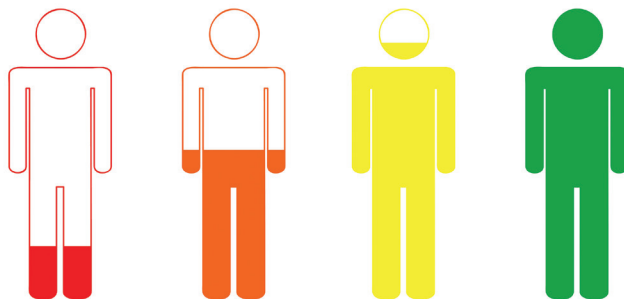


Leif E. Moland og Ketil Bråthen

---

## **En ny vei mot heltidskultur**

Resultater fra forprosjektering  
i åtte kommuner og  
en landsdekkende undersøkelse





Leif E. Moland og Ketil Bråthen

## **En ny vei mot heltidskultur**

Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og  
en landsdekkende undersøkelse

Fafo-rapport 2019:15

© Fafo 2019  
ISBN 978-82-324-0508-4  
ISSN 2387-6859

Omslagsbilde: Colourbox.com

# 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>
Hvorfor skal man jobbe for større stillinger i norske kommuner?.....	14
«En ny vei mot heltidskultur» .....	16
Arbeidstid og turnuser .....	20
<b>2 Gjennomføring og metode</b> .....	<b>23</b>
Oppstart og etablering av nettverket «En ny vei mot heltidskultur».....	23
Bredt spekter av data .....	24
Spørreundersøkelse.....	25
En utvalgsskjevhet .....	29
Kvalitative data .....	31
<b>3 Prekesjappe som prosessverktøy – erfaringer fra Fredrikstad</b> .....	<b>32</b>
Prekesjappe med HMS-grupper .....	33
Prekesjappe med ledere og ansatte ute i tjenestene .....	35
Prekesjappe i SAMU .....	35
Prekesjappe med politikere .....	37
Prekesjappe som involveringsverktøy i utviklingsprosesser.....	38
<b>4 Hvordan er omfanget av deltidsarbeid?</b> .....	<b>39</b>
Heltid og deltid nasjonalt og lokalt .....	39
Utvalgskommunenenes tall versus PAI .....	42
<b>5 Hvorfor jobber ansatte deltid?</b> .....	<b>44</b>
Ønsket og uønsket heltid og deltid .....	44
Ønsket deltid.....	47
Selvvalgt deltid?.....	56
<b>6 Arbeidstid og arbeidsmiljø</b> .....	<b>59</b>
Fysiske og mentale belastninger .....	60
Arbeidstid og fritid med ny turnus.....	77
Trivsel.....	84
Oppsummering av arbeidstid, arbeidsmiljø og trivsel .....	86
<b>7 Deltidsarbeid og tjenestekvalitet</b> .....	<b>92</b>
Tjenestene er gode, men kan bli bedre.....	92
Tjenestekvaliteten blir bedre dersom stillingsstørrelsene øker .....	96
Tjenestene vil bli bedre om flere jobber mer .....	97
Oppsummering .....	99
<b>8 Hva er heltidskultur?</b> .....	<b>100</b>
Når har man heltidskultur?.....	100
Heltidskultur, et skritt videre mot en definisjon .....	106
Vi har for mange deltidsstillinger .....	110
Veien mot heltidskultur .....	114
<b>Sluttord</b> .....	<b>120</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>121</b>
<b>Vedleggstabeller og -figurer</b> .....	<b>125</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 kommunene Fredrikstad, Drammen, Aremark, Bydel Østensjø i Oslo og de fire Listerkommune Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal. Med sine forprosjekter med å kartlegge kommunenes heltid-deltidspraksis og ledere, ansatte og politikeres forståelse av heltidsproblematikken, har de åtte kommunene lagt et godt grunnlag for et videre arbeid med å utvikle en heltidskultur. Funnene fra de fire Listerkommunene er presentert i en egen rapport «Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner».

De fire andre kommunene har gått sammen i et nettverk og er sammen om programmet «En ny vei mot heltidskultur». Det nye ligger først og fremst i metodikken for å skape oppslutning om målet, slik at turnustekniske tiltak i neste omgang kan lykkes i stor skala. Fredrikstad kommune har kalt sitt involverings- og endringsverktøy for «prekesjappe». De andre kommunene bruker andre navn.

I denne rapporten presenteres nullpunkt kartlegginger i alle de åtte kommunene. Funnene herfra har vist seg å være så interessante at vi har supplert de lokale undersøkelser med en nasjonal, generaliserbar undersøkelse. Dette har vi gjort ved å gjennomføre en landsdekkende undersøkelse blant Fagforbundets medlemmer. Dermed har vi fått et utvalg bestående av til sammen litt over 10 000 respondenter.

Fredrikstad, Aremark, Drammen, Bydel Østensjø i Oslo og Fagforbundet har finansiert arbeidet som har ledet fram til denne rapporten. En spesiell takk til «prekesjappas mødre» Beate Midttun og Anita Bolghaug fra Fredrikstad for mange og interessante tverrfaglige samtaler. Vi vil også takke Nina Tangnæs Grønvold og Wenche Halvorsen fra Fredrikstad, Lisbeth Bakken og Hege Torgersen Rokke fra Drammen, Bente Forøy og Åse Merete Ternå fra Bydel Østensjø, Alice Reigstad og Yvonne Grundnes fra Aremark og Siv Karin Kjøllmoen fra Fagforbundet for godt samarbeid med utvikling og gjennomføring av nullpunktundersøkelsen. Sissel C. Trygstad og Terje Olsen fra Fafo har gitt nyttige kommentarer til manuset. Takk til dere også.

Fafo/Oslo, 12. juni 2019

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

# Sammendrag

---

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen, partene i arbeidslivet og mange kommuner.<sup>1</sup> Slik også for de åtte kommunene som beskrives i denne rapporten.

## En ny vei mot heltidskultur

Ansporet av Fredrikstad kommune har Drammen, Aremark og Bydel Østensjø i Oslo gått sammen i et nettverk og etablert programmet «En ny vei mot heltidskultur». Målet er å utvikle en heltidskultur som kan øke verdiskapingen både lokalt i deltakerkommunene og nasjonalt.

Dette er en svært ambisiøs programerklæring. Her skal kommunene først utvikle en heltidskultur, noe ingen annen norsk kommune til nå har klart i stor skala. Dernest skal dette arbeidet bidra til økt verdiskaping. Til slutt skal erfaringer fra prosjektet kunne bidra til at flere kommuner når de samme målene.

Nyskapingen i prosjektet ligger først og fremst i å utvikle metoder som involverer og motiverer ledere, tillitsvalgte, politikere og ansatte til å skape betingelser for at de turnustekniske tiltakene i neste omgang kan implementeres.

## Forprosjekt i åtte kommuner

Parallelt med de fire kommunene i programmet «En ny vei mot heltidskultur», har de fire Sørlandskommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal fra Listerregionen gjennomført egne forprosjekt. Detaljer fra dette er beskrevet i rapporten *Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner* (Bråthen & Moland 2019). Samtlige åtte kommuner har benyttet de samme spørreundersøkelsene. Vi har derfor valgt å presentere data fra alle åtte i denne rapporten. I forprosjektet har en svart ut fra disse spørsmålene:

- Hvordan/hva er omfanget av deltidsarbeid?
- Hvilke begrunnelser oppgir deltidsansatte for sitt deltidsvalg?
- Hva betyr stillingsstørrelse, turnuser og involvering for arbeidsmiljøet og balansen mellom arbeid og fritid?
- Hvordan påvirker deltidsarbeid tjenestekvaliteten?
- Hvilke holdninger har informantene til deltidskulturen og mulighetene for å utvikle heltidskultur?

I tillegg beskriver rapporten Fredrikstad kommunes forsøk med refleksjons- og involveringsverktøyet «prekesjappe».

---

<sup>1</sup> Samarbeidsavtalen om programmet «Sammen om en bedre kommune» mellom KMD, Unio, YS Kommune, LO Kommune, Akademikerne og KS, vedlegg, 18.03.2011. Se Moland 2015. Meld. St. 29 (2010-2011). Heltidserklæringen er signert av KS og Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund i 2013 og revidert i 2015 og 2018. Gjengitt og omtalt blant annet på KS' hjemmesider: <http://www.ks.no/heltidskultur>



## Gjennomføring og metode

Datainnsamlingen har foregått i 2018 og 2019. Det er gjennomført 15 spørreundersøkelser til åtte kommuners ledere, tillitsvalgte og ansatte, til seks kommuners politikere, og to undersøkelser til Fagforbundets medlemmer og hovedtillitsvalgte i alle norske kommuner. Vi har svar fra 409 ledere og 311 hovedtillitsvalgte, 10 128 ansatte og 66 politikere.

Tabell: 15 spørreundersøkelser til åtte kommuners ledere, tillitsvalgte og ansatte, til seks kommuners politikere, og to til Fagforbundets medlemmer og Hovedtillitsvalgte.

	Spørreskjema 1	Spørreskjema 2	Spørreskjema 3
<b>Utvalgsgruppe</b>	<b>Ledere og HTV-HVO</b>	<b>Ansatte og plass-TV</b>	<b>Politikere</b>
Lister, 4 kommuner	1: mars - mai 2018	2: mars - mai 2018	3: mars - mai 2018
Fredrikstad	4: mars - august 2018	5: mars - august 2018	6: mars - august 2018
Aremark	7: mai - sept. 2018	8: mai - sept. 2018	9: mai - sept. 2018
Drammen	10: juni - august 2018	11: juni - august 2018	
Bydel Østensjø, Oslo	12: januar - mars 2019	13: januar - mars 2019	
	<b>Hovedtillitsvalgte</b>	<b>Medlemmer</b>	
Fagforbundet	14: mars - april 2018	15: mars - april 2018	

## Hovedfunn

### Hvordan er omfanget av deltidsarbeid?

Fra 2002 til 2016 lå andelen heltidsansatte i den kommunale pleie- og omsorgssektoren stabilt på ca. 23–24 prosent, ifølge data fra PAI-registeret. De siste to årene har heltidsandelen økt til 26 prosent. Andre områder, som skole, barnehage, SFO/AKS<sup>2</sup>, kultur, kjøkken og renhold, har også et stort omfang av deltid.

Flekkefjord, Aremark og Hægebostad ligger en del under gjennomsnittet, mens Kvinesdal og Sirdal ligger omtrent på gjennomsnittet. Fredrikstad, Drammen og Oslo ligger over. Fra 2010 har de fire Listerkommunene, Aremark og Fredrikstad hatt en markert økning i heltidsandelen. I Drammen og Oslo har utviklingen gått i motsatt retning.

### Hvorfor jobber ansatte deltid?

Motivene og begrunnelsene for deltid<sup>3</sup> er dels negativt (ufrivillig, heltid er for slit-somt, dårlig helse, tidspress osv.) og dels positivt begrunnet (frihet, familie, det gode liv, fleksibilitet). En del av begrunnelsene glir over i hverandre.

77 prosent av de deltidsansatte begrunner deltiden med at de liker å ha mer fri enn de ville ha fått i en hel stilling. De fleste oppgir at de kan «shoppe» ekstravakter når de ønsker det. Mange oppgir at deltid i kommunen gir dem mulighet til å kombinere flere stillinger. Dette er særlig utbredt i Bydel Østensjø.

Pleie- og omsorgsyrkene, SFO/AKS og kultursektoren har flest deltidsansatte. Deltidsansatte som jobber i ønsket deltidsstilling, har i gjennomsnitt en stillingsprosent

<sup>2</sup> SFO står for skolefritidsordning. I Oslo kalles samme tjenestetilbudet for aktivitetsskolen, forkortet til AKS.

<sup>3</sup> Dette er ansattes begrunnelser. Lederes begrunnelser er ikke tema i denne rapporten.

på 67. Ansatte i uønsket deltid ligger 6 prosentpoeng lavere. Høyskoleutdannede har større stillinger enn faglærte og ufaglærte. De høyskoleutdannede jobber heller ikke så ofte ufrivillig deltid som andre.

Den frivillige deltiden er en strategi der den enkelte tar utgangspunkt i sine egne ressurser og private verdier og forpliktelser. Ved å velge å jobbe i kommunesektoren, får de også mulighet til å velge deltidsstilling. For mange blir stillingene så fysisk og mentalt belastende at behovet for å jobbe deltid framstår som en nødvendighet, selv om det opprinnelige motivet for deltidsjobben var et annet.

Ifølge våre data, ser det ut til at den frivillige deltiden har økt som andel av all deltid. Dette viser at innsatsen for å utvikle heltidskultur ikke bør begrense seg til tiltak mot ufrivillig deltid, slik mange kommuner gjør, og slik Solberg-regjeringen har tatt til orde for i den siste regjeringsplattformen fra Granavollen i januar 2019.

### **Hva betyr stillingsstørrelse, turnuser og involvering for arbeidsmiljøet og balansen mellom arbeid og fritid?**

Spørsmål om arbeidsmiljø og arbeidsbelastninger er viktige i seg selv. Som del av et forprosjekt er sammenhenger mellom arbeidsbelastninger, arbeidsorganisering, arbeidstakerinvolvering og ulike arbeidstidsordninger viktige å forstå, med tanke på hvilke tekniske tiltak kommunene skal ta i bruk når de blir klare til å etablere flere heltidsstillinger.

#### ***Samarbeidsturnus og langvakter: Færre slitne, flere involverte, mest familievennlig***

Tjenestesteder som benytter samarbeidsturnus og langvakter både helg og hverdag,<sup>4</sup> har færre arbeidstakere som er slitne og flere som er involverte i arbeids- og arbeidstidsplanleggingen. Dette forsterker jobbengasjementet, samtidig som det blir lettere å tilpasse arbeidstiden til familie- og fritidsaktiviteter. For ansatte som har arbeidstid som overskrider normalarbeidsdagen, er dette særlig gunstig.

#### ***Tradisjonell todelt turnus, B-pregede vikarpooler og kortvakter er tyngst***

Den største gruppen av slitne ansatte går i tradisjonell, todelt turnus. Mest slitne er en mindre gruppe som jobber kortvakter. De jobber på de mest arbeidsintensive tidspunktene. Denne gruppen blir mindre involvert i planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver enn for eksempel heltidsansatte i samarbeidsturnus.

Turnustypen som går under fellesbetegnelsen ressursenhet /vikarpool, praktiseres overveiende som en kilde til innhenting av vikarer, og mindre som en ressursenhet med høyt kompetente og attraktive medarbeidere i fulle stillinger. Sammen med kortvaktene har kommunene her arbeidskraft som er lite integrert i arbeidsmiljøet. Mange har lav utdanning og deltidsstillinger. Bruk av slike vikarpooler og kortvakter avspeiler en arbeidsgiverpolitikk som legger liten vekt på kompetanse og et godt arbeidsmiljø.

#### ***Tradisjonelle, tredelte turnuser: Passive ansatte?***

Bruk av tradisjonelle, tredelte turnuser kommer også dårlig ut dersom det er et mål å utvikle aktive fagmiljøer. Ansatte i den tredelte turnusen er ikke mer slitne enn ansatte i tradisjonelle, todelte turnuser. De er imidlertid mer passive i utviklingsaktiviteter, og de opplever oftere at turnusen er vanskelig å kombinere med familien.

---

<sup>4</sup> De som går langvakter i helgene, går vanligvis i en tradisjonell todelt turnus i hverdagene. Derfor vil svarene fra denne gruppen ha flere likhetstrekk med svarene fra ansatte i tradisjonelle turnuser.

### ***Involvering og pauseavvikling forebygger***

Ansatte som jobber på «involverende arbeidsplasser» og som dertil har gode rutiner for pauseavvikling, er mindre slitne enn andre. Turnusyrkene har svakere rutiner for pauseavvikling enn de andre kommunale yrkene som dekkes i undersøkelsen. Dette gjelder særlig der det i tillegg til de tradisjonelle turnusene praktiseres kortvakter og vikarpooler. Sykehjemmene og hjemmetjenestene er svakest på involvering av medarbeidere, samtidig som de er overrepresentert med ansatte som oppgir at de ofte er slitne.

### ***Involvering og nærvær styrker både arbeidsmiljøet og privatlivet***

Mange trives med å jobbe i turnus, og blant dem står langvakter og samarbeidsturnus høyest i kurs. Turnustiltak som styrker arbeidsmiljøet, kan også styrke den ansattes muligheter for et tilfredsstillende privatliv.

### ***Mindre slitne med alderen?***

Mange unge oppgir at de ofte er fysisk slitne etter en vakt. De er samtidig svakt overrepresentert på tunge turnuser og underrepresentert på mindre tunge turnuser. De unge synes også oftere at arbeidstidsordningen står i veien for fritidsaktiviteter. Dette kan være en følge av at de har en mer uforutsigbar arbeidstid og fritid. De eldre jobber gjerne i stillingsstørrelser de selv synes er bekvemme, og med mer forutsigbar arbeidstid.

Ansatte som ønsker å redusere stillingen, oppgir oftest at de er slitne. En rimelig antakelse kunne være at dette var eldre med redusert arbeidsevne. Slik er det imidlertid ikke. De som ønsker redusert stilling, er likelig fordelt på alder.

### ***Utdanning***

Utdanning slår mindre ut på spørsmålene om arbeidsmiljø enn vi hadde forventet. Ett av få unntak er dette: Ansatte med høy utdanning savner en mer tilstedeværende leder. De ufaglærte har ikke det samme ledersavnet.

### ***Heltidsansatte klarer seg bra. Halvparten av de deltidsansatte har det ugreit***

For utvikling av et godt arbeidsmiljø, er det en fordel med flere heltidsansatte. Dette gjelder både blant de som går turnus og de som ikke gjør det. Heltidsansatte er minst fysisk slitne, mens de deltidsansatte er minst psykisk slitne. Det er med andre ord ikke noe ved det å jobbe full stilling som i seg selv tilsier at man blir mer sliten.

### ***Mindre slitsomt hvis alle har store stillinger***

Mange av de senere års evalueringer av arbeidstidsordninger har foregått på tjenestesteder som samtidig har økt stillingsstørrelsene. I flere av disse forsøkene har vi sett at tjenestestedene har kommet inn i en «god sirkel». Dette har vært tjenestesteder med høy grad av tilstedeværelse (lite deltid) og stabile og kompetente ansatte som kjenner hverandre og brukerne. Disse ansatte jobber mer rasjonelt enn tidligere. Tjenester til brukerne blir bedre. Brukertilfredsheten, som kan vises gjennom et mer normalt aktivitetsnivå, styrker i sin tur arbeidsmiljøet. Store, faste stillinger uten vakanter (huller i turnus) og lavere sykefravær, bidrar til at vikarbruken bli minimal og enhetene lettere å lede. Dette ble sist dokumentert i en evaluering av Bodø kommune (Moland & Schanche 2019).

## **Hva betyr de små deltidsstillingene for tjenestekvaliteten?**

Tjenestekvaliteten i helse- og omsorgssektoren vurderes som jevnt over god av våre respondenter. Likevel mener et flertall at tjenestene ville bli bedre dersom flere ansatte jobbet i store stillinger (80 prosent eller større) og færre i små stillinger under 50 prosent. Ansatte så vel som ledere er nær sagt unisont enige om at mer heltid eller større deltidsstillinger vil føre til bedre kjennskap til brukernes behov, at tjenesten blir preget av større kontinuitet og mer samordnet, samt til at brukerne vil få færre tjenesteytere å forholde seg til. Funnene tyder på at til tross for at tjenestekvaliteten oppleves som god i dag, kan den trolig bli enda bedre dersom flere jobbet i store deltidsstillinger eller heltid.

## **Hva er heltidskultur?**

På spørsmål om hva man forbinder med heltidskultur, svarer informantene i undersøkelsen at det har med heltidsandeler og stillingsprosenten å gjøre. Videre sier informantene i undersøkelsen at heltidskultur handler om normer, holdninger og praksis. Og når man har heltidskultur, har mange forventninger om at viktige forbedringer skal ha funnet sted.

### ***Kvantifisering***

Svært få er enige i at man kan kalle det heltidskultur når arbeidsplasser har 51 prosent heltidsansatte. Fire av fem ledere og hovedtillitsvalgte mener heltidsandelen må være på minst 80 prosent før de vil si at stedet har heltidskultur. Nesten 40 prosent går enda høyere, og mener at heltidsandelen må ligge på 90 prosent eller mer.

### ***Holdninger og praksis***

Heltidskultur er mer enn en tallfestet heltidsandel. Mange oppgir at det kan kalles heltidskultur når «heltidsstillinger er normen». Da vil deltidsstillinger være unntak. Det er viktig for informantene at det innenfor rammen av en heltidskultur er rom for at personer med redusert arbeidsevne og personer med omsorgsansvar i perioder kan jobbe deltid (jf. aml, HTA og IA-avtalen).

Det stilles krav til normer for arbeidsgiverpolitikken, som også skal være «hel». Dette skal reflekteres i rekrutteringen, i bemanningsnormeringen og i et bærekraftig arbeidsmiljø som gjør det mulig for ansatte å stå i full stilling et helt (arbeids)livsløp. Når tjenestestedene følger normer om å utlyse heltidsstillinger, har fast ansatte som jobber i helgene og ansatte som kan stå i fulle stillinger over tid, så kan man si å ha oppnådd en heltidskultur. Heltidskultur forstås da som en praksis som realiserer en norm der drift med heltidsstillinger oppfattes som et mål og en verdi.

### ***Gevinster og effekter***

Det tredje aspektet ved heltidskultur som fremholdes i undersøkelsen, er at det finnes en praksis som gir gevinster for tjenestene og aktørene. Med heltidskultur vil alle ansatte ha et fullverdig ansettelsesforhold. Det innebærer full lønn, forutsigbar arbeids- og fritid og fulle pensjonsrettigheter. Heltidskultur kobles videre til en driftsform som resulterer i bedre tjenestekvalitet. Alt i alt ser vi at både ansatte, ledere, tillitsvalgte og ansatte setter lista for hva som kan betegnes som heltidskultur, ganske høyt.

## **Prekesjappe som involveringsverktøy i utviklingsprosesser**

Fredrikstad kommunene bruker prekesjappene dels som et verktøy for å utfordre motstand mot endring hos ledere og ansatte som ikke ønsker å endre egen praksis, og dels som et verktøy for å forsterke utviklingsprosjektets forankring i organisasjonen. Prekesjappene styrker den organisatoriske forankringen ved at politikere, tillitsvalgte og ledere gjennom samtaler får mer kunnskap om hva de er med på å beslutte. Prekesjappene benyttes også i et utvidet partssamarbeid, som involverer aktører på alle plan i organisasjonen og på tvers av partsroller. Prekesjappene kan gi økt forventning til mulige gevinster og samtidig økt forståelse for utfordringene som skal håndteres på veien. Kanskje medfører de også en større forpliktelse til at prosjektet skal lykkes.

Gjennom prekesjappene har Fredrikstad kommune fått i gang diskusjoner og refleksjoner om hvilke fordeler en heltidsstilling kan ha for den enkelte, for driften og for brukerne. Dette kan i neste omgang føre til at motstanden mot å jobbe heltid blir eliminert, eller i det minste redusert. Informanter som har deltatt, synes i hovedsak at det har vært fint å være med i prekesjappene. De synes temaene har vært spennende og at det har vært nyttig å diskutere med andre.

## **Veien mot heltidskultur**

Fra enkeltstående turnusforsøk med motiverte deltakere til permanente ordninger for en hel sektor i kommunen, eller for flere sektorer, er det et godt stykke å gå. Langs den veien er det lett å trå feil. Deltidskulturen er sterk. Gjennomsnittslederen og ansatte i selvvalgt deltid ønsker ikke endring. Prosjektene skal føre til grunnleggende kultur- og holdningsendringer. Dette stiller store krav til endringsledelse, involvering, forankring, visjoner og tålmodighet. Denne kompleksiteten utgjør en utfordring få politikere og toppledere i kommunene har tatt inn over seg. Det vises blant annet gjennom urealistiske tidsplaner og vedtak primært knyttet til enkle resultatmål. Dette er også erfaringer de åtte kommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Sirdal, Aremark, Fredrikstad, Drammen og Bydel Østensjø har gjort og fortsatt gjør.

De lokale forprosjektene overordnede mål er derfor å forberede hovedprosjektet faglig og organisatorisk. Det vil si å sikre at de aktuelle kommunene får tilstrekkelig politisk, økonomisk og organisatorisk forankring for prosjektene. Dette innebærer blant annet å følge opp disse seks spørsmålene, som inngår i prosjektets suksess- og risikoanalyse:

1. Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets hensikt?
2. Hvilke mål er satt? Hvor målbare er de? Hvordan informeres det om hensikt og mål?
3. Hvordan sikres god forankring (politisk, hos administrasjonen og hos tillitsvalgte/ansatte)?
4. Hvordan foregår samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte, ansatte, politikere og brukerrepresentanter?
5. Er det tilstrekkelige ressurser i form av tid, økonomi og kompetanse?
6. Hvordan vil prosjektet bli fulgt opp underveis og i etterkant?

### **Hensikt**

Alle de åtte kommunene begrunner prosjektene for å utvikle en heltidskultur, med behovet for bedre drift, bedre tilgang til og bruk av kompetente medarbeidere, bedre tjenestekvalitet og arbeidsmiljø, og økt evne til å møte nye tjenesteutfordringer.

### **Mål**

De åtte kommunenes tiltaksmål og resultatmål varierer stort. Mens Listerkommunene foreløpig kun har gjennomført kartleggingsundersøkelsene, har de tre største kommunene en rekke tiltaksmål, og til dels svært høye resultatmål. Effektmålene har de åtte kommunene felles, og de er ganske like det som beskriver prosjektenes hensikt.

### **Forankring**

Alle åtte kommuner har forankret forprosjektering og nullpunktundersøkelser i politiske beslutninger, der også arbeidstakerorganisasjonene har vært representert. De fleste steder er forprosjektene forankret i HR-avdelingen. Et hovedprosjekt må i tillegg ha en sterk forankring i linjeledelsen og blant ledere og tillitsvalgte ute i virksomhetene. Her har Aremark og de fire Listerkommunene kommet kort. Fredrikstad har det siste året etablert en sterk linjeforankring.

### **Samarbeid og involvering**

Arbeidet med å involvere ansatte er kommet ulikt, først og fremst fordi kommunenes prosjekter befinner seg på forskjellige stadier. Drammen har stoppet opp et år i påvente av at sammenslåingen med kommunene Nedre Eiker og Svelvik skal komme på plass. Fredrikstad, som har kommet lengst, har startet en prosess for å involvere sine ansatte i et omfang som vi ikke kjenner til at noen annen storkommune har gjort.

### **Ressurser**

Et utviklingsprosjekt som tar mål av seg til å gjøre dyptgripende endringer i organisasjonskulturen, har betydelige behov for ressurser i form av økonomi, tid og kompetanse. De åtte kommunene har tidligere ikke hatt tilstrekkelige ressurser til endringsledelse, prosjektledelse, støtte av eventuelle ildsjeler, kompensasjon for frikjøp av tillitsvalgte osv. De fem minste kommunene vet ikke om de har ressurser til å iverksette et hovedprosjekt.

Ingen av de åtte kommunene har satt en absolutt sluttdato. Fredrikstad har satt av ca. to år til forprosjektering og ytterligere to år til oppstart av hovedprosjektet. I 2021 forventes det at alle ledere slutter opp om heltidsmålene. I 2029 skal Fredrikstad være i mål. Da vil de fleste ansatte som i dag sterkest motsetter seg å jobbe heltid, enten jobbe andre steder eller ha gått av med pensjon. Ti år med ny rekrutteringspraksis skal da ha ført til at alle jobber heltid. Fredrikstad har med andre ord startet et prosjekt de regner med det vil ta tolv år å fullføre. Dette er et tidsperspektiv som er uvant, særlig for ledere og politikere som gjerne vil ha raske resultater.

# Abstract

---

Full-time employment as a norm in the Norwegian municipal sector has been a goal for the central government, workers' and employers' organizations, as well as numerous municipalities over the last two decades. The municipalities of Fredrikstad, Drammen and Aremark along with Østensjø District in Oslo have established a network called "A new way to full-time culture". The main goal of the network is to develop a culture of full-time employment in the participating municipalities and district as well as in the rest of the country in the long term. In parallel with the establishment of this network, four municipalities (Flekkefjord, Hægebostad, Sirdal and Kvinesdal) in the Lister region in southern Norway have carried out a related research project together with Fafo. As part of this research project and the creation of the full-time culture network, Fafo has conducted surveys in all eight areas as well as a nationwide survey among members of Fagforbundet. This report presents and discusses findings from these surveys. The findings indicate that part-time work has an impact on factors such as the working environment, quality of service and operational efficiency.

# 1 Innledning

---

Begrunnelsene for å utvikle en heltidskultur der tjenestene utføres av ansatte som i overveiende grad jobber heltid, er beskrevet i en rekke forskningsrapporter (Ingstad mfl. 2016; Moland 2015; Moland & Bråthen 2012a; Amble 2008b; Moland & Andersen; Moland & Gautun 2002). Dette har også engasjert kommunene Fredrikstad, Drammen, Aremark, Bydel Østensjø i Oslo og de fire Lister-kommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal. Fredrikstad og Drammen er to kommuner med omfattende erfaring fra tidligere arbeid som har hatt flere heltidsstillinger og større deltidsstillinger som mål. Disse har, som for de aller fleste andre kommuner, hatt begrenset suksess. Fredrikstad kommune startet i 2017 et nytt og mer langsiktig prosjekt for heltidskultur. Fafo kom inn med følgeforskning. Nesten parallelt ønsket Aremark, Drammen kommune og Bydel Østensjø å starte liknende prosjekter. Dette formidlet Fafo til Fredrikstad, som deretter inviterte de nye kommunene til å etablere et nettverk sammen med Fredrikstad kommune. Dette nettverket kalles «En ny vei mot heltidskultur». I alle disse kommunene er det gjennomført «nullpunktkartlegginger» i form av ulike spørreundersøkelser, og det er data fra disse som danner utgangspunkt for denne rapporten.

Parallelt med arbeidet i «En ny vei mot heltidskultur» har de fire Lister-kommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal hatt et eget prosjekt der de har ønsket å kartlegge den såkalte deltidskulturen i de fire kommunene. Dette er et arbeid Fafo har gjennomført, noe som resulterte i rapporten *Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner* (Bråthen & Moland 2019). En del av de kvantitative dataene fra denne undersøkelsen inngår også i rapporten. I tillegg har Fafo gjennomført en større undersøkelse om heltid og deltid blant Fagforbundets medlemmer og hovedtillitsvalgte innenfor helse- og omsorgssektoren. Motivet for denne undersøkelsen har vært å kunne presentere mer generaliserbare data enn hva som hadde vært mulig med data fra nettverks-kommunene og de fire Lister-kommunene.

## Hvorfor skal man jobbe for større stillinger i norske kommuner?

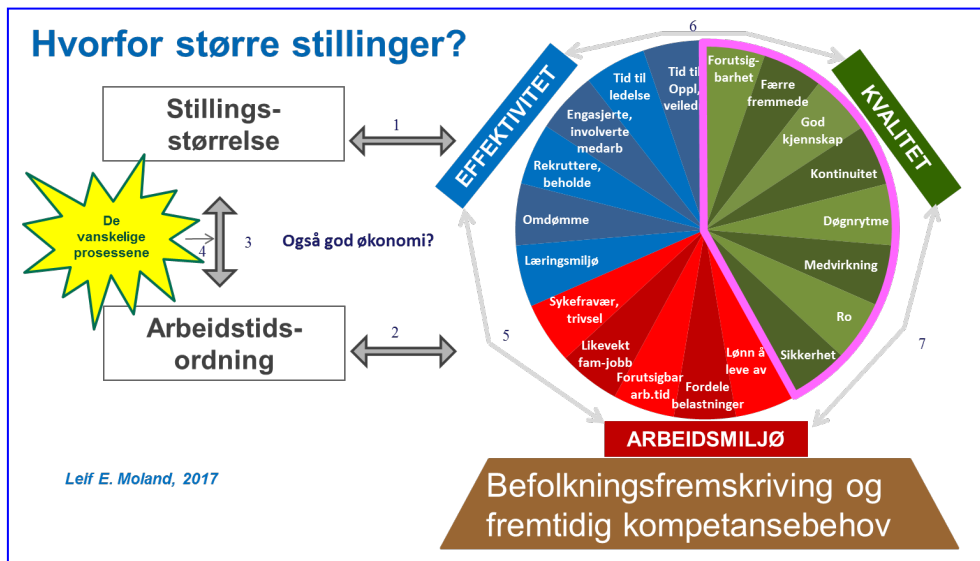
Forventede effekter av større stillinger på tjenestekvalitet, tjenesteeffektivitet og arbeidsmiljø oppsummeres i figur 1.1. Figuren er utviklet på basis av egen og andres forskning og erfaringer fra flere sektorer gjennom en årrekke. Figuren er hentet fra rapporten *Ufrivillig deltid*, som evaluerer lærings- og utviklingsnettverket (Moland 2015:94).<sup>5</sup> Figuren består av et kakediagram som 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.

---

<sup>5</sup> Figuren er gjengitt i fem ulike Fafo-rapporter. Den er også benyttet i alle de åtte kommunenes prosjektdokumenter der den brukes til å legitimere beslutninger om å forsøke å utvikle en heltidskultur. Den er også brukt tilsvarende av «de fleste» andre kommuner som har engasjert seg i dette temaet. Vi har derfor valgt å ikke bruke så mye plass på å forklare den i denne rapporten.



Figur 1.1 Forholdet mellom arbeidstid og stillingsstørrelse, og effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.



Som det framgår av figuren, er stillingsstørrelse én variabel som i seg selv påvirker variablene i kakediagrammet. Det gjør også enkelte arbeidstidsordninger.<sup>6</sup> I tillegg vet vi at enkelte arbeidstidsordninger genererer mange små stillinger, mens andre åpner for flere store stillinger. Virksomheter som har mye deltid, vil kunne forvente en rekke forbedringer langs de dimensjonene som er trukket opp i figur 1.1, dersom de klarer å få opp stillingsstørrelsen og velge en turnus som er bedre egnet for å oppnå dette. Enkelte turnuser, for eksempel 12,5-timersvakter, har i evalueringer av enkelttiltak 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; Moland & Bråthen 2012a).

For arbeidstaker kan resultatet bli mer forutsigbar arbeidstid og fritid, mer forutsigbar lønn, bedre fordeling av arbeidsoppgaver, økt trivsel og kanskje redusert sykefravær for enkelte. Tjenestestedet vil kunne få styrket omdømme, lettere rekruttering av kompetent arbeidskraft, sterkere fagmiljøer, mer selvstendige medarbeidere, mindre vikarbruk og mer stabil arbeidskraft. For brukerne i helse- og omsorgstjenestene har tidligere studier også dokumentert potensielle kvalitetsgevinster ved å redusere omfanget av små deltidsstillinger (Moland 2015; Moland & Bråthen 2012a).

Kakediagrammet er plassert på en «sokkel» som viser til det framtidige kompetanse- og arbeidskraftsbehovet som følger av et økende tjenestebehov både i den eldre og den yngre delen 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.

<sup>6</sup> Det er også andre variabler i tillegg til stillingsstørrelse og arbeidstidsordning som påvirker variablene inne i kakediagrammet. Kommunale budsjetter er ett eksempel.

Sammenhengen mellom stillingsstørrelse, effektivitet, kvalitet og arbeidsmiljø slik de er beskrevet over, er forfatterens utgangspunkt i arbeidet med denne rapporten. Vi legger altså til grunn at faktorene beskrevet over vil styrkes ved at flere jobber i heltidsstillinger eller i store deltidsstillinger.<sup>7</sup>

## «En ny vei mot heltidskultur»

«En ny vei mot heltidskultur» er et nettverk av kommuner som har tatt mål av seg å utvikle en heltidskultur. For å øke mulighetene til å lykkes skal kommunene prøve ut nye metoder for å skape oppslutning om dette målet lokalt. Det «nye» består ikke i utprøving av nye turnustiltak, men i en ny måte å involvere ledere og ansatte på.

Til nå har ingen kommuner klart å motivere ledere og ansatte til å lage praktiske arbeidstidsordninger som leder til en heltidskultur. Om de lykkes, vil Bydel Østensjø sammen med kommunene Fredrikstad, Nye Drammen og Aremark bli blant de første til å realisere heltidserklæringen «Det store heltidsvalget», som er undertegnet av KS og Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund.<sup>8</sup>

### Hovedprosjektet «En ny vei mot heltidskultur»

Forprosjektering og nullpunktundersøkelsen som er temaet i denne rapporten, er en del av et større hovedprosjekt. Når første fase av prosjektarbeidet skal evalueres og overgangen til nye prosjektfaser skal foretas, skjer dette i lys av målene for hovedprosjektet.

#### *Hovedprosjektets overordnede mål*

Kommunene Fredrikstad, Aremark, Drammen og Bydel Østensjø er alle i forprosjektfasen av sine lokale utviklingsprosjekter. Det vi her beskriver som et felles prosjekt for heltidskultur, er nedfelt i hver av kommunenes lokale prosjektbeskrivelser. Det overordnede hovedmålet er ganske ambisiøst og strekker ut over den enkelte kommunes grenser. I prosjektbeskrivelsene er målet og det nyskapende formulert slik:

«Målet er å utvikle en kompetanse- og heltidskultur som kan øke verdiskapingen lokalt i deltakerkommunene og nasjonalt.»

#### *Forventede resultater og effekter av hovedprosjektet*

Når kommunene skriver hvilke resultatforventninger de har, er det en annen måte å formulere mål på. Her er et utdrag av forventningsformuleringene:

- a. Økt heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Flere heltidsutlysninger. Bedre turnuser, redusert vikarbruk og færre vakanser i turnus.

---

<sup>7</sup> I denne rapporten legger vi både et arbeidstaker-, et arbeidsgiver- og et brukerperspektiv på arbeidstidsproblematikken. Vi trekker også inn et samfunnsperspektiv. Uten at det nevnes spesifikt, legger vi først og fremst et organisasjonssosiologisk perspektiv til grunn. Vi ser på kommunen som en organisasjon som skal tjene eierinteresser. Av dette følger at deltidskulturen, som nok kan være positiv for enkeltindivider, oppfattes som dysfunksjonell, fordi den reduserer tjenestestedenes evne til måloppnåelse (god tjenestekvalitet). Organisasjoner er mer eller mindre rasjonelle. For organisasjoner med sterke krav til faglighet og kommunikasjon vil en sterk deltidskultur være mindre rasjonelt enn en sterk heltidskultur. Dette ståstedet er det redegjort for i Moland 2015:33ff.

<sup>8</sup> Introdusert i Moland og Bråthen 2012. Første gang signert av partene i 2012 og revidert i 2015 og 2018. Gjengitt og omtalt blant annet på KS' hjemmesider: <http://www.ks.no/heltidskultur> og den nyetablerte hjemmesiden <http://www.Heltid.no>.

- b. Alle ledere, tillitsvalgte, verneombud, nøkkelpersoner og de fleste ansatte skal ha deltatt i «talk-shops/prekesjappe» el.l. og oppfølgende heltidssamtaler.
- c. Få heltids- og kompetansebegrepet inn i alle styringsdokumenter. Retningslinjer for tiltak som kan fremme heltidskultur er formulert i beskrivelser av arbeidsorganisering, kompetansebehov, medarbeidersamtaler, ledersamtaler, rekrutteringspraksis, mv.
- d. Dialog mellom sentrale brukerorganisasjoner, partene i arbeidslivet og myndigheter.

### **Formålsformuleringer**

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen<sup>9</sup>, partene i arbeidslivet<sup>10</sup> og mange kommuner. Slik er det også for de åtte kommunene som beskrives i denne rapporten. I Fredrikstad kommunes handlingsplan 2018–2021, vedtatt i bystyret 7. desember 2017, står det et avsnitt om heltidskultur og kompetanseutvikling:

«Det arbeides systematisk med å fremme kulturendring, redusere omfanget av deltid og øke stillingsstørrelser, med målsetting om innføring av heltid som norm for driften. Heltidsarbeidet er viktig for kvalitet og pasientsikkerhet, og for å sikre tilstrekkelig, kompetent og stabil arbeidskraft framover.»

Drammen skrev i 2013 i sin deltidsbrosjyre<sup>11</sup>:

«Målet er å etablere en heltidskultur i Drammen kommune. Det handler om:

- tjenestemottakers livskvalitet, og opplevelse av gode dager
- vår evne til å skape kvalitet, og tjenester med fokus på verdi for bruker
- å skape bærekraftige arbeidsplasser og gode arbeidsmiljøer, som rekrutterer og beholder.»

I et av styringsdokumentene for Nye Drammen (Drammen, Svelvik og Nedre Eiker) står følgende:

«Det skal legges til rette for at ansatte skal kunne utføre jobben sin og trives ved å ha fokus på kompetanse, ledelse og medarbeiderskap. Det bør være et mål for den nye kommunen å få ned omfanget av uønsket deltid. Heltidskultur fremmer kvalitet i tjenesten og gjør kommunen mer attraktiv som arbeidsgiver» (Styringsdokument, 2018 – Prosjektplan for Nye Drammen, Arbeidsgiverpolitikk side 6)

Oslo kommune skriver i tildelingsbrevet til bydelene under punkt 3.1.2 «Prioriterte områder i 2019» om heltidskultur:

---

<sup>9</sup> Samarbeidsavtalen om programmet Sammen om en bedre kommune mellom KMD, Unio, YS Kommune, LO Kommune, Akademikerne og KS, vedlegg, 18.03.2011. Se Moland 2015. Meld. St. nr. 29 (2010-2011).

<sup>10</sup> Introdusert i Moland og Bråthen (2012a). Første gang signert av partene i 2013 og revidert i 2015 og 2018. Gjengitt og omtalt blant annet på KS' hjemmesider: <http://www.ks.no/heltidskultur>.

<sup>11</sup> <https://www.drammen.kommune.no/Documents/Omsorg,%20trygd%20og%20sosiale%20tjenester/Brosjyre%20arbeidstidsordning.pdf>

«Alle kommunens virksomheter skal arbeide for å etablere en heltidskultur og i 2019 kunne dokumentere en tydelig utvikling i retning av at en større andel medarbeidere arbeider heltid.»<sup>12</sup>

Tildelingsbrevet beskriver mål og tiltak, men sier lite om formålet. Bydel Østensjø har retningslinjer for heltidskultur fra 2012. Disse er ganske tekniske og bygger på en felles mal for hele kommunen. Retningslinjene er tekniske og har kun begrunnelse i partsoverenskomster som bygger på rene HMS-spørsmål og arbeidstakeres rettigheter. Tjeneste- og brukerperspektivet er ikke til stede.

Bydelen har imidlertid egne formuleringer som tar inn helhetsperspektivet (MBU-sak 28.08.2018). Vektleggingen av forventede gevinster knyttet til bedre drift, økt kompetanse og brukerkvalitet er også vektlagt i prosjektbeskrivelsen.

Lister-kommunene har sammen skrevet følgende i sin plan for prosjektet «Fra deltid til heltid»:

«For kommunen som arbeidsgiver er en høy andel deltidsarbeid en stor utfordring som påvirker effektiviteten, kvaliteten i tjenesten, faglig utvikling og ikke minst arbeidsmiljøet. Kommunene trenger dyktige, faglig engasjerte og utviklingsorienterte arbeidstakere i store stillinger for å levere tjenester av høy kvalitet. Det vil også bidra til solide og utviklingsorienterte fagmiljøer i kommunene som er nødvendig for å møte framtidens krav og behov.»

#### **Sju forskningsspørsmål til hovedprosjektet**

I forlengelsen av de lokale utviklingsprosjektene mål om å utvikle heltidskultur har vi formulert sju forskningsspørsmål som vil bli fulgt opp i takt med utviklingen av de lokale prosjektene de kommende årene:

1. Hvorfor har kommunene så mange deltidsansatte?
2. Hva vil det si å bevege seg fra deltidskultur til heltidskultur?
3. Hvordan kan flere motiveres til å være ansatt i fulle stillinger?
4. Gir de nye samtale- og refleksjonsverktøyene et gjennombrudd i form av økt oppslutning om verdier hos ledere og ansatte som kan lede til heltidskultur?
5. Hvor mye klarer kommunene å øke heltidsandeler og gjennomsnittlige stillingsstørrelser i løpet av prosjektperioden?
6. Hvilke praktiske tiltak (arbeidstidsordninger, arbeidsorganisering, rekrutteringspraksis mv.) blir benyttet, og hvor god effekt har de på målet om større stillinger?
7. Hvordan påvirkes prosjektgjennomføringen av det utvidede partssamarbeidet som planlegges lokalt og sentralt?

#### **Hovedprosjektets fire moduler**

Hovedprosjektet har fire moduler (arbeidspakker). Disse er kort fortalt:

1: Den første modulen skal utvikle og praktisere nye metoder for kultur- og holdningsendringer som skal *løse opp lederes og ansattes motstand* mot å tilby heltidsstillinger.<sup>13</sup> Her er prekesjappene som Fredrikstad kommune gjennom forprosjektet har utviklet og stadig videreutvikler, helt sentrale. Bruken av dette involveringsverktøyet vil pågå i både forprosjekts- og hovedprosjektfasen.

---

<sup>12</sup> Deretter følger en lang liste over tekniske tiltak sentraladministrasjonen ønsker at bydelene skal følge opp.

<sup>13</sup> Beskrives i kapittel 3.

2: Den andre modulen skal utvikle og ta i bruk *nye prosessprosedyrer/retningslinjer* for kompetanse, rekruttering og heltid i alle aktuelle enheter.

3: Den tredje modulen skal *utvikle og utprøve ulike arbeidstidsordninger* og en rekrutteringspraksis som åpner for store stillinger. Dette skjer ett til to år etter oppstart, når tilstrekkelig forankring og endringsvilje er utviklet.

4: Den fjerde modulen skal etablere et *dialogforum* med deltakelse fra nasjonale, regionale og kommunale aktører. Dette blir en tenketank der praktikere, forskere og representanter for sentrale myndigheter og organisasjoner møtes. Dette avholdes første gang på Fafo 12. juni 2019 under ledelse av Fredrikstad kommunes prosessansvarlige.

### **Forprosjektene**

Selv om alle de åtte kommunene har gjennomført nullpunktundersøkelser nesten samtidig, er det stor forskjell på hvor langt de har kommet med mer grunnleggende aktiviteter i forprosjektet.

#### **Mål for forprosjektet**

De lokale forprosjektene har mål er å forberede hovedprosjektet faglig og organisatorisk. Å sikre at de aktuelle kommunene får tilstrekkelig politisk, økonomisk og organisatorisk forankring for sine prosjekter, framstår som en av forprosjektets viktigste oppgaver. Dette innebærer blant annet å følge opp disse seks spørsmålene som inngår i prosjektets suksess- og risikoanalyse:<sup>14</sup>

1. Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets hensikt?
2. Hvilke mål er satt? Hvor målbare er de? Hvordan informeres det om hensikt og mål?
3. Hvordan sikres god forankring (politisk, hos administrasjonen og hos tillitsvalgte/ansatte)?
4. Hvordan foregår samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte/ansatte, politikere og brukerrepresentanter?
5. Er det tilstrekkelige ressurser i form av tid, økonomi og kompetanse?
6. Hvordan vil prosjektet bli fulgt opp underveis og i etterkant?

#### **Nullpunktundersøkelsen**

Punktene over krever mye tid til å bygge en prosjektorganisasjon og sørge for forankring. Ut over dette skal forprosjektet jobbe med de to første modulene i hovedprosjektet og gjennomføre en nullpunktkartlegging. I nullpunktkartleggingene er følgende fire hovedspørsmål tatt opp:

- Hvordan er omfanget av deltidsarbeid?
- Hvordan påvirker deltidsarbeid tjenesten?
- Hvordan påvirker deltidsarbeid arbeidsmiljøet?
- Hvilke holdninger har politikere, ledere og ansatte til deltidskulturen og mulighetene for å utvikle en heltidskultur?

---

<sup>14</sup> Disse punktene utdypes i kapittel 8.

Et femte spørsmål om brukere og pårørendes synspunkter på omfanget av deltidsstillinger er kun tatt opp i de fire Lister-kommunene.

## **Arbeidstid og turnuser**

Et utviklingsprosjekt som skal føre til heltidskultur, vil i mange tilfeller måtte vurdere ulike arbeidstidsordninger. Spørsmål om arbeid i helger, bruk av ekstravakter, kopiering av vellykkede langvakter og ressursenheter melder seg raskt. Like raskt kommer motforestillingene mot konkrete tiltak. Ikke sjelden blir prosjektet gitt opp før det har kommet skikkelig i gang. Utprøvinger av nye turnuser bør derfor vente til etter kartleggingsfasen og til etter at forankringsarbeidet er på plass og ledere og ansatte er blitt involvert i hensikten med å sette i gang arbeidet for heltidskultur.

Kapittel 6 handler om arbeidstid, arbeidsbelastninger og balansen mellom arbeid og privatliv. Her er to av de sentrale spørsmålene om noen turnuser i seg selv er mer eller mindre belastende, og hvordan de lar seg kombinere med privatliv. For en fyldigere og mer nyansert gjennomgang av de ulike arbeidstidsordningene med undervarianter viser vi til Moland (2015:115–267). De turnusene vi trekker fram i kapittel 2, er følgende:

### ***Tradisjonell todelt turnus***

I tradisjonell todelt turnus går de ansatte dag- og kveldsvakter i en oppsatt turnus som gjerne går over seks, åtte eller tolv uker. Vaktlengder er vanligvis på mellom sju og åtte timer. Start og slutt på vaktene kan variere. De fleste jobber hver tredje helg, noen litt oftere eller sjeldnere. Turnus er satt opp med egne nattevakter. Tradisjonell todelt turnus er den mest utbredte i de kommunale pleie- og omsorgstjenestene. 56 prosent av de som går turnus i denne undersøkelsen, går i tradisjonell todelt turnus.

### ***Tradisjonell tredelt turnus***

I tradisjonell tredelt turnus går de ansatte dag- og kveldsvakter omtrent som i den tradisjonelle todelt turnusen. I tillegg går de nattevakter som en ordinær del av turnusen. Dette er trolig den turnusen som gir de ansatte minst stabilt søvnmønster. Ansatte som går denne turnusen, utgjør 8 prosent av de som går turnus i denne undersøkelsen.

### ***Langvakter bare i helgene***

Med langvakter eller langturnus sikter vi til arbeidstidsordninger der arbeidstakerne jobber lange vakter flere dager i strekk, etterfulgt av friperioder. Langvakter er planlagt lange vakter og må ikke forveksles med doble vakter.

Langvakter på mellom elleve og 13 timer som kun går i helgene, er en moderat og mye brukt versjon. I ukedagene går man vanligvis en variant av tradisjonell todelt eller tredelt turnus. Det er vanlig at ansatte i slike turnuser jobber hver fjerde helg. I løpet av året jobber de færre helger, men noe flere helgetimer enn ansatte i tradisjonelle turnuser. Langvakter der de ansatte jobber færre helger enn hver fjerde, har ikke effekt på eventuelle mål om å kunne etablere større stillinger. Ansatte som går langvakter i helgene, utgjør 9 prosent av de som går i turnus i denne undersøkelsen.

### ***Langvakter både ukedager og helger***

Begrunnelser for å benytte langvakter er todelt. Langvakter fører ofte til mer kontinuitet i tjenestene. Dette gir ofte bedre kvalitet til bruker og bedre arbeidsmiljø til

ansatte. I tillegg får ansatte som går mer omfattende langvakter, også lengre friperioder. Der det er mulig å praktisere langvakter både helg og ukedager, slipper man vekslingen mellom ett regime i ukedagene og et annet i helgene. Man kan praktisere den samme arbeidsformen på alle vakter.

De lange vaktene er lagt inn i en turnus som gir forutsigbarhet både når det gjelder arbeidstid og de utvidede friperiodene som åpner opp for mer samvær med familien og flere fritidsaktiviteter. Lengre friperioder oppnås først og fremst i turnuser der man går langvakter både i helgene og hverdagene.

Det er stor forskjell på hvordan disse langvaktene utformes. Fem varianter er beskrevet i Moland og Bråthen 2012 (Bergen). Andre er beskrevet i Pettersen og Olberg 2016, Moland og Schancke 2019 og i Moland 2015. Ansatte som går langvakter både i ukedager og helger, utgjør 11 prosent av de som går i turnus i denne undersøkelsen.

### **Samarbeidsturnus**

Samarbeidsturnuser er arbeidstidsordninger der de ansatte innenfor visse rammer setter opp turnusen selv. De ansatte har fast stillingsprosent som skal dekkes opp i løpet av en planperiode. Denne varierer vanligvis fra fire til tolv uker. Vanlige navn på disse turnusene er, foruten samarbeidsturnus, forhandlingsturnus, ønsketurnus, pusleturnus, drømmeturnus og fleksiturnus. Vi har fra tidligere mye dokumentasjon på at denne turnusformen gir økt styring over både arbeidstid og fritid (Seip mfl. 2019; Gautun 2002; Moland 2006; Moland & Bråthen 2012a).

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

Arbeidet med turnusen starter med at de ansatte skriver inn sine ønsker elektronisk.

Omtrent to uker senere gjør ledelsen en samlet vurdering av de innsendte forslagene og lager et utkast til turnus. Dette gjøres tilgjengelig for de ansatte.

Deretter avholdes et justeringsmøte. Her samles de ansatte og blir enige om det endelige oppsettet. Med litt erfaring kan dette møtet, ifølge Drammen kommune, gjennomføres på en halv times tid.

Samarbeidsturnusen bygger gjerne på en tradisjonell to- eller tredelt turnus. Men det er godt mulig å legge inn både korte og lange vakter. Bruk av timebank og bundet/ubundet tid, som er en fleksibel bruk av arbeidstid, inngår ofte i samarbeidsturnuser, men de kan også brukes i de fleste andre turnustyper. Ansatte som går i samarbeidsturnus, utgjør 4,5 prosent av de som går i turnus i denne undersøkelsen.

### **Korte vakter**

I undersøkelsen har vi definert korte vakter som vakter som er mindre enn seks timer. Korte vakter er egentlig ikke en egen turnus. Korte vakter brukes derimot på en del arbeidsplasser med små og intensive arbeidstopper fulgt av rolige perioder. Ansatte som går mange korte vakter, jobber på de mest arbeidsintensive tidspunktene. De er mindre til stede i roligere perioder og når det avholdes møter. Bruk av kortvakter er et sparetiltak og lite egnet til å utvikle et helhetlig kompetansemiljø med mange heltidsansatte. Ansatte som går kortvakter, utgjør 3,5 prosent av de som går i turnus i denne undersøkelsen. De er en liten gruppe som skiller seg ut i en rekke arbeidsmiljøspørsmål.

### **Ressursenhet («vikarpool»)**

Ressursenheter inngår i gruppen av bemanningsenheter og vikarpooler. Her kan man i tillegg plassere ulike former for kombijobbing og trainee-ordninger. Bruk av timebank er også vanlig her. Enkelte ressursenheter består av høyt kvalifisert personell der alle jobber heltid og inngår i en lærende organisasjon. Her er de ansatte en del av «A-laget».

Vanligere er det nok at ressursenheten fungerer som en vikarpool som kan tilby tjenestesteder i kommunen vikarer for å dekke «hull i turnus», sykefravær eller andre grunner til underbemanning. Her er de ansatte oftere en del av et «B-lag». Mange har lav utdanning og jobber deltid. Med et slikt utgangspunkt er det vanskelig å bli noe annet enn «bare en vikar» når man kommer til de forskjellige avdelingene. I Moland 2015 presenteres tolv ulike varianter.

Om tiltakene varierer, så er de alle forsøk på å løse det samme problemet: Man har en grunnturnus som ikke er egnet til å dekke bemanningsbehovet, verken det planlagte eller det ikke-planlagte som følger av sykefravær, permisjoner og liknende.

I evalueringen av Bodø kommunes forsøk (Moland & Schanche 2019) diskuteres mulighetene for å bruke ressursenhetene mer strategisk. Ansatte som jobber i ressursenhet/vikarpool, utgjør 3 prosent av de som går i turnus i denne undersøkelsen.

### **Tre + tre-turnus**

I den originale tre + tre-turnusen arbeider man tre dager, har tre dager fri, arbeider tre dager, har tre dager fri og så videre hele året igjennom (ferie og høytider unntatt). En slik turnus fører til at to av tre helger blir berørt. Det er derfor vanlig å fravike tre + tre-mønsteret noe.

Tre + tre-turnus er en turnustype som er blitt særlig kjent gjennom forsøkene i Harstad kommune og Nina Ambles beskrivelser (Amble 2008d). Tre + tre-turnus har vist seg å være en turnusvariant som har både fordeler og ulemper. Erfaringene fra en evaluering i 2014 er at helgehyppigheten blir høy (26 helger i året), og at kostnadene øker noe (Moland 2015). Ansatte som har oppgitt at de jobber i tre + tre-turnus, er svært få. De er derfor ikke en egen analyseenhet, men inngår i stedet i gruppen «Andre turnuser».



## 2 Gjennomføring og metode

---

I denne rapporten presenteres data fra åtte kommuneprosjekter. Prosjektene har overlappende målsettinger og forskjellige ambisjoner. Felles er at Fafo har brukt tilnærmet samme spørreskjema for å foreta en nullpunktkartlegging som skal legges til grunn for lokalt og nasjonalt arbeid for å fremme en heltidskultur i kommunesektoren.

### **Oppstart og etablering av nettverket «En ny vei mot heltidskultur»**

Det hele startet med en forespørsel fra Fredrikstad kommune i juni 2017 om å starte en følgeevaluering av deres nye satsing på å utvikle en heltidskultur. Dette skulle blant annet inneholde en nullpunktkartlegging, en beskrivelse av det som skulle utvikle seg til å bli «prekesjappe», samt prosessveiledning i oppstarten.

Det ble raskt sondert etter samarbeidspartnere. Sarpsborg kommune var lenge aktuell. Hvaler kommune var med i nesten et år, men trakk seg fordi satsingen ble for ressurskrevende. I stedet meldte Aremark seg på.

Mot slutten av året 2017 ønsket Drammen kommune en kartlegging av omfanget av deltid og heltid og en analyse av hvorfor deres mange tidligere forsøk på å etablere større stillinger hadde stagnert. I løpet av våren 2018 ble Drammen med i nettverket «En ny vei mot heltidskultur».<sup>15</sup>

Bydel Østensjø gjennomførte et lokalt heldagsseminar om heltid-deltidsproblematikken i oktober 2017. På den samlingen ble planene om Fredrikstad-nettverket formidlet i et foredrag fra en av forskerne i prosjektet. Noen måneder senere ble også Bydel Østensjø med.

I mai 2018 ble det første nettverksseminaret avholdt i Fredrikstad. Der møttes ca. 40 ledere og tillitsvalgte fra de fire kommunene. Her fikk alle deltakerne en innføring i prekesjappemetoden, slik den var utviklet på det tidspunktet. Kommunenes representanter ble kjent med hverandre. Mye tid ble brukt på å snakke om prosjektprosessen.

Det andre nettverksseminaret ble holdt i Drammen i begynnelsen av januar 2019. Kommunene oppdaterte hverandre på prosjektstatus. Fafo fortalte om andre kommuners prosjekter om heltidskultur og gjennomgikk foreløpige funn fra de kommunene som hadde fullført kartleggingen. Partene sentralt, KS og Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund var også aktivt med.

Det tredje nettverksseminaret avholdes i Oslo i juni 2019. Der blir denne rapporten presentert. Fredrikstad vil lede en nasjonal prekesjappe (jf. modul fire beskrevet i innledningen). På dag to vil Bydel Østensjø vise det prosessverktøyet de bruker for å involvere ledere og ansatte.

---

<sup>15</sup> Grunnet sammenslåingsprosessen mellom kommunene Drammen, Svelvik og Nedre Eiker har heltidskulturprosjektet i Drammen stoppet litt opp. Men det er planlagt en ny giv når Nye Drammen kommer på plass.

23. og 24. mai 2018

# PROGRAM

Talkshop FORKOMMUNE nettverk

Kommunalsjef Nina Tangnæs Grønvold og team Heltid har gleden av å invitere til nettverkstaskshop i Fredrikstad

KL.	PROGRAM 23. MAI	KL.	PROGRAM 24. MAI
12.00	Felles lunsj på St.Croix-husets vegetarkafé	09.00	Talkshop Lykkeberg med team Heltid i Lykkebergvillan
13.00	Etablering av nettverk: Et felles VI – Fredrikstadmodellen	11.30	Felles lunsj på St.Croix-husets vegetarkafé
15.00	Erfarings- og statusdialog i gruppen: En fot i dag og en fot i framtiden	12.15	Nettverk FORKOMMUNE – veien videre, St.Croix-huset
18.00	Avslutning	13.30	Oppsummering
20.00	Felles middag på Quality Hotel Fredrikstad	14.00	Avslutning

#HELTIDERKVALITET #SAMSPILL #TALKSHOP #MEDVIRKNING  
#PROSESSELEDELSE #KULTURUTVIKLING #LAGENFINDAG

FREDRIKSTAD KOMMUNE  
Helse og velferd

Beate Middtun, Programleder Heltid - Mob.: 47719181  
Anita Bolghaug, Prossesleder Talkshop - Mob.: 91114476

23. mai: St.Croixgt. 16  
24. mai: Lykkeberg 1

Parkering:  
Apenestjellet

## Bredt spekter av data

Parallelt med dette nettverket har de fire Lister-kommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal gjennomført et eget kartleggingsprosjekt, det såkalte Listerprosjektet. Detaljene i dette er det redegjort for i rapporten *Dypdykk i heltidskulturen i fire Sørlandskommuner* (Bråthen & Moland 2019).

I sum har datagrunnlaget for nullpunktundersøkelsene bestått av disse delene:

- 15 spørreundersøkelser:
  - a) fem spørreundersøkelser til ansatte i åtte kommuner
  - b) en landsdekkende undersøkelse til Fagforbundets medlemmer
  - c) fem spørreundersøkelser til ledere og hovedtillitsvalgte i åtte kommuner
  - d) en landsdekkende undersøkelse til fagforbundets hovedtillitsvalgte
  - e) tre spørreundersøkelser til politikere i seks kommuner
- intervjuer med ledere, tillitsvalgte og ansatte i fem kommuner
- «vanlige» workshops/seminarer og prekesjapper med ledere, tillitsvalgte, ansatte og politikere i alle åtte kommuner
- tall fra PAI-registeret<sup>16</sup> og kommunenes egne registre
- kommunenes dokumenter om tjenesteutvikling og kompetansebehov, herunder rekruttering og heltid-deltidsproblematikken
  - I Lister-undersøkelsen inngikk også en brukerundersøkelse. Den benyttes ikke i denne rapporten. Se mer om denne i Bråthen og Moland (2019).

<sup>16</sup> PAI er KS' register for lønns- og personalopplysninger

## Spørreundersøkelse

Vi har benyttet tre sett med spørreskjemaer som har vært rettet mot henholdsvis a) politikere, b) ledere og hovedtillitsvalgte og c) ansatte og plasstillitsvalgte. Dette vil diskuteres nærmere i de neste avsnittene.

### Om spørreundersøkelsen

Den første runden med surveyer ble sendt ut til ansatte, ledere, tillitsvalgte og politikere i de fire Lister-kommunene i mars 2018. Senere samme måned gikk det ut spørreundersøkelser til de samme gruppene i Fredrikstad kommune. I Fredrikstad var spørreundersøkelsen riktignok avgrenset til seksjon for helse og velferd. I mai og juni 2018 gikk det ut undersøkelser til ansatte, ledere, tillitsvalgte og politikere i henholdsvis Aremark og Drammen kommune. Et halvt år senere, i januar 2019, ble det sendt ut en undersøkelse til ansatte, ledere og tillitsvalgte i Bydel Østensjø i Oslo kommune. I mars 2019 sendte Fafo ut en spørreundersøkelse til utvalgte ansatte og hovedtillitsvalgte i Fagforbundet.

Spørreskjemaene som ble benyttet i Lister-kommunene og i Aremark, er forholdsvis like. Disse gikk ut til en bredere gruppe informanter enn bare de ansatte i helse- og omsorgssektoren, blant annet er skole, SFO og barnehage med. Som følge av at spørreskjemaet i Aremark ble sendt ut noen måneder senere enn i Lister, ble det gjort enkelte forbedringer i det som gikk til Aremark. Spørreskjemaene som er benyttet i Fredrikstad, Drammen og bydel Østensjø er i hovedsak like. En likhet er at de kun ble sendt ut til personer som jobber innenfor helse- og omsorgssektoren. Likevel er det også noen forskjeller, fordi spørreskjemaene ble sendt ut med noen måneders mellomrom var det rom for små bearbejdinger underveis.

Hver av spørreundersøkelsene rettet mot kommunene og bydel Østensjø var aktiv i om lag to måneder. Vi lot undersøkelsene være aktive såpass lenge fordi en rekke personer i utvalget jobber i små deltidsstillinger og er derfor sjelden på jobb og leser mail. I tillegg ble det, i samråd med kommunene, sendt tre påminnelser underveis. Spørreundersøkelsen rettet mot hovedtillitsvalgte og medlemmer i Fagforbundet var aktiv i om lag fire uker, og det ble sendt to påminnelser.

I alle spørreundersøkelsene var det lagt inn mulighet for å svare med fritekst på noen av spørsmålene. Disse dataene brukt noen steder i rapporten. Der det er tilfelle er sitatene både introdusert og merket som «fritekst».

### Spørreundersøkelsen til ledere og hovedtillitsvalgte

I de åtte kommunene ble utvalget av tillitsvalgte og ledere rekruttert av kommunene selv. Fafo fikk oversendt lister med e-postadresser til samtlige aktuelle respondenter. Blant de hovedtillitsvalgte i Fagforbundet ble utvalget rekruttert ved at Fafo fikk oversendt en separat fil med e-postadresser til forbundets hovedtillitsvalgte.

Spørreskjemaet ble sendt ut til 963 ledere og hovedtillitsvalgte i åtte kommuner og hovedtillitsvalgte i Fagforbundet. Antall svar og svarprosent framgår av figuren under. Vi mottok 720 svar, noe som gir en svarprosent på 74,7.

For å forhindre at hovedtillitsvalgte i Fagforbundet skulle få invitasjon til spørreundersøkelsen to ganger, har vi sammenlignet og «vasket» listene over ansatte og hovedtillitsvalgte mot hverandre.

Tabell 2.1 Spørreundersøkelse til ledere og hovedtillitsvalgte.

Kommune	Antall
Fredrikstad leder	190
Fredrikstad tillitsvalgt	16
Drammen leder	57
Drammen tillitsvalgt	3
Lister Aremark leder	140
Lister Aremark tillitsvalgt	18
Østensjø leder	22
Østensjø tillitsvalgt	4
Fagforbundet, , hovedtillitsvalgt	270
Total	720

### Spørreundersøkelsen til ansatte

Spørreskjemaene til ansatte ble sendt ut til de første kommunene våren og sommeren 2018. Den siste kommunen (Bydel Østensjø) og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer besvarte undersøkelsen de tre første månedene av 2019. Til sammen ble spørreundersøkelsene sendt til 51 183 ansatte. Vi fikk 10 128 svar, noe som gir en samlet svarprosent på 19,8. Holder vi Fagforbundet utenfor, er samlet svarprosent 43.

Som det går fram av tabell 2.2, varierer de ulike gruppene ganske mye i størrelse. Fagforbundet har for eksempel over fire ganger flere svar enn den største kommunen (Fredrikstad). Dette betyr at totalfordelinger vil bli dominert av svarene fra Fagforbundet.

Tabell 2.2 Utsendingstidspunkt, populasjon og svarprosent for ansatte i de åtte kommunene og Fagforbundet.

Kommune	Antall svar	Antall utsendte skjemaer	Svarprosent	Kommunens andel av utvalget	Kommunens andel av populasjonen
Lister (mars 2018)	816	1941	42,0	8,1	3,8
Aremark (mai 2018)	52	96	54,2	0,5	0,2
Fredrikstad (mars 2018)	1501	3588	41,8	14,8	7,0
Drammen (juni 2018)	612	1463	41,8	6,0	2,9
Østensjø (januar 2019)	367	696	52,7	3,6	1,4
Fagforbundet (mars 2019)	6780	43399	15,6	66,9	84,8
Sum (uten Fagforbundet)	3348	7784	43,0	33,1	15,2
Sum totalt	10128	51183	19,8	100,0	100,0

## Spørreundersøkelsen til politikere

Spørreskjemaet ble sendt ut til 182 politikere. 66 av disse har svart. Det gir en svarprosent på 36,5. Dette er en forholdsvis lav svarprosent. I undersøkelsen rettet mot politikere opplevde vi dessuten i større grad enn i de andre undersøkelsene at invitasjonene ikke kom fram. Dette skyldes blant annet feil i adressene, fulle inn-bokser og diverse spamfilter.

Tabell 2.3 Antall svar fra politikere i kommunene Flekkefjord, Sirdal, Hægebostad, Kvinesdal, Fredrikstad og Aremark.

Kommune	Antall	Prosent
Flekkefjord	14	21,2
Sirdal	7	10,6
Hægebostad	3	4,5
Kvinesdal	11	16,7
Fredrikstad	23	34,8
Aremark	8	12,1
Sum	66	100,0

## Om valg knyttet til presentasjon av de kvantitative dataene

I presentasjonen av data og i analysen har vi valgt å slå sammen tallene fra Aremark og de fire Lister-kommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal.<sup>17</sup> Dette er dels for å unngå at underutvalgene blir så små at vi ikke kan gjøre valide analyser, og dels av praktiske grunner. I rapporten om de fire Lister-kommunene framkommer det både fellestrekk og forskjeller mellom kommunene (Bråthen & Moland 2019). I det store bildet er likheten i svar på mange av spørsmålene store, og de sammenfaller ofte med svarene fra Aremark. Denne gruppen på fem kommuner benevnes i figurer og tabeller som «4 Lister + Aremark», og som disse vil vise, framstår dette som en ganske homogen gruppe som ofte skiller seg klart ut fra de andre kommunene.

I enkelte figurer og tabeller er også Berlevåg kommune tatt med. Berlevåg er tatt med som referansekommune fordi den i flere år har vært den kommunen som har høyest heltidsandel og størst gjennomsnittlig stillingsstørrelse i sine pleie- og omsorgstjenester.

<sup>17</sup> De finnes flere Lister-kommuner enn de fire som er med i denne undersøkelsen. For å skille dem fra alle Lister-kommuner har vi satt et firetall foran Lister i tabeller og figurer.

Tabell 2.4 Utvalget etter kommune og kjønn

Kommune / surveyenhet	Kvinne	Mann	Total	Enhetens andel av utvalget	Antall
Flekkefjord	82,4	17,6	100,0	3,4	341
Sirdal	80,7	19,3	100,0	1,2	119
Hægebostad	89,6	10,4	100,0	0,8	77
Kvinesdal	87,4	12,6	100,0	2,7	278
Aremark	92,3	7,7	100,0	0,5	52
Drammen	87,4	12,6	100,0	6,0	612
Fredrikstad	87,9	12,1	100,0	14,8	1501
Østensjø	72,5	27,5	100,0	3,6	367
8 kommuner, prosentandel etter kjønn	85,4	14,6	100,0	33,1	3347
Fagforbundet	88,4	11,6	100,0	66,9	6780
Alle, prosentandel etter kjønn	87,4	12,6	100,0	100,0	10127
Alle, antall	8852	1275	10127		

Tabell 2.5 Utvalget etter tjenesteområde (sektor) og utdanning.

Tjenesteområde, sektor	Høgskole, universitet	Videregående skole, fagbrev, fagskole	Grunn- skole	Sum	Sektors andel av utvalget	Antall
Sykehjem, omsorgsboliger	36,2	60,5	3,3	100,0	<b>11,0</b>	1113
Hjemmetjeneste og Hjemmesykepleie	38,1	54,4	7,5	100,0	<b>11,1</b>	1120
Hjemmetjenester, hjemmesykepleie og Sykehjem	37,0	58,4	4,6	100,0	<b>12,8</b>	1291
Miljøtjeneste	48,6	46,6	4,8	100,0	<b>15,0</b>	1516
Rus-Psykiatri-Friskliv- mestring	67,1	30,3	2,6	100,0	<b>3,5</b>	350
Sosial inkl. barnevern	90,0	8,8	1,3	100,0	<b>2,4</b>	239
Anne helse	33,4	61,0	5,7	100,0	<b>5,8</b>	584
Renhold	9,0	69,8	21,2	100,0	<b>6,6</b>	666
Kjøkken	7,9	79,4	12,6	100,0	<b>2,7</b>	277
Kultur	61,4	34,5	4,0	100,0	<b>2,2</b>	223
Barnehage	21,9	68,3	9,7	100,0	<b>10,3</b>	1036
Skole, spesialundervisning	29,3	62,3	8,3	100,0	<b>10,9</b>	1102
SFO-skole	19,7	64,9	15,4	100,0	<b>3,5</b>	356
Annet inkl. stab, teknisk, merkantilt	55,7	41,9	2,4	100,0	<b>2,1</b>	210
<b>Alle, prosentandel etter utdanning</b>	<b>36,2</b>	<b>56,5</b>	<b>7,3</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	10083
Alle, antall	3646	5701	736	10083		

Tabell 2.6 Utvalget etter stilling og stillingsønske og alder.

Stilling og stillingsønske					Sum	Stillingsønskets andel av utvalget	Total
	Under 30 år	30-44 år	45-54 år	55 år+			
Hel stilling, ønsker å beholde	8,0	30,3	35,6	26,1	100,0	47,5	4794
Hel stilling, ønsker å redusere	8,8	38,7	29,1	23,5	100,0	3,7	375
Deltidsstilling, ønsker å beholde	6,2	20,6	31,9	41,3	100,0	23,5	2368
Deltidsstilling, ønsker å øke	12,5	36,0	32,1	19,5	100,0	24,7	2489
Deltidsstilling, ønsker å redusere	6,0	37,3	16,4	40,3	100,0	0,7	67
Prosentandel etter alder	8,7	29,8	33,5	28,0	100,0	100,0	10093
Alle, antall	876	3006	3382	2829	10093		100,0

Tabell 2.7 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant ansatte i de åtte kommuneutvalgene og i det nasjonale utvalget av Fagforbundets medlemmer.

	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse	Antall
4 Lister og Aremark	85,7	805
Drammen	84,4	606
Fredrikstad	79,7	1467
Østensjø	64,6	328
Fagforbundet	82,6	6778
Total	81,9	9984

## En utvalgsskjevhet

Utvalget har en skjevhet som viser seg ved at heltidsandelen og gjennomsnittlig stillingsprosent i utvalgene er mye høyere enn det registerdata (PAI) viser for de åtte kommunene og for hele Kommune-Norge. En gjennomsnittlig stillingsprosent på 82 (tabell 5.1) er ca. 15 prosentpoeng høyere enn de nasjonale tallene for pleie- og omsorgssektoren og ca. 7 prosentpoeng høyere enn tallene for alle i kommunesektoren (figur 4.1 og 4.2). Med den tjenestesammensetningen som er i utvalget (tabell 2.5), ville en rimelig stillingsprosent ligget på rundt 70.

I et av de sentrale spørsmålene i undersøkelsen skal respondentene krysse av på følgende utsagn:

- 1 Jeg har *hel stilling* og ønsker å *beholde* den uendret.
- 2 Jeg har *hel stilling* og ønsker å *redusere* den om mulig.
- 3 Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *beholde* den stillingsprosenten jeg har.
- 4 Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *øke* stillingen om mulig.
- 5 Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *redusere* stillingen om mulig.

Deretter går spørreskjemaet i ulike stier slik at respondentene har fått oppfølgings-spørsmål tilpasset hva de har svart på dette spørsmålet. Andel som jobber heltid og vil beholde eller redusere heltidsstillingen, og andelen deltidsansatte som vil beholde, øke eller redusere stillingen, varierer stort mellom yrkesgrupper, kjønn osv. Sammenlikner vi svarfordelingen med registerdata, er ofte heltidsansatte som vil beholde stillingen, overrepresentert i utvalgsundersøkelsene. Det ser vi til dels ved å sammenlikne med PAI-tallene. Hvis kommune A ifølge PAI-registeret har en heltidsandel på 25 prosent i sektor B, mens 50 prosent av respondentene fra sektor B i kommune A oppgir at de jobber heltid, vil det si at heltidsandelen i undersøkelsen er dobbelt så høy som ute i kommunevirksomheten.

Likeledes ser det ut til at deltidsansatte som ønsker å beholde deltidsstillingen, er underrepresentert i undersøkelsen. som inngår i lokale utviklingsprosjekter der målet er å få deltidsansatte til å jobbe mer. Her er det vanskeligere å kontrollere utvalgstillene fordi det ikke foreligger registerdata på kommunenivå som skiller mellom ønsket og uønsket deltid.<sup>18</sup> Det nærmeste vi har, er SSBs arbeidskraftundersøkelse (AKU) som jevnlig spør et utvalg arbeidstakere om de jobber frivillig eller ufrivillig deltid.<sup>19</sup>

I 2018 hadde Norge 2 682 000 sysselsatte. Av disse jobbet ifølge AKU 665 000 deltid. Det gir en deltidandel på 23,6 prosent. 66 000 av de sysselsatte var undersysselsatte i 2018.<sup>20</sup> Det er 6000 mer enn året før. Det vil si at de undersysselsatte utgjorde 9,9 prosent av de deltidsansatte og 2,5 prosent av alle sysselsatte. Tidligere undersøkelser har vist at denne andelen har ligget stabilt på rundt 10 prosent (Nergaard 2010). I kommunesektoren er det ganske annerledes. Flere spørreundersøkelser har vist at dette tallet er mye høyere i kommunene, og kanskje særlig i pleie- og omsorgssektoren. Dette kan man komme fram til på to måter.

Man kan spørre deltidsansatte om hvorfor de jobber deltid. Da pleier ca. 35–40 prosent å oppgi at de jobber deltid fordi de ikke har fått tilbud av arbeidsgiver om mer. Litt færre sier de jobber redusert fordi arbeidet er for tungt, mens litt flere oppgir at de gjør det av grunner som ikke har med arbeidssituasjonen å gjøre. Fafo har gjennomført en rekke studier der disse spørsmålene har vært stilt blant annet i Moland (2009).<sup>21</sup>

En annen måte er å spørre direkte om respondenten ønsker å jobbe mer. Den siste måten, gjort i denne undersøkelsen, viser at «undersysselsatte»<sup>22</sup> utgjør ca. 49 prosent av de deltidsansatte og 23 prosent av hele utvalget. I tidligere undersøkelser har andelen «undersysselsatte» blant de deltidsansatte ligget betydelig lavere enn 49, mens andelen «undersysselsatte» blant alle har ligget både høyere og lavere enn 23, alt avhengig av utvalgenes sammensetning. Et problem med vår spørreundersøkelse er at det er en høyere andel heltidsansatte som har besvart undersøkelsen enn hva vi

---

<sup>18</sup> I den kommunale pleie- og omsorgssektoren er deltidandelen ifølge vårt uttrekk av PAI-registeret på ca. 74 prosent.

<sup>19</sup> SSB har definert undersysselsatte som «deltidssysselsatte personer som har forsøkt å få lengre arbeidstid ved å kontakte den offentlige arbeidsformidlingen, annonsere selv, ta kontakt med nåværende arbeidsgiver e.l. De må kunne starte med økt arbeidstid innen en måned» (hentet fra SSBs omtale av AKU-statistikken). I 2019 omtalte SSB undersysselsatte slik: «Sysselsatte personer som både ønsket å jobbe mer og var tilgjengelige for å jobbe mer enn det de gjorde ved intervju-tidspunktet.» Vi ser at den gamle definisjonen var «strengere», det vil si at færre personer fyller de gamle kriteriene. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/okende-arbeidsstyrke>

<sup>20</sup> Første kvartal 2019 var dette tallet 64 000. Fjerde kvartal 2018 hadde 72 000 undersysselsatte. Kilde: SSB/AKU <https://www.ssb.no/statbank/table/08412/tableViewLayout1/>

<sup>21</sup> Arbeidsforskningsinstituttet har tilsvarende spørsmål med i sitt arbeidslivsbarometer.

<sup>22</sup> Der undersysselsatte er satt i anførselstegn, viser det til begrepet «uønsket eller ufrivillig deltid» og ikke til den strengere definisjonen som er vanlig å bruke om begrepet «undersysselsatt».



kunne forvente, gitt tallene fra KS' PAI-register. Hvis vi på bakgrunn av registertallene forsøker å beregne den reelle fordelingen mellom ønsket og uønsket deltid, kan vi gjøre følgende tankeeksperiment: Vi tar utgangspunkt i PAI-tallenes andel av deltidsstillinger, og antar at det er en tilsvarende fordeling som i vårt utvalg mellom ønsket og uønsket deltid. Dette vil gi en andel uønsket deltid («undersysselsatte») på rundt 33 prosent. Andelen i ønsket deltid øker omtrent tilsvarende. I og med at over 70 prosent (figur 5.4) av de deltidsansatte oppgir jobбекsterne grunner til deltid (ønsker mer fritid), kunne vi forvente at dette også gjenspeilte seg i utvalgets sammensetning. Dette er i overensstemmelse med andre undersøkelser som har funnet at de «undersysselsatte» utgjør omtrent en tredjedel av de deltidsansatte (Moland 2005).<sup>23</sup>

Vi har ikke gjort noe for å vekte andel heltidsansatte ned og andel som jobber ønsket deltid, opp. For analysen betyr det i enkelte tilfeller at de heltidsansatte blir overrepresentert. Vi går imidlertid ut fra at de heltidsansatte er representative for de heltidsansatte, de i ønsket deltid er representative for sin gruppe, mens de «undersysselsatte» i utvalget er representative for de «undersysselsatte» ute i kommunene.

Hvorfor har vi fått denne skjevheten, og hvorfor er den så gjennomgående? Når det gjelder det store utvalget av Fagforbundets medlemmer, kan en forklaring være at fagorganiserte oftere har ordnede arbeidsforhold enn ikke-organiserte (Bråten, Andersen & Svalund 2007, Moland 1994). Fagforeningsmedlemskapet er til støtte for ansatte som ønsker større stilling, samtidig som det virker integrerende i et arbeidsmiljø der mange er organiserte. I utvalget av ansatte i de åtte kommunene kjenner vi ikke til fagforeningsmedlemskap. Vi antar at flere forbund er representert, og at en del ikke er fagforeningsmedlemmer. Her kan en forklaring være at heltidsansatte er bedre informert om kommunenes prosjekter og derfor har hatt høyere motivasjon for å svare. En høyere andel deltidsansatte i ufrivillig deltid kan kanskje ha å gjøre med at disse har egeninteresse i å bidra i et utviklingsprosjekt som kan gi dem større stilling. Tilsvarende kan det være motsatt for ansatte som ikke ønsker større stilling.

## Kvalitative data

Med ett unntak har vi ikke hentet inn kvalitative data i arbeidet med denne rapporten.<sup>24</sup> I mars 2018 gjorde Fafo fire gruppeintervjuer med fem–seks ledere, tillitsvalgte og verneombud (deltakere fra ulike HMS-grupper). I disse intervjuene stilte vi en rekke spørsmål om heltid og deltid generelt, men også noen spørsmål om prekesjappene spesielt. Det er dataene knyttet til prekesjappene som er benyttet i denne rapporten. Forfatterne av denne rapporten har dessuten deltatt i seks prekesjapper med HMS-grupper samt seks andre med ledere og tillitsvalgte samt politikere. Gjennom denne deltakelsen har vi dannet oss et godt inntrykk av hvordan disse gjennomføres og fungerer.

---

<sup>23</sup> I en undersøkelse med 1000 hjelpepleiere og helsefagarbeidere oppgav nesten 70 prosent at de jobbet deltid. Blant de deltidsansatte svarte 40 prosent at de jobbet uønsket deltid. Dette utgjorde 28 prosent av hele utvalget. Tilsvarende tall blant Fagforbundets medlemmer i en undersøkelse fra 2005 var 32 og 17 prosent. Her var utvalget satt sammen slik at det var flere heltidsansatte med.

<sup>24</sup> Vi hentet en stor mengde kvalitative data i de fire Lister-kommunene, som også inngår i denne rapporten. Disse dataene ble innhentet som en del av en evaluering av de fire kommunene. Denne evalueringen er utgitt som Bråthen og Moland (2019). Som en del av evalueringen ble det gjennomført over 60 intervjuer med om lag 200 personer.

## 3 Prekesjappe som prosessverktøy – erfaringer fra Fredrikstad

---

I starten av 2017 tok daværende kommunalsjef Nina Tangnæs Grønvold initiativ til at to ansatte<sup>25</sup> i Fredrikstad kommune sammen med kommunens hovedtillitsvalgte og verneombud skulle gå sammen om å etablere et team som skulle jobbe for å utvikle en heltidskultur. Dette teamet fikk navnet Team heltid. Foruten de to prosessledere fra kommunen består Team heltid av seks hovedtillitsvalgte (Fagforbundet, Delta, FO og NSF) og hovedverneombudet i seksjon helse og velferd. De to prosesslederne har heltidsstillinger, mens de hovedtillitsvalgte er frikjøpte. Totalt utgjør Team heltid 3,4 årsverk. Heller enn å arrangere en serie foredrag eller liknende ble teamet enige om å invitere ansatte i kommunen til Lykkeberg-villaen i Fredrikstad for å diskutere innenfor rammen av såkalte prekesjapper. Prekesjappene har blitt beskrevet som «[...] et konsept for arbeid med endring og en arena for bevisstgjøring. I Prekesjappen utforskes og reflekteres det over aktuelle temaer omkring det å arbeide heltid» (Midttun 2018:55). De to ansatte skulle fungere som prosessledere for prekesjappene. I en artikkel skrevet av én av prosesslederne beskrives sammensettingen av teamet på følgende måte:

«En prekesjappe ledes av en av prosesslederne i samarbeid med et utviklings-team. I Fredrikstad kommune har teamet fått navnet team Heltid. Team Heltid består av seks hovedtillitsvalgte og et hovedverneombud. Deres funksjon er å bidra med organisasjonskjennskap i dialoger og refleksjoner. De støtter prosesslederen, de får anledning til å oppdatere og utvider sin egen organisasjonskjennskap, og i deres rolle lærer de om prosessorientert utviklingsarbeid.» (Midttun 2018:56)

Mer konkret foregår disse prekesjappene ved at personer fra kommunen ( gjerne med ulike roller) fysisk samles for felles refleksjon rundt ulike sider ved heltids- og deltidsarbeid i sektoren. Den enkeltes holdninger, kommunens arbeidsgiverpolitikk og brukernes behov er eksempler på viktige forhold som diskuteres i prekesjapper. Midttun skriver følgende om deltakerne:

«Deltagerne kan ha formelle roller som hovedtillitsvalgte, hovedverneombud, ledere, politikere og/eller rett og slett vanlige ansatte i ulike funksjonsroller. Hensikten er å stimulere til oppriktig interesse og nysgjerrighet for hverandres erfaringer, behov, utfordringer og forslag til løsninger. Temaer som tas opp er relatert til situasjonen her og nå og har ofte et fremtidsperspektiv.» (Midttun 2018:55)

---

<sup>25</sup> Dette var Beate Midttun og Anita Bolghaug, som blant annet har utdanning i gestaltterapi og erfaring fra organisasjonsutvikling og prosessledelse. Senere kom Gunnar Reinsborg til. Han har fått en viktig rolle i videreutviklingen av prekesjappe-konseptet. Han har også utviklet praktiske metoder for «fysisk og sosial oppvarming» som ledd i å skape en god atmosfære for dialog blant deltakerne i prekesjappene.

Opprinnelig var det lagt opp til at hver prekesjappe skulle vare i om lag 3,5 timer og ha maksimalt 18 deltakere. Disse rammene har blitt endret noe undervis. Prekesjappene per i dag har hatt fra tre til 60 deltakere, og varigheten har i hovedsak ligget på mellom to og fire timer.

Prekesjapper skal bidra til å øke oppslutningen om verdier og praktiske tiltak som må ligge til grunn for å kunne skape og fylle flere heltidsstillinger. Hensikten med disse møtene er å skape forutsetninger for å lykkes med en organisering av de kommunale helse- og velferdstjenestene der flest mulig skal jobbe heltid. Med prekesjappene ønsker man derfor å utfordre motstand mot endring gjennom felles diskusjon (Midttun 2018). Det spesielle med prekesjappene er derfor hvordan man arbeider systematisk med holdninger og kulturendring på flere nivåer – med politikere så vel som ansatte i turnus.

### **Mange har vært med**

Siden oppstarten høsten 2017 har mer enn 2000 ansatte på alle nivåer i Fredrikstad deltatt i til sammen over 150 prekesjapper. Det startet med prekesjapper for alle medlemmene i over 50 HMS-grupper. Deretter var politikere, HR-rådgivere og andre i stabfunksjoner, som økonomer, deltakere. Høsten 2018 startet hjemmesykepleien med prekesjapper. Våren 2019 fulgte tjenester for funksjonshemmede og omsorgssentrene/sykehjemmene. I løpet av 2018 ble prekesjappemetoden utviklet videre til bruk også på andre områder<sup>26</sup> innenfor utvikling av organisasjoner enn deltidsproblematikk.

I de neste avsnittene skal vi diskutere noen erfaringer med og resultater fra prekesjappene som gjelder heltid og deltid i ulike deler av seksjonen.

### **Prekesjapper med HMS-grupper**

Til grunn for våre vurderinger av prekesjappene med HMS-gruppene ligger fire gruppeintervjuer med fem–seks ledere, tillitsvalgte og verneombud (fem–seks i hvert gruppeintervju, deltakere var fra ulike HMS-grupper). I disse intervjuene stilte vi spørsmål om heltid-deltidsproblematikken og om selve prekesjappene. Fafos forskere har også deltatt som observatører i seks prekesjapper med HMS-grupper.

### **Deltakerne er fornøyde og mener prekesjappene har funnet formen**

Av intervjuene framkommer det at informantene i hovedsak synes prekesjappene har vært bra, og at de derfor er positive til tiltaket. Flere informanter pekte på at temaene som ble tatt opp, var spennende, og at det hadde vært nyttig å diskutere med andre. En leder uttalte følgende:

Jeg synes talkshop<sup>27</sup> [prekesjappe] var veldig nyttig. Det var noen delte meninger blant deltakerne, men jeg var veldig fornøyd.

På spørsmål om hva de «delte meningene» bestod av, fortalte informanten at enkelte mente at heltids-deltidsproblematikken var noe de hadde hørt mye om flere ganger tidligere, og at de derfor syntes at diskusjonene var litt repeterende og enkle. En annen informant bekreftet dette og uttalte følgende:

<sup>26</sup> Økt samhandling internt i seksjon helse og velferd, økt samhandling internt i seksjon for utdanning og oppvekst samt etablering av ny etat friskliv og mestring er alle eksempler på tilfeller der prekesjapper har vært benyttet.

<sup>27</sup> I en tidlig fase ble prekesjappene omtalt som «talkshops».

Vi var på talkshop [prekesjappene] ganske tidlig. [...] Det ble litt mye presentasjon av deres [kommunens] tanker. Jeg skulle ønske vi hadde kommet mer til og kunne diskutere, sånn som i dag i dette intervjuet. Vi var dessuten ganske få på gruppa den dagen. På bilder fra andre talkshops senere har jeg sett at gruppene har blitt større, det tror jeg er bedre. Har også sett at de har blitt mer aktive, deltakerne altså. Skriver ting på veggen osv. Jeg har hørt det har blitt bra!

Informanten i sitatet over mener de første prekesjappene som ble gjennomført, i for stor grad var preget av presentasjon, men at den nåværende formen med mer diskusjon fungerer bedre. Fafos forskere deltok ikke på de første prekesjappene, men var med på flere om lag to måneder etter oppstart. Vårt hovedinntrykk er at den nåværende formen av prekesjappe er preget av mye felles refleksjon og litt presentasjon, og at dette er en form som fungerer godt.

### **Utålmodige ledere**

Flere av de vi intervjuet, ga uttrykk for at de var utålmodige etter å komme i gang med å skape flere heltidsstillinger. Noen uttalte at de syntes man «gikk rundt grøten» med prekesjappene, og at man heller burde bruke tid på å diskutere konkrete tiltak og løsninger på «deltidsproblematikken». To ledere sa det slik:

Det vi ledere er opptatt av, er å finne løsningene. Vi vet det handler om helgeproblematikk og de økonomiske rammene. Kan vi ikke heller få diskutere det? Det er interessant. Det å høre mer om hvordan andre på tvers av etater får dette til, for eksempel med bruk av lange vakter. Sånt vil jeg høre om.

Vi vet jo at vi må ha flere timer på helg, og når de tillitsvalgte ikke ønsker å se det, da går det ikke. Da hjelper det ikke å snakke om heltidskultur og fulle stillinger.

Senere i intervjuet fulgte lederen opp med at prekesjappe hadde vært spennende, men at de gjerne ville komme i gang med det konkrete arbeidet med å skape flere store stillinger i sine tjenester. En annen leder i samme intervju innvendte at vedkommende forstod utålmodigheten, men at man måtte ha tålmodighet i dette arbeidet for å lykkes. Lederen sa det slik:

Den heltidsgruppa ble jo etablert i 2017. De har jo ikke sagt at de skal ut med noen føringer ennå. Det skal starte med at man sår noen tanker og ideer sammen. Det har aldri vært forespeilet at det skal munne ut i noen konkrete svar og resultater så tidlig i prosessen. Det synes jeg er bra. Det at vi kan jobbe langsiktig, og vi kan være med i prosessen. Det er veldig mange perspektiver og hensyn. Men jeg er enig i at vi har hørt dette en del ganger. Jeg tenker at vi ser resultater allerede. Det har blitt lyst ut fulle stillinger noen steder, de har jo vært inne i diskusjonene og sånn med dette fokuset.

## Oppsummering

Blant våre informanter er det et gjennomgående syn at prekesjappene har fungert bra på HMS-gruppenivå. Det var noen «barnesykdommer» (bl.a. for mye presentasjon) som nå er borte. En del synes likevel at det ble en del repetisjon fra andre fora, særlig gjelder dette for ledere som har hørt om tematikken i ulike fora. En del ledere er dessuten utålmodige og ønsker å komme videre med å diskutere og deretter implementere tiltak. Det er selvsagt forståelig at noen brenner etter å komme i gang. Likevel er det slik at målet med dette arbeidet nettopp er å skape bred oppslutning hos ledere og ansatte for i neste runde å gjennomføre tiltak som fører til at flere kan jobbe mer. Det som gjør dette arbeidet annerledes enn hvordan «heltidsprosjekter» i andre kommuner har vært, er involveringsarbeidet og at det er satt av god tid til å diskutere med alle ledere og tillitsvalgte før man har tilsvarende runder med ansatte. Først etter at dette er gjort, skal man fra kommunens side starte arbeidet med virkemidler som ulike arbeidstidsordninger og andre typer tiltak.

## Prekesjappe med ledere og ansatte ute i tjenestene

I november 2018 deltok en av Fafos forskere på en prekesjappe i en avdeling for hjemmesykepleie. Denne dagen var det om lag 15 ansatte til stede, og selve prekesjappa varte i underkant av tre timer. Dagen startet med en kort innledning av prosesslederen før de ansatte diskuterte i grupper og plenum. Erfaringen fra denne ene dagen var at konseptet fungerte bra, og at de ansatte er engasjert i heltids- og deltidsproblematikken. Vårt inntrykk er at prekesjappene kan sette i gang en diskusjon om hvilke fordeler en heltidsstilling kan ha for den enkelte, for driften og for brukerne. Dette kan i neste omgang føre til at motstanden mot å jobbe heltid kan elimineres eller i det minste reduseres.

## Prekesjappe i SAMU

Samarbeids- og arbeidsmiljøutvalget (SAMU) består av etatens ledergruppe, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. Sommeren og høsten 2018 ble det arrangert flere utvidede SAMU-samlinger med flere ledere og ansatte fra HR og økonomiavdelingen. Ca. 30 var samlet. I tillegg deltok lederen av helse- og velferdsutvalget, tre prosessledere og en fra Fafo. En samling gikk over tre dager, to andre var heldagssamlinger. Målet med samlingene var at ledere, tillitsvalgte og verneombud sammen skulle utarbeide retningslinjer for heltidskultur.

30 personer var altså samlet over tid for å komme til enighet om retningslinjer for hvordan kommunen skulle endre rekrutteringspraksis, bruk av nye turnuser, permisjonspraksis, krav til antall helgearbeidstimer i året, bruk av lange vakter, eventuelle bonusordninger m.m. Noen av disse temaene hadde partene erfaringsmessig pleid å stå langt fra hverandre på. Med så mange til stede og med et konsept der alle skulle si sine meninger, ville det lett kunne bli sterke meningsbrytninger.

Dertil: 30 personer i fem dager x 7,5 timer. Det blir mer enn et årsverk for en gjennomsnittlig deltidsansatt. Vil denne involveringen øke sannsynligheten for at ledere og tillitsvalgte i neste omgang vil følge opp arbeidet?

Disse samlingene startet med innlegg fra kommunalsjefen. Marsjordren var klar: «Vi skal sammen klare å utvikle disse retningslinjene. De skal være konkrete, handlingsorienterte, kortfattede og forpliktende, menneskelig så vel som juridisk.»

Kommunalsjefen viste videre til flere forutsetninger for gode implementeringsprosesser og minnet om betydningen av bred medvirkning og «den norske modellen» med referanse til både hovedavtalen og tariffavtalen. Det ble også vist til egne og andre kommuners erfaringer med å hoppe rett på arbeid med nye turnuser og at få har lyktes. Hun avsluttet med å oppfordre forsamlingen til å være med på noe som ikke har vært gjort før: «Vi prøver metoden 'Utvidet medvirkning og økt volum' med åpent sinn. Vi vet ikke om vi vil lykkes, men vi prøver.» Med disse ordene var fundamentet for hvorfor og hvordan prekesjappene skal brukes, også lagt.

Deretter ble det brukt tid på trygghetsskapende fysisk og sosial oppvarming. En tredje prosessleder fikk alle ut på gulvet og ledet gruppen i ulike fysiske øvelser før forsamlingen fikk enkle sosiale øvelser. De første dagene handlet dette mest om bli-kjent-aktiviteter. Etter hvert gikk det over til rollespill og oppgaver med relevans for heltid-deltidsproblematikken. Etter en slik oppvarming var gruppetilhørigheten styrket samtidig som terskelen for å bidra i de faglige samtalene nok følte lavere for mange.

Etter dette overtok de to prosesslederne som har pleid å lede prekesjappene. Herfra og ut jobbet forsamlingen i små og store grupper, i «indre og ytre sirkler», med ulike punkter/paragrafer som skulle inn i retningslinjene. Ledelsen foreslo at de letteste punktene skulle tas først. Her var representantene for de ulike partene ofte samstemte. Omkostningene ved å kompromisere var små. Dermed ble den første tredagers-samlingen en sammensveisende happening. De fleste punktene var på plass. Alle hadde kommet til orde både én og ti ganger. Tillit og samhold på tvers var styrket. Optimismen var stor. Alle dro hjem med en vinn-vinn-følelse.

De tillitsvalgte sårbarhet kom glimtvis fram på spørsmål de tidligere hadde avvist, men som de nå måtte gå videre med. Men ut fra strategien om å ta det enkleste først ble løsningsforsøkene på disse spørsmålene utsatt.

Andre samling forløp nesten som den første bortsett fra av at den var kortere. Den tredje samlingen ble imidlertid betydelig vanskeligere. Nå ble både prosesslederne og deltakerne satt på prøve. Samlingen startet som sist med fysisk og sosial oppvarming. Det ble rollespill om hva som oppfattes som kritiske faktorer for å komme videre i arbeidet for heltidskultur. Her var både ledere, ansatte, tillitsvalgte, politikere, pårørende og brukere «representert». Ti-tolv kritiske faktorer ble trukket fram.

Deretter satte man seg i sirkel. På skjerm ble det vist hvor langt man kom sist. Deretter fikk alle anledning til å kommentere, applaudere og protestere. Ti nye innsigelser ble notert. Enkelte formuleringer ble rettet opp umiddelbart.

Andre var det verre med. Nå som kritiske temaer ble tatt opp, var representantene mindre åpne. Situasjonen var særlig vanskelig for de tillitsvalgte. De gikk av og til inn i sine gamle roller som forhandlere i et system mellom stridende parter. Det gjaldt blant annet i spørsmålet om antall timer helg en ansatt skal jobbe per år.

De tillitsvalgte følte seg presset og måtte flere ganger ha time-out for å snakke sammen i enerom. Ingen ønsket å «rykke tilbake til start», men alle så at det var risiko for det skulle skje. Enkelte antydte at tilliten til ledelsen ikke var så sterk. Andre måtte konferere med medlemmer og forbundskontor. Det bredte seg en usikkerhet. Nå hadde de brukt to år på å etablere tillit mellom partene og enes om målene for arbeidet med heltidskultur. Tanken på å ikke å komme i mål inneværende år (i 2018) var vond, både for ledere og tillitsvalgte.

## Nye gruppekonstellasjoner, mer knaing på formuleringer

De tillitsvalgte kunne ikke gå på akkord med sine forpliktelser overfor medlemmene. Og ledelsen hadde lite å gi. Den sterke forpliktelsen til at gruppen måtte komme til enighet, var svekket. Sterkest var beslutningen om at gruppen måtte enes om et produkt ledelsen kunne sende til politisk behandling.

3. desember 2018 ble dokumentet med retningslinjer behørig undertegnet. Dermed fikk Fredrikstad kommune sin forpliktende plattform for arbeidet med heltidskultur. Andre kommuner har også retningslinjer for heltidskultur. De fleste har sitt lokale særpreg, selv om mange har tatt utgangspunkt i en mal KS, Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund har laget. Noen kommuner har brukt mye tid, andre mindre. Vi kjenner ikke til at noen har involvert så bredt som Fredrikstad. Det viktige er hvordan dokumentet blir brukt framover. Blir det et dokument lederne i kommunen(e) kjenner seg forpliktet til å følge, eller blir det et «stabsdokument» travle linjeledere knapt kjenner til?

Vi stilte innledningsvis spørsmål om hvorvidt bruken av prekesjappemetodikk har gjort en forskjell i denne delen av arbeidet for heltidskultur i Fredrikstad. Spørsmålet kan besvares ut fra to perspektiver. Ser vi på prosessen som ledet fram til dokumentet, er svaret klart ja. Som den ene prosesslederen har skrevet:

«Prekesjappe har vist seg å være en virkningsfull intervensjon i endringsprosesser. Viljen til endring er etablert blant tillitsvalgte, verneombud, ledere og i ansattgrupper. De ulike aktørene i organisasjonen lærer seg å utforske, reflektere og utvikle systemet sammen. Prosessen er inkluderende og prosessinnoverende» (Midttun 2018:59)

Retter vi blikket framover, må vi ta et lite forbehold: I løpet av prosessen som vi har beskrevet over, ble det ryddet bort mye konfliktstoff som fort kunne tatt mye tid i andre fora og kanskje ikke funnet sin løsning. Slik sett har prekesjappemetodikken og den inngående partsbaserte prosessen tatt bort noen barrierer i arbeidet for heltidskultur.

I teorien har Fredrikstad i dette tilfellet laget et hefte med retningslinjer som har bred forankring og høy legitimitet, både hos politisk og administrativ toppledelse og hos ledere og tillitsvalgte på nivåene mellom toppledelse og førstelinja. Prekesjappene og økt oppmerksomhet i ledersamtaler skal sørge for at retningslinjene blir et virkemiddel som også tas i bruk ute på tjenestestedene.

## Prekesjappe med politikere

Prekesjappe med politikere ble holdt 14. februar 2018. Om lag 20 politikere var til stede. I tillegg satt fem tillitsvalgte og én Fafo-forsker i bakgrunnen uten å delta i dialogen. Politikerne satt i en ring sammen med prosesslederne og kommunalsjefen. Det ble brukt god tid på innledninger, der det også ble vist en rekke lysark. For de fleste politikere var det helt nytt å få innblikk i hvor omfattende bruken av deltid var, og hvilke negative sider dette har for en del av de ansatte, for lokale ledere og ikke minst for brukerne. Det var derfor riktig å bruke god tid på informasjon. Det kom mange spørsmål underveis. De fleste dreide seg enten om «Er det virkelig slik?» eller «Hvorfor tar det så lang tid før vi ser resultater?» Deretter ble politikere bedt om å summe to og to om ett (eller var det to) tema ved heltid-deltidsproblematikken de syntes gjorde størst inntrykk. Etter kort tid presenterte alle i ringen hva de hadde snakket om. To-tre setninger fra hver duo ble skrevet opp på en flippoverplakat. I sum ble det et ganske mangefasettert bilde, fritt for partipolitiske proklamasjoner.

Servering, smågodt, kaffe og småprat på tvers av duoer og sirkler supplerte det hele. Terskelen for hvilke spørsmål som kunne tas opp, var lav.

Politikerne som vanligvis får en kort orientering på sine utvalgsmøter, fikk i løpet av denne kvelden en mer inngående forståelse av at arbeidet for heltidskultur var viktig for tjenesteproduksjonen og ikke bare en del av personalforvaltningen.

## **Prekesjappe som involveringsverktøy i utviklingsprosesser**

Prekesjappene brukes dels som et verktøy for å utfordre motstand mot endring hos de som må endre egen praksis (lokale ledere, ansatte, tillitsvalgte og HR-personell), og dels som et verktøy for å forsterke utviklingsprosjektets forankring i organisasjonen. Den organisatoriske forankringen styrkes både ved at politikere, tillitsvalgte og ledere får mer kunnskap om hva de har vært med å beslutte, ved at validiteten i beslutningene forbedres, og ved at de ansvarlige får økte forventninger til mulige gevinster og samtidig økt forståelse for utfordringene som skal håndteres på veien, og økt forpliktelse til at prosjektet skal lykkes.

Ut fra andre kommuners erfaringer med denne typen utvidet partssamarbeid (lokalt trepartssamarbeid) kan man forvente at den økte involveringen på alle plan i organisasjonen og på tvers av partsroller øker mulighetene for å få et godt resultat. (Buvik mfl. 2018; Moland 2017)

Involvering av politikere i organisatorisk utviklingsarbeid kan føre til uheldig rollesammenblanding. Men gjort på riktig måte, der politikere kjenner sine begrensninger, er deres engasjement en styrke, kanskje særlig i utviklingsprosjekter der intern motstand ofte fører til at prosjektene bare renner ut i sanden. Med prekesjappene forsterkes den politiske, økonomiske og organisatoriske forankringen gjennom å løfte fram de seks spørsmålene som inngår i prosjektets suksess- og risikoanalyse. Disse er beskrevet i rapportens innledningskapittel og drøftes i detalj i siste kapittel.



## 4 Hvordan er omfanget av deltidsarbeid?

---

I dette kapitlet presenteres nasjonale og lokale tall på hvor mange heltidsansatte og deltidsansatte det er i kommunene, og hvordan dette har utviklet seg fra 2002 til 2018. Disse tallene gir et godt grunnlag for å forstå hvor kommunene står, og hvor langt de har igjen før de nærmer seg det som kan kalles en heltidskultur. Vi kommenterer også hvorfor lokale tall ofte avviker fra nasjonale tall.

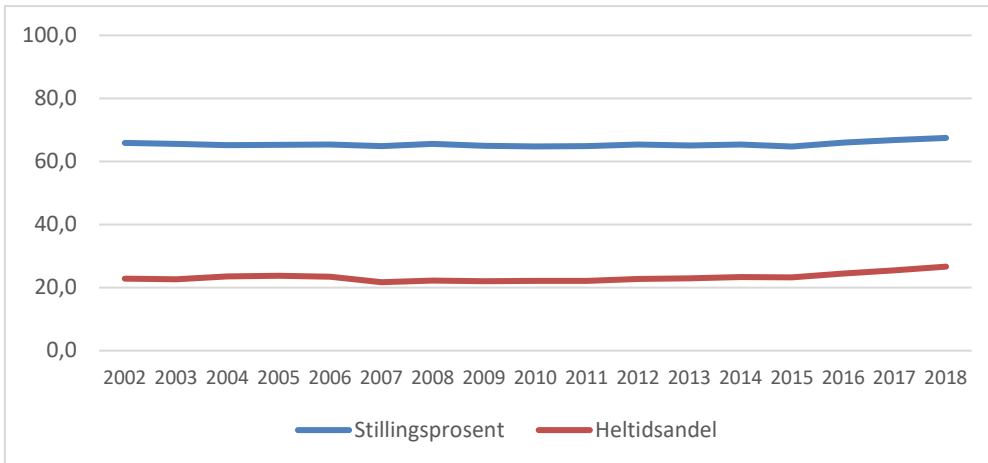
### Heltid og deltid nasjonalt og lokalt

Heltidsarbeid som det normale, særlig innenfor helse- og omsorgssektoren, har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen, partene i arbeidslivet og mange norske kommuner. På tross av mange forsøk og gode resultater på enkeltstående tjenestesteder har helse- og omsorgssektoren i sin helhet ikke kommet nærmere målet om heltidskultur (Moland 2015; Ingstad 2016). Fra 2002 til 2016 lå andelen heltidsansatte i helse- og omsorgssektoren per kommune stabilt på ca. 23–24 prosent. De siste to årene har heltidsandelen i denne sektoren passert 26 prosent (figur 4.1).

Flekkefjord, Aremark og Hægebostad ligger en del under gjennomsnittet, mens Kvinesdal og Sirdal ligger omtrent på gjennomsnittet. Fredrikstad, Drammen og Oslo ligger over (figur 4.3). Flekkefjord og Aremark har tidligere drevet disse tjenestene med under 8 prosent heltidsansatte. Fra 2010 har de fire Lister-kommunene, Aremark og Fredrikstad hatt en markert økning i heltidsandelen. I Drammen og Oslo har utviklingen gått i motsatt retning (figur 4.3). Berlevåg, som er Norges fremste heltidskommune, har klart å fortsette utviklingen mot flere hele stillinger. Tallet bak navnet på hver kommune i figur 4.3 og figur 4.4 viser til kommunens plassering når de rangeres fra høyest til lavest heltidsandel og stillingsstørrelse.

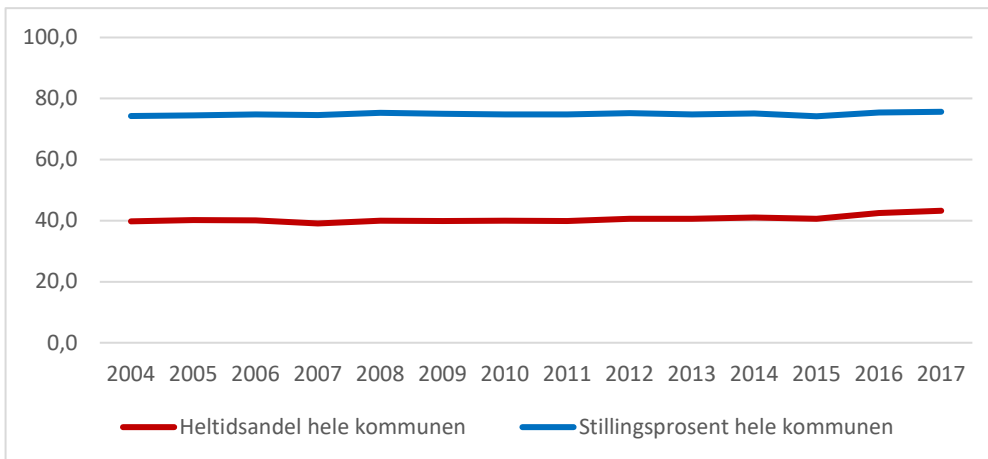
Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i helse- og omsorgssektoren nasjonalt er ifølge PAI-registeret på 67 prosent. Det er knapt 2 prosentpoeng høyere enn for 16 år siden (figur 4.1). Flekkefjord, Kvinesdal og Fredrikstad har de senere årene hatt en positiv utvikling og ligger nå over landsgjennomsnittet. Aremark, Hægebostad og Sirdal ligger betydelig under landsgjennomsnittet (figur 4.4). Drammen går tilbake også på denne statistikken og viser at stillingsstørrelser og heltidsandeler følges ad. Oslo, som har færre heltidsstillinger enn tidligere, har opprettholdt gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Det indikerer at deltidsstillingene er blitt litt større.

Figur 4.1 Utviklingen av heltidsandeler og stillingsstørrelse i norske kommuners pleie- og omsorgstjenester fra 2002 til 2018.



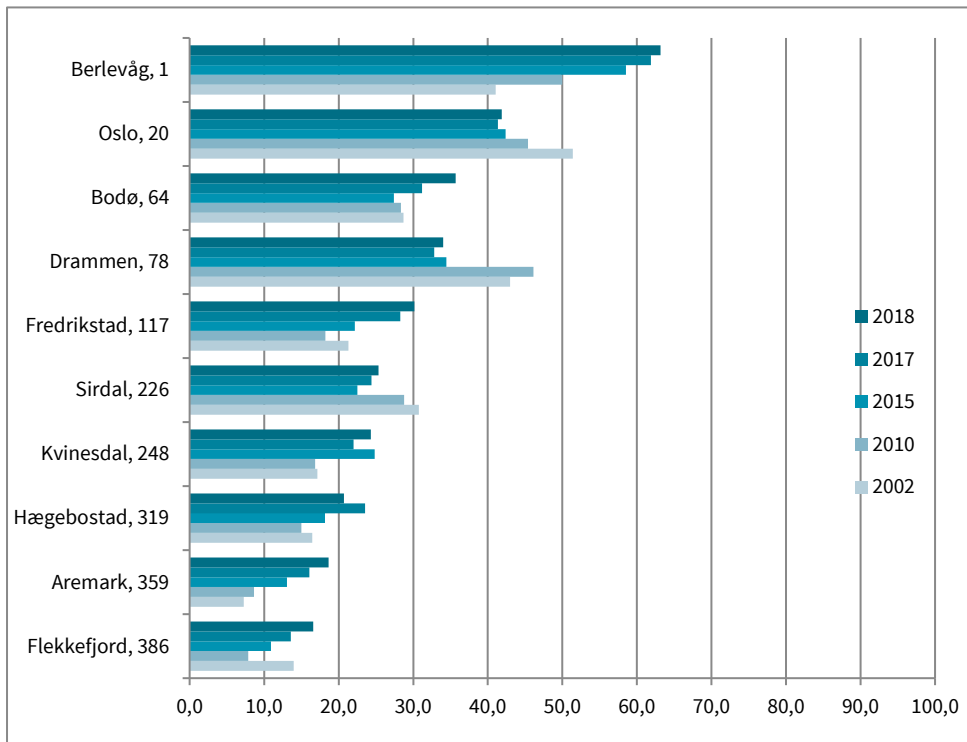
Kilde: PAI-registeret

Figur 4.2 Utviklingen av heltidsandeler og stillingsstørrelse i norske kommuners samlede tjenestevirksomhet fra 2004 til 2017.

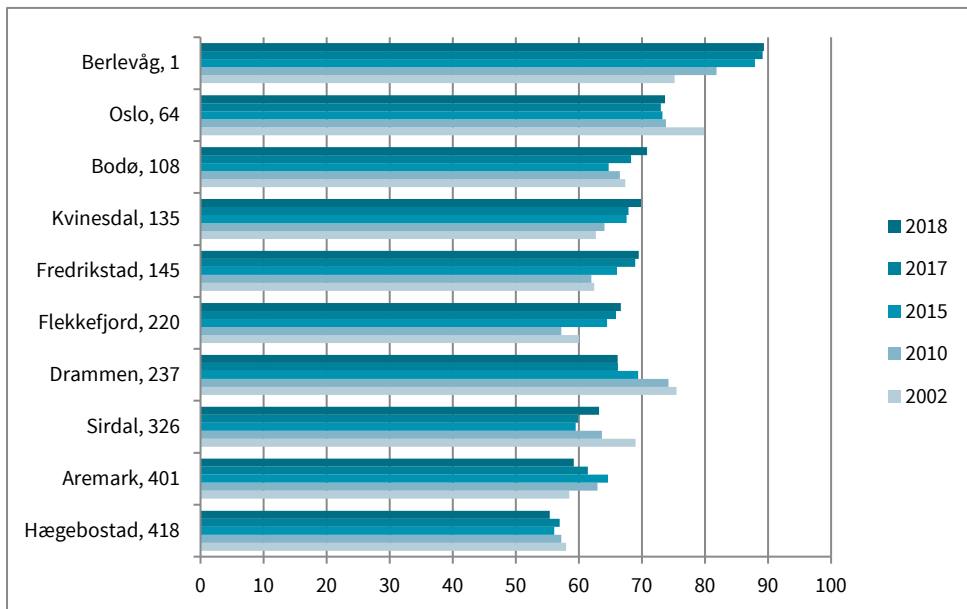


Kilde: PAI-registeret

Figur 4.3 Andel heltidsansatte i pleie- og omsorgssektoren i et utvalg kommuner, 2002-2018. Kilde KS/PAI.



Figur 4.4 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse i pleie- og omsorgssektoren i et utvalg kommuner, 2002-2018. Kilde KS/PAI.

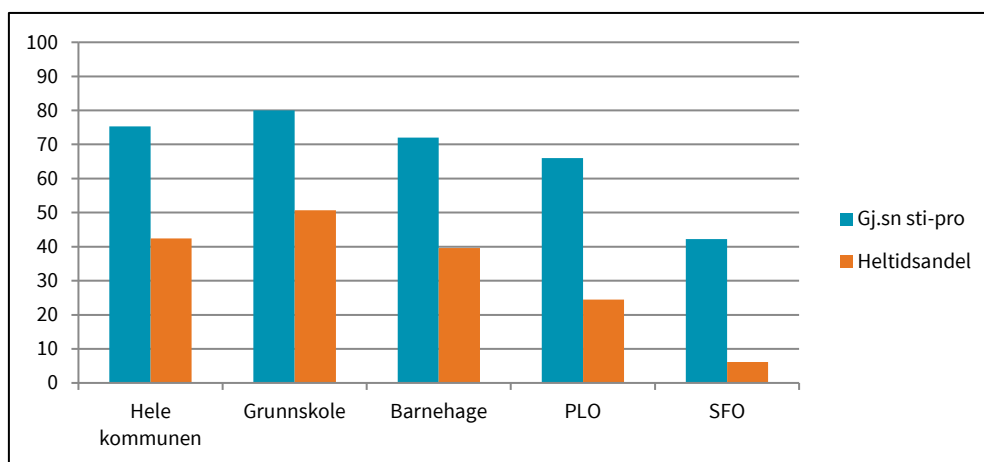


Det er ikke bare helse og omsorg som har et stort omfang av deltid, også skole, barnehage, SFO/AKS<sup>28</sup>, kultur, renhold og til dels merkantilt har et stort omfang av deltid. Selv om en del kommuner har gjennomført tiltak for å øke stillingsstørrelsen, har verken omfang eller oppmerksomhet vært så stort i andre sektorer som i helse- og omsorgssektoren.

Nasjonalt finnes det kommuner som har etablert heltidskultur i barnehagene (f.eks. Bømlo, Berlevåg og Skedsmo) eller i grunnskolen (f.eks. Vadsø, Berlevåg og Hornindal) eller i SFO (f.eks. Tinn, Stranda og Alstadhaug). Men det er ingen kommuner som har heltidskultur<sup>29</sup> i alle tjenesteområder eller i helse og omsorg.<sup>30</sup>

I Bråthen og Moland (2019) finnes en mer detaljert gjennomgang av heltidsandeler og stillingsstørrelser i de ulike sektorene.

Figur 4.5 Heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2017. Tall for hele kommunen, grunnskolen, barneskolen, pleie og omsorg og SFO. Kilde: PAI.



## Utvalgskommunenes tall 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 bearbejdede PAI-tall ikke har med ledere (som vanligvis jobber heltid). Det kan også skyldes utvalgsforskjeller i statistikken. Pleie og omsorg<sup>31</sup> i Fafos bearbejdede PAI-tall består av ansatte i institusjonstjenester (sykehjem), hjemmebaserte tjenester og tjenester til funksjonshemmede / psykisk utviklingshemmede. 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>32</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 for eksempel har 80 prosent stilling i én kommune og 40 prosent stilling i en annen kommune eller i en helt annen virksomhet, vil

<sup>28</sup> SFO står for skolefritidsordning. I Oslo kalles samme tjenestetilbudet for aktivitetsskolen, forkortet til AKS.

<sup>29</sup> Begrepet «heltidskultur» gjennomgås i kapittel 8.

<sup>30</sup> Dette er basert på studier av PAI-tall fra 2002 til 2017. Her inngår samtlige kommuner.

<sup>31</sup> PLO er forkortelse for pleie og omsorg.

<sup>32</sup> Dette gjelder ikke for tabell 1.2, som kun dekker pilotene.

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 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>35</sup>. Dersom en kommune i egen statistikk opererer med *eiet* stilling i stedet for *avtalt* stilling, vil det også kunne øke forskjellene til 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 som er fornøyde 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>34</sup> Se for øvrig B-rundskriv 200-2018.<sup>35</sup>

## Nattevakter

I PAI-tallene er nattevaktene inkludert. Slik vil det også være i kommunenes statistikk når et helt tjenesteområde / en etat ses under ett. I en evaluering av heltids-satsingen til Bodø kommune (Moland & Schanche 2019) var nattevaktene inkludert i beregningsgrunnlaget hos noen pilotenheter, men ikke hos alle, for eksempel ikke i hjemmebaserte tjenester som hadde en egen nattpatrulje som dekket flere turnusområder (distrikter). Det samme 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 høyere. Unntakene er på tjenestesteder hvor dagvaksansatte jobber i små stillinger. Der vil nattevaktene kunne trekke gjennomsnittet opp.<sup>36</sup>

---

<sup>35</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 for eksempel 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 i en årrekke, men samtidig ha avtale om en annen stillingsstørrelse.

<sup>34</sup> Ekstravakter og overtidarbeid fører til at mange deltidsansatte i realiteten jobber mye mer enn stillingsstørrelsen tilsier. En undersøkelse blant helsefagarbeidere viste at de deltidsansatte i gjennomsnitt jobbet ca. ett ukeverk ekstra i måneden (Moland & Gautun 2002).

<sup>35</sup> <http://www.ks.no/contentassets/7f5547e63fe14714beb16c8a8d7ed49b/datainnsamling-pai-2018/15-01573-3-b-rundskriv-200-2018---rettledning-og-koder.pdf>

<sup>36</sup> Et eksempel på det er beskrevet i Moland og Schanche 2019.

## 5 Hvorfor jobber ansatte deltid?

---

Dette kapitlet har to hovedspørsmål:

- Hvor mange jobber heltid eller deltid, og hvor mange ønsker å beholde eller endre den stillingsstørrelsen de har? Og hvordan fordeler disse seg etter kjønn, utdanning, kommune, tjenesteområde osv.?
- Hvorfor jobber deltidsansatte deltid? Hvem er de, hvor jobber de, og i hvilken grad er deltidsstillingen selvvalgt?

### Ønsket og uønsket heltid og deltid

I snart 20 år har det vært gjort undersøkelser der ansatte har fått følgende spørsmål:

**Kryss av på det utsagnet som passer best til din arbeidssituasjon:**

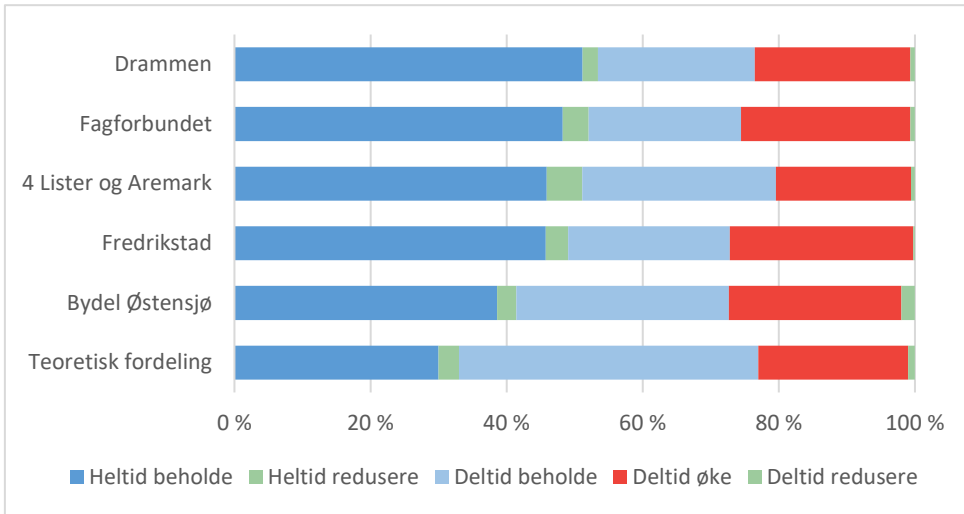
- 1 Jeg har *hel stilling* og ønsker å *beholde den uendret*.
- 2 Jeg har *hel stilling* og ønsker å *redusere den om mulig*.
- 3 Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *beholde den stillingsprosenten jeg har*.
- 4 Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *øke stillingen om mulig*.
- 5 Jeg har *deltidsstilling* og ønsker å *redusere stillingen om mulig*.

Som beskrevet i metodekapitlet har spørreskjemaet gått i ulike stier, slik at respondentene har fått oppfølgingsspørsmål tilpasset hva de har svart på dette spørsmålet. Andel som jobber heltid og vil beholde eller redusere heltidsstillingen, og andelen deltidsansatte som vil beholde, øke eller redusere stillingen, varierer stort mellom yrkesgrupper, kjønn osv.

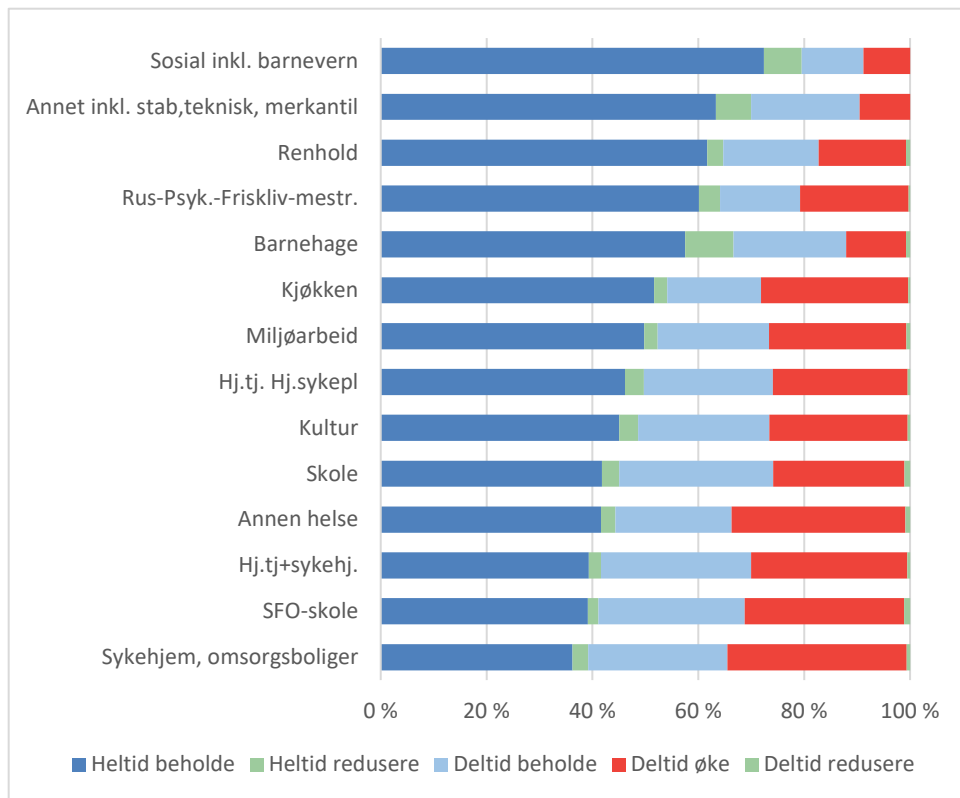
Sammenlikner vi svarfordelingen i denne undersøkelsen med registerdata, er heltidsansatte som vil beholde stillingen, overrepresentert. Likeledes ser det ut til at deltidsansatte som ønsker å beholde deltidsstillingen, er underrepresentert. Dette er beskrevet i metodekapitlet. Når vi likevel presenterer disse figurene, er det fordi de viser at kommunene har fem grupper ansatte som skal ivaretas, og som utfordres til å være med på ulike heltidsfremmende tiltak. Her er blant annet også en gruppe som ønsker å redusere den stillingen de har.

Utvalget fra Drammen har flest heltidsansatte. Heltidsandelen i utvalget er betydelig høyere enn den reelle heltidsandelen i Drammen. Dette gjelder for alle de åtte kommunene. Dette ser vi når vi sammenlikner utvalgstillene med PAI-tallene som bli gjennomgått i kapittel 4. Ifølge PAI skulle heltidsandelen ligget på mellom 25 og 40 prosent.

Figur 5.1 Andel heltids- og deltidsansatte som ønsker å beholde, redusere eller øke stillingen i åtte kommuner, blant Fagforbundets medlemmer og i et teoretisk utvalg.



Figur 5.2 Andel heltids- og deltidsansatte som ønsker å beholde, redusere eller øke stillingen etter hvilken sektor de jobber i. Prosent. N=10094 ansatte fra åtte kommuner og et nasjonalt utvalg av Fagforbundets medlemmer.



Fredrikstad og Bydel Østensjø har flest respondenter i kategorien ufrivillig deltid (figur 5.1). Omfanget av uønsket deltid er minst blant kontoransatte<sup>37</sup>, barnehageansatte og ansatte i sosialtjenester/barnevern<sup>38</sup>. Størst omfang av uønsket deltid er det i sykehjem, SFO og gruppen «annen helse»<sup>39</sup>.

Nederste linje i figur 5.1 representerer en beregnet fordeling for hele kommune-Norge. Basert på tall fra PAI-registeret beregner vi heltidsandelen til å ligge på 30 prosent. Det er 4 prosentpoeng høyere enn det faktiske tallet for kommunenes pleie- og omsorgssektor, og 10 prosent lavere enn for hele kommunesektoren, inkludert alle tjenestoområder og administrasjonen.

### Lav utdanning, lav stillingsstørrelse og mer ufrivillig deltid

16 prosent av ansatte med høyskoleutdanning oppgir at de ønsker større stilling. Blant faglærte og ufaglærte oppgir 30 prosent det samme. Høyskoleutdannede har en stillingsstørrelse på 87 prosent, ansatte med fagbrev eller liknende har 80 prosent, mens ufaglærte har en stillingsstørrelse på 74 prosent. Siden heltidsandelen i utvalget er for høy, vil alle tall som oppgir gjennomsnittlig stillingsstørrelse basert på alle i utvalget, bli for høye. Selv om tallene er for høye, er den innbyrdes forskjellen mellom utdanningsgruppene i samsvar med det andre undersøkelser har vist (Nicolaisen & Bråthen 2012, Nergaard 2010).

### Stillingsstørrelse blant deltidsansatte

Noen deltidsansatte jobber i stillingsstørrelser som er tett opp under 100 prosent. 453 respondenter har oppgitt at de har en stilling på 20 prosent eller mindre. 178 har en stilling på 10 prosent eller mindre. Deltidsansatte som ønsker større stilling, har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 61 prosent (tabell 5.1). Deltidsansatte som ønsker å beholde stillingsstørrelsen sin, har i gjennomsnitt en stilling på 67 prosent (ekstravakter kommer i tillegg). Ansatte som oppgir at de jobber deltid fordi arbeidsgiveren ikke har tilbudt større stilling, jobber i gjennomsnitt i 57 prosent stilling.

Tabell 5.1 Gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant ansatte som har oppgitt at de jobber heltid/beholde, deltid/beholde, deltid/øke eller heltid-deltid/reducere. N=9974 ansatte fra åtte kommuner og et nasjonalt utvalg av Fagforbundets medlemmer.

	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse	Antall
Heltid beholde	98,8	4802
Deltid beholde	66,7	2311
Deltid øke	61,2	2420
Hel/del redusere	92,4	441
Total	82,0	9974

<sup>37</sup> Ansatte som jobber i staber, økonomi, HR, plan og bygning o.l.

<sup>38</sup> Dette er en gruppe ansatte som stort sett kun er i det store fagforbundsutvalget.

<sup>39</sup> «Annen helse» er en gruppe ansatte som kun er med i det store fagforbundsutvalget. Den består av ansatte innen rehabilitering, saksbehandling og ...



## Ønsket deltid

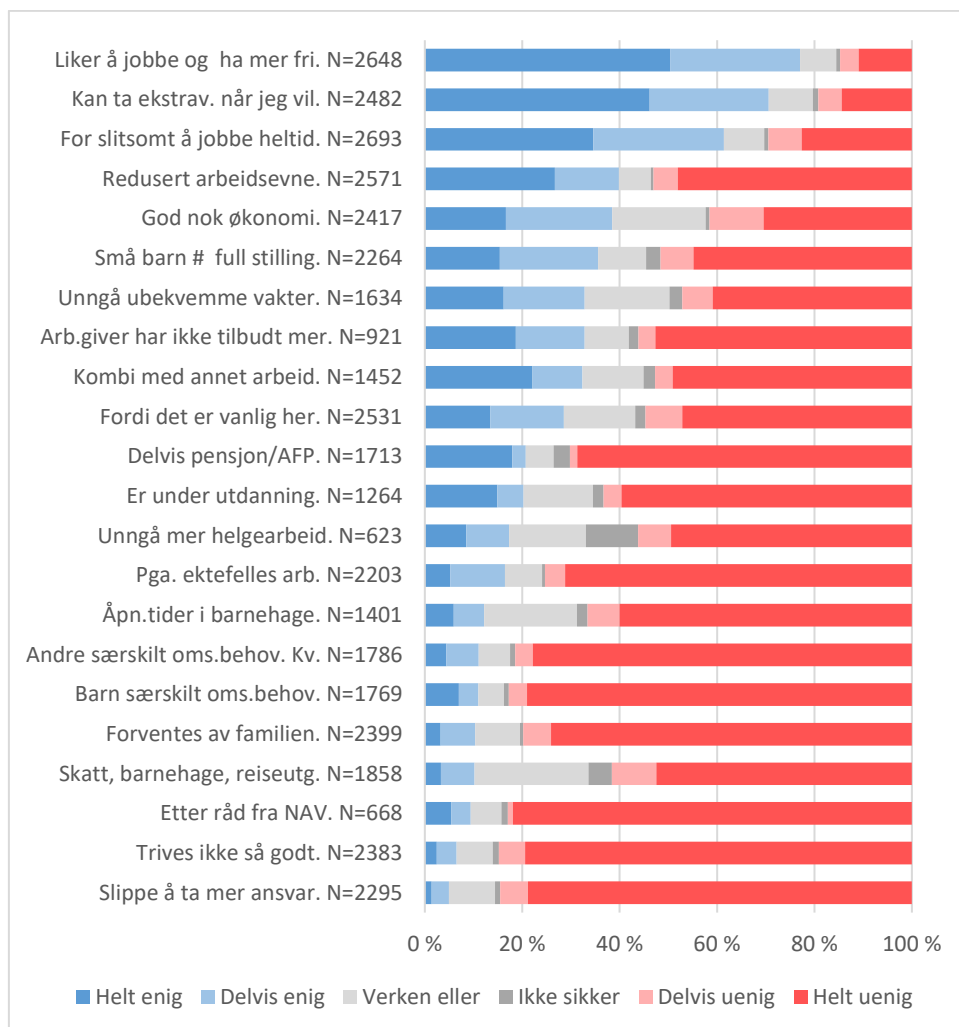
Den største utfordringen kommuner som ønsker å utvikle en heltidskultur, står overfor, er ledere og ansatte som ønsker å bevare deltidskulturen. Uten å gå inn i dette vil man heller ikke lykkes med tiltak for å redusere omfanget av ufrivillig deltid. I dette ligger det også at retten til deltid kommer i konflikt med målet om heltidskultur.<sup>40</sup> Her ligger kjernen i prosjektet «En ny vei mot heltidskultur». Og i dette prosjektet starter det praktiske arbeidet med å forsøke å forstå deltidskulturen (samtidig som man diskuterer begrunnelsene for å utvikle heltidskultur). Under har vi listet opp ulike begrunnelser deltidsansatte oppgir for at de har den stillingsstørrelsen de har. Disse er også gjengitt i figur 5.3. Bak hvert utsagn står gjennomsnittlig stillingsprosent oppført. I vedlegget er det gjengitt en tilsvarende figur som viser at det er ganske store kjønnsforskjeller på noen begrunnelser.

Her følger utsagnene som respondentene har tatt stilling til:

- 1 Jeg liker både å jobbe, og å ha noe mer fri, enn det jeg får med heltidsstilling. Sti-pro = 67.
- 2 Jeg liker å ha fast deltidsstilling, og å kunne ta ekstra vakter når det passer. Sti-pro = 63.
- 3 Jeg jobber deltid fordi det er for slitsomt å jobbe i full stilling. Sti-pro = 66.
- 4 Jeg (familien) har god økonomi, så jeg trenger ikke å jobbe full stilling. Sti-pro = 68.
- 5 Omsorgen for små barn ikke lar seg kombinere med full stilling. Sti-pro = 66.
- 6 Jobber deltid fordi jeg har dårlig helse/reduisert arbeidsevne Sti-pro = 56.
- 7 Arbeidsgiver har ikke tilbudt meg større stilling/heltid. Sti-pro = 57.
- 8 Jeg har annet arbeid og deltid i kommunen passer å supplere med denne. Sti-pro = 58.
- 9 Full stilling vil føre til flere ubekvemme vakter. Sti-pro = 67.
- 10 Jeg jobber deltid samtidig som jeg har delvis pensjon/AFP. Sti-pro = 57.
- 11 Jeg jobber deltid som følge av min ektefelles arbeidssituasjon. Sti-pro = 67.
- 12 Jeg jobber deltid fordi det er vanlig på dette tjenestestedet. Sti-pro = 64.
- 13 Jobber jeg mer øker skatt, barnehagesatser, reiseutgifter etc. Sti-pro = 69.
- 14 Jeg er under utdanning og da er deltidsarbeid en god løsning for meg. Sti-pro = 37.
- 15 Åpningstider i barnehage/skole gjør det vanskelig å jobbe heltid med min arbeidstid. Sti-pro = 64.
- 16 Jeg jobber deltid etter råd fra NAV Sti-pro = 54.
- 17 Jeg jobber deltid fordi det forventes av familien. Sti-pro = 66.
- 18 Jeg har ansvar for barn med særskilt omsorgsbehov som vanskelig lar seg kombinere med full stilling. Sti-pro = 62.
- 19 Jeg trives ikke så godt i arbeidet, så da er deltid en god løsning. Sti-pro = 62.
- 20 Jeg har mange venner og naboer som jobber deltid, så da faller det naturlig for meg også å gjøre det. Sti-pro = 65.
- 21 Jobber deltid for å slippe å måtte ta mer ansvar. Sti-pro = 59.
- 22 Det gir status å ikke måtte jobbe heltid. Sti-pro = 59.

<sup>40</sup> Deltidskulturen har vært en del av pleie- og omsorgstjenestene i generasjoner. Deltid har vært oppfattet som en rasjonell måte å utnytte personalressursene på. Forsøk på å forlate deltidskulturen har til nå ikke lyktes i stor skala. Hovedbegrunnelsen for dette er at et flertall av ledere og ansatte i kommunene som har forsøkt, ikke har ønsket en slik endring (Moland 1994, Amble 2014).

Figur 5.3 Ulike grunner til deltidsarbeid. Prosent. N= ansatte fra åtte kommuner og et nasjonalt utvalg av Fagforbundets medlemmer..



### Deltid er attraktivt for noen

Hvem er de som bare vil jobbe litt? (Og hva er «litt»?) 77 prosent av de deltidsansatte oppgir at de jobber deltid fordi de liker å jobbe, men samtidig vil ha mer fritid enn det de får i en full stilling. Denne gruppen utgjør 20 prosent av alle som har svart på undersøkelsen. De har i gjennomsnitt en stillingsstørrelse på 67 prosent. Siden kvinnene er i stort flertall i undersøkelsen, er det rimeligvis flest kvinner som har oppgitt at det er «fint med deltid». Helt eksakt har 1898 av 2440 deltidsansatte kvinner svart dette. 355 av de deltidsansatte kvinnene, det tilsvarer 4,5 prosent, var uenige.<sup>41</sup> Selv om langt færre menn svarer det samme, fordi de er så få, framstår begrunnelsen som nesten like viktig. 68 prosent av mennene som har svart på spørsmålet, er enige i at de jobber deltid fordi det er fint å kombinere med mer fritid.

Etter presseoppslag og utsagn i debatten om «caffè latte-drikkende» sykepleiere, gjerne unge som også bruker tid på «trening og annen velvære», er det kanskje litt

<sup>41</sup> Oversikt over kjønnsforskjellene er gjengitt i vedleggsfigur 1.

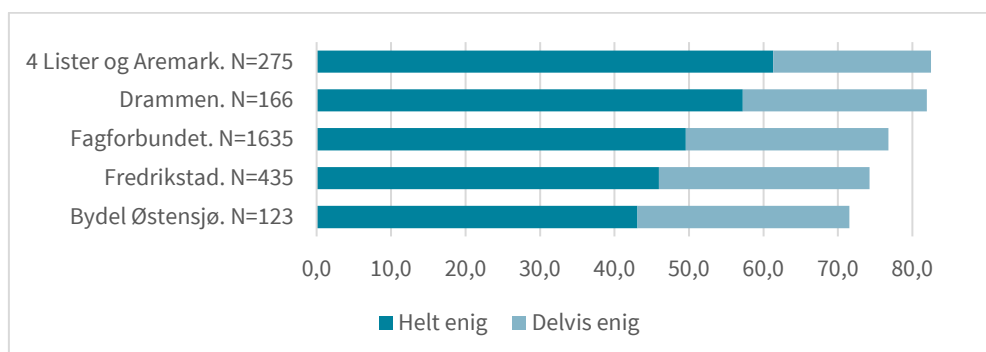
overraskende at arbeidstakere over 54 år (27,5 prosent av alle, inkludert heltidsansatte), gjerne med grunnskoleutdanning (23 prosent), relativt ofte har svart at de jobber deltid etter eget ønske og fordi de ønsker mer fritid. Blant høyskoleutdannede og arbeidstakere under 30 år oppgir bare 15 prosent det samme (Svalund 2011).

26 prosent av de ansatte i Lister og Aremark har begrunnet deltidvalget på samme måte. Blant Fagforbundets medlemmer (landsdekkende) oppgir 18,5 prosent det samme. Blant tjenestestedene skiller sykehjem og hjemmebaserte tjenester seg ut med en høy andel i denne kategorien (26 prosent), mens ansatte i sosialtjenester/barnevern og renhold har de laveste tallene (ca. 10 prosent).

Så selv om deltid ikke er attraktivt for alle, så er det svært attraktivt for noen. De deltidsansatte vet at de kan «shoppe» ekstravakter når det passer dem. Ved at arbeidsgiver legger til rette for den «shoppingen» av ekstravakter, kan de ansatte ha romslig med fritid som de styrer selv, en fast grunninntekt og biinntekter etter eget ønske. Denne shoppingen er et opplegg der arbeidsgiver har lite styring med hvem som tar ekstravaktene. Framveksten av ressursenheter (og vikarpooler) er blant annet et virkemiddel for å komme den arbeidstakerstyrte shoppingen til livs. God bruk av ressursenheter er også en anledning for arbeidsgiver til å øke sin kompetanse på ressursstyring og langtidsplanlegging av arbeidskraftbehovet, altså færre vakante stillinger, færre innleide vikarer og flere faste, kvalifiserte og kjente medarbeidere (Moland 2015, Moland & Schanche 2019).

Det er for øvrig stort sammenfall mellom de som har svart at de synes kombinasjonen av en fast deltidsstilling og muligheten til å ta ekstravakter når man har lyst, og de som har oppgitt at de liker å ha litt mer fritid enn det det er rom for i en hel stilling.

Figur 5.4 Jeg liker å jobbe deltid og ha mer fri. Prosent. N=2648 ansatte i åtte kommuner og i et nasjonalt utvalg av Fagforbundets medlemmer.



De følgende sitatene er hentet fra fritekstsvaret i den samme <sup>42</sup>spørreundersøkelsen:

«[...] det er utrolig slitsomt med full stilling. Jeg vil heller ta noen vakter når det passer meg enn å ha høyere stilling.»

«Jeg synes 80 prosent er perfekt, da jeg kan jobbe ekstra når jeg selv har lyst. Samt ha fri når jeg føler for det.»

«Stillingsstørrelsen passer mitt arbeidsbehov praktisk og økonomisk»

<sup>42</sup> I bydel Østensjø har ca. 40 prosent av de deltidsansatte oppgitt at de har flere stillinger.

### **Kombinere flere jobber**

I starten av spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om de hadde flere ansettelsesforhold. Svarmulighetene var «1) Nei, jeg har ikke flere stillinger enn den ene jeg har i kommunen», «2) Ja, jeg har flere stillinger» og «3) Ikke sikker». 16 prosent har oppgitt at de har flere stillinger. Dette kan være ansatte som kombinerer to stillinger innenfor samme yrke. Men det kan også være ansatte som har en annen stilling utenfor kommunen. Den kommunale stillingen er noen ganger hovedstilling, andre ganger bistilling, slik det kommer fram i de neste sitatene fra fritekstsvarene:

«Jeg kombinerer min halve stilling som lærer i kommunen med bl.a. konsulentoppdrag, så jeg arbeider i realiteten minst 100 prosent.»

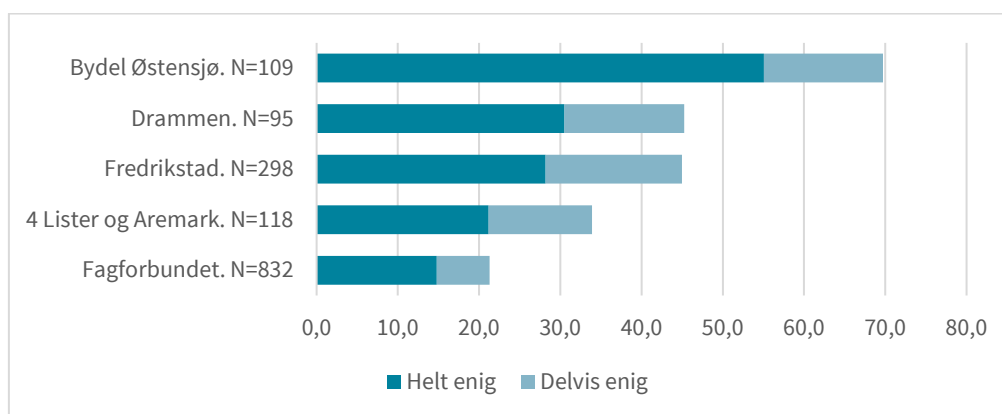
«Jeg har en hovedjobb på 75 prosent kombinert med denne deltidsstillingen i bydelen.»

«Jeg er bonde i tillegg til denne stillingen i kommunen»

«Jeg jobber full stilling i statlig virksomhet ved siden av»

Figur 5.3 viser hvordan ansatte har svart på spørsmålet om de jobber deltid fordi de kombinerer deltidsstillingen med en annen stilling. 29 prosent av kvinnelige deltidsansatte har oppgitt at de jobber deltid i kommunen fordi de har andre stillinger. Blant menn sier 60 prosent det samme. Figur 5.5 viser andelen med flere stillinger etter kommunegruppe. Her skiller Bydel Østensjø seg spesielt ut. Her oppgir så mange som 70 prosent av de deltidsansatte at de synes deltidsarbeid i bydelen er fint å kombinere med annet arbeid. Med så mange deltidsansatte som har andre arbeidsforhold å ta hensyn til kan bydelen få en ekstra utfordring når disse skal ha større stillinger.

Figur 5.5 Deltidsstillingen er fin å kombinere med annet arbeid. Prosent. N=1452 ansatte i åtte kommuner og i et nasjonalt utvalg av Fagforbundets medlemmer.



### **Utdanning**

Blant deltidsansatte som er under utdanning, oppgir noen at de er i ferd med å ta fagbrev. Men ut fra fritekstsvarene kan det virke som de fleste er i gang med høyere utdanning.

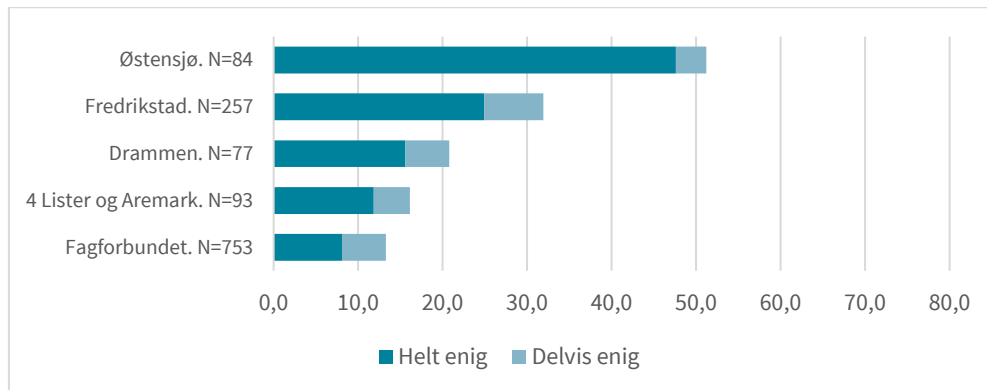
«Jeg studerer på høgskole deltid for å bli vernepleier, så jeg har ikke mulighet til å gå i en 100% stilling, da det vil kræsje og gå utover mine skolepresentasjoner karaktermessig o.l.»

«Jeg studerer psykologi og har ikke mulighet til en fast stilling.»

«Jeg samler timer til å ta fagbrev som helsefagarbeider og har bare en fast hestilling. Har derfor en liten stilling i privat arbeidsmarked og fyller opp resten med ekstravakter.»

Også når det gjelder utdanning, skiller Bydel Østensjø seg ut ved at så mange som halvparten begrunner deltidsarbeidet sitt med at de er under utdanning. Dette kan være gunstig fordi en del av disse vil slutte etter endt utdanning (og frigjøre stillingskapasitet), mens andre kan ta hele stillinger når de er ferdig utdannet.

Figur 5.6 Jeg er under utdanning. Prosent. N=1264 ansatte i åtte kommuner og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer.



### **Deltid og økonomi**

Spørsmålet om deltid og økonomi er ganske sammensatt. For ansatte i ufrivillig deltid er deltidsstillingen ofte for lite å leve av. Både arbeidstid, fritid og lønn er lite forutsigbare. Mange må «jage» ekstravakter og sliter med å få lån til bolig. Dette problemet er ganske godt kjent (Moland 1994; Moland & Schanche 2019; Amble 2008c). For disse og for mange heltidsansatte er lønn et viktig spørsmål. Blant ansatte som jobber i ønsket deltidsstilling, ser gjerne situasjonen en annen. Allerede i 2000 kom det fram at økt lønn ikke var noe viktig incitament for å få deltidsansatte til å jobbe mer eller til å få heltidsansatte som ønsket å redusere stillingen, til å forbli (Moland & Egge 2000).

Arbeidstakere som jobber frivillig deltid, har enten så god økonomi at de ikke trenger å jobbe heltid for å opprettholde en ønsket levestandard, eller de har gjort et bevisst livsstilsvalg der de reduserer levestandard i bytte mot mer fritid. For den siste gruppen vil fritiden brukes sammen med barn eller barnebarn eller til å ta vare på egen helse. De sterkeste vitnesbyrdene om dette kommer i samband med prioriteringer av familien. Av mer nøytrale utsagn om prioriteringen av å ha mer tid fri til egen disposisjon er disse ganske typiske:

«Jeg klarer meg fint på det jeg tjener, derfor ikke behov for høyere stilling.»

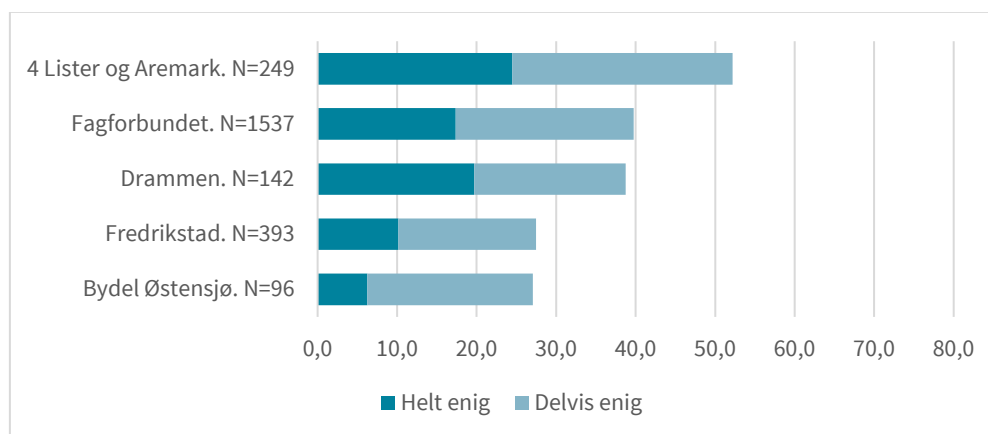
«Trenger ikke fulltidslønn og prioriterer mindre forbruk selv som eneforsørger.»

«Jeg prioriterer fritid høyere enn penger.»

«Klarer meg fint på det jeg tjener, derfor har jeg ikke behov for høyere stilling.»

I figur 5.3 kan man se at litt over 30 prosent av mannlige deltidsansatte er enige i at økonomien er så god at heltidsstilling ikke er nødvendig. Nesten 40 prosent av de kvinnelige deltidsansatte oppgir det samme. Figur 5.7 viser at disse holdningene er sterkest representert i de fire Lister-kommunene og Aremark. Nok en gang skiller Bydel Østensjø seg ut, denne gangen sammen med Fredrikstad. Her er opplevelsen av å ha god økonomi klart mindre enn i småkommunene og landet for øvrig. Dette borger for litt mindre motstand mot heltidskultur for disse to.

Figur 5.7 Jeg (familien) har god økonomi og trenger ikke full stilling. Prosent. N=2417 ansatte i åtte kommuner og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer.



### For slitsomt å jobbe heltid

Spørsmålene om hvor det er mest slitsomt å jobbe, om heltidsansatte sliter mer enn deltidsansatte, om bestemte turnuser er tyngre enn andre, om kvinner er mer slitne enn menn osv., tas opp i kapittel 6 om deltid og arbeidsmiljø. Her går vi kort gjennom hva deltidsansatte har svart på påstanden «Det er for slitsomt å jobbe full stilling».

Et utvalg av flere hundre frittekstsvar viser at svært mange oppgir at arbeidsbelastningen i yrket deres er svært krevende, særlig i kombinasjon med en dårlig turnus og mange ekstravakter i helgene. I tillegg har vi fått mange beskrivelser av hvor fint det er å kunne jobbe deltid når helsa skranter.

«Jeg kom fra privat næringsliv der jeg hadde jobbet mer enn 100 prosent i flere år. Jeg søkte stillingen i kommunen FORDI den var 50 prosent. Jeg har nå kapasitet til å jobbe 60 prosent. men foreløpig har jeg 50 prosent.»

«Jeg vil rett og slett ikke ha høyere stillingsprosent, da det er altfor mye å gjøre for de ansatte. Jeg har mer enn nok med min 80 prosentstilling»

«Jeg har uføretrygd på 50 prosent»

«Arbeidsbelastningen i hjemmetjenesten er alt for stor. Behovet for pleie og omsorg er ofte mye større enn det tjenesten kan bistå med.»

«Det er tungt å jobbe kveld-dag-kveld-dag. Da blir man helt utslitt hvis man har full stilling.»

«Det er krevende å jobbe fulltid i turnus. Spesielt med den bemanning vi per i dag har på kveld og helger. Og når man jobber kveld og skal på tidlig vakt neste dag.»

Ganske mange har tatt opp forholdet mellom stillingsstørrelse og sykefravær. Både eget og kollegers fravær antas å ville øke dersom man jobber heltid. Vi aner en moralsk holdning mellom linjene som forteller at ved at jeg går ned i stilling (og lønn), bidrar jeg til å redusere avdelingens sykefravær:

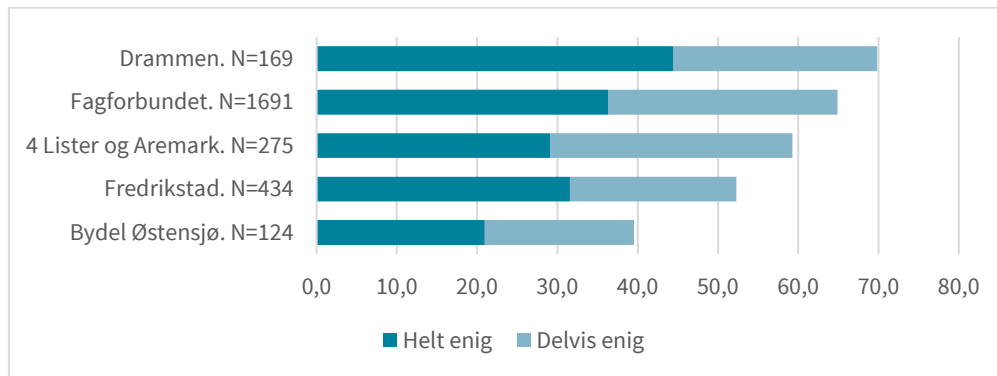
«Deltid kan gi mer overskudd og mindre sykefravær. Noe som igjen gir innsparring av lønn til vikarer.»

«Sykdom vil gi meg mer fravær fra jobb dersom jeg jobber fulltid»

«100 prosent i barnehage med få voksne ville nok ha endt med flere sykemeldinger hos ansatte.»

Ut fra svarene i spørreundersøkelsen er det mest slitsomt å jobbe heltid i Drammen og minst slitsomt å jobbe heltid i Bydel Østensjø. Dette er litt overraskende i og med at utvalgene i de to kommunene er ganske likt fordelt med hensyn til «tunge og lette» yrker. Dette utdypes i kapittel 6.

Figur 5.8 Det er for slitsomt å jobbe full stilling. Prosent. N=2793 ansatte i åtte kommuner og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer.



### **Arbeidsgiver har ikke tilbudt mer**

Blant de som er enige i utsagnet om at de jobber deltid fordi arbeidsgiver ikke har tilbudt mer, vil mange kunne inngå i gruppen som jobber ufrivillig deltid. Grunnene til at ansatte jobber ufrivillig deltid, kan ha med dårlige turnuser å gjøre og ledere som ikke utlyser større stillinger. Men det kan også skyldes at den ansatte ikke har tilstrekkelige kvalifikasjoner til å få en heltidsstilling. En tredje variant i en del små stillinger er at man ikke har ressurser til å opprette en hel stilling på et lite felt. Dette kan for eksempel være på personalkontoret, IT-avdelingen og landbruks-/arealplan-kontor. Her samarbeider de små kommunene enten ved at én kommune dekker tjenester for flere av nabokommunene, eller at én person dekker samme tjeneste i flere kommuner. Den siste løsningen vil føre til mange små stillinger.

Kommunene rundt her er små, så jeg må jobbe i flere kommuner for å fylle opp stillingen.

Jeg søker større stillinger, men det er ikke lett å få. Det er ikke så mange stillinger som helsefagarbeider som blir utlyst.

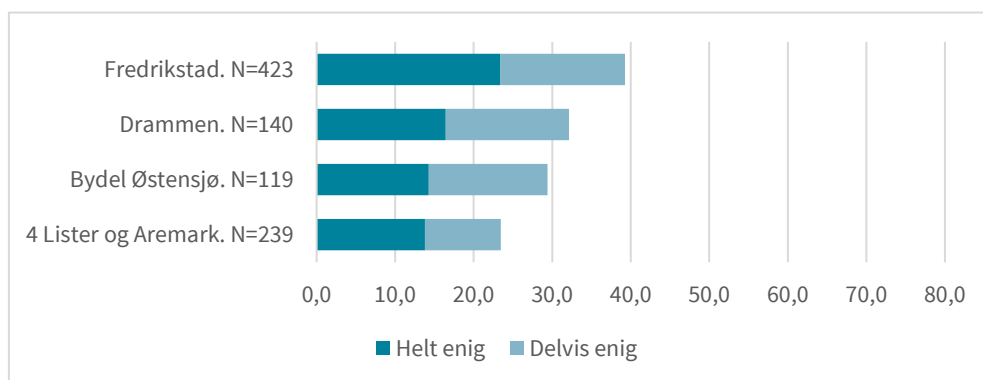
Kommunen trenger kompetanse, og det har jeg ikke.

I det neste sitatet forteller informanten at hun/han selv valgte å gå ned i stilling, samtidig som vedkommende mener det var ufrivillig. Vedkommende beskriver at egen handling ble gjort for å løse en turnusteknisk situasjon som kanskje ledelsen burde ha ryddet opp i.

Stillingen jeg fikk, var på 90 prosent. Men på grunn av rot med antall timer valgte jeg å gå ned til 83 prosent slik at jeg slapp å skylde timer.

Blant de åtte kommunene framstår Fredrikstad som den arbeidsgiveren som i størst grad tilbyr stillinger som er lavere enn det de ansatte ønsker (figur 5.9). Det er selvsagt ikke bra for en kommune som ønsker å være foregangskommune på dette feltet. Men ser man positivt på det, indikerer disse svarene at Fredrikstad har mange ansatte som vil jobbe mer når kommunen snart er moden for å sette i gang praktiske tiltak for å kunne tilby større stillinger.

Figur 5.9 Arbeidsgiver har ikke tilbudt mer. Prosent. N= 921 ansatte i åtte kommuner og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer.



### **Hensyn til små barn og ektefelle**

Knappt en tredjedel oppgir hensyn til små barn som begrunnelse for at de jobber deltid. Kvinner synes oftere enn menn at små barn i seg selv er vanskelig å kombinere med heltidsstilling (figur 5.3). Ca. 12 prosent oppgir at de har barn med særskilte behov som gjør at de jobber redusert. Dette oppgis litt oftere av menn enn kvinner. På et utsagn om hvorvidt hensynet til ektefellens arbeid spiller inn, svarer kvinnene oftest at de er enige (figur 5.3). Under kommer først tre typiske utsagn om familieverdier. Dernest følger et sitat fra en mindre gruppe der spesielle omsorgsbehov gjør det spesielt vanskelig å jobbe i full stilling.

Jeg tror det er best både for familien og meg selv at jeg jobber deltid. Det er mange omsorgsbehov og plikter å fylle, og disse skal en ha overskudd til å fylle på en god måte.

Jeg ønsker ikke at barna skal vokse opp på institusjoner (SFO, barnehage). Jeg har også en mann som jobber mye. Husmor og mamma er også en slags jobb.

Jeg ønsker mer overskudd hjemme med familien. Tar hovedansvar hjemme for innvendig husarbeid.

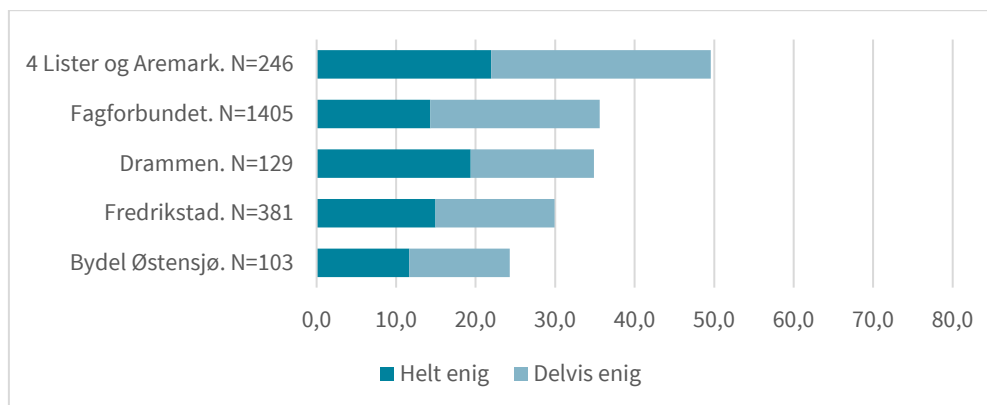
Vi har et alvorlig funksjonshemmet barn med omfattende oppfølgingsbehov. Jeg jobber 85 prosent. Det gir rom for møter og oppfølging med tjenestene en



fast dag i uken. Jeg har vært opp mot full stilling, men så har jeg måttet gå ned igjen. Dette vurderes fortløpende.

De tre øverste sitatene er mest representative for deltidsarbeidende foreldre i de fire Lister-kommunene og i Aremark. I Bydel Østensjø er det mindre vanlig at ordinært ansvar for barn gis som begrunnelse for å jobbe deltid (figur 5.10).

Figur 5.10 Omsorg for små barn ikke lar seg kombinere med full stilling. Prosent. N=2264 ansatte i åtte kommuner og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer.

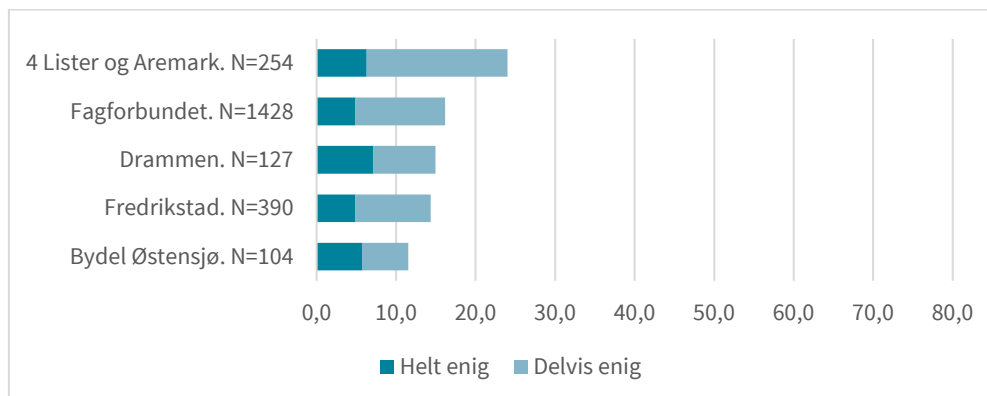


Når spørsmålet gjelder ektefellens betydning for valg av deltidsstilling, er mønsteret det samme som med barna. Når den ene ektefellen jobber mye (i tillegg til å tjene mest), velger den andre noen ganger å redusere egen arbeidstid. 14 prosent av mannlige deltidsansatte har hensynet til ektefellens arbeid som en (av flere) grunner til selv å jobbe redusert (figur 5.3). Kvinner oppgir det samme litt oftere (17 prosent). Hensynet til ektefellens arbeidstid går gjerne sammen med hensynet til barna. I det neste sitatet aner vi at når far er mye borte, er det naturlig og ekstra viktig at mor er til stede:

Ønsker å ha tid til barna siden min ektefelle er sjef og jobber mye og har en del jobbreiser.

Etter å ha sett figur 5.3–5.10 er det antakelig ikke så overraskende at ektefellen brukes sjeldnere som forklaring på egen deltidsstilling i Bydel Østensjø enn i de fire Lister-kommunene (figur 5.11).

Figur 5.11 Jeg jobber deltid på grunn av min ektefelles arbeidssituasjon. Prosent. N=2303 ansatte i åtte kommuner og et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer.



## Økonomi og verdivalg

Vi har vært innom spørsmålet om økonomisk frihet til å jobbe deltid og hensynet til barn. Begge deler er valg som treffes av private hensyn. Ofte henger spørsmålet om tilstrekkelig økonomi til å jobbe deltid sammen med hensyn til barn og ektefeller. Etter hvert utvikler deltidsvalget seg til å bli et «naturlig» valg frikoblet fra hensynet til barna som har rukket å bli voksne (Nicolaisen & Bråthen 2012; Bråthen & Moland 2019).

For den enkelte arbeidstaker gir deltidsarbeid lavere inntekt samt påvirker pensjon og andre trygdeordninger som arbeidsavklaringspenger. Da vi intervjuet ansatte (og pårørende) i Lister-kommunene, var de fleste informantene som arbeidet frivillig deltid, lite opptatt av sin individuelle økonomi. De formidlet heller at familien hadde tilstrekkelig inntekt, til tross for eget deltidsarbeid. Flere kvinner viste til at de hadde en mann som tjente såpass godt at deltidsarbeid ikke var noe økonomisk problem. De færreste hadde fundert særlig over hva deltidsarbeid ville bety for deres framtidige pensjonsutbetaling. Riktignok var det noen som uttalte at pensjonen neppe ble så høy, men det var ikke noe de tenkte så mye på nå. Litt forenklet kan vi si at et «her og nå»-perspektiv dominerer den økonomiske tenkningen til våre deltidsarbeidende informanter. Flere ansatte fra Lister-kommunene sa også at det var et bevisst verdivalg å gå litt ned i levestandard for å kunne leve et rikere liv med familien. Under har vi tatt med noen sitater som illustrerer forholdet mellom økonomi og deltidsarbeid:

Det er ikke alle som trenger å jobbe fullt. Mange har menn med god inntekt og satser på at forholdet holder. De tenker ikke så mye på pensjon. (Ansatt)

Vi er jo påvirket av en kultur som synes deltid er OK. Og så har vi jo menn som tjener godt. (Ansatt)

Nei, jeg vil ikke si at vi har så god økonomi. Vi velger litt enklere livsstil. Og så er jo boligprisene litt lavere enn i byene. (Ansatt)

Det er en selvfølge at jeg som kvinne tilpasser meg familien og reduserer stilling. Mannen min har det vanskeligere på sin jobb. (Ansatt)

## Selvvalgt deltid?

Andel heltidsansatte har hatt en liten vekst de siste to årene, men med blant annet Oslo og Drammen som to store unntak. Gjennomgangen av begrunnelsene for å jobbe deltid indikerer at den frivillige deltiden har økt som andel av all deltid.

De mange motivene og begrunnelsene for deltid er dels negative (ufrivillig, heltid er for slitsomt, manglende helse, tidspress osv.) og dels positive (frihet, familie, det gode liv, fleksibilitet). En del av begrunnelsene glir over i hverandre. I sum er den frivillige deltiden en strategi der den enkelte tar utgangspunkt i sine egne ressurser og private verdier og forpliktelser. Ved å velge å jobbe i kommunesektoren gis det mulighet til å velge deltidsstilling. Samtidig er mange av disse stillingene så fysisk og mentalt belastende at behovet for å jobbe deltid for mange framstår som en nødvendighet, nesten uavhengig av det opprinnelige motivet for å jobbe deltid:

Når jeg startet i kommunen, jobbet jeg deltid på grunn av at vi hadde små barn, og ønsket da ikke å jobbe fulltid. Etter hvert som barna ble større, fikk jeg økt stillingen. I en periode hadde jeg to jobber i kommunen, men så sviktet helsa.

Da sa jeg ifra meg den ene stillingen, i samråd med min lege. Har i tiden etter sakte, men sikkert fått større stilling. Har nå 58,86 prosent og føler helsa mi kan tåle 70 prosent, som er det jeg ønsker meg nå.

I det siste sitatet går en av informantene litt videre ved å argumentere for verdiene som ligger til grunn for deltidsvalget.<sup>43</sup> Det handler ikke bare om helse, fritidsønsker eller barnepass, men om samfunnsmessige verdier:

Å ha en heltidsstilling synes jeg er såpass krevende at det går ut over min evne til å være en god mor og en god ektefelle. Min viktigste prioritet er min familie, og en fulltidsjobb tar for mye tid, krefter og energi. Jeg ønsker også å være med på frivillig arbeid i kristen regi [...] For å ha kapasitet til dette er det nødvendig for meg å jobbe redusert. Jeg synes det er veldig lite fleksibelt å snakke om at man bare skal ha heltidsstillinger. Selvsagt ser jeg fordelene med å ha mange som jobber mye, i forhold til kontinuitet og brukervennlighet. Men! Det er ikke de eneste forhold som er verdt å tenke på! [...] Her er det mange ting som spiller inn, og heltid er ikke det beste for alle eller på alle måter!!

Den delen av deltidsarbeid som regnes som selvvalgt, blir gjerne forklart ut fra den ansattes ønske om å jobbe deltid, men også i stor grad som et resultat av verdier, kjønnsroller og ulike former for tilpasninger til det lokale arbeidslivet (f.eks. onsdagsfri skole/barnehage) og privatlivet. I tillegg kommer begrunnelser for ufrivillig deltid (Ingstad 2016; Moland 2015, 1994; Moland & Bråthen 2012b; Aasbø 2009; Ose mfl. 2009; Amble 2008b; Olsen 2002; Hallandvik & Olsen 2011).

Ifølge preferanseteorien finnes det tre typer livsstilpreferanser blant kvinner: Den første gruppen er genuint «arbeidsorientert», det vil si at kvinnelige arbeidstakere ser lønnsarbeid som sin primære virksomhet. I denne gruppen finner vi heltidsansatte og mange med ufrivillig deltid. Den andre gruppen kvinner er genuint «hjemmeorientert». Disse ønsker så lite lønnsarbeid som mulig (Hakim 2006). Mange av disse står helt utenfor arbeidslivet, i alle fall i perioder av livet. Dersom de jobber, kommer de i kategorien ønsket deltid.

Mellom disse ytterpunktene finner vi den tredje og største gruppen. Dette er kvinner med såkalte «adaptive preferanser». Disse ønsker å kombinere arbeid og familie, og mange av dem mener at denne kombinasjonen ikke lar seg gjøre hvis de jobber heltid. Dette kan følge av forhold ved arbeidsplassen, som at arbeidspresset oppleves som for høyt, eller av kombinasjonen med oppgaver på hjemmefronten. Herunder kommer også deltidsvalg som følger av at man ikke ønsker å jobbe mer, fordi heltidsstillinger forutsetter mer helgejobbing, kombijobbing og andre uønskede fleksiformer (Aasbø 2009; Moland & Gautun 2002; Nicolaisen & Bråthen 2012). Disse kvinnene kan gjerne ha god utdanning, men er ikke opptatt av karriere. Mange av dem er lite dedikerte til yrkesrollen (Hakim 2007; Abrahamsen & Fekjær 2017).

### **Ikke bare familieverdier til grunn for selvvalgt deltid**

Det verdivalget vi har beskrevet, oppleves sterkt av de informantene som har formidlet det. Intervjuene har vist at også mannlige kolleger og pårørende (fedre til barn i barnehage/skole) støtter at kvinnene jobber deltid. Men ser vi ut over Lister, ser vi at de ansatte som har svart på undersøkelsene, oftere har helt andre begrunnelser. Dette gjelder også alle de som befinner seg i den største gruppen, den såkalte adaptive

<sup>43</sup> Flere sitater fra deltidsansatte er gjengitt i rapporten *Dypdykk i heltidskulturen i fire Sørlandskommuner* (Bråthen & Moland 2019).

gruppen til Hakim. Legitimiteten ved å jobbe deltid når helsa ellers er god nok for heltid, er kanskje fortsatt først og fremst forankret i tradisjonelle familieverdier slik det ofte blir forklart i møte med kommunepolitikere og i direkte intervjuer med ansatte. Men drivkraften for selvvalgt deltid handler ikke (bare) om familiehensyn. Hensynet til barna kommer først på sjetteplass i en rangering av svar på mulige begrunnelser for deltidsarbeid (figur 5.3). Forholdet mellom arbeid og privatliv utdypes i neste kapittel.

## 6 Arbeidstid og arbeidsmiljø

---

Dette kapitlet beskriver ansatte i undersøkelsens svar på spørsmål om

- opplevelser av fysiske og psykiske belastninger i arbeidet
- balansen mellom arbeid og familieliv
- trivsel i arbeidssituasjonen

Disse forholdene ses i lys av

- tjenesteområde og kommunetilhørighet
- arbeidstidsordninger og stillingsstørrelse
- kompetanse og mestringsopplevelse
- restitusjonsmuligheter
- involvering og medvirkning i planlegging og utførelse av arbeidet
- sivilstatus, omsorgsansvar, alder, kjønn og utdanning

Valget av disse variablene er gjort dels ut fra sentrale problemstillinger i klassisk teori om organisatorisk arbeidsmiljø og betydningen av involvering, kontroll og innflytelse, og dels for å kunne kaste lys over problemstillinger som er aktuelle og til dels omdiskuterte i kommunenes arbeid med heltid-deltidsproblematikken (Karasek 1979, Karasek & Theorell, 1990, Moland 1997). Ut fra de siste års forskning på feltet forventer vi å få resultater som både bekrefter og utfordrer etablerte forestillinger om belastninger og arbeidsglede. Mot slutten av kapitlet svarer vi på disse spørsmålene:

Hvem er mest og minst fysisk eller mentalt slitne etter arbeidet?

Hvem har lettest for å kombinere arbeid og privatliv?

Er det:

Unge – eldre?

Kvinner – menn?

Nattevakter – andre?

Omsorg for barn – ikke?

Gift/samboere – enslige?

Heltids- eller deltidsansatte?

Fredrikstad, Drammen, Østensjø, Lister/Aremark?

Ansatte i sykehjem, hjemmetjenester, barnehage, andre?

Trad. turnuser – langvakter – kortvakter – samarbeidsturnus – ressursenhet?

Spørsmål om arbeidstid blir gjerne behandlet som et arbeidsmiljøanliggende der målet er å sikre den ansatte trygge arbeidskår, likebehandling i arbeidslivet og lønnsbetingelser etter rådende normer. Dette er forhold som er beskrevet i arbeidsmiljøloven, ulike forskrifter og partenes hovedavtaler og tariffavtaler.

Arbeidstid er den tiden arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver (aml 10.1). Andre paragrafer regulerer arbeidstidens lengde, krav til pauser og hvile mellom vakter og begrensninger i natt- og helgearbeid, overtid, ulike arbeidstidsordninger mv. Mange av de samme forholdene er også tatt opp av partene i arbeidslivet, som § 4 i hovedtariffavtalen for KS-området.

Lønn og kompensasjonsordninger for helg- og nattevaktsarbeid, mertidsordninger, avtales mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. For KS-området er minstesatser regulert i hovedtariffavtalens § 5.

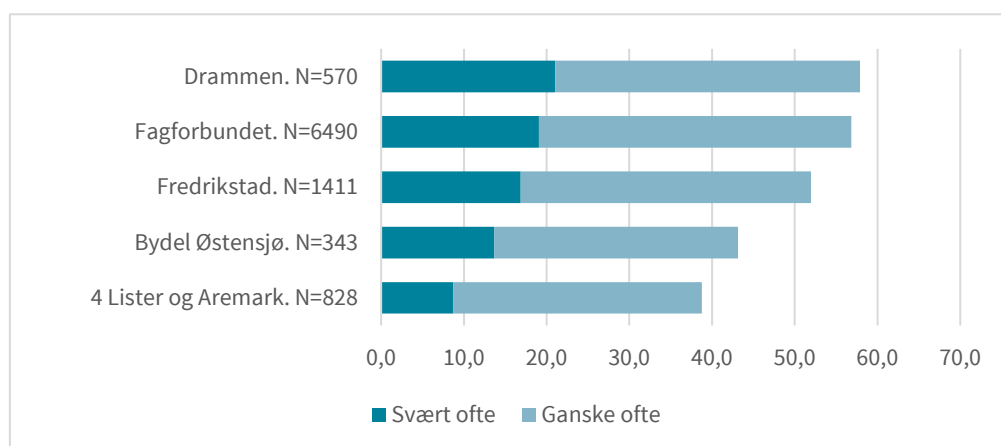
## Fysiske og mentale belastninger

Spørsmålet om arbeidstid og fysiske belastninger henger nært sammen både i lov- og avtaleverket og i forskningen. Vi vet fra tidligere forskning at noen ansatte er mer slitne etter endt arbeidsøkt enn andre (Ingstad 2011, Abrahamsen m.fl. 2012, Abrahamsen 1991 og Næss & Wærness 1994). Forklaringene på slike variasjoner er mange. I dette kapitlet trekker vi først fram betydningen av arbeidstid, arbeidstidsordninger og tjenestetype. Her spør vi om det er slik at heltidsansatte er mer slitne enn deltidsansatte, eller om det kanskje er omvendt? Er ansatte som går langvakter, mer slitne enn andre? Skyldes forskjellene i tilfelle trekk ved turnusen, stillingsstørrelsen, arbeidets innhold eller helt andre forhold?

### Belastninger etter kommune

Ser vi på kommune som bakgrunnsvariabel, er Drammen den kommunen i vårt utvalg som har høyest andel ansatte som oppgir at de ofte er fysisk slitne (58 prosent). Det er ganske nær gjennomsnittet i det nasjonale utvalget av 6490 fagforbundsmedlemmer. Minst slitne er ansatte i Lister-kommunene og i Aremark (figur 6.1). Bydel Østensjø har også færre enn gjennomsnittet som oppgir at de er slitne (figur 6.1). Dette står i kontrast til de landsdekkende resultatene der Oslo er det fylket som har flest slitne ansatte (gjelder både fysisk og psykisk). Forklaringer på disse forskjellene kommer i de neste avsnittene.

Figur 6.1 Andel ansatte i fem kommunalgrupper som oppgir at de svært ofte eller ganske ofte er slitne etter arbeidsøkt. Prosent. N=9642.



## Belastninger etter faktisk og ønsket stillingsforhold

Man støter ofte på uttalelser om at det er så belastende å jobbe i pleie- og omsorgssektoren at det er for hardt å jobbe heltid (Bråthen & Moland 2019, Fagbladet 03.05.2017<sup>44</sup>). I kapittel 5 vises det at en del oppgir det som begrunnelse for at de jobber deltid. Samtidig har flere mindre undersøkelser vist at deltidsansatte oftere oppgir å være mer slitne enn heltidsansatte (Moland & Bråthen 2014, Abrahamsen 2012, Ingstad 2011). I denne undersøkelsen har vi funn som gir begge sider «rett». Ser vi på gjennomsnittstall for hele materialet, svarer litt over halvparten at de svært eller ganske ofte er slitne etter en arbeidsøkt. 56,8 prosent av deltidsansatte oppgir at de ofte kjenner seg slitne etter endt arbeidsdag. Andelen heltidsansatte som oppgir det samme, er 51,5 prosent.

Figur 6.2 viser at heltidsansatte som ønsker å beholde heltidsstillingen, er minst slitne. Deretter følger deltidsansatte som ønsker å beholde deltidsstillingen slik den er. Ansatte i ufrivillig deltid skiller seg ikke fra ansatte i ønsket deltid. Mest slitne er, ikke overraskende, ansatte som ønsker å redusere stillingen enten fra heltid eller fra en stor deltidsstilling. En del av dette kan være eldre arbeidstakere med redusert arbeidsevne, men denne gruppen er ikke større enn andre aldersgrupper. Det er faktisk knapt noen aldersforskjeller i det hele tatt blant de som ønsker å redusere stillingen. I aldersgruppen under 30 og over 55 år ønsker 4 prosent å redusere stillingen. I aldersgruppene 30–44 og 45–54 år ønsker henholdsvis 5,5 og 3,5 prosent det samme (vedleggstabell 2).

I et fritekstfelt i spørreundersøkelsen har informantene kunnet skrive hvorfor de ønsker å redusere stillingen. Av 99 fritekstsvar oppgir 53 at de er slitne. 35 begrunner reduksjonsønsket med hensynet til familie og barn. Kun åtte har formuleringer om ønsket om mer fritid. I mange av fritekstsvarene blir jobbslitasjen koblet til negative virkninger på privatlivet. Her er noen eksempler:

«Arbeidet er tyngende, og arbeidstempoet og arbeidspresset er for høyt. Det går utover egen helse og livskvalitet.»

«Jeg vil ikke bli så fysisk og psykisk utmattet av jobben. Det gjør meg mer syk enn nødvendig. Og så vil jeg få mer energi hjemme.»

«Jeg blir utslitt i jobben. Nye ekstravakter nesten daglig. Mye sykemeldinger. Føler jeg ikke har overskudd til privatlivet mitt.»

«Jeg jobber deltid for å klare å hente meg inn, slik at jeg kan yte mitt beste og samtidig trives på jobb OG-hjemme.»

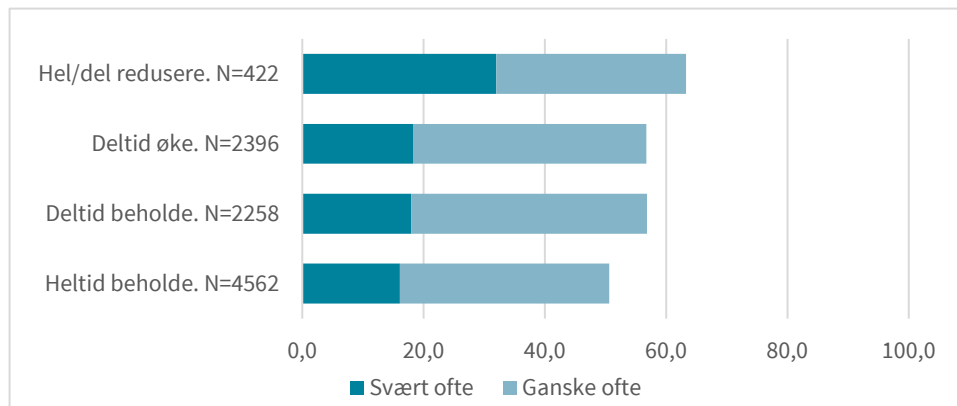
I utvalget sett under er ett er det små forskjeller i hvordan heltids- og deltidsansatte svarer.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Mette Nord i Fagbladet: <https://fagbladet.no/nyheter/-slik-mange-av-disse-jobbene-er-i-dag-er-kanskje-full-stilling-en-utopi-6.91.461688.01320419e1>

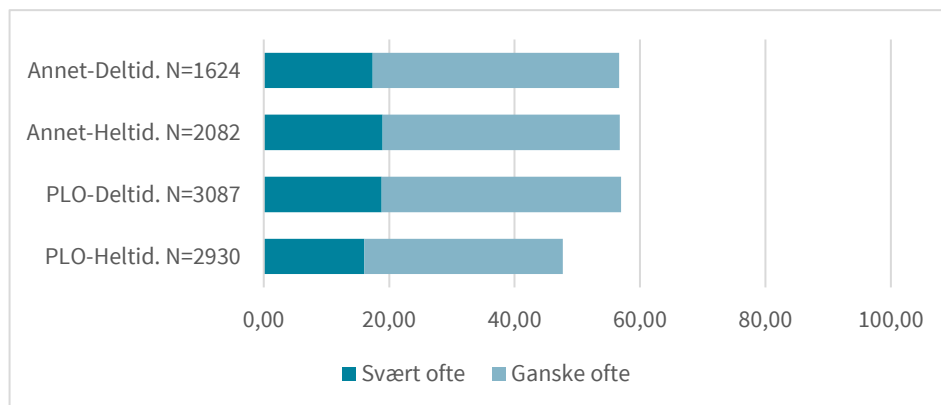
<sup>45</sup> Det å kjenne seg fysisk sliten varierer overhodet ikke med gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Blant de som ofte kjenner seg mentalt slitne, er stillingsprosenten høyere (83,5 prosent) enn blant de som ikke gjør det (78 prosent).

Figur 6.2 Andel ansatte som oppgir å være ofte fysisk slitne etter endt arbeidsdag etter faktisk og ønsket ansettelsesforhold. Prosent. N= 9368 ansatte.



Hvis vi derimot deler utvalget i to slik at vi får en gruppe som jobber med pleie og omsorg, og en gruppe som jobber i de andre sektorene, dukker det opp en interessant forskjell. Ansatte som jobber med renhold, kjøkken, barnehage og administrasjon, oppgir oftest at de er slitne dersom de jobber mye. I pleie og omsorg er det omvendt. Her oppgir færre at de er slitne når de har en heltidsstilling (figur 6.3).

Figur 6.3 Andel ansatte som oppgir å være ofte slitne etter Slitenhet mot helt-delt i henholdsvis PLO og de andre områdene.



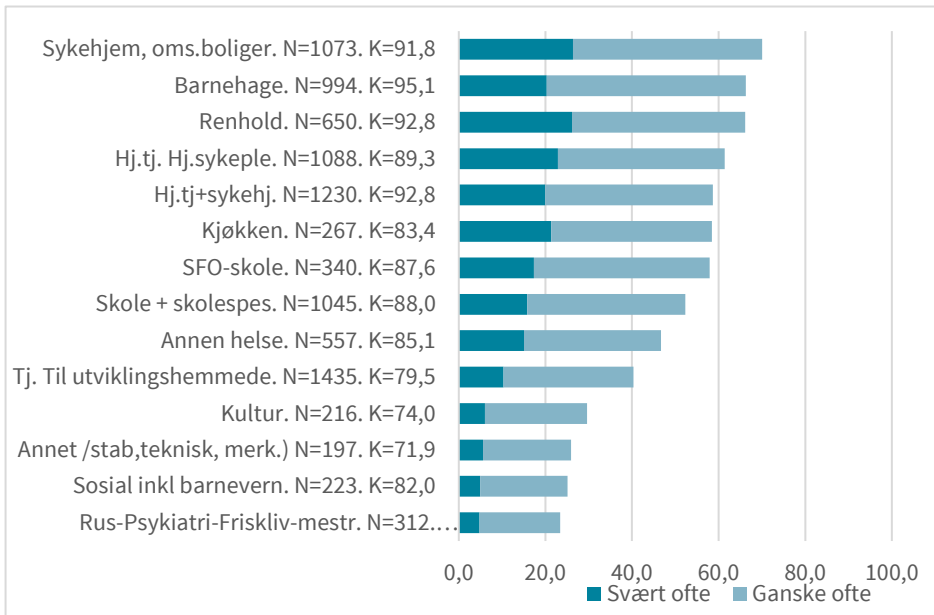
### Belastninger, tjenesteområde og heltid-deltid

Figurene 6.4 og 6.5 gir en oversikt over hvor ofte ansatte i ulike tjenesteområder kjenner seg slitne etter jobb. Litt over halvparten opplever dette svært eller ganske ofte. Som det går fram av figurene, er det store variasjoner mellom de ulike tjenesteområdene i hvordan de ansatte opplever slitasje.

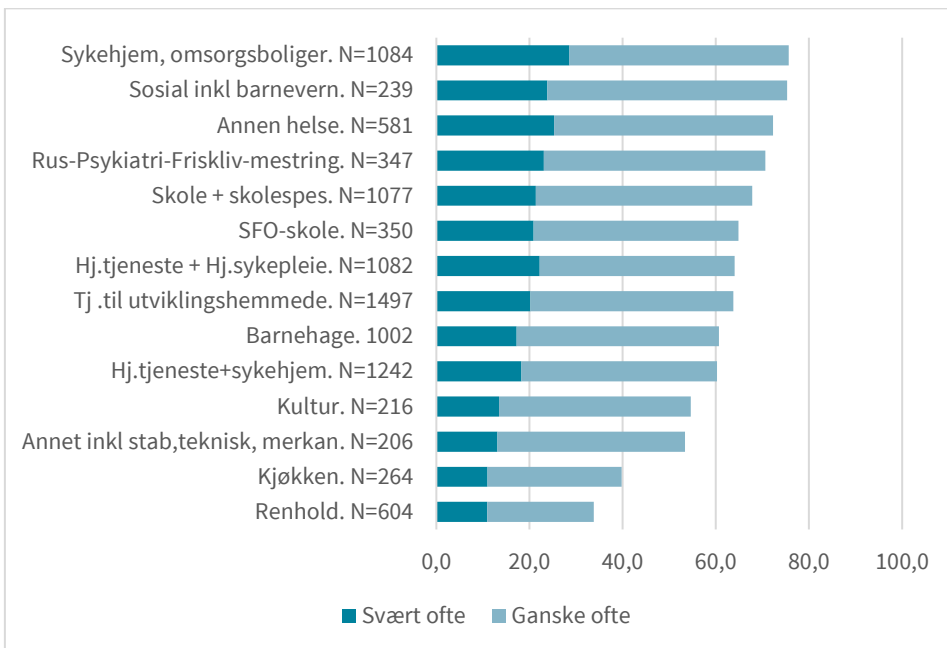
Sykehjemsansatte, tett fulgt av ansatte i barnehager og renhold, har generelt mange som oppgir at de føler seg fysisk slitne svært ofte (ca. 70 prosent). Sykehjemsansatte oppgir også oftest at de er psykisk slitne. Her følges de tett av ansatte i sosialtjenester og barnevern og ansatte innen rus og psykiatri (friskliv og mestring). Ansatte i kjøkken, renhold og kontorfunksjoner oppgir å være minst slitne (35–40 prosent).



Figur 6.4 Ansatte som oppgir at de er svært ofte eller ganske ofte fysisk slitne er tjenesteområde etter tjenesteområde. Prosent. N=9627.



Figur 6.5 Ansatte som oppgir at de er svært ofte eller ganske ofte psykisk slitne etter tjenesteområde. Prosent. N=9627.



Når vi går inn i hver enkelt av de elleve sektorene, kommer det fram et mønster i hvordan henholdsvis heltids- og deltidsansatte svarer på spørsmålet om å kjenne seg

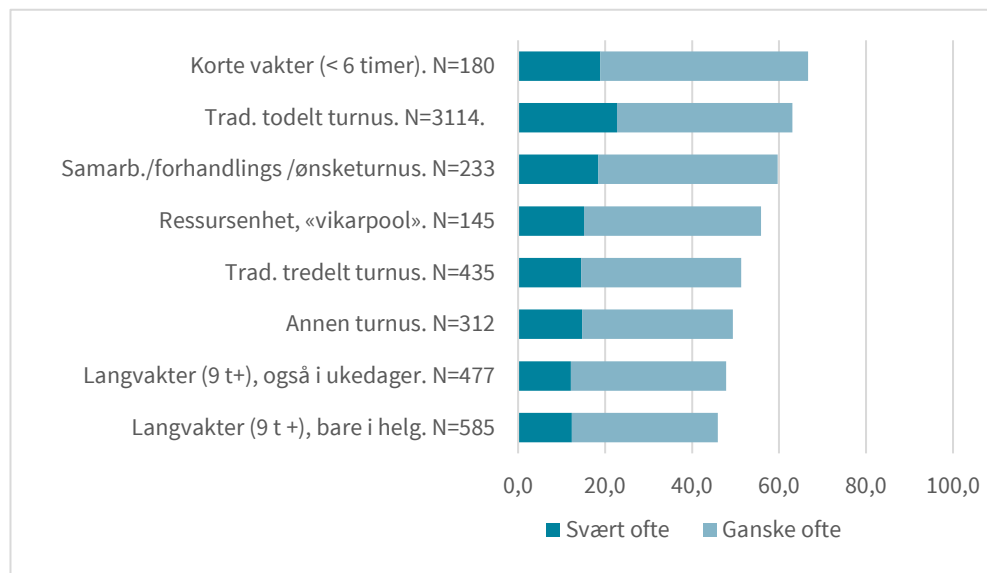
fysisk slitne etter endt arbeidsdag.<sup>46</sup> I samtlige av de sju PLO-sektorene svarer deltidsansatte oftere enn de heltidsansatte at de kjenner seg slitne. I de andre sektorene, som barnehage, renhold og kjøkken, er det omvendt. Her er heltidsansatte oftere slitne enn deltidsansatte (vedleggstabell 20). Dette kan indikere at det ikke nødvendigvis er antall timer man er på jobb, som avgjør hvor slitne man blir.

Ansatte på sykehjem utmerker seg ved å være den gruppen som oftest er både fysisk og psykisk slitne. Andre grupper som ofte er fysisk slitne, er sjeldnere psykisk slitne. Ansatte i barnehage, hjemmebaserte tjenester og renhold er eksempler på dette (figur 6.5).

### Belastninger etter arbeidstidsordning, sektor og arbeidstid

I utvalget oppgir 5481 at de går turnus. 57 prosent av disse går i tradisjonell todelt turnus. Det vil si at de går ulike varianter av dag- og kveldsvakter. 19 prosent har oppgitt at de går en variant av langvakter (vakter som er ni eller flere timer i strekk), mens 8 prosent har oppgitt at de går i en tradisjonell tredelt turnus der nattevakter også inngår. Antall informanter som går i de ulike turnusvariantene, er oppført i figur 6.6.<sup>47</sup>

Figur 6.6 Andel ansatte som oppgir å være fysisk slitne etter endt arbeidsøkt eller turnustype.



Den største gruppen som oppgir at de svært ofte er fysisk slitne etter en vakt, går i tradisjonell todelt turnus. Her er 23 prosent svært ofte slitne. 62 prosent er ofte slitne. Denne gruppen utgjør også 62 prosent av alle som oppgir at de ofte er fysisk slitne etter jobb. I en liten gruppe som i tillegg går kortvakter, oppgir to tredjedeler av de ansatte at de ofte er fysisk slitne etter endt arbeidsdag. Minst fysisk slitne er ansatte som går langvakter (46 prosent). Dette funnet er også gjort i en rekke andre undersøkelser (Moland & Bråthen 2012b, Ingstad 2016). Dette har vært kjent i de kommunene som deltar i nettverket «Ny vei mot heltidskultur» (Fredrikstad, Drammen, Aremark og Bydel Østensjø i Oslo). Mange ledere og rådgivere i disse kommunene har derfor ofte uttrykt oppgitthet over det de betegner som motstand hos noen

<sup>46</sup> Vi gjenfinner ikke dette mønsteret i spørsmålet om å være psykisk slitne.

<sup>47</sup> 17 informanter har oppgitt at de går i såkalt tre + tre-turnus. Siden antallet er så lite, er disse ikke behandlet som egen gruppe sammen med de andre turnusene.

av partene når de ønsker å starte opp med langturnuser. Dette forholdet er beskrevet nærmere i Moland 2015.

Vi vet fra tidligere studier at tjenester til psykisk utviklingshemmede, botilbud i rus/psykiatri og barnevern har omfattende erfaringer med bruk av lange vakter (Olberg & Pettersen 2015; Moland & Bråthen 2012a, 2012b; Moland 2015; Ingstad 2016). Av 1060 ansatte i utvalget som går langvakter, jobber litt over halvparten (516) med rus/psykiatri eller tjenester til utviklingshemmede. 362 jobber i sykehjem eller i hjemmebaserte tjenester, mens de siste 180 jobber i barnevern eller andre sektorer.

Vi har allerede sett at tjenesteområdene med utbredt praksis for lange vakter har en lavere andel ansatte som ofte er slitne. Dette kan selvsagt skyldes turnusen i seg selv, men det kan også skyldes at langvaktene først og fremst er tatt i bruk i tjenester som er mindre fysisk krevende. Det siste vil i tilfelle være i god overenstemmelse med føringer fra Arbeidstilsynet og arbeidstakerorganisasjonene.<sup>48</sup>

I denne undersøkelsen har vi et så stort utvalg at vi har anledning til å gå litt mer bak tallene enn det vi har kunnet gjøre i tidligere undersøkelser som har hatt små utvalg og ofte vært mest basert på kvalitative intervjuer.

Vi har derfor tatt for oss ett og ett tjenesteområde og sett hvordan spørsmålene om belastninger varierer med turnustype. På sykehjemmene oppgir 77 prosent av de ansatte som går tradisjonell todelt turnus, at de ofte er slitne. Blant ansatte som går kortvakter, svarer 86 prosent det samme. Minst slitne er ansatte som går langvakter. Her oppgir 59 prosent at de ofte er slitne. Dette er et høyt tall, men det er ca. 25 prosent lavere enn blant de som går den mest vanlige, todelte turnusen.

I hjemmebaserte tjenester oppgir 73 prosent av ansatte i tradisjonell todelt turnus at de ofte er fysisk slitne. Minst slitne er igjen de langvaksansatte. Her svarer «bare» 57 prosent at de ofte er slitne etter vakt.

Blant ansatte som jobber innen rus og psykiatri eller med psykisk utviklingshemmede, oppgir 43 prosent av ansatte som går tradisjonell todelt turnus, at de ofte er fysisk slitne. Dette er betydelig lavere enn i de andre tjenesteområdene, men det er 12 prosent høyere enn blant de som går langvakter.

### **Belastninger, kjønn og alder**

Den ansattes alder, kjønn og eventuelt omsorgsansvar kan også trekkes inn i en kartlegging av opplevde belastninger og kanskje forklare hvorfor turnus og tjenesteområde slår så sterkt ut. Da langvaktene fikk noe mer utbredelse omkring 2010–2012, var det vanlig å hevde at langvakter var en turnusform som fungerte best for menn og for unge og spreke arbeidstakere uten omsorgsforpliktelser. Dette er blitt tilbakevist i flere mindre undersøkelser (Moland & Bråthen 2012b; Moland 2015). Vi har nå anledning til å følge opp dette med et større materiale.

---

<sup>48</sup> Arbeidstilsynets forsvarlighetsvurdering: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/er-arbeidstidsordningen-forsvarlig/>  
Fagforbundets og STAMIs syn: <https://www.fagforbundet.no/yrke/sykepleier/a/5842/helsefarlige-langvakter/>

## **Kjønn**

Spørsmål vi stiller, er da: Er kvinner mer slitne enn menn? Er unge mindre slitne enn eldre? Og blir man mer sliten på jobb dersom man har mye omsorgsansvar privat? Dernest: Hvis kjønn spiller inn, er det da også slik at kjønn er ulikt fordelt i de ulike turnustypene eller tjenesteområdene? Hva finner vi tilsvarende for alder og omsorgsansvar?

Ifølge PAI-tallene fra KS er kvinneandelen i kommunesektoren på ca. 78 prosent. I pleie og omsorg var den i 2018 på litt over 85 prosent, 90 prosent i institusjonstjenester og 84 prosent i hjemmetjenester.<sup>49</sup> Kvinneandelen blant de 10 127 respondene som har oppgitt kjønn i vår undersøkelse, er på 87,7 prosent. Siden pleie- og omsorgssektoren dominerer utvalget, ser det ut til at kjønnsbalansen i utvalget ligger tett opp til fordelingen i hele landet.

Blant kvinner i utvalget oppgir 58 prosent at de ofte er slitne. Tilsvarende tall blant menn er 38 prosent. Tjenesteområdene hvor det er flest menn, er samtidig de områdene hvor færrest oppgir at de ofte er fysisk slitne. I figur 6.4, som viser andel slitne etter tjenesteområde, har vi også skrevet inn kvinneandelen. Vi kan ta barnehage som eksempel. Der står det i figuren «Barnehage. N = 995. K = 95,1». N = 995 viser at utvalget av barnehageansatte består av 995 respondenter. K = 95,1 viser til at kvinneandelen er på 95,1 prosent. Av figur 6.4 går det videre fram at de fem tjenesteområdene som er øverst, både har flest slitne medarbeidere og høyest kvinneandel. De fem tjenestestedene nederst i figuren har flest mannlige ansatte og samtidig færrest som er slitne etter endt arbeidsdag. I midten finner vi fire tjenesteområder som skårer middels på begge variabler. Det ser altså ut som kvinnene er overrepresentert i de hardeste yrkene.

Vi kan gå videre og se etter kjønnsforskjeller etter turnustype. Er det slik at menn velger seg til én type turnus, og forklarer det i tilfelle at noen turnuser framstår som mindre belastende enn andre, eller omvendt: at menn jobber i de mest helsevennlige turnusene?

Flertallet av menn som går turnus, går tradisjonell todelt eller tredelt turnus (59 prosent). 28,6 prosent går langvakter, mens 12,4 prosent går i en annen turnusvariant. Tilsvarende tall for kvinner er 69, 19 og 12 prosent.

81 prosent av de som går langvakter, er kvinner. Blant de som jobber i tradisjonell todelt turnus, er 90 prosent kvinner. Dette betyr at kvinner er i stor overvekt i begge turnustyper, men at de dominerer enda mer innenfor den tradisjonelle todelte turnusen enn der man har langvakter. Menn jobber også mest i tradisjonelle turnuser. Men andelen menn som jobber i tradisjonell todelt turnus, er lavere enn andelen kvinner som gjør det. Videre er det knapt noen menn som går kortvakter. Derimot er det en høyere andel menn som jobber langvakter. Dette trekker i samme retning som vi så i forrige avsnitt: Menn er mer tilbøyelig til å bli med på turnuser som er mindre belastende.

## **Alder**

Når man ser alderstallene under ett, er det mest slående trekket at det knapt er aldersmessige forskjeller i spørsmålet om hvor ofte ansatte kjenner seg slitne etter endt arbeidsøkt. De unge er omtrent like slitne som de eldre (vedleggstabell 3). Det er heller ingen aldersforskjeller blant ansatte som ønsker å redusere den stillingen de har.

<sup>49</sup> Kilde: PAI-registeret, <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/okende-andel-menn-i-helse--og-omsorgsykker/>

Eventuelle antakelser om at dette skulle være eldre med redusert arbeidsevne kan med andre ord ikke bekreftes.

Da vi tidlig i 2019 analyserte Fredrikstad-tallene, fant vi noe overraskende at de ansatte under 30 år var mest fysisk slitne etter jobb. Dette skapte betydelig oppmerksomhet og grobunn for spekulasjoner blant både ledere, ansatte og politikere da vi presenterte tallene på to interne seminarer. To spørsmål melder seg ganske naturlig. Hvordan kan vi forklare Fredrikstad-tallene, og er de representative for hele eller deler av kommunesektoren?

For å starte med det siste: Fredrikstad-tallene er ikke representative for hele kommunesektoren, men kanskje for deler av den.

52 prosent av de spurte fra Fredrikstad kommune har oppgitt at de svært ofte eller ganske ofte kjenner seg fysisk slitne etter jobb. Blant ansatte under 30 år er dette tallet 57 prosent. I Drammen, som er kommunen med fleste slitne medarbeidere, finner vi det samme: De yngste oppgir oftest at de er slitne. Her er de tilsvarende tallene henholdsvis 58 prosent av alle og 68 prosent av de yngste. Ansatte i aldersgruppen 30–44 år er jevnt over minst slitne. Dette gjelder for alle kommunegruppene bortsett fra Fredrikstad. Her har man det best, hva gjelder opplevelse av fysiske belastninger, når man er mellom 45 og 54 år.

Siden alder har liten betydning for opplevde fysiske belastninger, må vi se om de unge i Fredrikstad og Drammen jobber på steder og med turnuser som er spesielt tunge. Vi vet at deler av pleie- og omsorgstjenestene har mange ansatte som kjenner seg fysisk slitne etter endt arbeidsøkt. De samme tjenestene har flere unge enn de andre tjenestene. Alt i alt har pleie- og omsorgstjenestene 11 prosent ansatte under 30 år. Det er mer enn dobbelt så mange unge som i de andre sektorene i kommunene.

Flest unge jobber i hjemmebaserte tjenester, tjenester som har både sykehjems- og hjemmebaserte tjenester, tjenester til psykisk utviklingshemmede og sosialtjenester inklusive barnevern (over 12 prosent under 30 år). Dette betyr at unge jobber både i tunge og mindre tunge sektorer. Færrest unge finner vi i renhold og kjøkken, som begge er områder hvor mange har oppgitt å være slitne. De har henholdsvis 2 og 4 prosent ansatte under 30 år. Dermed kan ikke en eventuell «sektorskjevhet» i Drammen og Fredrikstad forklare at de unge skulle være mest slitne.

En tilsvarende gjennomgang av alder og turnustype viser at de unge er litt overrepresentert på kortvakter og i tradisjonell tredelt turnus. De er betydelig overrepresentert i ressursenheter/vikarpool.<sup>50</sup> De unge er underrepresentert i samarbeids-turnuser. Når det gjelder de andre turnusene, er de unge verken over- eller underrepresentert. Dette gir en indikasjon på at de unge til en viss grad er overrepresentert i turnuser der ansatte oftest oppgir at det er slitsomt å jobbe. Med representativitet sikter vi her til hvordan gruppen unge fordeler seg på de ulike turnusene sammenliknet med de andre aldersgruppene.

De unge er uansett en liten gruppe på alle tjenestesteder og i alle turnuser. Vi kan derfor slå fast at alder ikke kan forklare forskjeller i belastninger mellom tjenestesteder eller mellom turnustyper, men de små aldersforskjellene som er å finne, kan forklares med hvor og hvordan de unge jobber. Så langt er det trolig at ansatte i Drammen og Fredrikstad, og særlig de unge, er mer slitne enn andre fordi de er noe overrepresentert i «tunge yrker» og underrepresentert i «gode» turnuser.

I kapitlet om hvorfor mange velger å jobbe deltid, tar vi opp begrunnelser for å ønske å redusere den stillingen man har nå, og påstander om at arbeidet er så krevende at mange ikke makter å jobbe i full stilling. 53 av 100 som har svart i fritekstfelt

---

<sup>50</sup> Dette kan tyde på at kommunene setter de yngste inn i ressursenheter.

i undersøkelsen, har oppgitt at slitasje er grunnen til at de ønsker å redusere stillingen. En del av disse er eldre, men her er det også en del småbarnsforeldre. Vi skriver mer om dette lenger ut i rapporten.

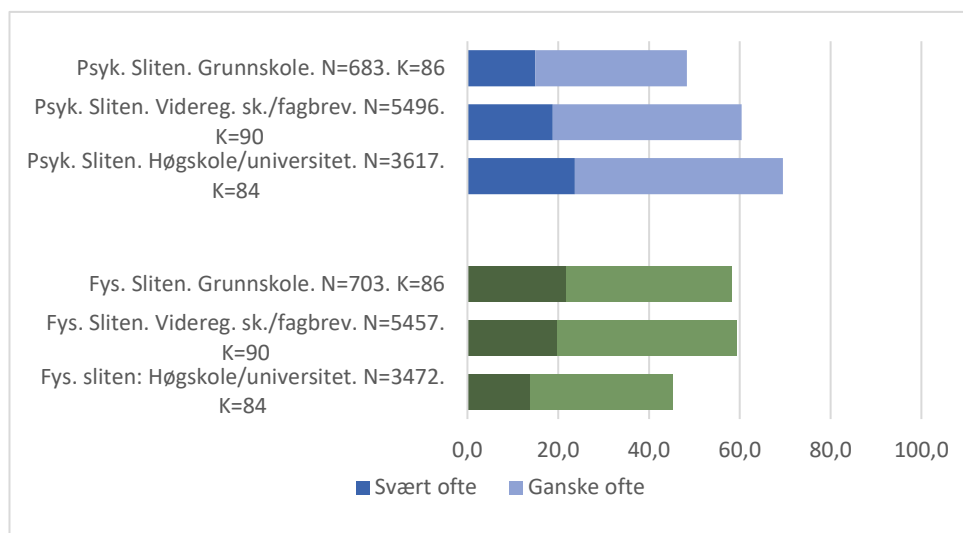
### Belastninger, utdanning, involvering og kontroll

En av hovedhypotesene for arbeidet med prosjektet «En ny vei mot heltidskultur» er at kompetanse, tilstedeværelse og involvering i tjenesteorganiseringen leder til både bedre arbeidsmiljø og tjenestekvalitet. Tidligere undersøkelser har vist at større stillinger og enkelte turnuser har bidratt til å heve den samlede kompetansen på lokale tjenestesteder og øke de ansattes involvering i planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver og arbeidstid, noe som i sin tur har bidratt til bedre arbeidsmiljø og tjenestekvalitet (Ingstad & Amble 2015; Moland & Schanche 2019).

### Utdanning

Hovedtendensen i materialet er at arbeidstakere med høy utdanning er mindre fysisk slitne enn ansatte med lav utdanning. De med høy utdanning oppgir imidlertid litt oftere enn andre at de er psykisk/mentalt slitne etter jobb, slik det framkommer i figur 6.7.<sup>51</sup>

Figur 6.7 Opplevelse av å være fysisk og psykisk slitne etter utdanningsnivå.



Drammen har færre ansatte med høy utdanning enn de andre kommunene. Dette kan derfor inngå i forklaringen på at ansatte i Drammen oppgir å være mer slitne. (Drammen har som vi har sett, også høyt innslag av tunge tjenester og tradisjonell turnus som trekker i den samme retningen.)

Utdanningsnivået er høyere hos menn enn kvinner i de kommunale tjenestene som er representert i denne undersøkelsen. Ut fra det vi har sett om kjønn tidligere, kommer det da ikke som en overraskelse at menn med høy utdanning framstår som en gruppe som er lite slitne. Østensjø og Lister har flere ansatte med høy utdanning enn de andre kommunene. De har også en noe høyere andel menn.

<sup>51</sup> En rekke undersøkelser har lagt vekt på at sykepleiere er spesielt utsatt for mentalt press. Dette følger av at de jobber med medmennesker (relasjonelt) kombinert med at de har mye ansvar. (Næss og Wærness 1994; Moland 1997 og Aagestad m.fl.2016). Se også oppslag i Sykepleien: <https://sykepleien.no/2017/11/sykepleierhelse-ma-vaere-bevisst-pa-risikofaktorene>

Tjenestene til psykisk utviklingshemmede har flest med høy utdanning, høyere andel menn og mindre bruk av tradisjonell turnus. Dette burde ha ledet til lav skår på belastninger. Men som figur 6.5 viser, ligger disse tjenestene omtrent på gjennomsnittet på spørsmålet om hvor ofte ansatte kjenner seg slitne etter en arbeidsøkt.

Kortvakter er en turnusform som gjerne ikke ses på som særlig attraktiv (utdypes lenger nede, blant annet i figur 6.14). Derfor er det ikke særlig overraskende at det ikke er mange med høy utdanning som går slike vakter, heller ikke så mange menn og heller ikke godt voksne kvinner. Er du derimot under 30 år, kvinne og ufaglært, kan det hende du også går kortvakter.

Ansatte med høy utdanning befinner seg i alle tjenesteområder, men kanskje oftere i yrker med mindre (midlere) fysisk belastning. Når det gjelder høyere utdanning og psykiske/mentale belastninger, er bildet litt annerledes. Da vil man finne mange med høy utdanning i tjenesteområder med mange som oppgir at de ofte er psykisk slitne. Dette gjelder blant annet for ansatte som jobber med psykisk utviklingshemmede, rus og psykiatri. Og omvendt finner vi mange med lavere utdanning på arbeidsteder der få oppgir at de er psykisk slitne, som barnehage, renhold og kjøkken.

### **Restitusjon**

Pauseavvikling og restitusjon mellom arbeidsøkter er regulert i arbeidsmiljøloven §10. Vakter som avviker fra normalarbeidsdagen, har gjerne varierende arbeidstidsbestemmelser i lokale avtaler.<sup>52</sup> I enkelte yrker og ved bruk av spesielle arbeidstidsordninger er behovet for gode rutiner for pauseavvikling særlig stort. I studier av pleie- og omsorgstjenester der ansatte har oppmerksomhetskrevende brukere rundt seg hele tiden, har det ofte vist seg vanskelig å praktisere gode rutiner for pauseavvikling. I evalueringer av langvakter har pauseavvikling og restitusjon mellom vakter framstått som en kritisk faktor for hvorvidt en turnus skal kunne videreføres eller ikke (Moland & Bråthen 2012b; Moland & Schanche 2019)

Her stiller vi to spørsmål til materialet: Først spør vi om det er sammenheng mellom hvor slitne ansatte oppgir å være etter endt økt, og hvor god anledning de har til å ta hovedpauser og småpauser. Deretter ser vi etter hvor forutsetningene for å ta pauser er best.

Jevnt over er mulighetene til å ta hovedpause bedre enn mulighetene til å ta småpauser. Som forventet er ansatte som har anledning til å ta småpauser, mindre slitne enn de som ikke så lett kan ta slike pauser. Blant de med gode småpausemuligheter oppgir 45 prosent at de ofte er slitne. Blant de med dårlige småpausemuligheter er 64 prosent ofte slitne. Forskjellen mellom de som har henholdsvis gode og dårlige muligheter til å ta hovedpauser, er nesten like stor (vedleggstabell 4 og vedleggstabell 5).

Renholderne har en selvstendig jobb. De jobber mye alene og har ikke hjelpetrengende brukere rundt seg som er i kontinuerlig behov for bistand. Derfor er det kanskje ikke så overraskende at det er den gruppen kommunalt ansatte i vårt utvalg som melder om gode pausemuligheter. 74 prosent oppgir at de har gode muligheter til å ta hovedpausen. Deretter følger kontoransatte/rådgivere (67 prosent) og barnehageansatte (63 prosent). Dårligst muligheter til å ta hovedpausen har ansatte på sykehjem. Her oppgir bare 26 prosent at mulighetene til å ta hovedpausen er gode.

De fleste, og da særlig i omsorgsyrkene, mener det er vanskeligere å ta småpauser. Ansatte i barnehage og SFO har minst muligheter til dette (16 og 20 prosent har gode

---

<sup>52</sup> En av de mer spesielle pauseordningene praktiseres av hjemmetjenestene i Bodø kommune når de har langvakter i helgene (Moland & Schanche 2019:40ff).

småpausemuligheter). Ansatte i sykehjem og i hjemmebaserte tjenester har heller ikke så gode muligheter til å ta småpauser.

Menn synes gjennomgående at de har bedre pausemuligheter enn kvinner. Forskjellen er størst når det gjelder anledning til å ta småpauser. Her er tallene 53 mot 35 prosent for henholdsvis menn og kvinner. En del av denne kjønnsforskjellen følger av at menn i større grad jobber i tjenester og turnuser der det er lagt til rette for pauseavvikling.

Ansatte med grunnskoleutdanning (23 prosent) har bedre muligheter til å få tatt hovedpausen uten forstyrrelser enn høyskoleutdannede (13 prosent). Når det gjelder småpauser, er bildet litt annerledes. Her virker det som høyskoleutdannede har en jobbsituasjon som gjør det lettere å ta småpauser enn det ufaglærte har.

Ansatte som går langvakter både i helgene og i ukedagene, oppgir oftest at de har gode muligheter til å ta pauser (38 prosent). Blant ansatte som går tradisjonell todelte turnus, svarer 25 prosent det samme. Blant ansatte som går andre typer turnuser, svarer 26–27 prosent det samme. Det er altså de langvaksansatte som skiller seg ut (vedleggstabell 6). Tendensen er den samme når det gjelder muligheter til å ta småpauser. Det kan tyde på at tjenestestedene som benytter langvakter, har tatt inn over seg at deres ansatte har et særskilt behov for å kunne koble av i løpet av en lang arbeidsøkt.

Ser vi på heltid-deltidskonstellasjonen, viser det seg at heltidsansatte har bedre pausemuligheter enn deltidsansatte. Blant de deltidsansatte er det ansatte som jobber ufrivillig deltid, som i minst grad har gode muligheter til å ta pauser. 43 prosent av heltidsansatte oppgir at de har gode muligheter til å avvikle hovedpauser, mens 35 prosent av deltidsansatte sier det samme. Tendensen er den samme når det gjelder småpauser. Noe av forklaringen på dette er at deltidsansatte, særlig de som ønsker å endre stillingsstørrelsen, oftere jobber med oppgaver og i turnuser med mindre pausemuligheter enn heltidsansatte.

Hovedpausen er regulert i både arbeidsmiljøloven og i tariffavtaler. På arbeidsplasser som yter tjenester til brukere med kontinuerlig behov for bistand, er det vanlig å tidfeste hovedpausene for å sikre at disse blir avviklet, og at pauseavviklingen skjer uten at det går ut over brukerne. Småpausene er ikke regulert på samme måte. Dermed vil tjenestesteder som i sterk grad er «brukerstyrt» (i tillegg til å ha en presset bemanningssituasjon), kunne ha mindre rom for småpauser med mindre den ansatte selv har innflytelse på hvordan arbeidsdagen legges opp.

### **Involvering og innflytelse på arbeidet**

Kontroll over arbeidsdagen og involvering i hvordan arbeidet organiseres, er blant de forholdene som ser ut til å ha stor betydning for hvor slitne ansatte kjenner seg etter en arbeidsøkt. Innflytelse har klart større betydning enn kjønn, utdanning og alder, men kanskje også større betydning enn arbeidssted og turnus.<sup>53</sup>

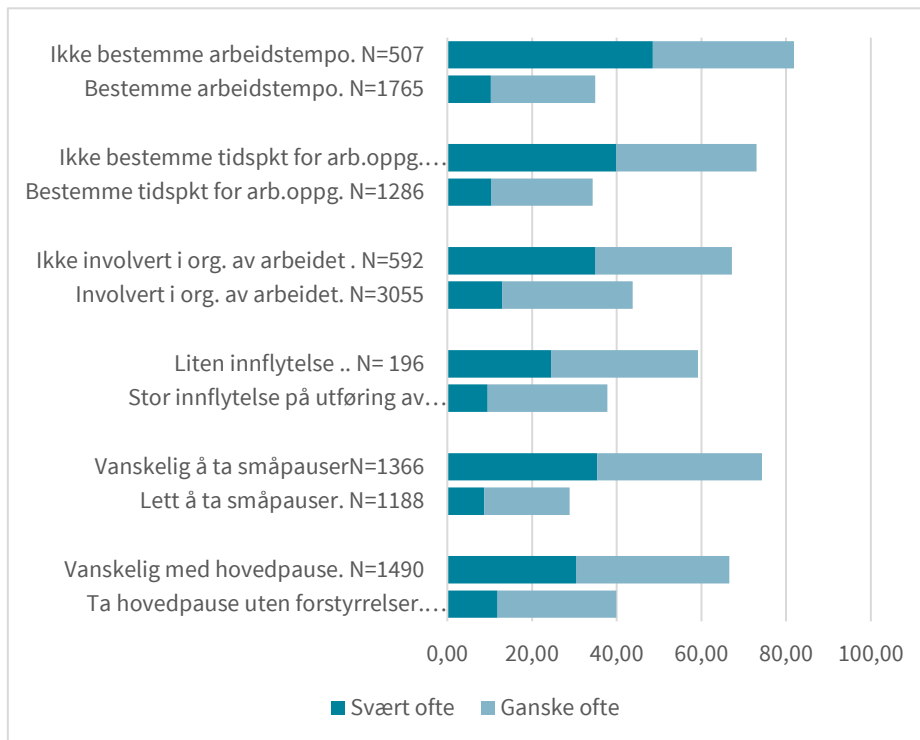
Alt i alt oppgir 70 prosent av informantene at de blir involvert i organiseringen av arbeidet. Figur 6.8 viser andelen ansatte som ofte kjenner seg fysisk slitne, etter om de er involvert i organiseringen av arbeidet eller ikke, om de har gode eller dårlige muligheter til å bestemme tidspunktet for utførelse av arbeidsoppgaver, og om de har gode eller dårlige muligheter til å bestemme arbeidstempoet. I tillegg er det lagt inn tall for pauseavvikling.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Betydningen av ulik bemanningsnormering er ikke undersøkt.

<sup>54</sup> De som i figur 4.8 regnes som involvert i organiseringen av arbeidet, har svart at de er helt enige i at de blir involvert. De som regnes som lite involvert, har svart at de er helt uenige på det samme



Figur 6.8 Ansatte som kjenner seg fysisk slitne etter arbeidsdagen etter involvering i arbeidet og pausemuligheter. Prosent.



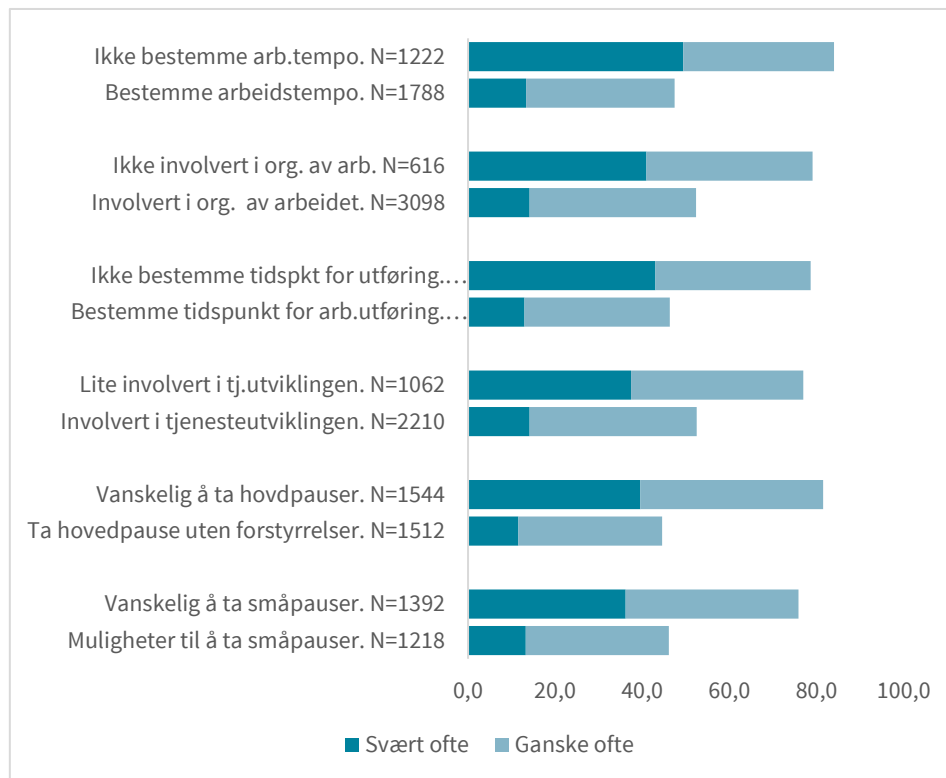
Figur 6.8 kan kort oppsummeres med at mangel på autonomi i arbeidsdagen slår sterkt ut på opplevelsen av å være slitne etter en arbeidsøkt. Blant de som involveres i hvordan arbeidsdagen skal gjennomføres, oppgir ca. 10 prosent at de svært ofte er slitne. Blant de som ikke involveres, er dette tallet økt til ca. 40 prosent.<sup>55</sup> Tar vi med ansatte som svarer at de ganske ofte er slitne, øker de samme tallene fra litt under 40 prosent til ca. 70 prosent. Gode versus dårlige muligheter til pauseavvikling er også tatt med. Her ser vi at de som har oppgitt at de har dårlige muligheter til å ta pauser, dobbelt så ofte oppgir at de er slitne etter jobb.

I figur 6.9 har vi gjengitt svarfordelingen på spørsmålet om å være psykisk slitne. Som det framgår av søylene, gjør involvering og pauseavvikling også store utslag på om man er slitne eller ikke. Om lag halvparten av informantene har svart det samme på spørsmålene om de ofte eller sjelden er fysisk eller psykisk slitne. Det vil si at hvis du svært ofte er fysisk slitne, er du også tilbøyelig til å svare at du er svært fysisk slitne. Tilsvarende vil halvparten av de som svarer at de aldri er fysisk slitne, også svare at de aldri er psykisk slitne. Om vi sammenlikner figur 6.8 og 6.9, ser det ut til at det å ikke bli involvert eller ikke få tatt pauser like ofte faller sammen med det å være fysisk eller psykisk slitne. Forskjellen mellom figurene ligger i lengden på de korte søylene. Det vil si at det å bli involvert og få pauser reduserer de fysiske belastningene mer enn de psykiske.

spørsmålet. De som i figuren har gode muligheter til å bestemme arbeidstempoet, har svart at de har svært gode muligheter til dette. De som er oppført med dårlige muligheter i figuren, har svart «svært dårlig» på det samme spørsmålet. Tilsvarende gjelder for spørsmålet om tidspunkt for utførelse av en arbeidsoppgave (vedleggstabell 21).

<sup>55</sup> Påstanden «Jeg har liten innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver» gir omtrent den samme svarfordelingen som spørsmålet om involvering.

Figur 6.9 Ansatte som kjenner seg psykisk/mentalt slitne etter arbeidsdagen etter involvering i arbeidet og pausemuligheter. Prosent.



Da blir neste spørsmål hvordan mangel på involvering i arbeidsplanlegging samvarierer med stillingsstørrelse og turnus, kommune og sektor.

### **Involvering i kommunene**

Lister og Aremark har gjennomgående høyere skår enn de andre kommunene på de fire spørsmålene om ansatte har innflytelse på hvordan arbeidsdagen blir gjennomført. 70 prosent oppgir at de blir involvert i organiseringen av arbeidet, og 61 prosent har svart at de i stor grad kan bestemme arbeidstempoet. Dette er ca. 10 prosentpoeng høyere enn landsgjennomsnittet (vedleggstabell 7 og 8). Vi har tidligere sett at ansatte i Lister og Aremark er mindre slitne enn ansatte i de andre nettverkskommunene.

I tabell 6.1 vises informantenes svar på spørsmålene om de

- har innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver
- er involvert i utviklingen av tjenestetilbudet
- er involvert i organiseringen av arbeidet
- har innflytelse på egen arbeidstid
- kan bestemme tempoet i utførelsen av egne arbeidsoppgaver
- kan bestemme tidspunkt for utførelsen av en oppgave

Gjennomsnittstallene for hver kommune er brukt som en involveringsindikator under oppsummeringen av kapitlet. I tabellen er alle svaralternativene gjort positive, også der spørsmålene i utgangspunktet har vært negativt ladet. Tallene viser andelen som har svart at de i svært eller ganske stor grad er med. Der spørsmålene har vært

stilt som en påstand, viser tallene til andel som har vært helt eller delvis enige i påstanden.

Tabell 6.1 Medarbeiderinvolvering på seks variabler i undersøkelsen fordelt på kommunevalg. Prosent. N varierer fra 6452 til 1013.

Kommune	Org. arb	Arbeids-tempo	Oppgave-tidspunkt	Arbeids-tid	Utv. tj.tilbud	Egne arb.opp	Gjennom-snitt
Lister – Aremark	79,1	61,1	55,7	43,5	65,5	64,9	61,6
Drammen	76,5	55,0	53,4	42,2	59,4	57,6	57,3
Fredrikstad	68,4	56,5	53,4	34,3	51,6	60,2	54,0
Østensjø	55,7	55,0	50,7	32,7	46,2	52,2	48,8
Fagforbundet	68,4	50,0	42,1	33,1	53,0	60,1	51,1

### **Involvering etter tjenesteområde**

Sykehjem, hjemmebaserte tjenester og SFO har færrest ansatte (under halvparten) som oppgir at de blir involvert i utviklingen av tjenestetilbudet (vedleggstabell 8 og 9). De er også blant de sektorene der ansatte oppgir å ha minst innflytelse på arbeidstempoet.

Tabell 6.2 Medarbeiderinvolvering på seks variabler i undersøkelsen fordelt på type tjenestested. Prosent. N varierer fra 6452 til 1013.

Sektor-tjenesteområde	Org. arb	Arbeids-tempo	Oppgave-tidspunkt	Arbeids-tid	Utv. tj.tilbud	Egne arb.opp	Gjennom-snitt
Sykehjem, oms.boliger	47,0	44,3	40,9	30,4	47,0	44,4	<b>42,3</b>
Hj.tj. Hj.sykeple	47,9	42,4	38,6	31,2	47,9	52,1	<b>43,3</b>
SFO-skole	46,3	42,0	30,2	31,9	46,3	72,8	<b>44,9</b>
Skole + skolespes	55,2	43,6	32,0	29,9	55,2	60,2	<b>46,0</b>
Anne helse	48,6	54,4	46,7	32,0	48,6	60,2	<b>48,4</b>
Alle	54,1	52,4	45,9	34,7	54,1	60,2	<b>50,2</b>
Barnehage	59,0	44,5	38,1	32,2	59,0	75,9	<b>51,5</b>
Hj.tj+sykehj.	56,3	51,8	50,5	36,2	56,3	57,7	<b>51,5</b>
PU	56,8	62,4	52,3	34,2	56,8	60,5	<b>53,8</b>
Kjøkken	57,6	63,0	53,3	32,5	57,6	60,2	<b>54,0</b>
Renhold	57,5	63,5	57,4	37,3	57,5	60,2	<b>55,6</b>
Sosial inkl barnevern	58,9	62,2	60,1	60,3	58,9	40,0	<b>56,7</b>
Kultur	62,0	67,7	57,1	41,0	62,0	67,0	<b>59,5</b>
Rus-Psykiatri-Friskliv-mest	55,7	69,2	65,7	45,8	55,7	70,1	<b>60,4</b>
Stab, teknisk, merkantil	56,6	72,9	66,8	59,2	56,6	60,2	<b>62,1</b>

Ansatte i typiske kontorjobber, i kultur og rus/psykiatri – friskliv og mestring jobber i de sektorene hvor flest oppgir at de har innflytelse på hvordan arbeidsdagen planlegges og gjennomføres. Tabell 6.2 er bygget opp på samme måte som tabell 6.1. Men her er kommune skiftet ut med tjenesteområde.

### **Involvering etter heltid og deltid**

Fra tidligere studier har vi sett at heltidsansatte er mer involvert i tjenesteutvikling og i hvordan gjennomføringen av arbeidsdagen foregår (Moland 2009). Dette følger av at de er mer på jobb, mer til stede og mer tilgjengelig for å bli involvert. De er oftere med i avdelingsmøter og fagutvikling. De er også mer dedikert til yrket (Abrahamsen og Fekjær 2017). Mange deltidsansatte har beskrevet at de er blitt mer integrert i arbeidsmiljøet, og at de har fått økt mestringsfølelse av å få høyere stilling. Kvalitative studier har beskrevet at de ansatte har blitt mer delaktig i tjenesteutforming, fordi team og andre arbeidsenheter har fått mer ansvar som følge av tiltak som har ført til flere heltidsstillinger (Moland og Schanche 2019). Vi forventer derfor at heltidsansatte i denne undersøkelsen også er mer involvert i utviklingsarbeidet, i planleggingen og gjennomføringen av arbeidsdagen og i turnusplanleggingen.

Tabell 6.3 viser for det første at heltidsansatte er mer involvert på alle felter, enn de som jobber ufrivillig deltid.<sup>56</sup> Dernest viser den at et flertall av alle oppgir at de er involvert i organiseringen av arbeidet. Minst involvering ser vi det er på spørsmålet om arbeidstid. 39 prosent av heltidsansatte oppgir at de har god innflytelse på egen arbeidstid. Blant ansatte som ønsker større stilling, oppgir 25 prosent at de har god innflytelse.

Tabell 6.3 Heltidsansatte og ansatte i ufrivillig deltid.

	Heltid	Ufrivillig deltid	Prosent-differanse
Involvert i organiseringen av arbeidet	75,9	60,5	15,4
Bestemme tempoet i utførelsen av arbeide	55,3	48,8	6,5
Bestemme tidspunkt for utførelsen av en oppgave	49,4	41,3	8,1
Involvert i utviklingen av tjenestetilbudet	61,7	44,4	17,3
Innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver	66,9	48,2	18,7
Innflytelse på egen arbeidstid	38,7	25,4	13,2

### **Involvering etter turnustype**

Tidligere studier har vist at tjenestesteder som går over til langvakter, har utviklet et mer involverende arbeidsmiljø. Man har fått flere ansatte i hele stillinger, fastere team og ansatte som forteller at de kan planlegge arbeidsdagen bedre enn tidligere (Moland 2015; Moland & Schanche 2019). Videre har studier vist at ansatte som jobber i såkalt samarbeids-, forhandlings- eller ønsketurnus, blir mer engasjert i turnus- og arbeidsplanleggingen (Ørje 2015). Ressursenheter kan organiseres som en kvalitetsressurs med personale som er spesielt opplært og motivert til å jobbe på flere avdelinger eller i trainee-liknende opplegg. Her vil de ansatte være faglige ressurspersoner i hele stillinger, som er sterkt involvert i tjenesteavviklingen (f.eks. Sørlandet

<sup>56</sup> Ansatte som ønsker redusert stilling, er minst involvert på enkelte variabler. Deltidsansatte som jobber i ønsket deltidsstilling, er mindre involvert enn heltidsansatte, men er ofte mer engasjert enn ansatte som ønsker å endre stillingen.

sykehus, Moland 2015). Ressursenheter kan også organiseres som store vikarpooler med mange deltidsansatte som ofte har lavere utdanning. Disse blir lett et B-lag som fungerer som nødløsning når et tjenestested mangler personale.

I tabell 6.4 har vi satt sammen svar på seks spørsmål. Det er de samme spørsmålene om innflytelse på arbeidet som ble stilt i avsnittet over. Svarene er gjengitt etter hvilke arbeidstidsordninger informantene har. Ansatte som ikke går turnus, er også tatt med. Cellen øverst til høyre viser hvor mange som ikke går turnus, som har svart at de har svært eller ganske stor innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver. Celler i gult viser hvilke turnustyper som har høyest forekomst av ansatte som synes de er involvert. Celler i oransje viser turnustyper som har lavest forekomst av ansatte som synes de er involvert.

Som det går fram av tabellen, er ansatte som ikke går turnus, mer involvert i arbeidsutformingen enn ansatte som går turnus. Blant de som går turnus, skiller samarbeidsturnusen seg ut ved å ha relativt sett høy skår på fem av de seks involveringsvariablene. De skårer som man kunne forvente høyest på innflytelse på egen arbeidstid. Deretter følger ansatte som går langvakter. De skårer særlig høyt på innflytelse på når og hvordan egne arbeidsoppgaver skal utføres.

Ansatte med korte vakter og i ressursenheter/vikarpool er minst involvert. Her er det få heltidsansatte (henholdsvis 10 og 18 prosent), og gjennomsnittlig stillingsprosent er på ca. 55. Dette viser med all tydelighet at de såkalte ressursenhetene fungerer mer som vikarpooler, der deltidsansatte skal løse et turnusproblem, og ikke som den fagressursen de kunne ha vært (jf. diskusjoner i Moland 2015 og Moland & Schanche 2019).

Tabell 6.4 Medarbeiderinvolvering på seks variabler i undersøkelsen fordelt på turnustype. Tallene gjengir summen av «helt og delvis enig» og «svært stor» og «ganske stor grad». Prosent. N varier fra 6452 til 1013

	Todelt	Tredelt	Lang helg	Lang helg + ukedag	Korte vakter	Sam- arbeids- turnus	Ressurs- enhet vikarpool	Går ikke turnus
Innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver	55,3	48,1	62,0	62,6	45,0	63,6	<b>42,3</b>	<b>68,7</b>
Involvert i utviklingen av tjenestetilbudet	51,3	45,2	49,4	48,3	42,9	54,4	<b>40,0</b>	<b>58,4</b>
Involvert i organiseringen av arbeidet	68,1	58,1	64,4	61,6	<b>53,9</b>	70,6	59,3	<b>73,1</b>
Innflytelse på egen arbeidstid	30,0	29,6	30,4	31,6	<b>19,2</b>	<b>45,1</b>	35,5	39,0
Bestemme tempoet i utførelsen av arbeide	46,6	51,9	55,3	<b>62,0</b>	<b>44,8</b>	49,2	47,0	53,7
Bestemme tidspunkt for utførelsen av en oppgave	<b>42,1</b>	44,0	47,6	<b>53,1</b>	43,7	46,8	42,9	53,0

### Engasjert og deltakende

En annen side ved involvering kommer fram når man spør om de ansatte kjenner de tillitsvalgte/verneombudene, deltar på avdelingsmøter eller opplever seg selv som engasjert i arbeidet.

87 prosent av de spurte oppgir at de er engasjert i jobben sin. Dette er omtrent det samme tallet som man får når man spør ansatte med fagbrev eller tilsvarende. Høyskoleutdannede oppgir litt oftere at de er engasjert i jobben sin, mens andelen engasjerte ufaglærte er betydelig lavere. Mest engasjert er høyskoleutdannede som jobber

heltid eller i ufrivillig deltid (ca. 93 prosent). Ansatte med grunnskoleutdanning, og spesielt de som jobber frivillig deltid, er minst engasjert (ca. 46 prosent) (vedleggstabell 10). Hvis det å være engasjert i jobben også innebærer at man vet hvem som er tillitsvalgt, og når det holdes avdelingsmøter, og at man går på disse møtene, er det liten forskjell på ufaglærte og ansatte med høy utdanning. På disse spørsmålene har heltid/deltid og type arbeidssted mer betydning.

Heltidsansatte kjenner oftere til hvem som er verneombud i kommunen og på egen arbeidsplass, enn deltidsansatte (vedleggstabell 11). Heltidsansatte oppgir også et høyere tall for hvor ofte avdelingen har avdelingsmøter, enn det deltidsansatte gjør (vedleggstabell 12). At deltidsansatte oppgir et lavere tall på avholdte avdelingsmøter, kan enten bety at miljøer med mange deltidsansatte avholder færre møter, eller at deltidsansatte i mindre grad er klar over hvor ofte disse møtene holdes. Minst kjennskap til verneombudene har ansatte som går kortvakter eller jobber i vikarpool/ressursenhet.

Blant heltidsansatte oppgir 85 prosent at de stort sett er med på alle avdelingsmøtene. 66 prosent av de deltidsansatte svarer at de går på alle møtene, men her har man altså i utgangspunktet færre møter å gå på (vedleggstabell 13). Ansatte som ikke går turnus, og ansatte som jobber i barnehage eller sosialtjenester/barnevern, har flest avdelingsmøter samtidig som de har høyest oppmøte. Motsatt er det blant ansatte som jobber i sykehjem og hjemmetjenester, eller som kun går nattevakter. Her har man både turnuser der ansatte ofte er borte på dagtid, og ansatte i deltidsstillinger. Dermed blir tilgjengeligheten for å kunne delta på avdelingsmøtene redusert. Denne typen deltakelse har betydning for den enkelte ansattes integrering i arbeidsfellesskapet og for hvordan tjenesteutviklingen kan foregå (nøyaktig hvor viktig dette er, vurdert opp mot kostnadene ved å tilrettelegge for økt deltakelse, har vi ikke dagr grunnlag for å ta stilling til).

Tabell 6.5 Hyppighet og deltakelse i avdelingsmøter etter heltid-deltid.

	<b>Går ofte på avdelingsmøter:</b>	<b>Går sjelden på avdelingsmøter:</b>
<b>Har ofte avdelingsmøter:</b>	Heltid beholde	Hel/del redusere
<b>Har sjelden avdelingsmøter:</b>		Deltid beholde / øke

Tabell 6.6 Hyppighet og deltakelse i avdelingsmøter etter heltid-deltid.

	<b>Går ofte på avdelingsmøter:</b>	<b>Går sjelden på avdelingsmøter:</b>
<b>Har ofte avdelingsmøter:</b>	Sosial/ barnevern, Barnehage Ikke turnus	
<b>Har sjelden avdelingsmøter:</b>	Renhold	Sykehjem, Hjemmebaserte tjenester Rene nattevakter  Kortvakter Vikarpool/ressursenhet

## Arbeidstid og fritid med ny turnus

Arbeidstid har betydning for helse, for balanse mellom jobb og privatliv, for arbeidsorganisering og fagutvikling og for integrering i arbeidsmiljøet (Moland 2015). God balanse mellom jobb og privatliv er sentralt for folks trivsel og tilfredshet med livet (OECD 2013<sup>57</sup>). Dermed blir denne balansen viktig for å utvikle og ta vare på helsefremmende arbeidsplasser og andre forhold som er beskrevet i arbeidsmiljølovens formålsparagraf (§ 1-1).

Blant ansatte som ønsker å jobbe mindre, oppgir mange at de blir så slitne på jobb at det går ut over privatlivet. Arbeidsbelastningen beskrives som så tøff at en stillingsreduksjon med medfølgende lønnsreduksjon framstår som en ønsket løsning. I situatene under, som er hentet fra fritekstsvar i undersøkelsen, beskrives både arbeidspressets negative innvirkning på familielivet og den samlede belastningens betydning for livsglede og sykefravær.

«Jeg vil redusere for å klare å hente meg inn, slik at jeg kan yte mitt beste og samtidig trives på jobb OG hjemme.»

«Jeg blir ofte utslitt på jobben. Vi har mye sykemeldinger. Det er nye ekstravakter nesten daglig. Jeg føler jeg ikke har overskudd til privatlivet mitt.»

«Jeg vil ned pga helsen, og ikke føle meg så fysisk og psykisk sliten. Det er ikke verdt det når man har en familie og unger å ta vare på.»

Spørsmålet om hvordan arbeidet og arbeidstiden påvirker familieliv og fritidsaktiviteter, handler dels om hvilke muligheter ansatte har til å tilrettelegge arbeidstiden slik at planlagte fritids- og familieaktiviteter kan gjennomføres, og dels om å ha krefter til å ha et godt privatliv. Dermed blir både forutsigbarhet, planlegging og fleksibilitet i tillegg til arbeidsmiljøet viktig.

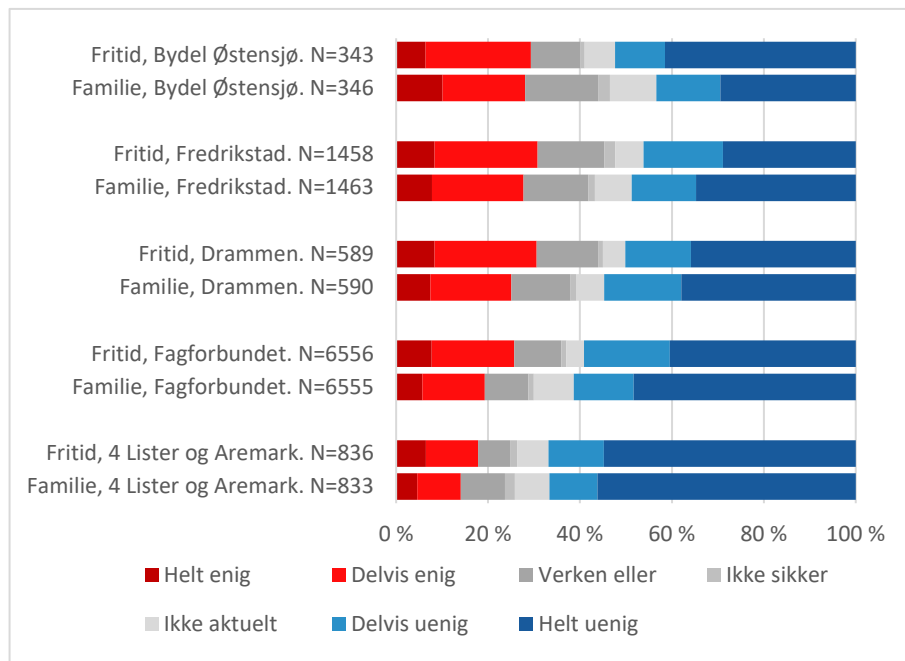
Både Fredrikstad, Drammen og Bydel Østensjø har flere informanter som mener de har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med familie- og fritidsaktiviteter, enn de andre kommunene og det landsdekkende utvalget av Fagforbundets medlemmer. Figur 6.10 viser at ca. 30 prosent av informantene fra disse tre kommunene synes fritidsaktiviteter er vanskelige å kombinere med turnusen de går i. Jevnt over er det litt mindre vanskelig å få til kombinasjonen familieliv og arbeid.

Den mest nærliggende forklaringen på disse forskjellene er at Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø er representert med flere informanter som går turnus, som følge av at de kun har med ansatte i helse- og omsorgssektoren. Tallene er ca. 78 prosent i turnus hos de tre kommunene mot ca. 43 prosent hos de andre. Se vedleggstabell 14.

---

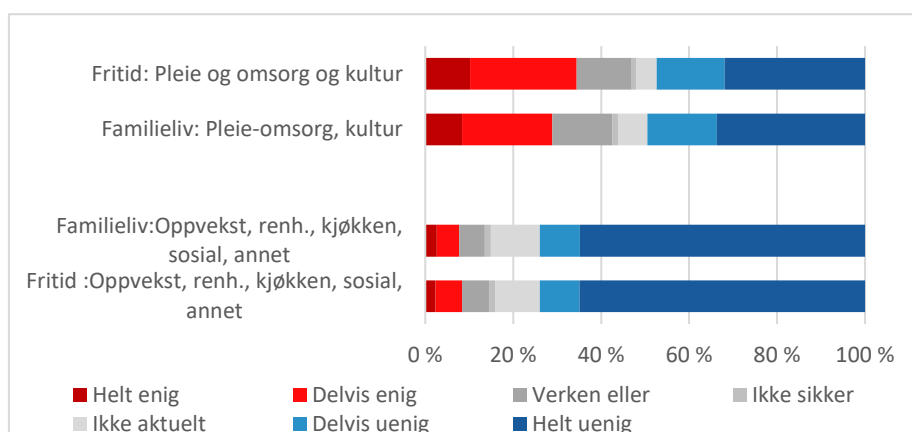
<sup>57</sup> OECD (2013), *How's Life? 2013: Measuring Well-being*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201392-en>

Figur 6.10 Ansatte etter kommune og nasjonal gruppe som oppgir å ha en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter og familieliv. Prosent.



Av figur 6.11 går det klart fram at informanter som jobber i pleie- og omsorgsyrkene der det ytes tjenester 24 timer i døgnet, oftest synes kombinasjonen arbeid og fritid og familieliv er vanskelig. Kulturansatte som ofte jobber kveldstid, rapporter om det samme. Figur 6.11 viser også at informantene som fortrinnsvis jobber dagtid, sjelden oppgir at denne kombinasjonen er vanskelig. Forskjellen mellom familieliv og fritidsaktiviteter er også visket ut. Aller minst problemer med balansen mellom familie- og privatliv har de informantene som ikke går turnus. Her svarer bare 7 prosent at denne kombinasjonen er vanskelig.

Figur 6.11 Ansatte etter tjenestesektor som oppgir å ha en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter og familieliv. Prosent. N=9771.





Kommunene som er omtalt i denne rapporten, står i oppstartfasen av et utviklingsprosjekt rettet mot at ansatte skal gå fra deltidsjobb til heltidsjobb, og der alternative turnuser til de tradisjonelle er blant de tekniske virkemidlene for å kunne tilby både større stillinger og mer attraktive arbeidstidsordninger. Det neste spørsmålet er nå hvordan stillingsstørrelse og turnusordninger (eventuelt) påvirker balansen mellom arbeidsliv og privatliv.

### **Heltid-deltid og balansen mellom arbeidsliv og fritidsaktiviteter**

Blant de 9761 informantene som har svart på om de jobber heltid eller deltid, og om de ønsker å beholde, øke eller redusere stillingen, svarer 24,4 prosent at balansen mellom arbeid og fritidsaktiviteter er vanskelig.

Hos informanter som jobber på sykehjem og i omsorgsboliger, er dette tallet 40 prosent. Ansatte med ønsket deltidsstilling er den gruppen som synes balansen mellom arbeid og fritidsaktiviteter er minst vanskelig (32,3 prosent). Deretter følger heltidsansatte (38,7 prosent), deltidsansatte som ønsker å øke stillingen (46,3 prosent), og ansatte som ønsker å redusere stillingen (51,3 prosent).

Hos de som jobber i hjemmebaserte tjenester og i en kombinasjon av sykehjem og hjemmebaserte tjenester, er tallet 30,8 prosent. Mønsteret etter faktisk og ønsket stilling er for øvrig likt som for sykehjem, tallene er bare litt lavere (vedleggstabell 15).

I tjenester til psykisk utviklingshemmede, rus/psykiatri og barnevern er bildet nesten det samme. De som ønsker å endre stilling, synes balansen er vanskeligst (ca. 45 prosent). Heltidsansatte oppgir å ha minst problemer (30,1 prosent), tett fulgt av ansatte i ønsket deltidsstilling (31,6 prosent).

Disse tallene viser at turnusansatte som jobber i en ønsket deltidsstilling, har minst problemer med å balansere arbeid og fritidsaktiviteter. Hvorvidt dette er uttrykk for en mestringsstrategi (Hakim 2011), tas opp i kapittel 5. Ansatte i uønsket eller ufrivillig deltid (som ofte må jage ekstravakter) har den minst forutsigbare arbeidstiden. Det er derfor som forventet at denne gruppen synes balansen mellom arbeidsliv og privatliv (fritidsaktiviteter) er vanskeligst.

En studie av Abrahamsen mfl. (2012) har undersøkt forholdet mellom arbeidsmengde og familieliv. En rimelig antakelse er at det er lettere å kombinere arbeid og familieliv dersom man jobber deltid, slik mange av de deltidsansatte i nullpunkt kartleggingen oppgir. I sin studie spør Abrahamsen mfl. (2012) mer spesifikt om sykepleieres opplevelse av konflikt mellom jobb og familieliv. De finner at færre arbeidstimer ikke nødvendigvis gjør det enklere å kombinere jobb og familieliv. Det er faktisk slik at sykepleiere i deltidsstillinger oppgir like stor eller større grad av konflikt mellom jobb og familie enn sykepleiere i heltidsstillinger.

Sett i lys av Abrahamsen m.fl. (2012) og andre studier som beskriver undersyssel-sattes jakt på ekstravakter (Moland 1996; Amble 2008c; Moland & Bråthen 2012), er det nærliggende å se dette kombinasjonsproblemet i sammenheng med at de har en arbeidstidsordning med manglende struktur og forutsigbarhet. Igjen har vi fått en indikasjon på at antall timer på jobb i seg selv ikke forklarer belastninger.<sup>58</sup> Forutsigbar arbeidstid og forutsigbart arbeidsinnhold gjør det lettere å trives på jobben og å kombinere den med familielivet.

---

<sup>58</sup> Tidligere har vi sett hva som kjennetegner «den gode vakta» (figur 6.3), og at deltidsansatte kan være mer slitne enn heltidsansatte. Begge deler henger sammen med planmessig arbeid og forutsigbarhet i arbeidssituasjonen.

### Turnustype og balansen mellom arbeidsliv og privatliv

Ansatte som ikke går turnus, skiller seg markant ut fra ansatte som går i turnus, når det gjelder spørsmålet om balansen mellom arbeidsliv og privatliv. Mens 40 prosent av turnusansatte synes det er vanskelig å kombinere arbeid og fritidsaktiviteter, er tallet blant informanter som ikke går turnus, 7 prosent (vedleggstabell 16). Tallene er litt lavere, men tendensen er den samme, når det gjelder kombinasjonen arbeid og familieliv (34 mot 6 prosent) (vedleggstabell 17).

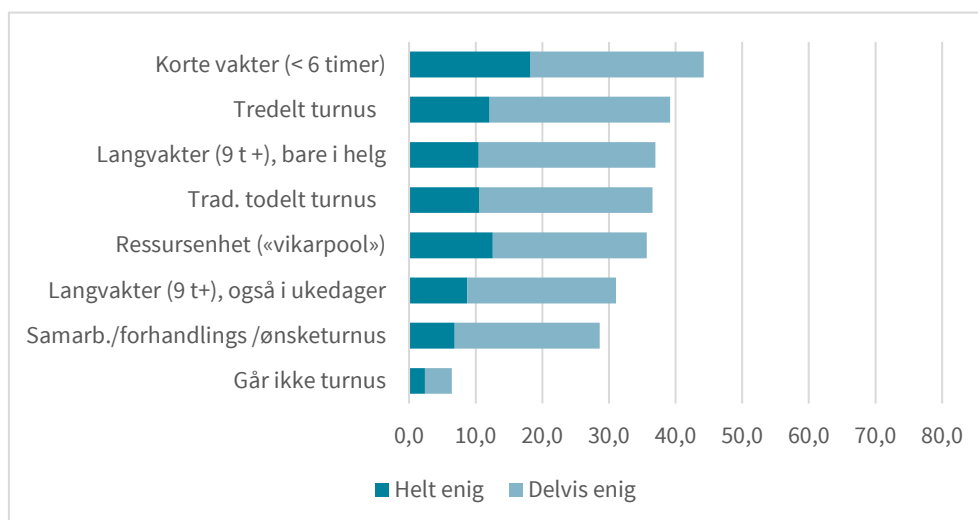
En mer detaljert gjennomgang av hvordan de ansatte ved de ulike tjenestestedene vurderer mulighetene til å kombinere arbeid og fritid, bekrefter at dette påvirkes av andelen som går turnus. Forskjellen mellom barnehageansatte, rus-/psykiatriansatte og sykehjemsansatte er svært stor. Mye av denne forskjellen kan tilskrives at turnusandelen i disse tre tjenesteområdene er på henholdsvis 8, 56 og 88 prosent.

Blant de ulike turnustypene skiller turnuser med mange kortvakter seg ut som den turnusen det er vanskeligst å kombinere med familieliv og fritidsaktiviteter (figur 6.12 og figur 6.13. Dette gjelder i alle de store tjenesteområdene: sykehjem, hjemmebaserte tjenester og tjenester til psykisk utviklingshemmede, rus/psykiatri, barnevern. Kortvaktene vil lett føre til at den ansatte får mange oppmøter og mye reisetid i forhold til arbeidstid (det motsatte av langvakter). Mange av de korte vaktene er dessuten på kveldstid.

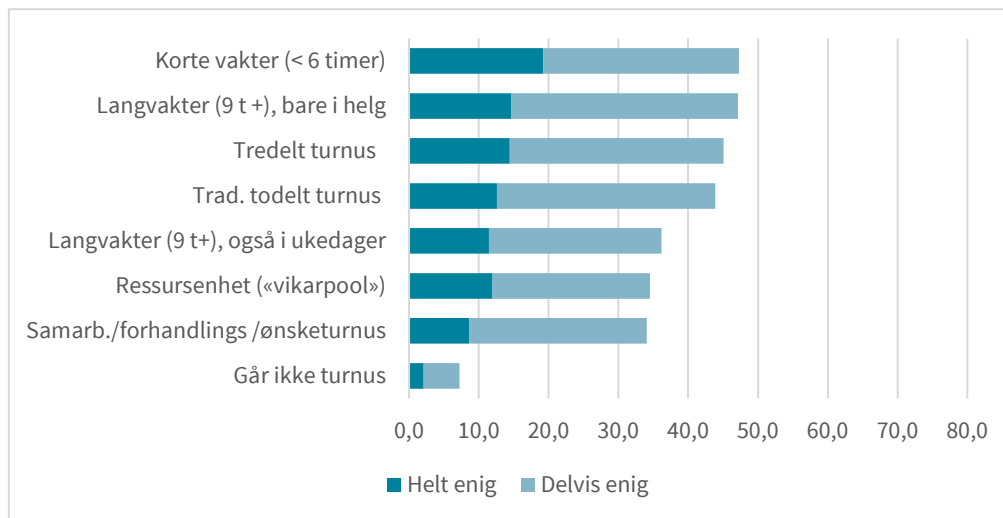
Langvakter kun i helgene skårer bra på mange av de andre spørsmålene i denne undersøkelsen. Men når det gjelder turnusens effekt på privatlivet, skårer den lavere – i alle fall blant informanter som jobber langvakter på sykehjem og i hjemmebaserte tjenester. Tidligere studier har påpekt at selv om langvakter i helgene kan føre til færre helgevakter, økt lønn og et bedre arbeidsmiljø, velger enkelte ansatte av hensyn til familien å gå fra langturnus og tilbake til en mer tradisjonell turnus til tross for at det fører til at helgevaktene blir tyngre (Moland 2015).

Informanter som går i samarbeidsturnus eller langvakter både helg og ukedager, oppgir sjeldnere at turnusen er et problem for familieliv eller fritidsaktiviteter. Drammen kommune har omfattende erfaringer med samarbeidsturnus.

Figur 6.12 Ansatte etter turnustype som oppgir å ha en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med familieliv. Prosent. N=9737 ansatte i åtte kommuner og et nasjonalt utvalg av Fagforbundet medlemmer.



Figur 6.13 Ansatte etter turnustype som oppgir å ha en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter. Prosent. N=10042 ansatte i åtte kommuner og et nasjonalt utvalg av Fagforbundet medlemmer.



### **Tilkallingsvakt, nattevakt, alder**

Det er kanskje en liten detalj i det store og hele, men når vi sammenlikner fast ansatte, midlertidig ansatte og tilkallingsvikarer, svarer den siste gruppen oftere enn de andre at det er vanskelig å kombinere fritidsaktiviteter med arbeidet som tilkallingsvikar. Denne gruppen består av 735 av 9781 informanter. Det utgjør 7,5 prosent. Den er altså ganske stor. De fleste er kvinner (85 prosent) med fagbrev (57 prosent) i alle aldre, mange i sykehjem og hjemmebaserte tjenester (41 prosent). 74 prosent jobber i uønsket stillingsstørrelse (vedleggstabell 18).

For noen passer det å være tilkallingsvikar fint til den livssituasjonen de befinner seg i. For andre er dette en nødløsning der de må være på alerten hele tiden for å få flest mulig vakter som blir ledige. For disse er den uforutsigbare arbeidssituasjonen rimeligvis vanskelig for privatlivet. Man vet aldri når en vakt kan dukke opp.

Hvorvidt man har én eller flere stillinger, påvirker ikke spørsmålet om balansen mellom arbeid og fritid. Det gjør derimot nattevaktsituasjonen. Vi har bedt informantene oppgi om de kun går nattevakter, om de jobber nattevakter i en tredelt turnus, om de tar nattevakter en gang iblant, eller om de ikke går nattevakter i det hele tatt. Når vi ser hva de har svart på spørsmålene om arbeid og fritid, viser det seg at de som går nattevakter i kombinasjon med dagvakter, har mest problemer med fritidsaktivitetene (ca. 45 prosent). Deretter følger informanter som aldri går natt (ca. 40 prosent). De som kun går nattevakter, har minst problemer med fritidsaktivitetene. Her svarer «bare» 31 prosent at de synes de har en turnus som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter (vedleggstabell 19).

De unge (under 30 år) oppgir oftest (33 prosent) at det er vanskelig å kombinere fritidsaktiviteter med den turnusen de har (figur 6.14). De over 55 år har minst problemer med denne kombinasjonen (22 prosent). Bildet er det samme når det gjelder balansen mellom jobb og familieliv, men her er tallene ca. 5 prosentpoeng lavere.

Fritidsaktiviteter og ulike turnusordninger har også blitt diskutert i annen forskning. I en studie av innføring av samarbeidsturnus i tolletaten oppgav de ansatte i nullpunktundersøkelsen at turnusen gikk mest ut over egne fritidsaktiviteter, dernest gikk den ut over mulighetene til å følge opp barnas fritidsmulighet, og til slutt gikk den litt mindre ut over familielivet (Seip, Moland & Olberg 2019). Etter innføring av

samarbeidsturnus oppgav de ansatte som hadde benyttet seg av mulighetene til å endre turnusen, at det hadde ført til forbedringer på alle de tre områdene. Størst var endringen blitt i mulighetene til å ha egne fritidsaktiviteter. Dette kan tolkes på to måter. De som har familie og eventuelt barn, prioriterer dette foran egne fritidsaktiviteter. Derfor blir egne fritidsaktiviteter mest skadelidende når turnusen ikke tillater mer. Men når den ansatte får muligheter til å styre turnusen, åpner dette for at også fritidsaktivitetene får bedre kår. En annen forklaring er at en del av de ansatte ikke har sterke familierelasjoner, og at det daglige hensynet til familien har mindre betydning enn behovet for fritidsaktiviteter. Det siste kan forklare at flere synes det er vanskeligere å kombinere arbeid og fritid enn arbeid og familie. Det kan også forklare at spesielt de unge synes disse kombinasjonene er vanskelige. Andre forklaringer kan være at unge er underrepresentert på arenaer der informantene melder om gode relasjoner mellom arbeid og privatliv, som i barnehagene eller blant de som går rene nattevakter.

De eldste går ikke så ofte kortvakter, så det kan være en delforklaring til at de heller ikke opplever balansen mellom arbeid og fritid som vanskelig.<sup>59</sup>

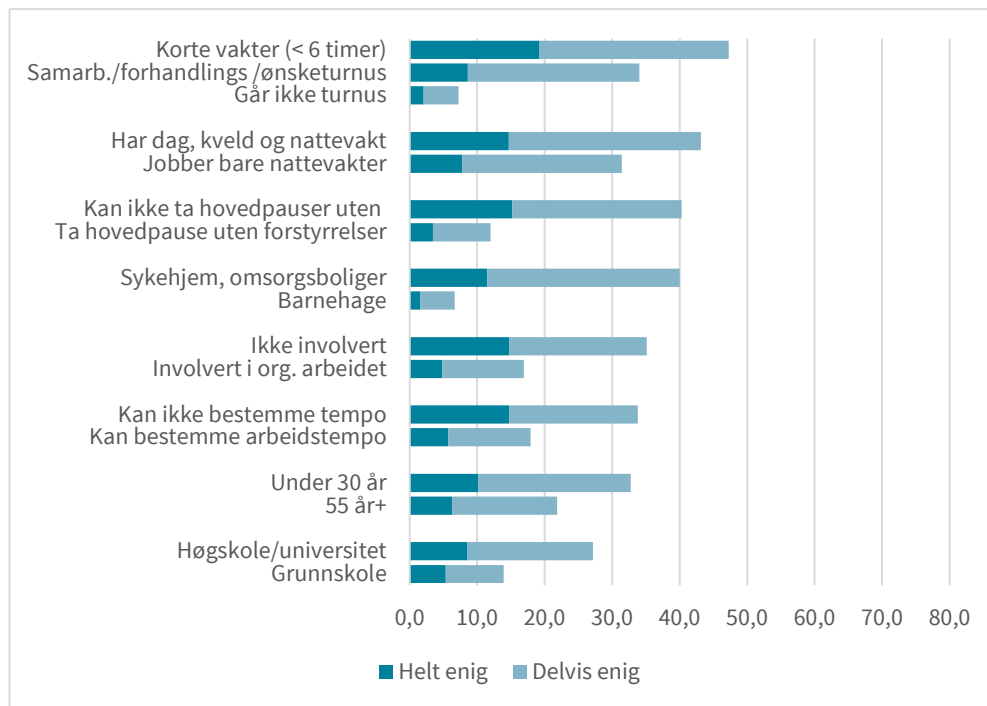
Figur 6.14 oppsummerer hovedtrekkene i hvordan turnus, nattevakter, pausemuligheter, tjenestetype, involvering, arbeidstempo, alder og utdanning skiller informantene når de svarer på spørsmålet om de har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter. For hvert av disse områdene har vi tatt med den kategorien som gir henholdsvis flest og færrest som sier at denne balansen er vanskelig.

Variablene i figuren er rangert etter hvor mange som synes kombinasjonen arbeid og fritid er vanskelig. Nederst er utdanningsvariabelen. Her ser vi at ca. 15 prosent av de med grunnskoleutdanning synes kombinasjonen er vanskelig. Blant de høyskoleutdannede er andelen nesten dobbelt så høy. Tilsvarende vises det at de over 55 år synes balansen er enklere enn de under 30 år. Aldergruppene mellom 31 og 55 år ville vært plassert i midten. Midt i figuren har vi tatt med de to tjenesteområdene som har henholdsvis størst og minst problemer med å kombinere arbeid og fritid. Sykehjemsansatte oppgir oftest at dette er vanskelig. Barnehageansatte synes ikke dette er vanskelig. De svarer omtrent det samme som ansatte som ikke går turnus. Og ser vi på barnehagenes åpningstider, er de betydelig nærmere normalarbeidsdagen enn det de har på sykehjemmet. 90 prosent av barnehageansatte har da også oppgitt at de ikke jobber turnus. Rus og psykiatri er det tjenesteområdet som kommer nærmest barnehagene. Her har ca. 55 prosent oppgitt at de jobber turnus. Tallet for de sykehjemsansatte er som vi har sett, 88 prosent.

---

<sup>59</sup> De eldste går ikke så ofte kortvakter, så det kunne være en delforklaring på at de eldre i mindre grad synes turnus er vanskelig å kombinere med familie og fritidsaktiviteter, men gruppen med kortvakter er så liten at dette ikke kan tillegges særlig vekt når aldersforskjellene skal forklares.

Figur 6.14 Ansatte som oppgir å ha en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter. Prosent. N=1004 ansatte i åtte kommuner og et nasjonalt utvalg av Fagforbundet medlemmer.



Siden mange av tjenestene i helse og omsorg ytes nærmest døgnkontinuerlig, kommer man ikke utenom turnusen. Dermed kan det være grunn til å spørre om tiltak på arbeidsplassen kan gjøre det lettere for ansatte som går turnus, å kombinere arbeidet med familie og fritidsaktiviteter.

Vi har allerede sett at samarbeidsturnus er gunstig, og at kortvakter er ugunstig. Langvakter både helg og ukedager er gunstig, mens tradisjonell tredelt turnus ikke er så gunstig for privatlivet. Vi har også sett at det er ugunstig å være ansatt i en deltidstilling som er ufrivillig lav. Derimot er ønsket heltid eller deltid gunstig.

Andre forhold som kan bidra til at ansatte er mindre slitne når de kommer hjem, og som dermed er gunstig for privatlivet, har med organisering av arbeidet å gjøre. Dette er beskrevet i foregående kapittel. I figur 6.14 har vi tatt med to av disse faktorene. Figuren viser at ansatte som ikke blir involvert i organiseringen av arbeidet, svarer dobbelt så ofte som de som blir involvert, at arbeidstidsordningen er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter (ca. 17 mot 35 prosent).

Tilsvarende kommer det fram at der ansatte får anledning til å styre arbeidstempoet selv, halveres andelen som synes balansen med privatlivet er vanskelig (ca. 18 mot 34 prosent).

En nylig evaluering av Bodø kommunes pilotprosjekt for å etablere flere heltidsstillinger viste at endringer i arbeidsorganiseringen kunne få både positive og negative effekter for de ansatte (Moland & Schanche 2019). Blant de positive var at miljøer med flere store stillinger forsterket de ansattes involvering og innflytelse på arbeidsdagen. Planleggingen av arbeidet ble bedre, samarbeidet mellom de ansatte ble styrket, og vaktene ble roligere. De ansatte ble bedre i stand til å utføre kvalitativt gode tjenester, noe som igjen førte til mer tilfredse brukere, mindre utagering og ytterligere bedre arbeidsmiljø for de ansatte. Denne positive utviklingen for arbeidsmiljøet

(og brukerne) er beskrevet i flere kvalitative studier (Amble 2008a; Engbråten 2015; Abbedissen & Mannsverk 2016).

Blant de negative resultatene i Bodø-forsøket var at den nye organiseringen som styrket arbeidsmiljøet for dagvakter og kveldsvakter (langvakter i helgene), fikk konsekvenser for nattevaktens arbeidssituasjon. En del av nattevaktene ble lengre, og de ansatte fikk flere oppgaver på andre tidspunkter enn tidligere. Blant annet fikk de mer å gjøre om morgenen. Dette førte i sin tur til økt oppspilthet og søvnproblemer når de kom hjem fra vakt, noe som igjen førte til mindre søvn før de måtte stå opp, kanskje til oppgaver med barn, før de igjen skulle på en nattevakt.

I tredje søylepar ovenfra i figur 6.14 vises det at dårlige rutiner for pauseavvikling er uheldig også for privatlivet. Vi har allerede sett at mangelfull pauseavvikling er negativt for arbeidsmiljøet, den enkeltes helse og opplevelsen av å være fysisk og mentalt sliten etter en arbeidsøkt. Er man sliten når man forlater jobben, er man selv sagt også sliten når man kommer hjem. Hvis man er veldig sliten, kan det bli et problem. Figuren viser at med god pauseavvikling oppgir bare 12 prosent at arbeidstidsordningen står i veien for fritidsaktiviteter. Med dårlig pauseavvikling er dette tallet mer enn tredoblet og blitt til 40.

### **Helgevakter og privatliv**

Blant turnusansatte er det ingen sammenheng mellom hvor ofte man jobber helg, og hvordan man svarer på spørsmålet om turnusen lar seg kombinere med familieliv og fritidsaktiviteter. Hyppigheten av helgevakter slår heller ikke signifikant ut på spørsmålene om å være fysisk eller mentalt sliten. Variasjonene innad i helgemodellelene er altså små. Den store forskjellen ligger i om man går helg eller ikke, turnus eller ikke. De forskjellene som er beskrevet i avsnittene over, handler riktignok også om helgevakter, men da mer om forutsigbarhet og innflytelse enn selve hyppigheten.

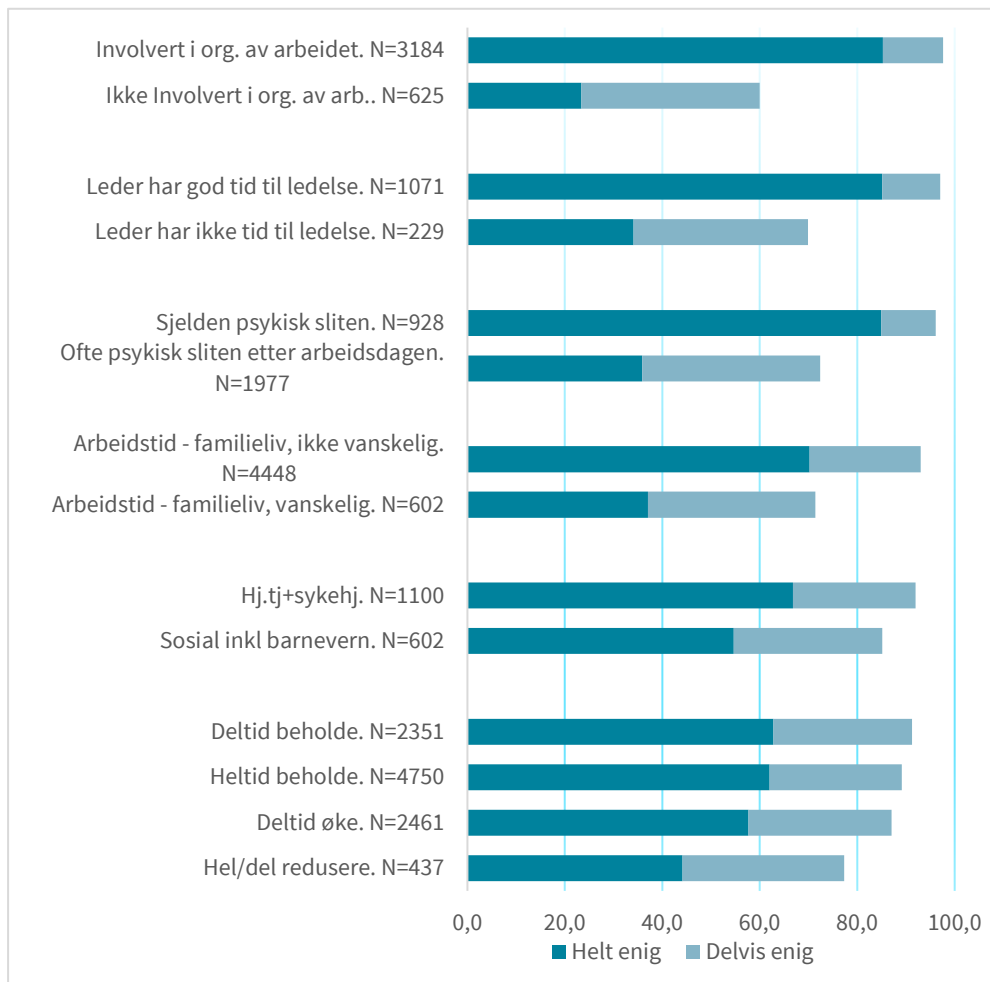
## **Trivsel**

Vanlige bakgrunnsvariabler som kjønn og alder har lite å si for hvordan informantene svarer på påstanden «Alt i alt trives jeg godt på denne arbeidsplassen.» Deltidsansatte i ønskede stillingsstørrelser trives best, tett fulgt av heltidsansatte som ønsker å beholde stillingen. Ansatte som ønsker å endre stillingsstørrelse, er litt mindre fornøyde (figur 6.15). De eldre trives litt bedre enn de yngre, kanskje fordi de jobber frivillig deltid mens de unge i større grad jobber ufrivillig deltid.

Kvalitative studier finner ofte at ansatte som går langvakter eller i samarbeidsturnus, er mer fornøyde med arbeidssituasjonen enn da de gikk i tradisjonell turnus. Dette finner vi imidlertid ikke i denne undersøkelsen når vi begrenser oss til trivselsvariabelen. Men vi finner heller ikke det motsatte. Andelen som trives i turnusyrkene, ligger på ca. 87 prosent og varierer knapt mellom turnustypene.

Trivsel påvirkes først og fremst av trekk ved det organisatoriske arbeidsmiljøet. Det å være fysisk sliten kan nok være en belastning, men forskjellen i trivsel hos informanter som er henholdsvis ofte eller sjelden psykisk slitne, er større. Spørsmålet om balanse mellom arbeid og familieliv gir en prosentdifferanse på 18 (figur 6.15).

Figur 6.15 Ansatte som oppgir å trives på jobb r. Prosent. N=10004.



Mange studier har vist at nærværende ledelse har betydning for både trivsel, sykefravær og andre sider ved driften (Holten & Nielsen 2007; Clausen & Borg 2007; Lien 2013). Dette gjenspeiles også i vårt materiale. Her er prosentdifferansen på nesten 30 prosentpoeng. Blant de som har oppgitt at de har en leder som har tid til å lede, har samtidig 97 prosent oppgitt at de trives godt. Blant de som har oppgitt at de har en leder som ikke har så god tid til å lede, er andelen som trives, nede 69 prosent. Vi finner ingen svar i materialet på hvem de nærværende lederne er, eller hvor de fordeles seg. Ifølge informantenes svar er de spredt i de ulike kommunene, i sektorene og i alle slags turnuser. Vi har også søkt for å finne ut hvem som er mest fornøyd med ledernærværet. Så langt har vi kun funnet én signifikant sammenheng, og den er ikke så veldig sterk: Jo mindre utdanning en ansatte har, jo mer ledelse får vedkommende. Høyskoleutdannede synes jevnt over oftest at de har en leder som ikke har tilstrekkelig tid til å lede.

## Oppsummering av arbeidstid, arbeidsmiljø og trivsel

Målet for dette kapitlet har vært å beskrive trekk ved arbeidsmiljøet i åtte kommuner og i kommunesektoren som ledd i en nullpunktkartlegging som kan legges til grunn for det videre arbeidet mot heltidskultur. I lys av spørsmålet om heltid-deltid og turnusproblematikken har vi beskrevet

- b) opplevelser av fysiske og psykiske belastninger i arbeidet
- c) balansen mellom arbeid og familieliv
- d) trivsel i arbeidssituasjonen.

I det følgende oppsummerer vi de viktigste funnene om hva som skiller grupper som svarer positivt og negativt på disse tre spørsmålene. Vi forsøker å gå bak svarene og forespeile hvordan arbeidsmiljøet vil utvikle seg dersom flere jobber heltid, og dersom kommunene i større grad tar i bruk nye arbeidstidsordninger.

### **Involvering**

Hovedgrepet i den nye satsingen på heltidskultur ligger i å ta i bruk nye metoder for å involvere ledere, ansatte, tillitsvalgte og politikere i et arbeid med holdnings- og kulturendringer. I dette kapitlet har vi sett at involvering også er en viktig, mellomliggende variabel for å styrke arbeidsmiljøet og forbedre balansen mellom arbeidsliv og privatliv. Den første forutsetningen for involvering i planleggingen av arbeidet og arbeidstiden er at ansatte er tilstrekkelig til stede på dagtid.

Involvering og innflytelse på arbeidstid er et av kjernepunktene i tenkningen bak «En ny vei mot heltidskultur». Denne gjennomgangen av belastninger og andre sider ved arbeidsmiljøet og koblingen mot privatlivet, bekrefter at:

Å være sliten betyr ikke at man er misfornøyd. Jf. for eksempel barnehageansatte, hvor 95 prosent oppgir at de ofte er slitne. Samtidig oppgir 66 prosent at de trives godt, og bare 6 prosent oppgir at det er vanskelig å kombinere arbeidet med fritidsaktivitet.

De som går langvakt, er minst slitne. De som går kortvakt og tradisjonell vakt, er mest slitne. Dette gjelder i all hovedsak i alle de store tjenesteområdene som benytter slike vakter. De andre ligger et sted imellom.

### **Alder**

De unge synes oftere enn de eldre at arbeidstidsordningen står i veien for fritidsaktiviteter. Det er neppe fordi de unge kommer mer slitne hjem, men mer en følge av at de går i vanskelige turnuser som kortvakter, og at de oftere er tilkallingsvakter i ufri-villig deltid. De eldste er mindre slitne. De jobber gjerne i stillingsstørrelser de selv synes er bekvemme.

De som ønsker å redusere stillingen, er mest slitne. En rimelig antakelse kunne være at dette var eldre med redusert arbeidsevne. Slik er det imidlertid ikke. De som ønsker redusert stilling, er likelig fordelt på alder.

### **Utdanning**

Utdanning slår mindre ut på spørsmålene om arbeidsmiljø enn vi hadde forventet. Vi finner to unntak: Ansatte med høy utdanning savner en mer tilstedeværende leder. Dette kan være uttrykk for at flere i denne gruppen har behov for støtte. De ufaglærte har ikke det samme ledersavnet. De står ikke i like vanskelige faglige situasjoner, og om de trenger hjelp, kan de gå til en faglært. Høyskoleutdannede er mer mentalt enn



fysisk slitne. Dette kan tolkes som en bekreftelse av Karasek og Theorell (1990). Et typisk eksempel er sykepleieren med store krav fra brukeren og ofte med utilstrekkelige ressurser til å innfri dem. Spørsmålet om tilstrekkelige ressurser har vi ikke grunnlag i dette materialet for å si noe om. En annen tolkning er at unge sykepleiere får ansvar for tidlig.

### **Sivilstatus og omsorgsansvar har liten betydning**

Sivilstatus og omsorgsansvar er to variabelgrupper som ikke skiller så mye på de arbeidsmiljøspørsmålene som tas opp i denne rapporten. Forskjellene er så små at vi ikke har tallfestet dem. Det er i seg selv interessant nok til at vi nevner det her. Ugifte er litt mer slitne enn de andre. Enker og enkemenn er litt mindre slitne. Kvinner med barn er ikke mer slitne enn andre kvinner. De med mange barn under 18 år kan se ut til å være flinkere enn de andre til å balansere arbeidsliv og familieliv.

### **Noen turnuser er tyngre enn andre, særlig kortvakter**

Noen turnuser er tyngre enn andre. Ansatte som jobber kortvakter, er ofte til stede på de mest arbeidsintensive tidspunktene. I tillegg har de lite kontroll på arbeidsdagen. De blir også mindre involvert i planlegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver enn for eksempel heltidsansatte i samarbeidsturnus. Gjennom samarbeidsturnusen blir ansatte også involvert i arbeidstidsplanleggingen. Dette forsterker jobbengasjementet samtidig som det blir lettere å tilpasse arbeidstiden til familie og fritidsaktiviteter. For ansatte som har arbeidstid som overskrider normalarbeidsdagen, er dette særlig gunstig.

Når mange unge oppgir at de er fysisk slitne, kan det ses i sammenheng med at de er svakt overrepresentert blant de som går kortvakter, samtidig som de er underrepresentert blant de som går langvakter både hverdager og helg, samarbeidsturnus og rene nattevakter.

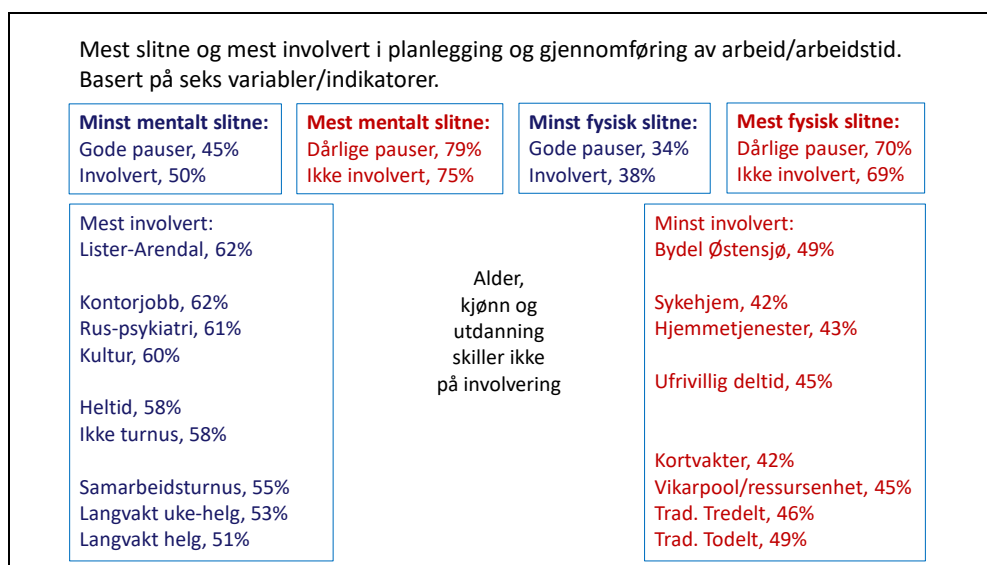
Figur 6.16 Utvalg av variabler med høy og lav skåre på henholdsvis fysiske og mentale belastninger. Andel respondenter som har svart at svært eller ganske ofte er slitne etter endt arbeidsøkt.

Fysiske belastninger (Gj.sn 54-58%)			Mentale belastninger (Gj.sn=62-66%)		
Minst fysisk slitne	Nøytralt	Mest fysisk slitne	Minst mentalt slitne	Nøytralt	Mest mentalt slitne
Psyk./rus/b.vern, 23%		Sykehjem, 71%	Renhold, 33%		Sykehjem, 76%
Langvakt uke-helg 46%		Kortvakter, 67%	Langvakt helg+ukedag, 63%		Barnevern, 75%
Heltid beholde, 51%	Alder	Trad turnus, 63%	Deltid beholde, 60%	Kjønn	Psykiatri/rus, 71%
Ren N.vakt, 49%	Sivilstatus	Hel/del redusere, 32%	> 55 år, 57%	Sivilstatus	Trad. turnus, 71%
Høgskoleutd., 45%	Omsorg for barn *	Kvinne, 57%		Omsorg for barn *	langvakt helg, 71%
Mann, 38%		Faglært, 59%	Nattevakt, 54%		Hel/del redusere, 79%
Lister-Arem., 38%		Drammen, 58%	Ufaglært, 48%		< 30 år, 67%
		Fredrikstad, 52%			Høgskole, 70%
					Lister-Arem. 54%

### **Det er noe med Lister og Aremark**

Da vi så tallene første gang, var det nærliggende å anta at Lister og Aremarks lave skår på hvor ofte ansatte opplever at de er slitne, skyldes utvalgsskjevheter. Mens Bydel Østensjø, Drammen og Fredrikstad utelukkende hadde informanter fra helse- og omsorgssektoren, hadde Lister og Aremark også med representanter fra andre sektorer. Disse sektorene hadde færre i turnus. I tillegg hadde disse kommunene flere som gikk i ønsket deltidsstilling.

Figur 6.17 Utvalg av variabler med høy og lav skåre på henholdsvis fysiske og mentale belastninger. Andel respondenter som har svart at svært eller ganske ofte er slitne etter endt arbeidsøkt.



Gjennomgang av flere data og sammenhengen som kommer fram i figur 6.17, viser at forskjeller i drift også kan spille inn. Lister og Aremark har flere ansatte som oppgir at de blir involvert. Bydel Østensjø (og Drammen og Fredrikstad) har lavere grad av involvering, mye hjemmetjenester, ingen fra barnehage og kontor og flere i ufrivillig deltid.

### **Heltidsansatte klarer seg bra. Halvparten av de deltidsansatte har det ugreit**

For utvikling av et godt arbeidsmiljø, er det en fordel med flere heltidsansatte. Dette gjelder både blant de som går turnus og de som ikke gjør det. Heltidsansatte er minst fysisk slitne, mens de deltidsansatte er minst psykisk slitne. Det er med andre ord ikke noe ved det å jobbe full stilling som i seg selv tilsier at man blir mer slitne.

### **Involvering og pauseavvikling forebygger**

Ansatte som jobber på arbeidsplasser der de involveres i planlegging og gjennomføring av arbeidet, og som har gode rutiner for pauseavvikling, er mindre slitne enn ansatte der det er omvendt.

### **Minst involvering i sykehjemmene og hjemmetjenestene**

Vi har sett at sykehjemmene og hjemmetjenestene er svakest på involvering av medarbeidere, samtidig som de er overrepresentert av ansatte som oppgir at de ofte er slitne.

### ***Dårlig pauseavvikling i de tunge turnusyrkene***

Generelt har turnusyrkene svakere rutiner for pauseavvikling enn de andre kommunale yrkene som er med i undersøkelsen. Dette gjelder særlig der det i tillegg til de tradisjonelle turnusene praktiseres kortvakter og «dårlige» versjoner av vikarpooler. Her er igjen sykehjemmene og hjemmebaserte tjenester «svakest.»

### ***Samarbeidsturnus og langvakter helg og hverdag: færre slitne, flere involverte***

Tjenestesteder som benytter samarbeidsturnus og langvakter både helg og hverdag, har færre som er slitne, og flere som er involvert. Dette gjelder i alle tjenestetypene. De som går langvakter i helgene, går vanligvis i en tradisjonell todelt turnus i hverdage. Derfor vil svarene fra denne gruppen ha flere likhetstrekk med svarene fra ansatte i tradisjonelle turnuser.

### ***Ressursenheter mer som B-pregede vikarpooler, kortvaktene er verst***

Turnustypen som går under fellesbetegnelsen ressursenhet/vikarpool, praktiseres overveiende som en kilde for innhenting av perifere vikarer og mindre som en ressursenhet med høyt kompetente og attraktive medarbeidere. Sammen med kortvaktene har kommunene arbeidskraft som er lite integrert i arbeidsmiljøet. Her er mange med lav utdanning og små stillinger. Bruk av slike vikarpooler og kortvakter avspeiler en arbeidsgiverpolitikk som legger liten vekt på kompetanse og gode arbeidsmiljøer. Disse turnusene kan vanskelig ha noen plass i en heltids- og kompetansekultur.

### ***Tradisjonelle tredelte turnuser: passive ansatte?***

Bruk av tradisjonelle tredelte turnuser kommer også dårlig ut dersom det er et mål å utvikle aktive fagmiljøer. Ansatte i den tredelte turnusen er ikke mer slitne enn ansatte i tradisjonelle todelte turnuser. De er imidlertid mer passive i utviklingsaktiviteter og opplever oftere at turnusen er vanskelig å kombinere med familien. Dermed framstår heller ikke den tredelte turnusen som så attraktiv. Utfordringen med å fjerne denne er at man da må ha flere faste nattevakter. Det burde ikke være så ille. Nattevaktene er riktignok mindre med på avdelingsmøter, men bortsett fra det skårer de høyt på trivsel, få belastninger og tilfredshet med balansen mellom arbeid og privatliv. Rene nattevakter kan også gjøre det enklere å utvikle gode samarbeids- og langvaktsturnuser.

### ***Samarbeidsturnus og utvidede langvakter er mest familie- og fritidsvennlige***

Spørsmålet om den ansatte har en turnus som er vanskelig å kombinere med familie- og fritidsliv, har mange av de samme samvariasjonene som er beskrevet over. Ansatte som er involvert i arbeidet og arbeidstidsplanleggingen, synes det er lettere å balansere arbeid og fritid enn andre. Gode rutiner for pauseavvikling trekker i samme retning.

### ***Involvering styrker både arbeidsmiljøet og privatlivet***

Best for familieliv og fritidsaktiviteter er det å ha en jobb der man ikke går turnus. Men svært mange trives med å jobbe i turnus, og blant dem står langvakter og samarbeidsturnus høyest i kurs. Det er med andre ord en vinn-vinn-situasjon her. Tiltak som styrker arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, styrker også den ansattes muligheter til et tilfredsstillende privatliv.

Heltid-deltidsproblematikken har også sin plass i dette. For utvikling av et sterkt arbeidsmiljø er det en fordel med flere heltidsansatte. Ansatte i ønsket deltidstilling

oppgir oftere at de er slitne enn heltidsansatte. Dette gjelder både blant de som går turnus, og de som ikke gjør det. Det er med andre ord ikke noe ved det å jobbe full stilling som i seg selv tilsier at man blir mer slitne. Ansatte som jobber i ønsket deltidsstilling, oppgir ofte at de er fornøyde med privatlivet. Dette er i motsetning til deltidsansatte som ønsker større eller mindre stilling, men som ikke får det fordi systemene som regulerer deltidskulturen, står i veien.<sup>60</sup>

Heltidsansatte er minst fysisk slitne, mens de deltidsansatte er minst psykisk slitne. Andre undersøkelser har vist at ansatte som jobber lange vakter, ofte er mindre slitne enn ansatte som jobber vanlige vakter, og at heltidsansatte er mindre slitne enn deltidsansatte (Abrahamsen mfl. 2012; Ingstad 2011). Det er med andre ord ikke tilstedeværelsen på jobb i seg selv som er slitsom, men hvordan arbeid (og privatliv) er organisert, og i hvilken grad den ansatte har kontroll over arbeidsoppgavene.

### **Mindre slitsomt hvis alle har store stillinger**

Mange av de senere års evalueringer av arbeidstidsordninger har foregått på tjenestesteder som samtidig har økt stillingene. I flere av disse forsøkene har vi sett at tjenestestedene har kommet inn i en «god sirkel» (Moland 2015; Moland & Schanche 2019). Dette har vært tjenestesteder med høy grad av tilstedeværelse (lite deltid, tilnærmet én ansatt per årsverk) og stabile og kompetente ansatte som kjenner hverandre og brukerne, og som kan jobbe rasjonelt og gi gode tjenester til brukerne. Brukertilfredsheten som kan vises gjennom et mer normalt aktivitetsnivå, styrker i sin tur arbeidsmiljøet. Store, faste stillinger uten vakanser (huller i turnus) og lavere sykefravær bidrar til at vikarbruken blir minimal og enhetene 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 belastningen på de ansatte. De vanligste eksemplene finner vi ved bruk av lange vakter (Moland & Bråthen 2012b; Ingstad 2016) og at det er fast ansatte i helgene (Moland 2015).

---

<sup>60</sup> Her sikter vi til at «deltid avler deltid», at mange deltidsstillinger er et resultat av heltidsansattes beslutninger om å jobbe redusert i helgene, at ledere rekrutterer til deltidsstillinger fordi det er «minste motstand vei» og ikke til gagn for utvikling av sterke fagmiljøer, at mange ansatte krever å jobbe deltid, og at beslutninger om dette tas på ikke-faglig grunnlag.

Figur 6.18 Gode vakter / En god sirkel.



## 7 Deltidsarbeid og tjenestekvalitet

---

Tidligere forskning på feltet heltid-deltid innenfor helse- og omsorgssektoren har vist at et stort omfang av små deltidstillinger kan føre til svekket tjenestekvalitet (Ingstad 2016; Moland 2015). Undersøkelser har blant annet vist at i tjenesteyting der ansattes kjennskap til brukerne og vice versa er viktig, og der brukerne har behov for forutsigbarhet og stabilitet, er et stort omfang av deltidstillinger uheldig for kvaliteten på tjenestene som ytes brukerne (Hallandvik & Olsen 2011; Moland & Bråthen 2012a; Ingstad 2016). Forskning har herunder funnet at kontinuiteten i arbeidet påvirkes negativt ved at mange arbeider deltid (Moland 2015; Olberg & Pettersen 2015; Ingstad & Amble 2015). I de kommende avsnittene vil ulike sider ved tjenestekvaliteten innenfor helse- og omsorgssektoren diskuteres.

Ansatte i helse- og omsorgssektoren fra de åtte kommunene og i undersøkelsen blant Fagforbundets medlemmer fikk en rekke spørsmål om tjenestekvalitet der de jobber. Under følger en oversikt over sju påstander de ble bedt om å ta stilling til<sup>61</sup>:

- Brukerne får et forutsigbart tilbud.
- Brukerne møter unødvendig mange ansatte.
- Min avdeling har en god døgnrytme for brukerne.
- Min avdeling involverer brukerne og gir dem innflytelse på tilbudet.
- Tjenestene på min avdeling er trygge og sikre.
- Alle ansatte har god kjennskap til brukernes behov.
- Tjenesten er samordnet og preget av kontinuitet.

### Tjenestene er gode, men kan bli bedre

På alle de sju påstandene over ble respondentene bedt om å ta stilling til hva de selv mente, med følgende svaralternativer: «helt enig», «delvis enig», «verken – eller», «delvis uenig», «helt uenig» og «ikke sikker». Gjennomgående viser svarene at svært mange respondenter har sagt seg enige i påstandene. For å gjøre framstillingen enklest mulig har vi derfor valgt å lage figurer der de to alternativene «helt enig» og «delvis enig» slås sammen.

### Forutsigbart tjenestetilbud

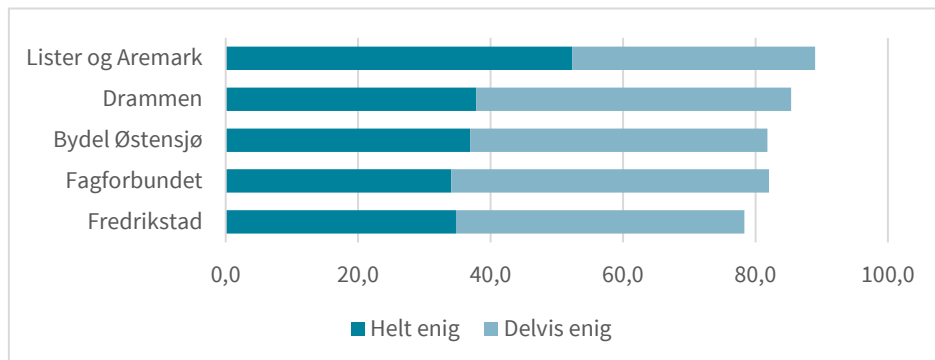
På den første påstanden ble respondentene bedt om å ta stilling til om de synes at brukerne får et forutsigbart tilbud. Av figur 7.1 ser vi at et overveiende flertall mener brukerne får et forutsigbart tilbud. Det varierer riktignok noe mellom de ulike kommunene og Fagforbundets medlemmer, fra ca. 78 prosent helt og delvis enige i Fredrikstad til 89 prosent i Lister og Aremark. Sett under ett er likevel andelen som sier

---

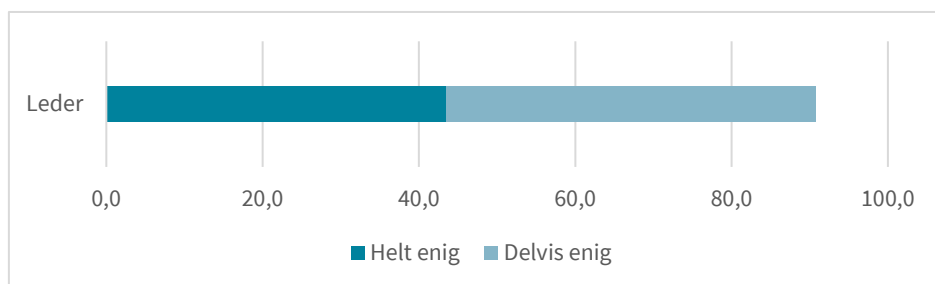
<sup>61</sup> Svaralternativene var: «helt enig», «delvis enig», «verken – eller», «delvis uenig», «helt uenig», «ikke sikker» og «ikke aktuelt». De tre første påstandene gikk til alle åtte kommuner/bydeler og Fagforbundets medlemmer, mens de tre siste gikk kun til ansatte i Drammen, Fredrikstad og Bydel Østtensjø.

seg helt eller delvis enige, høy. Et tilsvarende spørsmål ble stilt i undersøkelser rettet mot ledere i de åtte kommunene. Også blant lederne i de åtte kommunene er andelen enig-svar høy. Hele 90 prosent mener brukerne får et forutsigbart tilbud.

Figur 7.1 Brukerne får et forutsigbart tilbud. N=6112 ansatte fra åtte kommuner og et nasjonalt utvalg Fagforbundets medlemmer.



Figur 7.2 Brukerne får et forutsigbart tilbud. N=239 ledere fra de åtte kommunene.



Både påstanden over som gjelder forutsigbarhet, og de neste seks påstandene har blitt analysert med hensyn til hvorvidt de ansatte jobber hel- eller deltid, hvilken tur- nusordning de jobber i, samt hvilken del av helse- og omsorgssektoren de jobber in- nenfor (hjemmetjeneste, rus, sykehjem etc.). På samtlige påstander er det kun mar- ginale forskjeller i hvordan heltids- og deltidsansatte svarer, hvilken turnus de går i, samt med hensyn til hvilken del av sektoren de jobber innenfor. De ansatte er med andre ord samstemte, uavhengig av hvilke av de nevnte bakgrunnsvariablene vi bru- ker.

### Brukerne møter mange ansatte

Den andre påstanden er «Brukerne møter unødvendig mange ansatte.» Denne på- standen kan sies å være «negativt formulert», altså at det kan være negativt for tje- nestekvaliteten at mange har sagt seg enige. I likhet med for den første påstanden finner vi noen forskjeller mellom de ulike kommunene (vedleggsfigur 3). Slår vi «helt enig» og «delvis enig» sammen, finner vi at over halvparten, 55 og 56 prosent i hen- holdsvis Fredrikstad og Fagforbundet, er enige, mens den samme andelen ligger noe over halvparten blant ansatte i de tre andre kommunene. Noe overraskende er det likevel at vi ikke finner særlige forskjeller mellom turnustypene i svarene på denne påstanden. Riktignok finner vi en viss forskjell mellom de som jobber såkalte lang- vakter på mer enn ni timer i strekk, og de som jobber i andre turnusordninger med

mer «normale» vaktlengder. De som jobber langturnus, er litt mindre enige i at brukerne møter unødig mange ansatte, enn de som jobber i de andre turnustypene.

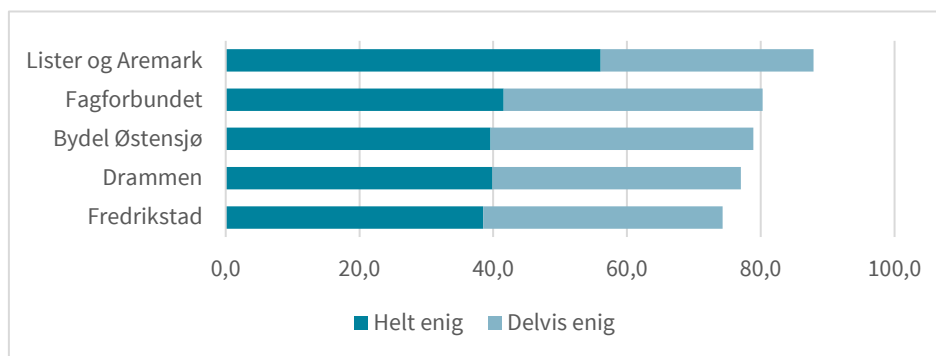
Sett under ett er det viktigste å merke seg at såpass mange ansatte mener at brukerne møter et unødvendig høyt antall ansatte slik situasjonen er i dag. Det er med andre ord rom for forbedringer. Dette støttes av lederne i de åtte kommunene, der hele 68 prosent har sagt seg enten helt eller delvis enige i den samme påstanden.

### Døgnrytme og innflytelse

Videre følger to påstander om hvorvidt avdelingen har en god døgnrytme for brukerne, og om avdelingen involverer brukerne og gir dem innflytelse på tilbudet. Når det gjelder påstanden om døgnrytme, finner vi andelen med flest enige i Lister og Aremark, der har rett under 90 prosent sagt seg enige. Blant Fagforbundets medlemmer er andelen 80 prosent, mens den samme andelen ligger på mellom 74 og 79 i Bydel Østensjø, Drammen og Fredrikstad. Blant lederne i de åtte kommunene har 78 prosent sagt seg enten helt eller delvis enige i at avdelingen har en god døgnrytme for brukerne.

Når det gjelder spørsmålet om involvering og innflytelse, er andelen enig-svar høyest i Lister og Aremark med 76 prosent, mens de andre kommunene fordeler seg på mellom 65 og 73 prosent enig-svar (vedleggsfigur 4). Lederne i de åtte kommunene er noe mer positive enn de ansatte. Blant lederne i de åtte kommunene har 84 prosent sagt seg enten helt eller delvis enige i den samme påstanden som omhandler brukernes innflytelse.

Figur 7.3 Min avdeling har en god døgnrytme for brukerne. N=6094 ansatte fra åtte kommuner og et nasjonalt utvalg Fagforbundets medlemmer.

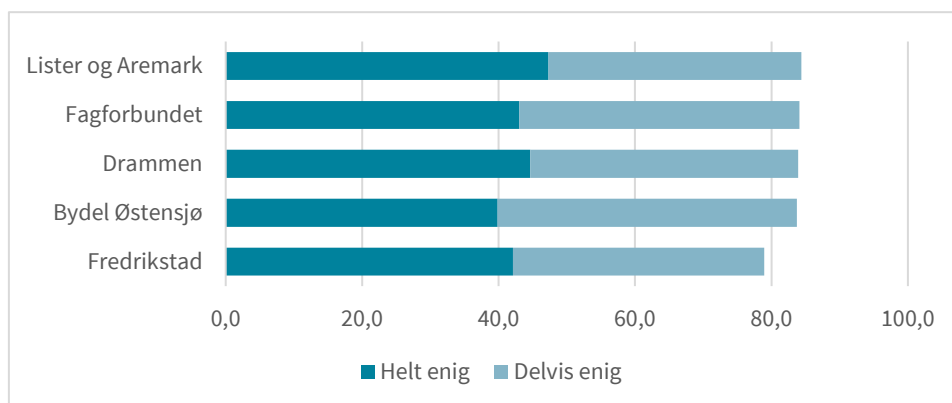


### Trygge og sikre tjenester

Et klart flertall av de ansatte mener tjenestene på sin avdeling er trygge og sikre. Som vi ser av figur 7.3, er det forholdsvis få forskjeller mellom de ulike gruppene av kommuneansatte og Fagforbundets medlemmer. Blant sistnevnte gruppe har om lag 84 prosent av respondentene sagt seg enten helt eller delvis enige. Tallet er riktignok noe lavere i Fredrikstad kommune, der ca. 79 prosent av respondentene er enige. Det er dessuten verdt å bemerke at det er forholdsvis få som har svart at de er helt eller delvis uenige i denne påstanden. Hele 97 prosent av lederne i de åtte kommunene har svart at de er enten helt eller delvis enige at tjenestene er trygge og sikre.



Figur 7.4 Tjenestene på min avdeling er trygge og sikre. N=6103 ansatte fra åtte kommuner og et nasjonalt utvalg Fagforbundets medlemmer.

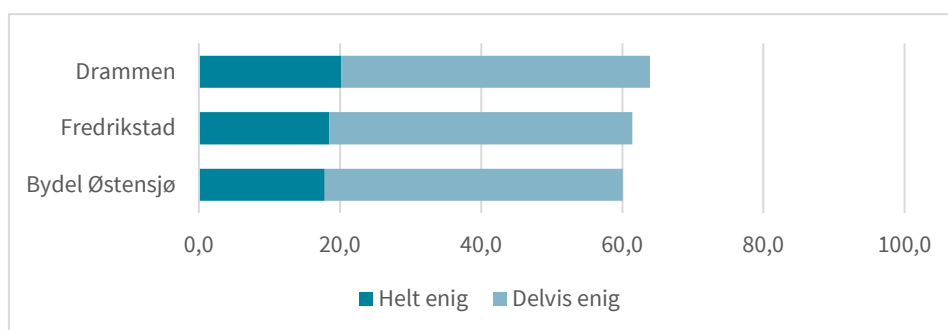


### Kjennskap og kontinuitet

Videre følger to påstander som kun ble gitt til ansatte innenfor helse og omsorg i Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø, samt ledere i de åtte kommunene. Den første påstanden dreier seg om at alle ansatte har god kjennskap til brukernes behov. Andelen enig-svar blant ansatte (helt og delvis) ligger på rundt 60 prosent, mens andelen uenige (helt og delvis) er på mellom 22 og 28 prosent i de tre kommunene. 77 prosent av lederne har sagt seg enten helt eller delvis enige i påstanden om kjennskap til brukernes behov. Vi ser med andre ord at mange, men langt fra alle er enige i at alle ansatte har god kjennskap til de ulike brukernes behov.

Den andre påstanden dreier seg om at tjenesten er samordnet og preget av kontinuitet. Samtlige andeler av enig-svar (helt og delvis) blant de ansatte er i alle de tre kommunene på ca. 64 prosent (vedleggsfigur 5). Den samme andelen blant lederne i de åtte kommunene er noe høyere og ligger på 79 prosent.

Figur 7.5 Alle ansatte har god kjennskap til brukernes behov. N=2313 ansatte fra tre kommuner.



Sett under ett viser gjennomgangen i dette kapitlet at ansatte så vel som ledere er godt fornøyd med tjenestekvaliteten innenfor helse- og omsorgssektoren. Likevel avdekker svarene at tjenestene nok kunne vært enda bedre. Gjennomgangen viser for eksempel at noe over halvparten av de spurte ansatte og i underkant av 80 prosent av lederne mener brukerne møter unødvendig mange ansatte. Dette er et poeng som er tett knyttet til heltid-deltidsproblematikken, og som følgelig ville bli nærmest eliminert dersom sektoren var preget av en heltidskultur. I det neste avsnittet skal vi se

nærmere på hva våre respondenter mener flere store stillinger vil kunne føre til når det gjelder tjenestekvalitet.

## **Tjenestekvaliteten blir bedre dersom stillingsstørrelsene øker**

Ansatte i helse- og omsorgssektoren fra de åtte kommunene og i undersøkelsen blant Fagforbundets medlemmer ble spurt helt eksplisitt om betydningen av stillingsstørrelse for en rekke forhold ved tjenestene. Dette ble gjort ved at vi ba dem si seg enige eller uenige<sup>62</sup> i om flere store stillinger (80–100 prosent) og færre små (under 50 prosent) vil føre til

- at tjenesten blir mer samordnet og koordinert
- at de ansatte har bedre kjennskap til brukernes/barnas behov<sup>63</sup>
- at tjenesten blir mer preget av kontinuitet
- at tjenestene på arbeidsplassen oppleves tryggere for brukerne/barna
- at brukerne kan forholde seg til færre ansatte

I gjennomgangen av svarene under forrige avsnitt så vi at tjenestekvaliteten oppfattes som jevnt over god av både ansatte og ledere. Når spørsmålene om kvalitet stilles mer direkte i lys av små deltidsstillinger (under 50 prosent), får vi svar som kan oppsummeres med at selv om tjenestene oppfattes som gode, ville de blitt bedre dersom det var flere ansatte i større deltidsstillinger eller heltid.

### **Tjenestene er samordnet**

Ved å slå sammen svarene for helt og delvis enig for den første påstanden framgår det at om lag 90 prosent av de ansatte i Drammen og Bydel Østensjø samt ca. 86 prosent i Fredrikstad har sagt seg enige i at flere store stillinger vil føre til at tjenesten blir mer samordnet og koordinert. Både på denne og de neste fire påstandene er det for øvrig kun små forskjeller mellom svarene til heltids- og deltidsansatte samt med hensyn til hva slags turnusordning respondentene går i, og i hvilken del av helse- og omsorgssektoren respondentene jobber (sykehjem, hjemmetjeneste, rustjeneste, barnevern etc.)

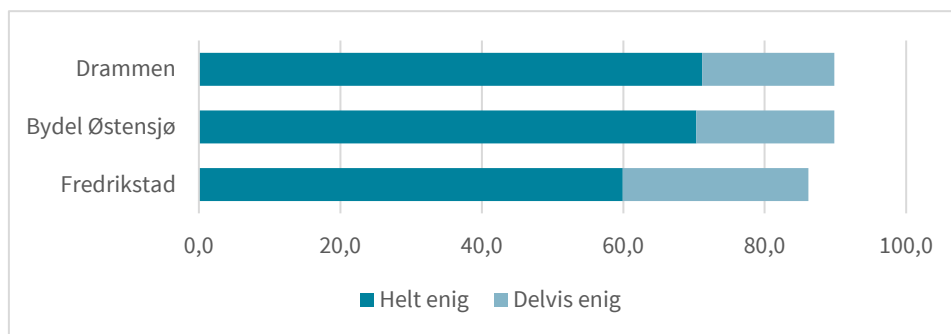
Også ledere og hovedtillitsvalgte sier seg unisont enige i den første påstanden. Over 95 prosent av lederne og hovedtillitsvalgte i de åtte kommunene og Fagforbundet sier seg enige i at tjenestene vil bli mer samordnet og koordinert.

---

<sup>62</sup> Svarkategoriene var: «helt enig», «delvis enig», «verken – eller», «delvis uenig», «helt uenig» og «ikke sikker». Den første og siste påstanden gikk til ansatte i Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø. De tre andre påstandene gikk til samtlige kommuner/bydel og til Fagforbundets medlemmer.

<sup>63</sup> For påstand to, tre og fire blant ansatte i Lister-kommunene samt Aremark inngår også ansatte i skole, SFO og barnehage og ikke bare helse og omsorg som i de andre kommunene/bydelen.

Figur 7.6 Tjenesten blir mer samordnet og koordinert. N=2260 ansatte fra tre kommuner.



### Kjennskap og kontinuitet

Når det gjelder den andre påstanden, om at mer heltid eller større deltid fører til bedre kjennskap til brukernes behov, er også svarene ganske unisone: Om lag 90 prosent av de ansatte sier seg enten helt eller delvis enige i denne påstanden (vedleggsfigur 6). Det samme gjelder for den tredje påstanden, som dreier seg om at tjenesten blir mer preget av kontinuitet (vedleggsfigur 7). Også lederne sier seg i meget stor grad enige i disse to påstandene, ca. 95 prosent har sagt seg enten helt eller ganske enige.

### Tryggere tjenester

Den fjerde påstanden handler om at tjenestene på arbeidsplassen vil oppleves som tryggere for brukerne ved flere større stillinger. Også her sier ca. 90 prosent av de ansatte seg enige, og det er kun små variasjoner mellom de ulike kommunene og Fagforbundet (vedleggsfigur 8).

### Færre ansatte å forholde seg til

Den femte og siste påstanden handler om at brukerne kan forholde seg til færre ansatte hvis flere har store stillinger. Denne påstanden gikk kun til ansatte i Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø. Svarene er omtrent som på de foregående påstandene, altså gjennomgående positive. Ved å slå sammen svarene «helt enig» og «delvis enig» kommer andelen enig-svar opp på rundt 90 prosent blant ansatte i Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø (vedleggsfigur 9). Det er som tidligere nevnt kun små forskjeller med hensyn til hvordan heltids- og deltidsansatte svarer på dette spørsmålet. Dette betyr at de deltidsansatte så vel som de som arbeider heltid, ser at kvaliteten på tjenestene trolig vil bli bedre med flere store stillinger.

Denne påstanden ble også gitt til hovedtillitsvalgte og ledere i alle åtte kommunene samt hovedtillitsvalgte i Fagforbundet. Hovedtillitsvalgte og ledere er samtemte i sine svar, og andelen enig-svar ligger på 98 prosent.

### Tjenestene vil bli bedre om flere jobber mer

Sett under ett ser vi at alle grupper av respondenter synes at tjenestene per i dag er trygge, sikre og forutsigbare. Men de mener at tjenestene kan bli bedre dersom omfanget av små deltidsstillinger reduseres. Det kan knyttes til kjennskapen til brukeres behov, at tjenestene er samordnet, tjenestenes kontinuitet og at brukerne kan forholde seg til færrest mulig ansatte. Særlig det med å kunne forholde seg til færrest

mulig ansatte er et moment som går igjen i mye av forskningen på feltet (se f.eks. Ingstad 2016; Bråthen 2016). I en studie der Bråthen og Moland (2019) tar for seg de fire Lister-kommunene spesielt, var kvalitative data sentrale i analysen, sammen med deler av de kvantitative dataene som også inngår i denne rapporten. De kvalitative dataene bygger på intervjuer med ansatte, tillitsvalgte og brukere/pårørende av helse- og omsorgstjenestene. De kvalitative dataene fra den undersøkelsen er langt på vei i samsvar med det vi finner i denne undersøkelsen av flere kommuner. Flere ledere framhevet i intervjuene at det er en del ansatte i små deltidsstillinger som ikke kjenner brukerne og rutinene på arbeidsplassen så godt som de som jobber i store deltidsstillinger eller i heltidsstillinger, noe som ble koblet til svekket tjenestekvalitet (Bråthen & Moland 2019:48). En del ansatte var innom noe av det samme som lederne, mens andre ansatte mente at det først og fremst var personlig egnethet som var viktig for kvaliteten som ytes brukerne. Brukerne og de pårørende var også opp-tatt av dette med egnethet i intervjuene. Riktignok var det pårørende som snakket om at ansatte som jobber heltid, trolig har bedre oversikt og slik sett kjenner brukerne (og brukerne de ansatte) og «hverdagen» på arbeidsplassen bedre. Dette kan medvirke til å skape større forutsigbarhet i brukerens hverdag. Videre var det pårørende som understreket at selv om de ikke merket hvorvidt de ansatte jobbet deltid eller heltid direkte på tjenestene, var de klare på at med mange deltidsansatte var det ofte (svært) mange tjenesteutøvere å forholde seg til. Dette er et poeng vi i stor grad gjenfinner i tallmaterialet i dette kapitlet så vel som i tidligere forskning på feltet (Ingstad 2016; Moland 2015; Amble 2008). I undersøkelsen rettet mot ansatte i de åtte kommunene samt blant Fagforbundets ansatte ba vi dessuten respondentene om å svare i fritekst på spørsmålet «Hvordan er det å jobbe på et sted der så mange jobber deltid?» Brorparten av svarene viser til negative syn på det å ha mange deltidsansatte rundt seg. Det dreier seg blant annet om at de har mindre kjennskap til rutiner, kontinuitet osv. Andre er positive eller nøytrale og peker på at de ikke synes det gjør noen forskjell om kolleger jobber hel- eller deltid. Under har vi satt inn noen av svarene vi fikk på dette fritekstspørsmålet:

«Etter min mening folk som jobber fulltid har bedre oversikt og er mer moti-verte.»

«Lite kontinuitet, skjer flere avvik i helger med helgeansatte på jobb.»

«Har ikke reflektert nevneverdig rundt dette, men anser det ikke som et direkte problem.»

«Er til tider rotete og uforutsigbart, i hvert fall for brukerne.»

«Det er pluss og minus med det. Plusset er at det er fint med variasjon og gjør jobben mer interessant, minuset er at det kan bli litt dårligere oversikt over dagen.»

«Kanskje best med heltidsstillinger så brukerne blir trygg på de ansatte.»

I svarene over pekes det på flere av forholdene som har blitt diskutert i dette kapitlet. De fleste er enige i at mange deltidsansatte går ut over kvaliteten på tjenesten som ytes brukerne, noen er nøytrale, mens få er direkte positive til et stort antall deltidsstillinger.

## Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på hvordan tjenestekvaliteten i helse- og omsorgssektoren vurderes av våre respondenter. Først og fremst preges svarene av at de fleste er enige om at tjenestekvaliteten jevnt over er god per i dag. Likevel mener et flertall av respondentene at tjenestene vil bli bedre dersom flere ansatte jobber i store stillinger (80 prosent eller større) og færre i små stillinger under 50 prosent.

Denne typen svar finner dessuten gjenklang i tidligere kvalitative studier av samme fenomen samt i fritekstsvarene i denne undersøkelsen. Sett under ett tyder dette på at til tross for at tjenestekvaliteten oppleves som god i dag, kan den trolig bli enda bedre dersom flere jobber i store deltidsstillinger eller heltid.

## 8 Hva er heltidskultur?

---

Argumentene for større stillinger og flere ansatte i heltidsstillinger er mange, og vi har sett at ledere og politikere er enige i at tjenestene trolig vil bli bedre om man klarer å utvikle en heltidskultur. Da kommer det store spørsmålet: Når denne kunnskapen er på plass, er kommunene likevel i en situasjon der en stor del av de ansatte sier nei til større stillinger?

De fleste kommuner har flere deltidsansatte enn heltidsansatte i store deler av tjenestene sine, og slik har det vært i flere generasjoner (figur 4.1 og figur 4.2) (NOU: 1987A; Moland 1994). Når nå regjeringen og partene i arbeidslivet og svært mange kommuner, inklusive de åtte som er beskrevet i denne rapporten, ønsker å utvikle en «heltidskultur», kan det være greit å se nærmere på hva dette begrepet innebærer.

Selv om begrepet «heltidskultur» nå brukes mer i forskningen, og en rekke masteroppgaver handler om arbeidstid, er det få som har skrevet eksplisitt om begrepets innhold.

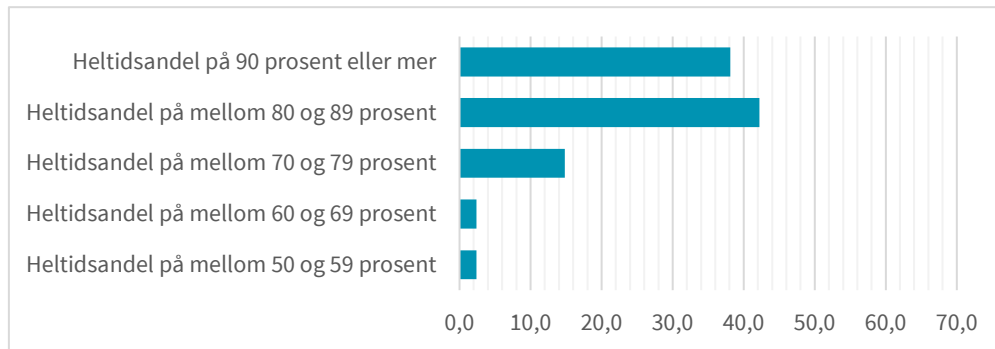
Ingstad har foreslått at heltidskultur foreligger når mer enn halvparten av de ansatte jobber heltid (2016a:17). Dette mener vi i tilfelle må anses som en «svak» heltidskultur. Moland og Lien (2014) fant ingen kommuner med heltidskultur (innenfor helse- og omsorgssektoren) ved bruk av ovenstående definisjon på heltidskultur. Jensen mfl. (2014) brukte begrepet «heltidskultur» både med og uten anførselstegn uten å beskrive det noe nærmere. Deltidskultur er arbeidssteder med mange deltidsansatte (Kitterød 2010), og da må heltidskultur presumptivt være arbeidssteder med mange heltidsansatte.

### Når har man heltidskultur?

I Bråthen og Moland (2019) refererte vi til data hvor ca. 1800 ledere, tillitsvalgte, politikere og ansatte ved bruk av mentometer hadde oppgitt når de synes det foreligger en heltidskultur. Over 90 prosent mente at minst to tredjedeler må jobbe heltid før målet om en heltidskultur er nådd. Nesten 60 prosent mente at det må foreligge en heltidsandel på 80 prosent (Bråthen & Moland 2019:64, figur 7.1). Vi konkluderte da med at ledere, tillitsvalgte og ansatte i sektoren hadde lagt lista høyt, og for de fleste norske kommuner innebærer dette at de må mer enn tredoble den heltidsandelen de har hatt de siste 15 årene.

I denne spørreundersøkelsen ble ledere og tillitsvalgte fra de åtte kommunene samt hovedtillitsvalgte i Fagforbundet bedt om å ta stilling til følgende spørsmål: «I dag jobber ca. ¼-del av de ansatte i helse- og omsorgssektoren i norske kommuner heltid. Hvor stor andel ansatte mener du må jobbe heltid for at man kan si at dere har en heltidskultur?» I figur 8.1 ser vi svarfordelingen. Der kommer det fram at 95 prosent av respondentene mener heltidsandelen må ligge på over 70 prosent, av disse mener ca. 80 prosent at heltidsandelen må være på minst 80 prosent, mens 38 prosent går enda høyere og mener at andelen må ligge på 90 prosent eller mer. Vi ser med andre ord at lederne og de tillitsvalgte i våre undersøkelser legger lista for når det foreligger en heltidskultur, enda høyere enn det vi fant i «mentometerutvalget».

Figur 8.1 Hvor stor andel ansatte mener du må jobbe heltid for at man kan si at dere har en heltidskultur? N=708 ledere og hovedtillitsvalgte.



Av tabell 8.1 og 8.2 ser vi at det er noen forskjeller i hvordan respondentene i de ulike kommunene/gruppene og ledere og tillitsvalgte har svart. Vi ser for eksempel at vesentlig flere av respondentene i gruppen fra Fagforbundet (består av kun hovedtillitsvalgte) enn i de andre gruppene har krysset av for at heltidsandelen må være på 90 prosent eller høyere. Videre ser vi at Bydel Østensjø skiller seg noe ut ved at ca. 15 prosent har vist til at en heltidsandel på mellom 60 og 69 prosent er tilstrekkelig for heltidskultur. Ser vi på tabell 8.1, finner vi trolig noe av svaret på hvorfor såpass mange fra Fagforbundet legger lista såpass høyt: Langt flere hovedtillitsvalgte enn ledere mener 90 prosent eller mer må jobbe heltid for å ha heltidskultur.

Tabell 8.1 Når foreligger heltidskultur? N=708 ledere og hovedtillitsvalgte.

	Heltidsandel på mellom 50 og 59 prosent	Heltidsandel på mellom 60 og 69 prosent	Heltidsandel på mellom 70 og 79 prosent	Heltidsandel på mellom 80 og 89 prosent	Heltidsandel på 90 prosent eller mer
4 Lister og Aremark	3,2	1,3	20,0	52,3	23,2
Drammen	5,0	1,7	25,0	50,0	18,3
Fredrikstad	1,9	3,9	18,4	41,7	34,0
Bydel Østensjø	7,7	15,4	23,1	42,3	11,5
Fagforbundet	1,1	0,8	5,7	34,9	57,5

Tabell 8.2 Når foreligger heltidskultur? N=708 ledere og tillitsvalgte fra de åtte kommunene, og tillitsvalgte fra Fagforbundet.

	Heltidsandel på mellom 50 og 59 prosent	Heltidsandel på mellom 60 og 69 prosent	Heltidsandel på mellom 70 og 79 prosent	Heltidsandel på mellom 80 og 89 prosent	Heltidsandel på 90 prosent eller mer
Leder N = 406	3,4	3,7	20,0	46,1	26,8
Tillitsvalgt N = 302	1,0	0,7	7,9	37,1	53,3

## Fritekstsvar

I spørreundersøkelsen til ansatte i de åtte kommunene og til Fagforbundets medlemmer hadde vi et spørsmål med fritekstsvar som lød slik: «Hva forstår du med begrepet heltidskultur?» Vi fikk ca. 1500 svar. Ca. 50 svarte at dette vet jeg ikke. Blant de som hadde en mening, gikk svarene i to hovedretninger. Noen koblet begrepet til trekk ved deltidskulturen, gjerne som effekter på tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, drift og ansattes privatliv. Andre refererte til heltidsandeler. Mange gjorde begge deler. Noen var skuffet over manglende heltidskultur, andre hadde forventninger til hva som kunne oppnås når den blir en realitet.

## Kvantifisering

I gruppen «kvantifisering» har vi tekstsvar som kan relateres til figur 8.1 og tabell 8.1 og 8.2. Her har informantene relatert begrepet «heltidskultur» til heltidsandeler. De fleste tar til orde for at heltidskultur foreligger når alle eller de fleste jobber i full stilling, det vil si i 100 prosent stilling. Noen oppfatter at det er heltidskultur hvis alle jobber 80–100 prosent stilling. Noen strekker intervallet til mellom 75 og 100 prosent stilling.

«Heltidskultur er at alle stillinger som utlyses skal være i 100 prosent»

«Heltidskultur er der de fleste jobber i 100 prosent stillinger. Slik jeg forstår begrepet, er heltidskulturen sterk hvis flere enn 50 prosent arbeider heltid.»

«Heltidskultur har vi når folk jobber mellom 75-100 prosent.»

«Det mest vanlige og normale er at alle jobber i full stilling. Deltid er unntakene»

«Målet for heltidskultur er vi kun ha stillinger på 100 prosent. Bort med små stillinger.»

«Med begrepet heltidskultur forstår jeg [...] at man ønsker flest mulig ansatte i heltidsstilling. Deltidsstillinger skal reduseres, eller fjernes slik at de ansatte får heltid.»

For mange vil heltidskultur foreligge når «heltidsstillinger er normen». Da vil deltidsstillinger være unntak eller avvik. Dertil kommer det noen presiseringer omkring ansatte som har redusert arbeidsevne eller andre rettigheter som gjør deltidsstillinger rimelig. Enkelte er engstelige for at en heltidskultur vil gjøre det vanskeligere å bli akseptert i det nye heltidskulturmiljøet. Noen spør om summen av arbeidstid og arbeidsevnereduksjonen eller permisjonsdelen av en stilling kan regnes som heltid.

«Normen er heltidsstillinger, avviket er deltidsstillinger.»

«For meg vil deltidskultur være dårlig nytt. Da jeg ikke kan jobbe heltid på grunn av helsemessige årsaker.»

«Heltidskultur er at alle skal få tilbud om heltid på sikt. Er en ansatt ufør i for eksempel 50 prosent og kan jobbe 50 prosent, er det å regne som 100 prosent.»

Et stort flertall av de 1500 fritekstsvarerne omtaler heltidskultur kvantitativt. Noen oppgir et konkret prosenttall, andre mener at heltidskultur foreligger når alle eller



nesten alle jobber fulltid. Atter andre skriver om at da vil det bli færre deltidsstillinger. Felles for disse er at de knytter heltidskultur til noe som har med store stillingsstørrelser å gjøre.

### **Holdninger og praksis**

I en del av sitatene bruker informantene begreper som «arbeidsgivers forventninger», «tankegang som gjennomsyrrer» og «prioriteringer». Disse viser tilbake på at kultur er en praksis som realiserer normer der drift med heltidsstillinger oppfattes som et mål og en verdi:

«Heltidskultur er at folk jobber heltid og at denne tankegangen gjennomsyrrer alle nivåer på arbeidsplassen (kommunen).»

«Det er kultur på en arbeidsplass hvor arbeidsgivere forventer at alle som jobber ønsker å jobbe prosent.»

«Det er at arbeidsgiver prioriterer store stillinger [...] mens deltidsstillinger skal brukes kun om det er spesielle situasjoner som tilsier at dette er best.»

### **Helgearbeid og turnuser**

På spørsmål om hva man forbinder med heltidskultur, ble også forutsetninger for å realisere heltidskulturen trukket fram. Man må ha turnuser som går opp med heltidsstillinger, og man må organisere helgearbeidet med fast ansatte. Hvordan dette helt konkret skal gjøres, tar vi ikke opp her, men under er fire sitater som viser til hva som vil være løst når heltidskulturen foreligger:

«Avdelingene skal organiseres på en slik måte at ansatte jobber heltidsturnus»

«Lage en turnus som går opp med hele stillinger.»

«Jeg forventer flere helgetimer for ansatte og økt fleksibilitet for ønsketurnus.»

«At faste ansatte i store stillinger skal dekke helgene, for eksempel med å jobbe flere timer når de først er på jobb.»

### **Tilstrekkelig bemanning**

Videre er det en del informanter som trekker fram at heltidskulturen må være arbeidsmiljømessig bærekraftig. Hvorvidt riktig arbeidsmengde er noe som skal oppnås gjennom økt bemanning, bedre organisering, flere kompetente medarbeidere, blir ikke nevnt så ofte. Men mange trekker fram at arbeidet ikke må være mer belastende enn at man kan make å stå i hel stilling. Med heltidskultur har man med andre ord kommet så langt at ingen behøver å begrunne et deltidsvalg med at arbeidsbelastningen er for stor (vedleggsfigur 1):

«Heltidskultur er at flest mulig jobber heltid, og at arbeidsmengden ikke er større enn at man kan make å stå i en heltidsstilling over år»

«En heltidskultur er en arbeidskultur der en overvekt av arbeidstakerne jobber heltid. Da er det dette som skal være det selvsagte. Skal flere jobbe heltid må belastningen i turnus bli mindre.»

«At det skal være fysisk og psykisk mulig å jobbe i 100 prosent stillinger fast. Og så må det legges til rette for at flere av stillingene blir hele istedenfor små størrelser.»

### **Rekruttering og kompetanse**

Mange knytter heltidskultur til noe som kan komme i framtiden, og grep som må gjøres for å komme dit. I tillegg til ny organisering av arbeidet og arbeidstiden trekker flere fram en ny rekrutteringspolitikk der utlysning av heltidsstillinger er en nødvendig praksis for å kunne etablere og beholde en heltidskultur:

«Heltidskultur trekker til seg kompetent arbeidskraft og klarer å beholde den, det gjør lettere å utvikle gode fagmiljøer og å tilby tjenester av god kvalitet.»

«Med heltidskultur utlyses det og ansettes fagutdannede i fulle stillinger.»

«Heltidskultur er å øke deltidsstillinger til 100 prosent og å lyse ut 100 prosent stillinger»

«Tror det er at alle skal jobbe heltid på sikt, men tviler på at det blir slik. Jeg er skuffet over lover og regler i kommunen.»

Disse sitatene forteller at heltidskultur er mer enn en tallfestet heltidsandel. Det stilles krav til normer for arbeidsgiverpolitikken som også skal være «hel». Dette skal reflekteres i rekrutteringen, i bemanningsnormeringen og i et bærekraftig arbeidsmiljø som gjør det mulig for ansatte å stå i full stilling et helt (arbeids)livsløp.

### **Heltidskultur gir mange gevinster**

Svært mange sitater beskriver også heltidskultur som en tilstand som gir store gevinster for tjenestene og aktørene, enten de er ledere, utførere og eller brukere av tjenestene. Noen informanter trekker fram ett eller to forhold som vil bli bedre med heltidskultur, andre trekker fram tre–fire forhold. Ofte henger disse sammen.

### **Fullle rettigheter til ansatte og økt samhold**

Blant funksjons- og gevinstbeskrivelsene er det mange eksempler hvor informantene trekker fram forbedringer for de ansatte. Disse handler grunnleggende om at i en heltidskultur vil alle ansatte ha et fullverdig ansettelsesforhold. Det innebærer full lønn, forutsigbar arbeids- og fritid og fulle pensjonsrettigheter. I tillegg skriver flere av informantene at heltidsstillinger vil styrke de ansattes tilhørighet til arbeidsstedet. En følge av dette vil kunne bli et sterkere arbeidsmiljø med mer ansvarlige/ansvarliggjorte medarbeidere.

«Heltidskultur er at vi skal få vekk de små stillingene og bli tilbudt hel stilling. Alle skal få en jobb de kan leve av og bedre pensjonsrettigheter. [...] Det er spesielt viktig for enslige forsørgere.»

«At man føler større tilhørighet og ansvar i jobben. Ingen kamp om ekstravakter og arbeide andre steder i tillegg. Ansatte er mer oppdatert ved å være i full jobb.»

«Ved å ha flere i store stillinger vil ansatte få mer ansvar og føler mer forpliktelser til å dra på jobb. [...] Trygghet i forhold til lønn, kompetanse, ansvar og rettigheter.»

«Heltidskultur er at det på arbeidsplassen er en norm om at ansatte jobber fulltid, noe som fører til kontinuitet i personalgruppa og tettere samhold blant de ansatte.»

### **Bedre tjenestekvalitet**

Svært mange av fritekstsvarene kobler begrepet «heltidskultur» til en driftsmåte som resulterer i bedre tjenestekvalitet. I lys av kapittel 7 er dette kanskje ikke så overraskende. De fleste forklarer forventningen om bedre kvalitet med at ansatte vil være mer til stede, ha god kompetanse og kjenne hverandre, oppgavene og brukerne:

«Heltidskultur betyr at vi kan tilby tjenester av god kvalitet og sikre brukere/pasienter en trygg hverdag.»

«Det er å jobbe i større stilling som fører til at ansatte har god kjennskap til pasienters behov og til hverdagsoppgaver.»

«Det blir færre ansatte og forholde seg til. Mer stabilitet og kontinuitet. Det er en fordel for pasienter, pårørende og ansatte.»

«Det blir en kultur med kontinuitet og ansvar, og færre [tjenesteytere] for brukerne og forholde seg til.»

### **Økt kompetanse, mer faglighet**

Til slutt tar vi med noen sitater som får fram sammenhengen mellom heltidskultur og kompetansekultur og at en slik kultur er attraktiv for alle aktørene.

«Heltidskultur gir bedre samhandling, samarbeid, trygghet og faglig kompetanse»

«[...] det blir økt effektivisering når alle i jobb er oppdaterte til enhver tid og er mye tilstede.»

«Heltidskultur er at vi skal ha flere hele stillinger for at brukerne skal få bedre kvalitet på hjelpen de får. Det blir mer faglighet, og at flere jobber lengre i sine stillinger.»

«Heltidskultur innebærer at det skal være attraktivt å jobbe heltid, og dermed vil flere ønske å jobbe heltid.»

### **Hva legger ledere og tillitsvalgte i begrepet «heltidskultur»?**

Ledere og tillitsvalgte har også fått det samme fritekstspørsmålet om hva de forstår med begrepet «heltidskultur». Blant de litt over 600 svarene framstår heltidskultur som noe som kan måles kvantitativt. Heltidskultur foreligger når en viss andel ansatte jobber heltid. Heltidskultur som en tilstand nevnes sjelden. Men enkelte trekker fram gevinster for ansatte og brukere av tjenestene. De fleste mener at heltidskultur innebærer at de fleste ansatte jobber i stillinger på mellom 80 og 100 prosent. I det første sitatet nevnes også en definisjon på hva som er heltid. Flere av kommunene har formulert skriftlig at med heltid regnes kun stillinger i 100 prosent.<sup>64</sup> Det innebærer at man med heltidsandel kun har med ansatte i 100-prosentstillinger.

---

<sup>64</sup> Hel stilling innebærer for de fleste kommunalt ansatte som har tariffavtale, at de jobber 37,5 timer i uka eller 35,5 timer hvis de har todelt turnus med helg, eller 33,5 timer hvis turnusen inneholder både natt og arbeid minst hver tredje helg. I tillegg kommer regler om hvilende passive, det vil si at antall timer som utgjør hel stilling kan variere noe.

«Kommunen har definert heltid som 100 prosent stilling og normen for utlysning skal bli 100 prosent-stillinger.»

«At alle ansatte arbeider i [stillinger] fra 80 prosent og oppover.»

«Heltidskultur er at normen skal være 100 prosent stilling og fast ansettelse. [...] og at dette er en kultur som skal være på alle arbeidsplasser. Det skal være særskilte grunner til mindre stillinger. Arbeidsplasser skal legge til rette for at alle kan stå i en 100 prosent stilling uansett yrke.»

«Heltidskultur handler [...] om å [...] ha heltid som utgangspunkt i enhver utlysning av stillinger. Heltid skaper bedre kontinuitet i tjenestene som skal tilbys, det skaper trygghet for både ansatte og brukere. Det handler om at man skal ha et arbeidsliv som tilbyr alle muligheten til å kunne ha kontroll på hverdagen sin, muligheten til å slippe å "shoppe" vakter fra uke til uke for at man skal oppnå å jobbe 100 prosent for å supplere på en mindre stilling.»

«Med heltidskultur får brukeren bedre helsetjeneste fordi man da kan forholde seg til færre [...] tjenesteytere. Likt tilbud til alle og forutsigbarhet i hverdagen med kompetente tjenesteytere. Viktig med godt kjente, kompetente ansatte i en stabil arbeidsstokk. God fagdekning på helg og kveldsvakter for å dekke tjenestemottakernes behov med lik kompetanse som på dagtid.»

«Heltidskultur gir bærekraftig kompetansebruk - og overføring, økt tilgjengelighet på rett kompetanse og ressurser, kontinuitet i tjenesten som gis og økt sikkerhet for ansatte og brukere.»

Sitatene i dette avsnittet viser at de aller fleste informantene mener at heltidskultur fordrer at en høy andel ansatte bør jobbe heltid før man oppnår en heltidskultur. Dette er i overensstemmelse med tallene som ble presentert i figur 8.1 om når ledere og tillitsvalgte mener det foreligger en heltidskultur.

Denne gjennomgangen viser at både ansatte, ledere og tillitsvalgte ansatte setter lista for hva som kan betegnes som heltidskultur, ganske høyt, og høyere enn det forskerne har brukt i sine forsøk på å lage en kvantitativ definisjon av heltidskultur (jf. Ingstad 2016). Men gjennomgangen har også vist at mange legger verdier og praksis inn i begrepet. Det er ikke nok at heltidsandelen er høy. Med heltidskultur assosieres også en praksis med bærekraftige arbeidsmiljøer, økt kompetanse, kontinuitet i driften og bedre tjenestekvalitet til brukeren.

## **Heltidskultur, et skritt videre mot en definisjon**

I det følgende trekker vi opp noen empiriske kjennetegn på heltidskultur. I forlengelsen av gjennomgangen over er det naturlig at utviklingen av begrepet «heltidskultur» får et kvantitativt og et kvalitativt aspekt. Informantenes forventninger om at kulturen skal ha en positiv funksjon, er som vi har sett, ganske sterke. Likeledes må det bli et ganske tøyelig begrep. Man kan på den ene siden ha en sterk eller svak heltidskultur og på den andre siden en sterk eller svak deltidskultur.

Skal den store innsatsen som kommunene nedlegger for å innføre en heltidskultur, ha mening, må det legges til grunn et kulturbegrep der kulturen har en funksjon, der den kan understøtte organisasjonens arbeid for god måloppnåelse.

For å utvikle effektive og kvalitativt gode tjenester forutsettes et minimum av tilstedeværelse, kontinuitet og kompetanse. For å kunne utvikle sterke fagmiljøer<sup>65</sup> forutsettes både dedikerte og tilnærmet heltidsarbeidende yrkesutøvere. Fra et ledelses-, kollega- og brukerståsted er det viktig at kompetente og kjente tjenesteutøvere er tilgjengelige regelmessig. Dermed følger det at en sterk heltidskultur vil kunne bidra til mer effektiv drift.

Denne undersøkelsen har, i tråd med tidligere forskning, vist at organisering av tjenester med færre ansatte per årsverk kan gi bedre tjenestekvalitet, sterkere fagmiljøer og bedre drift. I et drifts- og brukerperspektiv kan utbredt bruk av (små) deltidsstillinger framstå som lite hensiktsmessig eller rasjonelt. Med det sikter vi til at omfanget av små stillinger lett vil svekke kommunenes evne til å realisere sin hensikt, altså løse sitt oppdrag med å yte best mulig tjenester til brukerne/befolkningen. Det vi vil kalle en «sterk» heltidskultur, kan komme til uttrykk på flere måter:

- I. Ved at et tjenestested har en høy andel heltidsansatte og en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Innenfor rammen av en heltidskultur er det rom for at personer med redusert arbeidsevne og personer med omsorgsansvar i perioder jobber deltid (jf. aml, HTA og IA-avtalen). Dersom den sistnevnte gruppen går tilbake i hel stilling når omsorgssituasjonen er over, vil ikke dette svekke normen om at heltidsstillinger utgjør normalsituasjonen.
- II. Ved en helhetlig arbeidsgiverpolitikk som reflekterer utformingen av stillingsutlysninger, plandokumenter og ulike arbeidsgiverpolitiske retningslinjer og et bærekraftig arbeidsmiljø. Når sektorene som norm utlyser heltidsstillinger og ansatte kan stå i fulle stillinger over tid, kan man si å ha oppnådd en heltidskultur.
- III. Et tredje uttrykk for styrken i heltidskulturen er om kjennetegnene er på plass. Er for eksempel ufrivillig deltid borte? Dekkes helgene av fast ansatte? Er tjenestekvaliteten like god i helgene som på hverdager? Har bruker fått færre ansatte å forholde seg til? Er den samlede kompetansen som er tilgjengelig for bruker, styrket?

Driftsgevinstene av større stillinger inntreer dels ved at antall ansatte som skal koordineres og administreres, blir redusert, og dels ved at de ansatte man har, faktisk kan «myndiggjøres» og være ressurspersoner for både kolleger og brukere. Skal dette skje i virksomheter der ansatte jobber ved flere avdelinger, er 100 prosent stilling en forutsetning. Der ansatte jobber ett sted og med et mindre antall brukere, vil man kunne drive godt også når en del av stillingene går ned mot 80 prosent (Moland 2015; Bråthen 2016). Vi har tidligere sett, basert på kvalitative data, at ansatte i de fire Listerkommunene mener at reduksjonen i arbeidskvalitet og effektivitet begynner å gjøre seg gjeldende («slår inn») hvis man jobber mindre enn 60–70 prosent.

Oppsummert indikerer dette at en effektiv drift bør ha mange heltidsansatte og ingen deltidsansatte med mindre enn 60 prosent stilling (rekrutterings-/studentstillinger, permisjonsberettigede og ansatte med redusert arbeidsevne unntatt).

---

<sup>65</sup> Dette er i tråd med Schein 1987 og går naturlig inn i tradisjonen som forstår organisasjoner som (mer eller mindre) formålsrasjonelle (Abrahamsson 1986; Sen 1982; Simon 1971). Strand 2001 er en av flere norske forskere som kritiserer en slik tilnærming til kulturbegrepet. Denne diskusjonen vil bli fulgt opp i en mer teoretisk anlagt artikkel.

Hvorvidt de åtte kommunene i undersøkelsen virkelig vil gjennomføre tiltak for å komme nærmere denne heltidskulturen, gjenstår å se. I spørreundersøkelsen framkommer det at både ledere og tillitsvalgte mener deltidsstillinger er viktige nettopp for å imøtekomme ansattes ønsker om redusert arbeidstid.

### **Forsøk på en kvantitativ inndeling**

Som vi har sett, er utbredelse og bruk av heltid og deltid ulikt praktisert i de forskjellige kommunene. Dette er praksiser basert på normer, forståelser, oppfatninger og lokale måter å gjøre ting på, som til sammen utgjør organisasjonskultur på det enkelte tjenestested eller en kommunal tjeneste. En måte å forstå hvor sterkt slike normer, forventninger og praksiser står på, kan være å se på heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

Vi starter forsøket på en inndeling med å anta en skala fra 0 til 100, der en heltidsandel på 100 prosent er uttrykk for en organisasjonskultur med maksimalt omfattende bruk av heltidsansatte ( gjerne kalt «utpreget heltidskultur»), og en heltidsandel på 0 prosent er uttrykk for en kultur med maksimalt omfattende bruk av deltidsansatte ( gjerne kalt «utpreget deltidskultur»). Tilsvarende vil det være med en deltidsandel på henholdsvis 0 og 100 prosent).

Deretter deler vi skalaen inn i sju intervaller etter størrelsen på omfanget av heltids- og deltidsansatte. Disse intervallene er tallfestet i tabell 8.3.

Tabell 8.3 Organisasjonskulturer med ulik bruk av heltid-deltidsansatte.

	Heltidsandel fra	Heltidsandel til	Deltidsandel fra	Deltidsandel til
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0	20	80	100
Kultur omfattende bruk av deltidsansatte	21	30	70	79
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	31	40	60	69
Kultur med litt av hvert	41	60	40	59
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	61	70	30	39
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	71	80	20	29
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	81	100	0	19

Gjennomsnittlig stillingsprosent kan i visse tilfeller være et bedre mål enn heltidsandeler. Det går for eksempel an å ha en relativt høy heltidsandel og samtidig mange små stillinger som brukes i helgene. Likeledes kan et tjenestested ha lav heltidsandel og høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Dette kan være et sted man har en turnus der «alle» jobber i 92 prosent stilling. Her vil tilstedeværelse, kontinuitet og flere andre kjennetegn på heltidskultur være til stede selv om svært få jobber deltid. I tabell 8.4 er de sju intervallene satt opp med utgangspunkt i gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

Tabell 8.4 Organisasjonskulturer med ulik bruk av heltid-deltidsansatte, etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra	Gjennomsnittlig stillingsstørrelse til
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0	60
Kultur omfattende bruk av deltidsansatte	61	70
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	71	75
Kultur med litt av hvert	76	80
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	81	85
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	86	90
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	91	100

Intervallene i tabell 8.4 er ikke like intuitivt forståelige som intervallene i tabell 8.3. En sjekk mot registerdata viser at de to tabellene skiller ganske likt. I de neste tabellene har vi plassert alle norske kommuner og sykehus i de ulike intervallene. Tallene for norske kommuner dekker pleie- og omsorgstjenestene og er hentet fra PAI-registret (forklart i metodekapitlet). Tallene fra helseforetakene dekker sykehusene og er hentet fra oversikter vi har fått fra Spekter. Tallene er fra 2017.

Basert på andel heltidsansatte kommer sju av 20 helseforetak og ingen kommuners pleie- og omsorgstjenester i kategoriene med en kultur som har omfattende eller svært omfattende bruk heltidsansatte. 335 kommuner kommer derimot i kategorien kultur med omfattende eller svært omfattende bruk av deltidsansatte. Sykehusene har ingen i den kategorien.

Tabell 8.5 Organisasjonskulturer i kommuner og sykehus etter heltidsandeler. 2017

	Heltidsandel fra	Heltidsandel til	Antall kommuner PLO 2017	Helseforetak (sykehus) 2017
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0	20	132	0
Kultur omfattende bruk av deltidsansatte	21	30	203	0
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	31	40	65	0
Kultur med litt av hvert	41	60	25	4
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	61	70	1	9
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	71	80	0	5
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	81	100	0	2

Tabell 8.6 Organisasjonskulturer i kommuner og sykehus etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse. 2017

	Gj.sn. stillingsstørrelse fra	Gj.sn. stillingsstørrelse til	Antall kommuner PLO 2017	Helseforetak (sykehus) 2017
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0	60	33	0
Kultur omfattende bruk av deltidsansatte	61	70	293	0
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	71	75	71	0
Kultur med litt av hvert	76	80	23	0
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	81	85	5	0
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	86	90	1	13
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	91	100	0	7

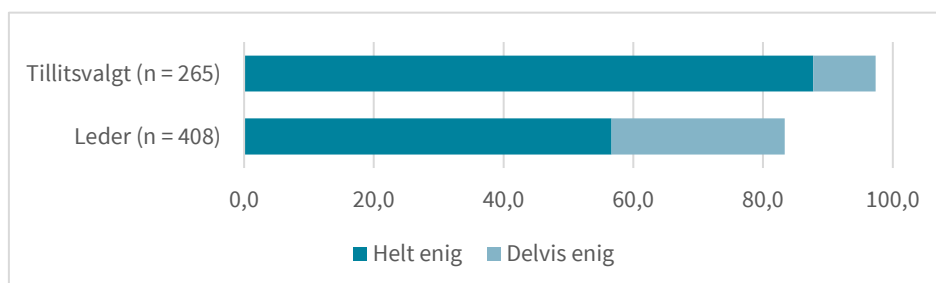
Målt etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse er det enkelte endringer. Antall sykehus med sterk heltidskultur øker fra to til sju, mens antall sykehus med middels sterk heltidskultur øker fra fem til 13. Med dette målet har en kommune middels sterk heltidskultur. Andelen kommuner med sterk eller middels sterk deltidskultur er med dette målet endret fra 335 til 326. Fem kommuner har en svak heltidskultur. Men resten av kommunenes topp 100-liste plasseres i kategoriene «ingen utpreget kultur» eller «svak deltidskultur.»

## Vi har for mange deltidsstillinger

Under intervjuer med ledere i de fire Lister-kommunene ble de spurt om hvordan deres rolle ville blitt påvirket dersom flere av de ansatte jobbet deltid. Svarene er gjengitt i Bråthen og Moland (2019:67). Hovedbudskapet fra disse lederne er at de ville fått en enklere lederoppgave og mer tid til ledelse. Dette begrunnes med at de ville fått færre ansatte å forholde seg til, og at de ville fått en personalgruppe som var mer til stede og lettere å kommunisere med.

I spørreundersøkelsen ba vi ledere og hovedtillitsvalgte i de åtte kommunene og hovedtillitsvalgte i Fagforbundet ta stilling til påstanden «Vi har for mange deltidsstillinger, flere burde jobbet heltid.» Av figur 8.2 ser vi at nær sagt alle tillitsvalgte har oppgitt å være enten helt eller delvis enige, mens i underkant av 85 prosent av lederne har svart det samme.

Figur 8.2 Vi har for mange deltidsstillinger, flere burde jobbet heltid

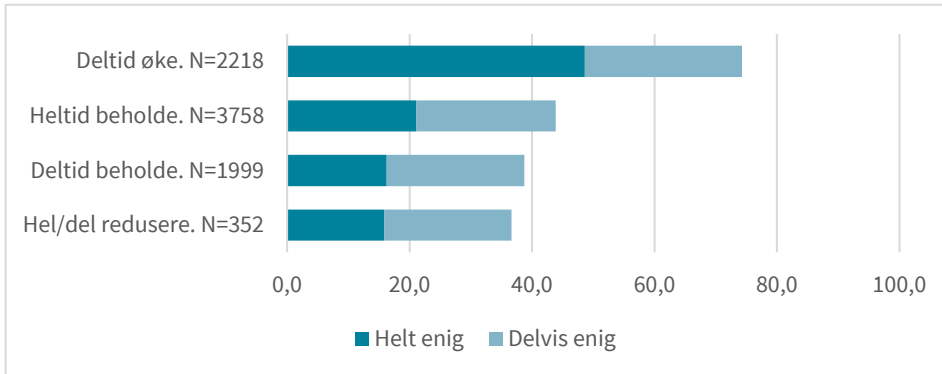


Ansatte fikk et liknende spørsmål som ledere og tillitsvalgte og ble bedt om å ta stilling til følgende påstand: «Vi har for mange små stillinger i turnusen.» Av figur 8.2



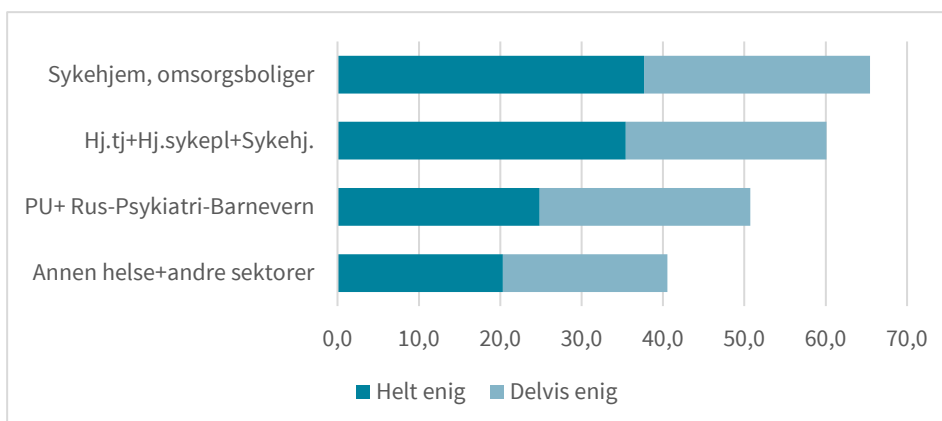
og 8.3 ser vi at deltidsansatte som ønsker større deltidsstilling, oftest svarer at turnusen har for mange små stillinger. Her har litt over 70 prosent sagt seg enten helt eller delvis enige (figur 8.3). Blant de andre svarer ca. 40 prosent at det er for mange små stillinger.

Figur 8.3 Vi har for mange små stillinger i turnusen. Prosent. N=8327 ansatte



To av tre ansatte på sykehjem og i omsorgsboliger oppgir at det er for mange deltidsstillinger i turnusen (figur 8.4). Blant ansatte i hjemmetjenestene er tallet nesten like høyt. Som ventet er ansatte i de andre sektorene mindre kritiske til deltidsomfanget.

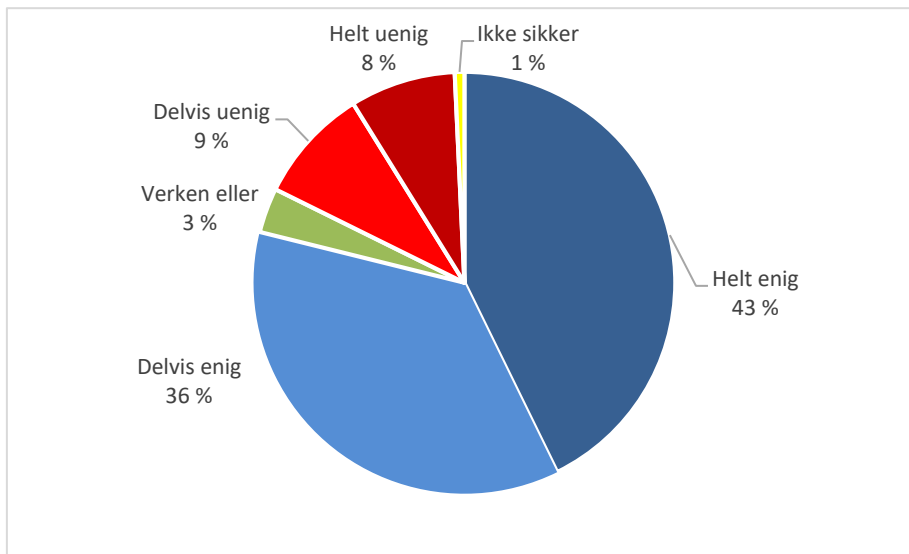
Figur 8.4 Vi har for mange små stillinger i turnusen. Prosent. N=8327 ansatte



### Alle stillinger burde lyses ut som hele stillinger

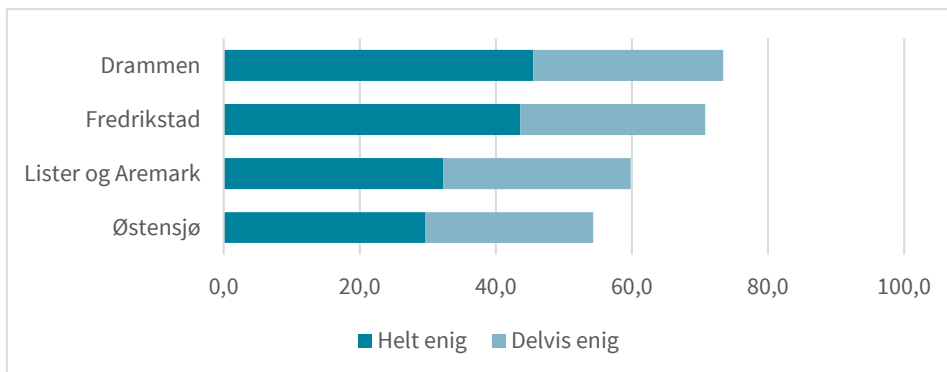
I spørreundersøkelsen er det også spurt om ledere og ansatte i de åtte kommunene mener at alle stillinger burde lyses ut som hele. I underkant av 80 prosent av lederne har sagt seg helt eller delvis enige i denne påstanden, mens litt under 20 prosent har sagt seg enten helt eller delvis uenige (figur 8.5). Når 80 prosent av lederne sier dette, sier de også at tjenestene burde organiseres slik at alle, i alle fall alle nyansatte, kan jobbe i hele stillinger.

Figur 8.5 Alle stillinger burde lyses ut som hele stillinger. N=448 ledere



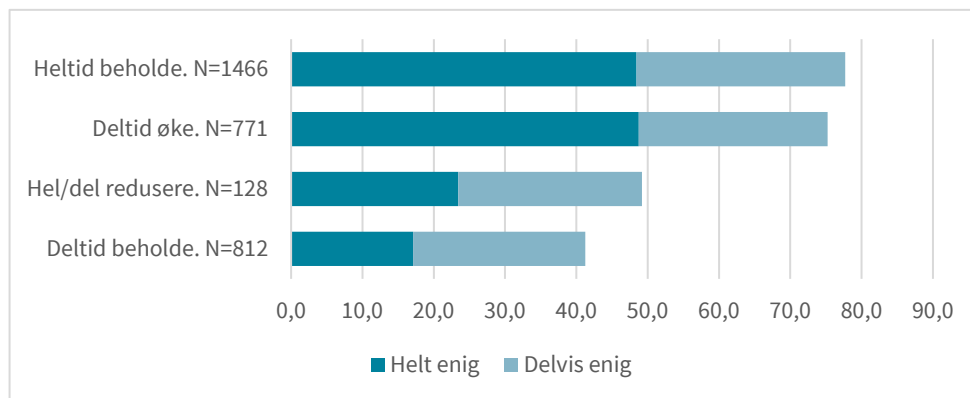
De ansatte har fått omtrent det samme svaret. Ca. 60 prosent svarer som lederne at alle stillinger burde lyses ut som hele stillinger. Oppslutningen om dette er størst i Drammen. Her er over 70 prosent enige i påstanden om at alle stillinger burde lyses ut som hele stillinger. Oppslutning om dette er lavest i Bydel Østensjø (ca. 55 prosent).

Figur 8.6 Alle stillinger burde lyses ut som hele stillinger (ansatte) (n=3177)



Nærmere 80 prosent av heltidsansatte som ønsker å beholde heltidsstillingen, mener at alle stillinger burde lyses ut hele. Dette er et høyt tall. På den ene siden vet vi at heltidsansatte kan oppleve det som slitsomt å skulle jobbe sammen med kolleger og ekstravakter i små stillinger. På den annen side bidrar de små stillingene til å redusere de heltidsansattes helgejobbing. Så når de heltidsansatte går for flere heltidsutlysninger, sier de samtidig at flere må jobbe mer helg. Mindre overraskende er det at ansatte som ønsker større stillinger, også vil ha flere heltidsutlysninger (figur 8.7).

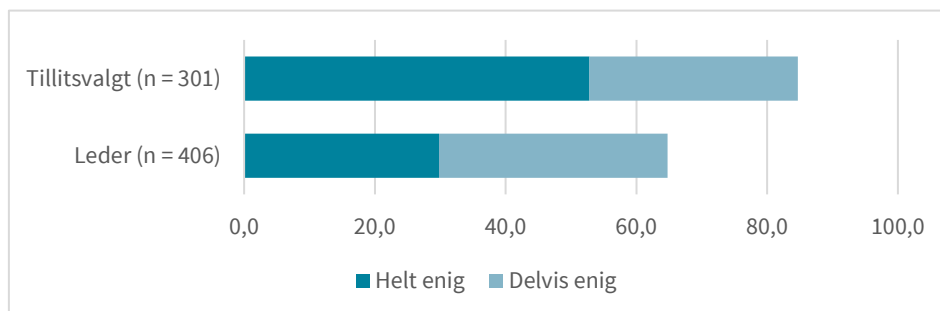
Figur 8.7 Alle stillinger burde lyses ut som hele stillinger. Prosent. N=3177 ansatte.



### (Nesten) alle bør jobbe heltid

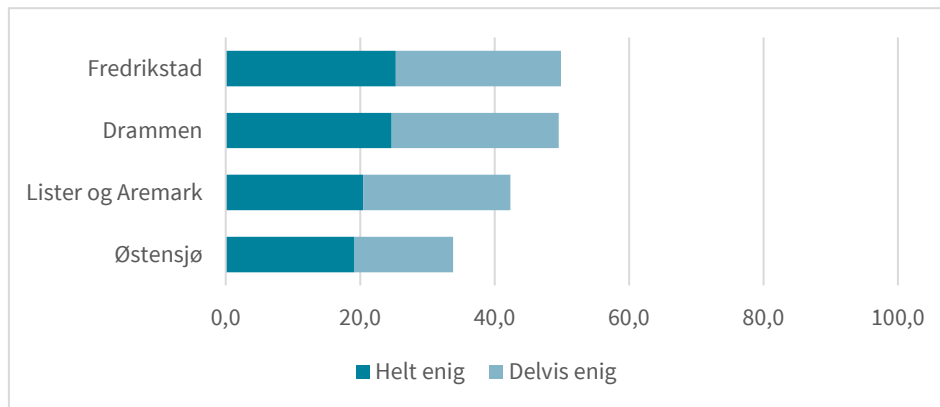
Tidligere forskning har vist at «deltid avler deltid» (Moland & Bråthen 2012a; Nicolaisen & Bråthen 2012). Det er derfor grunn til å tro at en opprydding og en strengere praktisering av permisjonsreglene kan være et enkelt og virkningsfullt virkemiddel for å skape flere heltidsstillinger. I spørreundersøkelsen ba vi derfor hovedtillitsvalgte i de åtte kommunene og i Fagforbundet samt de ansatte i de åtte kommunene ta stilling til følgende påstand: «Alle som ikke har velferdsgrunner hjemlet i lov eller tariffavtale, bør jobbe heltid.» Om lag 85 prosent av de tillitsvalgte og 65 prosent av lederne har sagt seg enige i denne påstanden. Tatt i betraktning at de åtte kommunene har som mål å utvikle heltidskultur, og at 80 prosent mente at alle stillinger burde lyses ut som heltidsstillinger, er det litt overraskende at bare 65 prosent slutter opp om dette. På den annen side vil en streng praktisering av denne typen regler innskrenke lederens handlingsrom. Ledere kommer for eksempel ofte i situasjoner der de må imøtekomme ansattes ønsker om redusert stilling enten for å rekruttere eller for å beholde dem.

Figur 8.8 Alle som ikke har velferdsgrunner hjemlet i lov eller tariffavtale bør jobbe heltid



Oppslutningen om en strengere permisjonspraksis er lavest blant de ansatte. Oppslutningen er aller lavest i Bydel Østensjø (figur 8.9). 55 prosent av de heltidsansatte støtter strengere praksis, mens ansatte i ønsket deltid er imot. Her er bare 25 prosent for.

Figur 8.9 Alle som ikke har velferdsgrunner hjemlet i lov eller tariffavtale bør jobbe heltid (n=3129)



Dersom en kommune bestemmer seg for en slik praksis, kan en hjelp i dette arbeidet være å lage retningslinjer for en utlysingspraksis der heltid er normen. Vi vet fra tidligere undersøkelser at en del kommuner har jobbet med slike retningslinjer (Bråthen & Moland 2019). I den rapporten gikk vi nærmere inn på omdømme og rekrutteringsutfordringer. Dette vil vi gjøre ved en annen anledning for de fire andre kommunene.

## Veien mot heltidskultur

### Fra deltid til heltid uten de vanlige feilene

De fleste evalueringer av tiltak som skal føre til flere heltidsstillinger, større deltidsstillinger og reduksjon av ufrivillig deltid, er gjort av enkeltstående pilotforsøk i småskala, slik som Amble 2009 + Amble m.fl. 2014, Ingstad 2014, Hallandvik og Olsen 2011. Moland m.fl. 2016, Moland og Schanche 2019. Kommuner som har hatt positive resultater, har valgt ut én, to eller tre pilotenheter der man på forhånd vet at ledere og ansatte er positivt innstilt. Disse tjenestestedene/turnusenhetene vil ikke ha noe særlig problem med å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelse med 15–20 prosentpoeng (Moland 2015). Dette gjelder nesten uavhengig av hvilke typer tiltak som prøves ut. Kommuner som ikke velger ut tjenestesteder de på forhånd vet at er positive, oppnår vanligvis lite (op.cit.).

Fra enkeltstående turnusforsøk med motiverte deltakere til permanente ordninger for en hel sektor i kommunen, eller for flere sektorer, er det et godt stykke å gå. Langs den veien er det lett å trå feil. Deltidskulturen er sterk. Gjennomsnittslederen og ansatte i selvvalgt deltid ønsker ingen endring. Slike prosjekter skal gjennom grunnleggende kultur- og holdningsendringer og stiller store krav til endringsledelse, involvering, forankring, visjoner og tålmodighet. Denne kompleksiteten utgjør en utfordring svært få politikere og toppledere i kommunene har tatt inn over seg. Dette vises blant annet ved urealistiske tidsplaner og vedtak primært knyttet til enkle resultatmål eller manglende oppfølging etter forprosjektingen. Dette er erfaringer fra forsøk i regi av nasjonale satsinger som Kvalitetskommuneprogrammet, Flink med folk, Sammen om en bedre kommune og Ufrivillig deltid hvor et hundretalls av kommuner har vært involvert de siste 15 årene (Moland & Schanche 2019; Moland 2015; Agenda Kaupang 2016; Amble mfl. 2014; Moland mfl. 2015). Dette er også erfaringer de åtte kommunene Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Sirdal, Aremark, Fredrikstad,

Drammen og Bydel Østensjø har gjort og fortsatt gjør. De har alle satt i gang prosjekter som enten ikke har ført til konkrete tiltak eller har rent ut i sanden fordi tjenesteleidere ikke har fulgt opp initiativ fra HR-avdelingen, eller prosjektene har blitt stoppet på grunn av uenigheter, enten mellom partene eller fordi ansatte har sagt nei til å være med. Kvinesdal, Flekkefjord, Fredrikstad, Drammen og Bydel Østensjø har alle gjennomført heltidsprosjekter tidligere. Så har det gått noen år, og de gjør et nytt forsøk. Mange av dem er evaluert av eksterne miljøer.

Fafo har gjennom 20 års erfaring fra følge- og aksjonsforskning og bistand i utviklingsprosjekter utviklet et verktøy / en modell som både kan brukes operativt som huskeliste og til risikoanalyse og som analytisk rammeverk når man skal forsøke å måle suksess og nederlag. Modellen er gjengitt i figur 8.10. For en bredere gjennomgang av modellen vises det til Moland (2015:20ff.). Den bygger på seks hovedspørsmål:

- Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets hensikt?
- Hvilke mål er satt? Hvor målbare er de? Hvordan informeres det om hensikt og mål?
- Hvordan sikres god forankring (politisk, hos administrasjonen og hos tillitsvalgte/ansatte)?
- Hvordan foregår samarbeid, medvirkning og involvering av ledere, tillitsvalgte/ansatte, politikere og brukerrepresentanter?
- Er det tilstrekkelige ressurser i form av tid, økonomi og kompetanse?
- Hvordan vil prosjektet bli fulgt opp underveis og i etterkant?

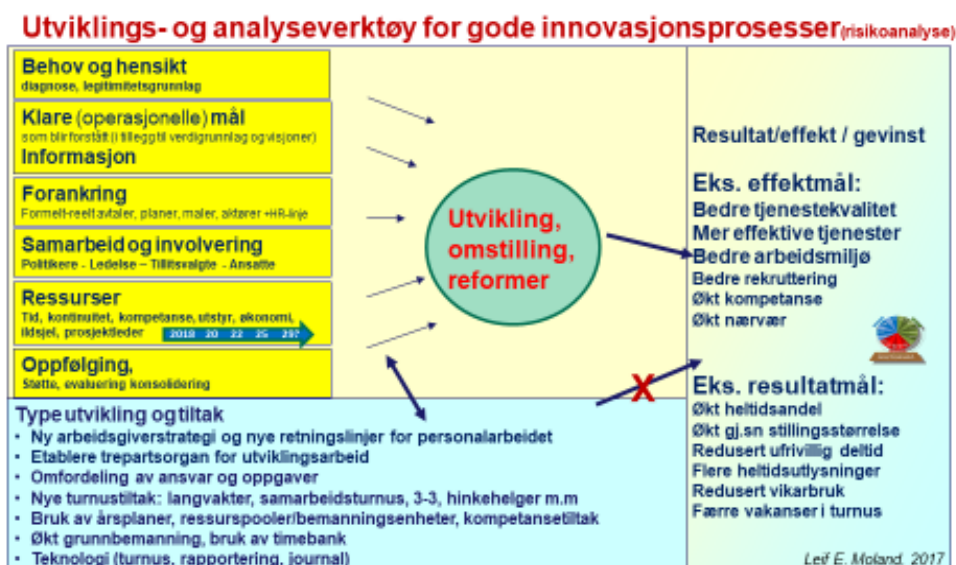
Figur 8.10 viser de seks prosesselementene tegnet inn som gule bokser til venstre i figuren. Nederst i figuren er en boks med eksempler på hva som kan være tiltak som skal bidra til måloppnåelse. Til høyre er det satt opp eksempler som kan være effekt- og resultatmål i et utviklingsprosjekt som skal fremme heltidskultur. Mellom tiltak og resultater er det tegnet inn en pil med et stort kryss over. Dette markerer en vanlig tabbe i mange utviklingsprosjekter som følger av at ivrige ledere (eller toppledere) kjapt velger et tiltak som skal iverksettes, og tror det skal gi ønskede resultater uten at de har brydd seg tilstrekkelig om forholdene som inngår i de seks prosesselementene i figur 8.2.<sup>66</sup>

Poenget med modellen i figur 8.10 er å synliggjøre viktigheten av behovs- og hensiktskartlegging/analyse, forankring og involvering mv. *før* strukturelle og mer tekniske tiltak iverksettes. Ikke minst er involvering av ledere, ansatte og politikere allerede i oppstartsfasen avgjørende for å forstå deltidskulturen man skal forsøke å utvikle seg bort fra. Dette må toppledelsen sette seg inn i. Viktigheten av arbeidet med å endre holdninger blant alle aktørene kan ikke overvurderes. I spørsmålet om heltids- og deltidskultur kompliseres bildet ytterligere av at organisasjonseksterne interesser påvirker det som skjer internt. Personer utenfra (ektefeller, kolleger, venner,

<sup>66</sup> Mislykkede organisasjonsutviklingsprosjekter skyldes ofte at ledelsen har tatt for lett på disse seks spørsmålene (prosselementene), jamfør blant annet konklusjonene i prosjektet SAM-BIM om bedre samhandling i byggeprosesser, finansiert av Norges forskningsråd (Bråthen mfl. 2016:172–184) og evalueringer av flere nasjonale utviklingsprogrammer (Moland 2015:31ff.). En ny rapport har vist at lokalt trepartssamarbeid kan forsterke gjennomføringen av kommunale utviklingsprosjekter (Moland 2017:43ff.). Mange forsøk med nye turnuser mislykkes på grunn av motstand fra ansatte og tillitsvalgte. Dette skyldes gjerne at ledelsen iverksetter tiltakene før tiltaket er tilstrekkelig kvalitetssikret, og at ansatte ikke har vært tilstrekkelig involvert.

politikere, brukere) har innflytelse på holdninger og valg som skal tas av ledere og ansatte på de tjenestestedene som skal gjøre endringer. Utvikling av retningslinjer for heltidskultur, herunder rekruttering og utforming av stillinger, bør komme før de mer turnusspesifikke tiltakene. I Fredrikstad kommune har modellen blitt lagt til grunn for risikoanalyser. KS har utviklet en «sjekkliste» for utviklingsprosjekter som tar utgangspunkt i denne modellen (vedlegg).

Figur 8.10 Utviklings- og analyseverktøy for gode innovasjonsprosesser. Kan også danne utgangspunkt for en risikoanalyse.



### Hensikt

Alle de åtte kommunene har gode begrunnelser for hvorfor de ønsker å utvikle en heltidskultur. Dette er beskrevet i lokale prosjektdokumenter. Alle beskriver behovet for bedre tjenestekvalitet, bedre drift og styrking av arbeidstakerbehov. Men prioriteringer av virkemidler for å fremme den ønskede heltidskulturen viser at det er forskjeller mellom kommunene i hvor sterkt de mener at deltidsomfanget er uheldig for driften. Dette kommer blant annet til syne i hvordan begrepet «ufrivillig deltid» brukes. Fredrikstad kommune er tydeligst i sitt budskap om at all deltid skal reduseres. Her er begrepet «ufrivillig deltid» nedtonet i tråd med partenes nyorientering i forbindelse med det nasjonale utviklingsprogrammet Sammen om en bedre kommune (2011–2015). Oslo kommune sentralt framholder derimot at reduksjon av ufrivillig deltid er viktig.<sup>67</sup> Bydel Østensjø og Drammen kommunes formuleringer ligger nærmere Fredrikstads. Aremark og de fire Lister-kommunene har ikke tatt opp håndtering av frivillig versus ufrivillig deltid. Samtlige kommuner mener at endringene fra små til større stillinger skal skje frivillig. Forskjellen mellom dem ligger i om hvor

<sup>67</sup> I plattformen for den forrige Solberg-regjeringen var arbeidet for heltidskultur formulert som et viktig mål. I den nye regjeringsplattformen som ble nedfelt på Granavollen i januar 2019, er målet om heltidskultur omformulert. Nå står det slik: «Arbeide for å etablere en heltidskultur i arbeidslivet gjennom bekjempelse av ufrivillig deltid». Presiseringen av ufrivillig deltid som hovedinnretning gjøres for å verne om den frivillige deltiden. Dermed vil det bli bortimot umulig å utvikle selv en svak heltidskultur.

mye man skal legge til rette for frivillig deltid, og om man skal forsøke å motivere ansatte som egentlig ikke vil jobbe mer, til likevel å gjøre det.

### **Mål**

De åtte kommunene befinner seg på ulike stadier i forprosjekteringsfasen. De fire Lister-kommunene har kun formulert tiltaksmål som å etablere en felles prosjektgruppe og gjennomføre en nullpunktkartlegging. Aremark kommune har gjennomført nullpunktkartleggingen og informert rådmannen og kommunestyret om innholdet. De deltar i nettverket «En ny vei mot heltidskultur», men har utover dette ikke formulert flere mål. Disse fem kommunene har heller ikke skriftliggjort gjennomføring av et hovedprosjekt som et mål.

Kommunene Fredrikstad og Drammen og Bydel Østensjø har i tillegg mål om gjennomføring av involveringstiltak. Fredrikstad har sin prekesjappe. Drammen og Bydel Østensjø har andre varianter. Fredrikstad har tallfestet mål om heltidsandeler og gjennomsnittlige stillingsstørrelser år for år fram til 2029, som er året en sterk heltidskultur skal være etablert. Drammen har også tallfestet slike mål, som er svært ambisiøse. Bydel Østensjø har vært litt mer forsiktige med denne tallfestingen. Derimot har bydelen vært tidligere enn de andre med å sette mål for gjennomføring av konkrete arbeidstidstiltak ved et utvalg tjenestesteder.

### **Forankring**

Alle åtte kommuner har forankret forprosjektering og nullpunktundersøkelser i politiske beslutninger der også arbeidstakerorganisasjonene har vært representert. Drammen kommune var nær ved å etablere prosjektgruppe med prosjektleder og planer for hvordan nullpunktundersøkelsen skulle følges opp, og hvordan førstelinjelederne skulle involveres. Drammen har samtidig vært i en prosess for å planlegge og gjennomføre kommunesammenslåing med Nedre Eiker og Svelvik til Nye Drammen. I Nye Drammens plattform står også arbeidet for heltidskultur sentralt. For å få med hele Nye Drammen på den nye veien mot heltidskultur har Drammen kommune satt sitt heltidskulturprosjekt på vent fra sommeren 2018 til sommeren 2019.

Som beskrevet i kapittel 3 har Fredrikstad kommune gjort et omfattende arbeid for å gi sitt heltidskulturprosjekt en sterk forankring både formelt/institusjonelt og reelt blant aktørene. De har også kommet langt i arbeidet med lokale retningslinjer.

### **Samarbeid og involvering**

Samtlige kommuners prosjektgrupper består av ledere og tillitsvalgte, og ofte verneombud. Alle har et tett topartssamarbeid. Drammen og Fredrikstad har også tett politisk oppfølging. Her har man politikere som er opptatt av prosjektutviklingen. I de andre kommunene er politikerne mer perifere.

Arbeidet med å involvere ansatte er kommet ulikt, først og fremst fordi kommunenes prosjekter befinner seg på forskjellige stadier. Drammen står som nevnt på vent, og de fem minste kommunene har ikke besluttet om de skal i gang med et hovedprosjekt. Fredrikstad, som har kommet lengst, har startet en prosess for å involvere sine ansatte, som har et omfang som vi ikke kjenner til at noen annen storkommune har hatt. Her refererer vi igjen til prekesjappene som nå rulles ut blant de ansatte.

### **Ressurser**

Et utviklingsprosjekt som tar mål av seg å gjøre dyptgripende endringer i organisasjonskulturen, må også gjøre endringer i normer og holdninger. Dette krever organi-

satoriske tiltak i et miljø hvor endringsmotstanden er stor. Her vil det være et betydelig behov for ressurser i form av økonomi, tid og kompetanse (Amble 2008c; Hallandvik & Olsen 2011; Moland & Bråthen 2012a, b). Foruten fag- og turnuskompetanse er behovet for endringskompetanse stort. Tidligere erfaringer har vist at både ledere og tillitsvalgte i de åtte kommunene ikke har hatt dette. De har heller ikke satt av tilstrekkelige ressurser til prosjektledelse, støtte av eventuelle ildsjeler, kompensasjon for frikjøp av tillitsvalgte og løsninger når prosjektleder blir syk. Det siste har punktert utviklingsprosjekter i mange små kommuner.

Det er vanlig å framheve den ivrige og begeistrede ildsjelens betydning for å lykkes med et utviklingsprosjekt (Kobro, Vareide & Hatling 2012; Gautun 2002; Moland & Andersen 2007; Moland & Bråthen 2012b. Ifølge en svensk undersøkelse<sup>68</sup> oppgav 78,5 prosent av de spurte kommunene at ildsjelen var den viktigste enkeltfaktoren i gjennomføringen av innovative tiltak (Ringholm mfl. 2011:44).

Så langt har alle åtte kommunene satt av ressurser til å planlegge og gjennomføre en nullpunkt kartlegging. Aremark kommune, som er med i nettverket «En ny vei mot heltid», mangler ressurser både til å planlegge og gjennomføre et hovedprosjekt.<sup>69</sup>

Tid er også en viktig ressurs. Her tenker vi ikke på frikjøp av tid til ressurspersoner, men på hva som er en rimelig tidsplan. Hva skal forprosjekteringen bestå i, og hvor lang tid må settes av til å gjennomføre den? Hvor omfattende skal prosjektgjennomføringen være, hvor mange skal involveres? Hvor mye skal de involveres, og hvor tilgjengelige er de? Når er det rimelig å forvente de første resultatene? Og hvor lang tid vil det ta å nå sluttmålet?

Fafo har fulgt et hundretalls utviklingsprosjekter med tilsvarende mål om å redusere omfanget av små stillinger og kanskje utvikle en heltidskultur. Vanligvis settes det av ett til tre år før prosjektet skal avsluttes. På den tiden har de færreste oppnådd varige resultater.

Ingen av de åtte kommunene har satt en absolutt sluttdato. Fredrikstad har satt av ca. to år til forprosjektering og ytterligere to år til oppstart av hovedprosjektet. Etter fire år håper kommunen at prosessene er kommet så langt at de neste fem årene kan drives uten en full prosjektorganisasjon. Da forventes det at alle ledere slutter opp om heltidsmålene. I 2029 vil trolig de fleste ansatte som i dag sterkest motsetter seg å jobbe heltid, enten jobbe andre steder eller ha gått av med pensjon. Ti år med en ny rekrutteringspraksis skal ha ført til at alle jobber heltid.<sup>70</sup> Fredrikstad har med andre ord startet et prosjekt de regner med at vil ta tolv år å fullføre. Dette er et tidsperspektiv som er uvant, særlig for ledere og politikere som vil ha raske resultater.

Det er nærliggende å trekke fram Oslo kommune som etter en tariffoverenskomst i 2003 startet et heltid-deltidsprosjekt som var rettet mot bydelene. 15 år senere har kommunen færre heltidsansatte enn da de startet prosjektet (Moland 2005, 2006 og 2007b). Når Oslo kommune sentralt nå revitaliserer satsingen på heltidskultur, kan det være en god støtte til Bydel Østensjøs egne ambisjoner. Samtidig er det forunderlig å lese oppdragsdokumentet for 2019 som på et så tidlig tidspunkt i virksomhetenes prosjektutviklingsarbeid foreskriver tiltak og forventer resultater allerede i inneværende år.

---

<sup>68</sup> Frankelius & Utbult (2009), *Den innovativa kommunen*, Stockholm: Edita

<sup>69</sup> Hvaler kommune deltok i oppstarten av nettverket «En ny vei mot heltidskultur», men valgte å trekke seg sommeren 2018. Dette ble begrunnet med manglende ressurser.

<sup>70</sup> Det er fortsatt plass til ansatte som jobber deltid på grunn av nedsatt arbeidsevne eller permisjoner på grunn av omsorg, utdanning etc.



### **Oppfølging**

Det siste av de seks prosesselementene i figur 8.2 handler om ledelsens oppfølging av hva de har satt i gang, eller hva de har latt sette i gang. Er for eksempel heltidskulturprosjektet noe de prioriterer, eller elter det iverksatt av mer pliktskyldige grunner?

Oppfølging handler mye om reell forankring, ikke bare hos linjeledere og tillitsvalgte, men også hos toppledelsen og politikere. Deres interesse er viktig for prosjekters fremdrift og kan inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen for øvrig. Dette er særlig viktig i heltidskulturprosjektene som ofte er «motvindsprosjekter». Ikke minst øker topplederengasjementet sannsynligheten for videreføring og spredning dersom prosjektet innfrir de målene som er satt. Motsatt er det mange eksempler på at prosjekter enten renner ut i sanden eller bærer galt av sted som følge av at ledelsen enten undervurderer hvilke prosesser som er satt i gang, eller undervurderer prosjektets behov for støtte (Moland 1999, 2007a, Moland & Trygstad 2006).

Prosjektene som er omtalt i denne rapporten er alle sårbare. Alle har en lang vei å gå. De meste ambisiøse kommunene har satt seg svært høye mål. En må forvente mye motstand når større grep for å klare å øke heltidsandelen med mer 20 prosentpoeng skal tas. Ledere vil slutte, prosjektledere og ildsjeler vil bli utbrent, ansatte vil stille krav utover kommunens rammer, turnusordninger vil bli motarbeidet osv. Mange vil håpe at ideen om heltidskultur skal gå over, denne gangen som sist.

Oppfølging handler mye om enkeltpersoners innsats og pedagogiske evner til å etterspørre og motivere. Men det handler også om å gi handlingsrom og tilstrekkelige ressurser til utøvende ledd. Ikke minst handler det om å bistå når prosjektet skal gå fra en fase til den neste.

# Sluttord

---

De åtte kommunene har gjennomført første fase av forprosjekteringen. De har etablert prosjektgrupper, og de har gjennomført nullpunktevalueringen. Den har vist at veien til heltidskultur kan bli lang. Alle de åtte kommunene har mange deltidsansatte, og de fleste av disse går i ønsket deltidsstilling. Gjennomgangen i denne rapporten har vist hvorfor arbeidet for en heltidskultur er viktig. Både ledere, tillitsvalgte/verneombud og ansatte er overveiende enige i at dersom omfanget av deltidsarbeid blir for stort, er dette uheldig for driften, for brukerne og for kollegene.

Samtidig har evalueringen vist at både ledere og ansatte ser at flere heltidsstillinger og større deltidsstillinger vil være gunstig både for tjenestekvaliteten og for arbeidsmiljøet. Fritekstsvarene understreker dette ved at så mange skriver at disse forbedringene er noe de forventer at vil skje når heltidskulturen foreligger.

Selv om mange er enige i at heltidskultur vil gi mange gevinster, har verken Aremark, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal eller Sirdal konkludert med om de skal følge opp kartleggingsprosjektet med nye tiltak for å utvikle en sterk eller en middels sterk heltidskultur.

Fredrikstad, Drammen og Bydel Østensjø har alle sterke formuleringer om at de skal gjennomføre hovedprosjekter. Blant disse har nok det som er blitt Nye Drammen med tidligere Nedre Eiker og Svelvik, en lengre vei å gå enn de andre. Vi håper selvfølgelig at alle åtte fortsetter!

# Referanser

---

- 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.
- Abrahamsen, B. (1991). *Pleiearbeid og helse. Daglige belastninger, slitasjelidelser og sykefravær blant hjelpepleiere*. Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.
- Abrahamsen, B. & Fekjær, S. B. (2017). Dedikasjon og deltidssønsker blant politi og sykepleierstudenter. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 58(4), 389–408.
- Abrahamsen, B., Holte, K. A. & Laine, M. (2012). Part-time work and work-family interference. A comparative study of hospital nurses in Norway and Finland. *Professions and professionalism*, 2(1).
- Abrahamsson, B. (1986). *Varför finns organisationer?* Stockholm: Norstedts.
- 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). *Evaluering av 3-3-turnus. Harstad kommune*. Oslo: AFI.
- Amble, N. (2008b). Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt: Om det uønskede deltidslivets vesen. *Søkelys på arbeidslivet*, 25(3), 367–380.
- Amble, N. (2008c). Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering. Utrykt vedlegg til NOU 2008:17. AFI-notat 4/08.
- Amble, N. (2008d). *Evaluering av 3-3-turnus. Harstad kommune*. AFI-notat, 2, 2008.
- Amble, N. (2006). *Innspill – Forsøk med arbeidstidsordninger og arbeidstidsendringer i turnusarbeid*. Oslo: AFI.
- Amble, N., Axelsen, P., Hamre, M. D. & Snerthammer, L. K. (2014). *Sluttrapport fra prosjektet Turnus som innovasjon*.
- Bråthen, M., Andersen, R. & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007*. Fafo-rapport 2008:20.
- Bråthen, K. (2016). Langturnus og tjenestekvalitet: En undersøkelse av fem enheter i Bergen kommune. Kapittel 9 i K. Ingstad, K. (red.), *Turnus som fremmer heltidskultur*. Gyldendal Akademisk.
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2019). *Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner*. Fafo-rapport 2019:06.
- Buvik, M. P., Thun, S. & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* SINTEF Rapport 2018-00851.
- Clausen, T. & Borg, V. (2007). *Ledelse i ældreplejen. Sammenhængen mellem ledelseskvalitet og arbeidsmiljø i ældreplejen i Danmark*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. SOSU-rapport nr. 8.
- Engbråthen, A. L. (2015). *Fra skadebegrensning til tjenestetutvikling - evaluering av langturnus i Lillevollen bofellesskap i Bodø kommune*. Nordlandssykehuset og Bodø kommune.
- Hakim, C. (2011). Women's Lifestyle Preferences in the 21st Century: Implications for Family Policy. I G. Beets, J. Schippers & E. R. te Velde (red.), *The Future of Motherhood in Western Societies*. Springer Science+Business Media B.V.

- Hakim, C. (2006). Women, Careers and Work-Life Preferences. *British Journal of Guidance & Counseling*, 34(3), 279–294.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. USA: Oxford University Press.
- Hallandvik, J. E. & Olsen, T. (2011). *Heltid – løsning eller problem? Sluttrapport fra evalueringen av heltidsprosjektet i Kristiansand kommune*. Universitetet i Agder.
- Holten, A. L. & Nielsen, K. (2007). *Ledelsesstil, psykosocialt arbeidsmiljø og trivsel i ældreplejen*. Det nationale forskningscenter for Arbejdsmiljø. SOSU-rapport nr. 9.
- Ingstad, K. (2014). *Innovasjon i turnus. Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling*. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Rapport nr 98. Steinkjer.
- Ingstad, K. (2011). *Hele og delte sykepleiere. En kvalitativ studie av sykepleieres arbeidsvilkår og arbeidstid i sykehjem*. Avhandling for graden philosophiae doctor Trondheim, april 2011.
- 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.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–307.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kobro, L. U., Vareide, K. & Hatling, M. (2012). *Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner*. TF-rapport nr. 303. Telemarksforskning.
- Kvinesdal kommune (2014). Oppfølging av sluttrapport fra prosjektet «Turnus som innovasjon – reduksjon av uønsket deltid». Notat fra rådmannen til administrasjonsutvalget 16.06.2014.
- Lien, L. (2013). «Saman om» sykefravær – en kunnskapsstatus. Notat for programmet «Saman om ein betre kommune». Fafo-notat 2013:02.
- Meld. St. 29 (2010–2011). *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*.
- Midttun, B. (2018). Prekesjappe» for endring og bevisstgjøring. *Norsk Gestalttidsskrift*. Årgang XV, nr 2, høst 2018. Oslo.
- 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. (2009). *Ønsket og uønsket deltid – konsekvenser for arbeidstaker, arbeidsgiver og tjenestetilbud*. Delrapport 5 Liv og arbeid – mulighetenes arbeidsliv for alle? Et prosjekt om forutsetningene for et bedre og lengre yrkesliv. Fafo-rapport 2009:15 .
- Moland, L. E. (2007a). *Flink med folk i norske kommuner. Evaluering av et landsomfattende utviklingsprogram 2003–2006*. Fafo-rapport 2007:17.
- Moland, L. E. (2007b). *Deltidsarbeid og sykefravær i Oslo kommune. Rapportering til Oslo kommune ved Utviklings- og kompetanseetaten*. Fafo-notat 2007:01.
- Moland, L. E. (2006). *Erfaringer med «Fleksibel arbeidstid» ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter*. Fafo-notat 2006:11.
- Moland, L. E. (2005). *Uønsket deltid – også et Oslo-fenomen*. Fafo-notat 2005:21.
- Moland, L. E. (1997). *Ingen grenser? Arbeidsmiljø og tjenesteorganisering 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. & Bogen, H. (2001). *Konkurransetsetting og nye organisasjonsformer i norske kommuner*. Fafo-rapport 351.
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2014). *Ønsket og uønsket deltid i Posten, Vestre Viken Helseforetak og Vinmonopolet*. Fafo-rapport 2014:29.
- 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. & Egge, M. (2000). *Kommunal sektor - bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Fafo-rapport 337.
- Moland, L. E. & Gautun, H. (2002). *Deltid: Bidrag eller hemske 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: Dypdykk-rapport 2*. Fafo-rapport 2015:50.
- Moland, L. E., Elgvin, O., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2014). *Saman om ein betre kommune: Dypdykk i 16 kommuner*. Fafo-rapport 2014:17.
- Moland, L. E. & Schanche, P. (2019). *Lang vei mot heltidskultur. Evaluering av tre pilotprosjekter i Bodø kommune*. Fafo-rapport 2019:08
- Moland, L. E., & Trygstad, S. C. (2006). *Når struktur presser kultur. Evaluering av Tollvesenets Distriktsutviklingsprosess (DUP)*. Fafo-rapport 535.
- Nergaard, K. (2010) *Avtalt arbeidstid og arbeidstidsønsker blant deltidsansatte. Arbeidskraftundersøkelsene 2008 og 2009*. Fafo-notat 2010:17.
- Nicolaisen, H. & Bråthen, K. (2012). *Frivillig deltid – en privatsak?* Fafo-rapport 2012:49. NOU 1987: 9A. *Arbeidstidsreformer*.
- Næss, S. & Wærness, K. (1994). *Arbeidssituasjonen i hjemmebasert omsorg*. Bergen: SEFOS, Universitetet i Bergen.
- Olberg, D. & Pettersen, K. S. (2015). *Arbeidstid i barneverninstitusjonene. Praktisering og regulering*. Fafo-rapport 2015:01.
- Olberg, D. & Pettersen, K. S. (2016). *Medlevertturnus og tjenestekvalitet – hva sier ungdommene?* Kapittel 10 i K. Ingstad, K. (red.), *Turnus som fremmer heltidskultur*. Gyldendal Akademisk.
- Olsen, T. (2002). *Arbeidskraftreserven blant deltidsansatte sykepleiere og hjelpepleiere i sykehussektoren*. Agderforskning. FOU-rapport 3/2002.
- Ose, S. O., Brattlid, I., Haus-Reve, S., Mandal, R. & Bjerkan, A. M. (2009). *Inkluderende arbeidsliv i kommunene*. Et forskningsprosjekt om sysselsettingsforhold, sykefravær, samarbeid, ledelse og arbeidsmiljø i sykehjem og hjemmetjenester. Sintef Teknologi og samfunn.
- Pukstad, T. & Tangstrøm, E. (2014). *Deltid – en kostbar affære. Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren?* Masteravhandling. Handelshøjskolen i København.
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M. B. (2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*. Norut Tromsø Rapport nr. 2/2011.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.

- Seip, Å. A., Moland, L. E. & Olberg, D. (2019 under publisering). *Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater. Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus*. Fafo-rapport 2019:13.
- Sen, A. (1982). *Rational Fool? A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory*. I A. Sen, *Choice, Velfare and Measurement*. Oxford: Blackwell.
- Simon, H. (1971). *Administrativt beteende*. Stockholm. Prisma
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svalund, J. (2011). *Undersysselsetting og ufrivillig deltid. Veien videre*. Fafo-rapport 2011:34.
- Vision (2016). *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*.
- Ytreland, G. M. (2014). *Rapport fra undersøkelse av tilfredshet med arbeidstidsordningen «langevakter» ved 2 sykehjem i Karmøy kommune*. Diakonhjemmet høgskole.
- Aasbø, G. (2009). *Når deltid er norm – Hjelpepleieres forhandlinger om valg av arbeidstid: Deltid og merarbeid*. Masteroppgave ved Universitetet i Oslo, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet.
- Aagestad, C., Tyssen, R. & Sterud, T. (2016). Do work-related factors contribute to differences in doctor-certified sick leave? A prospective study comparing women in health and social occupations with women in the general working population. *BMC public health*, 16(1), 235.

# Vedleggstabeller og -figurer

Vedleggstabell 1. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for ulike grupper i undersøkelsen. Siden andel heltidsansatte er overrepresentert i utvalget vil tallene i undertabellene B, C og D være litt for høye. Undertabell A er ikke preget av den samme skjevheten.

A Stillingsønske	Gj.sn. stillingsstørrelse	Antall	Std. avvik
Heltid beholde	98,8	4802	6,8
Deltid beholde	66,7	2311	21,9
Deltid øke	61,2	2420	26,1
Hel/del redusere	92,4	441	18,7
B Kommune	Gj.sn. stillingsstørrelse	Antall	Std. avvik
4 Lister og Aremark	85,7	805	22,8
Drammen	84,4	606	23,8
Fredrikstad	79,7	1467	28,2
Østensjø	64,6	328	39,4
Fagforbundet	82,6	6778	23,0
C Utdanning	Gj.sn. stillingsstørrelse	Antall	Std. avvik
Høgskole/universitet	87,1	3617	23,9
Videregående skole/fagbrev/fagskole	79,6	5620	24,3
Grunnskole	74,4	727	27,4
D Kjønn	Gj.sn. stillingsstørrelse	Antall	Std. avvik
Kvinne	81,6	8731	24,3
Mann	84,0	1253	27,8

Vedleggstabell 2 Ønsket og uønsket arbeidstid etter alder.

Alder	Heltid beholde	Deltid beholde	Deltid øke	Hel/del redusere	Sum	Antall
Under 30 år	43,6	16,8	35,4	4,2	100,0	876
30-44 år	48,3	16,2	29,8	5,7	100,0	3006
45-54 år	50,5	22,4	23,6	3,5	100,0	3382
55 år+	44,2	34,5	17,2	4,1	100,0	2829
Alle	47,5	23,5	24,7	4,4	100,0	10093

Vedleggstabell 3 Ansatte som kjenner seg sliten etter endt arbeidsdag, etter alder.

Alder	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Under 30 år	17,23	36,90	30,03	13,50	2,33	100,00	859
30-44 år	16,26	35,48	29,93	14,33	4,00	100,00	2903
45-54 år	18,52	36,73	27,89	13,48	3,39	100,00	3213
55 år+	18,72	36,69	25,10	15,25	4,23	100,00	2649
	17,78	36,36	27,93	14,22	3,71	100,00	9624

Vedleggstabell 4 Ansatte som kjenner seg sliten etter endt arbeidsdag, etter anledning til å ta hovedpause

Anledning til å ta hoved-pause uten forstyrrelser	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Svært gode	11,85	28,03	30,23	21,84	8,06	100,00	1502
Ganske gode	12,08	36,76	32,49	15,50	3,16	100,00	2342
Middels	17,03	38,85	28,47	12,65	3,00	100,00	2466
Ganske dårlige	20,91	40,26	25,51	11,59	1,73	100,00	1674
Svært dårlige	30,40	36,17	21,34	9,13	2,95	100,00	1490
Alle	17,77	36,45	28,10	14,07	3,61	100,00	9474

Vedleggstabell 5 Ansatte som kjenner seg sliten etter endt arbeidsdag, etter anledning til å ta småpauser

Muligheter til å ta småpauser	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Svært gode	8,67	20,20	31,23	28,03	11,87	100,00	1188
Ganske gode	8,77	30,92	37,26	19,30	3,76	100,00	2316
Middels	15,81	41,68	29,32	10,75	2,44	100,00	2790
Ganske dårlige	24,81	44,14	20,88	9,17	0,99	100,00	1810
Svært dårlige	35,36	38,95	16,91	6,88	1,90	100,00	1366
Alle	17,73	36,43	28,10	14,15	3,59	100,00	9470

Vedleggstabell 6 Ansattes anledning til å ta hovedpauser etter turnustype

	Svært gode	Ganske gode	Middels	Ganske dårlige	Svært dårlige	Sum	Antall
Trad. todelt turnus	7,2	18,3	30,2	23,6	20,8	100,0	3171
Tredelt turnus	8,2	19,0	26,5	24,5	21,8	100,0	441
Langvakter bare i helg	7,7	19,8	26,7	24,0	21,8	100,0	491
Langvakter også i ukedager	18,9	19,4	22,3	18,7	20,7	100,0	593
Korte vakter (< 6 timer)	9,4	16,6	28,7	20,4	24,9	100,0	181
Turnus	6,8	20,3	31,6	24,9	16,5	100,0	237
Ressursenhet («vikarpool»)	9,6	17,8	37,0	18,5	17,1	100,0	146

Vedleggstabell 7 Ansattes opplevelse av å bli involvert i organiseringen av arbeidet etter kommune

Kommune	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
4 Lister og Aremark	41,00	38,08	8,64	5,72	3,97	0,82	1,75	100,00	856
Drammen	41,55	34,97	9,46	7,09	5,74	0,51	0,68	100,00	592
Fredrikstad	32,18	36,18	13,71	8,62	6,92	1,22	1,15	100,00	1473
Bydel Østensjø	26,24	29,45	17,49	12,54	9,91	1,46	2,92	100,00	343
Fagforbundet	30,37	38,00	13,21	10,23	6,34	0,97	0,88	100,00	6705
Alle	32,07	37,27	12,82	9,50	6,31	0,98	1,05	100,00	9969



Vedleggstabell 8 Ansattes synspunkter på om mulighetene for å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet, etter kommune.

Kommune	Svært gode	Ganske gode	Middels	Ganske dårlige	Svært dårlige	Sum	Antall
4 Lister og Aremark	26,4	34,7	27,1	8,6	3,1	100,0	859
Drammen	20,2	34,8	27,7	12,0	5,3	100,0	600
Fredrikstad	22,5	34,1	29,3	10,7	3,5	100,0	1483
Bydel Østensjø	21,0	34,0	28,8	9,5	6,6	100,0	347
Fagforbundet	16,5	33,5	30,7	13,5	5,8	100,0	6724
Alle	18,6	33,8	29,9	12,5	5,3	100,0	10013

Vedleggstabell 9a Ansattes opplevelse av å bli involvert i organiseringen av arbeidet etter sektor

Sektor-tjenesteområde	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
Sykehjem, omsorgsboliger	19,3	27,7	20,3	13,4	15,2	2,5	1,6	100,0	1092
Hj.tj. Hj.sykepleie	17,7	30,2	23,0	13,3	12,2	1,6	2,0	100,0	1107
Hj.tj + sykehjem	25,5	30,8	19,6	9,3	8,9	2,9	3,0	100,0	1265
Miljøtjenesten	25,7	31,1	17,0	11,7	11,1	1,8	1,6	100,0	1497
Rus-Psykiatri-Frisklivmestring	25,7	30,0	18,0	9,4	14,9	0,3	1,7	100,0	348
Sosial inkl. barnevern	27,5	31,4	13,1	15,7	11,9	0,0	0,4	100,0	238
Anne helse	21,4	27,2	22,1	14,0	12,6	1,7	1,0	100,0	581
Renhold	26,3	31,3	17,7	6,7	10,4	5,0	2,6	100,0	646
Kjøkken	30,4	27,2	20,7	9,8	7,6	2,2	2,2	100,0	276
Kultur	32,1	29,9	15,4	10,4	8,1	1,8	2,3	100,0	222
Barnehage	24,5	34,5	17,9	10,5	8,0	1,9	2,7	100,0	1026
Skole + skolespes	18,6	36,6	19,7	11,7	9,6	1,3	2,5	100,0	1095
SFO-skole	13,6	32,8	26,0	12,1	10,7	2,5	2,3	100,0	354
Annet inkl. stab, teknisk, merkantil	27,8	28,8	16,6	8,3	6,8	2,4	9,3	100,0	206
Alle	22,9	31,2	19,4	11,3	10,9	2,1	2,3	100,0	9953

Vedleggstabell 9b Ansattes synspunkter på om mulighetene for å bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet, etter tjenesteområde

Tjenesteområde	Svært gode	Ganske gode	Middels	Ganske dårlige	Svært dårlige	Sum	Antall
Sykehjem, omsorgsboliger	12,3	32,0	33,0	16,4	6,3	100,0	1102
Hjemmetj. /Hj.sykepleie	12,9	29,5	31,7	16,6	9,3	100,0	1109
Hjemmetjeneste+sykehjem	19,7	32,0	31,9	12,4	3,9	100,0	1271
Miljøtjeneste	24,4	38,0	27,0	7,6	3,0	100,0	1506
Rus-Psykiatri-Friskliv-mestring	29,1	40,2	20,5	8,0	2,3	100,0	351
Sosial inkl. barnevern	21,4	40,8	25,2	11,3	1,3	100,0	238
Anne helse	19,4	35,0	29,2	12,2	4,3	100,0	583
Renhold	29,0	34,5	24,4	8,3	3,8	100,0	652
Kjøkken	26,1	37,0	21,4	12,7	2,9	100,0	276
Kultur	28,6	39,1	24,1	6,4	1,8	100,0	220
Barnehage	12,5	31,9	34,6	15,8	5,1	100,0	1030
Skole + skolespes	12,6	31,0	33,5	14,1	8,8	100,0	1097
SFO-skole	9,9	32,1	36,3	13,5	8,2	100,0	355
Annet inkl. stab,teknisk, merkantil	35,3	37,7	19,3	5,3	2,4	100,0	207
Alle	18,6	33,8	29,9	12,4	5,2	100,0	9997

Vedleggstabell 10 Ansattes vurdering av eget engasjement i jobben etter ønsket arbeidssituasjon og utdanning

Stilling	Utdanning	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
Heltid beholde	Høgskole/universitet	74,5	17,8	3,7	1,4	0,8	0,5	1,2	100,0	910
	V.sk./fagbrev/fagskole	72,7	16,8	3,5	0,9	0,7	2,2	3,3	100,0	549
	Grunnskole	47,6	28,6	9,5	0,0	4,8	2,4	7,1	100,0	42
	Heltid beholde	73,1	17,7	3,8	1,2	0,9	1,2	2,1	100,0	1501
Deltid beholde	Høgskole/universitet	58,6	26,8	5,5	3,0	0,3	0,5	5,2	100,0	365
	V.sk./fagbrev/fagskole	49,9	27,9	9,9	2,1	2,4	4,0	3,8	100,0	423
	Grunnskole	23,9	21,7	17,4	2,2	4,3	10,9	19,6	100,0	46
	Deltid beholde	52,3	27,1	8,4	2,5	1,6	2,9	5,3	100,0	834
Deltid øke	Høgskole/universitet	80,5	13,7	3,9	1,0	0,5	0,0	0,5	100,0	205
	V.sk./fagbrev/fagskole	73,9	15,4	5,1	1,5	0,8	2,3	1,0	100,0	525
	Grunnskole	60,0	12,0	12,0	0,0	2,0	8,0	6,0	100,0	50
	Deltid øke	74,7	14,7	5,3	1,3	0,8	2,1	1,2	100,0	780
Heltid Deltid redusere	Høgskole/universitet	61,7	26,6	2,1	2,1	4,3	3,2	0,0	100,0	94
	V.sk./fagbrev/fagskole	62,2	18,9	13,5	0,0	0,0	2,7	2,7	100,0	37
	Grunnskole									4
	Hel/del redusere	60,7	25,2	5,2	1,5	3,7	3,0	0,7	100,0	135
Alle	Høgskole/universitet	70,8	19,9	4,1	1,8	0,8	0,6	2,0	100,0	1574
	V.sk./fagbrev/fagskole	66,6	19,4	6,1	1,4	1,2	2,7	2,6	100,0	1534
	Grunnskole	43,7	21,1	12,7	0,7	4,2	7,0	10,6	100,0	142
	Alle	67,6	19,7	5,4	1,6	1,1	1,9	2,6	100,0	3250

Vedleggstabell 11 Kjennskap til verneombudene

Vet du hvem som er Hovedverneombud i kommunen?					
	Ja	Nei	Ikke sikker	Sum	Antall
Heltid beholde	48,5	35,1	16,4	100,0	4752
Deltid beholde	38,8	39,0	22,1	100,0	2346
Deltid øke	34,4	45,8	19,8	100,0	2454
Hel/del redusere	42,2	46,1	11,7	100,0	436
	42,5	39,1	18,4	100,0	9990
Vet du hvem som er Hovedverneombud i seksjon Helse og velferd?					
	Ja	Nei	Ikke sikker	Sum	Antall
Heltid beholde	34,7	44,8	20,4	100,0	979
Deltid beholde	19,5	54,7	25,7	100,0	486
Deltid øke	21,8	55,2	23,1	100,0	524
Hel/del redusere	30,4	56,5	13,0	100,0	69
Alle	27,7	50,2	22,1	100,0	2058
Vet du hvem som er Verneombud på din arbeidsplass?					
	Ja	Nei	Ikke sikker	Sum	Antall
Heltid beholde	87,9	7,7	4,4	100,0	4764
Deltid beholde	82,7	9,5	7,8	100,0	2348
Deltid øke	77,8	14,3	7,9	100,0	2461
Hel/del redusere	83,9	12,2	3,9	100,0	436
Alle	83,9	9,9	6,1	99,9	10016

Vedleggstabell 12 Hvor ofte har dere avdelingsmøter?

Stilling							Sum	Antall
	Flere ganger i mnd	Ca. 1 gang i måneden	Ca. annen- hver måned	< annen- hver måned	Aldri	Ikke sikker		
Heltid beholde	34,3	30,5	12,6	14,1	2,8	5,7	100,0	4804
Deltid beholde	25,7	28,1	13,7	17,4	3,9	11,1	100,0	2373
Deltid øke	20,4	29,7	13,7	18,9	4,7	12,6	100,0	2491
Hel/del redusere	36,2	27,6	10,9	13,8	3,8	7,7	100,0	442
Alle	29,0	29,6	13,1	16,0	3,6	8,7	100,0	10110

Vedleggstabell 13 Hvor ofte er du med på disse avdelingsmøtene?

	Alle	Halvparten	Sjelden	Aldri	Sum	Antall
Heltid beholde	85,6	9,8	3,8	0,9	100,0	4385
Deltid beholde	69,3	17,4	10,1	3,1	100,0	2007
Deltid øke	64,4	18,0	14,2	3,3	100,0	2050
Hel/del redusere	77,4	13,3	7,2	2,1	100,0	390
Alle	76,6	13,6	7,8	2,0	100,0	8832

Vedleggstabell 14 Ansatte som jobber turnus etter kommune.

	Jobber du turnus?				Alle
	Ja	Nei	Ikke sikker	Sum	
4 Lister og Aremark	40,9	58,0	1,0	100,0	867
Drammen	79,4	19,3	1,3	100,0	612
Fredrikstad	80,9	18,4	0,7	100,0	1394
Bydel Østensjø	71,3	25,6	3,1	100,0	355
Fagforbundet	44,7	54,7	0,6	100,0	6780
Alle	52,5	46,7	0,8	100,0	10008

Vedleggstabell 15 Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter, etter tjenestested og stilling

		Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
		Sykehjem, omsorgsboliger	Heltid beholde	11,3	27,3	12,6	14,4	29,9	1,5	2,8
Deltid beholde	7,9		24,4	15,1	19,4	29,7	0,4	3,2	100,0	279
Deltid øke	13,8		32,5	15,2	16,0	15,7	1,9	5,0	100,0	363
Hel/del redusere	17,9		33,3	5,1	20,5	17,9	0,0	5,1	100,0	39
Hel/del endre	14,2		32,6	14,2	16,4	15,9	1,7	5,0	100,0	402
Alle	11,5		28,5	13,8	16,5	24,6	1,3	3,7	100,0	1069
Hjemmetjeneste + Hjemmesykepleie + Sykehjem	Heltid beholde	9,2	21,9	10,6	17,8	34,2	0,9	5,4	100,0	985
	Deltid beholde	6,6	20,9	12,8	16,2	36,2	1,1	6,1	100,0	618
	Deltid øke	11,0	21,9	16,7	16,1	28,0	2,2	4,1	100,0	635
	Hel/del redusere	15,0	18,8	15,0	16,3	31,3	2,5	1,3	100,0	80
	Alle	9,2	21,5	13,0	16,8	33,0	1,4	5,1	100,0	2318
Miljøtjeneste Rus/Psykiatri Barnevern	Heltid beholde	9,4	20,8	9,7	14,0	41,6	0,6	3,9	100,0	1118
	Deltid beholde	5,6	26,0	10,9	12,5	38,9	0,5	5,6	100,0	393
	Deltid øke	15,5	28,6	15,7	14,6	20,1	1,5	4,0	100,0	472
	Hel/del redusere	18,8	26,3	3,8	12,5	37,5	0,0	1,3	100,0	80
	Alle	10,4	23,8	11,1	13,8	36,0	0,8	4,2	100,0	2063
Annen helse Andre sektorer	Heltid beholde	2,7	7,2	6,4	10,0	63,1	1,1	9,5	100,0	2150
	Deltid beholde	2,2	6,8	5,3	7,7	67,2	0,8	10,1	100,0	1002
	Deltid øke	5,9	14,0	9,7	11,3	47,5	1,8	9,7	100,0	927
	Hel/del redusere	5,6	14,7	11,2	7,8	51,7	0,4	8,6	100,0	232
	Alle	3,4	9,0	7,1	9,6	60,1	1,2	9,6	100,0	4311
Alle	Heltid beholde	6,4	15,3	8,6	13,0	49,0	1,0	6,7	100,0	4641
	Deltid beholde	4,7	16,0	9,5	12,2	49,4	0,8	7,4	100,0	2292
	Deltid øke	10,3	21,8	13,6	13,9	32,1	1,9	6,4	100,0	2397
	Hel/del redusere	10,9	19,3	10,0	11,4	42,2	0,7	5,6	100,0	431
	Alle	7,2	17,2	10,1	13,0	44,7	1,1	6,8	100,0	9761

Vedleggstabell 16 Ansatte som er enige i påstanden Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter etter om de går i turnus eller ikke

Turnus - Ikke turnus	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
Ja - går turnus	11,9	28,3	13,7	17,5	24,0	1,0	3,6	100,0	5060
Nei - går ikke turnus	2,1	5,2	6,1	8,1	67,2	1,1	10,1	100,0	4535
Ikke sikker	3,8	15,0	13,8	12,5	36,3	6,3	12,5	100,0	80
Alle	7,2	17,3	10,1	13,1	44,4	1,1	6,7	100,0	9675

Vedleggstabell 17 Ansatte som er enige i påstanden Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med familieliv fritidsaktiviteter etter om de går i turnus eller ikke

Turnus - Ikke turnus	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
Ja - går turnus	9,7	24,2	14,9	17,8	26,4	1,4	5,7	100,0	5068
Nei - går ikke turnus	2,4	4,0	5,8	8,5	66,8	1,1	11,3	100,0	4535
Ikke sikker	3,8	15,4	16,7	3,8	34,6	9,0	16,7	100,0	78
Alle	6,2	14,7	10,6	13,3	45,4	1,4	8,4	100,0	9681

Vedleggstabell 18 Tilkallingsvikerers stillingsforhold

	Antall	Prosent
Heltid beholde	31	5,8
Deltid beholde	111	20,6
Deltid øke	396	73,6
Alle	538	100,0

Vedleggstabell 19 Jeg har en arbeidstidsordning som er vanskelig å kombinere med fritidsaktiviteter

Nattevakter?	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Ikke sikker	Ikke aktuelt	Sum	Antall
Jobber bare nattevakter	7,8	23,6	12,3	21,9	29,3	0,8	4,3	100,0	512
Jobber både dag, kveld og nattevakt fast i turnus	14,7	28,4	13,1	15,6	23,5	1,6	3,0	100,0	429
Tar en og annen nattevakt som ekstravakt	13,4	31,6	15,3	17,0	16,6	1,4	4,6	100,0	835
Går ikke/aldri nattevakter	11,8	28,2	13,6	17,2	25,0	0,9	3,3	100,0	3263
Alle	11,9	28,3	13,7	17,5	23,9	1,1	3,6	100,0	5039

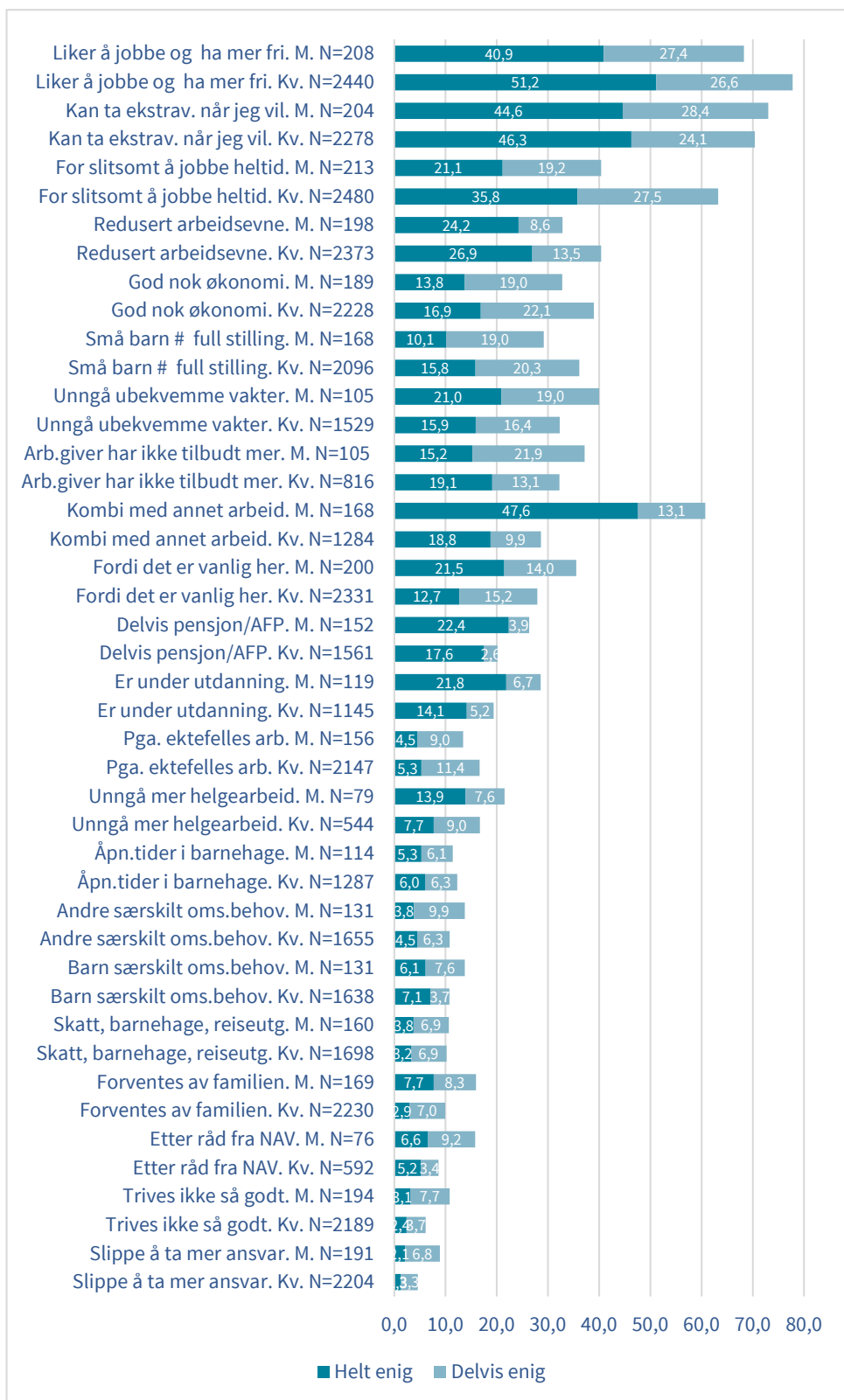
Vedleggstabell 20 Er arbeidet slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg fysisk sliten? Svar etter heltid/delt og ansattes tjenesteområde.

Tjenesteområde	Heltid-deltid	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Sykehjem, omsorgsboliger	Heltid	23,75	40,86	22,33	10,21	2,85	100,00	421
	Deltid	27,96	45,62	19,35	5,38	1,69	100,00	651
	Alle	26,31	43,75	20,52	7,28	2,15	100,00	1072
Hj.tj. Hj.sykeple	Heltid	22,45	38,59	25,79	10,39	2,78	100,00	539
	Deltid	23,32	38,43	25,32	10,38	2,55	100,00	549
	Alle	22,89	38,51	25,55	10,39	2,67	100,00	1088
Hj.tj+sykehjem	Heltid	20,59	36,83	25,74	13,47	3,37	100,00	505
	Deltid	19,45	40,14	25,10	12,83	2,48	100,00	725
	Alle	19,92	38,78	25,37	13,09	2,85	100,00	1230
Miljøtjeneste	Heltid	9,99	28,21	35,36	21,46	4,99	100,00	741
	Deltid	10,66	31,99	38,47	16,43	2,45	100,00	694
	Alle	10,31	30,03	36,86	19,02	3,76	100,00	1435
Rus-Psykiatri-Frisklivmestring	Heltid	4,93	16,75	34,98	33,99	9,36	100,00	203
	Deltid	4,59	22,02	49,54	19,27	4,59	100,00	109
	Alle	4,81	18,59	40,06	28,85	7,69	100,00	312
Sosial inkl. barnevern	Heltid	5,06	16,29	38,20	31,46	8,99	100,00	178
	Deltid	4,44	35,56	37,78	17,78	4,44	100,00	45
	Alle	4,93	20,18	38,12	28,70	8,07	100,00	223
Anne helse	Heltid	14,81	23,87	37,04	20,16	4,12	100,00	243
	Deltid	15,29	37,58	26,11	17,20	3,82	100,00	314
	Alle	15,08	31,60	30,88	18,49	3,95	100,00	557
Renhold	Heltid	26,38	37,41	19,90	11,99	4,32	100,00	417
	Deltid	25,75	44,64	18,03	7,73	3,86	100,00	233
	Alle	26,15	40,00	19,23	10,46	4,15	100,00	650
Kjøkken	Heltid	26,76	33,10	23,94	11,97	4,23	100,00	142
	Deltid	15,20	41,60	27,20	14,40	1,60	100,00	125
	Alle	21,35	37,08	25,47	13,11	3,00	100,00	267
Kultur	Heltid	7,55	18,87	44,34	21,70	7,55	100,00	106
	Deltid	4,55	28,18	40,00	20,00	7,27	100,00	110
	Alle	6,02	23,61	42,13	20,83	7,41	100,00	216
Barnehage	Heltid	21,18	46,44	22,54	8,93	0,91	100,00	661
	Deltid	18,67	44,88	24,40	9,34	2,71	100,00	332
	Alle	20,34	45,92	23,16	9,06	1,51	100,00	993
Skole	Heltid	13,84	37,53	28,51	16,14	3,98	100,00	477
	Deltid	17,46	35,80	29,98	12,70	4,06	100,00	567
	Alle	15,80	36,59	29,31	14,27	4,02	100,00	1044
SFO - skole	Heltid	18,44	39,01	31,91	8,51	2,13	100,00	141
	Deltid	16,67	41,41	24,24	14,65	3,03	100,00	198
	Alle	17,40	40,41	27,43	12,09	2,65	100,00	339
Annet inkl. stab, teknisk, merkan	Heltid	5,07	16,67	28,26	31,88	18,12	100,00	138
	Deltid	6,78	28,81	25,42	23,73	15,25	100,00	59
	Alle	5,58	20,30	27,41	29,44	17,26	100,00	197
Alle	Heltid	17,28	34,26	28,24	15,92	4,30	100,00	4912
	Deltid	18,30	38,57	27,62	12,44	3,08	100,00	4711
	Alle	17,78	36,37	27,93	14,22	3,70	100,00	9623

Vedleggstabell 21 Er arbeidet slik at du etter arbeidsdagen kjenner deg fysisk sliten? Svar etter a) involvering i organisering av arbeidet, b) innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver, c) muligheter til å bestemme arbeidstempoet og d) muligheter til å bestemme tidspunkt for utførelsen av arbeidsoppgaver.

A: Involvert i organiseringen av arbeidet?	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Helt enig	12,96	30,77	31,69	18,99	5,60	100,00	3055
Delvis enig	16,39	39,96	28,61	12,70	2,34	100,00	3551
Verken eller	18,91	40,59	26,73	10,92	2,85	100,00	1227
Delvis uenig	24,04	40,29	22,94	10,76	1,98	100,00	911
Helt uenig	34,97	32,26	17,74	11,49	3,55	100,00	592
Ikke sikker	31,58	29,47	16,84	14,74	7,37	100,00	95
Ikke aktuelt	25,49	29,41	21,57	11,76	11,76	100,00	102
Alle	17,75	36,43	27,95	14,23	3,64	100,00	9533
B: Har liten innflytelse på utførelsen av egne arbeidsoppgaver?	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Helt enig	24,49	34,69	19,90	16,84	4,08	100,0	196
Delvis enig	21,20	38,54	25,91	11,13	3,21	100,0	467
Verken eller	19,05	38,55	31,52	8,62	2,27	100,0	441
Delvis uenig	13,34	34,29	31,30	16,83	4,24	100,0	802
Helt uenig	9,55	28,25	33,08	21,79	7,33	100,0	1037
Ikke sikker	14,06	39,06	28,13	15,63	3,13	100,0	64
Ikke aktuelt	19,64	25,00	26,79	23,21	5,36	100,0	56
Alle	14,92	33,46	30,23	16,55	4,83	100,0	3063
C: Bestemme tempoet i utførelsen av arbeidet?	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Svært gode	10,25	24,70	31,44	25,16	8,44	100,00	1765
Ganske gode	10,77	34,48	34,76	16,59	3,40	100,00	3231
Middels	19,48	43,75	25,77	8,90	2,09	100,00	2864
Ganske dårlige	30,65	42,28	18,27	7,31	1,50	100,00	1204
Svært dårlige	48,52	33,33	9,27	6,71	2,17	100,00	507
Alle	17,78	36,37	28,03	14,18	3,64	100,00	9571
D: Bestemme tidspunkt for utførelsen av en oppgave?	Svært ofte	Ganske ofte	Ganske sjelden	Svært sjelden	Aldri	Sum	Antall
Svært gode	10,42	23,87	30,79	24,88	10,03	100,00	1286
Ganske gode	11,69	33,15	34,79	17,20	3,18	100,00	3053
Middels	17,33	43,02	26,66	10,50	2,49	100,00	3087
Ganske dårlige	28,95	41,89	19,55	7,86	1,74	100,00	1437
Svært dårlige	39,83	33,17	15,50	9,00	2,50	100,00	600
Alle	17,76	36,44	28,06	14,12	3,62	100,00	9463

Vedleggsfigur 1 Deltidsansattes begrunnelser for å jobbe deltid, etter kjønn. Prosent

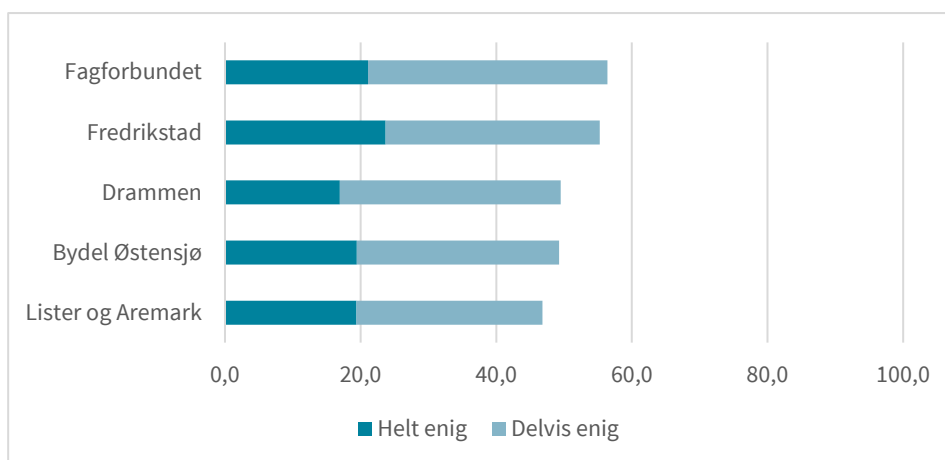




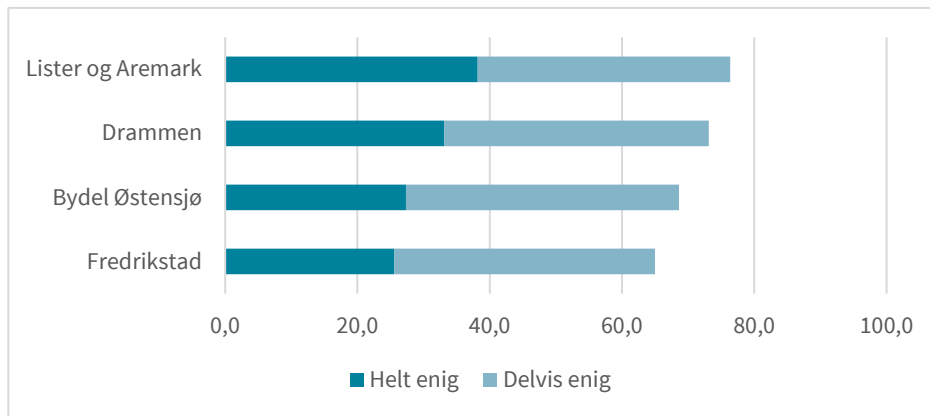
Vedleggsfigur 2 Sjekkliste for lokale prosesser på vei mot heltidskultur. Kilde: KS etter Moland 2015.

Sjekkliste for lokale prosesser		A	B	C	D	E
1	Har vi en felles/omforent forståelse av behovet for en heltidskultur?					
2	Har vi en klar og omforent forståelse av hvem som er berørt?					
3	Har vi satt oss mål, og et klart ambisjonsnivå?					
	★ Er målene klare for alle?					
	★ Hvilke delmål skal vi ha underveis?					
4	Har vi en plan for forankring?					
	★ Politisk og administrativt					
	★ Forankring i annet plan- og strategiarbeid					
	★ Hos tillitsvalgte og ansatte					
	Har vi oversikt over hvem som skal involveres i prosessen – og til hvilket tidspunkt?					
5						
6	Har vi arenaer i organisasjonen for å skape gode og involverende prosesser?					
7	Har vi en plan for videre oppfølging, hvem – og hvordan?					
	★ Hva kreves av ressurser (tid, kompetanse, økonomi)?					
	★ Hvordan skal vi implementere videre arbeid?					
	★ Hvordan vet vi at vi er på rett vei?					

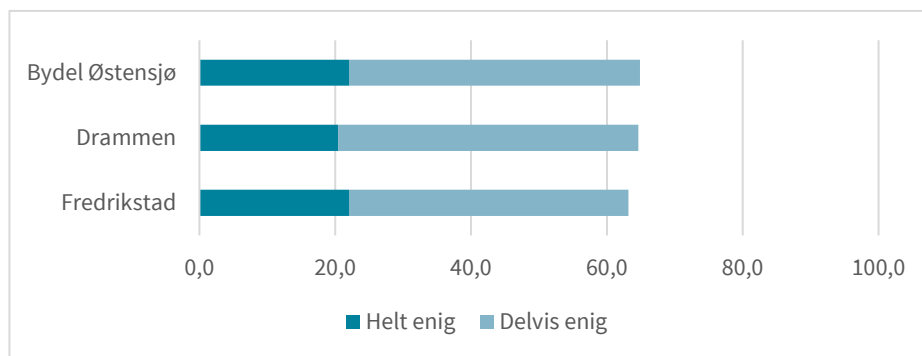
Vedleggsfigur 3 Brukerne møter unødvendig mange ansatte (n=6099)



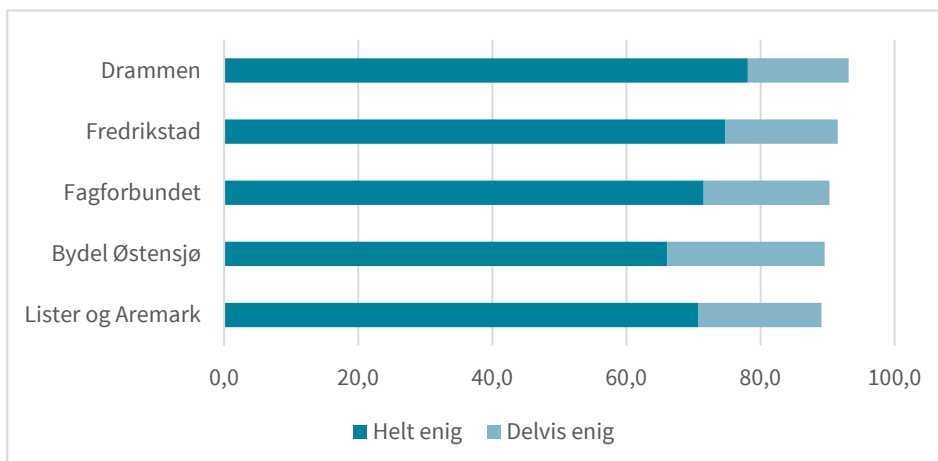
Vedleggsfigur 4 Min avdeling involverer brukerne og gir dem innflytelse på tilbudet (n=2713)



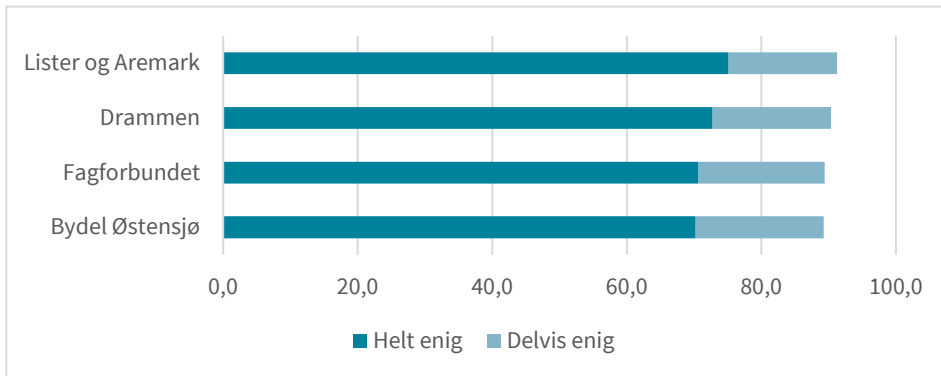
Vedleggsfigur 5 Tjenesten er samordnet og preget av kontinuitet (n=2278)



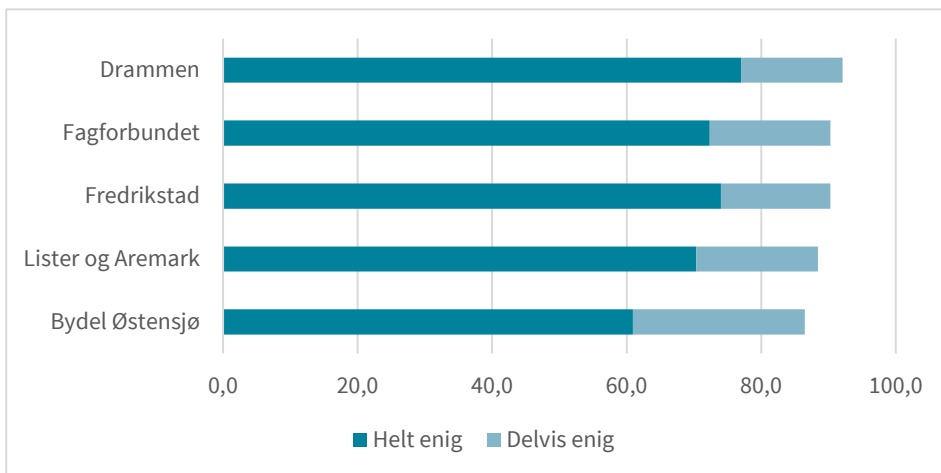
Vedleggsfigur 6 Flere store stillinger (80-100%) og færre små (under 50%), vil føre til at de ansatte har bedre kjennskap til brukernes/barnas behov (n=8559)



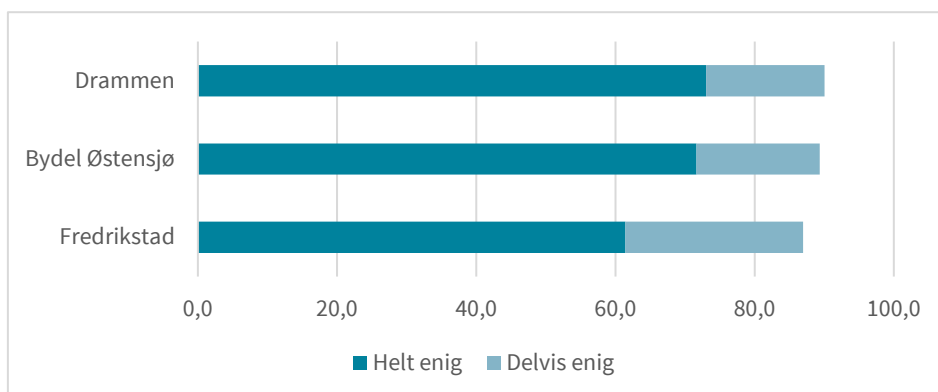
Vedleggsfigur 7 Flere store stillinger (80-100%) og færre små (under 50%), vil føre til at tjenesten blir mer preget av kontinuitet (n = 8505)



Vedleggsfigur 8 Flere store stillinger (80-100%) og færre små (under 50%), vil føre til at tjenestene på arbeidsplassen oppleves tryggere for brukerne (n=8527)



Vedleggsfigur 9 Flere store stillinger (80-100%) og færre små (under 50%), vil føre til at brukerne kan forholde seg til færre ansatte (n=2267).



# En ny vei mot heltidskultur

Heltid som norm i kommunesektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen, partene i arbeidslivet og mange kommuner. Det har også engasjert kommunene Fredrikstad, Drammen, Aremark, Bydel Østensjø i Oslo og de fire Listerkommune Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal og Sirdal. Med programmet «En ny vei mot heltidskultur» har disse kommunene forsøkt nye metoder for å skape oppslutning om heltidsmålet, slik at organisasjonen er klar når startskuddet går for å prøve ut nye arbeidstidsordninger i stor skala.

I denne rapporten beskriver vi:

- Prekesjapper – et møtested for dialog og refleksjon
- Tjenestekvalitet sett i lys av deltidsomfanget
- Ansattes begrunnelser for å jobbe deltid
- Arbeidstidsordninger som er mest og minst belastende
- Arbeidstidsordninger som er gunstige for god balanse mellom arbeid og fritid
- Politiske, kulturelle og organisatoriske forutsetninger for å etablere en heltidskultur



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

Fafo-rapport 2019:15  
ISBN 978-82-324-0508-4  
ISSN 2387-6859  
Bestillingsnr. 20712