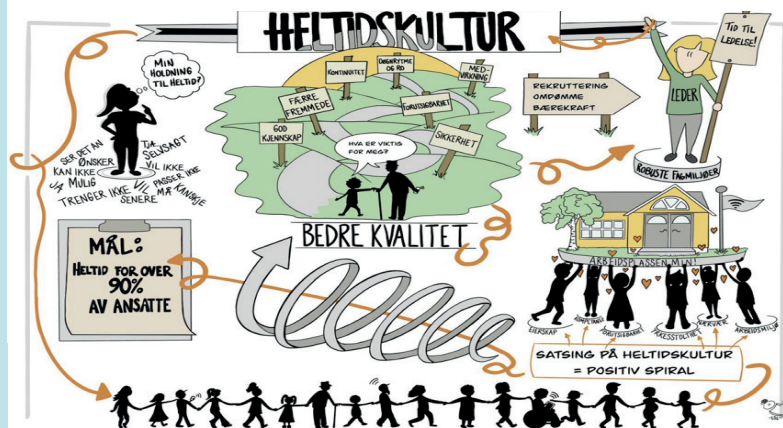


Leif E. Moland

Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur

En kunnskap- og eksempelsamling



Leif E. Moland

Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur

En kunnskaps- og eksempelsamling

Fafo-notat 2021:01

Fafo-notat 2021:01

© Fafo 2021

ISSN 0804-5135

Omslagsillustrasjon: Drammen kommune. Linda Schelderup Lerbak

Innhold

Forord	4
1 Bakgrunn og tilnærming til heltid-deltidsproblematikken	5
1.1 Bærekraftig arbeidsmiljø	11
2 Hva er heltidskultur?	15
3 Hva er en turnus?	17
4 Turnusmodellenes heltidspotensial	19
5 Tiltak som har vært forsøkt	30
5.1 Langvakter i tjenester for funksjonshemmede.....	30
5.2 Langvakter sykehjem	34
5.3 Langvakter hjemmesykepleie	36
5.4 Ressursenheter, vikarpooler og kombi/flerpost-stillinger	38
5.5 Tre-tre turnus	44
5.6: Samarbeidsturnus, ønsketurnus, forhandlingsturnus	46
6 Kom i gang	48
6.1 Helt fram	49
6.2 Fra deltid til heltid uten de vanlige feilene	50
Litteratur	58
Vedlegg Eksempel på foreløpige målformuleringer fra Helt fram-prosjektet.....	61

Forord

Denne kunnskapssammenfatningen er skrevet på oppdrag fra Oslo kommune som først og fremst har ønsket beskrivelser av eksempler på ulike arbeidstidsordninger som har bidratt til større stillinger.

Vi innleder med spørsmålet om hvilke gevinster helse- og omsorgstjenestene i kommunene og ved sykehusene kan forvente dersom omfanget av små stillinger blir redusert. Mange av de samme gevinstene kan også påregnes i andre deler av kommunesektoren. Deretter beskrives trekk ved et bærekraftig arbeidsmiljø og faglige argumenter for og mot lange vakter.

Kapittel 2 og 3 tar for seg turnus- og heltidskulturbegrepene, mens kapittel 4 gjennomgår ulike turnusmodellers muligheter og begrensninger for drift med hele stillinger.

Kapittel 5 presenterer et utvalg turnustiltak som har bidratt til flere store stillinger. Først beskrives fem langvaksvarianter i tjenester til funksjonshemmede, deretter langvakter ved to sykehjem og i to kommuners hjemmesykepleie. Kapitlet viser også åtte forskjellige varianter av ressursenheter/vikarpooler og kombistillinger fra sykehus, hjemmesykepleie, sykehjem og skole/SFO. Parallelt vises bruk av årsturnuser, samarbeidsturnus, bundet/ubundet tid etc. som hjelpemidler for hvordan de respektive hovedturnusene blir praktisert.

Til slutt tar vi opp kulturelle og organisatoriske forutsetninger som må håndteres for å skape oppslutning om tiltak som kan realisere målene om heltidskultur.

I valg av tiltak har vi forsøkt å finne tjenestesteder som har praktisert tiltakene over tid. Vi har da tatt utgangspunkt i foreliggende dokumentasjon, helst forskningsbaserte evalueringer. Disse er gjerne beskrivelser av oppstart og prøveperiode. Sommeren 2020 har vi kontaktet en del av dagens ledere ved disse tjenestene for å undersøke hvordan tiltaket har utviklet seg i årene som har gått siden oppstart.

Takk til Randi Eikenes, Oslo kommune, Åshild Koch, Karmøy kommune, Fiona Skjennem, Sykehuset i Østfold, Mary Ann Henriksen Alstad og Kristine Henriksen Arntzen, Bodø kommune, Kristina Vilrik Krog Vejlgaard og Lisbeth Bakken, Drammen kommune, Sigrid Fritzvold, Trondheim kommune, Inger-Lise Eilertsen, Harstad kommune foruten Ketil Bråthen og Terje Olsen fra Fafo for nyttige kommentarer.

Leif E. Moland
Fafo/Oslo januar 2021

1 Bakgrunn og tilnærming til heltid-deltidsproblematikken

Hvorfor heltid?

Arbeidet for større stillinger begynte for ca. 30 år siden med fagbevegelsens kamp mot ufrivillig deltid og for større stillinger (Moland & Olberg 1989; Moland 2013). Dette ble fulgt opp av myndighetene og partene i arbeidslivet med endringer i både lov- og avtaleverket som skulle gjøre det lettere for deltidsansatte å få større stillinger. På dette tidspunktet ønsket arbeidsgiver å beholde et betydelig omfang av deltidsstillinger (Moland 1994). Dette førte til en runddans der enkeltindivider som jobbet deltid, kunne få større stilling. Men samtidig ble nye personer ansatt i de små deltidsstillingene, slik at det samlede antallet deltidsstillinger ble opprettholdt.

For ca. 25 år siden begynte enkelte kommuner å eksperimentere med langvakter og etter hvert det som den gangen ble omtalt som ønsketurnus. Disse forsøkene hadde som mål å være mer attraktive for ansatte (og brukere), men førte ikke til større stillinger (Seip mfl. 2019; Moland 2006).

For ca. 15 år siden ble arbeidstakerperspektivet supplert med både et arbeidsgiver- og et brukerperspektiv på mulige fordeler med flere heltidsansettelser (Moland & Gautun 2002). For snart ti år siden ble de tre perspektivene sammenfattet i det såkalte heltidshjulet. Både hjulet og sammenfatninger av dette har de siste seks-sju årene vært brukt av kommunale ledere for å begrunne overfor politikere og ansatte hvilke gevinster kommunen kan forvente å oppnå på tjenestesteder der ansatte jobber heltid eller i store deltidsstillinger (80 prosent eller mer). Det såkalte heltidshjulet er gjengitt i figur 1.1.

Figuren er et kakediagram som inneholder åtte brukerrelevante kvalitetsvariabler (grønn), fem arbeidsmiljøvariabler som er særlig ansattrelevante (rød), og seks driftsrelevante effektivitetsvariabler (blå) som i større eller mindre grad også er en forutsetning for gode tjenester og et godt arbeidsmiljø.

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, b).

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.

Figur 1.1 Heltidshjulet. Forventede gevinstområder ved økte stillingsstørrelser



Etter som denne utvidede forståelsen av mulige gevinster ved større stillinger vokste fram, ble også målene for utprøving av nye arbeidstidsordninger utvidet. Fra først og fremst å handle om økt fleksibilitet for både arbeidsgiver og arbeidstaker, har mål om større stillinger for å utvikle bedre tjenester gradvis fått større plass.

De siste 5–6 årene har dette akselerert. Nå har de fleste arbeidstidsforsøk som mål å få økt kontinuitet og flere kompetente arbeidstakere i driften ved at de fast ansatte jobber i større stillinger, og ved at omfanget av små stillinger og innleide vikarer reduseres, jamfør Oslo kommunes egne begrunnelser for sin satsing. Under gjennomføringen av de to nasjonale programmene «Ufrivillig deltid» og «Sammen om en bedre kommune»¹ ble oppmerksomheten endret fra kun reduksjon av ufrivillig deltid til også å inkludere reduksjon av den frivillige deltiden.

Heltidskultur som en av de store utfordringene

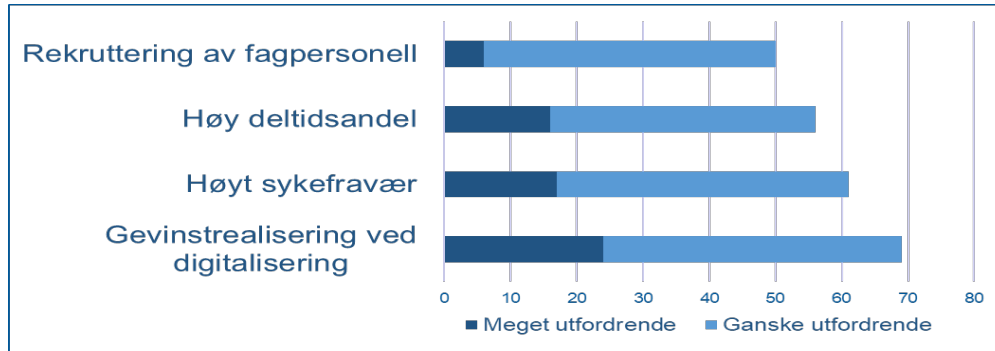
Kommunene har over tid hatt store utfordringer med å rekruttere kompetente ansatte til å møte den økende etterspørselen etter pleie- og omsorgstjenester (Holmøy mfl. 2014). I mange kommuner benyttes arbeidskraft med lavere kompetanse enn normert (Gautun 2012). Det brukes også mye vikarer og ansatte i små deltidstillinger (Moland & Schanche 2019). Dette fører til at brukerne møter mange tjenesteytere de ikke kjenner, og som ikke kjenner dem (Moland & Bråthen 2019). Lederne av tjenes-

¹ Disse programmene overlappet hverandre og pågikk fra 2011 til 2015.

tene må bruke mye tid på opplæring og veiledning av flyktig arbeidskraft, og arbeidsdagene blir ikke så godt planlagt som de kunne ha vært (Moland 2015). Tjenestekvaliteten svekkes (Bråthen 2016). En del arbeidstakere jobber også ufrivillig deltid (Moland & Bråthen 2019; Lien 2019).

Heltid som det normale i helse- og omsorgssektoren har lenge vært et uttalt mål både for regjeringen², partene i arbeidslivet³ og mange kommuner (Ellingsæter & Jensen 2019). I valgkampen i 2019 var deltid-heltidsproblematikken ett av de sentrale temaene.⁴ I den siste undersøkelsen fra KS kommer heltidskultur ut som en av de viktigste utfordringene for Kommune-Norge (figur 1.2).

Figur 1.2 De fire største utfordringene for kommunene i 2020. Kilde: IPSOS 2019 / KS' debatthefte 2020



Målene om å utvikle en nærværskultur og en sterkere kompetansekultur er umulig å nå så lenge deltidskulturen er sterk. Men jo større heltidsandel, jo lettere vil det være å øke både nærværet og kompetansen i de lokale personalgruppene (Moland & Bråthen 2019). På de siste to års større konferanser om personalpolitikk har mer kunnskap om denne sammenhengen vært sterkt etterspurt. For tiden er «trekanten» i figur 1.3 sentral i tilnærmingen hos KS i deres arbeid med å skape forståelse for hvor viktig det er å utvikle en heltidskultur. Figuren ble første gang presentert av Fafø på en KS-konferanse om arbeidsgiverpolitikk på Hamar i 2017.

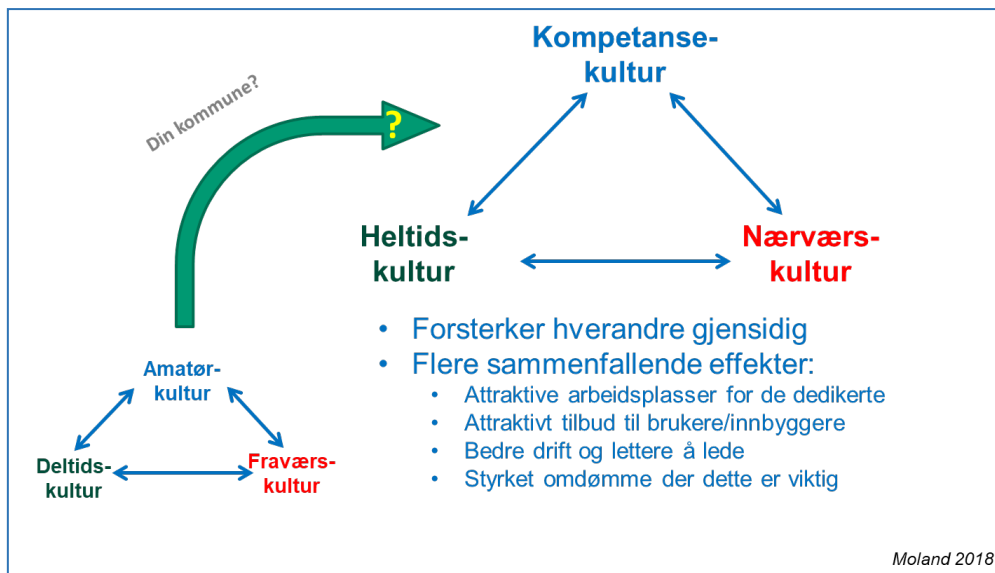
² Se også samarbeidsavtalen om programmet «Sammen om en bedre kommune» mellom KMD, Unio, YS Kommune, LO Kommune, Akademikerne og KS. Samarbeidsavtalen er vedlagt i Moland (2015).

³ 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>

⁴ Fredrikstad Blad: <https://www.f-b.no/nyheter/helse/arbeidsliv/vedtok-heltid-som-ny-norm-for-flere-ar-siden-fortsatt-jobber-2-av-3-deltid/s/5-59-1062246>

Faktisk.no: <https://www.faktisk.no/artikler/gNM/hvor-mange-jobber-egentlig-deltid-i-kommune-norge>

Figur 1.3 Heltids-, kompetanse- og nærværskultur er tre sider av samme sak



Heltidskultur for å løse flere utfordringer

Med det utvidede perspektivet på heltid-deltidsproblematikken framstår målet om heltidskultur som vanskelig å nå ved kun å endre personalpolitikk for å skape større stillinger. Samtidig blir heltidskultur noe som kan bidra til å løse andre utfordringer. Heltidskultur kan faktisk forstås som en forutsetning for å utvikle sterkere fagmiljøer, bruke kompetansen bedre og gjøre den mer tilgjengelig for arbeidsgiver og brukerne av kommunale tjenester. Samtidig er det vanskelig å rekruttere dedikerte medarbeidere til heltidsstillinger dersom kommunen ikke kan tilby et utviklende fagmiljø.

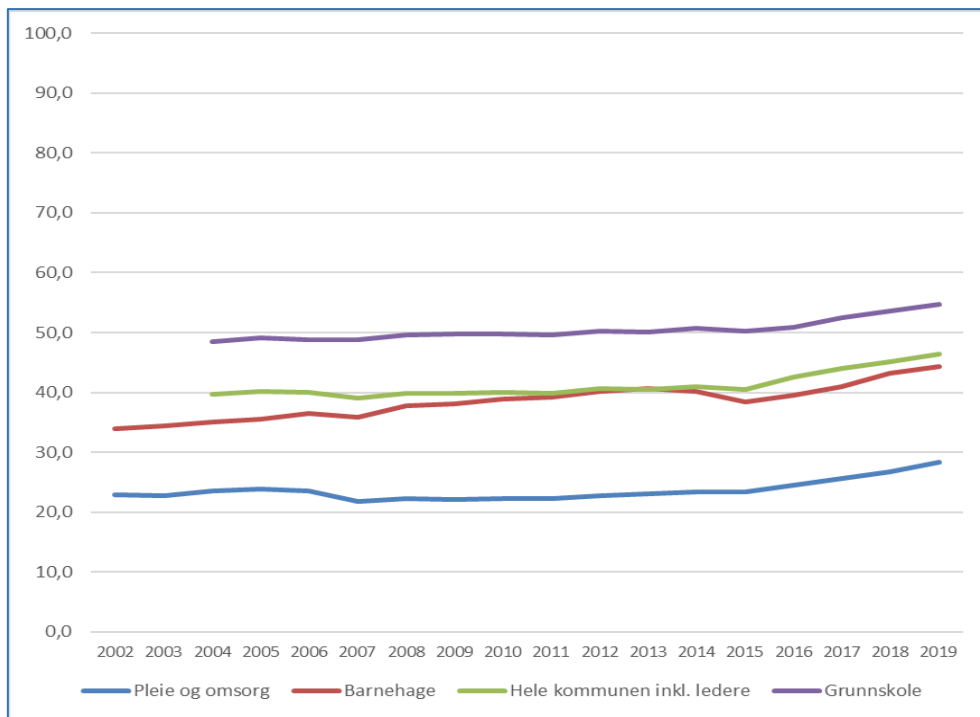
Heltidskultur vil styrke lederne muligheter til faktisk å utøve ledelse med faglig kompetente og dedikerte medarbeidere slik det gjøres i de fleste andre kompetansebedrifter. Frigjøring av tid til ledelse og samtidig utvikling av «myndiggjorte» medarbeidere er eksempler på hvordan trekk ved heltidskulturen kan øke mulighetene for å lykkes med tillitsreformen. Tilsvarende kan sies om en rekke andre forhold, alt fra å hindre fraflytting fra mindre kommuner og kompetansereformer til håndtering av koronaviruset.

Oslo kommune benytter medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR til å måle god ledelse og godt arbeidsmiljø. De fleste av de forbedringsområdene som framheves i dette verktøyet, vil trolig lettere få framgang dersom ansatte jobber i store stillinger i tjenester der også kollegene jobber heltid / i store stillinger.

Omfang av heltids- og deltidsstillinger

Til tross for at bemanningsproblemene i pleie- og omsorgssektoren er velkjente, og det politiske ønsket om å endre situasjonen er utbredt, har ingen kommuner til nå klart å kvitte seg med det store omfanget av små stillinger. Men på nasjonalt nivå kan vi nå spore en viss endring. Kommunene sett under ett hadde omtrent den samme heltidsandelen hvert år fram til 2016. Etter dette har det vært en svak økning i heltidsandelen i både skole-, barnehage- og pleie- og omsorgssektoren. Som det går fram av figur 1.4, skjer endringen på bred front.

Figur 1.4 Heltidsandeler blant ansatte 2002–2019. Alle norske kommuner⁵. Kilde: KS/PAI⁶



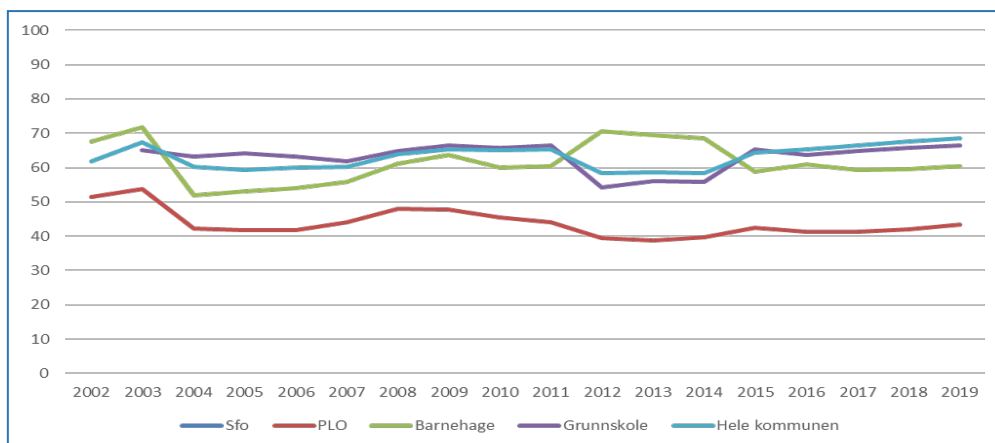
Det indikerer at det foreløpig ikke er turnusspesifikke tiltak i pleie- og omsorgssektoren som forklarer endringen. Det er trolig heller slik at ledere og ansatte i alle sektorer har valgt større stillinger der det har vært enkelt innenfor det tradisjonelle regimet. Det at flere har brukt endringsmuligheter «i det små», kan tyde på en holdningsendring som kan gjøre det lettere å realisere de større grepene som skal til. Men tallene kan også være uttrykk for at en har tatt de mest «lavthengende fruktene», ved å etterkomme ønsker fra flere av de som har jobbet ufrivillig deltid.

Figur 1.5 viser tilsvarende tall for heltidsandeler i Oslo kommune. En sammenlikning viser at Oslo ligger godt over landsgjennomsnittet i alle sektorer, samtidig som vi ser at det er et godt stykke igjen til heltidsandeler opp mot 80 prosent.

⁵ Ikke-vektet gjennomsnitt. Det vil si at tallene fra hver kommune teller like mye, enten de er store eller små. I en kunnskapsstatus kan vi også vise tallene for enkelt-kommuner i et vedlegg.

⁶ PAI (Personal Administrativt Informasjonssystem) er et register som bygger på opplysninger KS innhenter fra alle kommuner. Registeret inneholder oversikt over alle arbeidstakere i kommunal sektor, lønn, arbeidstid, stillingskode og fravær.

Figur 1.5 Heltidsandeler 2002–2019. Oslo kommune. Kilde: KS/PAI



Flere av de større kommunene som «var blant de beste» for åtte–ti år siden, som Oslo, Bærum og Drammen, hadde en tilbakegang mellom 2007 og 2018 (jf. vedleggsfigur 2 og 3). Og selv om den negative trenden kanskje er i ferd med å snu, ser vi at 2019-tallene for pleie- og omsorgssektoren fortsatt er lavere enn de var i 2002.⁷

Frivillig eller ufrivillig deltid/heltid?

Det er skrevet mye om ufrivillig/uønsket og frivillig/ønsket deltid (se f.eks. Ingstad 2016; Andersen, Bråthen & Moland 2013; Amble 2008c; Moland 1994). Ansatte, tillitsvalgte, brukere, arbeidsgivere og SSB⁸ har ulike definisjoner og perspektiv på problematikken, og aktørene i sektoren enes ikke alltid om den samme definisjonen. Tillitsvalgte vil ofte mene at et tilfelle er ufrivillig deltid der arbeidsgiver mener at det er frivillig. Grovt regnet er ca. to tredjedeler av deltidsarbeidet i helsesektoren såkalt frivillig (Moland & Bråthen 2019). For en mer utfyllende omtale av begrepene viser vi til en kunnskapsstatus skrevet for Arbeids- og sosialdepartementet (Moland 2013). Her skal vi bare kort stoppe opp ved frivilligheten knyttet til å bli pålagt å jobbe ekstra helger eller på flere avdelinger som forutsetning for å få større stilling.

Representanter for partene i arbeidslivet har de senere årene poengtert at omfanget av deltid er et problem, og at den frivillige deltiden er den største barrieren mot å utvikle heltidskultur i helse- og omsorgssektoren. Dette har også forskning vist. I kommunesektoren utgjør den ufrivillige deltiden anslagsvis en tredjedel av all deltid. Dette er et stort omfang og et problem for de ansatte det gjelder. Det er derfor viktig å opprettholde begge deltidsbegrepene.

Som et eksempel kan nevnes en studie som publiseres høsten 2020, som beskriver en personalpolitikk ved et helseforetak der ansatte må jobbe flere steder for å få større stilling enn 75 prosent (Moland & Bråthen 2021). Negativt formulert betyr dette at ledelsen setter et ansettelsestak (på én avdeling) på 75 prosent. Dermed kan dette tolkes som en personalpolitikk som setter deltid i system. En positiv versjon av denne personalpolitikken vil derimot være å si at «flerpostpolitikken» er et virkemiddel som

⁷ Det har vært en del diskusjoner om de ulike tallene for heltid og deltid. Tallene som Fafo bruker, har med alle som utfører brukerrettet arbeid på de aktuelle tjenestoområdene som er tatt med. Ledere for pleie og omsorg er inne i tallene for «hele kommunen». Vi har derfor litt lavere tall enn det Oslo kommune pleier å bruke. I vår framstilling her bruker vi det samme tallgrunnlaget hvert år slik at vi kan gi et bilde av utvikling fra 2002 til 2019.

⁸ SSB bruker begrepet «undersysselsatt» og definerer dette ganske generelt som deltidsysselsatte personer som har forsøkt å få lengre avtalt arbeidstid, og som kan starte med økt avtalt arbeidstid innen en måned.

kan fremme flere store stillinger. Dette kan begrunnes ved at en ansatt som for eksempel jobber 75 + 15, formelt sett vil være ansatt i én stilling på 90 prosent, og at vedkommende har fått økt deltidsstillingen fra 75 til 90 prosent. En som jobber 75 + 25, vil tilsvarende være definert som heltidsansatt.

Takker en nei til å jobbe ved flere poster eller å ta ekstra helger, vil ledelsen definere dette som frivillig deltid. Ansatte vil si at det er ufrivillig, fordi de fortsatt ønsker å få full stilling på én post. Men hva kalles det dersom den ansatte likevel sier ja? Her nærmer vi oss kanskje et lite omtalt fenomen som vi kan kalle «ufrivillig heltid». Vi kommer tilbake til dette i beskrivelsen av ressursenheter og de faglige utfordringene med flerpostjobbing.

Hvis en person jobber redusert stilling fordi arbeidspresset er stort, vil ledere gjerne si at det er frivillig å gå ned i en stillingsstørrelse vedkommende behersker. Tillitsvalgte vil derimot si at reduksjonen er ufrivillig, og at den ofte kunne ha vært unngått med bedre tilrettelegging fra arbeidsgivers side. Flere undersøkelser viser at det er mest slitsomt å jobbe på arbeidsplasser med mange deltidsansatte. Og omvendt er ansatte som jobber i heltidsmiljøer der en kjenner hverandre og brukerne/pasientene, er faglig trygge og kjenner rutinene, mindre slitne (Moland & Bråthen 2019; Ingstad & Amble 2015).

Behov for faglig utvikling og sterke fagmiljøer er vanligvis et argument for hele stillinger. I den nevnte studien av det aktuelle helseforetaket framføres imidlertid behovet for faglig utvikling som argument blant ansatte som takker nei til 100-prosentstillinger. Resonnementet bak dette er at 100-prosentstillingene er delt opp slik at deler av tiden er lagt til en eller flere sekundærposter. Denne oppsplittingen framføres som uheldig for muligheten til å utvikle mer spesialisert kompetanse. Dermed framstår det som rasjonelt å beholde en deltidsstilling på morposten⁹ og avstå fra deltidsstillingen i «heltidspoolen». Tiden som da frigjøres, kan brukes til å jobbe mer på morposten (som har løpende behov for ekstravakter). I dette perspektivet framstår shopping av vakter på egen avdeling faktisk som en god løsning – både for avdelingslederen og den enkelte ansatte.

1.1 Bærekraftig arbeidsmiljø

Det finnes en rekke definisjoner på hva som kjennegener et godt arbeidsmiljø og et helsefremmende arbeidsmiljø, og hvilke faktorer som forutsettes for å utvikle slike miljøer. Dette er et stort felt. Her vil vi rette oppmerksomheten mot sider ved arbeidsmiljøet som bidrar til at det er bærekraftig, sett fra ansattes ståsted. Vi konsentrerer oss om heltid-deltidsrelevante forhold og foreslår at et bærekraftig arbeidsmiljø foreligger når følgende forhold preger arbeidsstedet og ansatte:

- klarer å stå i (heltids)jobb til naturlig pensjonsalder (62–67 år)
- opplever arbeidsglede, tilhørighet, mestring og respekt
- er «middels» slitne etter en arbeidsøkt
- har en lønn og pensjon «å leve av» (og muligheter til å ta opp banklån)
- har forutsigbar lønn, arbeidstid og fritid
- opplever få HMS-avvik

⁹ Kalles også mange steder for moderpost, primæravdeling eller hovedavdeling.

Den gode vakta

Tjeneststeder som har klart å etablere «den gode vakta» der ansatte involveres i utformingen av arbeidet og arbeidstiden, vil også langt på vei ha lagt grunnen for et bærekraftig arbeidsmiljø. Type turnus og antall timer på jobb ser ut til å være mindre viktig for arbeidsmiljøet og ansattes opplevelse av arbeidsbelastninger.

Figur 1.6 Den gode vakta – den gode sirkel



«Den gode vakta» kan en finne på tjenestesteder som har utviklet en drift med kvalifiserte ansatte som kjenner sine arbeidsoppgaver, HMS-rutiner, kolleger og brukere, og som har etablert et klima for godt arbeid og tjenester med høy faglig kvalitet. Dette gir grunnlag for gode tjenester og brukere som opplever økt livskvalitet. Utagerende brukere blir mindre utagerende, passive brukere blir mer aktive, pårørende responderer positivt osv. Dette bidrar til et bedre arbeidsmiljø for de ansatte osv. Nøkkelord for «den gode vakta» er faglighet og kontinuitet godt hjulpet av en turnus med fast ansatte i store stillinger (Moland 2015; Moland & Bråthen 2012b, 2019).

Langvakter og helse

Det er godt dokumentert at skift- og turnusarbeid medfører flere sosiale og helsemessige belastninger enn «9–16-arbeid» utført på ukas fem hverdager (Albertsen mfl. 2007; Colligan & Rosa 1990; Moland & Bråthen 2019; Lie mfl. 2008, 2014). Det er imidlertid ikke godt dokumentert at lange vakter i kommunenes pleie- og omsorgssektor nødvendigvis er mer helseskadelig enn de vanlige sju-åtte-timersvaktene, snarere tvert imot. I en rekke surveyundersøkelser oppgir ansatte som jobber i de tradisjonelle to-/tre-delte turnusene¹⁰, og ansatte som jobber kortvakter, oftest at de er slitne (Moland & Bråthen 2019, 2012b).

¹⁰ I denne rapporten viser begrepet 'tradisjonell' turnus til sju-åtte-timers dag- og kveldsvakter som det normale. Det gir ni-ti-timers nattevakter. En helgevakt består her av to vakter på til sammen cirka 15 timer, noe mer for nattevaktene.

Også flere kvalitative undersøkelser har vist at langvakter utformet i samarbeid med ansatte, med en god faglig overbygning og med tilstrekkelig restitusjonsmuligheter i løpet av vakta, er avgjørende. I denne litteraturen pekes det på som viktig at en langvakt planlegges og gjennomføres annerledes enn to doble vakter (Augustsen 2016; Abbedissen & Mannsverk 2016; Austad 2015; Moland & Bråthen 2012b; Moland 2015). I Engebråthen (2015) og Moland mfl. (2014, 2015) blir det også framhevet at det er en fordel at det er mange på avdelingen som jobber lange vakter.

Ingstad og Amble (2015) fant i sin kvalitative studie tilsvarende at ansatte som gikk langvakter, opplevde «en ny ro» når de gikk langvakter. Forfatterne understreker videre at konteksten langvaktene inngår i, er avgjørende for de gode resultatene. Dette er det samme som påpekes i studiene nevnt i avsnittet over, og som langt på vei mangler i de langvaktskritiske studiene.

Det regjeringsoppnevnte Arbeidstidsutvalget hevdet i 2016 at «skiftarbeid, nattarbeid og lange arbeidsdager på gruppenivå over tid bidrar til økt risiko for en rekke helseskader og økt risiko for feilhandlinger, skader og ulykker» (NOU 2016: 1, s. 220). Det ble blant annet vist til flere amerikanske undersøkelser som har funnet at helsepersonell som går langvakter og samtidig jobber mye overtid, oftere opplever å bli utbrent (Stimpfel mfl. 2012), og at de oftere gjør feil i forbindelse med medisindeling (Rogers mfl. 2004).

Helse spørsmålet står også sentralt når Arbeidstilsynet og fagforbundene begrunner sin motstand mot langturnuser, ofte med referanser til STAMIs internasjonale litteraturstudier på feltet (Lie mfl. 2008, 2014). Disse litteraturstudiene inkluderer forskning om hvordan nattevakter påvirker de ansattes helse. Økt risiko for brystkreft blir ofte trukket fram, og det faktum at en blir mindre årvåken når en er trett og sliten. Og sliten er en rimeligvis på slutten av en krevende vakt. (Bondevik mfl. 2006; Schernhammer mfl. 2006). Har en gått to vakter etter hverandre, er det rimeligvis spesielt slitsomt.

I arbeidet med å utvikle nye turnuser som gir større stillinger og bedre tjenester, har bruk av lange vakter og lengre friperioder gitt gode resultater. Dette er et krevende utviklingsarbeid som ofte møter betydelig motstand. Denne motstanden refererer gjerne til studier om belastninger ved å jobbe lange vakter og samtidig nattarbeid over lengre perioder. Dette kan være internasjonale, medisinske studier med store utvalg. Disse arbeidene har så langt vi har lest, ikke analysert tjenestesteder og arbeidsmiljøer som likner norske kommuners forsøk med langvakter.

Det nærmeste vi kommer en medisinsk studie av langvakter i Norge, ble gjennomført av STAMI i 2018. Forskerne fulgte ansatte ved Veia sykehjem på Karmøy. Arbeidshypotesen om at lange vakter fører til økt stress og søvnløshet og økt risiko for hjerte- og karsykdommer, slik det formidles i litteraturstudiene, ble ikke bekreftet (Goffeng mfl. 2018; intervju i *Sykepleien* 17.07.2018).

Stillingsstørrelse, langvakter og sykefravær

Arbeidsgivere og tillitsvalgte som er engasjert i arbeidet for heltidskultur, har ofte forhåpninger om at store stillinger skal føre til redusert sykefravær. Til det er å si at slik tjenestene er organisert i dag, med mye deltid og krevende turnuser, slår stillingsstørrelse ikke ut på sykefravær. Heltidsansatte har omtrent like lite eller mye sykefravær som deltidsansatte (KS/PAI 2019; Salthe 2014; Moland 2007).

Mindre utvalgsundersøkelser viser derimot at sykefraværet ser ut til å være lavere ved tjenestesteder som har mange store stillinger (Moland & Bråthen 2012a; Moland & Schanche 2019). Dette er gjerne tjenestesteder som også har mange medarbeidere med riktig kompetanse og med turnuser der arbeidet og arbeidstiden planlegges med

mer involvering av de ansatte og med andre turnusløsninger. Dette er arbeidssteder som har fått til «den gode vakta», og blant dem finner vi mange som drives med langvakter.

Kvalitative studier av disse arbeidsmiljøene har ikke data til å generalisere at «lange vakter» er godt for arbeidsmiljøet og reduserer sykefraværet. Det finnes også eksempler på helsefarlige langvakter, men hovedkonklusjonen er at langvakter organisert på en god måte gir store gevinster sammenliknet med de tradisjonelle turnusene.

En norsk undersøkelse av sykefravær har studert 1538 jevnaldrende sykepleiere og helsefagarbeidere. Etter fire år var konklusjonen at ansatte som gikk lange vakter, var mindre syke enn kolleger som gikk vanlige vakter (Vedaa mfl. 2018). Anette Harris, sykepleier og professor ved UiB som deltok i studien, uttaler til *Sykepleien* nr. 1 2019 at langvakter reduserer risikoen for sykefravær, og at toskiftsløsninger er bedre enn treskiftsløsninger. Studien har ikke alle svarene på hvorfor det er slik, men forskerne resonnerer i de samme baner som i beskrivelsen av «den gode vakta».

Ressursenheter og arbeidsmiljø

Bare en ekstravakt eller faglig ressursperson

Som vi skal se, er det ganske enkelt å tilby ansatte i en ressursenhet full stilling. Derfor er dette et nærliggende tiltak når arbeidsgivere skal tilby deltidsansatte større stillinger. Det er imidlertid vanskeligere å tilby ansatte i ressursenheter stabilitet, godt arbeidsmiljø og faglig utvikling. Dersom de jobber deltid, er dette nesten umulig. Når heltidsansatte som jobber flere steder, forteller om sine erfaringer, kan det av og til minne om erfaringene som formidles fra deltidsansatte. Litt spissformulert høres en heltidsansatt med to kombistillinger mer ut som to ansatte i deltidsstillinger. Det vil også være en risiko for at de oppfattes som «bare en ekstravakt» når de «besøker» de ulike avdelingene (Moland 2015; Ingstad 2014). Men som det kommer fram i eksempler i kapittel 5, kan satsing på opplæring og kompetente medarbeidere gi langt mer positive erfaringer.

Stabilitet, forutsigbarhet og faglighet

Spørsmålet om hvor stor stilling ansatte trenger for å oppleve faglig mestring og sosial tilhørighet, varierer med erfaring, kompetanse og personlige egenskaper. 75 prosent stilling oppfattes av mange som et minimum. For mange og særlig de unge er det også vanskelig å utvikle tilstrekkelig faglig trygghet når de ikke jobber i tilnærmet hel stilling på én avdeling. For disse er også 75 prosent for lite (Moland & Bråthen 2021).

Faglige heltidsgevinster ingen selvfølge

Heltid og store stillinger styrker både tjenestekvaliteten og arbeidsmiljøet. Dette forutsetter at ansatte er tilstrekkelig mye til stede på ett tjenestested slik at de kjenner oppgaver, rutiner, kolleger mv. Dersom ansatte jobber mange steder, er dette svært vanskelig å få til. Da blir opplæringsbehovet også ganske stort, især for de relativt nyansatte. Hele stillinger på én avdeling ville vært å foretrekke både for den enkelte ansatte og for fagmiljøet. Delte stillinger svekker også utviklingen av spesialkompetanse (Moland & Bråthen 2021).

2 Hva er heltidskultur?

Argumentene for større stillinger og flere ansatte i heltidsstillinger er mange, og flere undersøkelser har vist at både politikere, ledere og ansatte er enige i at tjenestene vil bli bedre om en klarer å utvikle en heltidskultur.

Selv om begrepet heltidskultur brukes ofte, er det fortsatt litt uklart, og det er få som har skrevet eksplisitt om begrepets innhold. Ingstad (2016) har foreslått at heltidskultur foreligger når mer enn halvparten av de ansatte jobber heltid. I enkelte kommuner er det nå blitt vanlig å referere til at heltidskultur foreligger når 51 prosent av de ansatte jobber heltid. Dette vil i tilfelle måtte anses som en «svak» heltidskultur.

Heltidskultur mer enn stillingsstørrelser

Utbredelse og bruk av heltid og deltid er 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 i en kommunal tjeneste. Én måte å forstå hvor sterkt slike normer, forventninger og praksiser står på, kan være å se på heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

I tabell 2.1 har vi laget en skala fra 0 til 100, der en heltidsandel på 100 prosent er uttrykk for en organisasjonskultur med maksimalt omfattende bruk av heltidsansatte (kalt «maksimalt sterk heltidskultur»), og en heltidsandel på 0 prosent er uttrykk for en kultur med maksimalt omfattende bruk av deltidsansatte (kalt «maksimalt sterk deltidskultur»). Deretter deler vi skalaen inn i sju intervaller etter størrelsen på omfanget av heltids- og deltidsansatte. Disse intervallene er tallfestet i tabell 2.1.

Tabell 2.1 Tjenesteder etter heltidsandeler som indikasjon på om det foreligger en svak eller sterk heltidskultur

	Heltidsandel fra – til	Antall kommuner/helseforetak i 2017					
		PLO	Grunnskole	Barnehage	Hele kom.	Helseforetak sykehus	
Kultur med svært omfattende bruk av deltidsansatte	0–20	132	3	35	1	0	Deltidskultur ↑ ↓ Heltidskultur
Kultur med omfattende bruk av deltidsansatte	21–30	203	11	64	18	0	
Kultur med svak overvekt av deltidsansatte	31–40	65	56	137	153	0	
Kultur med litt av hvert	41–60	25	294	148	242	4	
Kultur med svak overvekt av heltidsansatte	61–70	1	54	28	10	10	
Kultur med omfattende bruk av heltidsansatte	71–80	0	8	10	2	5	
Kultur med svært omfattende bruk av heltidsansatte	81–100	0	2	6	0	2	

Ut av tabellen kan vi lese at 335 norske kommuner har et omfang deltidsansatte i pleie- og omsorgssektoren (PLO) som indikerer at de har en sterk deltidskultur. De 91 kommunene med høyest andel heltidsansatte i PLO har en kultur som preges av

«litt av hvert». Ingen kommuner har en så høy andel heltidsansatte at det kan indikere en heltidskultur.¹¹

En studie om heltids- og deltidskultur basert på spørreundersøkelser og informantintervjuer finner at både ansatte, ledere og tillitsvalgte legger 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 (Ingstad 2016). Fire av fem respondenter mente blant annet at det må foreligge en heltidsandel på over 80 prosent. Gjennomgangen viste også 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 (Moland & Bråthen 2019).

Det vi vil kalle en «sterk» heltidskultur, kjennetegnes av flere trekk, og vi har delt dem inn i tre overskrifter:

1: Høy yrkesaktivitet

Organisasjonen¹² har en høy andel heltidsansatte (>70 prosent) og en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse (>86 prosent). 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.

2: Helhetlig arbeidsgiver- og rekrutteringspolitikk

Organisasjonen praktiserer helhetlig arbeidsgiverpolitikk som reflekteres i 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 en si å ha oppnådd en heltidskultur.

3: Kvalitet i tjenesteutøvelsen og arbeidsmiljøet

Et tredje uttrykk for styrken i heltidskulturen er om heltidsgevinstene blir realisert. Er for eksempel ufrivillig deltid borte? Dekkes helgene av fast ansatte? Er tjenestekvaliteten like god i helgene som på hverdager? Har brukere fått færre ansatte å forholde seg til? Er den samlede kompetansen som er tilgjengelig for brukere, styrket?

¹¹ Tallene i tabellen legger til grunn alle arbeidstakere i kommunen, inklusive ekstravakter og vikarer.

¹² Dette kan for eksempel være en kommune, en bydel, et virksomhetsområde, et sykehus, et helseforetak eller en sektor. Det er ikke nok med høye heltidsandeler ved enkeltstående tjenestesteder i løpet av en prosjektperiode.

3 Hva er en turnus?

For helse- og omsorgssektoren er turnusen et virkemiddel for å disponere ressurser og kompetent arbeidskraft for å yte tjenester virksomhetene¹³ er pålagt å yte. Mer teknisk formulert er en turnus en arbeidsplan for arbeid som utføres til forskjellige tider av døgnet. Tjenestesteder som driver døgkontinuerlig, er vanligvis oppsatt med en todelt eller tredelt turnus. Unntaksvis praktiseres også døgn-/medlevertur- nuser. Arbeidsmiljøloven og tariffavtaler regulerer hvordan et turnusoppsett kan være. Ansatte som regelmessig utfører arbeid etter kl. 20.00 og/eller jobber minst hver tredje helg, har en ukentlig arbeidstid på 35,5 timer. Ansatte som jobber i døgn- kontinuerlig turnus, har gjerne 33,6 timer arbeidsuke. Arbeid hyppigere enn hver annen helg krever særskilte avtaler (aml § 10-8 (4)).¹⁴

Tre sider ved turnusene

Hovedskiller i turnus etter arbeidstid. Grunnturnusens muligheter og begrensninger

Turnuser skiller seg først og fremst fra hverandre etter om a) de er døgkontinuerlige eller ikke, b) om de samme ansatte jobber både natt og dag/kveld (såkalt tredelt turnus), eller om noen kun jobber nattevakter mens de andre kun jobber dag og kveld (såkalt todelt turnus), c) om en jobber helg, og i tilfelle hvor ofte, og d) om vaktene har normal lengde¹⁵, eller om det benyttes såkalte langvakter. De store diskusjonene mellom partene dreier seg mest om helgefrekvens og vaktlengde.

Hovedskiller i turnus etter arbeidssted. Dekking av turnushull og vikarbehov 1

De fleste turnuser er satt opp for å dekke arbeidskraftsbehovet ved ett tjeneste-/arbeidssted. Men det finnes en rekke varianter der ansatte jobber flere steder og dermed også inngår i flere turnuser. Her finner vi bruk av såkalte kombistillinger og ressursenheter, der ansatte gjerne jobber mest ved en primærenhet (moravdeling) og litt mindre ved en sekundærenhet, alternativt har hele ansettelsesforholdet i beman- ningsenheten for så å bli «leid ut» til ulike produksjonsenheter/tjenestesteder.

Støttetiltak og fleksibilitet for å øke turnusens anvendelighet. Dekking av turnushull 2

Det er ofte slik at turnusen ikke går opp. Det vil si at de fast ansatte innehar stillinger som ikke dekker hele tjenestebehovet. Dette misforholdet mellom fast dekning og

¹³ I denne rapporten sikter vi til tjenester som ytes av kommunene, helseforetakene eller private leverandører av helse- og omsorgstjenester.

¹⁴ «Turnusarbeid benyttes når bemanningsbehovet varierer gjennom døgnet og uken, noe som er typisk for institusjoner og virksomheter innenfor helsesektoren. Det er vanlig å dele turnusen inn i todelt skift- og turnusordning og tredelt skift- og turnusordning. Sistnevnte er en arbeidstidsordning der arbeidstakerne veksler mellom dagvakter, ettermiddag/kveldsvakter og nattevakter etter en arbeidsplan, med eller uten søndag. Todelt skift- og turnusordning er der arbeidstakerne veksler mellom dagvakter og ettermiddag/kveldsvakter etter en arbeidsplan, med eller uten søndag» (NOU 2008: 17, s. 22).

¹⁵ Ca. 7,5 timer dag/kveld og ca. ni timer natt

behov skyldes en kombinasjon av at a) tjenestebehovet ikke følger normalarbeidsdagen, b) at tjenestebehovet varierer i løpet av et døgn og et år, c) at arbeidet ikke kan legges på vent mens arbeidstaker er fraværende (pasient/bruker kan ikke vente), d) at avtaleverket står i veien for å sette opp turnuser som går opp, e) at en mer robust turnus (derfor) blir svært kostbart, og f) at mange arbeidstakere ønsker frihet til å jobbe i redusert stilling. I tillegg kommer kompetanseutfordringer som begrenser de ansattes anvendelighet.

I denne situasjonen har mange kommuner innført tiltak som skal ivareta arbeidsgivers behov for fleksibel bruk av arbeidskraften. Andre tiltak er ment å imøtekomme ansattes ønsker om fleksibilitet.¹⁶ De vanligste tiltakene er å etablere små helgestillinger og benytte eksternt innleide eller interne deltidsansatte som vikarer. Bruk av hinkehelg¹⁷, samarbeids-/ønsketurnus, årsturnus, årsplaner, timebanker og bundet/ubundet tid er tiltak som kan gjøre det lettere å benytte fast ansatte til å bøte på eventuelle svakheter («huller») i gjeldende turnus. Bruk av for eksempel samarbeidsturnus eller årsturnus forteller ingen ting om selve turnusen, men om hvordan den blir satt opp og praktisert. En samarbeidsturnus kan for eksempel benytte både langvakter, kortvakter, vanlige vakter, hinkehelger, timebank eller ikke. Bruken av disse støttetiltakene sier med andre ord lite om hvordan en turnus er satt opp, og om hvilket potensial den har for å lykkes med å nå mål om heltidskultur.

Suksesskriterier for turnuser

I vurderinger av gode og dårlige turnuser kan en trekke inn en rekke forhold. Med bakgrunn i forskning om stillingsstørrelser, tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og tjenesteorganisering har vi satt opp ni kriterier. Disse er:

Er den brukervennlig?

Er den kostnadseffektiv?

Er den forskriftsmessig/lovlig?¹⁸

Bidrar den til et bærekraftig arbeidsmiljø?

Hvor mange heltidsstillinger er mulig?

Hvor høy gjennomsnittlig stillingsprosent kan oppnås?

Er den attraktiv for ansatte?

Er den attraktiv for ledere?

Er den gunstig for rekrutteringen?

En turnus kan ikke bare måles på om den kan skape mange hele stillinger, den må også være økonomisk-praktisk gjennomførbar og tilfredsstillende en rekke formelle krav. I tillegg bør den bygge opp under brukerbehov og være bærekraftig for de ansatte. Dermed blir, om ikke alle ni, så i alle fall de fleste av de ni kriteriene viktige når kommunen skal vurdere hvilke turnustiltak den vil prøve ut. Svarene på disse ni kriteriene gis ikke i denne rapporten, men kan med fordel inngå i kommunene og bydelenes egne evalueringer av ulike turnuser som prøves ut lokalt.

¹⁶ Dette kan for eksempel være forsøk med «ønsketurnus» som ikke har mål om større stillinger eller langvakter hver sjette helg.

¹⁷ Hinkehelg er benevnelse på ekstra helger som legges inn i turnusen i tillegg til de fast oppsatte helgene.

¹⁸ I en rapport fra 19. juni 2020

4 Turnusmodellenes heltidspotensial

Felles for alle turnusene som kan fremme heltidskultur, er at ansatte jobber mer i helgene enn det som gjøres i den vanlige turnusen der fast ansatte jobber sju-åtte timers vakter på dag og kveld og ikke oftere enn hver tredje helg. For å løse helgeflokken har bruk av langvakter gitt gode resultater.¹⁹ I noen av disse variantene går alle ansatte både dag-, kvelds- og nattevakter. I andre varianter deles ansatte i to der den ene gruppen går dag- og kveldsvakter mens den andre gruppen kun går nattevakter. Dersom arbeidet for heltidskultur kun inkluderer ansatte som jobber dag- og kveldsvakter, har det liten betydning for stillingsstørrelsene om disse ansatte i tillegg går nattevakter. Men dersom arbeidet for heltidskultur skal inkludere samtlige ansatte, kan det være lurt at nattevaktene også går dag- og kveldsvakter.

Går en ut på tjenestestedene, vil en ofte også se at det kun er en liten del som går i en alternativ arbeidstidsordning. Blant disse vil heltidsandelen og/eller gjennomsnittlig stillingsstørrelse ligge på 90 prosent. Dersom ansatte i tradisjonelle turnuser og de som fortrinnsvis bare går helgevakter, også trekkes inn i regnestykket, synker heltidsandelen og gjennomsnittlig stillingsstørrelse betraktelig.

Alle turnusvarianter kan i teorien ivareta ansattes ønsker om ikke å jobbe mer enn hver tredje helg, samtidig som de kan settes opp med bare heltidsansatte eller med en blanding av heltidsansatte og deltidsansatte. Men ikke alle turnuser kan innfri disse ønskene uten at det fører til en viss overbemanning i ukedagene og økte kostnader.

Når en leser eller hører om tiltak som har ført til gode resultater, er det i alle fall tre forhold det kan være greit å ha i mente:

1. I noen oversikter tas det kun med fast ansatte. Vikarer, ekstravakter og noen ganger også helgeansatte holdes utenfor. Da er det ikke så vanskelig å presentere høye tall på heltidsandeler og stillingsstørrelser. Andre oversikter tar med alle som i løpet av et år har mottatt lønn på et tjenestested. Her vil heltidsandeler og stillingsstørrelser være betydelig lavere.
2. Det er vanlig at ett tjenestested praktiserer flere turnuser. De kan for eksempel ha en langturnus for ti ansatte der gjennomsnittlig stillingsstørrelse er på 90 prosent, og en tradisjonell turnus for 20 ansatte der stillingsstørrelsen er på 65 prosent. Alt i alt kommer tjenestestedet da ut med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på ca. 73 prosent.
3. Bemanningsfordelingen mellom helg og hverdager gir også ulike utslag. I ett tilfelle kan en turnus som har samme bemanning alle sju dager i uka, for eksempel

¹⁹ I Rapport fra partssammensatt utvalg om arbeidstidsrelaterte temaer tariffperioden 2018–2020 17. juni 2020 med KS, LO-K, Unio-K, YS-K og Akademikerne kan en lese at «KS bemerker at arbeidsmiljøloven §10-12 nr.4 gir hjemmel for å inngå tariffavtaler som fraviker arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser, men er ikke en hjemmel for å fravike Hovedtariffavtalen, Hovedavtalen eller sentrale særavtaler. Fagforbundet, FO, Delta og NSF informerte for øvrig om at de har inngått om lag 980 ordninger med hjemmel i arbeidsmiljøloven § 10-12 nr.4, i kommunal sektor.»

gå opp med en stillingsstørrelse på 67 prosent. Et annet tjenestested kan ha akkurat samme turnus, men her er bemanningen økt på ukedagene slik at gjennomsnittlig stillingsstørrelse er på 75.

Elefanten i rommet

Den største utfordringen for arbeidsgiver er å kunne tilby hele stillinger uten å heve den etablerte bemanningsnormen. Hvorfor dette er et større problem i helsesektoren enn andre steder som har drift 24 timer alle årets dager, har sin rot i arbeidstidsforkortelsen i 1987²⁰ og et rundskriv fra KS i 1986²¹. Den gangen ble partene enige om at ansatte som tidligere hadde jobbet hver annen helg, kunne gå over til å jobbe hver tredje helg. Med dette har partene forlatt arbeidsmiljøloven som norm²² og etablert en sedvane som i dag framstår som det største hinderet for å utvikle en heltidskultur. Etter at fast ansatte ikke lenger skulle jobbe mer enn hver tredje helg, oppsto det et behov for å etablere små deltidstillinger som kunne dekke de nye turnushullene som oppsto i helgene.

I en vanlig turnus jobber ansatte hver tredje helg. Det innebærer at de jobber ca. 17 helger i året. Dette utgjør 263 helgetimer per år.²³ Hvis den samme turnusen skal gå rundt uten å benytte «ekstravakter» til å jobbe i helgene, må de fast ansatte enten jobbe flere helger eller på annen måte jobbe minst 325 helgetimer per år. De enkleste grepene for å få til dette er å premiere ansatte for å jobbe flere helger med vanlig arbeidstid eller å sette opp turnuser der ansatte jobber flere timer i helgene.

I det følgende vil vi vise hvordan sju idealtypiske turnusmodeller slår ut på bemanningsbehov, helgearbeid og stillingsstørrelser.²⁴ To av turnusene legger opp til at de fast ansatte arbeider hver tredje helg. I tre turnuser jobber de ansatte hver fjerde helg. I den sjette turnusen jobber samtlige annenhver helg. Tre av turnusene har kun tradisjonell vaktlengde (sju–åtte timer), mens de øvrige tre også benytter langvakter (13 timer). De sju turnusmodellene er disse:

Modell 1: vakt hver tredje helg, tradisjonell vaktlengde alle dager

Modell 2: vakt hver tredje helg, langvakt helg og ukedager

Modell 3: vakt hver fjerde helg, langvakt helg og ukedager

Modell 4: vakt hver fjerde helg, langvakt helg, tradisjonell vaktlengde ukedager

Modell 5: vakt hver andre helg, tradisjonell vaktlengde alle dager

Modell 6: vakt hver fjerde helg, tradisjonell vaktlengde alle dager

Modell 7: vakt hver fjerde helg, døgnavakter ca. to ganger i uka

I eksemplene viser vi ressursbehovet som kreves for å sette opp en turnus som innfrir et bemanningsbehov med minst fire ansatte på dagvakt og fire på kveldsvakt. Avhengig av hvilke turnuser en velger, og hvordan disse fylles, kommer en ut med et bemanningsbehov på mellom tolv og 24 årsverk, en heltidsandel som varierer fra 0 til

²⁰ «I 1987 ble arbeidstiden redusert med 2,5 timer per uke og denne arbeidstidsreduksjonen ble i stor grad tatt ut i helgene.» (NOU 2008: 17)

²¹ B-rundskriv nr. 37/86 fra Norske Kommuners Sentralforbund. Gjengitt som vedlegg i Moland (2013).

²² Aml § 10-8 (4) sier at arbeidstaker skal ha fri minst annenhver helg.

²³ 17,3 helger per år x 15,2 timer = 263 timer per år. Regner man i stedet 17 helger i året pluss 15 timer i ferien, kommer man opp i 270 timer.

²⁴ Moland og Bråthen har skrevet en mer detaljert versjon i Fafo-rapport 2021:01.

100 og gjennomsnittlige stillingsstørrelser som varierer mellom 37 og 100 prosent. De fleste turnusene med tradisjonelle vakter vil ha en stillingsprosent på mellom 55 og 80. Langvaktsturnusene kommer stort sett ut med stillingsstørrelser som er 15–20 prosentpoeng høyere. Jo mer en øker bemanningen i ukedagene sammenliknet med helgene, jo lettere er det å etablere store stillinger – men da til en høy kostnad. Langvakter både helg og ukedager er rent teknisk det enkleste kompromisset for å få både store stillinger og unngå unødig mange årsverk.

Modell 1: tradisjonell vaktlengde, arbeid hver tredje helg, 24 ansatte, 12–24 årsverk

Dette er den mest utbredte turnusmodellen i helse- og omsorgssektoren. Uansett hvilke varianter som velges, vil turnusmodell 1 (basert på sju–åtte timers dag- og kveldsvakter og arbeid hver tredje helg) aldri kunne brukes dersom målet er å utvikle en heltidskultur der heltidsandelen blant helsefagarbeidere og sykepleiere er på over 70–80 prosent. Det vil i tilfelle bli svært kostbart. Dette gjelder også selv om alle ansatte skulle være villige til å jobbe fire ekstra helger i året i tillegg til de 17 som inngår i grunnturnusen.

Vi kan illustrere dette med en turnus der ansatte jobber 7,5 timer dag og kveld der det aldri er mindre enn to ansatte på hver vakt. Dersom ingen skal jobbe mer enn hver tredje helg, har tjenestestedet behov for 24 ansatte (pluss litt under fire årsverk til nattvakter). Hvis alle skal ha heltidsstillinger, fordrer dette 24 årsverk. Med 24 årsverk vil tjenestestedet bli bemannet med fire ansatte i helgene og ni–ti ansatte i ukedagene, noe som vil være både unødvendig mange og uforholdsmessig dyrt.

En «billigvariant» av denne turnusen er å kjøre samme bemanning i ukedagene som i helgene. En slik løsning fører til at de ansatte i gjennomsnitt kun får sju vakter i løpet av tre uker (2,3 vakter per uke). Disse vaktene kan fordeles slik at noen får store og andre får små stillinger. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse blir på ca. 50 prosent, og arbeidsbehovet dekkes med litt under tolv årsverk. Et slikt valg forutsetter at det er faglig forsvarlig å ha samme minimumsturnus både helg og ukedager. Ofte er det behov for flere ansatte i ukedagene og da spesielt på dagtid. Modell 1-turnusen må doble bemanningsressursene dersom en går fra billigste versjon til en løsning der alle jobber heltid. Dette er begge urealistiske ytterpunkter.

Siden mange tjenestesteder har organisert arbeidet slik at flere oppgaver utføres i ukedagene, er det vanlig at også bemanningen blir økt tilsvarende. Vi kan derfor øke bemanningen med to dagsverk per ukedag. På årsbasis økes bemanningsbehovet (eksklusive natt og ledelse) med dette fra litt under tolv til litt under 14 årsverk. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse kan økes til ca. 55 prosent. Legger en på ytterligere fire dagsverk på ukedagene, blir gjennomsnittlig stillingsstørrelse (eksklusive natt og ledelse) på ca. 65 prosent. Da nærmer vi oss det nivået tjenestene i kommunenes helse- og omsorgstjenester har ligget på de siste 20 årene (Moland & Schanche 2019).

Ulike varianter av denne turnusen har lite helgearbeid. Arbeid hver tredje helg med tradisjonell vaktlengde gir ca. 60 helgetimer i løpet av en periode på tolv uker. Sammenliknet med andre turnuser er antall fridager lavt. Modell 1 er en av få turnusløsninger som uten videre vil bli godkjent av arbeidstakerorganisasjonene.

Uansett hvilke varianter som velges, vil denne turnusmodellen være så kostbar at den ikke vil være realistisk å benytte dersom målet er å utvikle en heltidskultur. Hva så om ansatte blir med på å jobbe fire ekstra helger i året i tillegg til de 17 som inngår i grunnturnusen? Hvis alle blir med på denne ordningen, vil det føre til en bemanningsøkning på ca. 15 prosent (ca. to årsverk). I noen tilfeller kan dette gjøres uten at

bemanningsøkningen blir så stor. Effekten kan bli at gjennomsnittlig stillingsstørrelse øker med ca. 10 prosentpoeng.

Tiltak der ansatte jobber fire ekstra helger, bidrar til at stillingene kan gjøres større. Men selv om alle ansatte i denne turnusmodellen skulle bli med på dette, framstår det bare som et lite skritt på veien mot et nivå på stillingsstørrelser en forventer å finne på et arbeidssted med heltidskultur.

Modell 2: langvakter, arbeid hver tredje helg, 12 ansatte, 10–12 årsverk

Modell 2 er en rendyrket langvaktturnus. Det gunstigste med denne er at den krever få ansatte og få årsverk for å dekke tjenestebehovet. Turnusen går opp uten små deltidstillinger. Alle ansatte kan tilbys hel stilling uten å ty til arbeid flere helger eller på andre poster. De ansatte har også mange fridager. Fra et skrivebordsperspektiv er dette en av de beste løsningene. På grunn av langvaktene blir antall helgetimer ganske høyt, noe som gjør denne turnusen mindre attraktiv for en del ansatte og arbeidstakerorganisasjoner.

Denne turnusmodellen er satt opp med langvakter både helg og ukedager. Her er en langvakt på ca. 13 timer.²⁵ Tjenestebehovet er det samme som i modell 1. Bemanningen er imidlertid redusert betydelig. Dette skyldes at to ansatte som går lange vakter, kan utføre (nesten) de samme tjenestene som fire ansatte fordelt på to dagvakter og to kveldsvakter som går tradisjonell vaktlengde (sju–åtte timer).²⁶

Turnusen går opp med tolv ansatte og et bemanningsbehov på mellom ti og tolv årsverk, litt avhengig av hvilken variant som velges. Nattevakter (og ledelse) kommer i tillegg. Siden en langvakt er litt kortere enn summen av en tradisjonell dagvakt og kveldsvakt, blir nattevaktene i denne modellen litt lengre. Merarbeidet for nattevaktene tilsvarer i våre regnestykker ca. 10 prosent (ca. ett årsverk). Dette vil i praksis si at mange nattevaksansatte også kan øke sine stillinger.

Den rimeligste versjonen av modell 2 kommer ut med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på ca. 85 prosent. Da kan enten alle jobbe deltid i denne prosenten, eller en kan ha en kombinasjon av halvparten heltid og halvparten deltid i stillinger på ca. 75 prosent. Dersom en øker bemanningen med ca. en langvakt per ukedag,²⁷ tilsvarende halvannet årsverk, kan alle ansatte tilbys heltidsstilling. Til dette trenger avdelingen ca. 12,5 årsverk (eksklusive nattevakt og ledelse).

De ansatte jobber hver tredje helg (104 timer på tolv uker), noe som gir betydelig flere helgetimer enn i modell 1. Til gjengjeld har de dobbelt så mange fridager.

Turnusvarianter av modell 2 er ikke veldig utbredt. Det gunstigste med denne turnusen er at den krever få ansatte og få årsverk for å dekke tjenestebehovet. Turnusen kan gå opp uten å måtte ty til små deltidstillinger. De fleste ansatte, eventuelt alle, kan tilbys hel stilling. Antallet helgetimer gjør imidlertid denne turnusen mindre attraktiv for en del ansatte.

²⁵ Av hensyn til arbeidsmiljøloven § 10.5 vil nok de fleste tjenestestedene gjennomføre denne turnusvarianten med en vaktlengde på 12,5 timer.

²⁶ Forskjellen på «doble vakter» og langvakter er beskrevet i en rekke Fafo-rapporter: «Langvakter er planlagt lange vakter og må ikke forveksles med doble vakter. Regelmessig bruk av langvakter praktisert som doble vakter på et sykehjem eller i hjemmetjenestene uten å endre organiseringen av arbeidet representerer trolig en uansvarlig helsebelastning. [...] De som går langvakter der man har lyktes, beskriver en arbeidsdag med andre prioriteringer og mer fleksibilitet i utføring av aktiviteter, lavere tempo og mer kontroll over dagen enn tidligere.» (Moland 2015:14) Dette er senere bekreftet av Ingstad og Amble (2015).

²⁷ I de andre modellene som ikke har langvakter i ukedagene, legges det inn en økning på to dagsverk for å kompensere for at det utføres flere oppgaver i ukedagene enn i helgene.

Turnusmodell 2 kombinerer lav bemanning med hele stillinger uten å måtte ty til hinkehelger og ekstravakter. Denne modellen er som nevnt fra et skrivebordsperspektiv en god løsning. Den er imidlertid ikke så populær hos alle ansatte og deres organisasjoner. For sykehusene kan dette tiltaket være vanskelig å etablere som en permanent ordning fordi antallet helgetimer overskrider det taket som er satt av Norsk Sykepleierforbund.²⁸

Modell 3: langvakter, arbeid hver fjerde helg, 16 ansatte, 10–16 årsverk

Modell 3 er også en rendyrket langvaktsturnus, men her jobber de ansatte kun hver fjerde helg. Her kan et tjenestested oppnå et så høyt nærvær hos de ansatte at målene om å etablere en heltidskultur er innen rekkevidde.

Denne turnusen minner om modell 2, men her jobber de ansatte kun hver fjerde helg. Turnusen går opp med 16 ansatte. Bemanningsbehovet (eksklusive natt og ledelse) varierer mellom 10,5 og 16 årsverk. Dette er noe mer enn i modell 2, men betydelig lavere enn i modell 1.

I de rimeligste variantene vil ansatte i gjennomsnitt ha en stillingsstørrelse på 64 prosent. Dersom en øker bemanningen med ca. en langvakt per ukedag, tilsvarende halvannet årsverk, økes gjennomsnittlig stillingsstørrelse til ca. 77 prosent. For å få flere heltidsstillinger og større deltidsstillinger må bemanningen på ukedager økes med ett årsverk til.

De ansatte jobber 78 timer helg i løpet av tolv uker. Det er betydelig mindre enn i modell 2, men noe mer enn i modell 1. Antall fridager er omtrent det samme som i modell 2.

Med modell 3-variantene kan et tjenestested oppnå et så høyt nærvær hos de ansatte at målene om å etablere en heltidskultur er innen rekkevidde. Dette kan gjøres med en moderat økning av «helgebelastningen» sammenliknet med den helgenormen som er blitt etablert gjennom modell 1-varianten. Dette tiltaket vil være vanskelig å etablere som en permanent ordning i mange kommuner fordi antallet helgetimer overskrider det taket som er satt av Norsk Sykepleierforbund. Dette framstår likevel som den mest realistiske modellen dersom målet om betydelig flere heltidsstillinger skal nås.

Turnuser bygget på modell 3 er ikke veldig utbredt, men de er vanligere enn modell 2-turnuser. Modell 3-turnuser er beskrevet i Moland og Bråthen (2012), Moland (2015) og Amble & Ingstad (2015).

Modell 4: langvakter hver fjerde helg, tradisjonelle vakter i ukedagene, 16 ansatte, 12–16 årsverk

Modell 4 er et av de vanligste tiltakene som iverksettes for å kunne drive tjenestesteder med større stillinger. Tiltaket er egnet til å komme nærmere målet om en organisering med en høy andel heltidsansatte. Men skal en komme helt i mål, krever denne løsningen en viss økning av bemanningen.

Denne turnusen har sin basis i at ansatte jobber oppunder åtte timer per vakt på dag og kveld. Dette er likt med modell 1. Vi har sett at modell 1 blir uforholdsmessig

²⁸ I domsavsigelsen av 13.03.2013 (sak mellom Speker (Ahus) og NSF) oppsummerer Arbeidsretten NSF's vedvarende innsats for å begrense medlemmenes helgearbeid til hver tredje helg slik: «Det er dokumentert at NSF på landsmøte i 1985 vedtok å arbeide for at 'ingen skal arbeide mer enn hver tredje søndag'. I 2007 vedtok NSF at forbundet skulle 'styrke og bistå TV [tillitsvalgte] i deres arbeid for å opprettholde '3. hver helg' prinsippet som et viktig helse og velferdsmessig tiltak'. På landsmøtet i 2011 vedtok NSF tariffesting av «tredje-hver-helg-prinsippet» som et innsatsområde for perioden 2012–2015.»

dyr, alternativt fører den til mange små deltidsstillinger fordi samtlige ansatte jobber «for lite» helg. Ett av de vanligste tiltakene som benyttes for å forbedre modell 1, er å utforme en variant som tar litt fra modell 1 og litt fra modell 3. En har vanlige sju-åtte-timersvakter i ukedagene og langvakter hver fjerde helg.²⁹ Antallet ansatte kan da reduseres fra 24 til 16, og en klarer seg med et bemanningsbehov som kan ligge ned mot 12–13 årsverk, dersom ambisjonene om mange heltidsstillinger ikke er for høye. Dersom alle skal kunne jobbe heltid, kreves 16 årsverk.

Minimumsløsningen i denne modellen (hva gjelder forbruk av årsverk) fordrer cirka tolv årsverk. Dette kan for eksempel oppnås ved at samtlige ansatte jobber i ca. 72 prosent stilling. Dersom halvparten jobber heltid, kan den samme gjennomsnittlige stillingsprosenten oppnås hvis de deltidsansatte i gjennomsnitt jobber i 46 prosent stilling. Ved å øke bemanningen på ukedagene med to årsverk (to flere på dag- og kveldsvakt), økes gjennomsnittlig stillingsstørrelse til 79. Hvis halvparten har hel stilling, vil de deltidsansatte i gjennomsnitt ha en stilling på ca. 58 prosent. Tilsier tjenestebehovet at bemanningen kan økes til ca. 14 årsverk, kommer en opp i en gjennomsnittlig stillingsstørrelse som nærmer seg 85 prosent. Dette er det nivået «de beste» tjenestestedene med døgnbemanning sju dager i uka holder. Da ser vi bort fra tjenesteder som har en mer omfattende bruk av langvakter.

Uansett hvilken turnusvariant som benyttes, forutsetter modell 4 at de ansatte jobber 78 helgetimer på tolv uker. Dette er det samme som i modell 3. Dette innebærer færre berørte helger, men flere helgetimer enn i modell 1.

Modell 5: tradisjonell vaktlengde, arbeid annenhver helg, 16 ansatte, 12–16 årsverk

Modell 5-variantene benytter ikke langvakter. Disse kan være et skritt på veien mot en organisering med en høy andel heltidsansatte. Men omfanget av helgearbeid er svært stort. Heltidsansatte har i tillegg lite fri. Dermed framstår turnusen som lite attraktiv for heltidsansatte og ansatte i store stillinger.

I innlegg om heltid-deltidsproblematikken blir det ofte referert til at deltidsomfanget først ble et problem etter arbeidstidsforkortelsen i 1987. Før forkortelsen jobbet ansatte i helsevesenet stort sett annenhver helg.³⁰ Etter forkortelsen ble helgearbeidet redusert til hver tredje helg. I dag er det vanskelig å finne turnuser der heltidsansatte og ansatte i store deltidsstillinger jobber annenhver helg. En finner derimot en del studenter og andre i små deltidsstillinger som jobber annenhver helg. Modell 5 er først og fremst tatt med som referansemodell. Den viser hvordan «man jobbet før 1987, den gang man ikke hadde noe deltidsproblem». Den er også tatt med fordi den framstår som et alternativ uten langvakter og for å vise muligheter og begrensninger ved en så helgeintensiv turnus.

I modell 5 er turnusen satt opp med tradisjonell lengde på alle vakter. Turnusen kommer ut med 16 ansatte som et minimum. De fleste variantene går opp med et bemanningsbehov på litt over tolv årsverk. Dersom alle ansatte gis heltidsstilling, kreves 16 årsverk. Dette er åtte mindre enn tilsvarende i modell 1. Det er imidlertid det samme eller litt mer enn i de tre modellene som benytter langvakter.

De turnusvariantene som kan gjennomføres med cirka tolv årsverk, opererer med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på ca. 72 prosent. Legger en på et par årsverk

²⁹ Det er også mulig å lage en variant av denne turnusen der ansatte jobber langvakter hver tredje helg.

³⁰ Også den gangen hadde man et betydelig omfang av ekstravakter som overveiende jobbet i helgene.

slik at antallet på dag/kveld kan økes tilsvarende, blir gjennomsnittlig stillingsstørrelse på nesten 80 prosent. Hvis halvparten da jobber heltid, vil den andre halvparten ha en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på ca. 58 prosent. Vi ser med andre ord at heller ikke denne turnusmodellen går rundt med bare heltidsansatte.

Går vi tilbake til 1970-tallet og første halvdel av 1980-tallet, var den typiske turnusen satt opp med at de fleste fast ansatte jobbet heltid, mens ekstravakter uten kontraktfestet stillingsstørrelse skrev seg opp på ledige vakter, fortrinnsvis i helgene og ved sykdom. Turnusen forutsetter at de ansatte jobber 90 helgetimer i løpet av tolv uker.

Modell 5-variantene kan kanskje være et skritt på veien mot heltidskultur. Men omfanget av helgearbeid er svært stort. Heltidsansatte har i tillegg lite fri. Dermed framstår turnusen som svært lite attraktiv for heltidsansatte og ansatte i store stillinger. For sykehusene kan dette tiltaket være vanskelig å etablere som en permanent ordning fordi antallet helgetimer overskrider det taket som er satt av Norsk Sykepleierforbund. Gevinster ved å bruke hinkehelger er ikke til stede, da det vil bryte med arbeidsmiljøloven.

Modell 6: tradisjonell vaktlengde, arbeid hver fjerde helg, 32 ansatte, 12–32 årsverk

Modell 6 viser en grunnturnus som har vært foretrukket av mange fast ansatte i store stillinger, men som mange tjenestesteder har gått bort fra, fordi den skaper mange små deltidstillinger/vakanser. Dette er en kostbar turnus dersom den ikke skal ha et meget stort omfang av små stillinger.

Modellen tar utgangspunkt i at ansatte jobber hver fjerde helg og går vakter som i hovedsak er på sju-åtte timer. Dersom alle skal ha hel stilling, koster dette 32 årsverk (modell 6 A). Minimumsversjonen krever tolv årsverk. Da vil gjennomsnittlig stillingsstørrelse være på ca. 37 prosent (modell 6 B). Hvis halvparten går i hele stillinger, vil den andre halvparten gå i deltidstillinger på 11 prosent. Gjennomsnittlig stillingsstørrelse for alle vil da være ca. 55 prosent (modell 6 C). Dette vil i tilfelle forde nesten 18 årsverk (i tillegg til nattevakter og ledelse).

Dersom dag-/kveldsvakter i ukedagene økes med to fra minimumsbemanningen i modell 6 B, slik at antallet årsverk blir ca. 14, kommer en ut med en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på ca. 44 prosent (modell 6 D). Det må med andre ord ganske mange flere årsverk til for at denne turnusen skal kunne tilby et flertall heltidstillinger uten at andel små deltidstillinger blir svært høy.

Ingen av de andre turnusmodellene kan tilby så lite helgearbeid for fast ansatte som modell 6. Antallet helgetimer i løpet av en periode på tolv uker er kun 45. Heltidsansatte i denne modellen jobber mye i ukedagene, og de har få fridager sammenliknet med en del av de andre modellene. Selv om dette kan framstå som en drømme-turnus for mange ansatte, er den kostbar dersom den ikke skal ha et meget stort omfang av små stillinger.

Modell 7: døgnturnus/medlevertturnus, arbeid hver fjerde helg, 8 ansatte, 8 årsverk

Modell 7 er en rendyrket døgnturnus eller medlevertturnus (jf. medleverforskriften). Dette er en turnus der de ansatte er på tjenestestedet flere døgn i strekk. Behovet for to ansatte på hver vakt kan løses med åtte heltidsansatte og helt uten deltidstillinger.

En typisk døgnturnus kan for eksempel settes opp som to døgn på vakt, deretter en uke fri, to døgn på vakt, fri en uke og så tre døgn i strekk hver fjerde helg. I løpet av fire uker er en sju døgn på vakt. Dette gir en gjennomsnittlig tilstedeværelse på 42 timer i uka. Store deler av natten forutsettes å være «hvilende».

Ingen andre turnuser kan dekke tjenestebehovet med så få ansatte. Dette er også en av de turnusene som tilbyr flest fridager. Ulike varianter av døgnturnus er vanlig i statlig barnevern. Den brukes også en del innen rus og psykiatri. Den er lite brukt i kommunale pleie- og omsorgstjenester. Et eksempel fra Bergen kommune blir beskrevet i kapittel 5.

Ekstra helger

I alle turnusvarianter som benytter 7,5-timersvakter, må de ansatte jobbe flere helger enn de 17 helgene som tilsvarer jobb hver tredje helg, dersom en skal etablere store nok stillinger til å utvikle en heltidskultur. Er en heltidsansatt, skal det ikke så mange helgene til før en kommer opp i nærmere 26 helger per år. Økningen kan gjøres på mange måter. Noen kommuner har satt opp turnuser der ansatte går to helger per fem uker, tre helger per sju uker, tre helger per åtte uker osv. Andre muligheter er å sette det avtalte antallet helgevakter inn i turnusen uten at det er noe fast mønster. Disse helgene avtales mellom ledelsen og den ansatte.

En del arbeidsgivere setter krav om tre–fire helger ekstra som forutsetning for at deltidsansatte skal gis tilbud om heltidsstilling. Tre–fire helger ekstra er et skritt på veien til å gi flere ansatte større stillinger, men det bidrar ikke til at et tjenestested når eventuelle mål om heltidskultur.

Tabell 4.1 Antall helgetimer per år med 7,5 timers vakter ved ulike med ulike helgesykluser.

Antall helger	Ukesyklus	Helger per år	Timer per år
1	3	17,3	263,5
2	5	20,8	316,2
3	7	22,3	338,7
3	8	19,5	296,4
4	12	17,3	263,5
5	12	21,7	329,3
6	12	26,0	395,2

Det finnes en rekke incentivordninger for å motivere ansatte til å jobbe flere helger. De fleste går ut på å betale et helgetillegg som er betydelig høyere enn minstetariffen. Det finnes både nasjonale og lokale lønnstrapper som premierer ansatte som jobber mye helg. B-rundskriv nr. 8 (2018) fra KS anbefaler at det utbetales minst 53 kr timen ekstra for de første 289 timene, deretter minst 150 kr ekstra for de neste 60 timene. Jobber en flere enn 350 timer, lønnes disse mertimene med minst 150 kr ekstra. Spekter har en tilsvarende ordning for helseforetakene. En del kommuner opererer med større beløp. Bodø kommune har en av de mer rause ordningene. Her kan en få 400 kr timen ekstra dersom en er fast ansatt og helgejobbingen er avtalt før innværende år. Denne ordningen er beskrevet i Moland og Schanche (2019).

Ressurs- og bemanningsavdeling, vikarpool og kombistillinger

Forsøk med bemanningsenheter og vikarpooler, flåturnus og andre kombiløsninger har skjedd i stort omfang innen helse- og omsorgssektoren de senere årene. I 2011 oppgav cirka 60 prosent av kommunene at de hadde prøvd ut ordninger der ansatte jobbet ved flere enheter (Moland & Bråthen 2012a). Ved siden av langvaktsturnuser framstår bruk av ressursenheter som det fremste virkemiddelet for å sikre bedre ressursutnyttelse og samtidig kunne tilby større stillinger enn det som er mulig ved bruk av de tradisjonelle turnusene.

De ulike tjenestestedene i kommunen/sykehuset vil ha et kontinuerlig vikarbehov i forbindelse med sykdom, permisjoner, avspasering og ferieavvikling tilsvarende mellom 15 og 20 prosent av alle årsverk. Med turnusmodeller uten langvakter kan det være vanskelig å dekke ferievaktene med interne krefter. Det samme gjelder ved vikarbehov i helgene dersom det er satt et tak på helgejobbing til hver tredje helg. Avhengig av slike valg er det et arbeidsbehov på *egen* avdeling som tilsier at de fleste deltidsansatte vil kunne øke stillingen fra ca. 75 prosent til ca. 85 prosent. Slik sett framstår det som økonomisk «ufarlig» å overføre ca. 10 prosent av de frie midlene til faste stillinger. Det øvrige behovet for å fylle ledige vakter (inklusive vakante stillinger) kan dekkes av ansatte som har en del av stillingen sin i en bemanningspool/ressursenhet.

Uavhengig av hva slags type bemanningsenhet som ønskes utprøvd, er det viktig å ta stilling til hvilken funksjon den skal ha. Skal den være et brannkorps som består av erfarne medarbeidere i store stillinger og med høy real- og formalkompetanse? Eller skal den være en lavbudsjett enhet med lavt utdannet personell i mindre stillinger? Sykehusene ligger gjerne nærmere det første alternativet, og her er det flere eksempler på at «alle» ansatte jobber i hele stillinger. Kommunene har lett for å velge det andre alternativet, og her er heltidsandelen betydelig lavere. Skal en ha én liten, eventuelt flere små enheter, eller én stor enhet? Hvilke varianter er attraktive for avdelingslederne som skal benytte personale fra bemanningsenheten? For avdelingslederne vil ressursenheter som har ansatte med riktig kompetanse og god kjennskap til avdelingen (uten å koste for mye), være mest attraktive (Moland 2015; Moland & Schanche 2019).

Selv om enkelte bemanningsenheter, spesielt i sykehussektoren, kan vise til mange heltidsansatte, bidrar de i liten grad til økte stillingsstørrelser ute i avdelingene. Slik sett kan bemanningsenhetene lett komme til å opprettholde deltidskulturen.

Hvis en ansatt har en 75-prosentstilling på en primærpost som har tradisjonell turnus, vil kvoten med jobbing hver tredje helg brukes der. Dermed kan ikke den ansatte uten videre bruke av 25-prosentstillingen sin i bemanningsenheten til å jobbe helger ved sekundæravdelinger. Dersom det skal gjøres, må det lages egne avtaler for å jobbe mellom 17 og 26 helger i året.

Hvis alle enheter i bydelens/kommunens tjenestesektor (sykehusets klinikk) har en optimal turnusversjon av den tradisjonelle turnusen (av modell 1), vil det fortsatt være 10–15 prosent vakter som ikke kan fylles opp av ansatte i store stillinger. Men et teoretisk resultat som gir en stillingsprosent på nærmere 85 på mange poster, vil være en betydelig framgang for de fleste sykehus og kommuner. Hvis ambisjonen er en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 90 prosent eller mer, må flere tiltak tas i bruk.

Når en skal beskrive tiltak med bemanningsenheter og vikarpool, støter en på en mengde til dels overlappende tiltak og begreper som bemanningspool, ressursenhet, bemanningscenter, kombijobbing, flåturnus, tilsetning i timebank, bundet og

ubundet tid,³¹ ekstravakter, vikarmidler, overbooking, oppgaveglidning og jobbing på tvers.

Ved å systematisere disse benevnelsene og motivene for å ta i bruk slike tiltak ender vi opp med minst tolv ulike ordninger. Her trekker vi kort fram noen av dem:

Bemanningsenheter, ressursenheter

Bemanningsenheter er som regel separate organisatoriske enheter som skal bistå flere produksjonsenheter (poster, avdelinger, boliger mv.). I bemanningsenhetene finner vi en ledelse som har et arbeidsgiveransvar for de ansatte.³² De ansatte har et fast ansettelsesforhold til (hele) virksomheten. Dette kan enten være fullt og helt knyttet til bemanningsenheten eller delt mellom bemanningsenheten og en av drifts-avdelingene (postene). Eksempler på tiltak der hele stillingen er lagt til bemanningsenheten, er Sørlandet sykehus i Arendal og Østre Toten kommune. Dette gjelder også bemanningsenheten ved Sykehuset Østfold. De ansatte i slike enheter jobber i fulle stillinger. Eidskog kommune har et tilsvarende opplegg, men her er det også mange deltidsansatte. Slik er det også i Fredrikstad kommune, som har egne ressursenheter i nesten alle tjenesteområder. Opplegg med såkalt flåtearbeid³³ kan regnes som en form for bemanningsenhet. Bemannings- eller ressursenheter kan deles inn flere hovedvarianter:

1. Hele stillingen ligger i bemanningsenheten. Ansatte jobber ved flere avdelinger. De ansatte i enheten går i en fast turnus der de vet *når* de skal på jobb. De vet imidlertid ikke *nøyaktig hvor* de skal jobbe, før tidspunktet nærmer seg.
2. Den ansatte i bemanningsenheten går inn i et konkret vikariat i en avdeling i virksomheten. Dette kan for eksempel være et sykevikariat på ubestemt tid eller et tidsavgrenset vikariat i forbindelse med foreldrepermisjon.³⁴

I de neste variantene har den ansatte fortsatt et fast, definert arbeidsforhold, men bemanningsenhetens rolle som arbeidsgiverenhet er nedtonet.

3. Den ansatte har fast deltidsstilling ved en vanlig avdeling, for eksempel på 75 prosent i tillegg til en fast deltidsstilling på 25 prosent ved bemanningsenheten.
4. Medarbeideren er ansatt i en vanlig driftsenhet, for eksempel i 80 prosent fast stilling. En stillingsandel på for eksempel 50 prosent inngår i en fast turnus (bundet

³¹ Ubundet tid har samme arbeidsrettslig status som bundet tid. Dette er tid den ansatte er forpliktet å stå til disposisjon for arbeidsgiver. Den ansatte har tilsvarende de samme lønnsrettighetene for denne tiden som for den bundne arbeidstiden. Disponeringen av ubundet tid praktiseres imidlertid svært forskjellig. Bruk av ubundet tid kan være fastsatt flere måneder og dekke flere turnusperioder. Normalt er den avtalt for én turnusperiode om gangen og minst 14 dager i forveien og i henhold til aml § 10-3. Men ved vikarbehov som følge av plutselig sykdom vil det være tilfeller hvor arbeidstiden disponeres på kortere varsel for å unngå innleie av eksterne vikarer. Dette er unntak, og slik arbeidstid skal ikke pålegges. Hyppig ikke-planlagt bruk av ubundet tid vil lett bli en arbeidsmiljøbelastning og har i flere tilfeller ført til at ansatte trekker seg fra ordninger der ubundet tid inngår. Vi har også sett at 3 + 3-turnuser avvikles som følge av dårlig styring med ubundet tid (Moland & Bråthen 2012a).

³² Dette arbeidsgiveransvaret kan i noen tilfeller være delt med ledere på andre avdelinger.

³³ Flåtebegrepet blir enkelte steder benyttet som betegnelse på ansatte som jobber på flere steder. Eksempler er gitt i kapittel 5 og i Moland (2015).

³⁴ Bruk av ansatte i bemanningsenheter til lengre vikariater kan lett komme til å underminere ordningen fordi disse legger beslag på så store deler av enhetens ressurser at den ikke kan ivareta tjenestestedenes løpende behov for korttidsvikarer/ekstravakter. Dermed bygger avdelingsledere opp egne vikarkorps som brukes i stedet for.

tid). De resterende 30 prosent er ubundet tid som kan regnskapsføres i en timebank. Den tiden kan enten stilles til disposisjon for en «vikarpool» og tas ut ved å jobbe på andre avdelinger, eller den tas ut som «ekstrahjelp» på egen avdeling.

Det finnes også andre ordninger som ofte kalles vikarpooler, men som mer er å regne som systematisk drift av timelønnte ekstravakter. Siden disse ikke bidrar til å utvikle heltidskultur og heller ikke reduserer bruken av innleie, går vi ikke nærmere inn på dem her. Se eventuelt Moland (2015) for en nærmere beskrivelse.

Kombiløsninger og jobbing på tvers

Kombiløsninger og jobbing på tvers behøver ikke være knyttet til bemanningsenheter og vikarpoolordninger. I utgangspunktet praktiseres de uten bruk av timebank. Ansatte jobber flere steder i en fast turnus. Det kan være ved ulike avdelinger i en butikk, på en flyplass, et sykehjem/hjemmetjeneste, sykehus osv. Ordningen er basert på samarbeid mellom flere enheter og ledere slik at den ansatte kan få en større stilling enn det virksomheten ellers kunne ha tilbudt.

Et mye omtalt eksempel er hentet fra Kringlebotn skoles SFO-ordning hvor de samme ansatte tar seg av både barna og renholdet (omtalt i eget avsnitt). Denne varianten av kombijobbing er også brukt i dagligvarehandelen. Da er det gjerne ansatte som arbeider ved flere avdelinger i en og samme butikk, for eksempel både i ferskvarer- og i fruktavdelingen (ref. vedlegget til Moland 2015).

Barstad (2016) gir i sin masteroppgave en god framstilling av hvordan bruken av bemanningsenheten ved Helse Bergen startet med et vikarsenter der målet var å få bedre kontroll over kostnader med innleie av vikarer, og hvor heltid-deltidsproblematikken var fraværende i årsmeldingen så sent som i 2008. Året etter nevnes det at vikarsenteret kan redusere omfanget av «uønsket deltid». Først i 2011 tallfestes mål om å redusere deltidsomfanget med 20 prosent.³⁵ Etter hvert omgjøres vikarsenteret til en bemanningsenhet med tre ressurspooler som i 2016 hadde henholdsvis 175, 25 og seks ansatte. De ansattes ansettelsesforhold kan enten ligge i ressurspoolen alene eller være en kombinasjon av deltidsstilling i avdeling og ressurspool. Studien gir oss også en beskrivelse av samordningen mellom avdeling og ressurspool.

Reigstad (2017) skriver om ressursentre i Fredrikstad kommune. Hun har kalt masteroppgaven for *Jakten på heltidsstillinger, rett kompetanse og økt fleksibilitet i kommunehelsetjenesten*. Både Barstad og Reigstad konkluderer med at ressursentre kan være et godt redskap for bedre forvaltning av de totale personalressursene, og at bruken av eksterne vikarer kan gå ned. De beskriver en rekke premisser for om en skal lykkes eller ikke med bruken av en ressursenhet. De kommer ikke inn på konkrete gevinster i arbeidet for heltidskultur.

³⁵ Daværende helsestatsråd Anne-Grethe Strøm-Erichsen påla i 2011 alle sykehusene å redusere omfanget av deltid med 20 prosent.

5 Tiltak som har vært forsøkt

I dette kapitlet gjennomgår vi ulike turnustiltak som har bidratt til flere store stillinger. Først beskrives fem langvaksvarianter i tjenester til funksjonshemmede, deretter langvakter ved to sykehjem og i to kommuners hjemmesykepleie. I kapittel 5.4 viser vi åtte forskjellige varianter av ressursenheter/vikarpooler og kombistillinger fra sykehus, hjemmesykepleie, sykehjem og skole/SFO.

Forskningen på langvakter i helse- og omsorgssektoren i Norge har som vist over dokumentert gode effekter på stillingsstørrelse, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet. Dårlige erfaringer finnes det også en del av. De er gjerne knyttet til hvordan turnusen er etablert (manglende involvering av alle ansatte og/eller sen involvering av tillitsvalgte), hvordan arbeidet planlegges og gjennomføres (doble vakter og høyt tempo versus bedre planlegging, lavere tempo), samarbeid med ansatte som ikke går langvakter, og jobbeksterne forhold (hensyn til familien). Ansatte som går langvakter, har betydelig flere fridager enn ansatte som går tradisjonelle vakter. Til gjengjeld er de mer avskåret fra private aktiviteter de dagene de er på jobb. Ansatte som går langvakter, vektlegger gjerne det første. Ansatte som går tradisjonelle vakter, vektlegger gjerne det annet. De positive effektene øker når flere ansatte går langvakter samtidig (Moland mfl. 2016). Austad (2015) og Ingstad (2016) finner også at langvakter er gunstig for tjenestekvalitet og arbeidsmiljø. Det er gunstig for tjenestene dersom det også går langvakter på hverdager (Moland & Bråthen 2019; Moland 2015).

5.1 Langvakter i tjenester for funksjonshemmede

Sørum kommune (en del av nye Lillestrøm kommune i 2020) har hatt ulike langturnuser i nærmere 30 år. Et av de første forsøkene er beskrevet av Wasskog og Hetle (1994, 1996). I «gamle Sørum» har alle boenhetene langvakter. Bruken av langvakter brer seg nå i hele nye Lillestrøm kommune, basert på erfaringer med at det gir større stillinger, mer kontinuitet, bedre tjenester og en bedre hverdag for brukerne (bl.a. færre avviksmeldinger / mindre utagering). Sørum kommune har delt sine erfaringer på nasjonale konferanser. Det foreligger imidlertid ikke evalueringer av nyere dato.

Langvakter sju dager i strekk og hver fjerde helg, lange friperioder: Mildeveien, Bergen

Mildeveien 9 er en bolig for funksjonshemmede som ligger like utenfor Bergen. I 2005 gikk starten for utviklingen av en arbeidstidsordning som er blitt en av Norges mest omtalte. Den skiller seg ut fra andre turnuser ved å ha mer komprimert arbeidstid og betydelig lengre friperioder enn vanlig.

I umodifisert versjon jobber de ansatte 14 timer sju dager i strekk. Deretter har de tre uker fri, så en uke med 14-timersvakter, en uke fri, en uke bakvakt og en uke fri, slik det vises i tabell 5.1.

Tabell 5.1 Konsentrerte langvakter en uke i strekk. Eksempel fra Mildeveien, Bergen

Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
14 timer x 7	Fri	Fri	Fri	14 timer x 7	Fri	Bakvakt	Fri

I løpet av et år skal en jobbe inntil 14 tilkallingsvakter à 14 timer. Denne turnusen mangler 73 timer for å gå opp i et helt årsverk. Da Fafo evaluerte denne turnusen i 2009–2011, gikk disse timene inn i en timebank de ansatte kunne bruke til møtevirksomhet og kompetanseutvikling i friperioder. Turnusen går rundt uten bruk av ferievikarer. Vikarbehovet dekkes av bakvaktene. Denne turnusen var svært populær hos de ansatte. Den ble også verdsatt av pårørende fordi den skapte ro og bedre tjenester til brukerne (Moland & Bråthen 2012b). Gjennomsnittlig stillingsstørrelse var på 82,2 prosent. I dette tallet er ikke enhetens øvrige bruk av 7,5-timersvakter og helgestillinger inkludert.

Ternholmsenteret i Øygarden hadde i flere år en tilsvarende turnus i en tjeneste til én funksjonshemmet bruker med åtte ansatte. Det er alltid to på vakt, bortsett fra en time om morgenen og en time om kvelden. De starter i turnusen på ulike dager for å sikre kontinuitet. Da turnusen ble innført, fikk de ansatte økt sine stillinger fra ca. 70 prosent til 94. Turnusen opphørte da brukeren gikk bort.

Bømlo har hatt en tilsvarende turnus. De har også hatt andre turnuser med langvakter i elleve år. Ledelsen forteller at erfaringene er svært gode og at kommunen vil fortsette med langvakter som en del av sine «normalturnuser».

Langvakter nesten alle dager og hver fjerde helg, moderate friperioder, Fanafjellveien, Bergen

Fanafjellveien er heldøgns omsorgstjenester for personer med psykisk utviklingshemming, autisme og psykiske lidelser. Tjenesten har tre brukere og to til én-bemannning. Langvakt er fra klokka 08.00 til 21.30 tre til fire dager etter hverandre, tilpasset individuelle ønsker. Det er langvakt hver fjerde helg, egne nattevaktstillinger som ikke inngår i den omtalte turnusen, og lange friperioder. Arbeidstidsordningen ble innført i 2009. På det tidspunktet jobbet 15 ansatte heltid, tre hadde stillinger på ca. 85 prosent, mens ni ansatte hadde stillinger på mellom 25 og 40 prosent. Dette gir en heltidsandel 56 prosent. Det er litt over dobbelt så høyt som vanlig i sektoren. Trivsel og tjenestekvalitet ble bedre etter at den nye turnusen ble innført. Se Moland og Bråthen (2012b) for en mer omfattende beskrivelse og evaluering av denne arbeidstidsordningen.

Tabell 5.2 Langvakter tre dager i strekk, alle ukedager. Eksempel fra Fanafjellveien, Bergen

Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
4 fri 3 lang helg	2 lang 1 dag 2 fri	7 fri	3 lang 4 fri	4 fri 3 lang helg	1 fri 3 lang 1 dag 2 fri	2 lang 5 fri	3 lang 4 fri

Blandingsturnus 1: langvakt hver fjerde helg: Vollslletta 10 i Bodø

Miljøtjenestens bolig i Vollslletta 10 har seks beboere, 21 heltidsansatte og tre helgeansatte. De har en turnus med 12,5 timers langvakter hver fjerde helg og en kombinasjon av langvakter og mer ordinære vakter i ukedagene. De lange vaktene går enten fra kl. 8.00 til 20.30 eller fra kl. 10.00 til 22.30. Det er todelt turnus og faste nattevakter, og turnusen dekker samtlige ansatte. Nattevaktene er to timer lengre i helgene.

Heltidsandelen er på 87,5 prosent (100,0 blant de faste). Dette er omtrent tre ganger så høyt som vanlig i sektoren. Stillingsstørrelser og heltidsandeler reduseres dersom nattevaktene inkluderes. Ledere, ansatte og pårørende formidler tilfredshet med ordningen, med bedre arbeidsmiljø og tjenestekvalitet enn det de har erfaring med fra andre tjenestesteder med tradisjonell turnus. Denne turnusen er beskrevet og evaluert i Moland og Schanche (2019).

Tabell 5.3.a Turnus med lange vakter der den ansatte jobber 3,5 helger og går 18 langvakter i løpet av 12 uker. Eksempel fra Bodø

Uke 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 dag	lang	1 dag	2 dag	1 dag	2 dag	2 aften	2 dag	2 dag	2 lang	1 dag	1 dag
2 lang	6 fri	1 aften	2 aften	2 lang	1 aften	3 lang	2 aften	2 lang	5 fri	1 aften	2 aften
4 fri		3 lang	3 fri	4 fri	4 fri	2 fri	3 fri	3 fri		3 lang	4 fri
		2 fri								2 fri	

Tabell 5.3.b Turnus med lange vakter der den ansatte jobber 3,5 helger og går 10 langvakter i løpet av 12 uker. Eksempel fra Bodø

Uke 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3 dag	3 dag	1 dag	1 dag	2 dag	3 dag	2 dag	1 dag	1 dag	3 dag		
1 aften	2 aften	3 aften	1 aften	1 aften	1 aften	3 aften	1 aften	2 aften	1 aften	3 aften	
		1 lang	3 lang				3 lang				3 lang
3 fri	2 fri	2 fri	2 fri	4 fri	2 fri	2 fri	2 fri	4 fri	3 fri	4 fri	4 fri

Blandingsturnus 2: langvakt hver fjerde helg, uheldig variant: Bergen

I en evaluering av fem tjenestesteder med forskjellige langvaktsturnuser i Bergen beskrives et tjenestested som hadde en annen variant av langvaktsturnus. Her ble kombinasjonen av langvakter og tradisjonelle vakter så slitsom at ledelsen og ansatte ble enige om å avslutte forsøket. Denne turnusen var lagt opp slik at ansatte skulle få en hel uke fri hver fjerde uke. Grunnen til at dette ble så slitsomt, var at arbeidsperiodene mellom de lange friperiodene ble for intense (Moland & Bråthen 2012b).

Tabell 5.4 Blandingsturnus med langvakter og vanlige vakter. Eksempel fra Bergen

Uke 1	Uke 2	Uke 3	Uke 4	Uke 5	Uke 6	Uke 7	Uke 8
2 aften		2 aften	1 aften	2 aften		2 lang	2 aften
1 dag	7 fri	2 dag	2 dag	2 fri	7 fri	1 dag	2 dag
2 fri		1 lang	1 lang	3 lang helg		1 aften	1 lang
2 lang helg		2 fri	2 fri			3 fri	2 fri

Øygarden kommune (nærmere omtalt i neste avsnitt) har flere år med både positive og negative erfaringer med blandingsturnus. Et av tjenestestedene gikk bort fra en slik turnus av samme grunn som i eksempelet fra Bergen. En ny versjon av blandingsturnusen vil korte ned de lengste friperiodene for å redusere arbeidspresset i arbeidsukene.

Medleverturnus/døgnturnus: Bergen

Medleverturnus³⁶ og døgnturnus er arbeidstidsordninger der ansatte er på jobb flere døgn i strekk. Medleverforskriften gir adgang til at ansatte jobber 60 timer per uke så

³⁶ Om medleverforskriften: Prop. 106 L (2012–2013) *Endringer i barnevernloven*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop-106-l-20122013/id720934/>

lenge den enkelte samtykker til det. Forskriften gjelder for tjenester i statlige barneverninstitusjoner der ansatte bor sammen med barn og ungdom på institusjonen. En tilsvarende forskrift er laget for drift i private institusjoner. Begrunnelsen for slike ordninger er at stabil kontakt med ansatte gjennom lange arbeidsperioder kan ha positive behandlingseffekter for barn og unge med særlige omsorgs- og behandlingsbehov.

Også kommunale tjenester har forsøkt medleveraktige turnuser, gjerne kalt (hel)døgnturnus. I Bergen ble dette prøvd ut ved en bolig for ti beboere som tidligere har bodd ved ulike psykiatriske institusjoner. Her jobbet ansatte to døgn i strekk og hadde deretter en uke fri, så to dager på og en uke fri og deretter tre dager på hver tredje helg. Antallet ansatte ble redusert fra litt over 30 til åtte miljøarbeidere (vernepleiere og helsefagarbeidere/hjelpepleiere) og en leder. Alle hadde hele stillinger. Det er alltid to miljøarbeidere i boligen døgnet rundt. De ansatte kan imidlertid være borte to timer i døgnet så lenge det ikke går på bekostning av tjenesten. I denne pausen må den ansatte kunne stille på 15 minutters varsel. Lønn beregnes ut fra 33,5 timers uke. Ansatte hadde på evalueringstidspunktet et «medlever»-tillegg på 35 000 kr. En mer utfyllende beskrivelse av turnusen er gjengitt i Moland og Bråthen (2012b).

Tabell 5.5 Døgnturnus (medlever) med en uke fri mellom hver vaktperiode. Eksempel fra Biskopshavn, Bergen.

Ans nr.	ma	ti	on	to	fr	lø	sø	ma	ti	on	to	fr	lø	sø	ma	ti	on	to	fr	lø	sø	
1	24	24						24	24				24	24	24							
2	24	24						24	24				24	24	24							
3		24	24							24	24	24				24	24					
4		24	24							24	24	24				24	24					
5			24	24	24				24	24						24	24					
6			24	24	24				24	24						24	24					
7				24	24					24	24					24	24	24				
8				24	24					24	24					24	24	24				

Brukerne trivdes med den nye ordningen og hadde helsemessige gevinster. Ansatte opplevde redusert arbeidspress og økt mestring (Moland & Bråthen 2012b). Olberg og Pettersen (2015) fant også at ansatte stort sett var fornøyde med ordningen.

Flere av kommunene i Nye Øygarden kommune³⁷ har omfattende erfaringer med bruk av døgnturnuser rundt spesielt ressurskrevende brukere. Den nye kommunen ønsker å videreutvikle denne turnustypen, både fordi erfaringene er gode, og fordi turnusen er ett av flere virkemidler som vil bli benyttet i arbeidet for å utvikle en heltidskultur.³⁸

Uavhengig av disse eksemplene har det vært en del uro omkring bruken av disse arbeidstidsordningene, særlig slik det har vært praktisert ved en del private institusjoner. Kritikken mot medlevertturnusene har først og fremst dreiet seg om manglende lønnskompensasjon for arbeidstid ut over normalarbeidsdagen og bruk av konsulentkontrakter (selvstendig næringsdrivende) istedenfor ansettelseskontrakter (Alsos mfl. 2019). Se også andre omtaler.³⁹

³⁷ 1. januar 2020 slo kommunene Fjell, Sund og Øygarden seg sammen til Nye Øygarden kommune. Den ligger vest for Bergen.

³⁸ Oppgitt i e-post og telefonsamtaler sommer 2020.

³⁹ <https://frifagbevegelse.no/nyheter/saras-turnus-bryter-med-arbeidsmiljolooven-men-hun-mener-det-er-best-slik-6.469.672919.049373bb51>
<https://www.dagbladet.no/nyheter/20-000-mulige-brudd-pa-arbeidsmiljolooven/70564802>

5.2 Langvakter sykehjem

Langvakter hver tredje helg, etter hvert også årsturnus: Steinkjer sykehjem

Steinkjer sykehjem innførte langvakter i 2012 på en avdeling med 22 beboere og 22 ansatte. Den delen av de ansatte som jobber langvakter, gikk de første årene 12,25-timersvakter tre dager i strekk, en uke fri, så fire 12,25-timers vakter og en uke fri. De jobbet hver tredje helg. Enheten hadde samme bemanning helg og ukedager, noe som gjør utfordringen større med tanke på å etablere store stillinger. Dette oppsettet ga en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 80,5 prosent blant de langvaksansatte. Noen jobber mer, andre mindre. Turnusoppsettet var den gangen nesten identisk med den turnusen som Veia sykehjem i Karmøy har, bortsett fra at sistnevnte går vakter som er 1,5 timer lengre (se tabell 5.6).

Langvaktene gikk fra ca. kl. 8.15 til 20.15. For å dekke varierende behov og for at ikke nattevaktene skal få for stor belastning de første timene av sin vakt, forskyves start- og sluttidspunktet for noen av dagvaktene som går langvakter. I tillegg kommer dag- og kveldsvakter som er ca. 7,5 timer lange.

I løpet av de første årene ble andelen ansatte i ufrivillig deltid redusert med 75 prosent. Ledelsen og ansatte som gikk i turnusen, var svært fornøyde. Flere sa at turnus med lengre vakter og mer fri gjorde at de klarte å jobbe i større stilling enn de ellers ville ha gjort. Turnusen var også positiv for rekruttering av kvalifiserte medarbeidere.

Etter en tid kom det imidlertid fram misnøye med måten langvaktene ble praktisert på, fra flere av de ansatte som gikk vanlige vakter. Denne gruppen opplevde at deres arbeid ble påvirket negativt, og at de ikke var blitt involvert i utviklingen av den nye arbeidsorganiseringen. Fagforbundet og NSF sentralt forlangte at sykehjemmet ryddet opp i dette. Det ble gjort, og dermed kunne langvaktsturnusen videreføres.

Utfordringer som følge av at personalet som ikke går langvakter, ikke involveres tilstrekkelig, er ganske vanlig. I en del tilfeller fører det til at tjenestestedet avbryter forsøk med langvakter som bare har vært positive for de langvaksansatte. Mer om dette og prosessen ved Steinkjer sykehjem er beskrevet i Moland (2015).

Hvordan har så tjenestene og turnusene ved Steinkjer sykehjem utviklet seg fem år etter evalueringen? Antallet ansatte som går langvakter, har økt fra tolv til 20. Blant disse er også seks nattevakter. Antallet heltidsansatte er økt fra én til elleve. Stillingsstørrelsen til de som går langvakter, har økt med ytterligere 10 prosentpoeng og er nå på rundt 90 prosent.

For å kunne øke stillingene uten å jobbe mer helg har de tatt bort en fridag per tredje uke. Så nå går de heltidsansatte 12,25-timersvakter tre dager i strekk, deretter seks dager fri, så fire 12,25-timers vakter og deretter sju dager fri.

Det siste året har demensenheten også gått over til årsturnus. Vaktene er fortsatt på 12,25 timer. De ansatte jobber 16 helger i året. Med årsturnus er de ikke bundet til å følge rytmen tre vakter på, en uke fri, fire vakter på, en uke fri. Noen velger å dele opp bolken med fire langvakter i to, andre velger lengre sammenhengende vaktperioder og tilsvarende lengre friperioder. I løpet av september er neste års turnus satt opp. Da vet de ansatte når de skal jobbe og ha fri til neste år. Skulle det dukke opp behov for endringer, har det så langt vist seg enkelt å bytte vakter.

Tabell 5.6 viser et utdrag av årsturnusen med langvakter ved Steinkjer sykehjem. Den viser at de ansatte i den valgte seksukersperioden har jobbet litt mer eller litt mindre enn seks normerte ukeverk. Dette jevnes ut ved å jobbe litt mindre eller mer i andre perioder. Ansatt nr. 3 jobber i 90 prosent stilling.

Tabell 5.6.a Utdrag av langturnus med 12,25-timersvakter ved Steinkjer sykehjem

Ans. nr.	Uke 1							Uke 2							Uke 3									
	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø			
1					L	L	L	L										L	L	L	L			
2					L	L	L					L	L					L	L	L	L			
3													L	L	L			L	L					
4	L							L	L	L	L										L	L	L	

Ans. nr.	Uke 4							Uke 5							Uke 6							Timer 6 uker	Timer 1 uke	Sti-pro		
	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø					
1					L	L	L										L	L	L	L				196,0	32,7	100
2					L	L	L										L	L	L	L				208,3	34,7	100
3					L	L	L														L	L	L	134,8	22,5	90
4	L							L	L	L	L						L	L	L	L				208,3	34,7	100

Det er inntil videre kun demensenheten ved sykehjemmet som har langvakter. Alt i alt har enheten 38,7 årsverk fordelt på 60 hjemler. Når samtlige personalressurser inkluderes i beregningsgrunnlaget, reduseres gjennomsnittlig stillingsstørrelse til 64,5 prosent. Mye av forklaringen på dette lave tallet er at sykehjemmet fortsatt har ganske mange rene helgevakter.

Kombinasjonen av langvakter og årsturnus har også gjort ferieavviklingen enklere. Ledelsen forteller at behovet for ferievikarer er redusert betydelig. Takket være stillingsutvidelser er omtrent halvparten av behovet for ferievikarer dekket opp. Ved at de fast ansatte kan dekke opp mye av ferien og sykefraværet for hverandre, blir også tjenestekvaliteten til bruker bedre.

Samarbeidet mellom ansatte som går langvakter, og ansatte som går vanlige vakter, går bra. Etter at årsturnus ble innført, har avdelingen gått bort fra teamorganisering. Dette er ifølge dagens ledelse gjort fordi streng teamorganisering kombinert med langvaktsturnus vanskeliggjorde kommunikasjon mellom ansatte på ulike team. Teamorganiseringen skapte også vel tette arbeidsmiljøer.

Langvakter: Veia sykehjem, Karmøy

Karmøy begynte arbeidet med å lage større stillinger i 1996. Fra 2004 startet utprøving av en rekke tiltak, de fleste med flere helger og/eller langvakter. I 2006 ble 20 av dem evaluert (Moland & Andersen 2007). Allerede den gangen erfarte kommunen at spesielt langvaktene bidro til større stillinger, mer kontinuitet i tjenestene og tilfredse brukere. Her trekker vi fram ett av tjenestestedene som har gode erfaringer med langvakter, nemlig Veia sykehjem som har 107 plasser. Dette er så vidt vi kjenner til, det første større sykehjemmet som innførte langvakter på samtlige avdelinger.

Her går alle fast ansatte langvakter som er på mellom 13 og 14 timer. Turnusen er lagt opp slik at de jobber tre langvakter, har en uke fri, jobber fire langvakter inklusive helg, en uke fri osv. Slik Veia har satt opp dette, kommer de ansatte ut med en stillingsstørrelse på 90,3 prosent. Det er ikke heltid, men stort nok til å ivareta behovene for kontinuitet, kjennskap til brukere, kolleger, oppgaver og rutiner og faglig mestring.

I tabell 5.7 har vi stipulert vaktlengden til å variere mellom 13,7 og 13,8 slik at gjennomsnittlig stillingsprosent blir 90,3. Det gir en ukentlig arbeidstid på 32,1 timer.

Tabell 5.7 Utdrag av turnus ved Veia sykehjem i Karmøy kommune. L angir vaktlengde på ca. 13,7 timer

Ans nr.	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	t/3 uker	t/1 uke	Sti-pro.
1	13,8	L	L								L	L	L	L								96,2	32,1	90,3
2		L	L	L							L	L	L	L								96,2	32,1	90,3
3					L	L	L	L							L	L	L					96,2	32,1	90,3
4					L	L	L	L							L	L	L					96,2	32,1	90,3
5								L	L	L							L	L	L	L		96,2	32,1	90,3
6								L	L	L							L	L	L	L		96,2	32,1	90,3

Som vi ser, er denne turnusen ganske lik den som benyttes på Steinkjer sykehjem (beskrevet i avsnittet over). Turnusen har gode muligheter for å kunne tilby alle de langvaksansatte hele stillinger. Det kunne for eksempel skje ved at det legges inn en fast 7,5 timers vakt per tredje uke. Da kommer en opp i 97,4 prosent. De siste 2,6 prosentene kunne så være ubundet tid og brukes enten til møter og kompetanseutvikling, turnusoverlapp eller vikarvakter etter behov.

Evalueringer av Karmøys forsøk med langvakter har vært positive. Tjenestene er blitt mer brukerfokusert (Moland & Andersen 2007; Moland & Bråthen 2012a), og ansatte trives med større stillinger og komprimert arbeidstid. Kun et fåtall ønsket ikke å beholde turnusen (Ytreland 2014). Ytreland fant videre at pauseavviklingen kunne vært bedre. Likeledes savnet flere ansatte mer dialog med ansatte utenfor sitt eget vaktlag.

En mastergrad om langvakter og deltidspreferanser hos de ansatte i Karmøy betoner bekymring for egen helse som en viktig forklaring på at turnusene er lagt opp med svært få heltidsstillinger (Lilleskog 2018).

STAMI fant i tråd med annen forskning at restitusjon er viktig. Sykehjemmet ble også anbefalt å innføre overlapp mellom teamene, såkalt forskjøvet turnus. Det siste er ganske vanlig ved bruk av langvakter og er nå fulgt opp også ved Veia sykehjem (Goffeng mfl. 2018; intervju i *Sykepleien* 17.07.2018).

5.3 Langvakter hjemmesykepleie

De siste årene har flere kommuner prøvd ut tiltak med langvakter i hjemmesykepleien. Blant disse er både Fredrikstad, Kongsvinger, Trondheim og Bodø. Drammen starter forsøk med dette i 2020. Stavanger forsøkte i 2013 og 2014, men turnusen ble stoppet av Fagforbundet. Det samme skjedde for Fjell kommune på samme tid. Der var det NSF som sa nei. Dette tilfellet er nærmere beskrevet i Moland (2015). Argumentene er, som drøftet tidligere, at det kan gå ut over ansattes helse og pasientenes sikkerhet.

Langvakter hver fjerde helg: hjemmetjenestene i Bodø

Hjemmetjenestene i Bodø, distrikt Sentrum, har en turnus i fire avdelinger der alle heltidsansatte går langvakter hver fjerde helg. Langvakten har en arbeidstid på 12,5 timer, men er lagt opp med såkalt delt arbeidstid. Det er 15 timer mellom oppmøte kl. 7.30 til slutt kl. 22.30. I løpet av dagen er det en bolk på 2,5 timer arbeidsfri. Denne bolken er timebetalt tilsvarende to timeverk. Forslaget til denne turnusen kom fra de ansatte. Hvert distrikt har to sykepleiere, to hjelpepleiere/helsefagarbeidere og en ansatt i en ren helgestilling. Den siste går 7,75-timers vakt. En langvakt ser omtrent slik ut:

07.30	Oppmøte, fem ansatte
11.30–12.30	Lunsjpause betalt. Tidspunktet varierer.
12.30–15.00	En sykepleier og en hjelpe-/helsefagarbeider går hjem / tar 2,5 timer fri.
15.00–17.30	Den andre sykepleieren og hjelpe-/helsefagarbeideren går hjem / tar 2,5 timer fri.
15.15	Ansatt i helgestilling avslutter.
17.30–22.30	To sykepleiere og to hjelpepleiere er på plass.
18.30–19.00	1 kveldsmatpause betalt
22.30	Langvakt slutt

Hjemmetjenestene i Sentrum har en heltidsandel på litt over 56 prosent. Hjemmetjenestene har egen nattpatrulje som har egen turnus og ikke er inkludert i dette tallet.

Ledere og ansatte har oppsummert erfaringene med at tjenestekvaliteten og arbeidsmiljøet er blitt bedre i helgene. Brukerne får færre å forholde seg til. Teamene som jobber i helgene, er mer samkjørt, arbeidsbyrden per time er redusert, de ansatte får mer fri.

To år etter er denne turnusen fortsatt i bruk. Det er gjort noen mindre endringer, blant annet ved at ansatte nå har fri både mandag og tirsdag etter en langhelg. Distrikt Sentrum har besatt samtlige sykepleier- og helsefagarbeiderstillinger, noe som ikke er vanlig. Ledelsen tilskriver den populære turnusen mye av æren for dette. Nå skal turnusen også tas i bruk ved flere tjenestesteder.

En mer omfattende beskrivelse av disse erfaringene og bruk av økonomiske incentiver kan du lese om i Moland og Schanche (2019).

Tabell 5.8 Eksempel på en turnus med langvakter i helgene i Bodø kommunes hjemmetjenester⁴⁰

Uke 1					Uke 2					Uke 3					Uke 4										
ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø					
A1	D1			A1	L	L			A1	D1	D1			A1	A1	D1	D1			D1	D1	D1	D1		
A1	D1	D1	D1				A1	D1			A1	L	L			A1	A1	D1			D1	D1	D1	D1	
D1	D1	D1	A1	D1			D1	A1	D1	D1			D1	D1			A1	L	L			A1	A1	D1	
		A1	A1	D1			D1	D1	D1	A1	D1			A1	D1	D1	D1			A1	D1		A1	L	L

Uke 5					Uke 6					Uke 7					Uke 8										
ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø	ma	ti	on	to	fre	lø	sø					
A1	D1			A1	L	L			A1	A1	D1			D1	D1	D1	A1	D1			D1	D1	A1	D1	
D1	A1	D1	D1				A1	D1			A1	L	L			A1	A1	D1			D1	A1	D1	D1	D1
		A1	D1	D1	D1			D1	A1	D1	D1			A1	D1	F1		A1	L	L			A1	A1	D1
		D1	A1	D1			D1	A1	D1	D1	D1			A1	D1	D1			A1	D1		A1	L	L	

Langvakter hver fjerde helg, års- og ønsketurnus: Bergheim hjemmetjeneste

Bergheim hjemmetjeneste i Trondheim er et tjenestested som utmerker seg både med sin turnus og med sin satsing på rekruttering og tjenestekvalitet. Tjenestestedet hadde høsten 2020 28 ansatte som går langvakter i helgene. 36 av disse går heltid. De

⁴⁰ Forkortelsen i tabellen er: A = aftenvakt fra (ca.) kl. 15.00 til 22.45. D1 = dagvakt fra (ca.) kl. 07.30 til 15.15. L = lang deltvakt fra (ca.) kl. 07.30 til 22.30

to siste har stillingsstørrelse på mellom 80 og 90 prosent. Dette gir en heltidsandel på 92 prosent og en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 98,8 prosent.

Tjenestestedet har de siste årene satset spesielt på turnuser som gir store stillinger og høy andel kompetente medarbeidere med høy tilstedeværelse. Ved siden av å ha en populær turnus er enheten med i et mentoringsprogram. Dette er et tilbud om fagutvikling og faglig støtte som er rettet mot nytilsatte sykepleiere. Tjenestestedet har også i flere år deltatt i programmet Helhetlig pasientforløp.

Bergheim hjemmetjeneste har i snart tre år hatt langvakter hver fjerde helg. Det første året var langvaktene på 12,5 timer. De siste to årene har langvaktene vært på 14,5 timer. Langvaktene går nå fra kl. 07.30 til 22.00 eller fra kl. 08.00 til 22.30.

I løpet av dagen er det en lengre pause på en time i tidsrommet kl.14.00–16.00 hvor ansatte har mulighet til å forlate arbeidsplassen. Da kan de benytte hvilerommet, trene, dra hjem, gjøre noe med familien eller liknende. I tillegg har ansatte de ordinære matpausene som er kl. 12.10–12.40 og kl. 18.00–18.30.

Ledelsen begrunner den økte vaktlengden med «belastning på arbeidslistene» som følge av at svært mange ønsket å gå langvakter. Med 12,5-timersvakter ble det for mange som måtte starte vakta senere enn kl. 09.00/09.30 og slutte tidligere (kl. 21.30 eller 22.00). Dette førte i sin tur til økt belastning for de ansatte som ikke hadde langvakter. Det ble også vanskelig å imøtekomme brukernes ønsker for når de skulle få besøk. Ved å forlenge langvaktene er det blitt lettere å få til en turnus som fordeler arbeidet bedre og gir flere ansatte en god arbeidstid.

Turnusen settes opp for et helt år om gangen. De ansatte setter selv opp hvilke tolv helger de vil jobbe. Intervallet mellom helgene kan variere. Det er ingen grunnturnus som de ansatte deretter justerer sine vakter i forhold til. Det er i stedet satt opp en grunnbemanning som beskriver vaktbehovet til enhver tid. Det vil si at ønskene til de ansatte skal samsvare med det bemanningsplanen sier. Når alle ansatte har satt opp sine ønsker, kontrolleres hele turnusoppsettet av enhetsleder som så gjør nødvendige endringer i de ansattes ønsker dersom disse ikke samsvarer med bemanningsbehovet.

Turnusavtalen for Bergheim hjemmetjenester gjelder i ett år om gangen og er en avtale mellom arbeidsgiver og NSF sentralt. I et oppslag i *Sykepleien* 26.02.2019 framgår det at tillitsvalgte lokalt er positive til turnusen, mens hovedtillitsvalgte i Trondheim er kritiske.

Kommunen har gjennomført to evalueringer i 2020. Samtlige ansatte svarer at det er faglig forsvarlig med de lange vaktene. 20 av 21 er positive til å fortsette med 14,5 timersvakter.

5.4 Ressursenheter, vikarpooler og kombi-/flerpoststillinger

Bemanningsenhet som arbeidsgiver: Sørlandet sykehus i Arendal

Det er vanlig at ledere som er opptatt av heltid-deltidsproblematikken, peker på mulige ressursgevinster ved tiltak der ansatte jobber flere steder. Men det er få som samtidig har trukket fram at kompetanseutvikling er en sentral suksessfaktor og nærmest en forutsetning for at et tiltak med egen bemanningsenhet skal lykkes, slik Sørlandet sykehus i Arendal har gjort. Målene for tiltaket var formulert slik:

- «Gi ansatte kompetanse til å jobbe på flere enheter
- Sikre at postene får dekket sitt behov for vikarer på en måte som er forutsigbar, og at vikarene har den kompetansen som kreves

- Medvirke til å etablere en heltidskultur gjennom å tilby vikarer faste hele stillinger
- Medvirke til å etablere en felles bemanningsenhet SSA/SSK» (Axelsen & Frivoll 2014:3)

Sykehuset i Arendal startet med å lyse ut 14 hele stillinger der de fleste var for sykepleiere. Arbeidet ble lagt opp i tredelt turnus, arbeid hver tredje helg samt to ekstra helger i året. Disse stillingene ble fort besatt, og underveis i prosjektperioden økte de til 16 stillinger. Da prosjektperioden var over, hadde de 20 ansatte i bemanningsenheten. Ett år senere var bemanningsenheten i full drift, og antallet ansatte er nå økt til cirka 40. Helseforetaket har senere laget et tilsvarende opplegg ved sykehuset i Kristiansand.

Da de startet bemanningsenheten, ble det utviklet en individuell opplæringsplan til samtlige nyansatte. Det ble også gitt et opplæringstilbud sentralt og på hver av postene.⁴¹ De ansatte i bemanningsenheten opplevde at de ble godt tatt imot på de ulike postene, og de lærte fort. Ved å jobbe flere steder fikk de en unik helhetsforståelse av sykehusdriften og pasientforløpet. Ikke minst formidlet de smarte løsninger fra en post til en annen. Dermed er de også blitt et bidrag til en kollektiv kompetanseutvikling. Så der ekstravaktene ofte har vært underkvalifisert, har sykehuset i Arendal fått et korps av heltidsansatte som snarere er blant de best kvalifiserte.

Denne bevisstheten om å satse faglig på ansatte som jobber i bemanningsenheter, har også bidratt til at det har vært lettere for de som jobber på tvers, å bli godt integrert på alle postene. Og der ansatte i kommunene ofte vegrer seg for å jobbe flere steder, har Arendal sykehus utviklet et faglig og sosialt stimulerende miljø. I tillegg har ledelsen et stykke på vei fått en løsning på turnusproblemet. De små stillingene på postene er blitt færre. Dermed er det også blitt mer kontinuitet i tjenesteutøvelsen.

I 2015 var konklusjonen at de faglige og organisatoriske gevinstene som er beskrevet over, samt heltidsgevinsten, imidlertid ser ut til å være større enn ulempene ved at ansatte ikke er på samme post hver dag (Axelsen & Frivoll 2014; Moland 2015). Senere har sykehuset redusert opplæringsinnsatsen noe. De har også utviklet såkalte kombinasjonsstillinger der ansatte har en deltidsstilling på én post og en annen deltidsstilling i bemanningsenheten. Til sammen utgjør disse hel stilling. Denne kombinasjonsvarianten omtales nærmere i avsnittet om Sykehuset Østfold.

Bemanningspool som arbeidsgiver: Sykehuset Østfold

Sykehuset Østfold har en bemanningsavdeling med ulike underenheter. En av dem kalles for bemanningspoolen. Den er ganske lik den enheten som Sørlandet sykehus startet opp med. I bemanningspoolen jobber ca. 20 sykepleiere og noen helsefagarbeidere. Her har de fleste hele stillinger. De ansatte er rekruttert spesielt for å jobbe

⁴¹ Følgende kompetansehevede tiltak ble gjennomført i Bemanningsenheten:

«Kartlegging av behov for opplæring i forhold til postene de ansatte skulle arbeide på

Individuell opplæring teoretisk og praktisk på de ulike sengepostene

Koordinator og fagsykepleier holdt kontakt med de ansatte i perioden med opplæringsvakter, slik at videre behov for individuell opplæring kunne imøtekommes i størst mulig grad.

Felles fagdager med praksis og teori. Tema etter bestilling fra de ansatte, gjennomført to ganger i året.

Deltakelse i driftens årlige obligatoriske undervisning, dvs. HLR, forflytning, brannvern, medisin teknisk utstyr

Medarbeidersamtaler etter en samtaleguide som ble tilsendt de ansatte på forhånd

Postmøter ble gjennomført regelmessig. Dette er en viktig arena for informasjonsutveksling, men også hvor ansatte kan komme med innspill i forhold til tema for undervisning og veiledning.

Opplæringsplaner er utarbeidet og revidert. Brukt E-læringskurs fra Læringsportalen ved SSHF»

i denne avdelingen, og de fleste trives godt med å jobbe på flere steder. Tiltaket ble evaluert i 2020, og de ansatte som ble intervjuet, oppfattet seg som litt spesielle. De mente at de som jobber i denne typen bemanningspool, må ha personlige egenskaper og betydelig faglig selvtillit for å kunne trives i jobben. De går faktisk ganske langt i å advare andre mot å jobbe på samme måte. En skal håndtere stadige endringer og klare seg uten en felles base med nære kolleger. En av de ansatte sa det slik under et intervju:

«Man må være litt spesiell person for å jobbe så spredt. Du kan jo ikke forbli i komfortsonen når du hele tiden er i bevegelse. Dette er heller ikke så kollegialt som når man jobber på én bestemt avdeling. Vi i denne poolen har ikke noen felles base og ser hverandre veldig sjelden.» Kilde: Moland & Bråthen 2021:41.

De ansatte i denne avdelingen jobber vanlige 7,5-timersvakter og hver tredje helg. Siden de er satt opp til å jobbe mange steder, lar det seg greit forene med en tradisjonell turnussyklus med hele stillinger.

Heltidspool som supplerer deltidstillinger ved en morenhet, sykehus

Det er ganske vanlig at ansatte har en deltidstilling på en primærpost, ofte kalt moravdeling, som suppleres med en sekundærstilling i en bemanningspool. Her blir bemanningsenheten nærmest som en styrer av ubunden tid.

Sykehuset Østfold har også en annen og større bemanningsenhet som kalles bemanningspoolen. I 2020 hadde 86 sykepleiere og åtte helsefagarbeidere stilling i heltidspoolen kombinert med fast stilling på en primærpost, ofte kalt moravdeling. Det er vanlig å ha 50 eller 75 prosent stilling på ved primærposten og fylle opp med 50 eller 25 prosent i bemanningsenheten slik at summen av stillinger blir 100 prosent. Også her jobber de ansatte vanlige 7,5-timersvakter og hver tredje helg, eventuelt noen ekstra helger i året.

Da Fafo evaluerte denne ordningen i 2020, oppgav de fleste at de ønsket så stor stilling som mulig, helst 100 prosent, på primærposten. De ansatte hadde en andel av stillingen sin i heltidspoolen utelukkende fordi det var eneste mulighet til å få hel eller tilnærmet hel stilling.

Sykehuset Østfold har en personalpolitikk hvor det (med noen få unntak) ikke er anledning til å jobbe i hel stilling på én avdeling. Derfor er flerpoststillinger i praksis den eneste måten å få full stilling på. Ved sykehus og i kommuner som ikke har en slik personalpolitikk, vil erfaringer fra å jobbe flere stillinger kunne gjøre unge arbeidstakere attraktive på et internt arbeidsmarked slik at de kan få hel stilling på én post når en slik stilling blir ledig. Den brede erfaringen er også til hjelp for unge arbeidstakere i valg av arbeidssted der de vil trives godt. Dette kom godt fram i blant annet en evaluering av en bemanningsenhet ved Oslo universitetssykehus (Moland 2015).

Ressursenhet som arbeidsgiver: hjemmesykepleien i Østre Toten

Østre Toten har etablert en vikarpoolordning for ansatte i hjemmetjenesten. Utgangspunktet var behov for å løse et rekrutteringsproblem og tiltrekke seg mer kompetanse og samtidig redusere omfanget av ufrivillig deltid (Moland 2015). Ved oppstart i 2011 hadde hjemmetjenestene 102 deltidstillinger. Bortimot halvparten av disse var ansatt i ufrivillig deltid. Det ble da opprettet fire hele helsefagarbeiderstillinger og seks hele sykepleierstillinger i vikarpoolen. Ved prosjektslutt var poolen økt

til 14 stillinger.⁴² Samtlige helsefagarbeidere og en sykepleier som tidligere hadde jobbet deltid, fikk økt sine stillinger fra litt over halv til hel stilling. De øvrige sykepleierne ble nytilsatt i fulle stillinger.

Vikarpoolen fungerer mer som en bemanningsenhet med særlig kvalifiserte medarbeidere enn som en timebank som kan gi påfyll til helgevikarer som vil jobbe mer. Den driftes som en egen avdeling. Den ligger inne i ressursstyringsverktøyet GAT⁴³, der det benyttes en egen modul for å administrere poolen. Her har alle ansatte fast turnus, og de har sin egen side på nettet slik at de hjemmefra kan følge med på hvor de blir plassert. De ansatte jobber ut fra en fast turnus slik at de vet når de skal jobbe. De vet imidlertid ikke hvor de skal jobbe, før kort tid i forveien. Det hender også at de går i et lengre vikariat på én avdeling.

Avdelingslederne som trenger å dekke en eller flere vakter, sender en bestilling til administrator i vikarpoolen gjennom GAT. Her kan bestillingen spesifiseres med yrkesgruppe og kvalifikasjoner. Administrator tar bestillingene til behandling og sjekker om vaktene kan tildeles en av de ansatte i vikarpoolen. Siden disse har fast turnus, er det ikke alltid behovene kan dekkes. Dersom de bestilte vaktene stemmer overens med turnus og kvalifikasjoner til de ansatte i vikarpoolen, flyttes den ansatte fra vikarpoolen til den avdelingen. Dette blir da synlig i de respektive avdelingenes vaktbøker/turnusoppsett og i vaktboken til den ansatte i vikarpoolen i MinGat.

Da Østre Toten startet tiltaket, ble det lagt stor vekt på opplæring av både ansatte som skulle jobbe flere steder, og avdelingslederne som skulle benytte tjenestene deres. Det var også et mål at tiltaket skulle realiseres uten å gi økte driftsutgifter. Ifølge kommunens økonomiavdeling klarte de dette. Kommunen har med andre ord klart å opprette 14 heltidsstillinger og utvikle bedre tjenester uten at det har ført til økte kostnader.

Drammen kommune etablerte i 2017 et ressurscenter med åtte ansatte, hvorav flere var deltidsansatte. Ordningen skulle finansieres av tjenestestedene ved reduserte utgifter til vikarinnleie. Denne utgiftsreduksjonen ble bare delvis innfridd. Innleie av vikarer til sporadiske vakter ble redusert med bare åtte prosent. (Vejlgaard 2017:4). Forsøket ble imidlertid vurdert som så positivt både av ledere og ansatte, at det er videreført. Det er skrevet en kortfattet evaluering av tiltaket. Den inneholder en økonomianalyse som kan være nyttig lesning (Vejlgaard 2017).

Bodø kommune gjennomførte i 2018 et forsøk med en bemanningsenhet ved Sølvsuper helse- og velferdssenter (sykehjem). Selv om bemanningen ble økt, klarte de ikke å redusere vikarbruken tilsvarende (Moland & Schanche 2019). Et nytt forsøk i Bodø beskrives lengre ned.

Flåtearbeid

Flåtearbeid er en benevnelse på en måte å organisere arbeid og arbeidstidsordninger på som minner om ordninger der bemanningspoolen er arbeidsgiver.⁴⁴

Våler kommune tok i bruk flåtearbeiderstillingene høsten 2013. Dette er stillinger som ikke legges i turnus, men brukes der det er behov. Det ble i alt satt av midler

⁴² Her er vikarpoolen presentert på kommunens hjemmesider:

<http://www.ostre-toten.kommune.no/vikarpool.5465957-190956.html>

⁴³ GAT er et dataprogram for arbeidsplanlegging og ressursstyring laget av firmaet Gatsoft. Programmet håndterer de fleste kjente arbeidstidsordningene. En arbeidsplan i GAT vil automatisk sjekke om vaktene er satt opp i henhold til arbeidsmiljølovens bestemmelser. Den kan også kontrollere tilsvarende etter tariffavtaler.

⁴⁴ <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/fra-flotearbeider-til-flatearbeider-i-va/id750161/>

tilsvarende 3,5 stillinger der deltidsansatte fikk større stilling ved at en del av de inngikk i «flåten», altså omtrent som variant 4 av ressursenhetene.

Elverum prøvde for noen år siden ut flåtesykepleier på et av sykehjemmene, men har nå gått bort fra det. Ved et annet sykehjem har de fire «flåtefagarbeidere» som deler 2,9 årsverk. Disse «flyter oppå», på tvers av fire avdelinger. Det vil si at de har fast arbeidstid, men at de ikke vet hvilken avdeling de skal jobbe på, før de kommer på jobb. Her har de hele stillingen knyttet til «flåten», altså omtrent som i variant 1 av ressursenhetene.

Drammen har prøvd ut en litt mer omfattende versjon av samme variant som Elverum, seks sykepleierstillinger på 100 prosent på dag/kveld og fire sykepleierstillinger på 50 prosent på natt: «Disse ti personene inngår i en egen turnus, slik at alle avdelingene på Drammen Geriatrike Kompetanse Senter kan dra nytte av kompetansen og ressursene i dette 'flåte teamet'. Alle stillingene legges direkte under institusjonsleder og det legges opp til en utvidet opplæring (etter den enkeltes behov) for alle, på alle avdelinger. Sykepleierne i dette flåteteamet settes i en fast grunnturnus med arbeid hver tredje helg. Men teamet kan selv bli enige om arbeidstidsordning, [...] innenfor de muligheter som ligger innenfor lov og avtaleverk, og muligheter i Drammen kommune.» Hentet fra notatet *Prosjekt «Kvalitetssikring med sykepleier-team i flåtestillinger»*, Drammen 2012.

Vikarpool som supplerer deltidsstillinger ved morenhet: Innherred samkommune sykehjemsdrift

Tidligere Innherred samkommune⁴⁵ utviklet sin vikarpool fordi spesielt tre sykehjem hadde mange ledige stillinger på mellom 11 og 35 prosent og problemer med å dekke helgevaktene. Disse stillingene ble gjort større ved å legge inn noen dag- og kveldsvakter i turnusen, og det er disse stillingstilleggene som utgjør vikarpoolen. Det vil si at personell som i utgangspunktet er ansatt i en helgestilling på en avdeling, i tillegg jobber på hverdager enten på egen avdeling eller på en av de andre avdelingene på det aktuelle sykehjemmet. Det siste forutsetter at avdelingslederne på de andre avdelingene bruker ansatte i vikarpoolen ved fravær.

På det ene sykehjemmet ble 15 små stillinger økt til 50 prosent eller mer. Dette ble finansiert ved å konvertere cirka fem årsverk fra vikarmidlene. Ved de to andre sykehjemmene ble ti stillinger økt. Her brukte de litt under to årsverk fra vikarmidlene.

Gode resultater, men ...

Ved oppstart oppgav 26 ansatte at de jobbet ufrivillig deltid. Ved prosjektslutt var dette tallet redusert til to. Dette var blant de største reduksjonene som ble oppnådd i det nasjonale programmet «Ufrivillig deltid» (Moland 2015). Samkommunen skriver i en sluttrapport fra prosjektet at de ansatte er fornøyde, og at lederne har fått frigjort mye tid. De har oppnådd at

- behovet for akuttinnleie av vikarer er redusert i og med at mange vikarvakter allerede er planlagt inn i bemanningen
- de ansatte er mer fornøyde etter at de fikk større, forutsigbare stillinger og sikrere lønn
- lederne har brukt mindre tid på innleie

⁴⁵ Innherred Samkommune besto av Levanger og Verdal fra 2004 til 2017. I dag består Levanger og Verdal som separate kommuner.

- større stillinger har ført til mindre turnover som igjen har gitt større kontinuitet og tilgjengelig kompetanse
- det er enkelt å administrere bemanningen når en har større faste stillinger

Bare en vikar fra litt til noe eller en ansatt fra noe til mye

Der mange andre kommuner velger løsninger for å få «kjernepersonalet» til å jobbe mer, valgte Innherred samkommune løsninger for å løfte «vikarene» opp på nivå nærmere kjernepersonalet. Tittelen på prosjektet «Fast, men vikar» understreker at målgruppen ikke er løftet helt opp på nivå med kjernepersonalet. Med dette perspektivet har en heller ikke lagt vekt på å etablere flere hele stillinger og påbegynne utviklingen av heltidskultur.

Disse forsøkene i Innherred samkommune er blitt evaluert av Kari Ingstad (2014), og rapporten hennes har den betegnende undertittelen «Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling». Ingstad bekrefter de positive resultatene som kommunen selv har formidlet, men legger til at selv om noen har fått større stilling, så er ikke denne økningen (til cirka halv stilling) stor nok. Ingstad finner for øvrig de samme positive og negative forholdene ved flerpostjobbing som er beskrevet i kapittel 4. Mange mestrer ikke å jobbe flere steder. Dette blir særlig vanskelig dersom en gjør det med utgangspunkt i en deltidsstilling og begrenset fagkompetanse.

Kombistillinger: Kringlebotn skole og SFO

Kombinasjonsstillinger, forkortet til kombistillinger, er et begrep som brukes litt forskjellig fra kommune til kommune. Mange bruker det om alle arbeidsforhold der ansatte har ett ansettelsesforhold i kommunen eller sykehuset der de regelmessig jobber på flere avdelinger. Vi har forsøkt å avgrense kombistilling til å være arbeidsforhold der den ansatte jobber fast på to eller tre steder med egne stillingsbeskrivelser og gjerne med forutsigbare arbeidstider. Kombistillingene skiller seg derved fra ulike vikarpoolordninger hvor arbeidstedene varierer mer.

Kringlebotn skole er kommunalt drevet og ligger i Fana bydel i Bergen kommune. For ca. 15 år siden gjennomførte skolen tiltak for å etablere større stillinger for ansatte i SFO. Dette gjorde de ved å føre SFO og skole tettere sammen. Kringlebotns viktigste grep var å føre ulike yrkesgrupper sammen og gi hver yrkesgruppe et bredere oppgaveregister enn det de vanligvis har hatt. I tillegg til å kombinere skoleassistenter og SFO-assistenter ble det innført kombinerte stillinger for renholderne. Disse jobber både som renholdere og som assistenter i SFO.

Ved SFO fikk alle assistentene full stilling dersom de ønsket det. På evaluerings-tidspunktet jobbet to ansatte etter eget ønske i 80 prosent stilling. De øvrige hadde 100 prosent stilling. Ifølge ledelsen bidro tiltaket til bedre rekruttering og positiv kompetanseutvikling. De ansatte var tilfredse med større stillinger og de nye arbeidsoppgavene. Foreldrene var fornøyde med at skolefritidstilbudet hadde fått mer stabile ansatte, og at dette var godt for barna. Tiltaket er beskrevet i Moland og Andersen (2007).

Bodø kommunes bemanningskontor

Bodø kommune opprettet et nytt bemanningskontor i 2020. Tiltaket har gitt hele stillinger til 41 helsefagarbeidere og to vernepleiere som tidligere jobbet ufrivillig deltid. Et opplegg med fire sykepleiere er også i gang. Samtlige 43 har fått ny arbeidsavtale om fast, hel stilling på moravdelingen (der de tidligere bare hadde en deltidsstilling).

Mens det andre steder er vanlige at ansatte i ressursenheter jobber ved flere avdelinger, har Bodø kommune en ordning der de ansatte kun jobber på sine respektive moravdelinger. Dette valget er gjort på bakgrunn av erfaringer med tidligere ressursenheter hvor ansatte slutter fordi de ikke trives med å jobbe på mange forskjellige tjeneststeder. For å få til den nye løsningen, jobber disse ansatte flere helgetimer enn tidligere. Noen løser dette ved å jobbe langvakter hver fjerde helg, andre går hinkehelger i tillegg til vanlige vakter hver tredje helg.

Bemanningskontorer har driftsmidler til å dekke merutgiftene avdelingene har fått som følge av denne «helingen» av stillinger. Bemanningskontorets budsjett-ramme er forankret politisk gjennom en bevilgning til kommunens Heltidskulturprosjekt. I praksis er dette en måte å øke grunnbemanningen på.

Ifølge ledelsen er tiltaket populært blant de ansatte fordi alt arbeidet foregår på moravdelingen. Avdelingslederne er rimeligvis fornøyde med at det er deres egne, kjente og kvalifiserte medarbeidere som tar ekstravaktene.

5.5 3 + 3-turnus

I 3 + 3-turnusen jobber de ansatte tre dager for deretter å ha tre dager fri. Så er det tre dager på og tre dager fri osv. I sin rendyrkede form er 3 + 3-turnusen en form for annenhverhelgjobbing. Turnusen åpner for store stillinger og mange heltidsstillinger. Erfaringer fra en rekke kommuner er at 3 + 3-turnuser kan gi flere kvalifiserte medarbeidere på vakt og bedre tjenestekvalitet (Amble 2008; Moland & Bråthen 2012a).

3 + 3: Olavsgården sykehjem i Harstad

I Norge refereres det gjerne til Harstad kommunes bruk av 3 + 3-turnusen. Derfor kalles den i turnussammenheng tidvis også for Harstad-modellen. Hver vakt er på 8,5 timer. Ukentlig arbeidstid er 32,5 timer, hvorav 29,75 timer står i turnusen. Den øvrige tiden samles i en timebank og utgjør en ubunden tid på 15 vakter. Nattvaktene er ikke med i denne turnusen. For å finansiere 3 + 3-modellen økte Harstad bemanningen med én ansatt per niende bruker. Denne investeringen skulle tas inn i form av redusert sykefravær. På evalueringstidspunktet klarte Olavsgården bosenter dette (Amble 2008). Turnusen gir teoretisk sett muligheter for mange heltidsstillinger. Ifølge kommunen hadde gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2016 økt til ca. 78 prosent blant samtlige fast ansatte turnusarbeidere.

I 2016 intensiverte Harstad kommune heltidsattsninger i hele helse- og omsorgssektoren, og har siden da økt de faste stillingene fra 64 til 82 prosent.⁴⁶ Kun 6 prosent av stillingene er under 50 prosent.

For Olavsgårdens del økte gjennomsnittlig stillingsstørrelse 2020 videre til 87 prosent, mens heltidsandelen i samme tidsrom økte fra 14 til 44 prosent. Harstad har nå ganske mange tjenestesteder som benytter ulike varianter av 3 + 3-turnus. De siste årene har mange av disse tjenestestedene lagt inn en «kombivariant» der også langvakter i helgene inngår. Det kan forklare at stillingsstørrelsene har økt ytterligere.

Denne versjonen av 3 + 3-turnus er relativt kostbar, og det diskuteres jevnlig om kommunen skal fortsette å bruke den. Kommunestyret vedtok i april 2020 å videreutvikle heltidsattsningen. I dette vedtaket inngikk også videreføring av 3 + 3-turnusene. Dette begrunnes med redusert vikarbruk og tjenestemessige gevinster.

⁴⁶ Ifølge PAI-tallene som også inkluderer vikarer og andre som jobber i turnus, var gjennomsnittlig stillingsstørrelse i 2019 70,7 prosent, mens heltidsandelen var på 31,2 prosent.

2 + 2 + 3: Drammen kommune, sykehjemsavdeling for demente

Strømsø bo- og servicesenter i Drammen er et av flere tjenestesteder som har forsøkt en variant av 3 + 3-turnusen. Forsøket ble prøvd ut på en avdeling med ti pasienter med demenssykdom.

Ordningen førte til økning i antallet årsverk fra 8,4 til 10,4 samtidig som antallet ansatte ble redusert med to. Med dette kom de ut med en heltidsandel på 41,6 prosent og en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 85,3 prosent (Moland 2015; Bråthen & Nicolaisen i vedlegget til Moland mfl. 2015).

Organiseringen av den enkeltes arbeidstid kan forstås ved å se turnusen som økter på 14 dager som gjentas gjennom året. Grafisk kan den framstilles slik:

Tabell 5.9 Eksempel på 3+3 turnus.

Turnusuke 1							Turnusuke 2						
man	tir	ons	tor	fre	lør	søn	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
jobb	jobb	fri	fri	jobb	jobb	jobb	fri	fri	jobb	jobb	fri	fri	fri

Ubundet tid, her kalt «stjernetid», innebærer at ikke all arbeidstiden til de ansatte settes inn i faste vakter. Noe blir stående igjen i en timebank, her kalt «årsarbeidstid-skonto». Ledelsen og de tillitsvalgte har laget en avtale om at de ansatte skal ha minimum tre dagers varsel dersom det skal være uttak av stjernetid.⁴⁷ I praksis vil det si at muligheten for å bruke stjernetid for å dekke korttidsfravær er begrenset. En heltidsansatt vil i dette tilfelle ha 194,5 timer stjernetid. 80 av disse er timer planlagt til (ekstra) vakter i forbindelse med ferie- og høytidsavvikling. Tabell 5.10 viser hvordan stjernetiden er organisert for ansatte med ulike stillingsstørrelser:

Tabell 5.10 Organisering av stjernetid som ikke er inne i grunnturnusen

Stillingsbrøk	100 %	80 %	67 %
Startsaldo ved årets begynnelse	194,5	58	25
1 plandag	8	7	7
2 dager til kurs, møter	16	16	16
Bundne vakter til ferie- og høytidsavvikling	80 timer 10 vakter	35 timer 5 vakter	0
Timer som gjenstår	90,5 timer 12 vakter	0 timer	2 timer

⁴⁷ Vanlig med 14 dagers varsel andre steder.

Slik fordeler økningen seg på de ulike stillingskategoriene:

Tabell 5.11 Organisering av stjernetid som ikke er inne i grunnturnusen

Stillingskategori	Gamle stillingsprosjenter (8,10 årsverk i turnusen)	Nye stillingsprosjenter (10,24 årsverk i turnusen)	Endring
Sykepleier	100	100	i.e.
Sykepleier	100	100	i.e.
Hjelpepleier	100	100	i.e.
Hjelpepleier	92	100	+8
Hjelpepleier	75	75	i.e.
Hjelpepleier	75	75	i.e.
Hjelpepleier vakant	87	80	-7
Hjelpepleier	13	80	+67
Hjelpepleier	13	67	+54
Hjelpepleier	13	67	+54
Assistent	100	100	i.e.
Assistent	13	80	+67
Assistent	14	0	tatt ut av turnusen
Assistent	14	0	tatt ut av turnusen

Forsøket i Drammen fikk en god start i 2011, og ledere og ansatte var entusiastiske. Forsøket ble imidlertid stoppet etter et års tid. Tilsvarende skjedde omtrent samtidig i Moss og Sarpsborg. Bærum kommune forsøkte i 2004 3 + 3-turnus i en bolig for psykisk utviklingshemmede. Dette forsøket er beskrevet i Nicolaisen & Olberg (2005). I 2012 oppga litt under 10 prosent av kommunene at de hadde testet en variant av 3 + 3-turnusen, men de fleste hadde gått bort fra den, blant annet fordi den er kostbar (Moland & Bråthen 2012a).

Vi er ikke kjent med at det er gjort nyere evalueringer av 3 + 3-turnusen i Harstad. Forskerne Amble og Ingstad mener imidlertid fortsatt at 3 + 3-turnus kan være et godt alternativ i arbeidet for å løse «deltidsfloken» (Amble & Ingstad 2018).

5.6 Samarbeidsturnus, ønsketurnus, forhandlingsturnus

For ca. 20 år siden gjorde ønsketurnusen sitt inntog i helse- og omsorgsturnusen. Os kommune i Østerdalen var blant de første. Senere fulgte mange andre. Dette var arbeidstidsordninger som først og fremst involverte ansatte mer i turnusplanleggingen slik at de fikk mer innflytelse over både arbeidstid og fritid. Dette styrket arbeidsmiljøet, noe som også var en del av hensikten. På den tiden var det ikke snakk om deltids- og heltidskultur, og siden disse tidlige forsøkene ikke hadde som mål å skape større stillinger, hadde de heller ingen effekt på heltid-deltidsproblematikken, jamfør Oslos forsøk i Bydel Østensjø i 2005 (Moland 2006). Samarbeidsturnus som baserer seg på den tradisjonelle turnusen med 7,5-timersvakter og arbeid hver tredje eller fjerde

helg, vil kunne motivere noen deltidsansatte til å jobbe litt mer, slik de oppnådde i Drammen, men disse ordningene er ikke egnet som virkemiddel for å utvikle en heltidskultur (Moland mfl. 2014, 2015).

Et unntak fra dette var Hurum kommune som fra 2011 og noen år hadde en spesiell forhandlingsturnus. Turnusen var et partsbasert verktøy for å nå et mål om å ha fagutdannede i alle stillinger og samtidig redusere omfanget av deltidsstillinger. Dette var en såkalt pusleturnus der de ansatte satt i forhandlingsmøter og fordelte vakter for en 8-ukersperiode. For å kunne få hel stilling måtte den også her gå inn på løsninger med kombijobbing, bundet/ubundet tid og ekstra helger. Hurum hadde en attraktiv timebank der plusstid kunne tas ut enten som avspasering eller som lønn. Arbeidstidsmodellen til Hurum kommune er omtalt i Moland (2015) og i kommunens egen rapport: *Heltid – deltid, frihet til å velge* (Hurum kommune 2013).

Turnuser som involverer ansatte og gir dem anledning til å styre arbeidstiden, kan uavhengig av effekter på stillingsstørrelse gi gode resultater for arbeidsmiljøet. Samarbeidsturnus/forhandlingsturnus benyttes også med andre typer grunnturnus hvor stort omfang av heltid er vanlig. Eksemplene fra Bergheim hjemmetjeneste i Trondheim og Steinkjer sykehjem viser dette. Tollstasjonen på Ørje, beskrevet i Seip mfl. (2019), er et annet eksempel på det samme.

6 Kom i gang

De siste 10–15 årene har det vært gjort mange forsøk på å øke andelen faste og hele stillinger i helse- og omsorgssektoren. Ca. to tredjedeler av norske kommuner har økt heltidsandelen med mer enn 2 prosentpoeng de siste fire årene. Noen kommuner har klart betydelig mer. Vedleggsfigur 2 viser de fire kommunene som har høyest heltidsandeler, og elleve kommuner som utmerker seg ved at de har hatt en oppsiktsvekkende økning av heltidsandelen.

Vedleggsfigur 3 viser et utvalg på 13 blant flere profilerte kommuner på feltet. Kommuner som Bærum, Drammen og Oslo har lenge hatt en negativ trend, men den ser ut til å ha snudd de siste to–tre årene. Det kan også være interessant å se at mange av de profilerte kommunene ikke scorer særlig høyt på rankingen over heltidskommuner. Noen av de store kommunene kan nok være flinkere til å proklamere visjonære heltidsmål enn til å realisere dem. Andre har kanskje lyktes ved tre–fire tjenestetsteder og fått berettiget god omtale for det. Men suksess ved tre–fire av 100 tjenestetsteder vil ikke monne særlig på statistikken på kommunenivå. Karmøy, som omtales positivt for sine langvakter på Veia sykehjem, ligger som helhet langt under landsgjennomsnittet.⁴⁸

Det finnes faktisk ingen kommuner eller noe større kommunalt tjenesteområde innenfor pleie- og omsorg som har utviklet det vi kan kalle en heltidskultur, men det finnes enkeltstående eksempler på tjenestetsteder som har klart å heve heltidsandelen med 20–30 prosentpoeng, gjerne fra ca. 30 til ca. 50. Noen få har oppnådd en heltidsandel på over 80 prosent.⁴⁹

Gode enkeltteksempler er omtalt i kapittel 5. I dette kapitlet gir vi råd til hvordan en hel kommune eller en hel tjenestesektor i en kommune kan gå fram for å utvikle en heltidskultur.

Ting tar tid

Under foredrag på 30 konferanser de siste årene har vi ved hjelp av mentometer spurt deltakerne om hvor lang tid de mener det vil ta å nå målene om heltidskultur i pleie- og omsorgssektoren.

På en konferanse i mai 2019 med ca. 100 ledere og tillitsvalgte fra Oslo til stede mente litt under halvparten at det ville ta mellom fem og ti år. Nesten 30 prosent mente det ville ta mer enn ti år, mens bare 15 prosent trodde at dette kunne gå på under fem år. Tilsvarende tall fra ca. 1600 svar fra andre kommuner er litt mer optimistiske. Forskningen på utviklingen av heltidsandeler, stillingsstørrelser og styrken i deltidskulturen tilsier at politikere og ledere som ønsker å utvikle heltidskultur i sin kommune, må sette enkle og oppnåelige delmål og ha en ganske lang tidshorisont for når målene om heltidskultur kan realiseres. Det er jo ikke bare arbeidstiden som skal endres, men også forhold for den enkelte og dennes familie etc.

⁴⁸ Karmøy ville ligget betydelig «bedre an» dersom vedleggsfigur 3 i stedet hadde vist gjennomsnittlig stillingsstørrelse, jamfør alle 90-prosentstillingene på sykehjemmet.

⁴⁹ Dette er små ressursenheter eller tjenestetsteder med ganske omfattende bruk av langvakter. Her vil ofte nattevakter og «ekstravakter»/helgestillinger ikke være medregnet.

Forutsetninger for å ta ut potensialet i et tiltak

Å endre arbeidsoppgaver, organisering av tjenester, arbeidstid, arbeidsmengde, ledelse mv. kan innebære store endringer for den enkelte ansatte, familieforhold og arbeidslaget. Jo mer et tiltak griper inn i tjenestene og de ansattes liv, jo bedre må endringsbegrunnelsene være for å unngå massiv endringsmotstand. Vi vet at det er betydelig motstand fra både ledere og ansatte mot å gjennomføre tiltak som kan lede til en sterk heltidskultur (Moland & Bråthen 2019).

Dette arbeidet stiller derfor store krav til kommunens samlede endringskompetanse. Forstår politikere, ledere og tillitsvalgte hva det innebærer for et tjenesteområde å gå fra deltidskultur til heltidskultur? Har ledere og andre ressurspersoner i kommunen kvalifikasjoner til å gjennomføre de nødvendige endringsprosessene? Har de turnuskunnskap, og har de kompetanse til å praktisere nye krav til personalledelse og økonomistyring? (Moland & Schanche 2019)

I tillegg til nye turnusforsøk må kommunene utforme og ta i bruk nye retningslinjer for stillingsutlysninger, ansettelser og permisjoner. For å lykkes med enkeltstående turnusforsøk er dette en overkommelig oppgave. Bruk av medarbeidersamtaler, ledersamtaler, andre samtaler der den ansattes stillingsstørrelse tas opp og tjenestenes mål rapporteres, er også viktige støttetiltak.

Undersøkelser har altså vist at mange forsøk med nye turnuser ikke har lyktes så godt. Dette kan skyldes at en har prøvd ut en dårlig variant av tiltaket. Men det er også mulig det skyldes mangelfulle forberedelser og undervurdering av hvor sterk deltidskulturen er, og hvor vanskelig denne er å endre.

6.1 Helt fram

Blant de mange kommunene som har erfart at veien mot heltidskultur er krevende, finner vi Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø i Oslo. For tiden ligger ingen av dem på toppen av lista over kommuner med store stillinger og heltidsandeler. De er imidlertid i ferd med å snu en negativ utvikling med den kanskje mest omfattende satsingen vi har sett noen kommuner gjøre gjennom prosjektet Helt fram – en ny vei mot heltidskultur.⁵⁰

Kommunenes arbeid bygger på erfaringer fra perioden 2005 til 2015. I 2016 startet forarbeidet. Fra 2017 til 2019 ble det gjennomført nullpunktkartlegginger og etablert et samarbeid mellom de tre kommunene. I 2020 fikk prosjektet tildelt forskningsmidler fra Norges forskningsråd for utvikling av metoder for å involvere og motivere ledere, ansatte og politikere til å erstatte det store omfanget av deltidsstillinger med større stillinger og flest mulig heltidsstillinger. I 2023 skal pilotarbeidet være fullført, og de tre kommunene skal være godt i gang med å implementere heltidsstillinger i alle de aktuelle tjenesteområdene.

I figur 6.1 er det satt opp en tidsakse som går fram til 2029 (og fire brune bokser med hvit skrift). Første store arbeidsmål er å forstå deltidskulturen en skal utvikle seg bort fra. Erfaringsmessig har mange heltidstiltak strandet fordi ledelsen har undervurdert hvor sterk deltidskulturen er (ref. unødvendig?). Det neste arbeidsmålet er å utvikle nye holdninger slik at både ledere og ansatte er positive til å forsøke nye måter å organisere arbeidet og arbeidstiden på. Det tredje arbeidsmålet er å gjennomføre turnustiltak, rekrutteringstiltak, permisjonstiltak mv. som leder til at heltidsstillinger blir i flertall. Det siste arbeidsmålet sikter mot at heltidskulturen skal være etablert. Det forutsetter at normer for heltid og arbeidstids- og rekrutteringspraksis

⁵⁰ Tett fulgt av Songdalen, Alstadhaug, Ulstein/Ørsta, Sauherad og ti–tolv andre kommuner.

har vært fulgt i så mange år at det gjennomsyrrer hele organisasjonen. Flest mulig deltidsansatte skal ha fått heltidsstilling, og nyansatte etableres i heltid fra start. I tillegg vil kommunen ha deltidsansatte som ikke kan eller vil jobbe heltid. Dette er trolig en så stor gruppe at en heltidskultur ikke vil være etablert før en del av disse blir pensjonert. I Helt fram-prosjektet ser en for seg at dette kanskje kan oppnås i 2029.

Figur 6.1 Helt fram: tidslinje, faser og hovedoppgaver



Gjennomføringen av Helt fram-prosjektet i de tre kommunene, og da særlig forprosjektfasen, bygger på den modellen som er vist i figur 6.2, og som beskrives i neste avsnitt.

6.2 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 (2008), Ingstad (2014), Hallandvik og Olsen (2011), Moland mfl. (2016) og Moland og Schanche (2019). Kommuner som har hatt positive resultater, har valgt ut én, to eller tre pilotenheter der de på forhånd vet at ledere og ansatte er positivt innstilt.

Fra enkeltstående turnusforsøk med motiverte deltakere til permanente ordninger for et større organisasjonsområde er et godt stykke å gå. Deltidskulturen er sterk. Gjennomsnittslederen og ansatte i selvvalgt deltid ønsker ofte ingen endring. Slike prosjekter skal gjennom grunnleggende kultur- og holdningsendringer og stiller store krav til endringsledelse, involvering, forankring, visjoner og tålmodighet.

Kommunen har et annet samfunnsansvar enn en bedrift, noe som fører til at arbeidsgiverpolitikken må ta flere hensyn, for eksempel til IA-målene og til ansattes behov som innbyggere. Dette leder også til at byggingen av en endret bedrifts-/organisasjonskultur kompliseres. Der ledelsen i en privat bedrift langt på vei kan definere verdier og adferd som skal prege bedriftskulturen, må kommunale ledere i større grad forholde seg til organisasjonseksterne verdier som blant annet uttrykker seg i kvinners ønsker og krav om å jobbe deltid og avtaler om å jobbe mindre helg enn det en

sunn drift har behov for. Dermed kan kommunale ledere lett framstå som litt reaktive i sysselsettingspolitikken.

Denne kompleksiteten utgjør en utfordring 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 forprosjekteringen. 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 kommuner har vært involvert de siste 15 årene (Moland & Schancke 2019; Moland 2015; Agenda Kaupang 2016; Amble mfl. 2014; Moland mfl. 2015). Dette er også erfaringer de tre Helt fram-kommunene Fredrikstad, Drammen og Bydel Østensjø i Oslo har gjort og fortsatt gjør.

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 i prosjektarbeidet, til risikoanalyse og som analytisk rammeverk når en skal evaluere arbeidet. Modellen er gjengitt i figur 6.1. For en mer omfattende gjennomgang av modellen vises det til Moland (2015:20ff.). I modellen står følgende seks spørsmål, også kalt de seks prosesselementene som kan skille suksess og nederlag i utviklingsarbeid, sentralt:

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, medvirking 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?

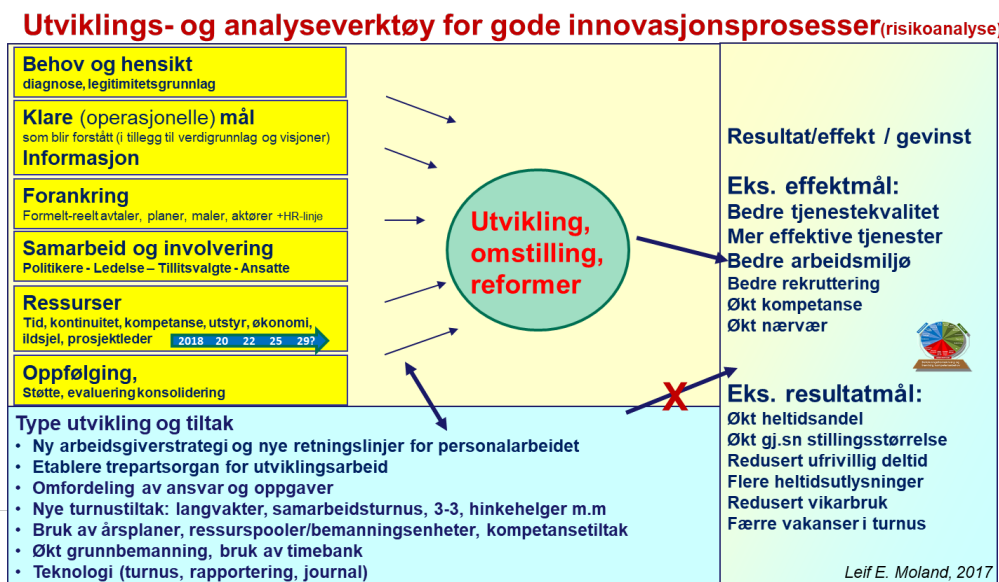
Figur 6.2 viser de seks prosesselementene tegnet inn som gule bokser til venstre i figuren. Nederst i figuren er en boks med eksempler på hva som kan være tiltak som skal bidra til måloppnåelse. Til høyre er det satt opp eksempler som kan være effekt- og resultatmål i et utviklingsprosjekt som skal fremme 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 6.2.⁵¹

Poenget med modellen i figur 6.2 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 en skal forsøke å utvikle seg bort fra. Dette må toppledelsen sette seg inn i. Viktigheten av arbeidet med

⁵¹ Mislykkede organisasjonsutviklingsprosjekter skyldes ofte at ledelsen har tatt for lett på disse seks spørsmålene (Bråthen mfl. 2016:172–184; 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.

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, 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 6.2 Utviklings- og analyseverktøy for gode innovasjonsprosesser. Kan også danne utgangspunkt for en risikoanalyse. Hensikt, behov og legitimitet.



Før en formulerer mål og virkemidler, bør hensikten med og behovet for en forstående endring avklares. Hensiktene med å innføre nye arbeidstidsordninger kan være mange, ofte ser vi at de har vært begrunnet ut fra en forbedring for personalet eller som et sparetiltak. De senere årene har også ønsker om bedre kompetanse i tjenestene og bedre tjenestekvalitet vært trukket inn. Effektmålene kan ligge tett opp til prosjektets hensikt. Formulering av hensikt vil også kunne styrke prosjektets legitimitet og er et viktig skritt på veien for å sikre oppslutning i organisasjonen.

Mål

Deretter må virksomheten formulere mål. Hvor vil en med tiltakene som skal prøves ut? Først når målene er i ferd med å formuleres, er tiden inne for å vurdere hvilke tiltak som kan bidra til måloppnåelse. Målene bør være både overordnede og konkrete, og de kan være både langsiktige og kortsiktige. Mange prosjekter drar ut i tid, og noen renner ut i sanden fordi ledelsen har undervurdert viktigheten av konkrete og forståelige mål. Jo klarere hensikt og mål er formulert, jo lettere er det å informere og deretter involvere de berørte. Målene bør være målbare slik at en kan vurdere grad av måloppnåelse underveis. De overordnede målene settes av kommunen. Det kan imidlertid være gunstig for oppslutningen ute i organisasjonen og for utvikling av gode tiltak at tjenestestedene selv involveres i å formulere lokale mål.

I figur 6.3 vises et eksempel på fire tiltaksmål, fire resultatmål og tre mer overordnede effektmål som kan være aktuelle i prosjekter som skal utvikle heltidskultur. I Helt fram-prosjektet er det første tiltaks målet om utvikling og gjennomføring av involveringstiltak det bærende. I vedlegg X vises en mer konkretisert versjon av de ulike målene.

Figur 6.3 Eksempel på mål i Helt fram-prosjektet. Tiltaks- og resultatmålene er tallfestet og knyttet til tidspunkt. Effektmålene vil bli operasjonalisert senere.

Tiltaksmål 1: Gjennomføre involveringstiltak og prosesselementene

Tiltaksmål 2: Prøve ut nye arbeidstidsordninger

Tiltaksmål 3: Flere heltidsutlysninger

Tiltaksmål 4: Redusert bruk av vikarer

Resultatmål 1: Økt heltidsandel

Resultatmål 2: Økning av gjennomsnittlig stillingsstørrelse

Resultatmål 3: Redusert frivillig og ufrivillig deltid

Resultatmål 4: Redusert innleie

Effektmål 1: Kvalifisert personell

Effektmål 2: Bærekraftig arbeidsmiljø

Effektmål 3: God tjenestekvalitet

Forankring

Forankring handler om involverte aktørers aksept av innholdet i et utviklingsprosjekt eller en større endringsprosess. Sterk forankring er formalisert gjennom både skriftlige prosjektplaner som er behandlet i formelle organer, og gjennom sosial forankring i organisasjonen. Dette dreier seg om aksept og tilslutning til både mål og strategier. God forankring gir økt legitimitet og en ramme for å håndtere positiv opposisjon og forebygge destruktiv opposisjon. Dårlig forankring kan ødelegge et prosjekt helt. I utprøving av nye arbeidstidsordninger er forankringsarbeidet viktig. I utprøving av nye arbeidstidsordninger med samtykke etter arbeidsmiljøloven § 10-12 (4) eller § 10-5 (3) er forankringsarbeidet særdeles viktig. Dette er et arbeid som skal involvere ansatte, tillitsvalgte og ledelse på tjenestestedet, arbeidsgiver og tillitsvalgte sentralt i kommunen og i tillegg berørte fagforbund sentralt/regionalt før en godkjent turnus er på plass.

Det kan være nyttig at en tidlig i prosjektutviklingen lager en langsiktig handlingsplan som er vedtatt i kommunen/bystyret. Et godt trepartssamarbeid om heltidsprosjekter har vist seg å være en styrke (Øyum og Nilsen 2019, Moland mfl. 2015, Moland 2017).

Samarbeid og involvering

Samarbeid og involvering handler om å få alle gode krefter engasjert i å gjennomføre de tiltak som kan sikre måloppnåelse. Samarbeid og involvering forutsetter at det er oppslutning om målene, og at det er samsvar mellom mål og virkemidler. Samarbeid mellom forskjellige aktører medfører noen spesielle utfordringer. Her er det avgjørende hvem som involveres, hvor tidlig og hvor mye. Det er ikke tilstrekkelig med målklarhet. Når det er oppnådd enighet om hovedmålene for et prosjekt som er godt forankret, bør prosjekter gis mest mulig lokal styring. Involvering av ansatte kan skje på flere områder. Involvering i målformuleringer er allerede nevnt.

Involvering i turnusvalg

Det kan være stor forskjell fra case til case på hvor viktig involvering av medarbeiderne i selve turnusvalget er. Involvering er særlig viktig der ansatte som jobber i tradisjonell turnus, skal være med på utviklingen av alternativ turnus. Disse må få reell innflytelse på valg av turnus. Dersom enkelte ønsker å reservere seg, bør de få tilbud om jobb i tradisjonell turnus. Ved mange virksomheter er det fullt mulig å prøve ut alternativ turnus og opprettholde tradisjonell turnus side om side. Nyere erfaringer viser at det også er viktig å involvere samtlige ansatte på en arbeidsplass der en prøver ut nye arbeidstidsordninger. Også ansatte som forblir i den gamle ordningen, vil kunne bli betydelig berørt av forsøkene.

I andre tilfeller er turnusprinsippet bestemt på forhånd av ledelsen. Dette kan forekomme når et nytt tjenestested blir etablert, og før en har ansatt noen. Da kan en skrive i stillingsannonsen hvilken turnus tjenestestedet skal praktisere, og de ansatte er følgelig ikke med på diskusjoner om turnusvalget. Men også her skal turnusen re-forhandles hvert år, og da involveres de ansatte.

Involvering i drift

Involvering av de ansatte er også sentralt i utformingen av arbeidsmål og i selve utføringen av arbeidsoppgaver. De ansatte skal kjenne viktige rutiner, men utøve fleksibilitet ved å tilpasse aktiviteter til brukernes og kundenes varierende ønsker. Ansatte som er både organisatorisk og faglig involvert, vil også ha et godt grunnlag for å delta i utformingen av nye organisasjonsformer og arbeidstidsordninger. Flere evalueringer har vist at ansatte i alternative arbeidstidsordninger hadde større frihet og tok mer ansvar enn ansatte i tradisjonell turnus. Dette skjedde blant annet ved at de ansatte i sterkere grad fikk mulighet til å bestemme og planlegge aktiviteter samt samordne seg med andre kolleger. Igjen er det viktig at også medarbeidere i gammel turnus trekkes inn i utviklingen av nye driftsformer (Moland & Bråthen 2012b; Moland 2015; Seip mfl. 2019).

Involvering og partssamarbeid

Ansatte skal ikke involveres direkte i forhandlinger, men de skal informeres om forhandlingene mellom deres tillitsvalgte og arbeidsgiver. Ansattes tillit til sine tillitsvalgte er rimeligvis viktig. I forbindelse med forsøk med arbeidstidsordninger som fraviker fra arbeidsmiljøloven, har det i flere kommuner oppstått en situasjon der ansatte og ledere har felles syn som avviker fra de lokale tillitsvalgtes, alternativt er både ansatte og tillitsvalgte skeptiske til ledernes forslag. Slike situasjoner oppstår lettest der ledelsen ikke har lagt nok vekt på planlegging og involvering.

En del av tiltakene for å få større stillinger utfordrer etablerte ordninger for organiseringen av arbeidstid. Nye måter å fordele ubekvemme vakter og lengde på vaktene på har møtt motstand fra mange ansatte og deres organisasjoner. Denne motstanden vil lett torpedere tiltak som settes i gang på arbeidsgivers initiativ, hvis ikke grunnen er godt beredt på forhånd. For å lykkes i denne typen prosjekter er det avgjørende at partene helt fra starten av kommer sammen og utvikler en felles forståelse av behov og hensikt, så mål og deretter ulike tiltak som kan tenkes prøvd ut.

Ressurser (kompetanse, tid og økonomi)

Tilstrekkelig kompetanse, tid og økonomi er tre former for ressurser som ofte vil ha betydning for om prosessen og/eller det endelige resultatet er vellykket. Har organisasjonen for eksempel tilstrekkelig endringskompetanse? Svaret er ofte nei. Svake

hensikts- og målformuleringer, dårlig forankring og liten involvering av de berørte, altså at ledelsen undervurderer hva som fordres for å lykkes, er de vanligste eksemplene på manglende endringskompetanse.

I forsøk med alternative turnuser er det i tillegg til endringskompetanse behov for teknisk turnuskompetanse, dels om de tradisjonelle turnusenes muligheter og begrensninger, og dels om de alternative turnusene.

I tillegg til endringskompetanse og turnuskompetanse finnes et viktig faglig aspekt. En type tiltak som langturnuser gir økt handlingsrom for en mer brukertilpasset tjeneste. Men langturnusen i seg selv er ingen garanti for bedre tjenester. Det fordres også at de ansatte har faglige verdier og kompetanse til å realisere det økte handlingsrommet.

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). Ildsjelen kan finnes blant ledere, ansatte og tillitsvalgte eller være en person ansatt i prosjektlederstilling. Når en skal vurdere hvilke enheter som skal være med, bør en starte med enheter som selv er interessert, og som kanskje også har en ildsjel som vil stå på. Dernest må ildsjeler og prosjektledere få nødvendig støtte.

Spørsmålet om tid er todelt. For det første må organisasjonen få tilstrekkelig tid til å planlegge og gjennomføre tiltakene. Her er det lett å undervurdere at forankring og involvering nødvendigvis tar tid, og at godt målformuleringsarbeid sparer inn tid ved at en reduserer omfanget av prøving og feiling. For det andre må det lages en realistisk tidsplan for når resultater kan forventes. Et prosjekt der en bolig innfører heldøgnsturnus, eller der en statlig barnevernsinstitusjon innfører medlevertturnus, vil oppnå resultater i form av flere heltidsstillinger umiddelbart etter at tiltaket trer i kraft. Et prosjekt som impliserer at ufaglærte skal gis fagopplæring, eller der stillinger kun skal økes suksessivt etter hvert som stillingshjempler blir ledige, vil nødvendigvis trenge mange år før det gir 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 hadde kommunen færre heltidsansatte enn da de startet prosjektet (Moland 2005, 2006, 2007b). Når Oslo kommune sentralt nå revitaliserer satsingen på heltidskultur, kan det være en god støtte til Bydel Østensjøes 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.

Spørsmålet om økonomiske ressurser kan være avgjørende for gjennomføringen av et endringsprosjekt. Tiltak som gjennomføres parallelt med ordinær drift uten å få tilført egne prosjektmidler, vil være belastende for driften og arbeidsmiljøet og dermed også hemme måloppnåelsen. En del tiltak har behov for ressurser til prosjektledere (Moland & Bråthen 2012a, b). Noen tiltak vil også kreve økte driftsressurser (Amble 2008c; Moland & Schanche 2019).

Oppfølging

Det siste av de seks prosesselementene i figur 6.1 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 er 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 sentral for prosjekters framdrift og kan inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen forøvrig. 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, 2007; Moland & Trygstad 2006).

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 én fase til den neste.

Som en del av oppfølgingen hører også kartlegginger og evalueringer med. Dette er nyttige verktøy, og de bør benyttes flere ganger i løpet av et utviklingsarbeid. Mange gjennomfører kartlegginger av ansattes ønsker og motforestillinger mot ulike typer tiltak. Det er viktig at slike kartlegginger er presise og detaljerte, slik at en unngår kartlegginger som gir et mer positivt bilde av de ansattes endringsvilje enn det som viser seg å være realiteten når tiltak skal prøves ut. Evalueringer bør inkludere erfaringer og vurderinger fra både ledere og ansatte. Der det er aktuelt, bør også brukere involveres. Evalueringer som involverer de berørte, blir et godt bidrag til den organisatoriske læringen, forbedringer og spredning av gode erfaringer.

6.3 De beste tiltakene

Hva står vi så igjen med som de beste tiltakene, gitt at ledere og ansatte er motivert for å foreta endringer som gjør det mulig å drive tjenestene med større og færre stillinger? Vi legger til grunn at tiltakene gir vesentlig større stillinger og et bærekraftig arbeidsmiljø.

Helgene har flere løsninger

Alle dag-/kveldsansatte må jobbe mer enn 275 helgetimer per år, slik det er vanlig i dag, helst mer enn 325. For nattevaktene blir det litt mer. Flere helgetimer kan løses på ulikt vis, Noen ansatte ønsker å jobbe 7-8 timers vakter annenhver helg, andre foretrekker langvakter og litt færre helger. Mange ansatte endrer mening etter noen år med den ene eller andre løsningen. Dette indikerer at det fort blir feil dersom ledere og tillitsvalgte på strategisk nivå vedtar bestemte løsninger som skal gjelde alle.

Samarbeidsturnus og årsplaner for fleksibilitet og forutsigbarhet

Hensynet til ulike preferanser blant de ansatte og deres behov for fleksibilitet og forutsigbarhet i planleggingen både av arbeidsliv og privatliv tilsier at det kan være lurt å benytte en form for samarbeidsturnus når vaktene skal plasseres. Hensynet til arbeidsgivers behov for forutsigbarhet og best mulig ressursutnyttelse blir lettere å ivareta dersom man i tillegg setter opp årsplaner.

Fra vikarpool til ressurslag

Ressursenheter eller vikarpooler er et grep som kan gi mange heltidsansatte på kort tid. Dermed vil andelen heltidsansatte i kommunen gå opp. Dette er positivt. Men ressursenhetene påvirker ikke heltidsandelene ute på tjenestestedene, og har slik sett liten betydning for utviklingen av heltidskultur der. Ressursenhetene kan bidra til å redusere bruken av eksterne vikarer, og sikre at flere som yter tjenester kjenner tjenestestedet og brukerne. For avdelingsledere vil små ressurslag med faste og velkvalifiserte ansatte være mest attraktivt.

Økonomisk handlingsrom

Et siste tiltak som kan bidra til bedre ressurs- og kompetansedisponering, er å sikre at avdelingslederne har tilstrekkelig økonomisk handlingsrom (og ryggdekning) i bruken både av faste og såkalte frie lønnsmidler. Dette kan både gi større, faste stillinger og redusert bruk av vikarer.

Nettsiden Heltid.no ligger på hjemmesidene til KS. Her er det et område som heter «Partssamarbeid om heltid».⁵² Her er avtaledokumenter, forskning, gode erfaringer og tips til gjennomføring av utviklingsprosjekter/tiltak for heltid samlet. Partenes tips til arbeidet med å prøve ut tiltak er i stor grad bygget på anbefalingene i rapportene *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* (Moland & Bråthen 2012a) og *Større stillinger og bedre drift* (Moland 2015).

⁵² <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/partssamarbeid-om-heltid/>

Litteratur

- Abbedissen, K. & Mannsverk, K. (2016). Langturnus i helsevesenet - En studie for å avdekke hvordan langturnus fungerer i pleie- og omsorgssektoren i Bergen kommune. Masterutredning i økonomisk styring (BUS) Norges Handelshøyskole.
- Agenda Kaupang (2016). Beskrivelse og analyse av nåsituasjonen for heltidskultur i Bodø kommune.
- Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., Sørensen, B. Aa., Rafnsdottir, G. L. & Thomasson, K. (2007). Working time arrangements and social consequences - What do we know? København: Nordic Council of Ministers.
- Alsos, K., Bergene, A. C., Bjøru, E. C., Hippe, J. M., Holte, J. M., Ibenholt, K. & Røtnes, R. (2019). Lønns-, arbeids- og pensjonsvilkår i offentlig og privat barnevern. Fafo-rapport 2019:05.
- Amble, N. (2008a). Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt: Om det uønskede deltidsarbeidets vesen. *Søkelys på arbeidslivet* 25(3), 367–380.
- Amble, N. (2008b). Evaluering av 3-3-turnus. Harstad kommune. AFI-notat nr. 2/2008. Oslo: AFI.
- 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. & Ingstad, K. (2018). Hvem skal løse deltidsfloken i helsesektoren? Innlegg i Aftenposten 06.02.2018.
- Andersen, R., Bråthen, K. & Moland, L. (2013). Fortrinnsretten for deltidsansatte til større stilling. Fafo-rapport 2013:43.
- Augustsen, Monica (2016). Hvordan påvirker 12-timers vakter i helgene jobbtilfredsheten hos sykepleierne på en intensivavdeling? Masteroppgave i helsefremmende arbeid. Høgskolen i Sørøst-Norge.
- Austad, I. (2015). Involveringens betydning for en vellykket langturnus. En kvalitativ studie blant ansatte i langturnus. Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Fakultet for helsevitenskap
- Axelsen, P. & Frivoll, K.M. (2014). Bemanningseenheten. «Kvalitet når vi trenger det» Sørlandet sykehus HF
- Barstad, G. K. (2016). Ressursspooler ved norske sykehus - En organisasjonsteoretisk casestudie. Masteroppgave ved Universitetet i Bergen, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap
- Bondevik, K. m.fl (2006). Er helsemessige og sosiale konsekvenser av helkontinuerlig skiftarbeid og turnusarbeid forskjellige? En litteraturstudie. UNIFOB Rapport 1.
- Colligan, M. J., & Rosa, R. R. (1990). Shift work effects on social and family life. *Occupational Medicine*, 5, 301–322.
- Ellingsæter, A.L. & Steen Jensen, R. (2019). Politicising Women's Part-Time Work in Norway: A Longitudinal Study of Ideas. *WES Work, Employment and Society*. 2019:1-18
- Engbråten, A. Liv. (2015). Fra skadebegrensning til tjenesteutvikling - evaluering av langturnus i Lillevollen bofellesskap i Bodø kommune. Nordlandssykehuset og Bodø kommune.
- Gautun, H. (2012). Planlagt og faktisk bemanning i sykehjem og hjemmesykepleien. Fafo-rapport 2012:05.
- Hallandvik, J.E. & Olsen, T. (2008). Heltidsprosjektet I Kristiansand kommune. En rapport fra forprosjektet til følgeevalueringen. Praxis Sør, Universitetet i Agder
- Holmøy, E., Kjølvik, J. & Strøm, B. (2014). Behovet for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren fremover. Statistisk sentralbyrå apporter2014/1

- Hurum kommune (2013). Heltid – deltid – frihet til å velge. Evalueringsrapport.
- Ingstad, K. & Amble, N. (2015). En ny ro med langturnus. *Nordic Journal of Nursing Research*, 35, 152–157
- Ingstad, K., (red.) (2016). Turnus som fremmer heltidskultur. Gyldendal Akademisk.
- Ingstad, K. (2014). Innovasjon i turnus. Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosentets stilling. Høgskolen i Nord-Trøndelag. Rapport nr 98. Steinkjer.
- Kobro, L. U., Vareide, K. & Hatling, M. (2012). Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner. Bø: Telemarksforskning
- Lie, J. A. S., Arneberg, L., Goffeng, L. O., Lie, A., Ljoså, C. H., & Matre, D. (2014). Arbeidstid og helse Oppdatering av en systematisk litteraturstudie. Statens arbeidsmiljøinstitutt. Rapport nr. 1/20014
- Lie, J. A. S., Gulliksen, E., Bast-Pettersen, R., Skogstad, M., Tynes, T. & Wagstaf, A. S. (2008). Arbeidstid og helse. En systematisk litteraturstudie. Statens arbeidsmiljøinstitutt. Rapport nr. 21/2008
- Lien, H. (2019). Økende arbeidsstyrke. SSB, Arbeidskraftundersøkelsen. SSB om ufrivillig deltid
- Lilleskog, S. A. (2018). Fra deltid til heltid Hvilke forhold er det som bidrar til deltid og hva kan gjøres for å få flere ansatte i heltidsarbeid i helse- og omsorgstjenesten i Karmøy kommune? Masteroppgave. Universitetet i Agder.
- 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. & Bråthen, K. (2019). En ny vei mot heltidskultur. Resultater fra forprosjektering i åtte kommuner og en landsdekkende undersøkelse. Fafo-rapport 2019:15
- Moland L. E. & Bråthen, K. (2021). Heltids- og deltidsansettelser i sykehusene. Om bruk av flerdelte stillinger ved Sykehuset Østfold. Fafo-rapport 2021:01.
- Moland, L. E. (1999): Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø. Fafo-rapport 269.
- Moland, L. E. (2007): Deltidsarbeid og sykefravær i Oslo kommune. Rapportering til Oslo kommune ved Utviklings- og kompetanseetaten. Fafo-notat 2007:01.
- Moland, L. E. (2013). Kunnskapsstatus om heltids-deltidsproblematikken. Perspektiver og tiltak for å redusere omfanget av ufrivillig deltid og organisere for heltidsansettelser Fafo-rapport 2013:27
- Moland, L. E. (2015). Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid. Fafo-rapport 2015:25.
- 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. & Olberg, D. (1989). Man må jo prøve å være litt elastisk. Fafo-notat 804.
- Moland, L.E. & Gautun H (2002). Deltid: Bidrag eller hemske for fornyelse av pleie- og omsorgssektoren. En studie av arbeidstid og undersyssetting blant hjelpepleiere og omsorgsarbeidere. Fafo-rapport 395.
- Moland, L. E. & Andersen, R. K. (2007). Hva gjør norske kommuner med deltid? Fafo-rapport 2007:25.
- Moland, L. E. (1994). De små grå. Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene. Fafo-rapport 171.
- Moland, L. E. (2006). Erfaringer med «Fleksibel arbeidstid» ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter. Fafo-notat 2006:11.
- Moland, L. E. og Schanche, P. (2019). Lang vei mot heltidskultur. Evaluering av tre pilotprosjekter i Bodø kommune. Fafo-rapport 2019:08
- Moland, L. E., Bakkeli, V., Hilsen, A. I. & Lien, L. (2015). Saman om ein betre kommune: Dypdykk i 16 kommuner (2). Fafo-rapport 2015:50.
- Moland, L. E. & Trygstad, S. C. (2006). Når struktur presser kultur. Evaluering av Tollvesenets Distriktsutviklingsprosess (DUP). Fafo-rapport 535

- Nicolaisen, H. & Olberg, D. (2005). Nye arbeidstidsordninger. Forsøk med 3+3 turnus og Tillitstid i Bærum kommune. Fafo-notat 2005:15
- NOU 2008:17. Skift og turnus – gradvis kompensasjon for ubekvem arbeidstid. Skift/turnusutvalget 2007–2008.
- NOU 2016:1 Arbeidstidsutvalget. Regulering av arbeidstid – vern og fleksibilitet.
- Olberg, D. & Pettersen, K. S. (2015). Arbeidstid i barneverninstitusjonene. Praktisering og regulering. Fafo-rapport 2015:01
- Reigstad, A. (2017). Jakten på heltidsstillinger, rett kompetanse og økt fleksibilitet i kommunehelsetjenesten. Er interne bemanningsløsninger svaret? Masteroppgave ved Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, Høgskolen i Østfold
- Rogers, A. E., Hwang, W. T., Scott, L. D., m.fl. (2004). The working hours of hospital staff nurses and patient safety. *Health Affairs (Millwood)* 2004; 23(4): 202–212.
- Salthe, H. Aa. (2014) Fører deltidsarbeid til økt sykefravær? En kvantitativ analyse av kjønnsforskjellen i sykefraværet i Norge Masteroppgave i sosiologi, NTNU Trondheim, våren 2014
- Schernhammer, E., C. H. Kroenke, F. Laden & S. E. Hankinson (2006). Night work and risk of breast cancer. *Epidemiology: January 2006 - Volume 17 - Issue 1 - p 108-111.* Wolters Kluwer
- Seip, Å. A., Moland, L. E. & Olberg, D. (2019). Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater. Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus. Fafo-rapport 2019:13.
- Stimpfel A. W., Sloane, D. M. & Aiken, L. H. (2012). The longer the shifts for hospital nurses, the higher the levels of burnout and patient dissatisfaction. *Health Affairs* 2012; 31(11):2501–2509.12.
- Thrana, S. A. (2017). Bok om turnus og veien til optimal turnusplanlegging. Eget forlag. Nittedal.
- Vedaa, Ø., Pallesen, S., Erevik, E. K., Svensen, E., Waage, S., Bjorvatn, B., Sivertsen, B. & Harris, A. (2018). Long working hours are inversely related to sick leave in the following 3 months: a 4-year registry study. *International Archives of Occupational and Environmental Health* Springer Ling 08.11.2018
- Vejlgaard, K. (2017). Ressurssenter. Evaluering 2017. Konnerud Helse- og omsorgsdistrikt. Drammen kommune
- Wasskog, E. & Hetle A. (1994). Sørumsprosjektet – Et kompetanseutviklingsprosjekt. Delrapport 1 Som case. Arbeidsforskningsinstituttet, Notat 7/94.
- Wasskog, E. & Hetle A. (1996). Sørumsprosjektet – Et kompetanseutviklingsprosjekt. Delrapport 2 Som case. Arbeidsforskningsinstituttet, Notat 2/96.
- Ytreland G. M. (2014). Rapport fra undersøkelse av tilfredshet med arbeidstidsordningen «langevakter» ved 2 sykehjem i Karmøy kommune. Diakonhjemmet høgskole.
- Øyum, L. & Nilssen, T. (2019). Trepertssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling. Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem. Sintef. Trondheim

Vedlegg

Vedleggsboks 1: Eksempel på målformuleringer fra Helt fram-prosjektet

Fire tiltaksmål

1: Gjennomføring av involveringstiltak

2020: Ledere og ansatte ved alle pilotenhetene og samtlige ledere og tillitsvalgte i de aktuelle tjenestetområdene skal ha gjennomført planlagte involveringstiltak.

2023: Tilsvarende gjort i alle de andre aktuelle tjenestedene.

2: Utprøving av nye arbeidstidsordninger

2021: Alle pilotenheter er i gang med utprøving av nye arbeidstidsordninger som gjør det mulig å organisere arbeidet med flere heltidsstillinger og store deltidsstillinger.

2023: Tilsvarende er gjort i 50 prosent av de øvrige tjenestedene.

3: Flere heltidsutlysninger

2023: 95 prosent av sykepleierstillinger / relevant bachelor og 70 prosent av helsefagarbeiderstillinger lyses ut som heltidsstillinger. Studentstillinger er unntatt. Det er også et (resultat)mål at x prosent av disse utlysningene faktisk fører til heltidsansettelser.

4: Redusert bruk av vikarer

2020: Alle pilotenheter har gjennomført tiltak for å redusere innleie av vikarer.

2023: Alle aktuelle tjeneststeder har gjennomført tilsvarende tiltak.

Fire resultatmål

1: Økt heltidsandel

2029: Hele kommunen/sektoren har en heltidsandel på 90 prosent.

2023: Heltidsandelene i pilotene økes til 80 prosent.

2023: Øvrige tjeneststeder har økt heltidsandelen med 10 prosentpoeng.

2: Økning av gjennomsnittlig stillingsstørrelse

2029: Hele kommunen/sektoren har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 90 prosent.

2023: Pilotenhetene har en gjennomsnittlig stillingsprosent på 90.

2023: Øvrige tjeneststeder skal øke med 20 prosent.

3: Frivillig og ufrivillig deltid

2023: Pilotenhetene har fjernet ufrivillig deltid og redusert omfanget av frivillig deltid til 20 prosent.

2023: Øvrige tjeneststeder har redusert begge med 20 prosent.

4: Redusert bruk av vikarer

2023: Pilotenhetene har halvert bruken av vikarer.

2023: Øvrige tjeneststeder har en reduksjon på 10 prosent (uavh. av sykefraværsvariasjoner).

Tre effektmål

Med en høy andel heltidsstillinger er det enklere å utvikle sterke fagmiljøer, bedre tjenestekvalitet til brukerne og et bærekraftig arbeidsmiljø. Ansatte i store stillinger er bedre integrert i arbeidsfellesskapet, har mer opplæring og bedre kjennskap til brukernes behov.

Effektmål 1: Kvalifisert personell

Flere vakter utføres av kvalifisert personell som er godt kjent med kolleger, brukere, arbeidsoppgaver og HMS-rutiner. I 2023 skal bruk av ukvalifiserte være opphørt i pilotenhetene. (Skal tallfestes.)

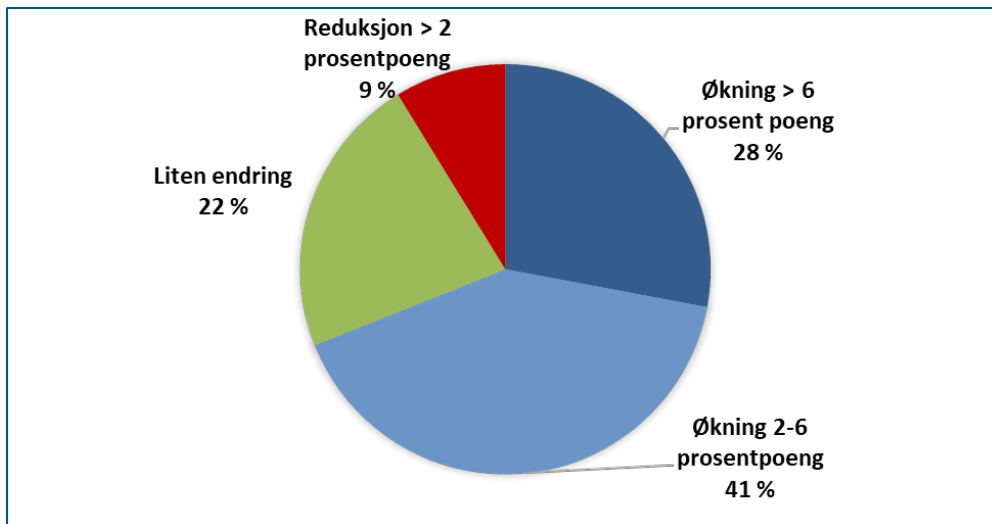
Effektmål 2: Bærekraftig arbeidsmiljø

Omfanget av ansatte som oppgir at de er slitne etter en arbeidsøkt, skal ikke øke selv om mange jobber mer. Flere ansatte skal ha forutsigbar arbeidstid og lønn. (Skal måles.)

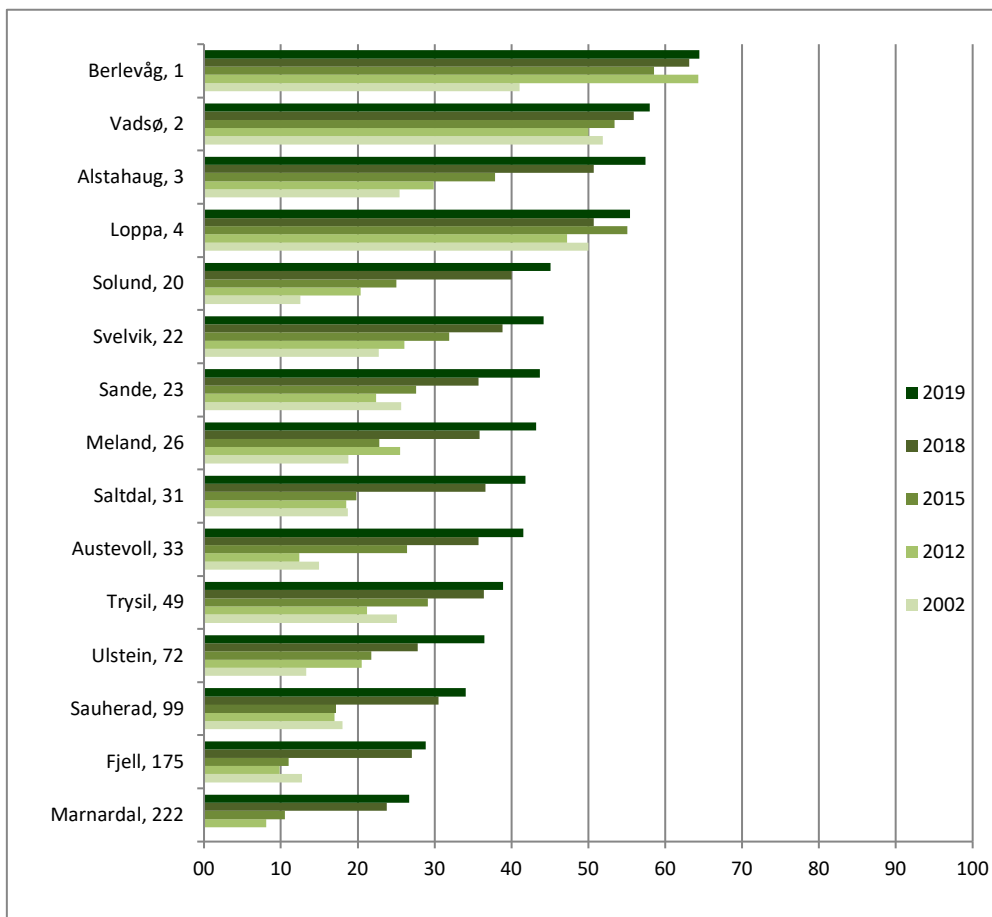
Effektmål 3: Tjenestekvalitet

Brukerne ved alle tjeneststeder skal møte færre forskjellige ansatte. (Skal kunne måles.)

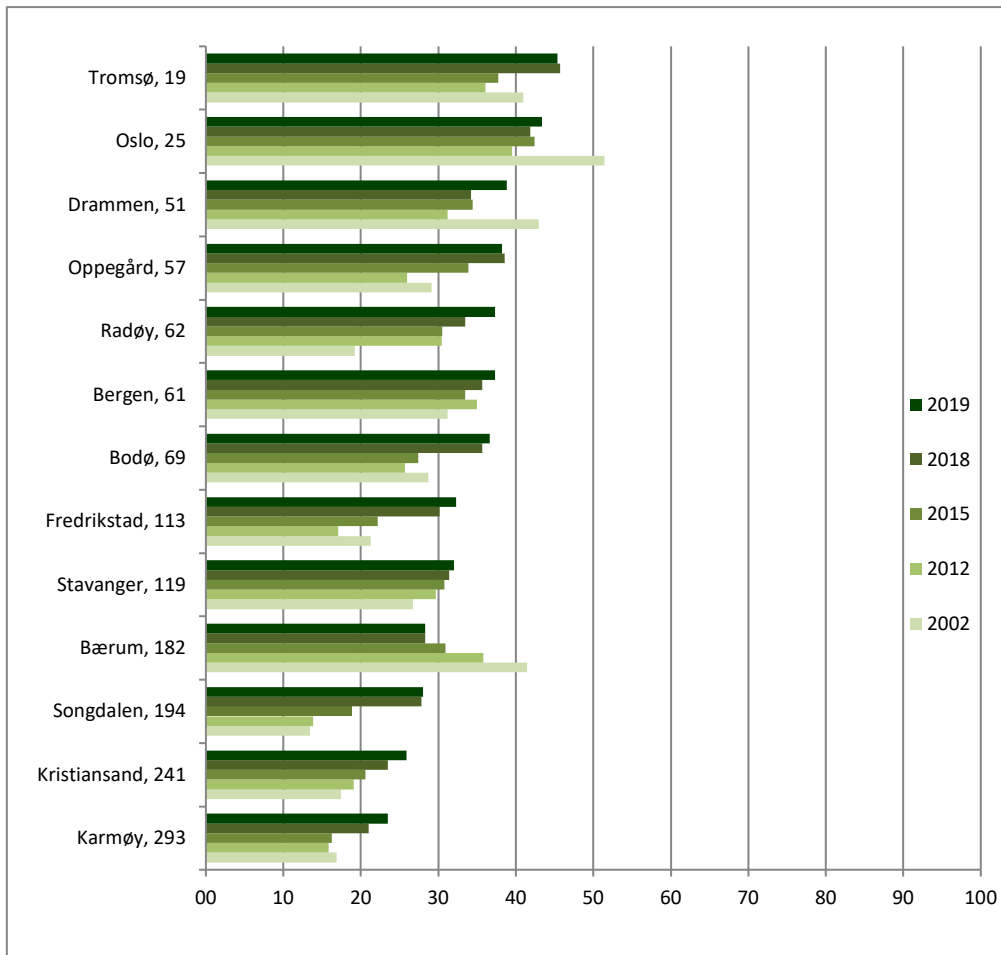
Vedleggsfigur 1 Endring fra 2016 til 2019 av heltidsandeler i pleie- og omsorgssektoren i samtlige norske kommuner



Vedleggsfigur 2 Norske kommuner etter heltidsandeler i pleie- og omsorgssektoren fra 2002 til 2019. Topp fire kommuner og et utvalg kommuner med stor framgang. Kilde: PAI



Vedleggsfigu 3 Norske kommuner etter heltidsandeler i pleie- og omsorgssektoren fra 2002 til 2019. Utvalg av profilerte kommuner på feltet. Kilde: PAI



Vedleggstabell 1.A: Turnusmodellene oppsummert

	Antall helger	Vaktlengde Trad., alle langvakt	Heltid vs deltid		Ant. arb.dager per 12 uker	Ant. fridager per 12 uker	Ant helger per 12 uker	Ant. Helge- timer per 12 uker	Antall ansatte	Ant. heltids- ansatte	Ant. deltids- ansatte	Gj.sn. sti-pro alle	Gj.sn. sti-pro, deltidsans.	Ant. års- verk	Ant årsverk, natt	Sum årsverk
Modell 1 A	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Alle heltid	Alle	56	28	4	60	24	24	0	100,0		24,0	3,8	27,8
Modell 1 B	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Alle samme deltid	Alle	28	56	4	60	24	0	24	49,3	49,3	11,6	3,8	15,4
Modell 1 B +1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Alle samme deltid	Alle	33	51	4	60	24	0	24	56,3	56,3	13,9	3,8	17,7
Modell 1 C	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	56 6	28 76	4	60	24	12	12	56,5	14,1	13,6	3,8	17,4
Modell 1 C +1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	56 10	28 70	4	60	24	12	12	58,3	17,6	14	3,8	17,8
Modell 1 D	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	1/4 heltid 1/4 deltid 1/2 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	56 40 8	28 46 78	4	60	24	8	16	49,3	32,7 (70 + 14)	11,8	3,8	15,6
Modell 1 D +1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	1/4 heltid 1/4 deltid 1/2 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	56 44 16	28 40 68	4	60	24	8	16	58,3	44,6 (77,5 + 28,2)	14	3,8	17,8
Modell 1 E	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	3/10 heltid 3/10 deltid 4/10 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	56 40 12	28 46 72	4 4 6	60 60 90	20	6	14	59,2	42,2 (70 + 22)	11,8	3,8	15,6
Modell 1 E +1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	3/10 heltid 3/10 deltid 4/10 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	56 54 16	28 40 68	4	60	20	6	14	69,5	56,8 (95,1 + 28,2)	14	3,8	17,8
Modell 1 F	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Flest mulig ca 75 %	Deltidsans. Helgevakter	44 12	40 72	4	60	24	0	24	49,3	49,3 (75,5 + 21,1)	11,8	3,8	15,6
Modell 1 F +1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Flest mulig ca 75 %	Deltidsans. Helgevakter	44 10	40 70	4	60	24	0	24	58,4	58,4 (72,8 + 14,1)	14	3,8	17,8
Modell 1 G	Hver 3. helg 4 ekstra helg på 48 uker	Trad., alle vakter	Stor deltid økes.	Deltidsans. Helgevakter	48 13	36 71	5 4	75 60	20	0	20	59,2	59,2 (87,5 + 29,2)	11,8	3,8	15,6
Modell 1 G +1	Hver 3. helg 4 ekstra helg på 48 uker	Trad., alle vakter	Stor deltid økes.	Deltidsans. Helgevakter	54 8	50 72	5 4	75 60	20	0	20	69,7	69,7 (94 + 15)	14	3,8	17,8
Modell 2 A	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle heltid	Alle	32	52	4	104	12	12	0	98,1		11,8	4,7	16,5
Modell 2 A +1 (+7,5 t)	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle heltid	Alle	38	46	4	104	12	12	0	102,1		12,2	4,7	16,9
Modell 2 B	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	28	56	4	104	12	0	12	85,4	85,4	10,2	4,7	14,9
Modell 2 B +1 (+7,5 t)	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	40	60	4	104	12	0	0	103,3		12,4	4,7	17,1
Modell 2 C	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	32 24	52 60	4	104	12	6	6	85,4	73,2	10,2	4,7	14,9
Modell 2 C +1 (+7,5 t)	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	37 37	47 47	4	104	12	12	0	103,1		12,4	4,7	17,1
Modell 3 A	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Alle heltid	Alle	33	51	3	78	16	16	0	100,0		16,0	4,7	20,7
Modell 3 B	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	21	63	3	78	16	0	16	64,1	64,1	10,2	4,7	14,9
Modell 3 B +1	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	25	59	3	78	16	0	16	77,3	77,3	12,4	4,7	17,1
Modell 3 C	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	33 9	51 75	3	78	16	8	8	64,1	27,5	10,2	4,7	14,9
Modell 3 C +1	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	33 9	51 75	3	78	16	8	8	77,3	53,9	12,4	4,7	17,1
Modell 4 A	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Alle heltid	Alle	57	27	3	78	16	16	0	100,0		16,0	4,7	20,7
Modell 4 B	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Alle samme deltid	Alle	42	42	3	78	16	0	16	72,5	72,5	12,2	4,7	16,9
Modell 4 B +1	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Alle samme deltid	Alle	42	42	3	78	16	0	16	72,5	72,5	12,2	4,7	16,9
Modell 4 C	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	57 27	27 57	3	78	16	8	8	72,5	46,1	12,2	4,7	16,9
Modell 4 C +1	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	57 36	27 57	3	78	16	8	8	79,0	57,8	12,6	4,7	17,3
Modell 5 A	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Alle heltid	Alle	57	27	6	90	16	16	0	100,0		16,0	3,8	19,8
Modell 5 B	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Alle samme deltid	Alle	42	42	6	90	16	0	16	73,8	73,9	12,6	3,8	16,4
Modell 5 B +1	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Alle samme deltid	Alle	49,5	34,5	6	90	16	0	16	87,1	87,1	13,7	3,8	17,5
Modell 5 C	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	57 27	27 57	6	90	16	8	8	79,0	47,5	12,6	3,8	16,4
Modell 5 C +1	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	57 42	27 42	6	90	16	8	8	87,1	73,9	13,7	3,8	17,5
Modell 6 A	Hver 4. helg	Trad. alle vakter	Alle heltid	Alle	57	27	3	45	32	32	0	100,0		32,0	3,8	35,8
Modell 6 B	Hver 4. helg	Trad. alle vakter	Alle samme deltid	Alle	21	63	3	45	32	0	32	37,0	37,0	11,8	3,8	15,6
Modell 6 C	Hver 4. helg	Trad. alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	57 6	27 78	3	45	32	16	16	55,0	11,0	17,8	3,8	21,6
Modell 6 D	Hver 4. helg Hver 4. helg Hver 2. helg	Trad. alle vakter	25 % heltid 25 % deltid 50 % helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	57 20 6	27 64 78	3	45	32	8	24	43,6	25 (8*11 + 4*53)	14,0	3,8	17,8
Modell 6 E	Hver 4. helg Hver 2. helg	Trad. alle vakter	1/3 heltid 1/3 deltid 1/3 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	57 20 12	27 64 72	3	45 45 90	24	8	16	58,1	37 (4*22 + 4*53)	14,0	3,8	17,8

Vedleggstabell 1.B: Turnusmodellene oppsummert

	Ant all helger	Vaktlengde Trad. vs. langvakt	Heltid vs deltid		Ant. års- verk	Ant årsverk, natt	Sum årsverk	Oppsummert
Mode II 1 A	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Alle heltid	Alle	24,0	3,8	27,8	Svært mange årsverk. Middels fri/lite. Ganske lite helg. Alle heltid. Ingen små stillinger. Mange ansatte. Fullt. Kan ikke øke mer.
Mode II 1 B	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Alle samme deltid	Alle	11,6	3,8	15,4	Middels årsverk. Ganske lite helg. Ingen heltid. Mange små stillinger. Mange ansatte. Hvis en vakt mer i ukedagene øker gj.sn stillingsprosent fra 49,3 til 58,1.
Mode II 1 B+1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Alle samme deltid	Alle	13,9	3,8	17,7	
Mode II 1 C	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	13,6	3,8	17,4	Mange årsverk. Middels fri. Ganske lite helg. Mange små stillinger. Mange ansatte. Her har man allerede 5 vakter på ukedagene (stort sett).
Mode II 1 C+1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	14	3,8	17,8	
Mode II 1 D	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	1/4 heltid 1/4 deltid 1/2 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	11,8	3,8	15,6	Svært få årsverk. Middels fri. Ganske lite helg. Få heltid. Mange små stillinger. Mange ansatte. Utgangspunktet for den vanligste turnusen. Hvis en vakt mer i ukedagene øker gj.sn stillingsprosent fra 49,3 til 58,1.
Mode II 1 D+1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	1/4 heltid 1/4 deltid 1/2 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	14	3,8	17,8	
Mode II 1 E	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	3/10 heltid 3/10 deltid 4/10 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	11,8	3,8	15,6	Svært få årsverk. Middels fri. Ganske lite helg. Få heltid. Mange små stillinger. Ganske mange ansatte. Her vil økning fra 4 til 5 vakter i uka heve stipro blant deltidsansatte fra 29 til 50.
Mode II 1 E+1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	3/10 heltid 3/10 deltid 4/10 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	14	3,8	17,8	
Mode II 1 F	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Flest mulig ca 75 %	Deltidsans. Helgevakter	11,8	3,8	15,6	Utgangspunktet for mange ledes ønsketurnus, eks. Kalnes. Ukedagsøkningen vil øke til en heltidsansatt og en deltid på 75 prosent.
Mode II 1 F+1	Hver 3. helg	Trad., alle vakter	Flest mulig ca 75 %	Deltidsans. Helgevakter	14	3,8	17,8	
Mode II 1 G	Hver 3. helg 4 ekstra helg på 48 uker	Trad., alle vakter	Stor deltid økes.	Deltidsans. Helgevakter	11,8	3,8	15,6	Effekten av at alle i de største stillingene jobber fire helger ekstra, er minimal. Men hvis man i tillegg legger på en vakt i ukedagene, blir effekten at halvparten kan jobbe heltid.
Mode II 1 G+1	Hver 3. helg 4 ekstra helg på 48 uker	Trad., alle vakter	Stor deltid økes.	Deltidsans. Helgevakter	14	3,8	17,8	Fire helger ekstra plus økt bemanning i ukedagene med en dagvakt og en kveldsvakt (eller 2 dagvakter) gir fortsatt ikke heltid. Men hvis to dagvakter og en kveldsvakt legges til minimums bemanningen, gir helgøkningen 12 heltidstillinger.
Mode II 2 A	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle heltid	Alle	11,8	4,7	16,5	Middels årsverk. Svært mye fri. Svært mye helg. Alle heltid. Ingen små stillinger. Svært få ansatte.
Mode II 2 A+1 (+7,5 t)	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle heltid	Alle	12,2	4,7	16,9	
Mode II 2 B	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	10,2	4,7	14,9	Få årsverk. Svært mye helg. Ingen heltid. Ingen små stillinger. Svært få ansatte.
Mode II 2 B+1 (+7,5 t)	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	12,4	4,7	17,1	
Mode II 2 C	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	10,2	4,7	14,9	Få årsverk. Svært mye fri. Svært mye helg. Ingen små stillinger. Svært få ansatte.
Mode II 2 C+1 (+7,5 t)	Hver 3. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	12,4	4,7	17,1	
Mode II 3 A	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Alle heltid	Alle	16,0	4,7	20,7	Mange årsverk. Svært mye fri. Ganske mye helg. Alle heltid. Ingen små stillinger. Få ansatte. Kan ikke øke mer.
Mode II 3 B	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	10,2	4,7	14,9	Få årsverk. Ganske mye helg. Ingen heltid. Ingen små stillinger. Få ansatte.
Mode II 3 B+1	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Alle samme deltid	Alle	12,4	4,7	17,1	
Mode II 3 C	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	10,2	4,7	14,9	Få årsverk. Svært mye fri. Ganske mye helg. Mange små stillinger. Få ansatte.
Mode II 3 C+1	Hver 4. helg	Langv. helg og ukedag	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	12,4	4,7	17,1	
Mode II 4 A	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Alle heltid	Alle	16,0	4,7	20,7	Mange årsverk. Middels fri. Ganske mye helg. Ingen små stillinger. Få ansatte. Kan ikke øke mer.
Mode II 4 B	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Alle samme deltid	Alle	12,2	4,7	16,9	Middels årsverk. Ganske mye helg. Ingen heltid. Ingen små stillinger. Få ansatte.
Mode II 4 B+1	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Alle samme deltid	Alle	12,2	4,7	16,9	Kan ikke øke mer
Mode II 4 C	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	12,2	4,7	16,9	Middels årsverk. Middels fri. Ganske mye helg. Mange små stillinger. Få ansatte.
Mode II 4 C+1	Hver 4. helg	Langv. helg, trad. ukedager	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	12,6	4,7	17,3	
Mode II 5 A	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Alle heltid	Alle	16,0	3,8	19,8	Mange årsverk. Middels fri. Mye helg. Alle heltid. Ingen små stillinger. Få ansatte. Turnusen mange tror var vanlig før 1987. Kan ikke øke mer.
Mode II 5 B	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Alle samme deltid	Alle	12,6	3,8	16,4	Middels årsverk. Mye helg. Ingen heltid. Ingen små stillinger. Få ansatte.
Mode II 5 B+1	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Alle samme deltid	Alle	13,7	3,8	17,5	
Mode II 5 C	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	12,6	3,8	16,4	Middels årsverk. Middels fri. Mye helg. Mange små stillinger. Få ansatte.
Mode II 5 C+1	Hver 2. helg	Trad. alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	13,7	3,8	17,5	
Mode II 6 A	Hver 4. helg	Trad. alle vakter	Alle heltid	Alle	32,0	3,8	35,8	Svært mange årsverk. Middels fri. Svært lite helg. Alle heltid. Ingen små stillinger. Svært mange ansatte. Kan ikke øke mer
Mode II 6 B	Hver 4. helg	Trad. alle vakter	Alle samme deltid	Alle	11,8	3,8	15,6	Få årsverk. Svært lite helg. Ingen heltid. Svært mange små stillinger. Svært mange ansatte. Kan ikke øke mer.
Mode II 6 C	Hver 4. helg	Trad. alle vakter	Halvparten heltid	Heltidsans. Deltidsans.	17,8	3,8	21,6	Mange årsverk. Middels fri.tid. Svært lite helgearbeid. Svært mange små stillinger. Svært mange ansatte. Kan ikke øke mer.
Mode II 6 D	Hver 4. helg Hver 4. helg Hver 2. helg	Trad. alle vakter	25 % heltid 25 % deltid 50 % helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	14,0	3,8	17,8	Middels årsverk. Middels fri. Svært lite helgearbeid. Svært mange små stillinger. Svært mange ansatte. Kan ikke øke mer.
Mode II 6 E	Hver 4. helg Hver 2. helg	Trad. alle vakter	1/3 heltid 1/3 deltid 1/3 helg	Heltidsans. Deltidsans. Helgevakter	14,0	3,8	17,8	Middels årsverk. Middels fri. Svært lite helgearbeid. Svært mange små stillinger. Mange ansatte. Kan ikke øke mer.

Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur

Norske kommuner har i en årrekke gjennomført tiltak for å utvikle tjenester med færre små deltidsstillinger. Med større og hele stillinger forventes det sterkere fagmiljøer og mer effektiv drift, bedre tjenester til brukere og pasienter, og bedre arbeidsforhold for ansatte, herunder også mer forutsigbar lønn og arbeidstid.

I denne kunnskaps- og eksempelsamlingen gjennomgås mulige og umulige turnusmodeller og praktiske turnustiltak som har vært prøvd ut i norske kommuner og sykehus. De som lykkes har alle tatt i bruk alternative arbeidstidsordninger. Det er ikke mulig å nå mål om heltidskultur så lenge man bygger på de tradisjonelle turnusene.

De beste tiltakene har følgende kjennetegn:

- Godt partssamarbeid.
- Rom for flere løsninger angående helgehyppighet og vaktlengder.
- Bruk av årsplaner og samarbeids- / ønsketurnus for fleksibilitet og forutsigbarhet.
- Vikarpooler som med fordel reduseres til mindre ressurslag.



Borggata 2B
Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2021:01
ID-nr.: 10337