med praktiske tiltak ute i pilotenhetene, har vist at tiltakene har hatt en viss effekt på målene om større stillinger og mer kompetanse ut til brukerne. Vollsletta 10 har klart å etablere en organisering med høy andel heltidsansatte. De fleste av de åtte andre pilotenhetene har, på tross av omfattende tiltak, et godt stykke igjen.

Kommunen har fått med seg den delen av de ansatte som selv har ønsket å jobbe mer, og med det har man kommet nesten halvveis til målet for pilotdeltakerne. Når deltidsansatte som «bare vil jobbe litt» og dessuten har det kontraktfestet, får fortsette med dette, blir det umulig å utvikle en heltidskultur, i alle fall på kort og mellomlang sikt.

Det neste skrittet for å få med flere, krever en omfattende innsats med kunnskapsformidling og holdningsbearbeiding hos både ledere og ansatte i tillegg til det Bodø

har gjort så langt. Dette vil kreve en betydelig større innsats enn de tekniske virkemidlene som er beskrevet i denne evalueringen. Det fører for langt å beskrive hvordan dette kan gjøres.<sup>3</sup>

Dernest må arbeidet med å lyse ut hele stillinger videreføres. En sammenlikning av stillingsutlysninger høsten 2016 og 2018, viser at kommunen har gjort store endringer. I 2016 var utlysninger av deltidsstillinger dominerende. I 2018 er heltidsstillinger blitt det normale. Da blir en av utfordringene å få søkere som også vil ta hele stillingen, og ikke bare deler av den.

---

<sup>3</sup> Vi har i rapporten referert til Fredrikstad kommune flere ganger. Dette er så langt vi kjenner til den kommunen som har nedlagt størst arbeid med å skape forutsetninger for at kommunen kan ta «det andre skrittet» på vei mot heltidskultur.

# Abstract

---

Full-time employment as the normal in the municipal sector has been a goal for the government, workers and employers organizations, as well as numerous municipalities over the last two decades. This is also the case for Bodø municipality which have tested the following initiatives in some selected pilot units:

- Long work shifts
- More work on weekends
- Bonus wages on weekends
- Increased staffing
- Flexible shifts
- Less use of temporary workers

This report describes the initiatives and evaluates how they have been implemented, how the initiatives have affected the working environment and service quality, and whether they have led to more full-time employment.

This is the first Fafo report that finds that the use of long work shift in home nursing care on weekends may lead to some of the same quality benefits seen in other service areas such as better work environment and quality services.

# 1 Innledning

---

## Bakgrunn for prosjektet

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen<sup>4</sup>, partene i arbeidslivet<sup>5</sup> og mange kommuner. Slik også for Bodø kommune, som i et enstemmig bystyrevedtak i 2015 slo fast at kommunen skulle iverksette omfattende tiltak for å utvikle en heltidskultur.

Dette er fulgt opp i samfunnsdelen av kommuneplanen 2018–2030, hvor det heter at «Utvikling av heltidskultur er nødvendig for å møte kompetanse- og ressursbehovet».

Bodø har flere bystyrevedtak om å øke antall hele stillinger og redusere omfanget av uønsket deltid. I februar 2009 ble det vedtatt et pilotprosjekt som skulle avskaffe ufrivillig deltid. I 2014 fikk administrasjonen mandat til å gjennomføre et prosjekt

kalt «Uønsket deltid», som blant annet skulle øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse med 30 prosent og redusere vikarbruken med 70 prosent.<sup>6</sup> Heltid-deltidsproblematikken har med andre ord hatt stor oppmerksomhet i Bodø i en årrekke. Det har imidlertid ikke vært så lett å gjennomføre tiltak som kan bidra til å nå de nevnte målene.

### **Tekstboks 1: Bodø bystyres vedtak i 2015:**

1. Utvikling av en heltidskultur i Bodø kommune skal følge hovedavtalens formål som er å skape høy tjenestekvalitet gjennom samarbeid og medbestemmelse.
2. Utvikling av en heltidskultur i Bodø kommune skal sørge for at alle brukere av det kommunale tjenestetilbudet skal få like gode tjenester alle dager i uka hele året.
3. Utvikling av en heltidskultur i Bodø kommune skal fremmes ved å tilby medarbeidere i Bodø kommune et lokalt heltidskulturtillegg, det innføres ressursbemanning og det er et krav at det utarbeides robuste bemanningsplaner. Innføring av heltidskultur i Bodø kommune er beregnet til 24,6 mill. kr.
4. Innføring av redusert gjennomsnittlig arbeidstid pr uke øker kostnaden ved innføring av heltidskultur med 17 mill. kr til totalt 41,7 mill. kr. Innføring av dette tiltaket vurderes senere når en evaluerer effekten av heltidskulturtillegget og ressursbemanning.
5. Sølvsuper Helse og Velferdssenter, Hjemmetjenesten Sentrum og Vollsletta 10 er «piloter» for utvikling av heltidskultur i Bodø kommune i forhold til innføring av en ressursbemanning. Det innføres et heltidskulturtillegg for alle virksomheter i Bodø kommune. En antatt årlig kostnad på 14,6 mill. kroner vurderes innarbeidet i økonomiplanen 2018-2022.
6. Utvikling av en heltidskultur i Bodø kommune krever tilrettelegging av lokale prosesser. Det er behov for 1,5 mill. kroner i prosjektmidler i 2018. Prosjektmidler vurderes innarbeidet i økonomiplanen 2018-2022.
7. Bystyret ber om underveisevaluering.

---

<sup>4</sup> Samarbeidsavtalen om programmet «Saman om ein betre kommune» mellom KMD, Unio, YS Kommune, LO Kommune, Akademikerne og KS, vedlegg, 18.03.2011. Se Moland 2015. Meld. St. 29 (2010-2011).

<sup>5</sup> Introduert i Moland og Bråthen (2012a). Første gang signert av partene i 2012 og revidert i 2015. Gjengitt og omtalt blant annet på KS' hjemmesider: <http://www.ks.no/heltidskultur>

<sup>6</sup> Saksframlegg til bystyret datert 19.05.2014. Arkivnummer 2010/2151.



I 2016 gjennomførte Bodø kommune en kartlegging av heltidsandeler, stillingsprosenter, vikarbruk, vakanser, overtid, sykefravær m.m. I tillegg ble det gjennomført en spørreundersøkelse om lederes og ansattes holdninger til arbeidstid, tilstedeværelse, tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og drift (Agenda Kaupang 2016). I 2017 lagde kommunen retningslinjer for heltidskultur. Samtidig vedtok kommunestyret enstemmig et framlegg fra rådmannen om premissene for utprøving av tiltak.<sup>7</sup> I 2018 iverksatte kommunen pilotforsøk ved de tre tjenestestedene Sølvsuper helse- og velferdssenter, Hjemmetjenesten Sentrum og Miljøtjenestene i Vollsletta 10, som til sammen utgjør ni turnusenheter. Det siste året har disse tjenestestedene prøvd ut nye arbeidstidsordninger som skal bidra til større stillinger, økt kompetanse hos de ansatte og bedre tjenestekvalitet. De ulike virkemidlene som er tatt i bruk har først og fremst vært rettet inn mot å få fast ansatte til å jobbe flere helgetimer i løpet av et år.

### **Evalueringens problemstillinger**

Rapporten evaluerer om bystyrets vedtak (jf. tekstboks 1) er gjennomført, og om disse har ført til heltidskultur ved tjenestestedene Sølvsuper helse- og velferdssenter (heretter kalt Sølvsuper), Hjemmetjenesten Sentrum og Miljøtjenestene i Vollsletta 10. I kapittel 2 presenteres ni tiltak. Disse kan deles i tre hovedgrupper: Den ene gruppen består av turnustekniske tiltak knyttet til arbeidshagens lengde (langvakter), omfang av helgearbeid og grad av fleksibilitet. Den andre gruppen av tiltak består av normering av bemanningen, vikarbruk, stillingsutlysninger, permisjonspraksis etc. Den tredje gruppen av tiltak har med avlønning å gjøre. I Bodøs tilfelle er dette først og fremst tilleggslønn for økt arbeid i helgene. Evalueringens problemstillinger er som følger:

- 1 Hvilke virkemidler har de tre pilotenhetene innført?
- 2 Hvilke effekter har virkemidlene hatt for målet om flere heltidsstillinger?
- 3 Hvilke effekter har virkemidlene hatt på drift og arbeidsmiljø?
- 4 Hvordan oppleves pilotprosjektet av ledere, ansatte og tillitsvalgte?

### **Heltidsandeler og stillingsprosenter i Bodø de siste 15 årene**

De siste 15 årene har andelen heltidsansatte<sup>8</sup> i helse- og omsorgssektoren i landets kommuner ligget stabilt på ca. 23 prosent (KS-PAI-registeret<sup>9</sup>). De siste to årene har heltidsandelen økt med 2,1 prosentpoeng, til 25,4 prosent. 318 kommuner har hatt en framgang. Denne er i gjennomsnitt på 3,7 prosentpoeng. 108 kommuner har hatt en tilbakegang. Denne er i gjennomsnitt på -0,7. Vi vet fra tidligere at kommunene i Nord-Norge og større kommuner ligger over gjennomsnittet (Moland & Lien 2013). Det kommer også fram av det utsnittet av kommuner som er tatt med i figur 1.1. Det

---

<sup>7</sup> Saksframlegg 2017/17194 fra rådmannen datert 22.09.2017.

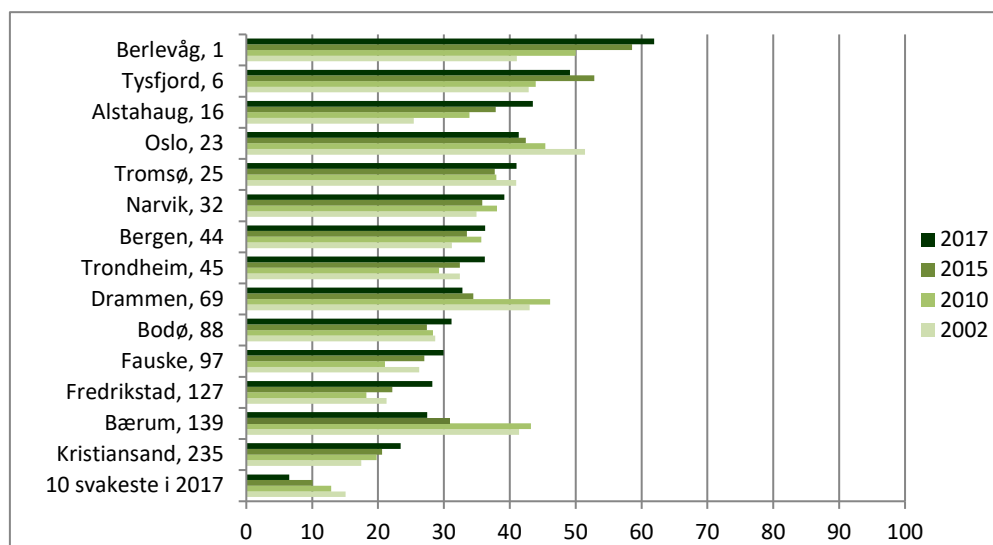
<sup>8</sup> Med heltidsansatt menes ansatte som jobber i 100 prosent stilling.

<sup>9</sup> Her refererer vi til PAI-registeret (Personaladministrativt informasjonssystem). Dette er et register som driftes av KS, og som bygger på opplysninger fra kommunesektoren om ansattes lønn, sykefravær, stillingskode og arbeidstid.

mest påfallende i denne figuren er at flere av de største kommunene har hatt en betydelig tilbakegang de senere årene. Størst framgang registrerer vi hos Alstadhaug og Berlevåg.<sup>10</sup>

Basert på PAI-tallene hadde Bodø i 2017 en heltidsandel blant sine ansatte i pleie- og omsorgstjenestene<sup>11</sup> på 31,1 prosent. Når vi rangerer kommunene etter andel heltidsansatte, kommer Bodø i 2017 på 88. plass blant norske kommuner. Det er en liten framgang fra året før.

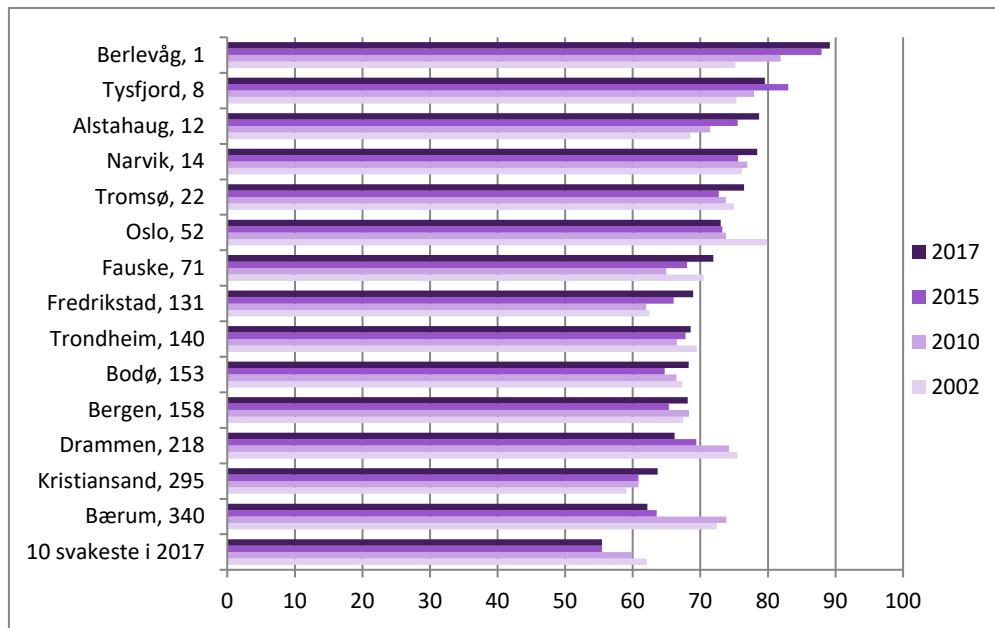
Figur 1.1 Andel heltidsansatte helse- og omsorgssektoren<sup>12</sup> 2002-2017 i blant annet Bodø kommune. Tallene bak hver kommune viser til plassering på nasjonal ranking av 426 kommuner. Kilde: KS/PAI.



Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i helse- og omsorgssektoren i alle landets kommuner var i 2017 på ca. 66 prosent (se figur 1.2). Også her ser vi en tilbakegang hos en del av de store kommunene, og en klar framgang hos kommunene Berlevåg og Alstad. I Bodø lå gjennomsnittlig stillingsprosent på ca. 68.

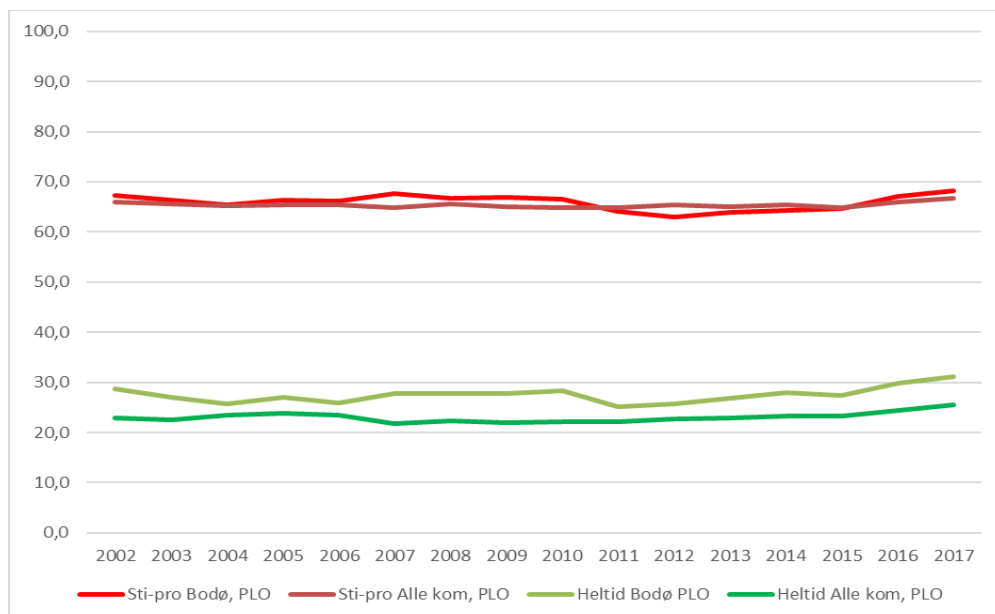
<sup>10</sup> Berlevåg er den kommunen i Norge som har flest heltidsansatte i pleie- og omsorgssektoren. Alstadhaug er den nordlandskommunen som har størst framgang i arbeidet med større stillinger.  
<sup>11</sup> Som pleie- og omsorgstjenester regnes i denne sammenhengen sykehjemstjenester, hjemmebaserte tjenester og botjenester til psykisk utviklingshemmede. Ledere er holdt utenfor.  
<sup>12</sup> Tallene er fra de tre tjenesteområdene institusjonstjenester (sykehjem), hjemmebaserte tjenester og bo- og miljøtjenester (til funksjons- og utviklingshemmede).

Figur 1.2 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse helse- og omsorgssektoren i et utvalg kommuner. Kilde KS/PAI.



I figur 1.3 vises den årlige utviklingen i heltidsandeler og stillingsstørrelse i Bodø fra 2002 til 2017 sammenliknet med tallene for samtlige kommuner. Når det gjelder heltidsandeler, ser vi at Bodø hele tiden har ligget en del over gjennomsnittet av alle kommuner. Når det gjelder stillingsstørrelse, er forskjellen mellom Bodø og de andre kommunene mindre. Det store bildet er at det er små bevegelser. Men utviklingen etter 2015 viser en viss vekst i heltidsandeler og stillingsstørrelser både i Bodø og i landet for øvrig.

Figur 1.3 Utviklingen av heltidsandeler og stillingsstørrelse i Bodø fra 2002 til 2017 sammenliknet med tallene for samtlige kommuner.



## Stillingsstørrelser og heltidsandeler i flere sektorer

Pilotenhetene som startet sine tiltak i februar 2018, er alle fra helse- og omsorgssektoren. Siden Bodø kommune har som mål å etablere heltidskultur i hele kommunen, tar vi med statistikk som viser utviklingen i noen av de andre sektorene. Ikke overraskende er heltidsandeler og stillingsstørrelser lavest i helse og omsorg. Mer bemerkelsesverdig er det at tallene har sunket ganske mye i barnehagene. Mens 2/3-deler av de ansatte jobbet heltid for 15 år siden, gjør kun halvparten av det nå. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse er redusert med 11 prosentpoeng. Grunnskolen har hatt motsatt utvikling.

Tabell 1.1 Heltidsandeler i ulike sektorer i Bodø kommune 2002 til 2017. Kilde: PAI.

Heltidsandeler	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PLO	28,7	26,9	25,7	27,0	26,0	27,8	27,8	27,7	28,3	25,2	25,7	26,8	28,1	27,4	29,8	31,2
Barnehage	66,2	61,7	56,2	59,3	56,5	58,6	64,0	61,8	64,9	52,3	50,6	50,5	52,1	48,1	48,9	50,4
Grunnskole	46,4	41,0	60,9	64,1	62,0	63,9	65,4	66,4	67,0	59,6	58,2	59,7	57,6	61,6	62,1	64,7
Hele kommunen	49,0	48,6	51,7	53,3	51,5	53,2	52,4	52,4	53,4	53,3	52,5	53,9	53,4	53,2	55,2	57,6

Stillingsprosent	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PLO	67,4	66,4	65,4	66,4	66,2	67,6	66,8	66,8	66,5	64,1	63,0	63,9	64,3	64,7	67,1	68,3
Barnehage	86,3	83,9	81,5	83,6	81,7	82,6	85,0	84,7	86,1	76,6	75,5	74,6	74,6	73,8	74,3	75,3
Grunnskole	78,6	76,8	84,9	85,9	85,5	86,5	85,9	86,9	86,5	82,9	81,5	81,8	80,7	82,7	84,0	85,3
Hele kommunen	77,1	77,4	79,1	79,8	79,0	79,9	78,9	78,8	79,2	79,2	77,9	78,7	77,9	78,4	80,4	81,7

## Bodø kommunes egne heltids- og deltidstall

I 2016 var gjennomsnittlig stillingsstørrelse for Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper på 64 prosent.

Tabell 1.1 Årsverk og personer for pleie og omsorgstjenestene i Bodø kommune i 2016 og 2018 for besatte og ubesatte stillinger og ulike deler av tjenesten.

	Årsverk i turnus			Personer i turnus			Gjennomsnittlig stilling		
	I turnus	Vakant	Besatt	I turnus	Vakant	Besatt	I turnus	Vakant	Besatt
<b>2016</b>									
Hjemmetjenesten Sentrum	55,2	4,9	50,2	86	11	75	64,1 %	44,7 %	67,0 %
Sølvsuper, Bølgen	17,3	1,3	16,1	28	5	23	61,9 %	25,4 %	69,9 %
Sølvsuper, Mellombølgen	26,8	1,0	25,8	40	2	38	67,1 %	51,0 %	67,9 %
Sølvsuper, Kortbølgen	27,3	1,4	26,0	44	4	40	62,1 %	34,5 %	64,9 %
Sølvsuper, Langbølgen	26,8	0,8	26,0	42	4	38	63,7 %	18,8 %	68,4 %
I alt (utenom Vollsletta 10)	153,4	9,3	144,1	240	26	214	63,9 %	35,9 %	67,3 %
<b>2018</b>									
Hjemmetjenesten Sentrum	58,4			79	3	76	74 %		
Sølvsuper, Bølgen	19,0			27	2	25	70 %		
Sølvsuper, Mellombølgen	29,9			37	2	35	81 %		
Sølvsuper, Kortbølgen	30,3			39	3	36	78 %		
Sølvsuper, Langbølgen	28,6			41	2	39	70 %		
Vollsletta 10	25,7			31	1	30	83 %		
Alle pilotene	191,9			254	13	241	76 %		
<b>Endring 2016-2018</b>									
Hjemmetjenesten Sentrum	3,2			-7	-8	1	10 %		
Sølvsuper, Bølgen	1,7			-1	-3	2	8 %		
Sølvsuper, Mellombølgen	3,1			-3		-3	14 %		
Sølvsuper, Kortbølgen	3,0			-5	-1	-4	16 %		
Sølvsuper, Langbølgen	1,9			-1	-2	1	6 %		
Vollsletta									
I alt (utenom Vollsletta 10)	12,8			-17	-14	-3	12 %		

## Bodø versus PAI

Når vi sammenlikner PAI-tall med kommunenes egne tall, er det vanlig at PAI-tallene er litt lavere. Dette skyldes gjerne at Fafos bearbeidende PAI-tall ikke har med ledere (som vanligvis jobber heltid). Det kan også skyldes utvalgsforskjeller i statistikken. PLO i Fafos bearbejdede PAI-tall består av ansatte i institusjonstjenester (sykehjem), hjemmebaserte tjenester og tjenester til funksjonshemmede/psykisk utviklingshemmede som ikke er en del av de to første gruppene. Kommunenes egne tall har ofte med litt flere tjenester i det de definerer som pleie og omsorg, helse og omsorg, helse, sosial og omsorg eller helse og velferd.<sup>13</sup> Noen kommuner holder studenter og ekstravakter som har de minste stillingene utenfor statistikken. Det kan også være ulik praksis ved føring av ansatte som har flere stillinger i og utenfor kommunen. I Fafos PAI-tall regnes en som har flere deltidsstillinger internt i en kommune som heltidsansatt hvis summen av stillingene er 100 prosent. Hvis en person f.eks. har 80 prosent

<sup>13</sup> Dette gjelder ikke for tabell 1.2 som kun dekker pilotene.

stilling i én kommune og 40 prosent stilling i en annen kommune eller i en helt annen virksomhet, vil vedkommende bli registrert med to deltidsansettelser, selv om summen er over 100 prosent. For kolleger og brukere vil denne personen framstå som deltidsansatt på de ulike arbeidsplassene, selv om vedkommende lønnsmessig jobber fullt og vel så det. I enkelte kommuner som er opptatt av heltidskultur og «pene» tall, vil denne personen bli registrert som heltidsansatt. I Fafos bearbejdede PAI-tall benyttes avtalt stillingsstørrelse. Det vil si den stillingsstørrelsen som er avtalt med kommunen og som er grunnlaget for fast lønn. Dette kan avvike fra «eiet stilling»<sup>14</sup>. Dersom en kommune i egen statistikk opererer med *eiet* stilling i stedet for *avtalt* stilling, vil kommunens tall bli noe høyere enn PAI-tallene. Fafos har nylig foretatt en analyse av forholdet mellom eiet og avtalt stilling blant ansatte i Drammen kommune. Her fant vi at ansatte som regner seg som heltidsansatte og deltidsansatte og som er fornøyd med stillingsstørrelsen, i gjennomsnitt eier en stilling som er et par prosentpoeng høyere enn den avtalte stillingsstørrelsen.

En ytterligere feilkilde ligger i registrering av vikarer, pensjonister og midlertidig ansatte. Disse skal nå meldes inn til KS, men de skal ha spesielle koder som skiller dem fra fast ansatte. Dersom kommunene koder disse feil, vil de kunne komme inn i den ordinære statistikken og trekke heltidsandeler og stillingsstørrelser ned.<sup>15</sup> Se for øvrig B-rundskriv 200-2018.<sup>16</sup>

## Nattevakter

I PAI-tallene er nattevaktene inkludert. Slik vil det også være når et helt tjenesteområde/en etat ses under ett. Nattevaktene er også inkludert i beregningsgrunnlaget for Vollsletta 10. I tallmaterialet fra Hjemmetjenesten Sentrum er nattevaktene holdt utenfor. Det samme gjelder for mange andre pilotprosjekter der tjenestestedet er evaluert. Det gjaldt i evalueringen av langvakter i Bergen kommune (Moland & Bråthen 2012b) og i mange av eksemplene fra programmet «Ufrivillig deltid» (Moland 2015). Dette skjer fordi nattevaktene ofte ikke er med i det aktuelle turnusprosjektet som dagvaktene prøver ut. Nattevakter går gjerne i deltidsstillinger på mellom 50 og 75 prosent. Heltidsandeler og stillingsprosent som rapporteres uten nattevakter, blir derfor vanligvis ganske mye høyere. Som vi skal se senere i denne rapporten, er dette bildet mer sammensatt blant pilotenhetene i Bodø kommune.

---

<sup>14</sup> «Eiet stilling» er den stillingen man ansettes i. Det kan være en full stilling. På et tidspunkt velger den ansatte å redusere stillingen til f.eks. 80 prosent, men uten å si fra seg de 20 prosentene som inngår i eiet stilling. I praksis kan en person eie en full stilling en årrekke, men samtidig ha avtale om en annen stillingsstørrelse.

I Fredrikstad kommune ligger gjennomsnittlig eiet stilling ca. 5 prosentpoeng høyere enn gjennomsnittlig fast avtalt stilling.

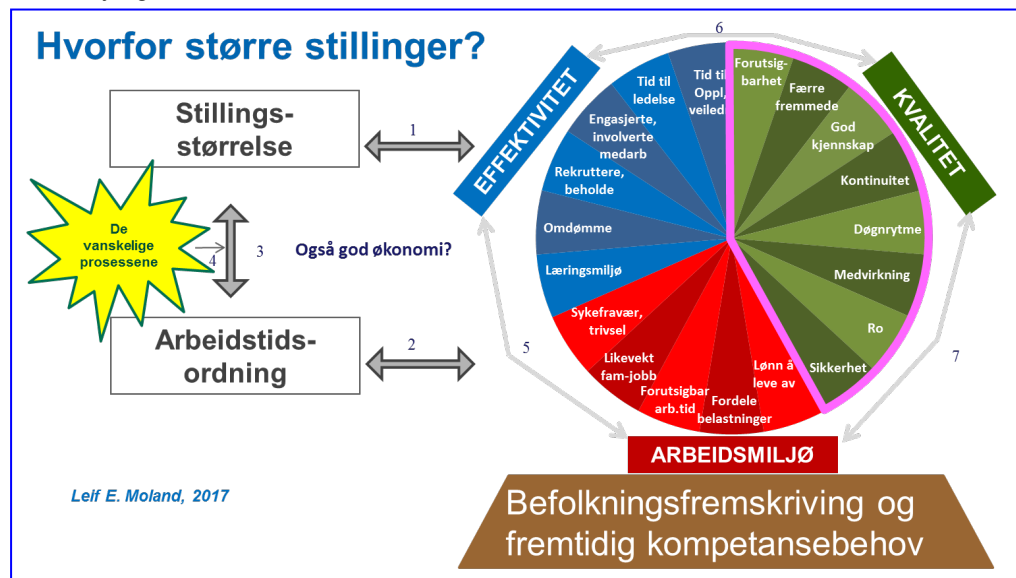
<sup>15</sup> Ekstravakter og overtidarbeid fører til at mange deltidsansatte i realiteten jobber mye mer enn stillingsstørrelsen tilsier. En undersøkelse blant helsefagarbejdere viste at de deltidsansatte i gjennomsnitt jobbet ca. ett ukeverk ekstra i måneden (Moland & Gautun 2002).

<sup>16</sup> <http://www.ks.no/contentassets/7f5547e63fe14714beb16cba8d7ed49b/datainnsamling-pai-2018/15-01573-3-b-rundskriv-200-2018---rettledning-og-koder.pdf>

## Hvorfor er større stillinger så viktig?

Inntil for få år siden var heltid-deltidsproblematikken først og fremst fokusert rundt spørsmålet om ufrivillig deltid og ansattes behov for et fullverdig ansettelsesforhold. Ansatte burde tilbys en stilling som ga full lønn, fulle pensjonsrettigheter, forutsigbar arbeids- og fritidstid m.m. (Moland 1994, Moland 2015). Temaet ble typisk profilert 8. mars og 1. mai under paroler om en anstendig arbeidsgiverpolitikk. Så sent som i perioden 2011–2014 finansierte Arbeids- og sosialdepartementet i samarbeid med partene en nasjonal satsning på tiltak for større stilling, som de kalte «Ufrivillig deltid». I løpet av denne programperioden endres oppmerksomheten fra reduksjon av ufrivillig deltid til utvikling av heltidskultur. Dette perspektivet følges opp av Kommunal- og moderniseringsdepartementet og partene i det nasjonale programmet «Sammen om en bedre kommune». Av innholdet i bystyrevedtak og prosjektbeskrivelser ser vi at Bodø kommune også har endret perspektiv på heltid-deltidsproblematikken de siste årene.

Figur 1.4 Forholdet mellom arbeidstid og stillingsstørrelse, og effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.<sup>17</sup>



Begrunnelsene for å utvikle en heltidskultur er beskrevet i en rekke arbeider de siste årene (se f.eks. Moland & Bråthen 2012a, Moland 2015, Ingstad m.fl. 2016, Moland & Gautun 2002, Moland & Andersen 2007). Forventede effekter av større stillinger på tjenestekvalitet, tjenesteeffektivitet og arbeidsmiljø er oppsummert i figur 1.4 («heltidshjulet»). Figuren er utviklet på basis av forskning og erfaringer fra flere sektorer de siste 20 årene. Figur 1.4 er hentet fra evalueringen av lærings- og utviklingsnettverket «Ufrivillig deltid» (Moland 2015:94). Den består av et kakediagram som

<sup>17</sup> Bodø kommune har brukt heltidshjulet i mange av sine rapporter og innstillinger. De benytter fortsatt en versjon fra 2012 som ikke har med «Sikkerhet». Denne variabelen kom inn i figuren i 2013 i forbindelse med evalueringen av programmet «Ufrivillig deltid», da vi begynte å se sammenhengen mellom høyt nærvær, god kjennskap til rutiner og sikkerhet både i driften og for brukere.

inneholder åtte kvalitetsvariabler som er rettet mot bruker (grønn), fem arbeidsmiljøvariabler som er rettet mot de ansatte (rød), og seks effektivitetsvariabler (blå) som i større eller mindre grad også er en forutsetning for gode tjenester og et godt arbeidsmiljø.

Stillingsstørrelse påvirker i seg selv variablene i kakediagrammet. Det gjør også enkelte arbeidstidsordninger. I tillegg vet vi at enkelte arbeidstidsordninger genererer mange små stillinger, mens andre åpner for flere store stillinger (Moland & Bråthen 2012a).

Virksomheter som har mye deltid vil kunne forvente en rekke forbedringer langs de dimensjonene som er trukket opp i figur 1.4 dersom de klarer å få opp stillingsstørrelsen og velge en turnus som er bedre egnet for å oppnå dette. Enkelte turnuser har også vist seg å ha gode effekter både på stillingsstørrelse der dette er et mål, og på flere forhold ved rekruttering, drift og arbeidsmiljø (Moland 2015).

For arbeidstaker kan resultatet bli mer forutsigbar arbeidstid og fritid, mer forutsigbar lønn, bedre fordeling av arbeidsoppgaver, økt trivsel og kanskje redusert sykefravær. Tjenestestedet vil kunne få styrket omdømme, lettere rekruttering av kompetent arbeidskraft, sterkere fagmiljøer, mer selvstendige medarbeidere, mindre vikarbruk, mer stabil arbeidskraft. For brukerne i helse- og omsorgstjenestene (helse og omsorg) har en også dokumentert en rekke kvalitetsgevinster.

Tidligere undersøkelser innenfor helse- og omsorgssektoren har dokumentert at kontinuiteten i arbeidet påvirkes negativt ved at mange arbeider deltid (Moland & Bråthen 2012a og b, Moland 2015, Agenda Kaupang 2016, Ytreland 2017, Olberg & Pettersen 2015, Ytreland 2014, Engbråten 2015, Abbedissen & Mannsverk 2016).<sup>18</sup> For pilotene i Bodø forventer derfor vi at større stillinger vil bidra til økt kontinuitet i tjenestene.

I figur 1.4 er kakediagrammet plassert på en sokkel som viser til det framtidige kompetanse- og arbeidskraftsbehovet som følger av et økende tjenestebehov både i den eldre og yngre del av befolkningen. Ved å omforme deler av deltidsreserven til heltidsarbeid og få flere timeverk ut av hver ansatt, og samtidig få bedre og flere tjenester ut av hvert årsverk, vil kommunene lettere kunne møte den framtidige etterspørselen etter tjenester.

I Bodø kommune og omegn (som de fleste andre steder i landet) er det begrenset med tilgjengelige fagressurser. Det framholdes av ledere i kommunen at det særlig er vanskelig å rekruttere sykepleiere. Som det framgår av sitatet under, kan en løsning være å redusere sykepleieroppgavene. Uansett hvilke løsninger kommunen prøver ut, vil økt bruk av reservearbeidskraften være viktig for ivareta befolkningens behov for helse- og omsorgstjenester. Da framstår heltidskulturprosjektet med tiltak for større stillinger som et viktig forsøk på å ta i bruk mer av den kompetansen som allerede befinner seg i regionen. En av informantene sa det slik:

Vi sliter med å skaffe sykepleiere, noe som henger samme med at det er for få sykepleiere til å dekke det samlede behovet til sykehuset og kommunen. Mangelen vil trolig bli større i årene som kommer. En mulig løsning kan være å bruke

---

<sup>18</sup> En del av disse studiene framhever langvaktens betydning for tjenestekvaliteten. Turnuser med langvakter har vanligvis flere heltidsansatte og ansatte i store deltidsstillinger enn de tradisjonelle turnusene.

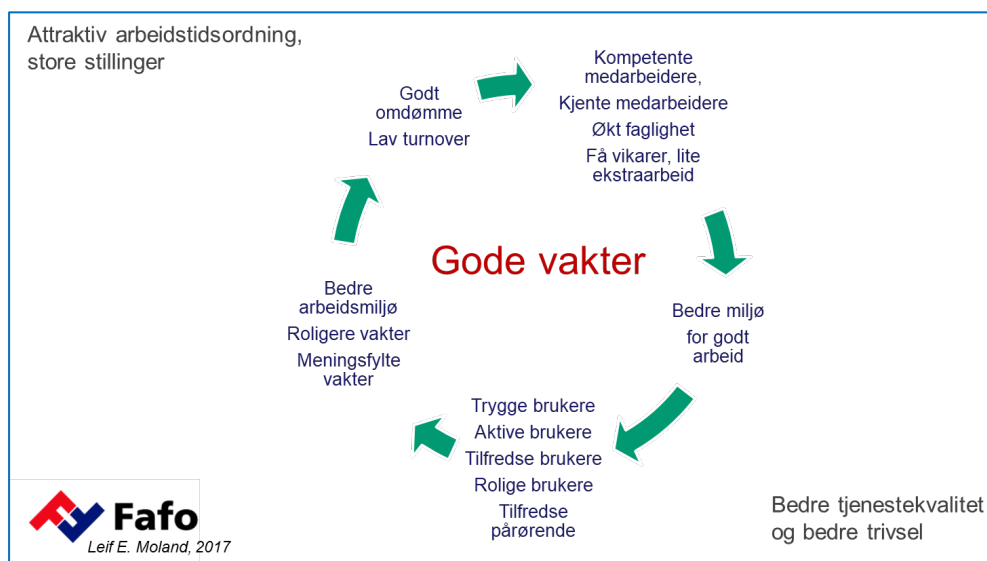


sykepleiere bare til sykepleiefaglige oppdrag. Da tenker jeg på tekniske ting, kreft, samarbeid med sykehus, fastlege og apotek mv.

### Mindre slitsomt hvis alle har store stillinger

I evalueringer av effekter i kjølvannet av tiltak med arbeidstidsordninger der de ansatte overveiende jobber heltid og der de små deltidsstillingene er borte, fant Fafo tjenestesteder som var kommet inn i det vi kan omtale som en «god sirkel» (Moland 2015, Moland m.fl. 2016). Poenget er kort fortalt at tjenestesteder med høyt nærvær (lite deltid, tilnærmet en ansatt per årsverk), kan komme inn i en slik sirkel (figur 1.5) med stabile og kompetente ansatte som kjenner hverandre og brukerne, og som kan jobbe rasjonelt og gi gode tjenester til brukerne. Brukertilfredsheten styrker i sin tur arbeidsmiljøet. Vikarbruken er minimal, og enheten er blitt lettere å lede. Også andre undersøkelser har dokumentert at heltid og stabilt personale fører til bedre tjenesteavvikling og mer ro, noe som i sin tur reduserer belastningene på de ansatte. De vanligste eksemplene finner en ved bruk av lange vakter (Moland & Bråthen 2012b, Ingstad 2016) og der det er faste ansatte i helgene (Moland 2015). Siden dette er i tråd med intensjonene for de tre pilotforsøkene i Bodø kommune, er det interessant å se om de klarer å oppnå disse effektene. Spenningen er særlig knyttet til de hjemmebaserte tjenestene og om de vil klare å unngå at langvakter blir ensbetydende med noe som minner om doble vakter.

Figur 1.5 Gode vakter. Den gode sirkelen.



## Når har man heltidskultur?

Den såkalte heltidskulturen er et mye brukt begrep blant aktørene i kommunesektoren<sup>19</sup> (jf. Heltidserklæringen<sup>20</sup>. Deltid som norm er et annet begrep som brukes nesten synonymt av en del norske kommuner. Når heltid er normen,<sup>21</sup> så betyr det at tjenestestedet i all hovedsak lyser ut heltidsstillinger og ansetter i hele stillinger, og at deltidsstillingene blir mindre vanlig. Heltidskultur som begrep betegner noe kommunene vil oppnå, men hittil er det knapt noen som har definert det, verken teoretisk eller operasjonelt. Jensen m.fl. (2014) bruker begrepet heltidskultur både med og uten anførselstegn, uten å beskrive det noe nærmere. Deltidskultur betegner arbeidsteder med mange deltidsansatte (Kitterød 2010), så da må heltidskultur presumptivt være arbeidsteder med mange heltidsansatte.

Ingstad har foreslått at heltidskultur foreligger når mer enn halvparten av de ansatte jobber heltid (2016a:17). Dette er i tilfelle å anse som en svak heltidskultur. I sin undersøkelse om heltid og deltid i Nord-Norge versus landet for øvrig, fant Moland og Lien (2014) ingen kommuner med heltidskultur (innenfor helse- og omsorgssektoren). Enkelte finnmarkskommuner var imidlertid i nærheten. Dette bygger på en vurdering av at kommuner med en heltidsandel på rundt 50 prosent ikke kan karakteriseres ved å bruke begrepet heltidskultur. Særpreget for denne sektorens arbeidstidsorganisering er heller at den favner alle stillingsstørrelser fra ca. 2 til 100 prosent og ulike varianter av ønsket og uønsket arbeidstid.

Forutsetningen for Bodø kommunes heltidskulturprosjekt er at en organisering med færre ansatte per årsverk skal gi bedre tjenestekvalitet, sterkere fagmiljøer og en mer effektiv drift. Fra kommunens perspektiv framstår deltidskulturen som lite rasjonell: den svekker deres evne til å løse sitt oppdrag som tjenesteyter.

## Gjennomføring og metode

For å evaluere hvilke virkemidler Sølvsuper helse- og velferdssenter, Hjemmetjenesten Sentrum og Miljøtjenestene i Vollsletta 10 har prøvd ut, hvordan de har gjort det og hvilke effekter ulike tiltak har hatt på målene om heltidskultur, god drift og godt arbeidsmiljø, har vi gjennomført intervjuer, analysert turnuser, regnskap og andre styringsdata og gjennomgått aktuelle dokumenter.

---

<sup>19</sup> Her sikter vi blant annet til «Nytt Blikk»-programmene i regi av KS, og de nasjonale programmene «Ufrivillig deltid» og «Sammen om en bedre kommune».

<sup>20</sup> Heltidserklæringen ble første gang undertegnet av KS, Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund og Delta i 2013. Den er senere blitt fornyet i 2015 og 2018. Erklæringen, retningslinjene og andre verktøy er omtalt på hjemmesidene til KS: <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/heltid/>

<sup>21</sup> I Hovedtariffavtalen (HTA) mellom Landsorganisasjonen i Norge (LO) og KS for perioden 1. mai 2012–30. april 2014 kapittel 1, fellesbestemmelser, § 2 punkt 2.3.1, heter det at «Det skal som hovedregel tilsettes i full stilling.» I 2013 lyste Trysil kommune ut 10 deltidsstillinger. Fagforbundet mente at minst en av disse burde vært utlyst som hel stilling. Trysil kommune mente at deres behov ble dekket av deltidsstillingene, og etterkom ikke kravet fra Fagforbundet. Uenigheten ble prøvd for arbeidsretten høsten 2016. Dommen, som ble avsagt 20.12.16, ga Trysil kommune medhold. Trysil kommune er for øvrig blant de kommunene med høyest heltidandel. I 2016 jobbet 31,1 prosent av de ansatte i helse- og omsorgssektoren heltid.

## Kvalitative intervjuer

Den 17. september 2018 ble det gjennomført intervjuer med ledere, ansatte og tillitsvalgte ved Hjemmetjenesten Sentrum. Neste dag gjorde vi det samme med representanter for Sølvsuper helse- og velferdssenter. Deretter hadde vi tilsvarende intervjuer med leder og ansatte ved Vollsletta 10 den 19. september 2018.

Vi har gjennomført 16 intervjuer med til sammen 35 personer. Fire er blitt intervjuet to ganger. Virksomhetslederne ble intervjuet individuelt. For hvert tjenestested ble de andre lederne intervjuet i grupper. Vi hadde også egne gruppeintervjuer med ansatte. Ved to av tjenestestedene ble de tillitsvalgte intervjuet i grupper. Ved det tredje stedet intervjuet vi avdelingsleder og tillitsvalgt sammen. Hvert intervju varte i 50–80 minutter. Vi har også hatt uformelle samtaler og et møte med medlemmer fra styringsgruppen og arbeidsgruppen for prosjektet. Disse samtalene er ikke benyttet som data i denne evalueringen, men var viktige for å bygge opp vår forståelse av oppdraget.

Resultatene fra evalueringen presenteres separat for hver av de tre virksomhetene. Siden utvalgene er små, har vi valgt å presentere intervjuer uten å oppgi om det er en ansatt, en leder eller en tillitsvalgt som er sitert. Det er ganske uvanlig å gjøre det på denne måten, men denne gangen valgte vi dette av personvern hensyn.

Tabell 1.3 Antall informanter fordelt på 11 intervjuer i september og ett i november 2018.

Sektor	Ledere	Tillitsvalgte	Ansatte	Sum
Pilot 1: Hjemmetjenesten Sentrum	5	2	4	11
Pilot 2: Sølvsuper helse- og velferdssenter	4	2	8	14
Pilot 3: Vollsletta 10, (miljøtjeneste)	2	2	4	8
Sum	11	6	16	33

Den 16. oktober ble det gjennomført fem intervjuer med ledere for tjenestene, ansatte med støttefunksjoner innen økonomi og turnusplanlegging, og prosjektlederen for heltidskulturprosjektet. Intervjuene varte mellom 60 og 90 minutter.

Tabell 1.4 Antall informanter fordelt på 5 intervjuer i oktober 2018.

Sektor	Ledere	Tillitsvalgte	Ansatte	Sum
Pilot 1: Hjemmetjenesten Sentrum	1			1
Pilot 2: Sølvsuper helse- og velferdssenter	1			1
Pilot 3: Vollsletta 10 (miljøtjeneste)	2			2
Andre: Prosjektleder og støttefunksjoner	1		3	4
Sum	5	0	3	8

## Gjennomgang av turnuser

Vi har studert ni ulike turnuser i detalj. Dette har vi gjort gjennom å ta for oss dokumenter vi fikk tilsendt av kommunen. Vi har gjennomgått stillingsstørrelser, heltidsandeler, vakanser, helgehypighet, friperioder, vaktlengder, pauseinnslag, organisering av nattevakter og rekrutteringsstillinger, fordeling av ressurser i løpet av døgnet

og uka, grad av standardisering/variasjoner mellom de heltidsansatte i samme turnus og bruk av ubunden tid.

### **Data fra Styrhuset og regnskapstall**

«Styrhuset» er verktøy som skal bidra til mer helhetlig styring for Bodø kommune. Det inneholder informasjon fra fagsystemene. Siden høsten 2016 har Bodø kommune lagt inn flere variabler som belyser



heltidskultur. Dette kan for eksempel være stillingsstørrelse, heltidsandeler, vikarbruk, kompetanse hos de fast ansatte, faktisk kompetanse på vaktene og overtidsbruk. Her kan kommunen få informasjon om utviklingen på månedsbasis både for pilotenhetene som er omfattet av forsøket og for de andre enhetene.

I denne evalueringen har vi kun brukt stillingsstørrelse og heltidsandeler i tillegg til regnskap- og budsjettall fordelt per måned for perioden 2016 til 2019, som grunnlag for våre analyser. Resultatene har gitt grunnlag for en mer detaljert analyse av utviklingen i ulike lønssystemer enn det som kan gjøres med basis i data fra Styrhuset alene.

### **Aktuelle dokumenter**

Aktuelle dokumenter for evalueringen er bystyrevedak, retningslinjer for heltidskultur, kommunedelplaner, notater og protokoller, samt ulike turnusoppsett.

## 2 Tiltak og erfaringer fra tre pilotenheter

---

### Beskrivelse av tiltakene i korte trekk

Tiltakene i dette forsøket kan deles i tre hovedgrupper. Den ene gruppen består av turnustekniske tiltak knyttet til arbeidsdagens lengde, omfang av helgearbeid og grad av fleksibilitet. Disse tiltakene er, som vi skal se i det videre, en forutsetning for å kunne tilby større stillinger. Den andre gruppen av tiltak består av normering av bemanningen, vikarbruk, stillingsutlysninger, permisjonspraksis etc. Den tredje gruppen av tiltak har med avlønning å gjøre. I Bodøs tilfelle er dette først og fremst tilleggslønn for økt arbeid i helgene.

I saksframlegg 2017/17194 fra rådmannen datert 22.09.2017 til bystyret, la man følgende til grunn for pilotforsøkene i heltidsprosjektet:

- «Et lokalt heltidskultur tillegg på kr 150 som forutsetter 62 flere helgetimer pr årsverk pr år utover basis på 270 helgetimer pr år. 62 flere helgetimer pr år tilsvarer 4 ekstra hinkelger pr år.
- Ressursbemanning økes med 10 % alle dager eller 12,9 % fra mandag til fredag.
- Redusert arbeidstid fra 35,5 til 34 timer for alle årsverk i turnus<sup>22</sup>.
- 50% av budsjetterte netto vikarmidler pr 2016 er konvertert til ressursbemanning
- 5% av budsjetterte netto vikarmidler pr 2016 er konvertert til ressursbemanning pga. redusert arbeidstid»

I det videre trekker vi fram ni tiltak som er benyttet.

#### **1: Ressursbemanning**

Ressursbemanning er et begrep som Bodø kommune introduserte høsten 2017. Ressursbemanningen legges til basisbemanningen. Dette ble forklart slik i en e-post fra kommunen til en av forfatterne av rapporten den 19.11.2018:

«Dette må sees i sammenheng med begrepet basisbemanning. Hensikten var å fjerne begrepet grunnbemanning og markere hva som er bemanningsnivået som skal håndtere fraværet utover det en trenger til basisbemanning. Grunnbemanning benyttes om all bemanning, derfor var det viktig å skille mellom basisbemanning og ressursbemanning. Basisbemanning er det som er nødvendig av bemanning før fravær. Ressursbemanning skal dekke opp forventet fravær.»

---

<sup>22</sup> Dette tiltaket vil ikke bli iverksatt før etter en vurdering høsten 2018 (Saksframlegget (2017: 3).

De tre pilotenhetene<sup>23</sup> skal ha fått økt grunnbemanningen, forstått som faste årsverk i turnusen, med ca. 10 prosent. Ressursbemanning er et annet begrep for økt grunnbemanning.<sup>24</sup> Avhengig av de tre enhetenes størrelse innebærer dette en økning på 2 til nesten 10 årsverk. Fordelt på hver av de ni turnusenhetene skal dette utgjøre ca. 1 til 2,5 årsverk på hver. En slik økning av grunnbemanningen kan gå til å etablere nye heltidsstillinger, omgjøre deltidsstillinger til heltidsstillinger eller til å gjøre deltidsstillinger til større deltidsstillinger.<sup>25</sup> Hvis man gjør det siste, kan man endre små deltidsstillinger til mellomstore deltidsstillinger, eller man kan endre mellomstore deltidsstillinger til store deltidsstillinger. I et heltidskulturperspektiv vil det siste være best, fordi ansatte i de store deltidsstillingene blir bedre integrert i arbeidsmiljøet, jobber selvstendig osv. (Moland 2015).

Et annet alternativ er å knytte (deler av) ressursbemanningen til en lokal ressursenhet for henholdsvis Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum, som fordeler ressursbemanningen etter avdelingenes/distriktenes løpende behov.<sup>26</sup> En slik løsning er ikke etablert i Bodø.

Enhetene har kunnet velge om de vil øke grunnbemanningen med 10 prosent alle dager, eller 11,7 prosent på kun ukedagene. Utfordringene med å skape «gode vakter» i helgene er først og fremst knyttet til at fast ansatte som er godt kjent og har riktig utdanning, i tilstrekkelig grad er til stede i helgene. Med en utvikling der tjenestebehovet i helgene nærmer seg tjenestebehovet i ukedagene, vil en løsning som kun kommer dagvaktene til gode være litt overraskende. Pilotenhetene har valgt litt ulikt, men alt i alt har mange av de nye årsverkene vært satt inn på ukedagene.

## **2: Redusert vikarbudsjet**

Tanken bak ressursbemanningen er at tjenestestedene skal være mer robuste og kunne håndtere sykefravær uten å leie inn vikarer i samme utstrekning som tidligere. Det ble derfor lagt til grunn at vikarbudsjetet skulle reduseres med 50 prosent. I saksframlegget (Bodø kommune 2017:7) er utfordringen beskrevet slik:

«(...) bemanningsplanleggingen er mangelfull. Store utgifter til vikartjenester til private skyldes at vikarer med kompetanse er mangelvare og de private vikarbyråene tilbyr vikar med bedre kompetanse enn det virksomheten klarer å skaffe på vanlig måte. Generelt er tilbakemelding fra virksomhetene at det blir stadig vanskeligere å skaffe vikarer og spesielt vikarer med kompetanse. Vikarbruken er økende og forsterker denne utfordringen. Tendensen tilsier at denne utviklingen svekker kvaliteten som tilbys brukerne.»

Dersom ferieavviklingen kan gjennomføres med mindre grad av innleie og omfanget av vakante stillinger også reduseres, kan dette øke mulighetene for at dette målet kan bli nådd. De siste årene har imidlertid vikarbruken vært økende. I en slik sammenheng blir målet om ikke bare å stoppe den negative utviklingen, men også å halvere

<sup>23</sup> De tre pilotenhetene består av ni turnusenheter. I teksten blir disse ni også pilotenheter.

<sup>24</sup> «Økt grunnbemanning omtales som ressursbemanning» (Saksframlegget (2017:14).

<sup>25</sup> Se Bodø kommune 2017. Saksframlegget i bystyret, side 16.

<sup>26</sup> Ressursenheter kan dekke større områder, men det er ikke naturlig innenfor rammen av et pilotprosjekt.

vikarbruken ganske ambisiøst. Tallene i tabell 1.2 viser at spesielt Sølvsuper har mange vakante stillinger, noe som ikke lover godt for vikarbudsjetten.

### **3: Ressurstid/administrasjonstid (ubunden tid)**

Flere av de nye turnusene har en ukentlig arbeidstid på ca. 33,75 timer. Differensen opp til 35,5 timer som er normalarbeidstiden med todelt turnus, genererer såkalt ressurstid eller administrasjonstid. Dette utgjør mellom 50 og 85 timer i året. Noe av denne tiden kan den ansatte selv disponere til møtevirksomhet, kursdeltakelse o.l. Mesteparten av tiden skal den ansatte gå lange helgevakter i forbindelse med sommerferieavvikling. Dermed reduseres også behovet for ferievikarer. Noen kaller dette for ressursbank. De fleste mener at ordningen ikke kan kalles timebank fordi de ansatte bare skylder timer til arbeidsgiver, de kan ikke ha timer til gode. Vi har ikke sett noen skriftlig definisjon av ressurstid. Det er ifølge e-post fra kommunen 19.11.18 et positivt ord, som skal tydeliggjøre ressurser som ikke er bundet opp i planlagt turnus.

### **4: Heltidskulturtillegg**

Et heltidskulturtillegg som gir ekstra betaling for å jobbe flere helgetimer enn det som var praksis før prosjektoppstart, er iverksatt. Tillegget begrunnes med at det er nødvendig for å motivere ansatte til å jobbe mer helg. I saksframlegget (Bodø kommune 2017:16) er dette beskrevet slik:

«Partene har gjennomført et innledende drøftingsmøte i sakens anledning. Det er en felles forståelse for at et ekstra timetillegg må innføres for å overtale medarbeider til å arbeide andre arbeidsmønstre enn i dag.»

I en tradisjonell turnus med bare dag- og kveldsvakter der ansatte jobber to 7,5 timers vakter hver tredje helg, utgjør helgearbeidet 260 timer i året. Arbeid hver tredje helg medfører arbeid 17,33 helger i året. I Bodø jobber mange helgevakter som er på 7,75 timer. Enkelte har helgevakter på 7,95 timer. Ved å multiplisere 7,95 med to og deretter 17,33, kommer en ut med 275,6 helgetimer. Bodø kommune har videre resonert slik at ingen skal ha det nye heltidskulturtillegget uten å øke antall timer helgearbeid. På denne bakgrunnen har de satt innslaget for å få heltidskulturtillegg på 276 timer. Dette gjelder for dagvaktansatte.

For nattevaktene er regnestykket litt annerledes. Normal vaktlengde for nattevakt er 9,75 timer. Dette gir 19,5 timer per helg. Når dette multipliseres med 17,33, kommer en ut med 338 helgetimer i året. Bodø kommune har imidlertid brukt 10,5 timer som utgangspunkt for sitt regnestykke. Da kommer de opp i 357 helgetimer i året. Ut fra det samme resonnementet om at ingen skal få heltidskulturtillegg uten å øke antall helgetimer per år, er innslaget for nattevaktene rundet opp til 360 timer.<sup>27</sup> I dokumentet «Ekstra godtgjørelse for ubekvem arbeidstid» fra 16.01.18 finner vi regnestykket som er vist i tabell 2.1.

<sup>27</sup> Disse regnestykkene er framlagt av Bodø kommunes prosjektleder.

Tabell 2.1 Tallgrunnet for de valgte innslagene for heltidskulturtillegget.

	Timer per måned	Timer per år
Hver 3. helg dag/aften. Vakter à 7,75 t	23	276
Hver 3. helg natt. Vakter à 9,75	30	360

I det samme dokumentet står det at «timer over denne standarden godgjøres med 400 kr.» Heltidskulturtillegget på 400 kr per time<sup>28</sup> ble vedtatt av ledelsen 16.01.18 etter flere drøftingsmøter med Delta, Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund høsten 2017 og tidlig i 2018.

Ved å jobbe langvakter hver fjerde helg (25 t x 13 helger=325 timer), kommer en opp i 325 timer. Legger en til én hinkehelg<sup>29</sup> om sommeren, blir det ca. 340 timer. Dette vil gi en tilleggs lønn på ca. 26 000 kr per år. Nattevaktene i pilotprosjektene (på Sølvsuper) jobber ca. 23,5 timer hver tredje helg. Dette gir ca. 398 helgetimer per år. Av disse gir 38 timer heltidskulturtillegg. Dette vil gi en tilleggs lønn på ca. 15 000 kr. Der helg-nattevaktene er lengre, øker tilleggene tilsvarende.

Ordningen gjelder kun fast ansatte faglærte og høyskoleutdannede innenfor helse- og omsorgsavdelingen. Vikar som går inn i en tidsbegrenset periode for en fast ansatt, vil også kunne komme inn under ordningen. Ansatte som har permisjon, får ikke tillegget i permisjonstiden. Det står ikke noe i dokumentet om håndtering av tillegget i forbindelse med sykefravær. Men praksis er at de ansatte får beholde det avtalte tillegget selv om de har sykefravær fra en eller flere langvakter. Denne praksisen begrunnes med at heltidskulturtillegget er et fast tillegg, som i henhold til avtaleverket skal beholdes også ved fravær. «Konsekvensen av dette er at kravet for å få dette tillegget er at det skal være planlagt. Ad hoc vakter gir ikke grunnlag for dette tillegget.» (E-post fra Bodø kommune 19.11.18.)

#### **5: Langvakter på 12,5 timer hver fjerde helg og noen ukedager**

I miljøtjenesten ved Vollsletta 10 har de en turnus med langvakter hver fjerde helg og en kombinasjon av langvakter og 7,5 timersvakter i ukedagene. Tjenesten har egne nattevakter.

#### **6: Langvakter hver fjerde helg på 15 timer minus arbeidsfri**

I hjemmetjenestene prøves det ut langvakter hver fjerde helg. En langvakt kan starte kl 7:30 og vare til 22:30. Da går det 15 timer fra arbeidsdagen begynner til den er avsluttet. I denne perioden har den ansatte 2,5 times betalt arbeidsfri og to betalte matpauser hver på 30 minutter. Tjenestene har egen nattpatrulje.

#### **7: Langvakter 12,5 timer hver fjerde helg**

Sølvsupers avdeling Bølgen har seks KAD-plasser<sup>30</sup> for øyeblikkelig hjelp og fem for lindrende behandling. Her prøver de ut en turnus med 12,5 timers vakter hver fjerde

<sup>28</sup> KS har inngått en tariffavtale som gjelder fra 1. januar 2019, hvor det blir betalt ekstra for arbeid utover 270 helgetimer. Grensen er nær tilsvarende grense i Bodø på 276 helgetimer per år. Grensen tilsvarer omtrent arbeid hver tredje helg. KS

<sup>29</sup> Når en ansatt settes opp med en eller flere faste helgevakter ut over det som er satt opp i grunnturnusen, kalles det ofte for hinkehelg.

<sup>30</sup> Kommunal akutt døgnhet.



helg. Det samme gjør de på Mellombølgen, som har 21 plasser, der de fleste er korttidsplasser. De har egne nattevakter.

**8: Hinkehelg**

Sølvsupers avdeling Langbølgen er en langtidsavdeling med 21 plasser. Her har de forsøk med hinkehelger. Turnusen går over 12 uker, og i løpet av den perioden jobber de ansatte 5 helger. Dette gir 20 helger i året med 7,5 timers vakter.

**9: Kombinasjon av langvakter og hinkehelg**

Kortbølgen er en avdeling på Sølvsuper som har 21 korttidsplasser. Her kombineres hinkehelg og langvakter. Dette er gjort ved at noen ansatte går turnus med hinkehelg, mens andre går turnus med langvakter.

## 3 Presentasjon av tre pilotenheter

---

### Vollsletta 10

Vollsletta 10 er en av ti døgnbemannede boliger som er tilpasset og tilrettelagt for at tjenestemottakere med psykisk utviklingshemming skal kunne få nødvendige tjenester og omsorg ut fra individuelt behov. Boligen sto ferdig i januar 2018 og fikk seks nye beboere i februar samme år.

Miljøtjenestens bolig i Vollsletta 10 har en turnus med 12,5 timers langvakter hver fjerde helg og en kombinasjon av langvakter og mer ordinære vakter i ukedagene. De lange vaktene går enten fra kl. 8:00 til 20:30 eller fra kl. 10:00 til 22:30. Turnusen ble bestemt før ansatte ble rekruttert, og før tjenestestedet ble valgt ut som pilot for heltidskulturprosjektet. Ledelsen hadde erfaringer med ulike varianter av langturnus. De valgte denne versjonen av langturnus fordi de mente den ville være attraktiv for mange, og at den kunne bidra til god rekruttering og et stabilt personale. Det siste lyktes de godt med, for da de utlyste de nye stillingene, fikk de over 100 søkere. I rekrutteringsfasen ble det også lagt stor vekt på kompetanse og utvikling av et sterkt fagmiljø, noe som underbygges av at enheten kunne tilby en attraktiv turnus og store stillinger. Det framheves at den store interessen for å søke seg til Vollsveien trolig ikke hadde noe særlig med heltidskulturtillegget å gjøre. Det kom som en hyggelig bonus etter at de var blitt ansatt:

Utlysningen av stillingene i Vollsveien 10 skjedde uten at man lokket med heltidstillegget. Likevel var det 106 søkere. Søkerne meldte at det som fristet mest var at det ble utlyst hele stillinger og at det skulle startes en helt ny virksomhet i et nytt bygg.

Boligen ble bygget for å ivareta behovene til seks brukere som til nå hadde bodd hjemme hos sine foreldre. Alle seks var kjente brukere av kommunens dag- og avlastningstilbud. I planleggingen av den nye boligen deltok også pårørende. Flere av dem ønsket at stedet skulle prøve ut en turnus med lange vakter, blant annet fordi det gir bedre kontinuitet i hverdagen for brukerne. For å ivareta brukernes behov for kjennskap, forutsigbarhet og kontinuitet, også i en krevende flytteprosess, sikret ledelsen at noen av de som ble rekruttert til boligen kjente brukerne (og vice versa) fra dagaktiviteter.

Enheten var opprinnelig satt opp med 23 årsverk og 27 ansatte.<sup>31</sup> Som et ledd i pilotprosjektet har hver enhet fått tilført 10 prosent ekstra ressurser i form av årsverk

---

<sup>31</sup> Faktaark fra Bodø kommune: «Det er tilsatt 27 personer fordelt på 23 årsverk Vollsletta 10: 18 ansatte i 100 prosent stilling – jobber lange vakter hver 4. helg  
6 ansatte i 72 prosent stilling (natt) – jobber hver 3. helg  
3 ansatte i 23 prosent stilling (helg) Gjennomsnittlig stillingsstørrelse er 85 prosent.  
I en tradisjonell turnusplan [med tilsvarende tjenestebehov] ville det ha blitt tilsatt 38 personer fordelt på 22 årsverk. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse ville da vært 58 prosent.»

ut året. Turnusen i september 2018 var satt opp med 25,7 årsverk fordelt på 30 ansatte (+ en vakant stilling). På hverdager er de 8 personer på dagvakt, 7,8 personer på kveldsvakt og 2 på nattevakt. I helgene er det 7 på dag og kveldsvakt, og 2 på natt.

Per september 2018 jobber 21 heltidsansatte lange vakter ca. hver fjerde helg. Seks nattevakter har i gjennomsnitt ca. 72 prosent stilling. De jobber hver tredje helg. De tre siste ansatte jobber kun hver fjerde helg. De har langvakter og kommer med det ut med en stillingsprosent på 23.<sup>32</sup> Alt i alt har tjenestestedet (uten den ene vakansen) en heltidsandel på 70,0 prosent, mens gjennomsnittlig stillingsstørrelse er 83,9 prosent. Holdes nattevaktene utenfor, blir heltidandelen 87,5 prosent og stillingsprosenten på 90,4.

Turnusen går over 12 uker, og den er lagt opp med 12,5 timers langvakter hver fjerde helg og en kombinasjon av langvakter og 7,5 timers vakter i ukedagene. De lange vaktene går enten fra kl 8:00 til 20:30 eller fra kl. 10:00 til 22:30. Enkelte av dag- og aftenvaktene er utvidet til 8 og 9 timer. I tillegg kommer noen korte vakter på halvannen time.

Samtlige ansatte går langvakter hver fjerde helg, men ut over det, er det store variasjoner i hvor mange langvakter den enkelte ansatte går. Noen går kun 9 langvakter, det vil si fredag, lørdag og søndag tre ganger i løpet av 12 uker. Andre er oppe i 18 langvakter. Noen av dem deler en ekstra helg, slik at de kommer opp i 3,5 helger over en periode på 12 uker.

12 uker består av 84 dager. En kontoransatt med fri lørdag og søndag, vil jobbe 60 av disse. De ansatte i turnus på Vollsletta 10 jobber 42 til 50 dager i løpet av 12 uker. Det vil si at de har mellom 34 og 42 fridager i løpet av turnusperioden. Tabell 3.1 viser en oversikt over de ulike vaktene, natt unntatt. Til å være en turnus med sjeldent mange heltidstidsstillinger og uten vakanser, inneholder den usedvanlig store individuelle forskjeller. Dette kommer fram av tabellen, som viser vaktfordeling og friperioder til sju av de heltidsansatte.

---

<sup>32</sup> En av helgevaktene har også noen vakter i ukedagene, og har en stillingsstørrelse på 34 prosent.

Tabell 3.1 Vakttyper, vaktfordeling og friperioder for heltidsansatte i 12-ukerturnusen til Vollsletta 10.

	Vakt	Tidspunkt	Timer	Eksempler ansatt nr						
				1	2	22	23	24	3	4
A	Aften	15:15-22:45	7,5	5	6	18	16	14	13	9
A2	Aften	13:30-22:30	9,0	2	2	2	4	2	2	2
D	Dag	8:00-15:30	7,5	30	12	9	5	9	7	8
D1	Dag	7:30-15:30	8,0		4	11	15	7	4	5
L1	Lang dag	8:00-20:30	12,5	8	12	4	7	12	14	15
L2	Lang kveld	10.00-22:30	12,5	4	6	6	2	2	3	3
M2	Kort	13:30-15:00	1,5					3		
Antall vakter i løpet av 12 uker				49	42	50	49	49	43	42
Antall dager fri i løpet av 12 uker				35	42	34	35	35	41	42
Antall dager totalt				84	84	84	84	84	84	84
Grunnturnus (del av hel stilling)				99,6	96,4	100,0	100,0	100,0	96,3	95,4
Ressurstid (del av hel stilling)				0,4	3,6	0,0	0,0	0,0	3,7	4,6
Lengste sammenhengende fri				4	10	7	4	4	8	9
Nest lengste sammenhengende fri				4	4	3	4	4	5	5
Antall helg				3	3	3	3,5	3,5	3	3,5

Noen av de ansatte har mange friperioder på 3-4 dager, andre har også friperioder på opp mot 10 dager i strekk. I tabell 3.2 vises et utsnitt av turnusen til ansatte nr. 4 og nr. 22, som går henholdsvis 18 og 10 langvakter. Her kommer det også fram at ansatt nr. 4 går en «ekstra» lang, helgevakt i uke 2.

Tabell 3.2 12 ukers turnus med lange vakter for 2 av 18 heltidsansatte.

Uke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ansatt nr 4. Mange (18) langvakter</b>	1 Dag 2 Lang 4 Fri	1 Lang 6 Fri	1 Dag 1 Aften 3 Lang 2 Fri	2 Dag 2 Aften 3 Fri	1 Dag 2 Lang 4 Fri	2 Dag 1 Aften 4 Fri	2 Aften 3 Lang 2 Fri	2 Dag 2 Aften 3 Fri	2 Dag 2 Lang 3 Fri	2 Lang 5 Fri	1 Dag 1 Aften 3 Lang 2 Fri	1 Dag 2 Aften 4 Fri
<b>Ansatt nr 22. Få (10) langvakter</b>	3 Dag 1 Aften 3 Fri	3 Dag 2 Aften 2 Fri	1 Dag 3 Aften 1 Lang 2 Fri	1 Dag 1 Aften 3 Lang 2 Fri	2 Dag 1 Aften 4 Fri	3 Dag 2 Aften 2 Fri	2 Dag 3 Aften 2 Fri	1 Dag 1 Aften 3 Lang 2 Fri	1 Dag 2 Aften 4 Fri	3 Dag 1 Aften 3 Fri	3 Aften 4 Fri	3 Lang 4 Fri

Tabell 3.3 12 ukers turnus med lange vakter eksemplifisert for 2 av 18 heltidsansatte.

Uke 1-6	Uke 1						Uke 2						Uke 3						Uke 4						Uke 5						Uke 6																									
Ansatt nr	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp							
4		D1	L1	L1								L1	A	D			L1	L2	L1	D	A	A	D1					D1	L1	L1					A2	D	D																			
22	D		A	D	D			A	A2	D	D	D1			D1	A	A	A	L1			A	D1		L2	L1	L2			D1	A	D1				A	A2	D	D1	D1																
Uke 7-12	Uke 7						Uke 8						Uke 9						Uke 10						Uke 11						Uke 12																									
Ansatt nr	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp	Ma	Tir	On	To	Fr	Lø	Sp
4	A	A2			L1	L2	L1	D	A	A	D				L1	L1	D	D1												L1	L1			A	D		L1	L1	L2																	
22	D1	D1	A	A	A			A	D			L2	L1	L2	A	A	D												D	D1	A	D1			A	A	A				L2	L1	L2													

## Turnus, stillingsstørrelser og heltidskultur

Litt avhengig av om man har med nattevaktene eller ikke i beregningsgrunnlaget, kommer Vollsletta 10 ut med en heltidsandel på mellom 70,0 og 87,5 prosent, og en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på mellom 83,9 og 90,4 prosent.

Dette viser for det første at Vollsletta 10 har en arbeidstidsordning med betydelig høyere heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse enn sammenliknbare tjenester både i Bodø (31 prosent heltid og stillingsprosent på 68) og i landet for øvrig (24 prosent heltid og stillingsprosent på 66). For det andre kommer det klart fram hvordan tallene varierer med og uten nattevakter, og med og uten ressurstillegget. Vi ser at tallene blir betydelig høyere dersom man holder nattevaktene utenfor.<sup>33</sup>

Disse målingene av turnusoppsettet er gjort på et tidspunkt der det nesten er samsvarende mellom det teoretiske turnusoppsettet og personene som inngår i turnusen. De fleste som jobber dag/aften eier en hel stilling, og de har avtalt å gå i denne. Etter en tid vil det oppstå behov for permisjoner og reduserte stillinger. Dette vil føre til reduserte heltidsandeler og stillingsstørrelser. Hvor mye, vil avhenge av de ansattes permisjonsbehov, ledelsens imøtekommenhet og hvordan vikarbehovet dekkes.

Per september har Vollsletta 10 stillingsstørrelser som i henhold til den innledende beskrivelsen av heltidskultur, kjennetegner en moderat-sterk heltidskultur.

## Bedre tjenestekvalitet

Ut fra perspektivene vi beskrevet i innledningen, er det grunn til å forvente at bruken av langvakter i kombinasjon med store stillinger og ansatte med relevant utdanning og erfaring, vil føre til at tjenestekvaliteten holder et høyt nivå. I intervjuer med ledere, tillitsvalgte og ansatte forteller alle historier som bekrefter forventningene. Nærvær, kjennskap og kompetanse gir gode forutsetninger for å jobbe bra sammen og med brukerne. Lange vakter gir god kontinuitet i hverdagen og reduserer brudd i aktiviteter. I sitatene fra både ledere og ansatte under, trekker de nettopp fram hvordan mer heltid styrker samarbeidet mellom kolleger og tjenestekvaliteten:

Heltid gir bedre kvalitet. Alle som er på jobb kjenner hverandre og brukerne. Vi har fått fin ro på avdelingen. Pårørende er også tilfredse. Kvaliteten ble enda bedre etter at vi fikk tilført flere stillinger.

Tilgangen på kompetente og tilgjengelige medarbeidere gjør at kvaliteten blir veldig bra. Nå får vi bygget opp gode og stabile fagteam.

Brukerne blir roligere av at det er færre ansatte og at det er mer kontinuitet i dagen. Det gir bedre adferd.

Vi treffer pårørende ukentlig. Noen er tett på, andre er litt mindre til stede. Foreldrene ser at barna trives og at de vil være hos oss. De spør ikke om å komme tilbake «hjem» til foreldrene. Dette er veldig godt å oppleve for alle parter.

---

<sup>33</sup> I en del beskrivelser fra andre kommuner av tjenestesteder som har lyktes med arbeidstidsordninger som underbygger heltidskultur, er ofte nattevaktene holdt utenfor i regnestykket. Noen ganger er også rene helgestillinger, besatt «midlertidig» av studenter, holdt utenfor. Dersom vi i regnestykket for Vollsletta kun hadde tatt med kjernearbeidskraften på dagtid, ville vi ha kommet ut med en heltidsandel på 100 prosent og en gjennomsnittlig stillingsprosent på 100.

Vi har ikke intervjuet pårørende, men forstår ut fra intervjuer med ledere og ansatte at disse har vært aktive både i planleggingen av boenheten og etter at deres barn har flyttet inn. Ifølge informantene er pårørende fornøyde, både med hvordan innflyttingen gikk og bruken av langvakter. De gir også uttrykk for at de er tilfreds med tjenestetilbudet.

### **Arbeidsmiljø**

Tjenestestedet har en tidlig langvakt som går fra kl. 8:00 til 20:30, og en sen langvakt som går fra kl. 10:00 til 22:30. Den tidlige langvakten oppfattes av flere informanter som den enkleste. Her følger man bruker med på dagtilbud. Den sene langvakten oppleves av en del ansatte å kunne være litt tyngre mot slutten. Likevel presiserer informantene at langvaktene (tidlige så vel som sene) oppleves som mindre slitsomme enn 7,5 timers vakter.

I intervjuene var vi interessert i å finne ut mer om hvorfor det var slik. Forklaringene på at lange vakter er mindre slitsomme, ligger i hvordan arbeidet og arbeidstiden er organisert. Langvakter tas gjerne i bruk som ledd i en driftspolicy og en faglig tilnærming som vektlegger stabilitet og forutsigbarhet. Kompetente medarbeidere som kjenner hverandre, oppgavene og brukerne, legger grunnen for et miljø for godt arbeid. Dette kan trolig oppnås ved flere turnustyper. Men langvakter med konsentrert tilstedeværelse gjennom en hel dag åpner for økt kontinuitet og bedre disponering av dagen. Når disse mulighetene utnyttes, er det som forventet når ledere og ansatte under intervjuene forteller om roligere vakter, rolige brukere og mindre slitasje:

Jeg synes en langvakt kan gå fort, særlig den tidlige. Den sene føles noen ganger lengre.

Noen langvakter kan være tunge, men det gjelder også vanlig vakter. Langvakter er ofte mindre slitsomt enn en 7,5 timers vakt.

Færre ansatte som er mer på jobb gir mer ro. De kjenner bruker og vet hva de skal gjøre. De er flinke med brukerne. Da får du roligere brukere, som gir mindre slitasje på de ansatte.

Det blir mer kontinuitet i det vi gjør med langvakter. Vi får også færre og rolige vaktskifter fordi vi blander lang og vanlig vakt.

### ***Blandingsturnus går greit??***

Når et tjenestested velger å blande lange vakter og «vanlige» vakter, gjøres det gjerne slik at man har lange vakter lørdag og søndag, eventuelt fredag til søndag, og 7,5 timers vakter de øvrige ukedagene. Turnusen på Vollsetta 10 består av en blanding av lange, korte og mellomlange vakter både ukedager og helg. Erfaringer med denne varianten er blandede. I evaluering av ulike turnuser med langvakter i Bergen kommune (Moland & Bråthen 2012b) konkluderte en av forsøksenhetene med at denne blandingen av vakter førte til for store arbeidsbelastninger. Ledelsen og ansatte valgte derfor å gå bort fra denne arbeidstidsordningen. Da turnusen ble startet opp, ble det lagt til grunn at man skulle ha en moderat bruk av lange vakter, samtidig som alle ansatte i løpet av turnusperioden på seks uker skulle få en uke sammenhengende fri. For å opparbeide denne friperioden, ble noen av de andre arbeidsukene satt opp med

et antall vanlige og lange vakter som viste seg å bli for tøft. Innsatsen for å få denne friuken ble for høy, i det refererte bergensforsøket.

Med utgangspunkt i disse erfaringene spurte vi ledere og ansatte på Vollsletta 10 om de opplevde noe av det samme i sin blandingsturnus. Som vi skal se, har ikke ansatte på Vollsletta 10 de samme negative erfaringene. Dette kan skyldes at Vollsletta 10 bare har én langfriperiode i løpet av 12 uker, der det refererte tjenestestedet i Bergen hadde to over samme periode. Vollsletta 10 har dermed flere dager til å opparbeide friperioden, og arbeidsperiodene blir mindre intensive. Sagt på en annen måte: De behøver ikke å presse inn like mange vakter på kort tid (for å opparbeide lange friperioder). De lange vaktene oppleves som rolige. Et annet moment er at Vollsletta 10 på intervjutidspunktet kun hadde praktisert turnusen et halvt år, inklusive sommerferie. Dette er for kort tid til å trekke sikre slutninger.

På spørsmål om den delen av turnusen der man går lange og vanlige vakter om hverandre i ukedagene, svarer de ansatte at det går fint. Både ledere og ansatte vektlegger at akkurat denne blandingsvarianten er familievennlig. De ansatte liker denne blandingen. Noen vil helst ha flere lange vakter, andre foretrekker flere vanlige vakter. De store innbyrdes forskjellene i turnusoppsettet indikerer at disse ulike ønskene er oppfylt:

Jeg synes vår blanding av vakter er perfekt. Det er deilig med noen kortere vakter innimellom. Jeg opplever dette som en familievennlig turnus.

Turnusen tillater forskjeller. Jeg vil heller ha flere langvakter enn å spe på dagvakter.

Selvsagt blir man sliten, men ikke så sliten som andre steder der de ikke har lange vakter. Synes det er positivt med 12 ukers turnus og en uke fri. Det er ikke spesielt slitsomt å opparbeide den friuka synes jeg selv, og jeg har ikke hørt noen av de andre si noe annet.

Vi la oss på «langvakt light» fordi det gir større rekrutteringsgrunnlag. Denne er passende for flere «vanlige folk». De mer rendyrkede langvaktene er for spesielt interesserte eller folk som bor litt unna.

### **Pauser og restitusjon**

Så langt har vi en historie fra Vollsletta 10 om at god planlegging og kontinuitet i arbeidet sammen med god kjennskap til bruker har så stor betydning for arbeidsmiljøet og reduksjon av stressende situasjoner, at det mer enn oppveier det som måtte være av belastninger ved å gå de sene langvaktene.

Fra den refererte forskningen vet vi at restitusjon mellom vakter er viktig. Dette reguleres formelt gjennom regler for daglig og ukentlig hviletid, som § 10-8 i arbeidsmiljøloven, og vil være en forutsetning for godkjenning av turnus. Forskningen omkring langvakter har vist at pauseavvikling kanskje er et større problem. En vakt på mer enn 10 timer genererer et krav på 60 minutters pause. De fleste tjenestesteder vi kjenner til som har 11–13 timers langvakter, har lokale bestemmelser om mellom halvannen og to timers pause. Dette er mer enn minimumskravet i arbeidsmiljøloven. Intensjonen om tilstrekkelig pauseavvikling er altså oppfylt.

Både i evalueringen av turnusforsøkene i Bergen (Bråthen & Moland 2012b) og i evalueringen av tiltak som ble prøvd ut i forbindelse med det nasjonale programmet «Uønsket deltid» (Moland 2015), viste det seg at det ofte var vanskelig for ansatte å ta de nødvendige pausene. På Vollsletta 10 er problemstillingene rundt pauseavvikling, som vi ser av sitatene under, velkjent. Det er lagt opp til 30 minutters matpause og 60 minutters hvilepause på de lange vaktene. I dag har boligen ett hvilerom. Dette har vist seg å være for lite, så det er planer om å etablere et hvilerom til. En ansvarsvakt skal følge opp at pauser blir tatt. Først og fremst ser det ut til å være opp til den enkelte å sørge for å få tatt pausen. Ut fra det som kom fram i intervjuene med de ansatte, så går dette ganske greit, takket være fleksible holdninger og godt samarbeid. Vi vil også tro at tiltaket med ressursbemanning gjør det lettere å frigjøre tid til pauseavvikling.

Vi har 30 minutters matpause. Jeg spiser litt innimellom, ofte sammen med beboerne, litt avhengig av hvor vi er. For min del går dette helt greit.

60-minutterspausen går fint. Det er lett å få kolleger til å stille opp mens jeg har pause. Men vi trenger to hvilerom.

Jeg legger opp dagen. Gir beskjed om når jeg skal ta pause. Dette handler om planlegging. Har gått bort fra faste tidspunkter.

Jeg opplever at personalet er flinke til å ta pausene sine. Ansvarsvakten<sup>34</sup> følger opp. Men folk er folk. Det som er en pause for én person, oppleves kanskje ikke som pause for en annen. Vi slet litt til å begynne med. Det kan skje uforutsette hendelser, så blir pausene ikke helt som planlagt. Vi kan nok fortsatt bli bedre på dette.

### **Bedre helger, mer fri**

I flere tiår har det vært et problem for brukere og ansatte i helse- og omsorgstjenestene at helgene langt på vei blir bemannet av ufaglærte i små stillinger. Mange steder har man kommet inn i en negativ sirkel med høyt vikarbruk, dårlig arbeidsmiljø og redusert tjenestekvalitet. Belastningen på de faste ansatte med fag-/høyskoleutdanning blir stor, og mange gruer seg derfor til å gå på jobb i helgene (Ellefsen m.fl. 2017, Moland 1997). Lange vakter i helgene, der fast, kvalifisert personell møter, er ett av flere tiltak som kan bryte denne negative sirkelen. Dette er godt dokumentert (Ingstad & Amble 2015, Moland 2015). Det er derfor ikke overraskende at også Vollsletta 10 har disse erfaringene, slik det blant annet framkommer i disse to sitatene:

Langvakter helg gjør at vi slipper å ha så mange helgestillinger. Nå er det bare kjente på vakt i helgene. Jeg har en lang hinkevakt enten en lørdag eller søndag i løpet av 12 uker. Ledelsen var på forhånd spent på dette, men de av oss som har dette, er fornøyde.

Fint å jobbe helg, når du er sammen med kjente. Der jeg jobbet før, var det mye kaos i helgene. Og når vi jobber mye helg, får vi lengre friperioder. Det er fint.

---

<sup>34</sup> Å ha ansvarsvakt har enkelte lederoppgaver og skal blant annet fordele kompetanse og ressurser på hver vakt når leder ikke er til stede. Se vedlegg 1: Ansvarsvakter på Sølvsuper Helse- og velferdssenter.



Som vi ser av sitatene over, peker informantene på at det er positivt med kjente kolleger på vakt i helgene. Vi var likevel spent på om de ansatte synes denne gevinsten i form av bedre arbeidsmiljø og økt tjenestekvalitet er stor nok til å dekke eventuelle sosiale omkostninger ved å jobbe flere helgetimer enn tidligere. Første del av svaret har vi fått her. Del to kommer når vi snart presenterer de økonomiske kompensasjonsordningene.

### **Spesielle virkemidler**

For å lette gjennomføringen av tiltak for mer helgejobbing, større stillinger og mindre vikarbruk, har Bodø kommune satt inn ressurser i form av økt grunnbemanning og økonomiske incentiver til ansatte som jobber mer helg.

### **Heltidskulturtillegg**

Heltidskulturtillegget på 400 kr per time for helgetimer over 276 timer er godt motatt hos alle i Vollsletta 10. Nattevaktene er også forøyde, men synes at deres innslag, som først kommer etter 360 helgetimer, kunne vært lavere. For øvrig var detaljene i beregningsgrunnlaget lite kjent blant de vi intervjuet. For de fleste ansatte innebærer det et lønnstillegg på 3000-4000 kroner per måned.

Jeg er selvsagt veldig godt fornøyd. Et lønnstillegg på nesten 4 000 kr i måneden er viktig. Dette tillegget har faktisk bidratt til at to kolleger nå har kunnet kjøpe seg bolig.

Klart dette koster. Vi merker ikke dette her lokalt, fordi heltidstillegget legges som et tillegg til [det ordinære] driftsbudsjettet.

Tror mange vil fortsette selv om tillegget reduseres. Pengene motiverer selvsagt. Men jobb hver fjerde helg mot tidligere hver tredje motiverer også.

Innslaget for helgetillegget er omstridt. Jeg vet at nattevaktene synes det er urettferdig at de har et høyere innslagspunkt. Foreløpig slår vi oss til ro med at dette er et forsøk. Kanskje kan det utvides når prøveperioden er over?

Har ikke hørt noe om misnøye med at dette tillegget ikke slår ut hvis man tar en ekstra helgevakt. For de fleste hos oss vil dette utløse overtid, og det er godt nok.

### **Ressurstid**

Ressurstiden utgjør differansen mellom oppsatt arbeidstid i turnus og arbeidstid tilsvarende avtalt stillingsstørrelse. For de fleste vil det si differansen mellom 100 prosent og en turnus som går opp i noe litt mindre. I eksemplene i tabell 3.1 varierer denne differansen fra 0 til 4,6 prosent. På Vollsletta 10 brukes ressurstiden etter intensjonen. Informantene framhever som særlig positivt for enkelte brukere at fast ansatte tar ressursvakter i sommerferien, slik at antall ukjente tjenesteytere kan holdes lavt. Noen av de ansatte syntes det ble litt mye jobbing sist sommer, men synes ordningen er grei. Vi hørte heller ikke at noen av informantene syntes det var vanskelig at de «skyldte» timer (slik ansatte ved andre tjenestesteder har tatt opp):

Et visst timeantall skulle brukes i forbindelse med sommerferieavviklingen.

Slik har vi unngått å ha så mange ferievikarer. Dette har vært nydelig og særlig viktig for en av brukerne som er sårbar for uforutsigbarhet.

Det var litt problem at det ble for mye jobb om sommeren. Her hadde vi tett dialog med tillitsvalgte.

Jeg synes det er uproblematisk å komme i minus på timebanken. Lett å komme i pluss.

### **Ressursbemanning**

Blant ledere og ansatte på Vollsletta 10 er begrepet ressursbemanning avklart. Alle vet hvem som innehar de tre ekstra stillingene som følger av at de i prosjektperioden har fått øke bemanningen med 10 prosent. Disse ressursene er knyttet til tre bestemte stillinger med navngitte innehavere. Innehaverne av disse stillingene utfører stort sett de samme oppgavene som de andre miljøterapeutene/miljøarbeiderne, men de jobber ifølge informantene mer fleksibelt. Det er et populært tiltak, som skaper mer ro i enheten og reduserer vikarbehovet:

Ressursvakt er tre ekstra stillinger som innehas av tre personer fast. De utgjør «et hav av forskjell». De jobber ganske likt oss andre, men mer fleksibelt.

Ressursstillingen er på topp. De blir brukt i team. Dette er tre konkrete personer. De flekser og jobber mer på tvers. Det fungerer bra. De har ikke primæransvar. Til å begynne med var det rart, men nå oppfattes det som bra.

### **Vikarbruk, overtid og ressursbemanning**

Ressursbemanningen har en kostnad. Håpet har vært at ca. halvparten av utgiftene kan dekkes inn ved redusert bruk av vikarer og overtid. Vi har derfor spurt ledere og ansatte i intervjuene om vikarbruk og overtid, og om hvilken betydning ressursbemanningen eventuelt kan ha.<sup>35</sup> Slik ressursbemanning brukes på Vollsletta 10, bidrar den ifølge våre informanter til økt ro i boligen. Dette mener de at kan være med på å redusere sykefraværet (uten at det er dokumentert (jif kapittel 4)). I tillegg bidrar den økte bemanningen til at behovet for å leie inn ekstra arbeidskraft ved fravær blir mindre. Ved at de faste ansatte i heltidsstillinger sjelden behøver å ta ekstravakter, reduseres også bruken av overtid. Redusert bruk av vikarer er gunstig rent økonomisk, men som det også kommer fram i flere intervjuer, har det en viktig effekt på tjenestetkvaliteten.

Sykefraværet i små enheter påvirkes sterkt dersom en eller to av de faste får en skade eller sykdom som gjør at de må være borte fra arbeidsplassen. Ifølge noen av våre informanter var dette tilfellet for Vollsletta 10 i oppstartperioden. Når disse personene kommer fullt tilbake, forventes sykefraværet å være lavt. Det var viktig for flere av informantene å få fram at dette fraværet ikke hadde noe med turnusen eller dårlige holdninger å gjøre, men heller skyldtes tilfeldigheter:

Ressursvakten skaper ro og reduserer vikarbehovet.

---

<sup>35</sup> Dette drøftes sammen med tall for vikarbruk i neste kapittel.

Litt overtid er det jo. Men det har blitt redusert mye etter at vi fikk de tre nye ressursstillingene.

Vi har klart et mindre vikarbehov som følge av ressursbemanningen.

Vi er forsiktige med å ta inn vikarer av hensyn til brukerne, og nå har vi nesten ikke behov for vikarer.

Vi hadde høyt sykefravær fra oppstart. Én skadet seg alvorlig, en annen fikk en alvorlig sykdom, mens en tredje ble gravid. Fraværet er fortsatt høyt, men med disse på bedringens vei, er fraværet nå på vei ned. Dette har jo ikke med turnusen, arbeidsbelastninger eller holdninger å gjøre.

### **Godt omdømme og ansatte som vil fortsette**

Vi har tidligere i kapitlet sett at rekrutteringen til Vollsletta 10 gikk lett. Vollsletta 10 var allerede i utgangspunktet en attraktiv arbeidsplass. Vårt inntrykk er at videreutviklingen har gjort stedet til en ytterligere, attraktiv arbeidsplass og et godt sted å bo. Ledere og ansatte er stolt av det de er med på, og de er tilfreds med arbeidstidsordningen og at de har så store stillinger. Under framheves det at turnusen har styrket tjenestestedet i kampen om å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft, og at den er lett å kombinere med et normalt privatliv. Det ble også fortalt om flere som hadde fått banklån til å kjøpe sin første leilighet som følge av at en deltidsansettelse var omgjort til heltidsansettelse:

Vi er blitt mer konkurransedyktige. Har mindre turnover og flere faglærte. Dette er en fordel for brukerne og for vårt arbeidsmiljø.

Ingen av oss rundt bordet kan tenke oss noen annen turnus. Vi synes vår langvaksvariant er veldig god. Mange på andre tjenestesteder sier de vil ha slik turnus som dette.

Ansatte sier at nå kan de leve et normalt liv. Har full stilling, får lån i banken, slipper å jage vakter.

Vi er attraktive fordi her er det fokus på kompetanse og hele stillinger. Og så er det gøy å få være med på å utvikle et nytt tilbud.

## **Hjemmetjenesten Sentrum**

Hjemmetjenestene i Bodø er inndelt i fem distriktsenheter. Hjemmetjenesten Sentrum er en av disse, og den er igjen delt inn i fire mindre, geografiske enheter: Vestbyen, Østbyen, Midtbyen og Bodøsjøen/Alstad. Tjenestetilbudet omfatter hjemme-sykepleie, hverdagsrehabilitering, praktisk bistand, trygghetsalarm, matombringning. *Hjemmesykepleie* består bl.a. av hjelp til personlig stell og omsorg ved alle behov, behandling, veiledning og opplæring. Målet for disse tjenestene er å «opprettholde livskvalitet slik at innbyggerne kan bo i eget hjem lengst mulig»<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Kommunens egen presentasjon av hjemmetjenestene:

<https://bodo.kommune.no/enheter/hjemmetjenesten-sentrum-article39139-342.html>

Hjemmetjenestene i de fire enhetene har valgt den samme turnusen, der alle heltidsansatte går langvakter hver fjerde helg. Langvakten har en arbeidstid på 12,5 timer, men er lagt opp med såkalt delt arbeidstid. Det er 15 timer mellom oppmøte kl. 7:30 til slutt kl. 22:30. I løpet av dagen er det en bolk på 2,5 timer arbeidsfri. Denne bolken er timebetalt tilsvarende 2 timeverk. Forslaget til denne turnusen kom fra de ansatte, slik denne informanten peker på:

Forslaget kom fra de ansatte selv og er et resultat av at det er da det er mest å gjøre. Antall små helgestillinger er redusert fra 26 til 12. Alle fagutdannede har fått [tilbud om] hele stillinger. Det er bare ufaglærte igjen i små stillinger.

Hvert distrikt har to sykepleiere, to hjelpepleiere/helsefagarbeider, og ansatt i en ren helgestilling. Den siste går 7,75 timers vakt. En lang vakt ser omtrent slik ut:

07:30	Oppmøte, fem ansatte
11:30 – 12:30	Lunsjpause betalt. Tidspunktet varier
12:30 – 15:00	En sykepleier og en hjelpe-/helsefagarbeider går hjem/tar 2,5 timer fri.
15:00 – 17:30	Den andre sykepleieren og hjelpe-/helsefagarbeideren går hjem/tar 2,5 timer fri.
15:15	Ansatt i helgestilling avslutter
17:30 – 22:30	To sykepleiere og to hjelpepleiere er på plass
18:30 – 19:00	Kveldsmatpause betalt
22:30	Langvakt slutt

Hver av de fire enhetene har ifølge turnusoppsettet mellom 19 og 23 ansatte (tabell 3.4). Til sammen, inkludert helgestillinger, men uten nattevaktene har de en turnus som er satt opp med 84 ansatte.<sup>37</sup> I tillegg kommer ansatte i ambulerende natt-tjeneste, som dekker et større område. Ut fra turnusoppsettet har de fire geografiske enhetene en heltidsandel på mellom 50 og 60 prosent (tabell 3.4). Alle enheter slått sammen, kommer ut med en heltidsandel på 56,1 prosent. Det samme beregningsgrunnlaget gir en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 74,1 prosent. Her er nattevakter ikke inkludert. I Hjemmetjenesten Sentrum utgjør nattevaktene bare 5 prosent av de ansatte. Når disse trekkes inn i regnestykket, reduseres heltidsandelen til ca. 53 prosent og stillingsstørrelsen til ca. 73,5. I dette tilfellet blir utslagene ganske små.

Forsøkene med nye arbeidstidsordninger startet 5. februar 2018. I september 2018 har 19 deltidsansatte fått større stilling. Ti av dem har fått full stilling. To hele stillinger er under utlysning. I alt har Hjemmetjenesten Sentrum økt antall hele stillinger fra 34 til 44.

Åtte uker består av 56 dager. En kontoransatt med fri lørdag og søndag, vil jobbe 40 av disse. De ansatte i Hjemmetjenesten Sentrum jobber 33 vakter i denne perioden. Antall fridager er 23. I løpet av 12 uker jobber de ansatte 49,5 vakter, mens antall fridager er 34,5. Dette er omtrent likt med de ansatte som gikk færrest langvakter på Vollsletta 10. Sammenliknet med de som går flest langvakter på Vollsletta 10, har de åtte dager mindre fri i løpt av 12 uker.

---

<sup>37</sup> I kommunens HRM-register for fast ansatte er Hjemmetjenesten Sentrum oppført med 91 ansatte fordelt på 74 årsverk. Ifølge tabell 1.2 er antall årsverk 58,4 fordelt på 79 stillinger, hvorav 3 vakante.

Tabell 3.4 viser en oversikt over de ulike vaktene, natt unntatt. Mens Vollsletta 10 hadde en utpreget fleksibel turnus, ser vi at turnusen for hjemmetjenestene er standardisert. Den har kun tre ulike vakttyper, nemlig dagvakter på 7,75 timer, aftenvakter på 7,75 timer og langvakter på 12,5 timer. Til å være en turnus med uvanlig mange ansatte, inneholder den få individuelle forskjeller. Lengden på friperiodene er også standardisert. I løpet av 8 uker har samtlige heltidsansatte sju to-dagers fri og tre tre-dagers fri (en kontoransatt vil kun hatt åtte to-dagers fri.)

Ukentlig arbeidstid for en heltidsansatt varierer fra 23,25 til 48,25 timer, med et gjennomsnitt på 34,3 timer. Differansen opp til 35,5 timer er ressurstid (ubundet tid) som dekkes opp med «ekstravakter».

Tabell 3.4 Vakttyper, vaktfordeling og friperioder for heltidsansatte i 8-ukerturnusen i Hjemmebaserte tjenester

				Vest- byen	Øst- byen	Midt- byen	Bodøsjøen Alstad	Sum/ Gj.snitt
<b>A1</b>	<b>Aftenvakt</b>	<b>15:00 - 22:45</b>	<b>7,75</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
<b>D1</b>	<b>Dagvakt</b>	<b>07:30 - 15:15</b>	<b>7,75</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18,3</b>
<b>DD</b>	<b>Delt dagsverk</b>	<b>07:30 - 22:30</b>	<b>12,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Andre</b>	<b>Ikke i bruk</b>							
<b>Ant.ansatte</b>				<b>22</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>84</b>
<b>Heltidsandel</b>				<b>50,0</b>	<b>57,9</b>	<b>60,0</b>	<b>56,5</b>	<b>56,1</b>
<b>Antall helgestillinger</b>				<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>15</b>
<b>Gj.sn stillingsprosent</b>				<b>70,3</b>	<b>78,4</b>	<b>76,8</b>	<b>71,0</b>	<b>74,1</b>
<b>Antall vakter på 8 uker</b>				<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33,0</b>
<b>Antall dager fri på 8 uker</b>				<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23,0</b>
<b>Grunnturnus</b>				<b>96,7</b>	<b>96,7</b>	<b>96,7</b>	<b>96,7</b>	<b>96,7</b>
<b>Ressurstid</b>				<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>
<b>Lengste sammenhengende fri</b>				<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Nest lengste sammenhengende fri</b>				<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Tabell 3.5a Eksempel på 8 ukers turnus med lange vakter hver fjerde helg.

	Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
<b>Ansatt eks. 1</b>	2 Dag 1 Aften 2 Lang 2 Fri	2 Dag 1 Aften 2 Fri 2 Fri	4 Dag 3 Fri	3 Dag 1 Aften 3 Fri	1 Dag 2 Aften 2 Lang 2 Fri	1 Dag 2 Aften 2 Fri 2 Fri	4 Dag 1 Aften 2 Fri	2 Dag 2 Aften 3 Fri
<b>Ansatt eks. 2</b>	2 Dag 2 Aften 3 Fri	2 Dag 1 Aften 2 Lang 2 Fri	1 Dag 2 Aften 2 Fri 2 Fri	4 Dag 1 Aften 2 Fri	4 Dag 3 Fri	2 Dag 1 Aften 2 Lang 2 Fri	1 Dag 2 Aften 2 Fri 2 Fri	4 Dag 3 Fri

Tabell 3.5b Eksempel på 8 ukers turnus med lange vakter hver fjerde helg. Antall timer dag, aften og helg per uke og i gjennomsnitt i løpet av perioden.

Timer	Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8	Gj.sn timer per uke	
<b>Ansatt eks. 1</b>	15,5 7,75 25 2 Fri	15,5 7,75 2 Fri 2 Fri	31 3 Fri	23,25 7,75 3 Fri	7,75 15,5 25 2 Fri	7,75 15,5 2 Fri 2 Fri	31 7,75 2 Fri	15,5 15,5 2 Fri	Dag Aften Natt	18,4 8,7 7,2 0,0
<b>Sum</b>	48,25	23,25	31	31	48,25	23,25	38,75	31	Alle	34,3
<b>Ansatt eks. 2</b>	15,5 15,5 3 Fri	15,5 7,75 25 2 Fri	7,75 15,5 2 Fri 2 Fri	31 7,75 0	31 3 Fri	15,5 7,75 25 2 Fri	7,75 15,5 2 Fri 2 Fri	31 3 Fri	Dag Aften Natt	19,4 7,8 7,2 0,0
<b>Sum</b>	31	48,25	23,25	38,75	31	48,25	23,25	31	Alle	34,3

### Turnus, stillingsstørrelser og heltidskultur

Hjemmetjenesten Sentrum har med sin nye turnus med langvakter hver fjerde helg oppnådd en heltidsandel på 56,1 og en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 74,1. Kommunens egne HRM-baserte tall er til sammenlikning 59,5 og 81,3. Dersom nattevaktene trekkes med, blir tallene noe lavere.

Uansett hvilke tall vi legger til grunn, så er disse betydelig høyere enn sammenliknbare tjenester både i Bodø (31 prosent heltid og stillingsprosent på 68) og i landet for øvrig (24 prosent heltid og stillingsprosent på 66).

Det har vært frivillig å prøve lange vakter, og det har vært frivillig å øke stillingsstørrelsen. Det er også anledning til å ombestemme seg. Andre alternativer, som å jobbe annenhver helg eller såkalte hinkehelger, har ikke vært benyttet i hjemmetjenestene. Forsøk på «mild overtalelse» for å få med enda flere, har ikke ført fram. To av informantene sa det slik:

Vi tok inn alle enkeltvis og spurte om de ville gå lang eller ikke. De med dårlig helse var usikre på om de ville klare det. En av disse ønsker nå å gå tilbake.

Vi spurte alle, og mange fikk hel stilling. Men mange vil ikke ha større stilling. De begynner kanskje å dra på åra og har god økonomi, så de trenger ikke å jobbe mer. Det vi har av store stillinger er maks av det personalet vil.

Per september 2018 har Hjemmetjenesten Sentrum i Bodø en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 74 prosent. Sitatene over indikerer at Hjemmetjenesten Sentrum ikke kan regne med utvidelser og nye skritt mot heltidskultur med dagens personalgruppe, i alle faller ikke uten et omfattende arbeid for mer gjennomgripende holdnings- og kulturendringer. Det vil ta tid.

### **Bedre tjenestekvalitet**

De fleste som mottar hjemmetjenester har vært faste brukere i lang tid. Det vil si at en ansatt stort sett kun går til kjente brukere. Noen av brukerne får besøk av hjemmetjenesten mer enn seks ganger i døgnet.

Vi kjenner ikke til forskning på bruk av lange vakter i hjemmetjenestene. Men når et tjenestested reduserer antall ansatte per årsverk, fører det til at brukerne får færre tjenesteytere å forholde seg til. Mange ansatte i deltidsstillinger oppfattes som negativt av mange hjemmehjelpsbrukere. Vi har derfor en viss forventning til at heltidskulturprosjektet kan bidra til mer tilfredse brukere.

Ifølge ledere, ansatte og tillitsvalgte ser det ut til at tjenestekvaliteten, her forstått som økt bruk av fagpersonell, ansatte som kjenner hverandre og bruker og brukers tilfredshet, er blitt bedre i helgene. Sitatene under er fra både ledere, ansatte og tillitsvalgte og illustrerer ulike sider ved kvalitetsaspektet:

Brukerne er mer fornøyd og det er roligere for oss på jobb også. Det er fordi vi er mer fagpersonell, vi kjenner hverandre og de kjenner brukerne.

Brukerne sier det er godt å vite hvem som er på jobb, og hvem som kommer på den neste. Glade for at de kjenner oss, og at det er samme ansatte som følger dem opp hele dagen. Tryggere omgivelser.

Noen har besøk opp til seks ganger pluss om natten.

Brukerne er opptatt av oss. De fleste puster lettet ut når en fast ansatt kommer. Får særlig høre det etter ferien: Godt å se deg igjen.

Det med fremmede ansikter er nok verst for brukerne den første tiden [på et nytt sted], og senere om sommeren, hvor de møter en del sommervikarer.

### **Arbeidsmiljø**

Hjemmetjenestene er det området i pleie- og omsorgstjenestene der det etter vår kjennskap er minst erfaring med lange vakter. Det er en tjeneste preget av at hver ansatt yter tjenester til mange brukere, av hyppige stedsskifter, mye bilkjøring og relativt høyt tempo. Det er uklart om det lar seg gjøre å organisere tjenestene slik at like mye blir gjort selv om tempoet settes ned. Er det for eksempel mulig for hjemmetjenestene å oppnå mer ro i arbeidet og i møte med brukeren, slik det beskrives at situasjonen er i gruppeboliger og sykehjem (Ingstad & Amble 2015, Moland & Bråtten 2012a), eller ender langvakter i hjemmetjenesten med å bli doble vakter, med like høyt tempo som en 7,5-timers vakt?

Også i Bodø har disse spørsmålene vært diskutert, og av intervju-sitatene under ser vi at det har vært en del usikkerhet og skepsis:

Vi har jo hatt dette med langvakter oppe mange ganger, men ikke trodd det var mulig. Men nå ser vi jo at folk er fornøyde.

Spesielt for oss i hjemmetjenesten har tanken på langvakter virket fremmed. Vi har jo ikke hatt noen andre å lene oss på. Vi er vel kanskje den første kommunen som satser så stort på langvakter i denne tjenesten?

### ***Ikke lange vakter i ukedagene***

Fra andre tjenesteområder har det vist seg at det kan være gunstig med lange vakter også i ukedagene. Dette er omtalt i avsnittet om Vollsletta 10. Vi spurte derfor ledere og ansatte i Hjemmetjenesten Sentrum om hvorfor de ikke la opp til lange vakter i ukedagene. Til det svarte de at hjemmetjenestene er svært hektisk, med mange besøk per vakt. Det var greit å prøve ut langvakter i helgene, fordi arbeidsoppgavene da var mer begrenset. Men i ukedagene mente flere informanter vi intervjuet at det ville bli for tøft.

Hjemmetjenesten er hektisk: En ansatt kan ha 14 besøk før lunsj og 14 etter. Kan ha 25–35 besøk på en langvakt.

Det skjer for mye i ukedagene. Følge på sykehus, dagsenter. Da blir vedkommende borte fra de vanlige oppgavene.

### ***Redusert arbeidsbyrde per time***

Noen av de intervjuede beskrev langvaktene som tunge. Begrepet doble vakter ble brukt av enkelte. Men ingen av de ansatte vi snakket med sa at det var *for* tungt å gå slike vakter. Det ble også sagt at tempoet ble skrudd litt ned på de lange vaktene. Dette ble av noen beskrevet som at det ble gjort litt mindre per time. Andre mente derimot at de hadde oppnådd litt av «den gode sirkel»-effekten: At dagen ble bedre planlagt og at teamene jobbet minst like effektivt som på korte vakter. Noen av våre informanter forklarte det slik:

Mandagen etter langhelg kunne være tung, men det har vi endret på. Nå har alle fri mandag etter langvakt helg.

Ansatte forventer at de har mindre arbeidsbyrde når de går langvakt. De yter nok litt mindre per time på langvakt.

De ansatte er team som jobber i lag [både vanlige og lange vakter]. De blir sammensveiset. De avtaler seg imellom. De samhandler på en bedre måte internt i teamet, men også mellom teamene og på tvers av distriktene.

Vi er fornøyd med å gå dobbeltvakt i helgen. Vi har bedre oversikt over dagen og vet hvem som kommer på jobb. Det var ikke slik i helgene før. Vi er en godt sammensveiset gjeng.

### ***Pauser og restitusjon***

Sitatet over om at mandag etter langvakt helg ble opplevd som tungt, viser at restitusjonsbehovet etter langvakter for mange oppleves som større enn når de har gått 7,5-timersvakter. Dette så vi at de løste ved å legge opp turnusen slik at man ikke lenger har vakt på mandag etter en langvakt. Når det gjelder pauser underveis i langvakten, har man både betalte pauser som regnes som arbeidstid og det 2,5-timers



avbrekket. Disse pausene klarer de ansatte stort sett å gjennomføre, noe vi oppfatter som uvanlig. Det vanlige er at både ledere og ansatte i de ulike helse- og omsorgstjenestene formidler at det er vanskelig å gjennomføre pausene (Moland & Bråthen 2012b, Moland 2015). Ifølge ansatte ved hjemmetjenestene i Bodø sentrum har de både mange og lange avbrekk og en god struktur for avviklingen av de arbeidsfrie periodene. En av de intervjuede sammenfattet det slik:

Hovedpauser, 2,5-timersferien og bakvakt for sykepleier er satt opp på forhånd, senest torsdag før helg. Så tilpasser vi dette til hva som er praktisk når vi er på vakt.

### **Bedre helger, mer fri**

Den nye turnusen har ført til at flere fast ansatte i store stillinger og med høyskole/fagutdanning er på jobb i helgene. Dette fører også i hjemmetjenesten til bedre gjennomføring av arbeidsdagen. Flere informanter forteller at det derfor er bedre å gå helg nå enn før. I tillegg framholdes det at det er fint å få redusert antall helgevakter. Disse forholdene ser ut til å oppveie at hver helgevakt er blitt betydelig lengre. Spørsmålet om helgevakter handler med andre ord ikke bare om antall helger som berøres, men også om «gode vakter», slik sitatene under viser:

Ansatte gruer seg ikke for å gå på helg, for nå er det så god bemanning og kompetanse.

De eneste som er misfornøyde er de som går rene helgestillinger. De får nå litt mindre jobb enn de ønsker. Men vi faste er fornøyde, fordi vi har færre belagte helger.

Det har gått veldig opp og ned hvor godt vi har vært bemannet. Dette er fordi vi ikke leier inn ved sykdom. Folk blir slitne av jobben på ukedagene. Så skjerpet ledelsen seg og oppbemannet på helg. Så nå kan det være bedre å gå helg enn hverdag.

Hvis alternativet er å jobbe oftere helg, er det best med lang hver fjerde helg. Hadde sluttet med annenhver helg.

### **Spesielle virkemidler**

For å lette gjennomføringen av tiltak for mer helgejobbing, større stillinger og mindre vikarbruk, har vi sett at Bodø kommune har satt inn ekstra ressurser, i form av økt bemanning og økonomiske incentiver til ansatte som jobber mer helg.

### **Heltidskultur-tillegg**

Hjemmetjenestene har også heltidskulturtillegget på 400 kr per time for helgetimer over 276 timer. Dette gjelder fast ansatte med fag/høyskoleutdanning og vakter som er avtalt på forhånd og lagt inn i turnusen. De ansatte oppgir at de får heltidskulturtillegget for alle 15 timene, inklusive de 2,5 timene de ikke jobber. Ifølge ledelsen stemmer ikke dette. Man får vanlig timelønn, men ikke heltidstillegget. En informant forklarte det slik:

De får vanlig timebetalt for de 2,5 timene som er «pausen» mellom de to arbeidsøktene. Det regnes 12,5 i arbeidstid for en slik vakt, og disse inngår i beregning av heltidskulturtillegget.

### **Ressurstid**

Arbeidsplanen går opp med 34,4 timer per uke. I løpet av året tilsvarer det 54 timer mindre enn et årsverk. Disse timene kalles ressurstimer. Det er som en «timebank», hvor ledelsen har timer til gode. De ansatte skal bruke en del av timene til møter og kompetanseutvikling. Resten av timene benyttes når ledelsen har behov for å dekke vakter i forbindelse med ferieavvikling. Noen ekstra langvakthelger om sommeren er gunstig for driften, det fører til redusert vikarbruk og kjente tjenesteytere for brukerne. Men for en del av de ansatte har det vært en belastning å skulle «klemme» disse vaktene inn, i tillegg til de ordinære vaktene i turnusen.

Under intervjuene kom det fram en viss skepsis mot å skulle ta legge inn ekstra langvakter neste sommer. Det er mulig dette kan praktiseres på en bedre måte ved samtidig å flytte på noen av de ordinære vaktene, slik at arbeidstiden ikke blir for konsentrert. Uansett hvilken ordning en kommer fram til, er det viktig at de ansatte og tillitsvalgte lokalt trekkes inn i samtaler om hvordan dette best kan løses.

Det er også behov for å klargjøre om eller hvordan ressurstimene påvirkes av sykefravær. Vil for eksempel ressurstiden til en som har vært sykemeldt et halvt år være på 54 eller 27 timer? Slik dette kom opp i intervjuene virket det som at ledelsen mente 54 timer, mens ansatte mente at 27 timer ville vært riktigere. Som sitatene under viser, er det behov for avklaringer på hvordan ressurstiden skal praktiseres framover:

Nei, vi har ikke fått redusert arbeidstid. Vi gjennomsnittsberegner på 35,5 timer per uke. I løpet av en turnusperiode jobber vil litt mindre enn full stilling. Men: Vi får utbetalt full lønn, og blir skyldig 54 timer i løpet av år. Disse må vi ta igjen, så på årsbasis er det ingen endring.

De «1,5» timene til overs per uke, brukes i sommertiden. Det for å klare todelt ferieavvikling. Da blir det tett. For noen ble det hektisk, men for andre gikk det greit. De fikk gå når de ønsket.

Til å begynne med brukte vi timene til samtaler, møter etc. Men vi måtte holde igjen timer til å ta ekstra i sommerferien. For de fleste utgjør det to-tre langvakter.

Dette med ekstra langvakter på sommeren så vi mørkt på. Folk var slitne i utgangspunktet. Så vi prøvde å slippe, men det lot seg ikke gjøre. Det ble brudd på hviletidsbestemmelsene. Folk sto i det. Pengene var jo gode å få med. Men mine medlemmer vil ikke ha det slik til neste år.

Noen synes også det er ille å vite at man skylder arbeidsgiver timer.

Størst frustrasjon med disse ressurstimene går på hvordan dette har vært regnet ut i forhold til sykemelding. Folk føler seg lurt. Hvorfor skal jeg som har vært sykemeldt i flere måneder også være skyldig ressursvakter? Her må vi få bedre regler.

### **Ressursbemanning**

Som ledd i pilotprosjektet fikk hjemmetjenestene økt bemanningen med 10 prosent i hverdagene. Til grunn for denne økningen lå en antakelse fra kommunens side om at vikarbruken kunne reduseres. Dette har imidlertid ikke slått til. De ansatte er skuffet over det de oppfatter som manglende effekter av ressursbemanningen. I intervjuene er de kritiske både til hva som defineres som riktig grunnbemanning og til det de oppfatter som underforbruk av vikarer. Ressursbemanningen – som kunne være en bemanningsbuffer for å redusere vikarbehovet – oppfattes ikke som et tillegg til nødvendig bemanning. Ressursbemanningen oppfattes ikke i hjemmetjenestene er ressursbemanningen fordelt jevnt utover på alle vakter. Planen var at det skulle ansettes fire nye sykepleiere. Dette klarte de ikke å rekruttere, så da ble det ansatte fire nye helsefagarbeidere i stedet. Følgende sitater viser noe av det vi fikk høre om ressursbemanning i våre intervjuer:

Ressursbemanningen skulle gå til å øke kapasiteten på hverdager. Det ble sagt at man ikke skulle ha behov for å leie inn ekstravakter fordi grunnbemanningen ble økt. Men vi hadde flere langtidssykemeldinger før prosjektet ble startet [så da hadde vi likevel behov for å leie inn ekstra].

Vi har faktisk økt bemanningen på både dag og kveld, og både hverdag og helg. De 10 prosentene har ikke gått til bestemte stillinger for å bøte på det vi vurderer som underbemanning.

Vi fikk fire nye sykepleierstillinger, som vi ikke fikk besatt. Så da ble det fire nye helsefagarbeiderstillinger i stedet. Disse er smurt jevnt utover.

Folk følte seg lurt på dette med økt bemanning. Vi gikk jo konstant underbemannet. Vi så ikke godene i heltidsprosjektet, fordi vikarer ikke ble leid inn.

Vi har startet på noe nytt, og vi har fortsatt litt vei å gå. Det har vært vanskelig å få til oppbemanning.

### **Vikarbruk, overtid og ressursbemanning**

Sykefraværet er på ca. 10 prosent. Ifølge de vi intervjuet, leies det ikke inn vikarer på ukedagene. Dette burde ha gitt innsparing, men har ikke ført til den halveringen prosjektledelsen forutsatte. I den nye turnusen skulle det ikke være så mange vakanser. Dette skulle tilsi både redusert innleiebehov og redusert bruk av overtid som følge av at fast ansatte tar ekstravakter som genererer overtid. Men så har det vist seg å bli flere vakanser enn planlagt. Enhetene har stort sett klart å rekruttere til ressursstillingene, men ikke til ytterligere stillinger som har kommet til som følge av økt tjenestebehov (flere eller tyngre brukere).<sup>38</sup> Som det framgår av fotnoten, gjelder dette deltidsstillinger som er mindre enn 60 prosent. Ifølge informantene har overtidbruken økt. Dette forklares, som vi ser i sitatene under, med at når tiltaket for større stillinger samtidig fører til færre ansatte, blir det også færre som kan ta ekstravakter uten at det genererer overtid. Disse forholdene tallfestes i neste kapittel.

---

<sup>38</sup> Ifølge turnusene var til sammen åtte stillinger vakante høsten 2018. Vestbyen hadde en vakant stilling på 55 prosent, Østbyen hadde to på henholdsvis 57 og 22 prosent. Midtbyen hadde også to vakante stillinger. De var på 16 og 11 prosent. I Bodøsjøen Alstad var det tre vakante stillinger på henholdsvis 55, 50 og 16 prosent.

Vi startet prosjektet med et langtidsfravær på 12 prosent. Nå ligger fraværet totalt på ca. 10 prosent. Denne nedgangen har ingen ting med turnusen å gjøre.

Vi har ikke spart inn det som var forutsatt og er 1 million i underskudd fordi sykefraværet ikke gikk ned. Leier ikke inn i ukedagene, men på helg. Bruken av ferievikarer har vi klart å redusere.

Når folk går lengre vakter, er de ikke så ofte på jobb. Når frekvensen går ned, får vi færre å spille på ved sykefravær. Så vi har fått mer overtid.

Langvaktene har gitt oss en ny sykefraværsutfordring. Vi leier ikke inn vikarer i lange vakter. Så hvis en ansatt med langvakt er syk en hel helg, må vi leie inn kanskje både to og tre ekstravakter.

Vi hadde manko før vi fikk økningen på 10 prosent. I tillegg har vi fått vedtaksendringer på brukere som øker tjenestebehovet med ca. 40 timer. Det gjør at vi må leie inn flere vakter ekstra i helgene. Dette har vi fått påplussing i budsjettet for, men vi har ikke klart å rekruttere folk inn i disse stillingene. Så da blir det å leie inn enda flere ekstravakter.

Lederne ser på listene over ansatte og brukere. Og listene kan se fine ut. Og så leier de ikke inn «ekstra» ved sykdom.

## Sølvsuper helse- og velferdssenter

Sølvsuper helse- og velferdssenter har 80 sengeplasser fordelt på to korttidsavdelinger, en avdeling for langtidsplasser, en med akutt plasser og for lindrende behandling og en avdeling for multifunksjonshemmede barn/unge. Den siste avdelingen (Lillebølgen) inngår ikke i pilotforsøket. De fire pilotavdelingene på Sølvsuper er:

- 1 Bølgen, 1. etg. 11 plasser. 6 for øyeblikkelig hjelp og 5 for lindrende behandling
- 2 Mellombølgen, 2. etg. fløy A+B. 21 plasser, mest korttids
- 3 Kortbølgen, 3. etg. 21 korttids plasser for pasienter fra sykehuset eller hjemmet som skal hjem igjen etter behandling
- 4 Langbølgen, 4. etg, fløy A+B. 21 langtids plasser

Tre avdelinger startet ny turnus fra 5. februar 2018, mens den siste avdelingen startet 30. april 2018. Ved de tre avdelingene som har holdt på siden februar, har 41 ansatte, inklusive 12 nattevakter, fått større stillinger. Antall heltidsstillinger er oppgitt av kommunen å ha økt fra 18 til 25. En gjennomgang av turnusene indikerer at antall heltidsansatte er på 35. Med det som utgangspunkt og 145 ansatte kommer Sølvsuper ut med en heltidsandel på 24 prosent. Det er stor forskjell mellom avdelingene. Langbølgen har en heltidsandel på 17,1 prosent, mens Mellombølgen er oppe i 33,3 prosent. Tar man bort nattevaktene i beregningen, øker heltidsandelen til henholdsvis 20 og 40 prosent. Tas også helgestillingene bort, øker heltidsandelen med ytterligere 5–6 prosentpoeng. I tabell 3.6 har vi stilt opp heltidsandelene for alle fire avdelinger med og uten helgevakter og nattevakter.

Tabell 3.6 Heltidsandeler i de fire Sølvsuper-avdelingene med og uten nattevakter og helgeansatte.

	Alle	Uten NV	Uten NV & helg
Bølgen	22,2	28,6	37,5
Mellombølgen	33,3	40,0	46,2
Kortbølgen	24,4	28,6	32,3
Langbølgen	17,1	20,0	25,0

Mellombølgen har en gjennomsnittlig stillingsprosent på 80,3. Dette er høyt, i og med at det inkluderer nattevakter og helgeansatte. Tar man bort nattevaktene,<sup>39</sup> øker stillingsstørrelsen med et par prosentpoeng, til 82,2 prosent. Tas også helgestillingene bort, kommer de opp i 91,3 prosent.

Tabell 3.7 Stillingsstørrelser i de fire Sølvsuper-avdelingene med og uten nattevakter og helgeansatte.

	Alle	Uten NV	Uten NV & helg
Bølgen	69,7	66,2	84,4
Mellombølgen	80,3	91,3	82,4
Kortbølgen	76,2	76,9	84,4
Langbølgen	69,8	70,5	82,9

Vår vurdering er at det ikke er riktig å utelate helgestillingene fra regnestykket. Her har vi gjort det for å illustrere at det påvirker hvilke tall man kommer ut med. Det er vanskeligere å slå fast om nattevaktene skal inn i regnestykket eller ikke. Det samme gjelder vakansene. I tallene for Mellombølgen har vi inkludert to vakante deltidsstillinger som er oppgitt med stillingsstørrelse i turnusene. En tredje, vakant stilling som ikke er oppgitt med stillingsstørrelse, er holdt utenfor. Uansett hva man lander på, bør både kommuner, konsulenter og forskere mv. eksplisitt oppgi hva som inngår i tallgrunnlaget. I tabell 3.7 har vi stilt opp stillingsstørrelsen for alle fire avdelinger med og uten helgevakter og nattevakter. For flere avdelingene hvor stillingsstørrelsen er lav, ser vi at fjerning av nattevaktene har liten betydning. På Bølgen reduseres stillingsstørrelsen fordi nattevaktene i snitt har større stilling enn ansatte på dag og kveld.

Antall helgestillinger er ifølge Bodø kommune redusert fra 27 til 15 (Bodø kommune 2018). Som det går fram av tabell 3.8, kommer vi til 20 helgestillinger når vi teller opp i turnusene i de fire avdelingene.

Bølgen, Mellombølgen og Kortbølgen har ganske like turnuser, med bruk av 12,5-timers vakter i helgene.<sup>40</sup> For den enkelte ansatte vil dette si at de jobber langvakter hver fjerde helg. Det fører til at de jobber tre helger i løpet av en turnusperiode på 12 uker. Langbølgen skiller seg ut ved bruk av såkalte hinkehelger og vakter på ca. 7–8 timer. Turnusen tar utgangspunkt i at man jobber hver tredje helg, og legger inn en ekstra «hinkehelg» innimellom. Mer presist har de en turnus der de ansatte jobber fem helger i løpet av en 12-ukersperiode, slik det kommer fram i eksemplet i tabell

<sup>39</sup> Nattevaktene jobber stort sett i 69,2 prosent stilling. Dette gjelder ikke på Langbølgen. Her varierer nattevaktenes stillingsstørrelse fra 43,5 til 84,7 prosent.

<sup>40</sup> Noen ansatte på disse «langvaksavdelingene» har valgt et turnusopplegg med hinkehelger.

3.9. I tillegg har de seks ansatte som jobber annenhver helg. I tabell 3.8 har vi også satt opp hvordan aften-, dag- og langvakter fordeler seg. Der det i cellen «Aftenvakt Bølgen» står 20–26, viser det at ingen har færre enn 20 og ingen har flere enn 26 aftenvakter i løpet av turnusperioden.

Ingen av turnusene er lagt opp med sikte på lange friperioder. Heltidsansatte har noen tredagersfri. En og annen ansatt har også fire fridager etter hverandre. Deltidsansatte med stillingsstørrelse fra 97 prosent eller mindre har ofte friperioder på en uke.

Tabell 3.8 Vakttyper, vaktfordeling og friperioder for heltidsansatte i 12-ukerturnusene på Sølvsuper.<sup>41</sup>

Vakttype	Tidsrom	Betalt arbeidstid	Bølgen	Mellombølgen	Kortbølgen	Langbølgen	Sum/Gj.snitt
Aftenvakt	15:00 - 22:00	7,0	20-26	20-26	21 - 27	12	
	15:00 - 22:30	7,5					
Dagvakt	07:30 - 15:30	8,0	20-26	20-26	21 -27	17	
	08:00 - 15:30	7,5					
Langvakt	07:30 - 22:30	12,5	6	6	6	0	
	09:30 - 22:00						
Andre	Ja						
Antall ansatte iht. turnus (enkelte vakanser kan være utelatt)			27	36	41	41	145
Heltidsandel			22,2	33,3	24,4	17,1	24,1
Antall helgestillinger			5	4	4	7	20
Gj.sn stillingsprosent			69,7	80,3	76,2	69,8	74,0
Antall vakter på 12 uker			50-54	50-54	50-54	56	50-56
Antall dager fri på 8 uker			32	32	32	28	31,0
Antall helger på 12 uker			3	3	3	5	
Grunnturnus (prosent av full tid)			98,1	98,0	98,0	98,0	98,0
Ressurstid (prosent av full tid)			1,9	2,0	2,0	2,0	2,0
Lengste sammenhengende fri (ansatte i 97% eller mindre kan ha ukesfri)			3	3	3	4	3
Nest lengste sammenhengende fri			3	3	3	3	3

<sup>41</sup> Kursdager, administrasjonsdager, ressursvakter praktiseres ulikt. Der disse er inne i turnusen, har vi tatt det ut i tabell 3.8. Hvis ikke ville turnusen enkelte steder blitt på over 100 prosent. Deltidsansatte har også andre varianter av dag, kvelds- og langvakter som ikke er tatt med.

Tabell 3.9 12 ukers turnus med lange helgevakter på Kortbølgen og hinkehelg på Langbølgen. «K» og «R» er forkortelse for henholdsvis kursdag og ressurs-/administrasjonsvakt.

	Uke 1						Uke 2						Uke 3						Uke 4						Uke 5						Uke 6												
	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	
Hinkehelg, Langbølgen	A	A	D		A	A	D	A	D	D				A	D	A	A	D				A	A	K		A	D	A	D		A	A	D				A	D	D	D		A	D
Langvakt, Kortbølgen	A	A	D		L	L	D		A	A	D			D	D	A	D	R				A	A	D	D	D				D	D		A	L1	L1					A	D		
	Uke 7						Uke 8						Uke 9						Uke 10						Uke 11						Uke 12												
	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	Ma	Ti	On	To	Fr	Lø	Sø	
Hinkehelg, Langbølgen				A	A	D	A	D	D	R			A	D	A	A	D				A	D	D		A	D	A	D		A	A	D				A	A	D	D				
Langvakt, Kortbølgen	A	D	K	D			D	D	A	A	D		D	D		A	L	L		A	A	D				A	A	D	D				D	A	A	D	D						

### Turnus, stillingsstørrelser og heltidskultur

Uansett hvilket tallgrunnlag vi bruker, kommer ingen av avdelingene på Sølvsuper opp i en heltidsandel på over 50. Både Bølgen og Langbølgen ligger under landsgjennomsnittet for pleie- og omsorgssektoren, som er på ca. 24 prosent. Kun Mellombølgen ligger over dette. Sammenliknet med Bodø kommunes egne tall for alle pleie- og omsorgstjenester, hvor heltidsandelen er oppgitt til 31 prosent, blir Sølvsuper med 24,1 prosent faktisk hengende etter. Vi er nødt til å ta bort både nattevakter og helgestillinger i beregningsgrunnlaget for å komme i nærheten av det oppgitte Bodøgjennomsnittet.

Ser vi på gjennomsnittlig stillingsstørrelse, er bildet det samme for Bølgen og Langbølgen. Mellombølgen og Kortbølgen kommer derimot ut med tall som er betydelig høyere enn landsgjennomsnittet. Alt i alt har Sølvsuper-avdelingene et godt stykke igjen før de når målet om en høy andel heltidsansatte.

Men sammenliknet med tallene før prosjektet startet, har det vært en viss utvikling, fra Langbølgen som har økt den gjennomsnittlige stillingsprosenten med 6 prosentpoeng, til Kortbølgen som har hatt en økning på 16 prosentpoeng (tabell 1.2). Ansatte som har ønsket større stillinger, har fått det. Det har vært frivillig for de ansatte å være med på forsøkene med langvakter og hinkehelger. Omfanget av ufrivillig deltid er ifølge intervjuene gått ned, og det skal ikke være noen sykepleiere i ufrivillig deltid.

Men fortsatt er det mange deltidsansatte som ikke ønsker å gå inn i større stillinger. Utfordringen med å ta det neste skrittet mot heltidskultur ser derfor ut til å være ganske stort. Under følger noen sitater som illustrerer dette:

Jeg gikk opp med 16 prosent[poeng]. Det var jeg interessert i. Jeg behøvde ikke overtales.

Vi som jobber natt har også økt. Det var en del av pakken. Tror noen kanskje ville ha økt mer, men jeg har ikke hørt at noen er tvunget til å jobbe mer enn de vil.

I forkant ble alle spurt om de ville øke og hvor mye. Vi har fortsatt noen godt voksne som ikke vil jobbe heltid. De trenger det ikke og de orker det ikke. Blant de yngre er pensjon blitt tema siste året.

Jeg er veldig positiv. Mange har fått gå opp i stilling. Vaktene er mer stabile. Ekstrahelger på grunn av hink er tungt for noen. Men jeg er fornøyd. Nå har hinkehelgene istedenfor gitt meg mer fri med ungene på ukedagene.

Tror alle som går hver fjerde helg er fornøyd. Jeg er veldig fornøyd med min turnus. Mye fri i perioder. Og jeg synes tilleggene for min del er bra.

Jeg er veldig fornøyd. Jeg synes det er blitt mye bedre å være på jobb. Flere faste på jobb. Vi er flere sykepleiere.

Det siste støttes også av fagarbeiderne vi snakket med. I 2016 ble det lyst ut flest deltidstillinger. Vi har fått litt motstridende informasjon om hvordan nye stillinger lyses ut i 2018. Det virker som kommunen fortsatt utlyser mange deltidstillinger, til tross for målet om mer heltid. Samtidig har man ansatt mange i hele stillinger:

Vi ser nå at vi må ansette i heltid og bare lyse ut 100-prosentstillinger.

Alle som har søkt på de større stillingene har ønsket 100. Og så har vi gitt dem det.

De siste ansettelsene hos oss har vært redusert. Jeg kjenner jo mange som ønsker å jobbe deltid. Det lønner seg å jobbe deltid. Så setter de seg opp på vakter med ekstra betaling. Så får de mye fritid.

### **Bedre tjenestekvalitet**

Sølvsuper skiller seg fra de to andre pilotenhetene ved at det er mer uro blant de ansatte, nye pasient-/brukergrupper og en opplevelse av at tiltakene ikke har lyktes. Dette kommer til uttrykk under intervjuene, blant annet ved at informantene fra Sølvsuper i mindre grad beskriver de kvalitetsforbedringer enn de informantene fra Vollsletta 10, i Hjemmetjenesten Sentrum har gjort.

Men også her holdes det fram at helgene, med færre ukjente på vakt og flere faglærte, har ført til at det er blitt bedre tjenester og bedre forhold for brukerne. Andre framhever at sykehjemmet etter samhandlingsreformen møter betydelig høyere krav til faglighet, og at arbeidet for en profesjonell tjeneste med større stillinger og økt kompetanse i avdelingene er helt nødvendig. Heltidskulturprosjektet oppfattes derfor, som sitatene under viser, som et viktig tiltak for å møte denne utfordringen.

Vi mottar mange pasienter fra sykehuset fredag ettermiddag. Da er det fint å jobbe langvakt på helg. Du blir kjent med disse pasientene på en måte vi ikke fikk til før.

Pasientene er fornøyde med å se oss hele tiden. De får færre å forholde seg til.

Sykepleierressursene er bedre disponert enn før. Det er blitt mye roligere på helgene også. Veldig bra med flere kjente og kompetente folk på jobb.

Vi har fått økt kompetansen og flere på jobb. Men det er nødvendig. Ikke for heltidskulturprosjektet som sådan, men for å møte de nye kravene.

Pleien er blitt mer avansert. Sykere folk kommer inn. Samhandlingsreformen slår inn. Vi trenger denne økningen av kompetanse på helg. Så da kommer vi ikke utenom at de faste må jobbe litt mer.



Ja, dette har ført til en profesjonalisering, med mye mer kompetanse på helg og færre vakante helgestillinger.

### Arbeidsmiljø

Når arbeidsmiljøet på tjenestesteder som prøver ut nye arbeidstidsordninger skal evalueres, konsentrerer man seg gjerne om ledere og ansatte som er med i nye turnuser og som for eksempel går lange vakter. Disse er som oftest svært fornøyd med egne løsninger. Straks ansatte som jobber samme sted, men ikke er med på det nye, inkluderes i evalueringen, blir bildet mer sammensatt. For når noen endrer arbeidstid og arbeidsrytme, påvirker det arbeidet både for ansatte i vanlige dag- og kveldsvakter og for nattevaktene. Disse er ikke nødvendigvis like fornøyd med det nye.<sup>42</sup> Det kan være ansatte på dagvakt som må tilpasse sine pauser til langvaktens stadige variasjoner. Det kan også være andre som må inn på uvante tidspunkt for å bistå under arbeidstopper.

De første sitatene under bekrefter at også Sølvsuper-ansatte opplever at langvakter er «gode vakter». I tillegg til økt faglighet som beskrevet over, trekkes det fram en mer planmessig gjennomføring av langvakter, mer ro, mer stabilitet. Men selv om en del kjenner seg igjen i dynamikken i «den gode sirkelen» jf. figur 1.5, er det også en del som sier at de har et stykke igjen:

Det går bedre og bedre å jobbe langvakt. Vi er der hele tiden og får mer kontroll. Jeg synes det er veldig bra.

Jeg vil ikke si at vi går doble vakter. Vi har klart å organisere arbeidet bedre og til å la være å gjøre ting som ikke må gjøres. Og så er vi blitt flinkere til å sette oss litt ned innimellom.

Jeg er veldig fornøyd med å jobbe hver fjerde helg, og arbeidsmiljøet er blitt bedre. Men turnusen er ikke helt god. Du gruer deg fortsatt til å gå på helg, fordi det fortsatt er for mange hull i turnus. For mange vakanser. Det tærer på. Og så blir det til at man bare leier inn ufaglært rett fra gata.

Sånn har ikke vi det. Det var veldig slitsomt med så mange ukjente på vakt i helgene før. Men nå har vi mer stabile ansatte og færre ufaglærte. Vi har klart å få ned tempo på langvaktene. Har god planlegging. Det er ikke doble vakter med fullt kjøør.

Fast personell på jobb er en positiv bonus. Dette visste de ikke før. Men de erfarer det nå. Mer samhandling, mindre organisering osv., fordi alle er kjente og kan jobben. Pårørende melder også tilbake at det er positivt med så mange kjente i personalet og at vi nå har like gode tjenester på helg som hverdag.

Vi som har hinkehelg merker også bedring. Det er blitt mye enklere å planlegge helgen. Du merker også at det er mindre klaging på mandager over hvor ille det har vært i helgen.

En av avdelingene på Sølvsuper har bare holdt på noen måneder (per desember 2018). Der går de ansatte noen hinkehelger og andre langvakter. Det framheves at denne

<sup>42</sup> Forsøk med langvakter i kommunene Moss og Steinkjer med slike erfaringer er beskrevet i Mo-land 2015.

hybridturnusen gir mer fleksibilitet for de ansatte. Tilbakemeldingene fra de ansatte er positive. Lederne understreker at forsøket har pågått i svært kort tid og at det er for tidlig å evaluere.

### **Nattevaktene arbeid**

Samtlige pilotenheter har faste nattevakter. Nattevaktene er en gruppe som kan bli berørt av nye turnuser for de dagansatte. Men siden de ikke er synlige på dagen, og selv ikke får så store endringer i egen turnus, har de lett for å bli oversett når de nye langvaktene skal evalueres (Moland 2015). På Sølvsuper har imidlertid nattevaktene hatt en sterk stemme. Her er belastningene på nattevaktene så store at de framstår som en betydelig arbeidsmiljøutfordring. Hver avdeling er ifølge turnus satt opp med en sykepleier og faglært på vakt, men vakanser og sykefravær gjør at det ikke alltid blir slik.

Både ledere, sykepleiere og helsefagarbeidere mener at sykepleierne har den største belastningen på nattevaktene. Selv om Sølvsuper har fått en ny nattsykepleierstilling, mener de at bemanningen fortsatt er for knapp. Det vises til at en post tidvis kan være uten personell fordi sykepleieren blir kalt til en annen post. Aktivitetsnivået er blitt høyere som følge av at pleietyngden den senere tiden er økt. Dermed blir det færre rolige perioder midt på natten. Dette gjør det i sin tur vanskelig å avvikle de foreskrevne pausene. Som følge av langvakter i helgene, har både dagvakter og nattevakter blitt lengre. Noen av våre informanter forklarer situasjonen for nattevaktene på denne måten:

Nattsykepleier må ofte forlate posten for å gå til andre avdelinger. Er det forsvarlig? Nattsykepleier kan heller ikke få én times sammenhengende hvile fordi de hele tiden får tilkallinger.

Nattevaktene synes det er tungt. Dette er verre for sykepleierne enn for meg som helsefagarbeider.

Jeg har ansvar for nesten 50 brukere. Samtidig som jeg har ansvar for min egen avdeling, må ofte også ta naboavdelingen når de bare har ufaglærte på. Det er uforsvarlig.

For nattevaktene er det særlig helgene som er tunge. Det setter de i sammenheng med langvaktene på dag, som har ført til lengre arbeidstid og flere arbeidsoppgaver for nattevaktene i helgene. Som det går fram av sitatene under, løses dette ulikt på avdelingene.

Med 12 timers vakt på dag blir det færre på slutten av vekten og rett før nattevaktene kommer.

Noen nattevakter sier det er blitt tyngre etter prosjektet. Det gjelder der det er langvakt på dagen. Nattevaktene har fått større stilling fordi de må jobbe mer i helgene. På ukedagene jobber de 9,45 timer, mens helgene er blitt på 12,5 timer.

Noen av nattevaktene starter allerede kl. 20.00 og andre går til kl 9.00. Før gikk de fra kl. 22.00 til 07.45.

På min avdeling går vi av kl. 8.15. Det er greit, men det verre på de andre avdelingene, hvor de går til kl. 9.00 Der må nattevaktene jobbe mye i stell og med medisiner før de går hjem.

Det er mer å gjøre på natt nå. Vi har fått flere og nye oppgaver. Spesielt på morgenen blir det mye. Det er tungt å avslutte med stell.

Hos oss slipper nattevaktene vanligvis stell, men de tar frokostforberedelser.

Spørsmålet om helgehyppighet kom også opp under intervjuene. En del ønsker at nattevaktene, som de andre, skal få en turnus der de jobber hver fjerde helg. Her får de støtte fra dagvaktene. Da må nattevaktene i tilfelle enten jobbe enda lengre vakter eller ta dagvakter. Lengre vakter uten å øke bemanningen oppleves, som beskrevet over, å være for tøft. Det vises også til at enkelte på dagvakter kan tenke seg å ta noen nattevakter. Følgende momenter framkom i våre samtaler:

La nattevaktene også komme inn i hver fjerde helg. Vanskelig å få turnus til å gå opp? De må i tilfelle ta noen kveldsvakter. Det finnes også dagarbeidere som kan tenke seg å jobbe nattevakt av og til.

Nattevaktene opplever det som urettferdig at de må gå hver 3. helg, mens andre går hver 4.

### **Pauser og restitusjon**

Småpauser håndteres stort sett greit. Det er verre med lange nok pauser og tilstrekkelig restitusjon etter langvakter og mellom nattevakter i helgene. Lengre vakter har ført til økt aktivitet for nattevaktene om morgenen. De kommer senere hjem og får dermed kortere tid med ro i huset før eventuelle barn kommer hjem fra skole og barnehage. En del nattevakter opplever også, som vi ser av sitatene under, at økt aktivitet på slutten av nattevakten fører til en oppspilthet som gjør at det tar lengre tid før en sovner.

Hjelpepleierne får den hviletiden de skal ha, det får vi til. Men sykepleierne får ikke sammenhengende hviletid. Vi blir etterspurt hele tiden. Særlig mye smerTELINDRING og observasjon på KAD-avdelingen.

Det er for slitsomt å jobbe vanlig før og etter langvakt. Vi er i dialog for å endre dette. Folk må få fri mandag etter langvakt. En motforestilling mot dette har vært at vi trenger kontinuitet mellom helg og uke, men jeg ser ikke at dette er så veldig stor utfordring.

Jeg har fri hver fjerde mandag etter langhelg. Det fungerer veldig bra at de to andre sykepleierne er der på mandag. Vi får fulgt pasientene veldig fint.

Nattevaktene får søvnproblemer når de må jobbe aktivt om morgen. De bør få slutte litt før. Det er ikke nok å bare gjøre oppgavene enklere. Også er det vanskelig å sette opp en time hviletid på natt.

Nattevaktene ønsker å starte tidligere og slutte tidligere. De vil heller ta mer på kveldsstellet og mindre på morgenstellet. Det er vanskeligere å få til å sove etter en langvakt hvor det er mye morgenstell.

For de dagvaktansatte burde det være en grei sak å sette opp fri mandag etter langvakthelg, slik de har gjort det i hjemmetjenestene, dersom det er ønskelig. For nattevaktene må arbeidsinnholdet om morgenen gjøres mindre intenst for at turnusen skal oppfattes som god.

### ***Bedre helger, mer fri***

Samtlige informanter som jobber lange dagvakter hver fjerde helg, er fornøyd med dette, og de begrunner det både med at det er fint med færre helger og – som vi har sett – at helgevaktene er blitt bedre.

### **Spesielle virkemidler**

De spesielle virkemidlene for heltidskultur framstår både som viktigere for de ansattes motivasjon til å jobbe mer helg og som mer kontroversielle på Sølvsuper enn det vi har sett i de andre pilotene.

### ***Heltidskulturtillegg***

De dagvaktansatte er fornøyd med størrelsen på tillegget. 400 kr timen ekstra for hver avtalte time over 276 oppleves som bra. De er også fornøyd med at de får beholde det avtalte tillegget dersom de er syk en langvakt- eller hinkehelg. Lederne mener derimot at tillegget kun burde bli utbetalt når helgevakten faktisk er gjennomført, og at det burde trekkes fra ved sykdom. Ansatte i store deltidstillinger med avtale om helgetillegg synes det er urimelig at de ikke får heltidskulturtillegg dersom de tar en ekstra helgevakt på forespørsel.

Før tiltaket ble iverksatt ble det spilt inn at tillegget skulle utbetales etter gjennomført arbeid. Dette sa forbundene nei til. De krevde helgetillegget inn i fast lønn.

Dette [praksisen for utbetaling av heltidskulturtillegget] er uheldig, fordi de sykemeldte sitter hjemme med tillegget. Dette er jo bra for dem. Men vi må ha med vikarer som er vanskelig å få tak i. Vikarene er lite villige fordi de ikke har avtale, og fordi de vet at de hjemme [syke] får tillegget – og ikke de, som tar vakten.

Planlagt hinkehelg gir tillegg. Men akutt ekstra helg gir det ikke. En heltidsansatt som tar ekstra helg får i stedet overtidsgodgjort. Men hvis en deltidsansatte i for eksempel 80 prosent stilling med avtale om 300 timer helg, tar en ekstra helg fordi spurt, får vedkommende ikke 400 kr.

### ***Heltidskulturtillegget, rekruttering og lønn***

Heltidskulturtillegget utgjør for mange mer enn 5 prosent av lønnen. Det utbetales kun til fast ansatte med fagbrev eller høyere utdanning. Tillegget brukes av ledelsen både til å motivere ufaglærte til å ta fagbrev og i kampen om å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft. Noen av informantene mener at tillegget er for høyt, og de kan tenkes å ha rett i at et lavere tillegg ville kunne gitt tilnærmedesvis samme resultat med tanke på å få etablerte ansatte til å jobbe mer i helgene. Andre ser i stedet tillegget som en del av totallønnen. Disse mener at lønnsnivået absolutt ikke er for høyt:

Ufaglærte er litt sure fordi de ikke får heltidskulturtillegget selv om de har avtale om å jobbe mer enn 276 timer. Vi mener de må la seg motivere til å ta fagbrev. Og ja: jeg har to ansatte som nå har fått spark bak til å fullføre helsefag, slik at de også kan få heltidskulturtillegget.

22 000 i året er billig for å få sykepleiere når vi sammenlikner med andre kommuner, som betaler 100 000 kr ekstra bare for å få rekruttert en sykepleier uten at de får noe mer heltidskultur igjen.

Vi lønner lavere enn sykehuset. Dette gjør vår rekruttering vanskelig. Vi løftet i fjor, men så løftet sykehuset igjen. Så nå ligger vi 30 000–40 000 kr under.

150–200 kr i tillegg hadde vært OK. Men 400 kr er for mye. Her gikk forhandlingene alt for fort. Vi får en utfordring nå. Det blir veldig vanskelig å forhandle ned dette tillegget.

Ser vi litt raust på det, så er det vel greit at sykepleiere får økt lønn. OK med faglærte også.

Dette tillegget er min motivasjon for å jobbe mer helg. Jeg hadde ikke gjort det ellers. Hos oss er det uaktuelt å ta bort tillegget. Vi vil heller ikke være med på at tillegget reduseres.

### **Heltidskulturtillegget og nattevaktene**

Som vi har sett tidligere i dette delkapitlet, opplever nattevaktene det som urimelig å måtte jobbe hver tredje helg når dagansatte jobber hver fjerde helg. Innslaget for heltidskulturtillegget framheves også som urettferdig av flere av informantene. Nattevaktene må jobbe 84 flere helgetimer før tillegget trer i kraft, enn de som arbeider dagvakt. Ledelsen påpeker imidlertid at nattevaktene er de som kanskje har kommet best ut av det økonomisk.<sup>45</sup> Som sitatene under viser, har også dagvaktansatte forståelse for at nattevaktene reagerer på det høye omfanget av helgetimer:

Nattevakter føler seg som tapere. Det kan jeg forstå. De har fått lengre vakter uten å kunne jobbe hver fjerde helg.

Nattevaktene må jobbe 360 timer før helgetillegget slår inn. Det er fordi vi i utgangspunktet jobbet 9,75 timer helg som normalt. Dette er horribelt og ikke rettferdig. Vi burde også få tillegget for alle avtalte timer over 276.

Jeg synes det koster mer enn det smaker. Vi må gå langvakter hver tredje helg uten samme kompensasjon og mulighet til å ta pauser. Jeg tror nattevaktene kommer til å true med å si opp hvis de ikke får bedre kompensasjon.

Dette tillegget koster ganske mye, og det jo nattevaktene som har fått mest økning i stillingsstørrelse og lønn.

---

<sup>45</sup> Med innføring av langvakter på dagtid har nattevaktene fått lengre vakter i helgene. De går fortsatt hver tredje helg. 15 timer hver tredje helg gir 425 helgetimer. Med et innslag på 360 timer gir det et tillegg på 27 625 kr. Skulle de hatt samme innslag som dagvaktene, ville de fått et tillegg på 63 325 kr.

### **Ressurstid**

De fleste heltidsansatte har et vaktoppsett som gjør at de jobber færre timer i den ordinære turnusen enn stillingsstørrelsen tilsier. De timene som mangler, kalles ressurstiden. Hvordan denne tiden blir brukt, varierer mellom avdelingene på Sølvsuper. En del av tiden går inn som vanlig arbeidsøkt, andre ganger er det en vakt «på toppen»<sup>44</sup> av den ordinære turnusen. På Sølvsuper kalles slike vakter ressursvakter eller administrasjonsvakter. En slik vakt er gjerne på 5,5 timer. Ressurstiden som er en form for ubundet tid, utgjør en mindre del av arbeidstiden på Sølvsuper enn hos de andre pilotene. Derfor tas den først og fremst bare ut som en kortvakt en gang hver tredje måned. Dersom man øker ressurstiden, vil en kunne tilby litt høyere stillinger, få økt fleksibilitet og i større grad kunne bruke den i forbindelse med sommerferie-avvikling. Som vi ser av sitatene under, er det litt ulik bruk av ressursvaktene:

Mine ansatte kommer 5,5 timer i minus per 12 uker. Så da får de en ekstra vakt som vi kaller vi administrasjonsvakt.

Hos meg har de da en vakt på 5,5 timer hvor de gjør litt ekstra, praktiske oppgaver. Den går ikke inn i turnusen. Dette har bare sykepleiere.

Administrasjonsvakten er på 5,5 timer og er som oftest en vanlig vakt, men litt kortere.

Administrasjonsvakten blir brukt litt forskjellig. Vi har ikke fått instruks på bruken. Mitt inntrykk av dette er at disse vaktene stort sett blir tatt inn i brukerrettede tjenester.

Hos oss er en ressursvakt en person som går på toppen. Denne skal kunne brukes fleksibelt på tvers av avdelinger. I praksis slipper de unna med å dekke fravær i egen avdeling.

### **Ressursbemanning**

Ressursbemanning er definert som et bemanningstilskudd på 10 prosent. På Sølvsuper har disse midlene gått inn i den samlede lønnsmassen. Ifølge informantene er det ingen stillinger som er øremerket som ressursbemanning eller ressursstillinger. Dermed blir heller ikke bruken av disse midlene synlige gjennom målrettede aktiviteter som skiller seg fra de andre aktivitetene. Ser vi på turnusen, så stemmer det bare delvis at ressursbemanningen ikke er øremerket. Tre av avdelingene på Sølvsuper har én eller flere ressursstillinger som innehas av navngitte personer. Men dette har trolig ikke blitt kommunisert tilstrekkelig til de ansatte. På en av avdelingene ble bemanningsnormen redusert i forkant av prosjektet, så her oppfattes ressursbemanningen bare som en mulighet til å gjenopprette bemanningen til det nivået de hadde før. Sølvsuper er for øvrig en arbeidsplass hvor det etter vår vurdering burde være mulig å bruke ressursbemanningen fleksibelt og på tvers av avdelingene. Dette er foreløpig ikke gjort. Som sitatene under viser, er det en del uklarheter og ulikheter i bruken av ressursbemanningen:

Budsjettet for vikarbruken er redusert med 50 prosent. Ressursbemanningen

---

<sup>44</sup> Hvis det er sju personer på en dagvakt på en avdeling der vanlig bemanning er seks personer, er det vanlig å si at den sjuende personen går «på toppen».

kan ikke øke i helgene, da det øker behovet for flere stillinger, slik at ressursbemanningen er fra mandag til fredag.

Ressursbemanningen blir i liten grad brukt på tvers av enheter. Dette henger sammen med at de ulike enhetene på sykehjemmet har ulike pasientgrupper som krever ulik kompetanse.

Langbølgen hadde vel forskuttert denne økningen [som skulle komme med ressursbemanningen].

Bemanningen er blitt bedre i helgene fordi folk er mer kvalifisert og kjent. Men vi er i praksis blitt en person mindre. Det er fordi en «1-1»-bruker er blitt omdefinert, men han har samme behov fortsatt. Derfor er det tyngre. Jeg skulle ønske vi kunne vært åtte på dagen i helgene i stedet for sent på kvelden.

Dette med ressursbemanning fungerer ikke riktig. De framkommer ikke som ressursvakter i turnusen. Toppvakten er ikke markert. Jeg vet ikke når jeg har det.

Størrelsen på ressursbemanningen er klart definert. Hvordan ressursene skal brukes er det derimot en del uklarhet omkring. Da vi etterlyste retningslinjer for bruken av ressursbemanningen, fikk vi dette svaret fra kommunen i en e-post:

«Ressursbemanning er interessant fordi det er noe nytt og ukjent. Det er ingen retningslinjer som sier at dette skal markeres i turnus. Ressursbemanningen skal håndtere fravær og dermed redusere vikarbruken. Med utgangspunkt i sykefraværet ble det vurdert at 10 prosent ressursbemanning vil være tilstrekkelig og redusere behovet for vikarer betydelig. Det er forutsatt at bemanning var riktig i utgangspunktet.

Det ble ikke lagt noen føring på at dette skulle markeres i turnusen. Tanken var at dette skulle inngå i den totale lønnsmassen og redusere behovet for vikarer. Slik har det ikke blitt, da ansatte er svært opptatt av hva som er såkalt ressursbemanning. Derfor blir det markert [noen steder]. Det at dette markeres er regler avdelingene har funnet på selv.

Vikarbruken går ikke vesentlig ned fordi en ikke benytter ressursbemanning til vesentlig økt fleksibilitet.»

### **Vikarbruk, overtid og ressursbemanning**

Som en del av prosjektet var det forutsatt at vikarbruken skulle blitt halvert. Ut fra hvordan ledere og ansatte *opplever* omfanget av ekstra innleie, så har noen av avdelingen langt på vei klart det.<sup>45</sup> Følgende sitater belyser dette:

Vi trenger ikke vikarer på vår avdeling lenger. Vi har halvert sykefraværet. Det er veldig bra for alle. Større press på at man ikke kan være borte når småsyk. Du føler mer ansvar for kolleger når vi ikke har vikarbudsjet.

Det leies ikke inn ved fravær på dag. Sies at det skal tas av kveldsvakt. Begrunnes med at vikarbudsjet er redusert. Vi skulle ha samarbeidet mer med naboetasjen, men det har det ikke blitt noe av.

---

<sup>45</sup> I kapittel 4 presenterer vi tallene for innleie.

Vi har jo dager vi må leie inn selv om vi har ressursvakter. Hadde vi hatt ressursbank kunne det vært lettere.

Andre avdelinger sier at de ikke har redusert innleie, og da siktes det spesielt til innleie fra vikarbyrå. De har tvert imot økt bruken av innleid arbeidskraft. Dette blir dels forklart ut fra at man ikke klarer å bruke ressursvaktene slik de var ment og dels men at avdelingene ikke lenger har ansatte i små stillinger som kan jobbe ekstra. Andre mener den uteblitte reduksjonen av innleie kan forklares med at avdelingene har vent seg til høy bemanning, og at nå leier inn ved fravær selv om bemanningen ikke er lavere enn den normalbemanningen de hadde tidligere. Slik forklarer en av våre informanter det:

Vi har aldri leid inn så mye fra eksternt bemanningsbyrå som nå. Det er mange forklaringer. Ressursbemanningen gir først og fremst flere på jobb på hverdager, mens behovet for ekstravakter også kommer på andre tidspunkter. Mange av de små helgestillingene er avviklet. Før tok ansatte i disse stillingene ekstravakter. Nå har vi ikke lenger denne muligheten. Dessuten har enhetene vent seg til høyere bemanning. Det blir leid inn ekstravakter ved fravær, selv om bemanningen er på samme nivå som før ressursbemanningen. Enda en forklaring er at ansvaret for innleie er spredt på mange personer. Når avdelingsleder er syk, er det gruppeleder som har ansvaret.

Mye av innleiebehovet kan ikke forklares med sykefravær og dårlig bruk av ressursvaktene. En viktig del av forklaringen er at ferier ikke dekkes av fast ansatte og at det er vakanser i turnusen.

Ressursbank, større andel ubundet tid og mer fleksibel bruk av definerte ressursvakter nevnes som tiltak for å redusere innleiebehovet. På Sølvsuper tas ressurstiden ut løpende i form av korte ressursvakter hver måned. Dersom Sølvsuper hadde akkumulert en større del av ressurstimene slik som de gjør på Vollsletta 10, ville innleiebehovet i ferien vært mindre. Ved å øke den ubundne tiden noe vil denne effekten også kunne forsterkes.

Strammere styring i lederlinjen kan også være nødvendig for å redusere bruken av vikarer. I tillegg må ressursvaktene jobbe mer på tvers. En liten ressursenhet som kan jobbe flere steder kan også bidra til å redusere bruken av vikarer.

### **Tillegg om nattevaktene**

Vi har ikke hatt anledning til å måle pleietyngde<sup>46</sup>, men gjennom intervjuer med både ledere og ansatte tegnes det et bilde av at arbeidsbelastningen er blitt vedvarende tyngre på natten. Vår vurdering er derfor at Bodø kommune bør gjennomgå organiseringen av nattevaktene, arbeidstiden og arbeidsoppgavene særskilt. I tillegg kan restitusjonen mellom nattevaktene bli bedre ved at avslutningen på nattevaktene blir

---

<sup>46</sup> Pleietyngde er et begrep som brukes om pleiebehovet. En avdelings pleietyngde vil være det gjennomsnittlige pleiebehovet per pasient. De senere årene har man tatt i bruk ulike pasientklassifiseringssystemer. Pleietyngden har betydning for bemanningsstørrelsen og kompetansesammensetningen.



mindre hektisk. Ut fra intervjuene å dømme vil restitusjonen også lettes ved at nattevaktene avsluttes tidligere. Av våre intervjuer framkommer det at nattevaktene har lederens sympati, men at lederne vil vente med å iverksette flere tiltak som kan bedre deres situasjon. Følgende momenter var noe av det vi fikk høre om dette:

Vi er avhengig av nattevaktene, og må lytte til dem, men foreløpig gjør vi ikke mer. Det er blitt en sykepleier mer på natt. Vi sier vi må ha erfaring ut året først. Vi prater selvfølgelig og forteller om kompensasjonene. Men arbeidshelgen er tøff, selv om vi har sørget for at de får avlastning på morgenen.

Det vil koste oss 2,5 årsverk på huset å komme nattevaktene i møte. En fast stilling til på natt på hele huset ville hjulpet godt. Og det ville redusert innleiebehovet betydelig. Kanskje også se på innholdet i arbeidet.

Ser at andre institusjoner i kommunen ikke ønsker å gå inn i heltidskulturprosjektet fordi de møter motstand fra nattevaktene.

Vi må ha bedre langtidsplanlegging. Det må tas ordentlig hensyn til vakanser. Og så er det feil i turnusen at vi er for lite folk mellom kl. 20:00 og 22:30 på lørdag og søndag.

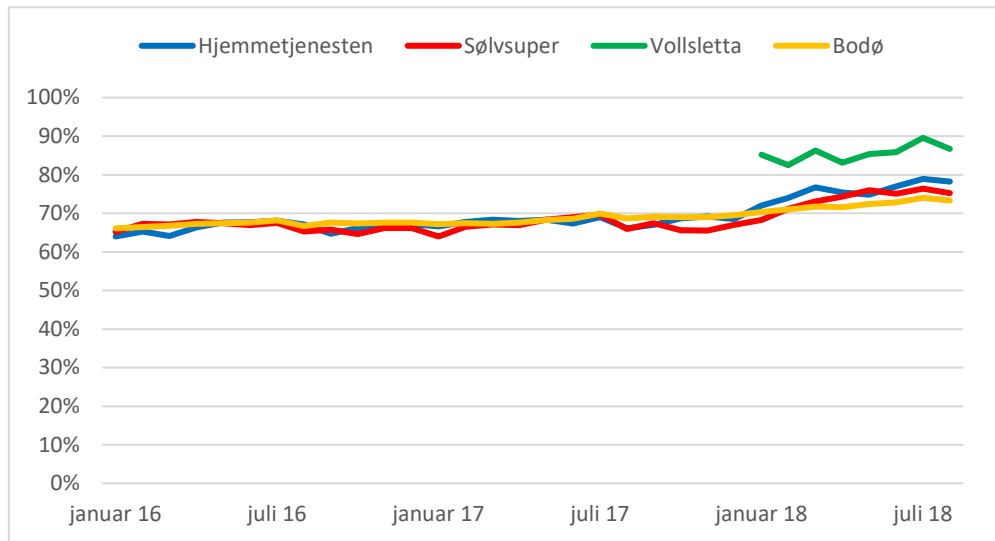
## **Pilotene sett under ett**

### ***Større stillinger, mer heltid og nye turnuser***

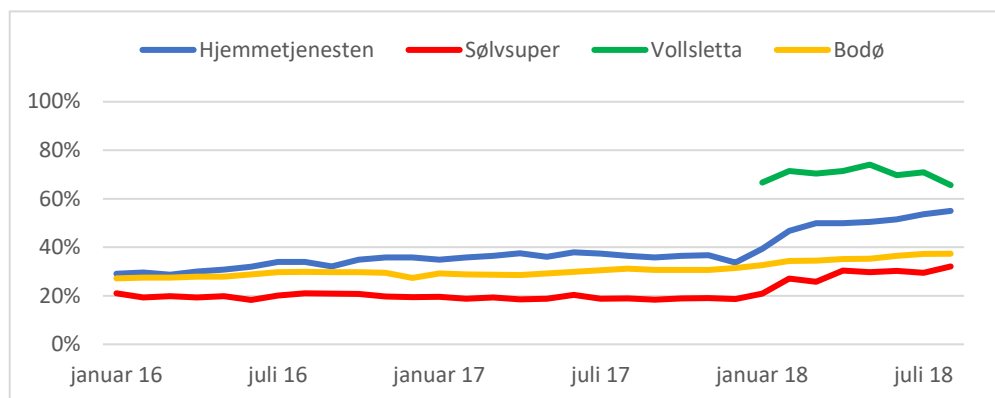
I 2016 ble det foretatt en kartlegging av årsverk og stillinger for alle enhetene innen helse og omsorg (Agenda Kaupang 2016). Vi har sammenliknet resultatene fra 2016 for de tre pilotene med status per oktober 2018. Den viser at Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper har økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 64 med 12 prosentpoeng, til 76 (tabell 1.2). Dette utgjør en økning på ca. 20 prosent. Målet var 30 prosent.

De to figurene under viser at selv om heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsstørrelse vanligvis samvarierer, finnes det unntak. Høy heltidsandel og lav gjennomsnittlig stillingsstørrelse finner vi i tradisjonelle turnuser med mange heltidsansatte som jobber mest i hverdagene, kombinert med mange små helgestillinger. Omvendt vil turnuser som går rundt med mange ansatte i f.eks. 92 prosent stilling og lav bruk av små helgestillinger, ha lav heltidsandel og høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Sølvsuper kan ha noen av trekkene til den andre av disse to bemanningsprofilene (figur 3.2).

Figur 3.1 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse<sup>47</sup> 2016-2018 for de tre pilotene og helse og omsorg i alt i Bodø kommune.



Figur 3.2 Andel heltidsstillinger 2016-2018 for de tre pilotene og helse og omsorg i alt i Bodø kommune.



### **Vollsletta 10 har heltidskultur, Hjemmetjenesten Sentrum er i nærheten**

Når vi sammenlikner stillingsstørrelser og heltidsandeler mellom tjenestesteder, bør en bruke sammenliknbare data. Er ledere, nattevakter, «ekstravakter» og vakanser inkludert eller ikke? Har tjenestestedene de samme åpningstidene? Hvordan er kjønnsfordelingen?<sup>48</sup> I evalueringen har vi brukt ulike beregningsgrunnlag. Figurene over

<sup>47</sup> Figuren bygger på data fra Styrhuset. Nivået i figuren er noe høyere enn nivået beregnet på grunnlag av turnusene (jf. tabellene 3.1, 3.4 og 3.8). En mulig forklaring kan være at dataene i figuren under bare bygger på besatte stillinger, og at det i hovedsak er de små stillingene som ikke er fylt.

<sup>48</sup> Dersom beregningsgrunnlaget har med nattevaktene, vil dette trekke heltidsandeler og stillingsstørrelser opp eller ned. Vanligvis jobber nattevakter deltid, noe som trekker heltidsandelen ned dersom disse er inkludert. På Vollsletta 10, hvor dagansatte stort sett jobber heltid, trekkes stillingsstørrelsen ned ved å inkludere nattevaktene. På Sølvsuper er det avdelinger med så lav stillingsstørrelse på dagtid at de deltidsansatte nattevaktene trekker stillingsstørrelsen opp. Dette er

skal ha sammenliknbare tall, men Hjemmetjenesten Sentrum har ikke med nattevakter. Dermed framstår de med noe for høye tall på heltidsandel i figur 3.2. Siden nattevaktene bare utgjør rundt 5 prosent av personalet, blir ikke utslaget så stort i hjemmetjenestene som det ville blitt for de andre tjenestestedene. Som beskrevet i avsnittet om hjemmetjenestene over, trekker nattevaktene tallene ned med kun 1–3 prosentpoeng.

Vollsletta 10 har langvakter helg og noen på hverdager. Turnusen er satt opp med store individuelle forskjeller. De har en heltidsandel på 67 prosent (87 prosent uten nattevakter) og gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 86 prosent (91 uten nattevakter). Dette er uvanlig høyt sammenliknet med andre kommuner vi kjenner til.

Hjemmetjenesten Sentrum har standardiserte langvakter på helg. Der består en langvakt av 12,5 timers arbeid (inklusive pauser) med 15 timers ramme. Det innebærer at det i løpet av vekten er en periode på 2,5 timer som er arbeidsfri. Denne er betalt. Med dette tiltaket har de oppnådd en heltidsandel på 56,1 prosent og en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 74,1 prosent. I disse tallene er nattevaktene holdt utenfor. Stillingsstørrelsen har gått opp 10 prosentpoeng. Det er noe mindre enn vi hadde forventet. Tallene som vises i figurene over er basert på data fra Styringshjulet. Disse er noe høyere enn de vi kom fram til da vi gjennomgikk turnusene.

Sølvsuper helse- og velferdssenter har tre avdelinger med langvakter hver fjerde helg<sup>49</sup>. Den fjerde avdelingen kjører hinkehelger. Det siste innebærer at ansatte jobber fem helger i løpet av en turnusperiode på 12 uker (mot vanlige fire – hver tredje helg). Stillingsstørrelsene er økt med ca. 15 prosentpoeng. Det er omtrent som forventet. Avdelingen som kalles Mellombølgen har nesten like gode resultater som hjemmetjenestene. De andre tre avdelingene ligger et stykke bak, med en heltidsandel som er under landsgjennomsnittet på 24 prosent. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse er omtrent på landsgjennomsnittet, som ligger på ca. 67 prosent.

### **Mer tilgjengelig kompetanse til bruker**

I gjennomgangen over har ledere og ansatte vist til at de trenger større kompetanse for å møte de nye brukerbehovene. Dette gjelder de fleste enhetene, og det gjelder både dag og natt. Ifølge informantene har heltidskulturprosjektet bidratt til å heve kompetansenivået i personalgruppen, ikke minst ved at antall ansatte per årsverk og bruker er gått ned samtidig som andelen ufaglærte er redusert.

Vollsletta melder at turnusen og de store stillingene gjør at ansatte med høy formal- og realkompetanse hele tiden er på arbeidsstedet og tilgjengelig for brukerne.

Også Hjemmetjenesten Sentrum forteller om økt bruk av fagpersonale som er mer tilgjengelig for brukerne enn tidligere, men de sliter fortsatt med å rekruttere sykepleiere.

---

imidlertid ikke vanlig. Ledere jobber vanligvis mer heltid enn andre ansatte. Kvinner genererer mer vikarbehov enn menn, dels på grunn av permisjoner i forbindelse med fødsler og små barn, og dels på grunn av noe høyere sykefravær. Tjenestesteder som kun er åpne på dagtid i ukedagene kan lettere driftes med heltidsstillinger enn tilbud med kvelds-/nattåpent. I de Bodø-turnusene som inngår i denne evalueringen, er de fleste vakante stillingene små. Dermed vil heltidsandeler og stillingsstørrelse for en avdeling bli høyere dersom disse holdes utenfor. Nattevakter er ikke med i hjemmetjenestetallene.

<sup>49</sup> Noen ansatte på disse «langvaktavdelingene» har valgt et opplegg med hinkehelger.

Representanter for Sølvsuper helse- og velferdssenter sier i intervjuene at de nå (som følge av pilotprosjektet) er flere fagpersoner på vakt. De understreker at dette må videreføres fordi økte brukerbehov stiller betydelig høyere krav til faglighet enn tidligere. Heltidskulturprosjektet oppfattes som et viktig tiltak for å møte denne utfordringen.

Samtlige tjenestesteder har flere fagutdannede<sup>50</sup> høsten 2018 enn høsten 2016 og 2017. I 2016 var andelen med fagutdanning på 70,1 prosent (tabell 3.10). Året etter gikk den ned til 68,8. I 2018 var den steget til 79,5. I disse tallene har vi kun tatt med ansatte som går i turnus som er påvirket av pilotforsøkene. Ledere, leger og ansatte i fellestjenester er holdt utenom. For nyopprettede Vollsletta 10 har vi kun tall fra 2018. For Hjemmetjenestene Sentrum har vi ikke tall brutt ned på turnusenivå. Langbølgen har flest ufaglærte. Avdelingen har fått flere fagutdannede, samtidig som andelen med fagutdanning er gått ned. Kortbølgen og hjemmetjenestene har hatt størst reduksjon av ufaglærte. Tabell 3.10 viser en sammenlikning av kompetansesammensetningen

Tabell 3.10 Kompetansesammensetting ved pilotenhetene før (blått og grønt) og under (rødt) pilotforsøkene. Kilde: Bodø kommune.

Fellesressurser og leger er ikke med	Pleie-medhj. hjemme-hjelp				Pleie-medhj. hjemme-hjelp				Andel faglært	Antall fagutd
	Faglært	Høyskole-utdannet	Sum	Sum	Faglært	Høyskole-utdannet	Sum			
Vollsletta 10, dag 2018	4	12	15	31	12,9	38,7	48,4	100,0	87,1	27
Hjemmetjenesten Sentrum, dag 2018	18	33	30	81	22,2	40,7	37,0	100,0	77,8	63
Hjemmetjenesten Sentrum, dag 2017	30	31	26	87	34,5	35,6	29,9	100,0	65,5	57
Hjemmetjenesten Sentrum, dag 2016	33	29	23	85	38,8	34,1	27,1	100,0	61,2	52
Sølvsuper, Bølgen, 2018	2	7	16	25	8,0	28,0	64,0	100,0	92,0	23
Sølvsuper, Bølgen, 2017	5	5	15	25	20,0	20,0	60,0	100,0	80,0	20
Sølvsuper, Bølgen, 2016	2	4	17	23	8,7	17,4	73,9	100,0	91,3	21
Sølvsuper Mellombølgen, 2018	7	14	15	36	19,4	38,9	41,7	100,0	80,6	29
Sølvsuper Mellombølgen, 2017	12	16	15	43	27,9	37,2	34,9	100,0	72,1	31
Sølvsuper Mellombølgen, 2016	9	16	15	40	22,5	40,0	37,5	100,0	77,5	31
Sølvsuper Kortbølgen, 2018	8	9	21	38	21,1	23,7	55,3	100,0	78,9	30
Sølvsuper Kortbølgen, 2017	16	7	21	44	36,4	15,9	47,7	100,0	63,6	28
Sølvsuper Kortbølgen, 2016	12	7	20	39	30,8	17,9	51,3	100,0	69,2	27
Sølvsuper Langbølgen, 2018	13	17	13	43	30,2	39,5	30,2	100,0	69,8	30
Sølvsuper Langbølgen, 2017	10	14	11	35	28,6	40,0	31,4	100,0	71,4	25
Sølvsuper Langbølgen, 2016	10	12	12	34	29,4	35,3	35,3	100,0	70,6	24

<sup>50</sup> Yrkesgrupper som her er registrert som fagutdannede: helsefagarbeidere, hjelpepleiere, miljøterapeuter, sykepleiere og ansatte med ulike spesialutdanninger. Yrkesgrupper som er regnet som ufaglærte er hjemmehjelpere, pleiemedhjelpere, pleieassistenter og andre assistenter.

### **Forbedret tjenestekvalitet**

Samtlige informanter som går langvakter har gitt eksempler på at tjenestekvaliteten er blitt bedre som følge av heltidskulturprosjektet. Dette forklares dels med at kompetansenivået er hevet, og dels med at man har fått en mer komprimert personalgruppe som kjenner oppgaver, kolleger og brukere. Enkelte forteller også om gode tilbakemeldinger fra pårørende.

Ved Vollsletta 10 fortelles det om gode forutsetninger for å jobbe bra sammen og med brukerne. Lange vakter gir kontinuitet i hverdagen og reduserer brudd i aktiviteter, noe som gir større forutsigbarhet for brukerne både i hverdager, helger og ferier. De ansatte mener derfor at de oppnår en bedre tjenestekvalitet enn det som har vært vanlig andre steder de har jobbet.

Hjemmetjenesten Sentrum har ikke bare brukere som får besøk ukentlig eller hyppige besøk i en kort periode. De har også mange faste brukere som får besøk hver dag. Ikke minst den siste gruppen opplever, ifølge informantene, mange av de samme kvalitetseffektene som brukerne på Vollsletta 10. Dette skjer først og fremst i helgene, hvor langvaktene er innført. Bruk av langvakter er lite utprøvd i Norge. Det er derfor et område med lite tidligere forskning.

Sølvsuper opplever en viss forbedring på dagtid i helgene. Men problemer med ressursfordeling og organisering av arbeidsoppgaver gjør at «solskinshistoriene» blir færre enn hos de andre deltakerne i prosjektet.

### **Arbeidsmiljøet er bedre for dem som er involvert**

Forklaringene på at lange vakter er mindre slitsomme, ligger i hvordan arbeidet og arbeidstiden er organisert. Langvakter tas gjerne i bruk som ledd i en driftspolicy og en faglig tilnærming som vektlegger stabilitet og forutsigbarhet. Kompetente medarbeidere som kjenner hverandre, oppgavene og brukerne, legger grunnen for et miljø for godt arbeid. Dette kan oppnås ved flere turnustyper, men langvakter med konsentrert tilstedeværelse gjennom en hel dag åpner for økt kontinuitet og bedre disponering av dagen. Når disse mulighetene utnyttes, er det som forventet når ledere og ansatte under intervjuene forteller om roligere vakter, rolige brukere og mindre slitasje. At vi får dette bekreftet i Vollsveien, er som vi også har sett fra tidligere forskning (Ingstad & Amble 2015, Moland 2015, Moland & Bråthen 2012b). Mer spent var vi på blandingsturnusen de har valgt. Det vil si at de går lange vakter både helg og noen ukedager i tillegg til kortere vakter innimellom i ukedagene. Tidligere evalueringer har vist at denne blandingen kan være belastende, særlig hvis den kombineres med lange friperioder. Da kan arbeidsperiodene bli svært intense. Dette er blant annet belyst i en evaluering av ulike lagturnuser i Bergen kommune (Moland & Bråthen 2012b). På Vollsletta 10 kjente de seg ikke igjen da de ble fortalt om erfaringene fra Bergen. Forklaringen på at Vollsletta 10 er annerledes, kan være at de ikke har så lange friperioder, og dermed lavere intensitet i arbeidsperiodene enn det de ansatte hadde i det nevnte eksemplet fra Bergen.

### **Langvakter er mulig i hjemmebaserte tjenester**

Hjemmetjenestene er et av områdene i pleie- og omsorgstjenestene der det er minst erfaring med lange vakter. Her yter hver ansatt tjenester til mange brukere. Det er

hyppige stedsskifter, mye bilkjøring og et relativt høyt tempo. Det har også vært usikkerhet om hvorvidt det lar seg gjøre å organisere tjenestene slik at like mye blir gjort samtidig som tempoet settes ned. Er det for eksempel mulig for hjemmetjenestene å oppnå mer ro i arbeidet og i møte med brukeren, slik det beskrives at situasjonen er i gruppeboliger og sykehjem, eller ender langvakter i hjemmetjenesten med å bli doble vakter, med like høyt tempo som en 7,5-timers vakt?

Noen av de intervjuede i Hjemmetjenesten Sentrum beskrev langvaktene som tunge. Begrepet doble vakter ble også brukt av noen. Men ingen sa at det var *for* tungt. Etter litt tid med den nye turnusen, ble den justert slik at ansatte alltid hadde fri mandag etter langvakthelg (lørdag og søndag). Dette indikerer at langvakter i helg i hjemmetjenester er krevende, og at restitusjonsbehovet etter en langvakthelg er større enn etter helg med kortere vakter. Det ble også sagt at tempoet ble skrudd litt ned på de lange vaktene. Andre mente at også hjemmetjenestene hadde oppnådd litt av «den gode sirkel»-effekten vi beskrev innledningsvis i denne rapporten: At dagen ble bedre planlagt og at teamene jobbet minst like effektivt som på korte vakter. Før var det mange ansatte som gruet seg til å arbeide i helgene. Dette har endret seg.

### **Mer sammensatt på Sølvsuper**

Ansatte som går langvakter opplever dette som «gode vakter», slik det er gjort ved de andre tjenestestedene: Mer profesjonell bemanning, større faglig tyngde, mer planmessig gjennomføring av arbeidsdagen, mer ro og mer stabilitet. Hinkehelger fører også til at det er flere kjente medarbeidere med fagutdanning på vakt. Men ikke alle som har fått større stillinger opplever dette like sterkt. Det gjør heller ikke de som står utenfor tiltakene. Sølvsuper har en utfordring med å involvere samtlige ansatte i tjenesteutviklingen som følger av heltidskulturprosjektet. Dette gjelder særlig nattevaktene, som ble beskrevet i et eget avsnitt over.

### **Helgebelastninger og fri**

Nøkkelen til økte stillinger har vært krav om flere timer helgearbeid i løpet av et år. Samtidig har et av hovedmålene med Bodø kommunes pilotprosjekt vært å forbedre bemanningssituasjonen i helgene.

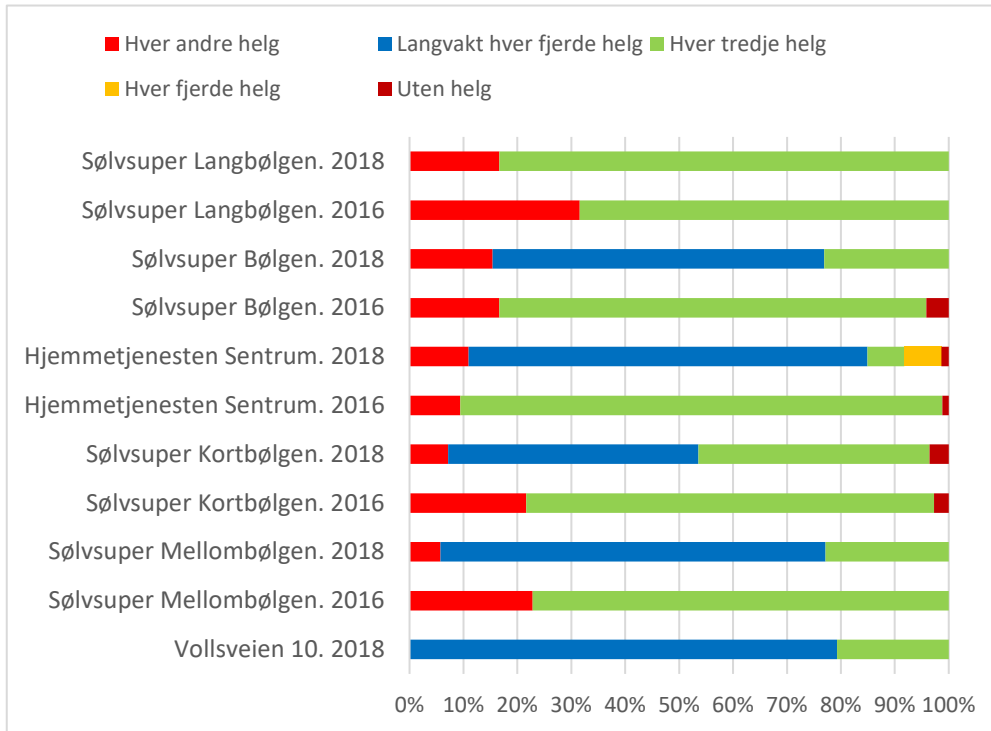
Tre typer av virkemidler har i litt ulik grad vært brukt. Det første virkemidlet er tiltak for å etablere en mer profesjonell bemanning (færre assistenter og mer fagkompetanse) på helg, slik at helgevaktene oppleves som gode. Dette har alle enhetene forsøkt og langt på vei klart. Dernest har økt lønn i helgene gjort det mer attraktivt for fagpersonell å jobbe flere helgetimer. Dette er også prøvd ut alle steder. Det tredje virkemidlet er å redusere antall arbeidshelger kombinert med langvakter. Dette er gjort i varierende grad ved de ulike enhetene.

Vollsletta 10 har gått lengst i bruken av langvakter, og har innført arbeid hver fjerde helg for alle dagvaktansatte. Både på Vollsletta 10 og i Hjemmetjenesten Sentrum er det stor tilfredshet med løsningene som har ført til at de kun jobber hver fjerde helg. Det samme gjelder på de avdelingene på Sølvsuper som har langvakter hver fjerde helg. På Sølvsuper har de også valgt et ganske annet tiltak, nemlig å øke antall arbeidshelger til fem per 12 uker (heller enn fire). Hovedinntrykket er at de som har gått inn på ordningen med hinkehelg for å få heltidsstilling, er tilfreds med det.

Her har de også fortsatt mange ansatte som jobber annenhver helg. Nattevaktene jobber stort sett hver tredje helg. Dette gjelder for alle de ni enhetene i prosjektet.

Sammenlikner man 2016 og 2018-tallene, ser vi for det første at andelen som jobber hver fjerde helg har økt kraftig. Dernest har andelen som jobber hver tredje helg gått ned. Andelen som jobber annenhver helg er omtrent halvert.

Figur 3.3 Fordeling av helgevakter<sup>51</sup> i 2016 og 2018. Pilotenhetene er rangert etter andel ansatte som jobber annenhver helg.



### Nattevaktene

Når ansatte på dagtid begynner med langvakter, får det konsekvenser for kolleger som går vanlige vakter på dagtid og for alle som går nattevakter. Hjemmetjenestene har egne nattpatroljer som går på tvers av distrikter/områder. De er ikke med i heltidskulturprosjektet. De har sin egen turnus, og den har ikke blitt endret som følge av at dagvaktene har langvakter i helgene. Deres arbeidssituasjon skal ikke ha blitt berørt. Vi har heller ikke snakket med nattevakter på Vollsletta 10. De har fått litt lengre nattevakter i helgene, men har ikke meldt dette som negativt til tillitsvalgte eller ledere vi har snakket med. Vi har derimot hatt flere intervjuer med nattevakter på Sølvsuper, som på noen avdelinger har fått en vesentlig større arbeidsbelastning, samtidig som restitusjonsmulighetene er redusert. Flere arbeidsoppgaver og økt stressnivå om morgenen samtidig som vaktskiftet skjer senere, gjør at nattevaktene kommer oppspilt hjem og bruker lengre tid på sovne. Den søvntiden de skulle ha hatt tidlig på

<sup>51</sup> De som jobber hinkehelger er overveiende registrert sammen med de som jobber hver tredje helg.

dagen er vanskelig å ta igjen på ettermiddagen. Dette framstår som en betydelig arbeidsmiljøutfordring, som ledelsen må følge opp.

### **Heltidskulturtillegget**

Heltidskulturtillegget er på 400 kr per timer for alle avtalte helgetimer over 276. Innslaget for nattevaktene er på 360 helgetimer. De dagvaktansatte vi har snakket med, er alle fornøyd med størrelsen på tillegget. Dette gjelder ved alle tjenestestedene. De er også fornøyd med at de får beholde det avtalte tillegget dersom de er syk en langvakt- eller hinkehelg. Flere ledere mener derimot at tillegget kun burde bli utbetalt når helgevakten faktisk er gjennomført, og at det burde trekkes fra ved sykdom. Ansatte i store deltidsstillinger med avtale om helgetillegg synes på sin side at det er urimelig at de ikke får heltidskulturtillegg dersom de tar en ekstra helgevakt på forespørsel. De nattevaktansatte vi har intervjuet, mener innslaget er for høyt for dem.

Kommunens utgifter til heltidskulturtillegg følger automatisk av hvor mange timer over innslaget på henholdsvis 276 eller 360 timer hver ansatt påtar seg. Dette ble budsjettet til 2 millioner kroner for alle pilotenhetene til sammen. Ifølge turnusen til de dagansatte på Sølvsuper, vil heltidstillegget for dem komme på ca. 1,5 millioner kroner. I tillegg kommer nattevakter og tilsvarende for Vollsletta 10 og Hjemmetjenesten Sentrum. Avviket har sammenheng med at tillegget ble høyere enn antatt da budsjettet ble laget, og kanskje også at bruken har blitt mer omfattende enn det som først ble lagt til grunn.

### **Ressurstid**

Flere av de nye turnusene har en ukentlig arbeidstid på ca. 33,75 timer. Differensen opp til 35,5 timer, som er normalarbeidstiden, genererer såkalt ressurstid eller administrasjonstid. Dette er en form for ubunden tid som utgjør mellom 50 og 85 timer i året. Dersom denne tiden brukes i forbindelse med ferieavvikling eller sykefravær, reduseres bruken av ekstravakter. Vi har sett at denne måten å bruke tiden på gir kvalitetsgevinster, særlig i sommermånedene. Våre undersøkelser viser at Sølvsuper kan bruke denne muligheten bedre. De andre har brukt ordningen på sommertid. Det er effektivt, akseptert, men ikke populært blant de ansatte. Det er mulig at noen enheter har nådd grensen for bruk av ressurstid om sommeren. Kanskje kan dette praktiseres bedre ved samtidig å flytte på noen av de ordinære vaktene, slik at arbeidstiden ikke blir for konsentrert. Men økt bruk av ressurstid/ubunden tid i andre sammenhenger for å unngå innleie, er foreløpig lite prøvd. Uansett hvilken ordning en kommer fram til, er det viktig at de ansatte og tillitsvalgte lokalt trekkes inn i samtaler om hvordan dette best kan løses.

Brukes tiden kun til kurs/møtevirksomhet eller som rene ressurs-/administrasjonsvakter på toppen av ordinær bemanning, slik Sølvsuper gjør, mister man denne muligheten til å redusere innleie.

Det er også behov for å klargjøre hvordan ressurstimene påvirkes av sykefravær. Vil for eksempel ressurstiden til en som har vært sykemeldt et halvt år være på 54 timer eller halvert til 27 timer? Slik dette kom opp i intervjuene, virket det som at ledelsen mente 54 timer, mens ansatte mente at 27 timer ville vært riktigere.



### **Ressursbemanning**

Alle pilotenhetene skal ha fått økt grunnbemanningen med ca. 10 prosent. Det er litt uenighet om hvor mye tilskuddet har bidratt til en romsligere bemanning. Dette skyldes at normeringen av opprinnelig grunnbemanning ikke har tilstrekkelig legitimitet hos en del lokale ledere og ansatte. Disse har ikke fått innfridd sine forventninger om en mer romslig bemanning. Men alle enhetene har fått økte budsjetter. Enhetene har kunnet velge mellom å opprette nye stillinger, omgjøre deltidsstillinger til heltidsstillinger eller gjøre deltidsstillinger større.<sup>52</sup> De har gjort litt av alt.

De fleste enhetene har først og fremst økt bemanningen på dagtid fra mandag til fredag. Dette er gjort fordi de ansatte arbeider mer på ukedager enn i helger, slik at det ikke er tilgjengelig personale for å øke bemanningen i helgene. Andre enheter har fordelt ressursene jevnere på alle ukedagene.

Når de økte ressursene er brukt til å gjøre deltidsstillinger større og dekke «huller» i turnusen, kan det variere hvor mye ressurser avdelingene har igjen til å rendyrke ressursstillinger som noe annet enn vanlige stillinger i tjenesten. Noen steder er ressursbemanningen definert som spesielle ressursstillinger som innehas av navngitte personer. De går på toppen av grunnturnus og har en annen funksjon enn de andre. Noen jobber på tvers av avdelinger. Alt i alt er dette imidlertid en lite benyttet mulighet. Andre steder er de nye bemanningsressursene trukket inn i grunnturnusen. Her er det ingen forskjell på nye og gamle ressurser. De er bare blitt litt flere på avdelingen. Dette vil kunne være steder der man følte seg underbemannet før prosjektoppstart, slik som i Hjemmetjenesten Sentrum.

Tallene i tabell 1.2 viser at Hjemmetjenesten Sentrum har økt årsverkene med 5,9 prosent fra 2016, mens Sølvsuper har fått 9,7 flere årsverk. I løpet av denne tiden kan antall brukere og den enkelte brukers behov også ha endret seg. Tallene fra tabell 1.2 kan derfor ikke brukes til å konkludere med at bemanningsøkningen har vært lavere enn forutsatt.

Vollsletta 10 har brukt ressursbemanningen til å rekruttere nye medarbeidere til øremerkede ressursstillinger. Disse jobber litt mer fleksibelt enn de andre. Men i og med at Vollsletta 10 kun utgjør én turnusenhet, er det ikke så lett å bruke disse stillingene «på tvers» av avdelinger. Det er et populært tiltak som skaper mer ro i enheten og reduserer vikarbehovet.

På Sølvsuper har disse midlene gått inn i den samlede lønnsmassen. Her er ingen stillinger som i praksis er øremerket som ressursstillinger.<sup>53</sup> Bruken av midlene kommer ikke til syne gjennom målrettede aktiviteter som skiller seg fra aktiviteter i de andre vaktene. Sølvsuper er for øvrig en arbeidsplass hvor det burde være mulig å bruke ressursbemanningen fleksibelt og på tvers av avdelingene. Dette er foreløpig ikke gjort.

Hjemmetjenesten Sentrum har i dag fire helsefagarbeidere i stillinger som ble utlyst med bemanningsressurser. Disse er fordelt jevnt utover på alle vakter. Ressursbemanningen – som kunne være en bemanningsbuffer for å redusere vikarbehovet –

---

<sup>52</sup> Se Saksframlegget til bystyret fra September 2017, side 16.

<sup>53</sup> Men som vist i forrige kapittel er noen av bemanningsressursene merket som egne stillinger i turnusen.

oppfattes ikke som et tillegg til nødvendig bemanning. Så her som på Sølvsuper er man litt skuffet over at effektene på tjenesteorganiseringen ikke er blitt større.

Ressursbemanningen var på forhånd estimert til å koste 10,2 millioner kroner, og det var anslått en reduksjon i vikarutgiftene på 6,1 millioner kroner. I årets første åtte måneder har imidlertid bruken av vikarer, overtid og ekstrahjelp vært på samme nivå som i 2017.

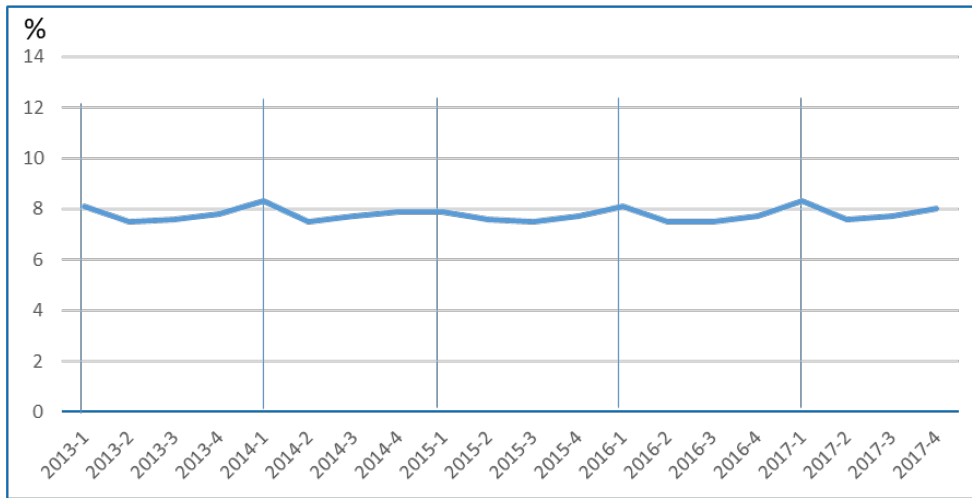
Noen av disse forskjellene kan forklares med at enkelte av de ni pilotene hadde en knappere bemanning enn de andre ved prosjektoppstart. Men det har også vært ulike holdninger til hvordan de nye stillingene skal organiseres. Det har vært en forutsetning at de skulle dekke en del av innleiebehovet ved syke-/feriefravær. Men det har ikke vært formulert hvordan ressursene med fordel kan disponeres/organiseres for å få til dette. Hvis forutsetninger for bruk av ressursbemanning hadde vært tydelig formulert, er det klart at linjelederne burde ha fulgt opp disse. Siden slike formuleringer ikke finnes, framstår det som en svakhet ved prosjektet at bruken av ressursbemanningen ikke var bedre avklart før prosjektstart. Kommunen burde også ha vurdert om nivået på ressursbemanningen skulle være den samme i alle enheter. Nivået kunne vært tilpasset nivået på sykefraværet, mulighetene for å bruke bemanningen på tvers etc. Disse forholdene burde ha vært avklart i dialog med enhetene, og deretter fulgt opp av linjen. Til dette svarer kommunen i en e-post at:

«Det ble lagt vekt på at de lokale prosessene skulle finne frem til de beste lokale løsningene. Dersom vi hadde gitt tydeligere retningslinjer kunne det blitt feil og en god mulighet for noen å trekke seg fra prosjektet. Det var helt bevisst å ikke komme med retningslinjer - de var tross alt piloter som skulle finne løsninger.»

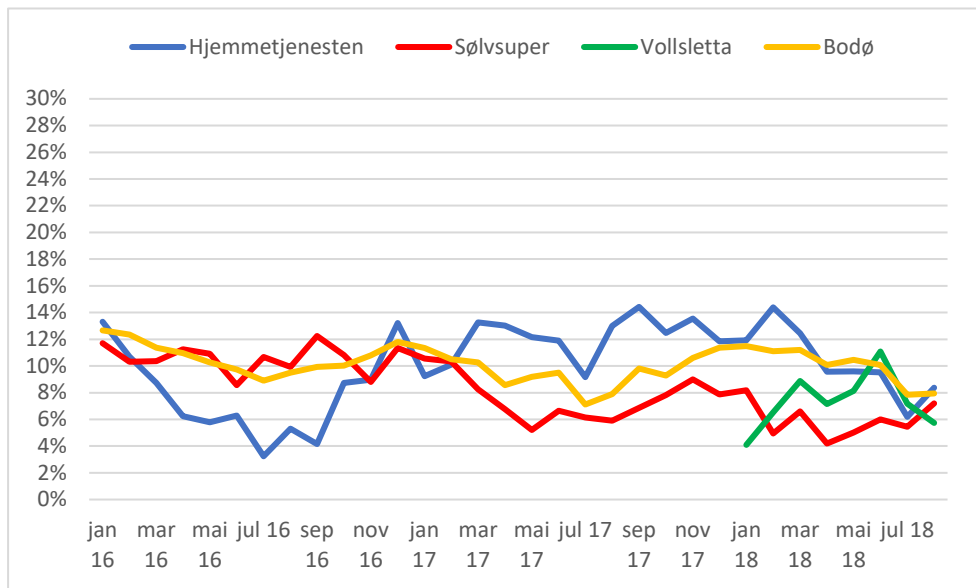
### **Sykefravær**

Sykefraværet er i seg selv ikke tema for denne evalueringen. Når vi likevel trekker det fram, så er det som ledd i vurderingen av prosjektets mål om å halvere bruken av ekstravakter. Våre informanter har fortalt at sykefraværet har hatt stor oppmerksomhet i perioden, og at det er satt i verk ulike tiltak for å redusere fraværet. Informantene mener at effekten av disse tiltakene er den viktigste grunnen til forbedringene som er oppnådd. Tiltakene er ikke gjennomført som en del av heltidskulturprosjektet. I august 2018 var sykefraværet for helse- og omsorgstjenestene i hele kommunen på 8 prosent. Det er rundt 5 prosentpoeng (og nesten 40 prosent) lavere enn nivået fra januar 2018. Hvis dette hadde vært uttrykk for en stabil nedgang i sykefraværet, ville det ha vært svært bra.

Figur 3.4 Legemeldt sykefravær i helse- og omsorgssektoren på landsbasis 2013-2017. Kilde NAV



Figur 3.5 Dagsverk sykefravær som prosent av avtalte dagsverk 2016-2018 for de tre pilotene og helse og omsorg i alt i Bodø kommune.



Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper har også et lavere sykefravær nå enn i begynnelsen av perioden. Utviklingen har altså gått i riktig retning. Samtidig har det vært betydelige svingninger, og det er ikke gitt at det lave nivået vil fortsette. Sykefraværstall over tid viser at det pleier å være høyere fravær i første kvartal enn i tredje (figur 3.4).<sup>54</sup> Det er derfor vanskelig å tolke disse endringene i pilotenhetene som an-

<sup>54</sup> NAV skriver i sitt kvartalsvise sykefraværnotat for 1. kvartal 2018: «I løpet av vintersesongen vil mellom fem og ti prosent av befolkningen få influensa. Dette påvirker sykefraværet kraftig. Se-

net enn naturlige sesongmessige svingninger. På den annen side gir disse svingningene grunnlag for å kunne forvente at behovet for innleid personell er lavere i andre og tredje kvartal enn i første.

### **Vikarbruk, overtid og ressursbemanning**

Før vi går nærmere inn på tallene for omfang og utgifter til vikarbruk, oppsummerer vi hva ledere og ansatte selv har sagt om sammenhengen mellom vikarbruk, overtid og ressursbemanning. Med et betydelig sykefravær og fortsatt en del vakanser, oppstår det en «kronisk underbemanning». En del av denne skal dekkes av ressursbemanningen, og utgifter til vikarbruk og overtid skulle vært halvert. Dette har ikke skjedd hos noen av de to store pilotenhetene.

Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum forklarer dette med at ressursbemanningen har inngått i den vanlige bemanningen i ukedagene for å dekke tjenestebehovene. De oppfattes med andre ord ikke som å gå på toppen for å dekke ekstrabehov. Ved sykdom leies det derfor inn vikarer mer eller mindre som tidligere. Noen av informantene mener at denne praksisen er et resultat av manglende rutiner for bruk av ekstravakter og for svak styring. I helgene har noen av tjenestestedene ikke lagt inn ressursbemanning, så her har vikarbehovet vært omtrent det samme som tidligere. Videre har større stillinger ført til færre stillinger og færre deltidsansatte som kan ta ekstravakter uten å generere overtid. Vakanser i turnusene fører til ad hoc innleie av vikarer, noe som ifølge informantene ville vært verre uten ressursbemanningen. Vollsletta 10, som har lavere bruk av innleie og overtid, sier også at ressursbemanningen har vært viktig for å begrense omfanget av dette.

Utgiftene til vikarinleie sett i forhold til ordinære lønnsutgifter, er svært høye, særlig på Sølvsuper. Tallene ville trolig ha sett noe «penere» ut dersom de vakante stillingene var besatt med fast ansatte lønnet med ordinære lønnsmidler. En utfordring er at de vakante stillingene i stor grad er deltidsstillinger som ikke er så lett å fylle. Men når antall vakante stillinger ifølge tabell 1.2 er halvert fra 26 til 13 på to år, er det vanskelig å tillegge vakansene stor forklaringskraft på innleieutgiftene.

I Bodø er beslutningene om å leie inn vikarer spredt på mange ledere på et relativt lavt nivå i organisasjonen. Praksisen om bruk av vikarer blir i liten grad fulgt opp av lederne på et høyere nivå.

---

songinfluensaen vinteren 2017/2018 var langvarig og av middels intensitet ifølge Folkehelseinstituttets influensaovervåking.» <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar/Sykefravar+Statistikknotater>

## 4 Økonomiske virkemidler

De tre pilotene i Bodø kommune har fått tilført økte økonomiske rammer, som dels er brukt til å styrke bemanningen og dels til et tillegg som skal oppmuntre til økt helgearbeid. Formålet med dette kapitlet er å gi en nærmere beskrivelse av disse økonomiske virkemidlene og hvordan de har fungert. Vi ser også nærmere på om pilotene klarer å holde seg innenfor budsjettet, og på bruken av vikarer, overtid og ekstrahjelp. På den måten ønsker vi å gi et mer helhetlig bilde av den økonomiske situasjonen i pilotene.

### Økte økonomiske rammer

Kommunestyret i Bodø behandlet 27. oktober 2017 saken «Økonomiske konsekvenser ved innføring av heltidskultur i Bodø kommune».<sup>55</sup> Saken beskriver de tre tiltakene som skal bidra til etableringen av heltidskultur, nemlig et helgetillegg, ressursbemanning og redusert arbeidstid.

Samlede bruttoutgifter for de tre tiltakene er anslått til 73,1 millioner kroner. Det ble lagt til grunn at de to siste tiltakene vil redusere bruken av vikarer med 31,5 millioner kroner, noe som bidrar til nettoutgifter på 41,6 millioner kroner (tabell 4.1). Tiltaket med redusert arbeidstid ble ikke gjennomført. Samlet anslått effekt av tiltakene som ble gjennomført er på 24,6 millioner kroner.

Tabell 4.1 Beregnede økonomiske konsekvenser av tre tiltak foreslått i sak behandlet av kommunestyret 27. oktober 2017. Millioner kroner. Beregnede effekter for tiltak som ikke er gjennomført er merket med gult. Tall i millioner kroner.

	Helge- tillegg (tiltak 1)	Økt ressurs- bemanning (tiltak 2)	Reduserte vikar- utgifter	Samlet effekt	Redusert arbeidstid (tiltak 3)	Reduserte vikar- utgifter 2	Samlet effekt 2
Piloter i alt	2,0	10,2	-6,1	6,1	3,7	-0,5	9,2
Hjemmetjenesten Sentrum	0,8	3,6	-2,3	2,1	2,3	-0,2	4,2
Sølvsuper	1,1	4,5	-3,1	2,5	3,0	-0,3	5,2
Vollsetta 10	0,1	2,1	-0,7	1,6	0,7		2,2
Resten av kommunen	7,7	33,3	-22,5	18,5	16,1	-2,4	32,2
I alt	9,7	43,5	-28,6	24,6	19,9	-2,9	41,6

<sup>55</sup> <https://beta.bodo.kommune.no/getfile.php/133471-1545039890/Politikk%20og%20medvirkning/Verkt%C3%B8y%20og%20reglement/M%C3%B8tepresentasjoner/Organisasjonsutvalg/Orientering%2C%20%C3%98konomiske%20konsekvenser%20heltidskultur%2C%20organisasjonsutvalget%2010.10.2017.pdf>

I rådmannens forslag til økonomiplan 2018–2022 er det ikke funnet midler til gjennomføring av de tre tiltakene omtalt over. I behandlingen i kommunestyret i oktober 2017 fant politikerne likevel midler til to av de tre tiltakene. Det ble bevilget 16,5 millioner kroner til heltidskultur i 2018, og 24,6 millioner kroner i perioden fra 2019 til 2022. De tre tiltakene og personalets synspunkter på dem er beskrevet i detalj i forrige kapittel.

#### ***Redusert arbeidstid ikke gjennomført***

Det var foreslått redusert arbeidstid fra 35,5 til 34 timer for alle årsverk i turnus. «Redusert gjennomsnittlig arbeidstid er også kommet opp som et motivasjonselement for å endre arbeidsmønsteret. Dette er inspirert av Harstad modellen som har en gjennomsnittlig arbeidstid på 32,5 t/u.» (Bodø kommune 2017). Tiltaket ble vurdert som for dyrt, og er ikke gjennomført.

#### ***Helgetillegg høyere enn opprinnelig planlagt***

Helge- eller heltidskulturtillegget på 400 kr timen er gitt for helgetimer avtalt i turnus som overstiger 276 timer. Det gis ikke til ufaglærte eller til fagpersoner som tar en ekstra helgevakt. I saksframlegget (Bodø kommune 2017) var det lagt til grunn 62 flere helgetimer per årsverk og en sats på 150 kroner per time. I saksframlegget var det ellers beregnet konsekvensen av ulik bruk av helgetillegget. Det var anslått at en sats på 270 kroner per time kunne utløse kostnader opp til 38 millioner kroner.

Nivået for helgetillegget ble altså vesentlig høyere enn forutsatt i saksframlegget. Det endelige nivået ble bestemt av administrasjonen i kommunen. Per oktober 2018 var det ennå ikke gjort nye anslag for de samlede utgiftene som helgetillegget ville medføre.

Kommunen forklarer satsforhøyningen til 400 kr per time med at dette kunne de gjøre siden antall prosjektdeltakere ble langt mindre enn det som lå til grunn for beregningene med 150 kr ekstra per time over innslaget. Kommunen kommenterte dette i en e-post til forfatterne av denne rapporten den 19.11.18 slik:

«Når de økonomiske konsekvensene ble beregnet var de basert på stor usikkerhet, og det er tildelt prosjektramme som er avgjørende. Det som er avgjørende er at prosjektet har holdt seg innenfor vedtatt økonomisk ramme. Når 150 kr ble brukt i kalkulasjonen forutsatte det at alle enheter skulle benytte dette tillegget, samt at omfanget skulle være betydelig. Det var tidlig klart at dette ikke ville skje, slik at timesatsen dermed kunne være høyere enn 150.»

#### ***Ressursbemanning for å redusere bruk av vikarer***

De tre pilotene har fått økt bemanning med 10 prosent med en såkalt ressursbemanning. Denne bemanningen kommer altså i tillegg til antall ansatte i bemanningsplanen vist i tabell 1.2. Hensikten er å redusere vikarbruken ved korttidsfravær og ferieavvikling. Budsjettet for vikarbruken er redusert med 50 prosent. Bemanningen er i all hovedsak økt på dagtid fra mandag til fredag. Dette er gjort fordi det utføres flere tjenester på ukedager enn i helger, slik at det ikke er tilgjengelig personale for å øke bemanningen i helgene.

Nivået for bruk av vikarer er vesentlig høyere for Sølvsuper enn for de andre to pilotene. Dagens bruk av vikarer er imidlertid ikke tatt hensyn til i dimensjoneringen av ressursbemanningen. Man kunne for eksempel ha tenkt at behovet for ressursbemanning var høyere i enheter som fra før hadde høy bruk av vikarer. Nivået på ressursbemanningen er imidlertid den samme i de tre pilotene.

## Høyere utgifter enn budsjettet i to piloter

I kommunens årsmelding for 2017 gikk det fram at helse- og omsorgsavdelingen gikk i balanse i 2017, noe som ble forklart med økt satsing på økonomistyring. Imidlertid gikk verken Hjemmetjenesten Sentrum eller Sølvsuper i balanse, verken i 2016 eller 2017 (tabell 4.2). For Sølvsuper økte merforbruket i 2017 og utgjorde 7,5 prosent av budsjettet. Vollsletta 10 startet opp i 2018, slik at det er først for dette året vi kan se om driften er tilpasset rammene.

Tabell 4.2 Budsjett og regnskap for netto lønnsutgifter 2016-2018 for pilotene. Millioner kroner. Budsjettet for 2018 omfatter også utgiftene til helgetillegget og ressursvaktene.

	Netto lønnsutgifter (fratrukket refusjoner)								
	Regnskap			Budsjett			Budsjett-regnskap		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Virksomhet									
Hjemmetjenesten Sentrum	39,4	37,1		38,1	35,9	41,5	-1,2	-1,2	
Sølvsuper	73,0	78,0		70,7	72,6	80,2	-2,2	-5,4	
Vollsletta 10						19,2			
I alt						141,0			

For Sølvsuper var budsjettet for lønnsutgiftene i 2018 på 80,2 millioner kroner, noe som var 2,2 millioner kroner høyere enn regnskapet for 2017. Økningen tilsvarte omtrent prisstigningen for deflatoren<sup>56</sup> for kommunalt konsum, som var på 2,4 prosent. Sølvsuper kunne altså videreføre aktiviteten fra 2017 og likevel klare å holde budsjettet. For Hjemmetjenesten Sentrum innebar budsjettet for 2018 at aktiviteten kunne økes noe fra året før.

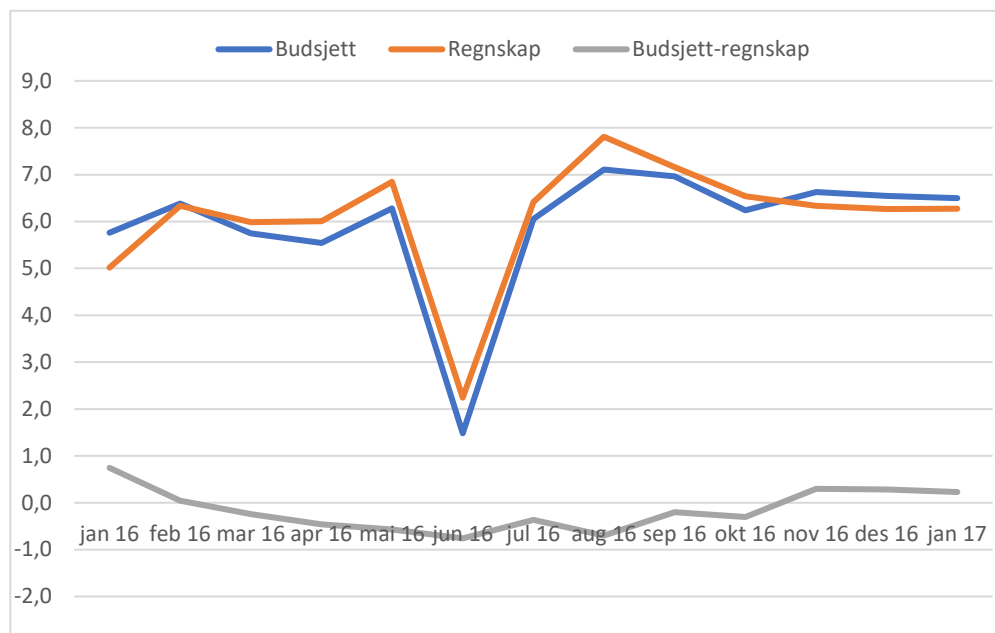
I 2018 klarte verken Sølvsuper eller Hjemmetjenesten Sentrum å holde budsjettet. I årets første åtte måneder var merforbruket for lønnsutgiftene på henholdsvis 4,7 og 3,0 millioner kroner. Merforbruket var altså på et høyere nivå i 2018 enn i 2017, til tross for en økning av budsjettet fra 2017 til 2018. Budsjettet for 2018 var imidlertid på omtrent samme nivå som regnskapet for 2017 om man tar hensyn til forventet lønns- og prisvekst.

Vollsveien 10 hadde de første åtte månedene av 2018 lønnsutgifter som var 0,9 millioner kroner lavere enn budsjettet, noe som altså innebærer at enheten holdt seg

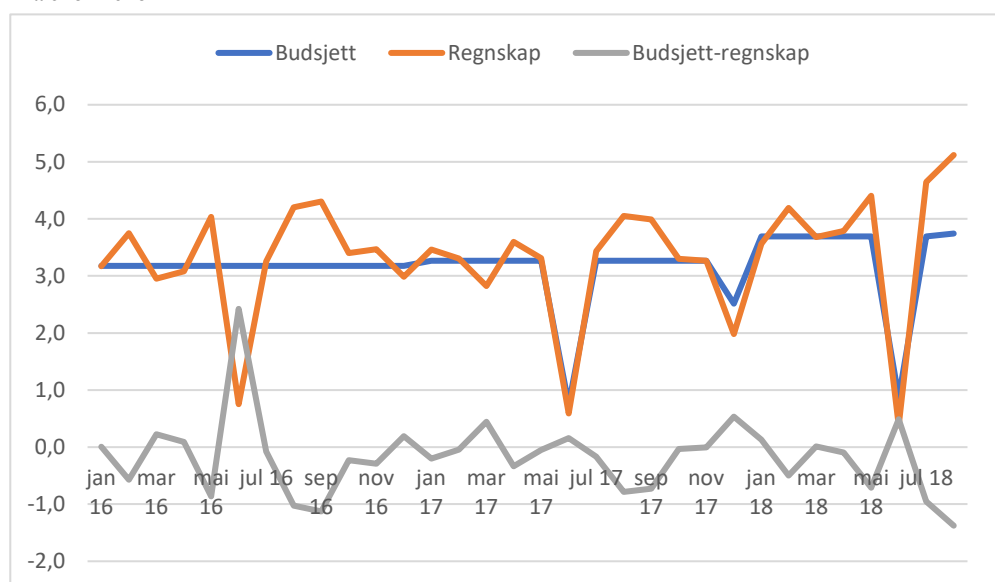
<sup>56</sup> Deflatoren for kommunesektoren er en sammenveing av prisene på det kommunene kjøper; lønn, produktinnsats (driftskostnader) og investeringer.

innenfor rammene. De to neste figurene viser utviklingen på månedsbasis for Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum. Her er regnskapet sammenliknet med det periodiserte budsjettet.

Figur 4.1 Regnskap og budsjett for Sølvsuper 2016-2018. Månedlige netto lønnsutgifter i millioner kroner.



Figur 4.2 Regnskap og budsjett for Hjemmetjenesten Sentrum 2016-2018. Månedlige netto lønnsutgifter i millioner kroner



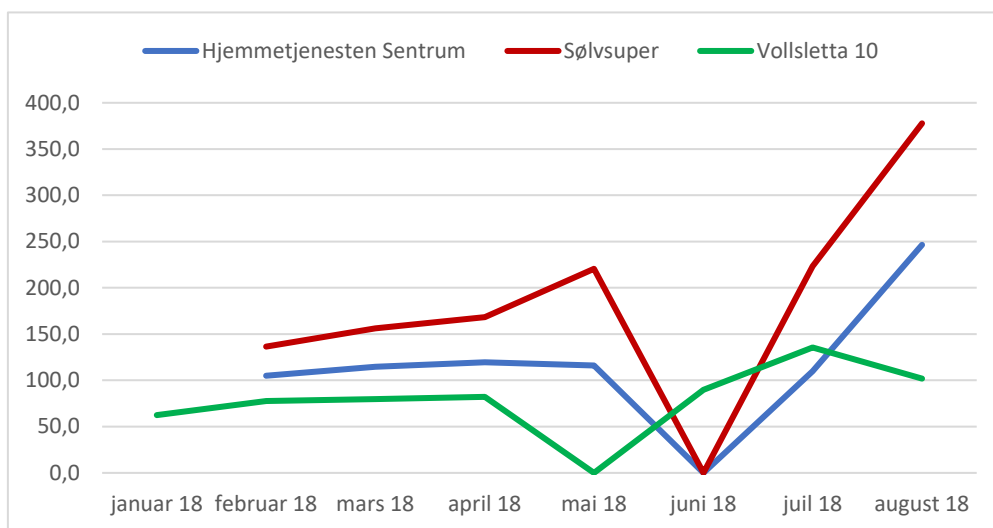


Både Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum har utgifter som nesten hver måned ligger høyere enn budsjettet (jf. figurene 4.1 og 4.2). For begge enhetene er det en tendens til at det negative budsjettavviket øker gjennom 2018. Begge enhetene har det største negative avviket i august 2018. Avviket kan ha sammenheng etterslep av utgifter i forbindelse med avviklingen av ferie.

### **Heltidskulturtillegget**

For de tre pilotene økte bruken av det tidligere omtalte heltidstillegget fra januar til august 2018 (jf. figur 4.3). Utgiftene i august var samlet på rundt 0,7 millioner kroner. For hele 2018 ble utgiftene på 4,7 millioner kroner. Dette nivået er mer enn dobbelt som høyt som enn anslaget for pilotene i budsjettet på 2 millioner, noe som henger sammen med at tillegget ble på 400 kroner, som er 150 kroner høyere enn forutsetningene som lå til grunn for budsjettet.

Figur 4.3 Heltidstillegget for de tre pilotene januar-juli 2018. Månedlige utgifter i tusen kroner.



For to av pilotene ble det ikke utbetalt heltidstillegg i januar. En mulig forklaring kan være at det i praksis har tatt noe tid å få ordningen på plass. Det var høye utbetalinger av helgetillegget i august 2018. Etter ferien var det altså blitt registrert flere helgetimer som utløste tillegget. Det ser altså ut til at ordningen har blitt mer populær gjennom året. En annen tolkning er at fast ansatte som ikke har ferie, jobber flere helgetimer for å få turnusen til å gå opp i hovedferieperioden. Dette er i tråd med intensjonene for bruk av en del av ressurstiden. At utbetalingene kommer i august og september, er etterslep fra sommeravviklingen.

## Utstrakt bruk av vikarer, overtid og ekstrahjelp i to piloter

### Situasjonen i 2015

Vikarer og overtid blir, som beskrevet over, brukt ved fravær og når stillinger ikke er besatt. En rapport fra Agenda Kaupang (2016) viser resultatet av en kartlegging ved hjelp av «heltidsmodellen»<sup>57</sup> av omfanget av overtid og vikarbruk for tjenestene i Bodø kommune. Formålet var at kartleggingen skulle danne grunnlag for å vurdere tiltak som kan gi redusert bruk av overtid og vikarer. Resultatene for Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper er vist i tabell 4.3.

Tabell 4.3 Beregnet antall årsverk til vikarer og overtid i 2015<sup>58</sup> og som andel av årsverk i turnusen.

	Årsverk				Andel av alle årsverk			
	Vikarer ferie	Vikarer ellers	Overtid	I alt	Vikarer ferie	Vikarer ellers	Overtid	I alt
Hjemmetjenesten Sentrum	3,9	8,5	2	14,4	6 %	12 %	3 %	20 %
Sølvsuper fellesressurser	7,7	2,7	1,4	11,9	7 %	3 %	1 %	11 %
Sølvsuper Mellombølgen	1,7	0,8	1	3,5	9 %	4 %	6 %	18 %
Sølvsuper Kortbølgen	1,7	0,8	1	3,5	9 %	4 %	5 %	18 %
Sølvsuper Langbølgen	0,9	0,2	0,2	1,2	6 %	1 %	1 %	8 %

I 2015 var bruken av vikarer på et noe høyere nivå i Hjemmetjenesten Sentrum enn i Sølvsuper. Sølvsuper brukte flere vikarer i korttidsplassene enn i langtidsplassene.

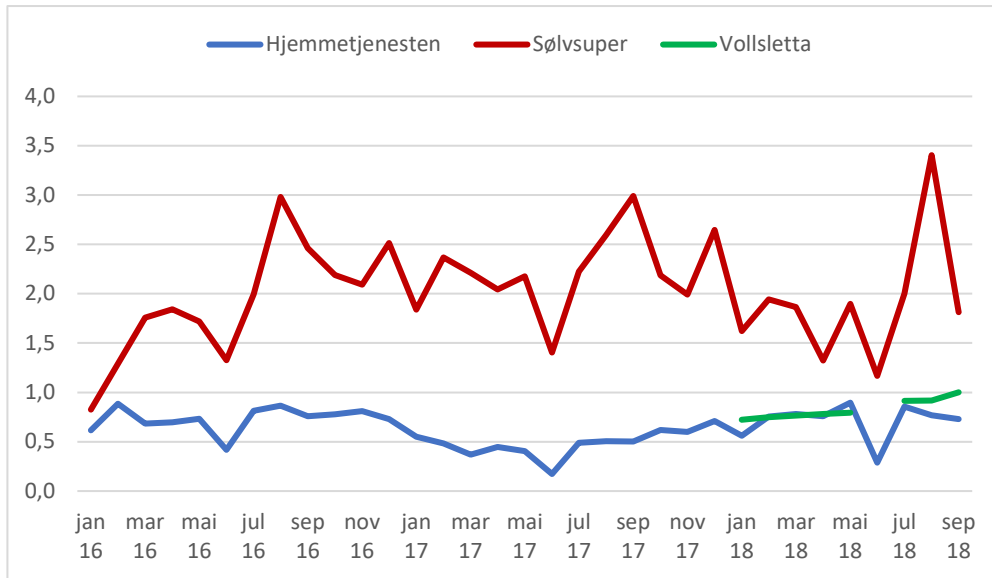
### Situasjonen fra 2016 til 2018

Vi har sett på den månedlige utviklingen i utgiftene til vikarer, ekstrahjelp, eksterne vikarbyråer og overtid fra 2016 og fram til august 2018. Svingningene fra måned til måned har sammenheng med når det er ferie og svingninger i ulike typer fravær. De er større for Sølvsuper enn for de to andre pilotene. Vi kan heller ikke se bort fra at de kan ha sammenheng med tidspunktet for bokføring av utgiftene. Det er ikke gitt at alle utgiftene er påløpt samme måned som de er bokført. De to neste figurene viser de månedlige utgiftene til vikarer, ekstrahjelp og overtid, og hvor mye disse utgiftene utgjør av den faste lønnen.

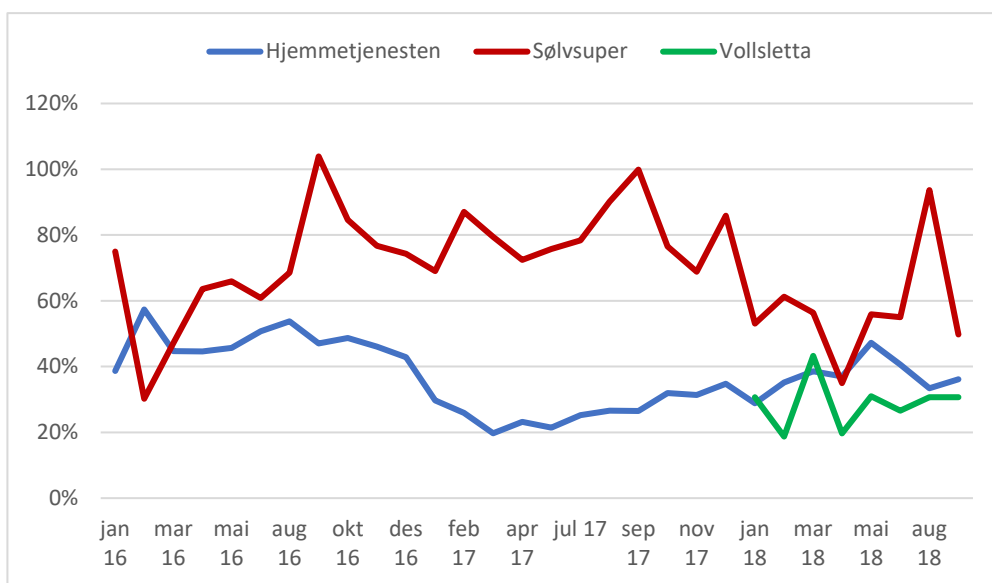
<sup>57</sup> Modellen ble brukt til en sammenstilling av informasjon fra regnskapet og bemanningsplanene for de ulike tjenestestedene.

<sup>58</sup> Tabellen for 2015 omfatter også ansatte i funksjoner som kjøkken og vaskeri som ikke er knyttet til de ulike enhetene.

Figur 4.4 Utgifter til vikarer, ekstrahjelp og overtid for de tre pilotene per måned 2016 til 2018. Millioner kroner. Kilde: Regnskap fordelt på måned.



Figur 4.5 Utgifter til vikarer, ekstrahjelp og overtid for de tre pilotene per måned 2016 til 2018. Andel av fast lønn. Juli er holdt utenfor fordi det betales ut feriepenger istedenfor fast lønn. Kilde: Regnskap fordelt på måned.



Sølvsuper brukte noe mindre til vikarer, ekstrahjelp og overtid de første månedene av 2018 enn i 2017, men mer enn det som ble brukt i 2016. (jf. figur 4.4 og 4.5). I august 2018 økte disse utgiftene til hele 3,4 millioner kroner. Halvparten gikk til kjøp av vikartjenester fra private. Enheten har ikke tidligere i perioden (2016–2018) leid inn så mye fra eksternt bemanningsbyrå som i august 2018. Det høye nivået for disse postene kom til tross for at enheten hadde et lavere sykefravær i august 2018 enn i 2016 (jf. figur 3.6). Økningen hadde trolig sammenheng med ferieavviklingen.

Andelen som utgiftene til vikarer, ekstrahjelp og overtid utgjør av den faste lønnen, er en indikasjon på i hvilken grad driften blir ivaretatt av ordinært ansatte uten overtid. For Sølvsuper er denne andelen svært høy, både sammenliknet med de to andre pilotene og det som er vanlig i resten av kommunesektoren. Sølvsuper benytter altså i større grad vikarer, ekstrahjelp og overtid enn det som ellers er vanlig i sektoren. Nivået for Hjemmetjenesten Sentrum og Vollsletta 10 er etter vår erfaring mer på nivå med det som ellers er vanlig. I tidligere undersøkelser har tilsvarende andeler ligget på mellom 20 og 30 prosent.<sup>59</sup> Ressursbemanningen ser altså ut til å ha lite virkning, siden omfanget av vikarer, ekstrahjelp og overtid ikke har blitt redusert.

Hjemmetjenesten Sentrum reduserte bruken av vikarer gjennom siste halvdel av 2016 og de første månedene av 2017. Deretter har det igjen vært en økning for disse postene. Den økte ressursbemanningen fra 2018 ser her ut til å ha hatt lite virkning. Bruk av vikarer, ekstrahjelp og overtid har heller ikke blitt redusert.

Vollsveien 10 er en ny virksomhet fra 2018. Bruk av vikarer, ekstrahjelp og overtid var på et lavere nivå enn i de to andre pilotene.

#### ***Utgifter til vikar ved sykdom sammenliknet med sykelønnsrefusjonene***

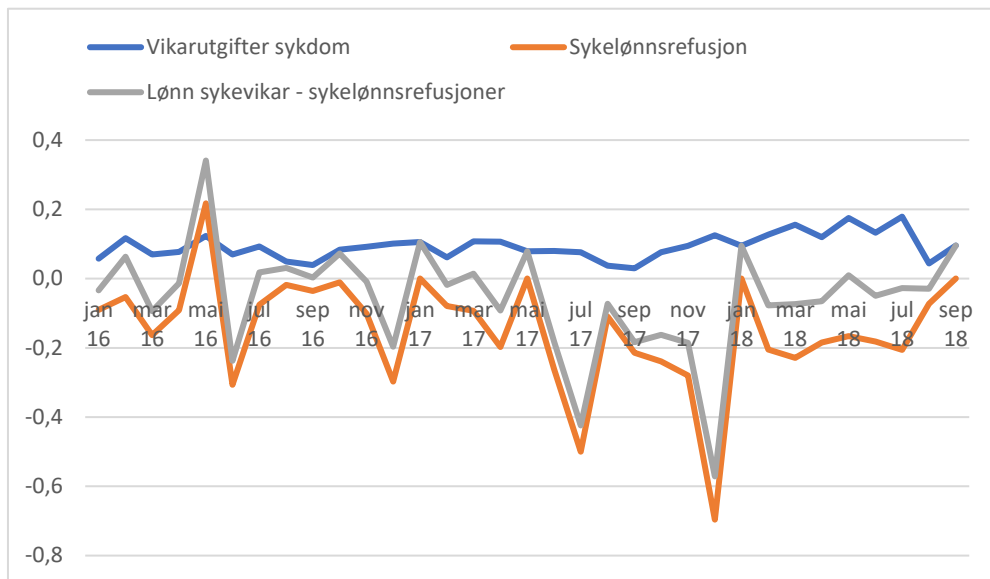
I figur 4.6 har vi sammenliknet utgiftene til vikar ved sykdom (lyseblå hel strek) med de statlige refusjonene av sykelønn (lyseblå stiplet strek). Differansen mellom størrelsene (mørkeblå hel strek) gir altså et uttrykk for om det blir leid inn vikarer ved fravær. I helse- og omsorgssektoren er det ikke uvanlig at refusjonene fra staten er høyere enn utgiftene til vikar. Grunnen er at ikke alle ledige vakter blir fylt av vikarer, dels som følge av at det ikke har vært mulig å få tak i en vikar, og dels som følge av en vurdering av å klare seg med færre ansatte for de aktuelle vaktene. For hjemmetjenesten er inntektene fra refusjonene høyere enn utgiftene til vikarer ved sykdom (jf. figuren under).

For Hjemmetjenesten Sentrum økte utgiftene til vikarer noe i 2018. Refusjonen av sykelønn var på et lavere nivået i 2018 enn i 2017. Likevel var refusjonene høyere enn vikarutgiftene. Per august 2018 var refusjonene på 1,2 millioner kroner, mens vikarutgiftene var på 1,0 millioner kroner. De store variasjonene fra måned til måned har sammenheng med tilfeldige variasjoner i fraværet. Slik variasjoner gir fort store utslag for tjenester med få ansatte.

---

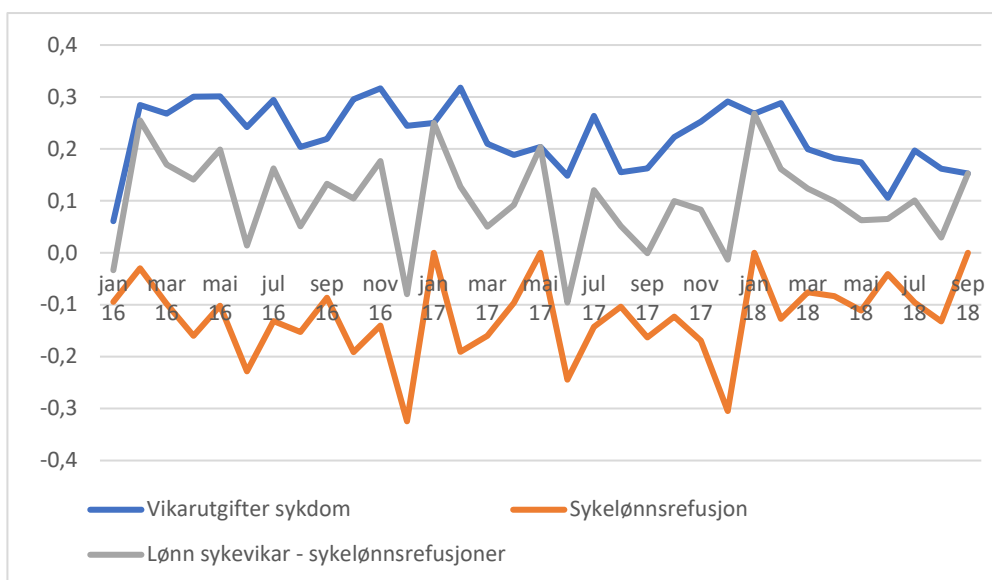
<sup>59</sup> En kartlegging av turnusen ved tilrettelagte boliger i Velferdsetaten i Oslo viste en tilsvarende gjennomsnittlig andel på 19,3 prosent (Agenda Kaupang 2018). En kartlegging fra Aurskog-Høland viste tilsvarende andeler på 22 prosent eller lavere for 11 av 17 turnusgrupper (Agenda Kaupang 2019).

Figur 4.6 Utgifter for Hjemmetjenesten Sentrum til vikarer ved sykdom og sykelønnsrefusjoner per måned. Millioner kroner.



For Sølvsuper var situasjonen motsatt (jf. figur 4.7). Vikarbruken var langt høyere enn refusjonene. Per august 2018 var refusjonene på 0,7 millioner kroner, mens vikarutgiftene ved sykdom var på 1,5 millioner kroner. Refusjonene dekket altså mindre enn halvparten av vikarutgiftene. Tidligere undersøkelser viser at det er uvanlig at refusjonene dekker en så liten del av utgiftene (Agenda Kaupang 2018 og 2019). Sølvsuper har med en andre ord en omfattende bruk av vikarer.

Figur 4.7 Utgifter til vikarer ved sykdom og sykelønnsrefusjoner for Sølvsuper per måned 2016-2018. Millioner kroner.



Per august 2018 var utgiftene til vikarer for Vollsveien 10 på omtrent samme nivå som sykelønnsrefusjonene.

## **Har de økonomiske virkemidlene fungert som ønsket?**

I det følgende drøfter vi om de økonomiske virkemidlene har fungert etter hensikten.

### ***Langvakter med store stillinger er viktigere enn heltidskulturtillegget i Vollsveien 10***

Vi har tidligere sett at Vollsveien 10 hadde bestemt seg for å ha en turnus med langvakter før stillingene ble lyst ut. Heltidskulturtillegget/helgetillegget var imidlertid ikke kjent på utlysningstidspunktet. Likevel fikk Vollsveien 106 søkere. Våre intervjuer avdekker at det som fristet søkerne mest, var at det ble utlyst hele stillinger og at det skulle startes en helt ny virksomhet i et nytt bygg. Her ser det altså ut til at turnusen i liten grad har vært avhengig av heltidskulturtillegget/helgetillegget for å rekruttere ønsket personale.

### ***Helgetillegg av betydning for Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum***

Heltidskulturtillegget/helgetillegget har derimot trolig vært et viktig element for å motivere de ansatte til mer helgearbeid og nye turnuser på Sølvsuper og i Hjemmetjenesten Sentrum. Men som vi så i kapittel 3, har også mulighetene til større stillinger, helgevakter med flere fagutdannede, og for brukerne flere kjente blant personalet gjort helgevaktene til «gode vakter».

Samtidig har det vært kritiske synspunkter på helgetillegget. Enkelte informanter mener at tillegget på 400 kroner har blitt for høyt, og at et lavere tillegg trolig ville vært tilstrekkelig. Det er også enkelte som mener at tillegget ikke burde vært gitt til ansatte som ikke gjennomfører vekten som følge av sykdom eller andre forhold. Det ble også sagt at det ville vært lettere å rekruttere ufaglærte i helgene om denne gruppen også kunne motta tillegget.

### ***Positiv til økte rammer***

Ressursbemanningen har gitt enhetene økte økonomiske rammer. Representantene for tjenestene mener at flere ansatte på arbeid i ukedagene også har før til et tilbud med bedre kvalitet. Begrunnelsen for ressursbemanningen har fra kommunens side imidlertid *ikke* vært at bemanningen har vært for lav. I saksframlegget (Bodø kommune 2017) heter det at «innføring av ressursbemanning vil redusere behovet for vikarer». Denne forutsetningen har ikke slått til, noe vi utdyper i det neste avsnittet.

### ***Ressursbemanningen har ikke redusert bruken av vikarer***

Den økonomiske situasjonen for de tre pilotene er som følger:

- **Netto lønnsutgifter:** Budsjettet for 2018 var på 141 millioner kroner. Budsjettet omfattet også helgetillegget, og merforbruket for årets første åtte måneder var på 8,7 millioner kroner for Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum.
- **Ressursbemanning:** Før forsøket startet, var det anslått utgifter til 10,2 millioner kroner. Sølvsuper hadde et betydelig merforbruk i 2017. Den økte ressursbeman-

ningen innebærer at aktiviteten fra 2017 omtrent ble videreført i budsjettet. Hjemmetjenesten hadde et lite merforbruk i 2017. Her innebar budsjettet en viss styrking av aktiviteten. I praksis hadde altså de to pilotene brukt betydelig mer enn budsjettet.

- *Vikarer, overtid og ekstrahjelp*: Per august 2018 hadde Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum brukt 23,4 millioner kroner. Bruken av disse postene var på et høyt nivå for begge pilotene, og svært høyt for Sølvsuper. Tilsvarende bruk i 2017 var på 23,8 millioner kroner. I budsjettet var det lagt til grunn en halvering av disse postene som følge av den økte ressursbemanningen. Dette skjedde altså ikke. Bruken av disse postene i 2018 var på tilnærmet samme nivå som i 2017.
- *Helgetillegg (400 kroner per time)*: Budsjettet for 2018 var på 2 millioner kroner. Allerede i august hadde kommunen det utbetalt tillegg på 2,7 millioner kroner, noe som dels henger sammen med at tillegget ble på 400 kroner, som er 150 kroner høyere enn forutsetningene som lå til grunn for budsjettet.

Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum hadde altså høyere utgifter enn budsjettet, og en utstrakt bruk av vikarer, overtid og ekstrahjelp. Forutsetningen om reduksjon av disse postene har ikke slått til. Vollsveien 10 hadde derimot balanse i økonomien, og bruk av vikarer, overtid og ekstrahjelp var på et mer forventet nivå.

#### **Årsaker til merforbruket for Sølvsuper og Hjemmetjenesten Sentrum**

Informantene i intervjuene har pekt på følgende mulige forklaringer til merforbruket:

- Ressursbemanningen har i liten grad blitt brukt på tvers av enhetene på Sølvsuper. En slik bruk ville økt sannsynligheten for at bemanningen blir brukt til å fylle en ledig vakt som følge av fravær, og dermed til reduserte utgifter. Dette henger sammen med at de ulike enhetene på sykehjemmet har ulike pasientgrupper, som krever ulik kompetanse hos personalet. Videre er det liten tradisjon for å bruke ansatte på tvers av enheter.
- Ressursbemanningen har i første rekke styrket bemanningen på dagtid på hverdager, men behovet for ekstravakter kommer også på andre tidspunkter.
- Mange av de små helgestillingene er avviklet. Før var det vanlig at ansatte i disse stillingene tok ekstravakter. Avviklingen har redusert denne muligheten.
- Enhetene kan ha vent seg til høyere bemanning. Det blir leid inn ekstravakter ved fravær, selv om bemanningen før innleie er på samme nivå som før ressursbemanningen. Dersom den tidligere bemanningen hadde vært ansett som tilstrekkelig, ville det ikke blitt leid inn vikarer.
- Ansvar for å leie inn vikarer er spredt på mange personer. Når avdelingsleder er syk, er det gruppeleder som har ansvaret. Erfaringen viser at dersom man ikke har en stram styring av praksisen for innleie, kan det føre til økte utgifter. Det ser ut til at praksisen for bruk av vikarer i liten grad er fulgt opp av lederne på et høyere nivå.

For Hjemmetjenesten Sentrum har informantene pekt på følgende mulige forklaringer:

- Ressursbemanning på dagtid på hverdager har redusert behovet for vikarer på disse tidspunktene. Vi vet imidlertid ikke i hvor stort omfang dette har skjedd. Vikarer blir i størst grad leid inn på kvelder og i helger. Ressursbemanningen virker altså ikke like godt for den ubekvemme arbeidstiden.
- Økt bemanning på dagtid i ukedagene kan ha ført til at det blir brukt noe mer tid på hver bruker. Det kan altså være at tjenestene til en viss grad tilpasser seg den økte bemanningen.
- Tjenesten har fått flere brukere med omfattende behov for bistand. I prinsippet tilfører opplegget med aktivitetsbasert finansiering at bruken automatisk gir økte rammer. Overskridelser av budsjettet kan derfor være et resultat av at det har blitt flere brukere enn antatt.



## 5 Gode og mindre gode prosesser

---

### **Oppstartsprosess og implementering av nye turnuser**

Det er nå snart ti år siden bystyret i Bodø vedtok et prosjekt for å avskaffe ufrivillig deltid. Det er mer enn fire år siden bystyret på nytt ba administrasjonen om å iverksette et prosjekt om ufrivillig deltid og etablering av større stillinger. De siste årene har det vært nedsatt styrings- og arbeidsgrupper for å forberede tiltak for utvikling av heltidskultur. Det ble gjennomført orienteringsmøter for ansatte og ledere, kartlegginger av deltidsomfanget og utvikling av retningslinjer for heltidskultur i 2016–2017. I 2017 fikk bystyret forelagt et omfattende saksframlegg med ni vedlegg. Rådmannens innstilling ble enstemmig vedtatt av bystyret 26.10.2017. På tross av alle disse årene til forberedelse, kom de konkrete tiltakene brått på åtte av de ni utvalgte pilotenhetene, alle tilhørende i Hjemmetjenesten Sentrum og ved Sølvsuper helse- og velferdssenter.

De dagvaktansatte fikk tidlig på høsten velge om de ville gå langvakter hver fjerde helg eller hinkehelger (fem helger i løpet av 12 uker). Flere opplevde på dette tidspunktet samtaler om (blant annet) dette valget som god involvering. Nattevaktene ble bedt om å øke stillingene sine og jobbe lengre vakter i helgene. Basert på våre data er det riktignok litt uklart hvor reelt dette valget var. Og vi ser av sitatene under at de som ble med på langvakter på dagtid, er med å legge premissene for de andre:

Her er det bare langvakter. De ansatte var med på å lage turnusen selv. Så de har gått inn i detaljer før vi startet. Dette var veldig bra.

Vi har begge deler fordi mange var positive til hinkehelg og negative til langvakter. Men andre vil ha langvakter, så kjører vi det også. Dette diskuterte vi i arbeidsgrupper. Jeg er godt fornøyd med den delen av prosessen.

Jeg ser det litt annerledes. Først valgte ganske mange langvakter hver fjerde helg. Så måtte resten ta hinkehelg. Noen måtte ta dette selv om de ikke ønsket.

Vi nattevakter har fått en turnus for å tilpasse oss heltidskulturprosjektet på dagtid.

Da de nye turnusene ble iverksatt 5. februar 2018, skjedde det på svært kort varsel, og etter en tilsynelatende «pause» på noen måneder etter at hovedvalgene var tatt høsten 2017. Dermed fikk de en implementeringsfase som var krevende for ledere og provoserende for en del tillitsvalgte. Den tyngste kritikken fra ledere og tillitsvalgte lokalt ligger i at man ikke fikk mer tid til å gå igjennom turnusene og få dem godkjent av fagforeningene før de ble iverksatt.

Det har kommet mye uklare beskjeder ovenfra. Og heltidskulturtillegget kom i siste liten. Det var uheldig. Det har kostet veldig mye for oss som ledere å få de nye turnusene til å virke. Vi jobber mye ekstra for å få dette til. Vi skal framsnakke prosjektet uansett. Det er til tider tøft.

I denne prosessen for å motivere til nye turnuser visste vi ikke hva gulroten skulle være. Alle skjønnte at man måtte jobbe mer helg. Vi visste at en kompensasjon ville komme, men vi visste ikke noe om størrelsen på bonusen.

Turnusavtalene ble skrevet i løpet av én dag, 14 dager før oppstart. Dette burde vært på plass *mye* tidligere. Det ble hastverksarbeid og en del kompromisser for å komme i mål. Noen av disse kompromissene om hviletid og størrelsen på heltidstillegget burde ikke ha vært inngått.

Det har vært dårlige prosesser. Vi fikk vite lite fra kommunen, fra styringsgruppa og forbundene. Vi fikk nye beskjeder og ny informasjon på samme dagen vi skulle signere turnus, det vil si 14 dager før iverksettelse.

Dette har vært et stressprosjekt. Mye skjedde i kulissene. Det var jo møtevirksomhet sentralt i kommunene, men dette fikk vi lite informasjon om. Vi har derfor hatt lite å formidle til våre medlemmer.

Prosesen i forkant var ikke god. Og da vi fikk startskuddet for prosjektet, gikk det for fort. Vi var redde for å gjøre feil. Så involveringen av ansatte og tillitsvalgte ble kanskje litt i overkant. De fikk bestemme litt for mye.

Det siste sitatet over avviker litt fra de øvrige. Denne informanten er også enig i at prosessen som ledet fram til tiltakene involverte de berørte for lite. Så da iverksettelsene skulle skje, var verken lokale ledere, tillitsvalgte eller ansatte tilstrekkelig forberedt. I og med at de siste beslutningene om turnustype måtte godkjennes av fagforeningene på flere nivåer og at endrede stillingsstørrelser og arbeidstider i tillegg skulle bygge på de ansattes frivillige tilslutning, ble det ganske mange som skulle involveres på kort tid.

Blant de som jobber mest med turnustekniske spørsmål sentralt i kommunen, trekkes samarbeidet med ledelsen fram som noe positivt, mens de tillitsvalgte beskrives som passive i selve utviklingsarbeidet. En av våre informanter sa det slik:

Involvering av ledere har vært viktig og at vi har brukt tid på arbeidet. Vår kompetanse har bidratt til at lederne i større grad har skjønnt matematikken i en turnus. Det har vært etablert en forståelse om nødvendigheten av å fordele ubekvemme vakter og at det trengs mer helgearbeid. Involvering av tillitsvalgte har vært viktig. Av og til skulle vi ønske at tillitsvalgte spilte en mer aktiv rolle.

Med solid toppforankring hos kommunens ledelse og hovedtillitsvalgte og flere års forarbeid, er det bemerkelsesverdig at implementeringen ble så hastverkspreget. Den lokale forankringen var svak, og det var utilstrekkelig med tid til å kvalitetssikre turnusene og få dem godkjent. Det praktiske arbeidet med å vurdere turnusen i lys av arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering må også ha vært undervurdert fra sentralt hold.

For å låne begreper fra byggebransjen kan vi si at «prosjekteringsfasen» har vart i ca. to år. Dette er en rimelig periode for å planlegge et så krevende prosjekt. Overgangen fra prosjektering til implementering burde imidlertid hatt en «samhandlingsfase», der prosjekt- og prosjekteringsledelsen setter seg ned med entreprenøren og brukerne av de nye tiltakene, altså de lokale lederne og de ansatte. I samhandlingsfasen kan man sikre at prosjektets forutsetninger er forstått, og at tekniske tiltak både er forstått og gjennomførbare. Med tekniske tiltak sikter vi her til ulike turnusvarianter, ressursbemanning, ressurstid, bruk av ekstravakter og heltidskulturtiltak.

Evalueringen av det nasjonale utviklingsprogrammet «Sammen om en bedre kommune» beskriver flere eksempler på såkalte «fortune» utviklingsprosesser (Moland m.fl. 2014, 2016). Begrepet sikter til utviklingsprosjekter der en sentral prosjektgruppe bruker ett til to år på å formulere mål og hensikt med prosjektet, forstå begreper og gevinstmuligheter og sette seg inn i ulike tiltak. Når gruppen endelig har fått grepet om hvordan den praktiske delen av utformingen kan være, nærmer tidspunktet for prosjektavslutning seg faretruende. Og da har det gått kanskje to år uten at lokale ledere, tillitsvalgte og ansatte har vært klar over prosjektets eksistens. På dette tidspunktet burde de lokale aktørene også få anledning til å bruke ett til to år på å forstå, mene og foreslå tiltak. Ikke minst trenger de denne tiden til å bearbeide holdninger og skape oppslutning blant de som frivillig skal gjøre store endringer i sin arbeids- og livssituasjon.

Vi finner noe av det samme fenomenet også i Bodø kommunes heltidsprosjekt. Rent «prosjektteknisk» framstår for sen involvering av lokale ledere og tillitsvalgte som en svakhet. Sterk sentralstyring av prosjektet har bidratt til støy og feil som kunne vært unngått med tidligere involvering av lokale ledere og tillitsvalgte. Den sentrale prosjektgruppen har hatt god tid på sine prosesser, men tilsynelatende «glemt» at de lokale aktørene ikke har vært igjennom den samme prosessen.

I sitatet under tar en leder selvkritikk på at de ansatte ikke ble tilstrekkelig involvert, samtidig som vedkommende sier at ambisjonene om å utvikle en heltidskultur burde være godt kjent:

Mange har følt at de ikke ble informert i tide. Men dette ble jo tatt opp allerede i 2016. Selv lurer jeg på hva vi kunne ha gjort for å ha involvert personalet bedre.

Det understrekes fra de fleste av informantene at utprøvingen av nye helgevakter har vært frivillig. Svært få er blitt presset til å jobbe mer eller annerledes enn det de har gjort tidligere. De fleste dagvaktansatte som har prøvd ut langvakter og hinkehelger, er fornøyde. De som har måttet tilpasse seg, det vil si nattevakter og en del av de dagvaktansatte som ikke går langvakter, er ikke like fornøyde.

Denne frivilligheten har også en annen side. Når deltidsansatte som «bare vil jobbe litt» og dessuten har det kontraktfestet, får fortsette med dette, blir det umulig å utvikle en heltidskultur. Dette er en erfaring alle kommuner har hatt. Man kan få raske og oppløftende resultater av nesten ethvert tiltak, dvs. en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 15–20 prosentpoeng (Moland 2015). Men fortsatt er man bare halvveis til målet med gjennomsnittspiloten. Man har fått med den delen av de ansatte som er positive til å jobbe mer. Det neste skrittet for å få med flere, krever en

omfattende innsats med kunnskapsformidling og holdningsbearbeiding i tillegg til det Bodø har gjort så langt.

Per i dag er det ikke mange kommuner som har gått grundig til verks med å bygge både kunnskap hos ledere og ansatte om gevinster ved større stillinger og holdnings-skapende tiltak som kan gjøre flere positive til å jobbe mer. Fredrikstad kommune er her et unntak. Klok av tidligere feil har man i Fredrikstad nå startet i den andre enden: Først holdningsarbeid (inkl. partssamarbeid og involvering på alle plan), dernest nye turnuser.<sup>60</sup>

### **Vollsletta 10: Når kortene deles ut på nytt**

Det niende tjenestestedet i dette forsøket er Vollsletta 10. Når en kommune etablerer et helt nytt tjenestested, har man en god mulighet til å «dele ut kortene på nytt» (Hallandvik & Olsen (2000). Med dette menes at man kan sørge for å ansette fagutdannede som er motivert for å jobbe i arbeidstidsordninger som tillater heltidsandeler på over 70 prosent og en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80–85 prosent eller høyere. Dette finnes det en del enkeltstående eksempler på i kommune-Norge. Ett av dem er Vollsletta 10 i Bodø.

Åtte av de ni turnusenhetene<sup>61</sup> i forsøket var for dårlig forberedt da prosjektet skulle iverksettes. Vollsletta 10 startet driften i februar 2018 med nytt bygg, nye ansatte og en «heltidsturnus» som var på plass både lenge før oppstart og før stedet ble valgt ut til å være pilot. Her var det heller ingen etablert deltidskultur som skulle bearbeides. Initiativet til arbeidsordningen kom fra lokalt hold. De lokale partene hadde også kontroll over forprosjektfasen og brukte denne tiden godt. Dette har gitt dem gode forutsetninger for et godt samarbeid med sentral prosjektledelse. To av informantene beskrev dette slik:

Ledelsen forberedte nyetableringen lang tid i forveien. Vi hadde heltidskompetanse- og kvalitetskultur inne som forutsetninger fra starten av. Hovedtillitsvalgte ble trukket tidlig inn, før vi begynte med turnusarbeidet. Jeg synes hovedtillitsvalgte viste stor interesse for prosjektet vårt.

Vi har også hatt godt samarbeid med den sentrale arbeidsgruppen. Vi har jo vært frempå og startet dette før vi ble involvert. Hos oss har også organisasjonene vært så positive. De vet jo at medlemmene også er fornøyde.

Etter at de ansatte kom på plass, har disse vært involvert i flere prosjektaktiviteter. De er også aktive i forbedringsarbeidet. Tidligere har vi sett at Vollsletta 10 utmerker seg med en turnus med store variasjoner i antall lange vakter og friperioder. Det er nesten én langvaktvariant for hver ansatt.

---

<sup>60</sup> Fredrikstad kommune kaller satsningen «En ny vei mot heltid 2018-2022». Det langsiktige målet om å ha etablert en heltidskultur for alle helse- og velferdstjenester er tidfestet til 2029. På disse årene vil så godt som alle nyansatte ha heltidsstillinger, og deltidsansatte ha fått høyere deltidsstillinger eller heltidsstillinger. I løpet av disse årene vil også mange i gruppen av deltidsansatte som ikke ønsker å jobbe mer, litt etter litt ha gått av med pensjon eller sluttet.

<sup>61</sup> Tre tjenesteenheter deltok med 9 avdelinger, her kalt turnusenheter.

Vi visste ganske tidlig at vi skulle være pilot. Det var en fordel når vi skulle rekruttere og planlegge. Etter oppstart har vi vært med på et stort heldagsmøte, og de ansatte er involvert i en kvalitetssirkel. Tillitsvalgte er aktive og samarbeider godt. Vi har også lagt stor vekt på at avvik skal tas opp. Ansatte skal melde avvik. Jeg ser at vi følger opp og lukker. Dette gir trygghet på at ting fungerer.

## 6 Konklusjoner og anbefalinger

---

I kapitlene foran har vi beskrevet Bodø kommunes oppfølging av bystyrets vedtak om å utvikle heltidskultur ved utvalgte pilotenheter (jf. tekstboks 1). Denne oppfølgingen har skjedd ved at en sentral prosjektgruppe i kommunen sammen med en prosjektleder har utviklet retningslinjer for arbeidet, besørget en nullpunktskartlegging og testet ut konkrete virkemidler ved de tre tjenestestedene Sølvsuper helse- og velferdssenter, Hjemmetjeneste Sentrum og Miljøtjenestene i Vollslletta 10. Disse tre tjenestestedene utgjør til sammen ni forskjellige turnusenheter.

Evalueringen av tiltakene som er prøvd ut i hver av de ni turnusenhetene bygger på erfaringer fra begynnelsen av februar 2018 til midten av september. I denne syv månedersperioden har det vært omfattende ferieavviklinger. Februar er høysesong for sykefravær, september pleier å ha lavt fravær (figur 3.5). Dette gjør at en må være varsom med å trekke bastante konklusjoner av de ulike prosjekttiltakenes effekter på tjenesteutviklingen, sykefravær mv. Det påpekes også av flere informanter at turnusene på evalueringstidspunktet fortsatt var preget av enkelte «barnesykdommer».

Ledere og ansatte fra alle de ni enhetene synes alt i alt at tiltakene har styrket tjenestene og at de jobber på en arbeidsplass som er attraktiv. De håper tiltakene med noen forbedringer, særlig viktig for nattevaktene, kan fortsette. I dette avsluttende kapitlet vil vi komme med noen anbefalinger.

### Svar på problemstillingene

Evalueringsens problemstillinger var som følger:

- 1 Hvilke virkemidler har de tre pilotenhetene innført?
- 2 Hvilke effekter har virkemidlene hatt for målet om flere heltidsstillinger?
- 3 Hvilke effekter har virkemidlene hatt på drift og arbeidsmiljø?
- 4 Hvordan oppleves pilotprosjektet av ledere, ansatte og tillitsvalgte?

#### **1: Hvilke virkemidler har de tre pilotenhetene innført?**

Vi har gjennomgått ni tiltak som vi har delt inn i tre hovedgrupper. Den ene gruppen består av turnustekniske tiltak knyttet til arbeidshagens lengde (langvakter), omfang av helgearbeid og grad av fleksibilitet. Den andre gruppen av tiltak har med personalforvaltning å gjøre, nærmere bestemt normering og organisering av bemanningen, vikarbruk, stillingsutlysninger, permisjonspraksis etc. Den tredje gruppen av tiltak har med avlønning å gjøre. I Bodøs tilfelle er dette først og fremst tilleggslønn for økt arbeid i helgene. (Tallene i parentes viser til rekkefølgen tiltakene er presentert i kapittel 2.)

### **Tiltaksgruppe én**

I tiltaksgruppe én har følgende turnustiltak vært prøvd ut:

- Langvakter på 12,5 timer hver fjerde helg og noen ukedager (5)
- Langvakter hver fjerde helg 15 timer minus arbeidsfri (6)
- Langvakter 12,5 timer hver fjerde helg (7)
- Hinkehelg (8)
- Kombinasjon av langvakter og hinkehelg (9)

Alle de tre pilotenhetene har prøvd ut en av langvaktvariantene. Sølvsuper helse- og velferdssenter har også prøvd ut tiltak med hinkehelger.

### **Tiltaksgruppe to**

I tiltaksgruppe to, som vi har kalt personalforvaltning, er følgende tiltak prøvd:

- Ressursbemanning (1)
- Redusert vikarbudsjett (2)
- Ressurstid/administrasjonstid (ubunden tid) (3)

\* Stillingsutlysninger og permisjonspraksis er ikke regnet som pilottiltak

Tiltak 1, 2 og 3 er prøvd ut ved samtlige pilotenheter.

### **Tiltaksgruppe tre**

I tiltaksgruppe tre om økonomiske incentiver er følgende tiltak prøvd ut:

- Heltidskulturtillegg for antall forhåndsavtalte helgetimer over 276 for dagvaktene (4a)
- Heltidskulturtillegg for antall forhåndsavtalte helgetimer over 360 for nattevaktene (4b)

Samtlige enheter har prøvd ut helgetillegget for dagvaktene. Ved Sølvsuper helse- og velferdssenter og Vollsletta 10 er også helgetillegget for nattevaktene prøvd ut.

### **Konklusjon**

Gjennom de tre pilotenhetene har det vært prøvd ut tiltak som er i overensstemmelse med bystyrets bestilling.

## **2: Hvilke effekter har virkemidlene hatt for målet om flere heltidsstillinger?**

Vi har sammenliknet resultatene fra 2016 for to av de tre pilotene, med status per oktober 2018.<sup>62</sup> Den viser at Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper har økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 64 med 12 prosentpoeng, til 76 (tabell 1.2). Dette utgjør en økning på ca. 20 prosent. Målet var 30 prosent. 2018-tallene for Vollsletta 10 ligger ca. 10 prosentpoeng over de to andre tjenestestedene. Det vil si at dersom Hjemmetjenesten Sentrum og Sølvsuper hadde ligget litt nærmere Vollsletta 10, så ville man ha nådd målet om en økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 30 prosent.

---

<sup>62</sup> Vollsletta 10 startet sin virksomhet i 2018, så her foreligger det ikke sammenliknbare data.

Samtlige turnustiltak (tiltaksgruppe én) har hatt positiv effekt på målet om flere heltidsstillinger. Ved at de ansatte har gått inn i en turnus som inneholder flere helgetimer i året, har det vært teknisk mulig å tilby hele stillinger til alle som har ønsket dette. Turnusen med langvakter helg og noen langvakter i ukedagene har de største stillingene. Dette er i tråd med forsøk fra andre kommuner (Moland & Bråthen 2012b, Moland 2015). Men også de andre turnusene har hatt effekt. Når de ikke har oppnådd like mye som Vollsletta 10, må det også ses i sammenheng med at disse har hatt lavere rekrutteringsevne, flere vakanser og noe lavere villighet hos personalet til å jobbe i fulle stillinger.

Ressursbemanningen som har ført til at grunnbemanningen er økt med ca. 10 prosent, har gjort det lettere å etablere flere heltidsstillinger. Heltidskulturtillegget har økt de ansattes motivasjon til å jobbe mer helg, noe som har vært en forutsetning for å kunne etablere de nye heltidsstillingene.

Ressurstiden som er en form for såkalt ubunden tid, utgjør en liten del av den totale arbeidstiden (2–4 prosent). Deler av ressurstiden brukes til å dekke ledige vakter, blant annet i ferieperioder. Dette har også gjort det lettere å kunne tilby heltidsstillinger. Uten dette ville heltidsstillingene ved mange av de aktuelle turnusene vært redusert fra 100 til ca. 97 prosent.

Målsettingen om å redusere vikarutgiftene er ikke et tiltak for større stillinger, men et forventet resultat av tiltakene med ressurstid og ressursbemanning.

### **3: Hvilke effekter har virkemidlene hatt på drift og arbeidsmiljø?**

Informantene forteller at driften og arbeidsmiljøet på langvakter er godt, ofte bedre enn når de sammenlikner med ordinære dagvakter. Det er særlig helgevaktene som er blitt bedre. Informantene som går langvakter bekrefter at helgevaktene nå gjennomføres med kvalifiserte medarbeidere som kjenner hverandre og brukerne, og at vaktene er bedre planlagt og roligere enn tidligere. Som følge av dette mener informantene også at tjenestekvaliteten er blitt bedre i helgene.

Nattevaktene på Sølvsuper framstår som et unntak. Her er arbeidsbelastningene økt som følge av tiltakene som er gjort for de dagansatte.

Økt grunnbemanning (ressursbemanning og ressurstid) kan redusere behovet for å leie inn vikarer. I prosjektet har det ligget en forventning om at innsparinger som følge av redusert vikarbruk, kunne dekke en del av utgiftene til økt bemanning. Det har derfor vært et mål om at prosjektet skulle føre til en halvering av vikarbruken. Dette målet er ikke nådd.

Bruk av ressursbemanning har variert fra tjenestested til tjenestested. Flere steder, og især på Sølvsuper, bør denne ressursen kunne brukes mer målrettet, slik det anbefales i neste delkapittel.

### **4: Hvordan oppleves pilotprosjektet av ledere, ansatte og tillitsvalgte?**

For ledere og tillitsvalgte ved Hjemmetjenester Sentrum og Sølvsuper ble implementeringen av nye turnuser og de andre tiltakene opplevd som hastverkspreget noe som gikk ut over kvalitetssikringen. Det praktiske arbeidet med å vurdere turnusen i lys



av arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering må ha vært undervurdert fra sentralt hold.

Med en «prosjekteringsfase» på ca. to år burde man ha tatt tid til en «samhandlingsfase», der prosjekt- og prosjekteringsledelsen og pilotenhetenes ledere og tillitsvalgte sammen forsikret seg om at prosjektets forutsetninger var forstått, og at tekniske tiltak både er forstått og gjennomførbare. Med tekniske tiltak sikter vi her til ulike turnusvarianter, ressursbemanning, ressurstid, bruk av ekstravakter og heltidskulturtiltak.

Ledere og ansatte som har fått ny turnus, er stort sett fornøyde. For enkelte har det vært svært viktig å få hel stilling og forutsigbar lønn. For de fleste har det vært fint å få bedre arbeidsmiljø i helgene i tillegg til at de har fått økt lønn gjennom heltidskulturtillegget. Denne kombinasjonen av bedre arbeidsmiljø og økt lønn er det ingen som ønsker å gå tilbake fra.

Ansatte som jobber dagtid, bekrefter at arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten er blitt bedre. Dette gjelder særlig i helgene, og det er en følge av mer tilgjengelig fagpersonell som kjenner brukerne, og bedre planlegging av vaktene. Nattevaktene som ikke har vært integrert i prosjektet, er som vi har sett ikke like tilfredse. De mindre gode sidene ved prosjektet er først og fremst koblet til økonomi og styring, bruken av ressursbemanning og ressurstid og til mangelfull involvering av viktige ansattegrupper. Stikkord er uklare begreper og organisasjonsforståelse.

## **Anbefalinger**

Det har, som vi har sett, vært en del usikkerhet om bruken av de ulike virkemidlene. Disse har derfor ikke hatt den forventede effekten på driften. Under har vi formulert åtte forslag til forbedringer:

### ***Forslag 1: Mer målrettet bruk av ressursbemanningen***

En av forutsetningene i forsøket har vært at ressursbemanningen skal føre til redusert bruk av vikarer. I budsjettet for 2018 var det lagt til grunn en reduksjon som var godt over halvparten av ressursbemanningen (tabell 4.1). Det var forventet at ressursbemanningen i første rekke ville bli styrket fra mandag til fredag, slik at det fortsatt ville være behov for bruk av vikarer i helger og ferier.

Det mangler imidlertid en gjennomgang av hva som skal til for å gjennomføre en slik ordning i praksis. En vellykket ordning krever både gode rutiner og at rutinene blir fulgt opp. Det ser ut til at slike rutiner mangler, og at bruken av ressursbemanningen heller ikke i tilstrekkelig grad er fulgt av lederne.

Bruken av vikarer på Sølvsuper er på et svært høyt nivå. Noe av forklaringen ser ut til å være at beslutningen om innleie tas av mange personer, og at innleie ikke nødvendigvis er forankret hos lederne. Videre mangler enheten både rutiner og kultur for bruk av personale på tvers. Vi anbefaler at det foretas en gjennomgang av bruken av vikarer og ekstrahjelpere på Sølvsuper. Målet må være å sikre en effektiv bruk av ressursbemanningen, og at bruken av vikarer ellers kommer ned på et normalt nivå. Den vil også kunne bidra til en mer realistisk budsjettering av nivået for ressursbemanningen. Videre kan gjennomgangen ta sikte på å svare på spørsmål som:

Bør ressursene gå til øremerkede stillinger? Skal ressursene brukes på tvers av enheter? Skal de utføre spesielle oppgaver? Skal de gå på toppen av vanlig turnus? Brukes som brannkorps ved fravær? Skal det være noen få personer som innehar disse stillingene, eller skal ressursene spres slik at «alle» har enkelte vakter der de tar ressursbemanningsoppgaver? Kan ressursbemanningen også brukes til nattevaktoppgaver? Hvilke rutiner bør gjelde ved vakanser og innleie?

### **Forslag 2: Utvide bruken av ressurstid**

Ressurstid er en form for ubundet tid.<sup>65</sup> Begrepet er definert som ubundne timeverk som blir til overs fordi turnusen er mindre enn et normert ukeverk/årsverk. Disse timene kan brukes til å øke stillingsstørrelser og redusere innleie. Begrepsavklaringer vil kunne føre til en mer formålstjenlig bruk av ressursene. I dag utgjør ressurstiden stort sett litt over 1 time i uka. Kan den utvides for noen ansattegrupper? Bør dette i større grad tas i bruk også blant deltidsansatte, slik at flere enn de heltidsansatte på denne måten kan bidra til å redusere behovet for innleie?

### **Forslag 3: Endringer i heltidskulturtilleggets størrelse og praksis**

Heltidskulturtillegget på 400 kroner per avtalt time over henholdsvis 276 og 360 timer for dagvakter og nattevakter, har hatt en motiverende effekt. Mange sier at tillegget var en forutsetning for å si ja til å jobbe mer i helgene. Nivået på 400 kroner er 250 kroner høyere enn det budsjettet bystyret ga tilsagn til 26.10.2017. De fleste lederne vi har intervjuet, mener at 400 kroner er unødig høyt. De ansatte vi har snakket med, er selvsagt fornøyd med beløpet og sier at de ikke vil godta at ordningen blir fjernet. Vi har også sett at det er uenighet om innslaget, der særlig nattevaktene har formidlet misnøye. Videre har det framkommet uenighet om det er riktig at ansatte får utbetalt heltidskulturtillegget når de har sykefravær. I samband med dette har det også vært misnøye med at ansatte som blir bedt om å jobbe ekstra helg, ikke får heltidskulturtillegg når disse timene er over innslagsgrensen.

Vi mener derfor at følgende tre forhold bør diskuteres med de ansatte og deretter eventuelt endres: Det er for det første størrelsen på kronetillegget, for det andre innslaget for henholdsvis dagvakt- og nattevaktsansatte, og for det tredje reglene for utbetaling av heltidskulturtillegg i forbindelse med sykefravær og ekstravaktjobbing.

Under intervjuene kom det også opp om heltidskulturtillegget (eller deler av det) skulle normaliseres ved å bli integrert i kommende års lønnsoppgjør. Da vil lønnsoppgjøret også få en profil som i større grad gjenspeiler kommunens ambisjoner om å utvikle en heltidskultur. Det vil si at istedenfor generelle kronetillegg, bør en større andel av lønnsveksten legges til arbeid på tidspunkter som styrker bemanningen på vakter som det i dag er vanskelig å dekke med kvalifisert arbeidskraft. Samtidig unngår man at heltidskulturtillegget framstår en ekstra utgift.

---

<sup>65</sup> Ubunden tid er omtalt i pkt 8.8 i kommunens «Prinsipper for heltidskultur og bemanningsplaner».

#### ***Forslag 4: Vakanser og innleieprosedyrer***

Målet om å halvere bruken av ekstravakter er på langt nær nådd. Tiltakene for å få til dette er sammensatte. Bedre bruke av ressursbemanning og ressurstid er to forhold vi har nevnt. Reduksjon av sykefraværet er et annet moment, men dette mener vi ligger utenfor prosjektet kontroll.

#### ***Forslag 5: Bedre økonomistyring***

Det har ikke vært vår oppgave å analysere årsakene til de ulike økonomiske avvikene. Imidlertid gir vår evaluering grunnlag for noen refleksjoner om økonomistyringen.

Bruken av vikarer og ekstrahjelp er ikke redusert i tråd med intensjonene. På dette området ser det ut til at styringen har vært svak. Det ser altså ikke ut til at nivået på bemanningen er tilpasset de økonomiske rammene som enheten har. Samsvar mellom bemanning og rammer er en forutsetning for en økonomi i balanse. Og da må det også være en forståelse for hvordan ressursbemanningen inngår i helheten. Dette forholdet bør utredes som del av den foreslåtte gjennomgangen av bruken av vikarer og ekstrahjelp ved Sølvsuper.

Våre informanter forteller at det er behov for ytterligere innsparinger for helse og omsorg. Økonomiske overskridelser vil gjøre det vanskelig å videreføre de økonomiske virkemidlene som er brukt for å stimulere til heltidskultur. Bedre økonomistyring vil kunne gjøre det lettere å bruke disse virkemidlene.

Nivået på heltidstillegget ligger høyt. Dersom det er vanskelig å videreføre nivået innenfor kommunens økonomiske rammer, kan det være verdt å vurdere å videreføre tillegget på et lavere nivå. En videreføring vil kunne være et uttrykk for at kommunen verdsetter at ansatte arbeider mer i helgene. En avvikling av tilskuddet vil kunne tolkes som at mer arbeid i helgene ikke lenger er viktig. I praksis er jo mer arbeid i helgene et av de viktigste tiltakene for å etablere større stillinger og en heltidskultur med bedre tjenestekvalitet (Amble 2008a og 2008b, Moland & Andersen 2007, Moland & Bråthen 2012a).

#### ***Forslag 6: Bedre bruk av variablene i Styrhuset***

Styrhuset kan gi lederne i Bodø kommune informasjon om den månedlige utviklingen av sentrale styringsindikatorer innen økonomi, sykefravær, tjenester og andre forhold. Indikatorene bygger på data fra kommunens ulike systemer. Sammenliknet med andre kommuner har Bodø kommet langt med å lage slike indikatorer. Indikatorene for gjennomsnittlig stillingsstørrelse og bruken av vikarer og overtid er relevante indikatorer for å følge om utviklingen av heltidskultur går i riktig retning. Det er imidlertid ikke nok at slike indikatorer finnes. De må også brukes i den løpende styringen av driften.

Våre informanter forteller at de bruker informasjonen om den månedlige utviklingen av de økonomiske variablene. Ingen av våre informanter har imidlertid brukt informasjonen om stillingsstørrelser. Vår gjennomgang avdekket også feil i dataene som var lagt inn. Disse feilene er nå rettet opp.

Vi anbefaler at det blir etablert rutiner for hvordan disse styringsindikatorerne skal følges opp i lederlinjen. Rutinene bør også omfatte oppfølgingen av bruken av vikarer og ekstrahjelp. For disse styringsindikatorerne kan det også være hensiktsmessig å

etablere mål om ønsket utvikling. Rutinene kan bidra til å sikre at utviklingen går som planlagt.

#### ***Forslag 7: Nattevaktens arbeidsbelastninger***

Som følge av langvakter for dagansatte har nattevaktene på flere avdelinger på Sølvsuper fått utvidet arbeidstid og flere oppgaver. Det er særlig flere oppgaver og utvidet arbeidstid om morgenen som har skapt den økte belastningen for nattevaktene. Dette har ført til søvnproblemer, dels i form av en lengre innsovningsperiode og dels ved at hvileperioden er forkortet. Det siste gjelder særlig for dem som har familiemedlemmer som kommer tidlig hjem på ettermiddagen. Tiltak som kan bedre nattevaktens restitusjon framstår som viktig, både for den enkelte nattevakt og for enhetenes samlede arbeidsmiljø.

#### ***Forslag 8: Alle må involveres, ikke bare de interesserte***

I bestrebelsene med å justere virkemidler og finne organisatoriske løsninger som bidrar til at virkemidlene fremmer målsettingene om heltids- og kompetansekultur, mindre innleie osv., er det viktig at alle berørte involveres. Både heltids- og deltidsansatte, dagvakt- og nattevaktansatte, «ressursbemanningsansatte», «langvaktansatte», «hinkehelgansatte» og ansatte som verken får heltidskulturtillegg eller går ressursvakter – alle må trekkes med i arbeidet med å finne nye løsninger. Det er ikke tilstrekkelig at bare de som er med på et tiltak er tilfredse, hvis ikke de som er rundt også er tilfredse med løsningen.

#### **Kulturoppgaven er den største utfordringen**

Det første halvåret med praktiske tiltak ute i pilotenhetene, har vist at tiltakene har hatt en viss effekt på målene om større stillinger og mer kompetanse ut til brukerne. Vollsletta 10 har klart å etablere en organisering med høy andel heltidsansatte. De fleste av de åtte andre pilotenhetene har, på tross av omfattende tiltak, et godt stykke igjen.

Kommunen har fått med seg den delen av de ansatte som selv har ønsket å jobbe mer, og med det har man kommet nesten halvveis til målet for dem som er med i piloten. Når deltidsansatte som «bare vil jobbe litt» og dessuten har det kontraktfestet, får fortsette med dette, blir det umulig å utvikle en heltidskultur, i alle fall på kort og mellomlang sikt.

Det neste skrittet for å få med flere krever en omfattende innsats med kunnskapsformidling og holdningsbearbeiding hos både ledere og ansatte, i tillegg til det Bødø har gjort så langt. Dette vil kreve en betydelig større innsats enn de tekniske virkemidlene som er beskrevet i denne evalueringen. Det fører for langt å beskrive hvordan dette kan gjøres.<sup>64</sup>

Dernest må arbeidet med å lyse ut hele stillinger videreføres. En sammenlikning av stillingsutlysninger høsten 2016 og 2018 viser at kommunen har gjort store end-

---

<sup>64</sup> Vi har i rapporten referert til Fredrikstad kommune flere ganger. Dette er så langt vi kjenner den kommunen som har nedlagt størst arbeid med å skape forutsetninger for at kommunen kan ta «det andre skrittet» på vei mot heltidskultur.

ringer. I 2016 var utlysninger av deltidsstillinger dominerende. I 2018 er heltidsstillinger blitt det normale. Da blir en av utfordringene å få søkere som også vil ta hele stillingen, og ikke bare deler av den.

# Aktuell litteratur

---

- Abbedissen, K. & Mannsverk, K. (2016). *Langturnus i helsevesenet. En studie for å avdekke hvordan langturnus fungerer i pleie- og omsorgssektoren i Bergen kommune*. Masterutredning i økonomisk styring (BUS) Norges Handelshøyskole.
- Agenda Kaupang (2019). *Gjennomgang av sykehjem og hjemmetjenester. Hovedrapport*. Utført på oppdrag av Aurskog-Høland kommune
- Agenda Kaupang (2018). Upublisert notat om arbeidstiden i Velferdsetaten i Oslo.
- Agenda Kaupang (2016). *Beskrivelse og analyse av nåsituasjonen for heltidskultur i Bodø kommune*.
- Agenda Kaupang (2014). *Kostnader og gevinster ved redusert deltid. Veiledningshefte til regnemodell*.
- Amble, N. (2008a). Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt: Om det uønskede deltidsarbeidets vesen. I: Søkelys på arbeidslivet 25(3), 367–380.
- Amble, N. (2008b). Evaluering av 3-3-turnus. Harstad kommune. AFI-notat nr. 2/2008. Oslo: AFI.
- Bodø kommune (2018). Kommunens faktaark om heltidskulturprosjektet, september 2018.
- Bodø kommune (2017). Saksframlegg 2017/17194 fra rådmannen til bystyret datert 22.09.2017.
- Ellefsen, S. G. & Sætre, M. H. (2017). *Arbeidsmiljø og tjenestekvalitet i privat kommersielt drevne sykehjem i Oslo kommune - En eksplorerende studie*. Masteroppgave i økonomi og administrasjon Handelshøyskolen ved HiOA 2017
- Engbråten, A. L. (2015). *Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling - evaluering av langturnus i Lillevollen bofellesskap i Bodø kommune*. Nordlandssykehuset og Bodø kommune.
- Hallandvik, J. E. & Olsen, T. (2000). *Deltidsarbeid på sykehus. Rammer og muligheter*. Agderforskning.
- Ingstad, K., red. (2016). *Turnus som fremmer heltidskultur*. Gyldendal Akademisk.
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35, 152–157.
- Meld. St. 29 (2010–2011). *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*.
- Moland, L. E. (2015). *Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid*. Fafo-rapport 2015:25.
- Moland, L. E. (2013). *Heltid-deltid – en kunnskapsstatus. Begrunnelser og tiltak for å redusere omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser*. Fafo-rapport 2013:27.
- Moland, L. E. (1997). *Ingen grenser? Arbeidsmiljø og tjenesteorganisaering i kommunene*. Fafo-rapport 221.
- Moland, L. E. (1994). *De små grå. Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene*. Fafo-rapport 171.
- Moland, L. E. & Andersen, R. K. (2007). *Hva gjør kommunene med deltid?* Fafo-rapport 2007:25.
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2012a). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* Fafo-rapport 2012:14.
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2012b). *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke*. Fafo-rapport 2012:60.
- Moland, L. E. & Gautun, H. (2002). *Deltid: Bidrag eller hemsko for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren. En studie av arbeidstid og undersysselsetting blant hjelpepleiere og omsorgsarbeidere*. Fafo-rapport 395.
- Moland, L. E. & Lien, L. (2013). *Heltid i Nord. Hvorfor lykkes Finnmark?* Fafo-rapport 2013:37.

- Moland, L. E., Bakkeli, V., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2015). *Sammen om en bedre kommune: Dybdykk-rapport 2*. Fafo-rapport 2015:50.
- Moland, L. E., Elgvin, O., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2014). *Saman om ein betre kommune: Dybdykk i 16 kommuner*. Fafo-rapport 2014:17.
- Olberg, D. & Pettersen, K. S. (2015). *Arbeidstid i barneverninstitusjonene. Praktisering og regulering*. Fafo-rapport 2015:01.
- Olsen, T. (2002). *Arbeidskraftreserven blant deltidsansatte sykepleiere og hjelpepleiere i sykehussektoren*. Agderforskning. FOU-rapport 3/2002.
- Ytreland, G. M. (2014). *Rapport fra undersøkelse av tilfredshet med arbeidstidsordningen «langevakter» ved 2 sykehjem i Karmøy kommune*. Diakonhjemmet høgskole.

# Vedlegg

[Bodø](#) > [3. Helse og omsorg](#) > [5. Tjenesteområder](#) > [Institusjonstjenester](#) > [Lokale prosedyrer institusjon](#) > [Sølvsuper helse- og velferdssenter - lokale prosedyrer](#) > [Lokale prosedyrer Sølvsuper h.v.s.](#)

## Ansvarsvakt på avdeling, Sølvsuper helse og velferdssenter

ID:8398 | Forfatter: Kristensen, Kathy  
Godkjent av: HO Virksomhetsleder, Sølvsuper helse- og velferdssenter (Skårn, Trond) | Status: publisert  
Opprettet: 10.10.2013 | Endret: 11.12.2017 | Revidert: 11.12.2017 | Neste revisjon: 11.12.2018 (Bjørklund, Åsa Elisabet)  
Endringsnivå: Revisjon | Utgaver: 4 | Losen-lenke: 103x8398

Kommentar til versjon



### Formål

Sikre at det er en person i hver etasje som har delegerte arbeidsoppgaver i leders fravær.

Ha ansvar for at det gis forsvarlige tjenester samt at tilgjengelige personalressurser forvaltes best mulig.

Ivareta forsvarlig behandling av elektronisk kommunikasjon til/fra fastlege og til/fra Nordlandssykehuset, pr. tiden har ansvarsvakt 3. etg B-fløy dette ansvaret.

### Omfang/Virkeområde

Gjelder sykepleiere med definert ansvarsvakt i ved Sølvsuper helse og velferdssenter.

### Ansvar

Virksomhetsleder har sammen med avdelingsledere ansvar for at prosedyren er kjent og følges.


### Aktivitet/beskrivelse

1. Ansvarsvakt defineres av avdelingsleder. Ansvarsvakt i 3. etasje, B-fløy har hovedansvar for huset.
2. Ansvarsvakt skal være kjent med og ta ansvar ved brann - se **egen branninstruks**.
3. Ansvarsvakt er meldingsansvarlig for elektroniske meldinger i avdelingsleders fravær. Sjekk minimum x 1 pr. vakt at det ikke ligger ubehandlede meldinger i geric - sørg for oppfølging av disse.
4. Ansvarsvakt skal fordele kompetanse og ressurser i forhold til behov på vakta.
5. Ansvarsvakt skal vurdere behov for innleie, og sørge for at dette blir gjort, ut fra avdelingens behov. Kan beordre og forskyve vakter dersom det er nødvendig. Overtid skal kun brukes når det er strengt nødvendig. **Se vedlegg - Plan B**
6. Ansvarsvakt skal koordinere eventuelle øvrige gruppeledere i fht. kontakt med sykehus, legevakt, pårørende, andre samarbeidspartnere, prøver som skal sendes til sykehus.
7. Ansvarsvakt skal ha kjennskap til kvalitetssystemet i virksomheten, herunder avvikshåndtering og skademeldinger.

### Bilder og illustrasjoner

0 bilder tilknyttet

### Vedlegg

-  Branninstruks Sølvsuper helse og velferdssenter
- Plan B - vurdere alternativ til innleie ved alle typer fravær

### Kompetanse

### Hjemmel

### Referanser

### Utstyr





# Lang vei mot heltidskultur

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen, partene i arbeidslivet og mange kommuner. Slik også for Bodø kommune, som i et enstemmig bystyrevedtak i 2015 slo fast at kommunen skulle iverksette omfattende tiltak for å utvikle en heltidskultur.

Pilotenheter fra hjemmetjenester, bofellesskap og institusjonstjenester har prøvd ut følgende tiltak:

- Bruk av langvakter
- Hinkehelger (noen ekstra helger i året)
- Heltidskulturtillegg (ekstra betalt for å jobber flere helger)
- Økt bemanning (ressurbemanning)
- Ubunden tid (ressurstid)
- Redusert bruk av ekstravakter

Rapporten beskriver tiltakene og evaluerer hvordan de har vært gjennomført, hva de har betydd for arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten og om de har ført til flere heltidsstillinger.

Dette er første gang Fafo har funnet at kommunale hjemmetjenester som tar i bruk langvakter i helgene, også kan oppnå noen av de samme arbeidsmiljø- og kvalitetsgevinstene som en har sett i andre tjenesteområder.



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

Fafo-rapport 2019:08  
ISBN 978-82-324-0499-5  
ISSN 2387-6859  
Bestillingsnr. 20705