

Ketil Bråthen og Leif E. Moland

---

# Helt fram mot heltidskultur

Underveisrapportering fra  
et innovasjonsprosjekt



**Fafo-notat**  
2022:08



Ketil Bråthen og Leif E. Moland

## **Helt fram mot heltidskultur**

Underveisrapportering fra et innovasjonsprosjekt

Fafo-notat 2022:08

Fafo-notat 2022:08

© Fafo 2022

ISSN 0804-5135

Omslagsfoto: Fredrikstad kommune

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Utviklingsprosjektets problemstillinger og idé .....	5
1.2 Bakgrunn .....	5
1.3 Prosjekt mål .....	15
<b>2 Metode og datagrunnlag</b> .....	<b>18</b>
2.1 Intervjuer .....	18
2.2 Observasjon og deltakelse på workshops.....	19
2.3 Vurdering av det kvalitative datagrunnlaget .....	20
2.4 Registering av aktiviteter .....	20
2.5 Bruk av utvalgskommunenes tall versus PAI .....	20
<b>3 Involvering i tre kommuner</b> .....	<b>22</b>
3.1 Tre kommuner, tre metoder og opplegg.....	23
3.2 Bydel Østensjø: workshops og idépropell.....	23
3.3 Fredrikstad: prekesjapper og tjenestedesign .....	26
3.4 Drammen: Involveringsaktiviteter på fire nivåer .....	31
3.5 Brukerinvolvering.....	34
3.6 Involveringsaktiviteter i de tre kommunene.....	36
<b>4 Avsluttende diskusjon</b> .....	<b>39</b>
4.1 Hensikten er god, men hvor stort er egentlig behovet? .....	40
4.2 Klare mål blir uklare og uforpliktende .....	40
<b>Vedlegg</b> .....	<b>44</b>
Vedlegg 1 Hvorfor skal man jobbe for større stillinger i norske kommuner? .....	44
Vedlegg 2 Når foreligger heltidskultur?.....	45
Vedlegg 3 Forutsetninger og mål for involvering.....	47
<b>Kilder</b> .....	<b>51</b>

# Forord

---

Dette notatet er utgitt som en del av innovasjonsprosjektet «Helt fram – en ny vei mot heltidskultur», som er finansiert av Norges forskningsråd gjennom programmet HELSEVEL.

Kommunene Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø i Oslo skal prøve ut nye tiltak for å utvikle en heltidskultur i de kommunale tjenestene. Innovasjonen i prosjektet ligger i å utvikle og gjennomføre involveringstiltak som kan motivere ledere og ansatte til å ville prøve ut ulike turnus- og rekrutteringstiltak som skal bidra til at flere arbeider heltid.

I dette notatet beskriver vi erfaringer fra den første delen av prosjektet, med særlig vekt på involveringsaktivitetene som har vært gjennomført. Disse aktivitetene har vært sterkt preget av koronapandemien. I store deler av 2020 og 2021 har først strenge smitteverntiltak, og deretter høyt sykefravær gjort lokalt utviklingsarbeid svært vanskelig. Dette har medført at prosjektperioden er blitt utvidet med ett år.

Vi ønsker å takke alle ledere, ansatte, tillitsvalgte, politikere og brukerrepresentanter i de tre kommunene som har delt synspunkter og erfaringer i samtaler og intervjuer og på ulike samlinger.

En særlig takk til de lokale prosjektlederne, Beate Midttun (Fredrikstad), Bente Forøy (Bydel Østensjø) og Kristina Vejlgaard (Drammen), for god tilrettelegging og fine diskusjoner.

Takk også til kollega Terje Olsen for nyttige kommentarer til notatet. Eventuelle feil og mangler i notatet er imidlertid forfatterens ansvar.

Oslo, juni 2022

Ketil Bråthen og Leif E. Moland

# 1 Innledning

---

Dette er den andre av fire publikasjoner fra Helt fram-prosjektet hvor Fafo følger kommunene Drammen og Fredrikstad og Bydel Østensjø i Oslo i deres forsøk på å utvikle ny kunnskap om utvikling av heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester. De tre kommunene er i ferd med å gjennomføre tiltak som på sikt skal bidra til at kommunene kan nå helt fram til målet om heltidskultur. I dag befinner de seg i snitt som nr. 110 på en liste over alle norske kommuner ranket etter andel heltidsansatte og gjennomsnittlig stillingsstørrelse (jf. figur 1.3 og figur 1.4). For å nå helt fram med sine ambisjoner om heltidskultur må de komme minst «tre skritt lenger» enn der dagens fremste kommuner befinner seg, og disse er, med noen få unntak, bare kommet halvveis.<sup>1</sup>

## 1.1 Utviklingsprosjektets problemstillinger og idé

På tross av flere regjeringers ønske, partenes heltidserklæringer, vedtak i kommunestyrene om å etablere flere heltidsstillinger og mange forsøk ute ved tjenestestedene, er det fortsatt stor motstand hos mange ledere, tillitsvalgte og ansatte mot å forlate deltidskulturen. Dette gjelder både i de tre Helt fram-kommunene og de fleste andre kommuner. Dette leder oss fram til disse forskningsspørsmålene:

- 1 Hva inngår i ansattes, tillitsvalgtes og lederes motstand mot heltidsstillinger?
- 2 Hvordan kan motstanden mot flere heltidsstillinger endres?
- 3 Hvordan begrunnes ønsket om å etablere og gå inn i heltidsstillinger av ansatte, tillitsvalgte og ledere?

Deltakerne i Helt fram-prosjektet har definert heltidskultur som noe positivt og etterstrebbesverdig. Det nyskapende ved prosjektet, dersom det lykkes, ligger i å kunne forstå motstanden mot heltidskultur og hvordan denne kan «overvinnes». Kommunene skal prøve ut involveringsmetodikker for å øke oppslutningen om verdier og praktiske tiltak som forutsettes for å realisere resultatmålene om større stillinger og mer kvalifisert og stabil arbeidskraft.

## 1.2 Bakgrunn

Større stillinger i helse- og omsorgstjenestene for å kunne yte kvalitativt bedre tjenester til brukerne, forbedre driften og arbeidsmiljøet og kunne tilby ansatte hele stillinger med forutsigbar lønn og arbeidstid, har lenge vært framført som argumenter for at kommunene skal erstatte en deltidskultur med stort omfang av små stillinger og høy bruk av vikarer, med en heltidskultur med mer stabil arbeidskraft (Heltidserklæringen 2021; Moland & Bråthen, 2019). De siste årene har rekrutteringsutfordringer i helse- og omsorgssektoren aktualisert behovet for større stillinger ytterligere.

---

<sup>1</sup> Rapporten fra forprosjektet (Moland & Bråthen, 2019) gikk gjennom ulike definisjoner av begrepet heltidskultur. Deler av denne gjennomgangen er sammenfattet i vedlegg 2.

## Heltidskultur for å møte kommunenes kompetanseutfordringer

Helsesektoren har behov for kvalifisert og dedikert arbeidskraft for å levere kvalitativt gode tjenester og drive effektivt. Dette er vanskelig å få til med mange deltidsansatte i små stillingsstørrelser. Argumentene for at heltidskultur gir bedre drift, bedre tjenestekvalitet og bedre arbeidsmiljø er mange, og de er godt dokumentert (Moland & Bråthen, 2021; Pukstad & Tangstrøm, 2014; Aagestad, Schanche & Moland, 2021).

Kommunene er kunnskapsbedrifter som skal levere kvalitativt gode tjenester også i en tid der økende etterspørsel stiller nye krav til de ansattes kompetanse. Deltidskulturen bygger ikke opp under dette. Samtidig øker gapet mellom etterspørsel etter helse- og omsorgstjenester og tilgjengelig arbeidskraft (Hjemås, Zhiyang, Kornstad & Stølen, 2019, Andrews mfl. 2021).

Kommunene har lenge hatt betydelige utfordringer med å rekruttere tilstrekkelig mange kvalifiserte ansatte for å kunne møte den økende etterspørselen etter pleie- og omsorgstjenester (Holmøy mfl., 2014, 2019). Med dagens organisering av helse- og omsorgstjenester vil Norge i 2035 kunne komme til å ha en underdekning på 28 000 sykepleiere. Samtidig er det en økende mangel på blant annet helsefagarbeidere, vernepleiere og ergoterapeuter. Utfordringen blir ikke mindre når det må utdannes opp mot to helsearbeidere<sup>2</sup> for å få én (Abrahamsen, 2020) og av at konkurransen fra andre sektorer om studenter og lærlinger er så stor at selv omfattende økninger i utdanningskapasiteten neppe vil kunne løse bemanningsutfordringen). Utnyttelse av deltidsreserven<sup>3</sup> framstår som stadig viktigere.

I mange kommuner benyttes arbeidskraft med lavere kompetanse enn normert (Gautun, 2012, 2020) Det brukes også mye vikarer og ansatte i små deltidsstillinger (Moland & Schanche, 2019; Sykepleien, 10.12.2020<sup>4</sup>). Dette fører til at brukerne møter mange tjenesteytere de ikke kjenner og som heller ikke kjenner dem (Moland & Bråthen, 2019). Lederne av tjenestene må bruke mye tid på opplæring og veiledning av flyktig arbeidskraft, og arbeidsdagene blir ikke så godt planlagt og gjennomført som de kunne ha vært (Moland, 2015; Bråthen, 2016; KS/KPMG, 2021). Mange deltidsansatte velger deltid ut fra egne ønsker, men det er også mange som jobber ufrivillig deltid (Moland & Bråthen, 2019; Lien, 2019; Ingulsrud & Falkum, 2019).

## Heltidsarbeid i historisk kontekst

Deltidsansattes arbeidstakerrettigheter og deres muligheter for å få større stillinger har i snart 30 år vært et uttalt mål for flere regjeringer, partene i arbeidslivet og mange kommuner (Ellingsæter & Jensen, 2019) Arbeidet for større stillinger i helse- og omsorgssektoren begynte med fagbevegelsens kamp mot ufrivillig deltid mot slutten av 1980-årene (Moland & Olberg, 1989; Moland, 2013). Sammen med myndighetene og arbeidsgiverorganisasjonene ble deltidsansattes rettigheter styrket i lov- og avtaleverket fra 1994–95 og med jevne mellomrom fram til i dag. Arbeidsgiver ønsket lenge å beholde et betydelig omfang med deltidsstillinger (Moland, 1994). Samtidig

---

<sup>2</sup> Jo flere som jobber deltid og jo mindre stillingene er, jo flere personer trengs det for å dekke et årsverk (Abrahamsen, 2002). Dette innebærer også at antall personer som må utdannes for at helse- og omsorgssektoren skal kunne dekke sine årsverk, er høyere enn én. Satt på spissen må det utdannes to for å få én dersom man har et frafall på 10–15 prosent og stillingsstørrelser på rundt 60–65 prosent.

<sup>3</sup> De fleste deltidsansatte i helse- og omsorgssektoren tar ekstravakter. Hvis en deltidsansatt i 60 prosent stilling f.eks. går 3–4 ekstra (vanlige) vakter i måneden, tilsvarer det ca. 15 prosent stilling. I dette eksempelet vil da den formelle deltidsreserven kunne være på 40 prosent, mens den reelle deltidsreserven vil ligge på ca. 25 prosent.

<sup>4</sup> <https://sykepleien.no/2020/12/kommunene-brukte-12-milliarder-pa-leie-inn-vikarer-i-fjor>.



måtte arbeidstakerorganisasjonene balansere innsatsen for deltidsansatte med at mange medlemmer ikke ønsket flere heltidsstillinger. Dermed har innsatsen for større stillinger i stor grad vært begrenset til å bistå enkeltpersoner samtidig som deltidskulturen ute på hver arbeidsplass ble opprettholdt. Når én ansatt fikk større stilling, ble en ny ansatt i den lille stillingen som ble ledig.

Partenes heltidserklæring fra 2013, sist reforhandlet i 2021, avtalefestede krav til kommunene om retningslinjer for heltidskultur og politiske vedtak om det samme, er eksempler på sentrale, politiske vedtak som hadde som mål at tjenestestedene skulle etablere større stillinger, og slik få redusert antall «hoder» per årsverk. Den siste Solberg-regjeringens politiske plattform (Granavolden 2019)<sup>5</sup> og Støre-regjeringens Hurdalsplattform (2021)<sup>6</sup> omtaler også heltid-deltidsproblematikken som en utfordring, men politikerne på nasjonalt nivå er fremdeles mest opptatt av at heltid-deltidsproblematikken først og fremst handler om å sikre deltidsansattes rettigheter.

For ca. 25 år siden begynte enkelte kommuner å eksperimentere med langvakter, bruk av timebanker og etter hvert det som den gangen ble omtalt som ønsketurnus. Disse forsøkene hadde som mål å være 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; Moland & Holmli, 2004). De tre perspektivene ble sammenfattet i det såkalte heltidshjulet (jf. Vedleggsfigur 1). Både hjulet og sammenfatninger av dette har de siste 6–7 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).

I skiftende regjeringer har heltid-deltidsproblematikken først og fremst vært ivaretatt av Arbeidsdepartementet. De senere årene har imidlertid heltidsspørsmålet utviklet seg fra å bare være et spørsmål om arbeidstakerrettigheter til også å bli et spørsmål om bedre drift av helse- og omsorgstjenester, bedre ressursutnyttelse og bedre tjenestekvalitet. Kommunal- og moderniseringsdepartementet fikk ansvaret for utviklingsprogrammet «Sammen om en bedre kommune» som pågikk fra 2011 til 2015. På den tiden vokste begrepet heltidskultur fram, og mange kommuner begynte å formulere mål om at heltid skulle være det normale i helse- og omsorgssektoren (Ingstad, 2016).

Den siste tiden har også Helse- og omsorgsdepartementet engasjert seg i arbeidet for heltidskultur. Det nasjonale arbeidet med å redusere gapet mellom tilbud og etterspørsel etter kvalifisert arbeidskraft koordineres av Helsedirektoratet gjennom Kompetanseløft 2025. Opplærings- og utdanningstiltak og utviklingsarbeid i kommuner og helseforetak er organisert under fire strategiområder, der rekruttere, beholde og utvikle personell er et av de fremste. Under dette strategiområdet finner vi blant annet mål om å utvikle heltidskultur, redusert vikarbruk og økt kontinuitet i bemanningen/tjenestene. Dermed ser det ut til at også regjeringen nå ser heltid-deltidsspørsmålet i et større perspektiv.

Til tross for at bemanningsproblemene i pleie- og omsorgssektoren er velkjente og det politiske ønsket om å endre situasjonen utbredt, har ingen kommuner klart å løse problemene, men mange har tatt store skritt i arbeidet med å utvikle en heltidskultur.

Med dette som bakteppe gjennomfører Drammen, Fredrikstad og Bydel Østensjø i Oslo sitt Helt fram-prosjekt. Før vi beskriver hva de tre har gjort de siste to årene, vil

<sup>5</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/7b0b7f0fcf0f4d93bb6705838248749b/plattform.pdf>

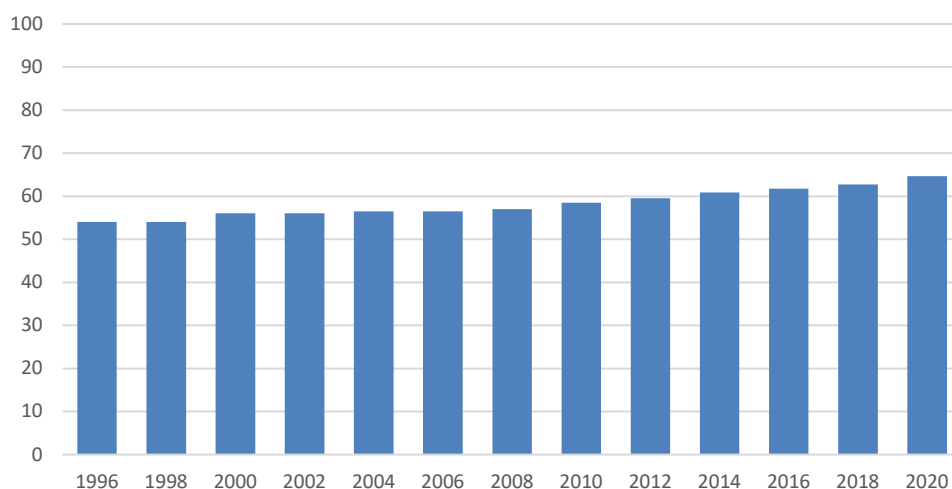
<sup>6</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/no/pdfs/hurdalsplattformen.pdf>

vi sammenfatte prosjektets idé og målsettinger og sette det inn i et større tidsperspektiv.

### Stillingsstørrelsens utvikling de siste 20 årene

De siste 25 årene er andelen deltidsansatte menn i norsk arbeidsliv omtrent doblet til ca. 25 prosent, mens andelen heltidsansatte kvinner har økt jevnt og trutt fra litt under 55 prosent i 1996 til nesten 65 prosent i 2020 (figur 1.1). I store deler av denne perioden var det kvinner med høyere utdanning i staten og deler av privat sektor som sto for denne økningen.

Figur 1.1 Andel heltidsansatte blant kvinnelige lønntakere, alle bransjer. 1996–2020. Prosent og årstall. Kilde: SSB/AKU.

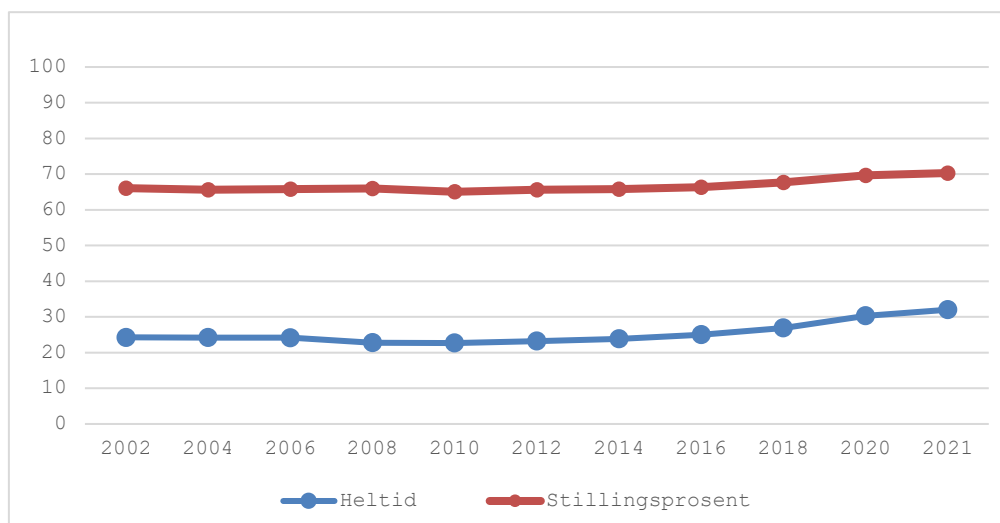


Som det går fram av figur 1.2, er heltidsandelen blant ansatte i helse- og omsorgstjenestene betydelig lavere. Vi ser også at heltidsandelen holdt seg på 25 prosent eller lavere fram til 2016.

De siste fem årene har heltidsandelen imidlertid hevet seg med ca. 1 prosentpoeng i året. Nå er den på ca. 32 prosent. Selv om heltidsandelene bare er halvparten så høye som i arbeidslivet for øvrig, kan det se ut til at trenden nå er omtrent den samme begge steder.

Tallene som ligger til grunn for figur 1.2, har med både kvinner og menn, men ikke ledere. Hvis menn var trukket ut, ville heltidsandelen blitt redusert noe. Men hvis lederne ble tatt inn, vil de økt litt, om ikke like mye.

Figur 1.2 Heltidsandel (blå linje) og gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant ansatte i de kommunale pleie- og omsorgstjenestene (rød linje). Prosent og årstall.



### Utviklingstrekk i noen utvalgte kommuner

I det følgende viser vi hvordan heltidsandelen og gjennomsnittlig stillingsstørrelse har utviklet seg i et utvalg kommuner fra 2002 til 2021. Dette er kommuner som i lange eller korte perioder har gjennomført tiltak for å redusere omfanget av små stillinger. Mange har også økt andelen hele stillinger. Noen har økt mye, fra et lavt eller middels utgangspunkt, andre har økt litt mindre. For en del kommuner har utviklingen stoppet opp, mens noen har hatt tilbakegang. Innsatsen har først og fremst vært rettet mot helse- og omsorgssektoren. De fleste kommunene har politiske vedtak om å utvikle en heltidskultur, og mange av dem har brukt store ressurser på dette utviklingsarbeidet. Dette er kommuner som ofte holder innlegg på konferanser om heltid-deltidsproblematikken og som gjerne har presseoppslag der det framgår at arbeidet med flere heltidsstillinger er både viktig og vanskelig. Av plasshensyn har vi begrenset utvalget til 17 kommuner.

Tallene vi legger til grunn, er hentet fra KS' PAI-register.<sup>7</sup> Mange lesere vil sikkert reagere på at tallene er lavere enn de tallene kommunene selv opererer med. Det skyldes at Fafos tall har med samtlige lønnsinntakere og ikke bare fast ansatte. Her er også «ekstravaktene» med, men ikke lederne. Dette er gjort fordi vi ønsker å ha med alle som utfører tjenester og som møter kolleger og brukere. Det gir dessuten et mer realistisk bilde av lederspennet. Antakelig vil det også overraske at mange av «kjendiskommunene»<sup>8</sup> har ganske lave heltidstall og at flere av dem ligger under landsgjennomsnittet.<sup>9</sup> Tallene bak hver kommune i figurene viser til kommunens plassering på en ranking av samtlige norske kommuner.<sup>10</sup> En sammenlikning av

<sup>7</sup> Personaladministrativt informasjonssystem (PAI-registeret) er et register som driftes av KS. Registeret bygger på opplysninger innhentet fra kommunesektoren.

<sup>8</sup> Kjendiskommunene er i denne sammenhengen kommuner som jobber aktivt med tematikken, eller kommuner som inngår på Fafos liste over heltidsgaseller – altså kommuner med en særlig god vekst i gjennomsnittlig stillingsstørrelse eller heltidsandel.

<sup>9</sup> Kjendiskommuner er i denne sammenhengen kommuner som på et tidspunkt har jobbet aktivt med heltidsproblematikken og fått mye oppmerksomhet for dette. De har gjerne holdt innlegg eller blitt omtalt på konferanser, og blitt omtalt i artikler og presseoppslag. De har også ofte besøk fra andre kommuner som vil lære.

<sup>10</sup> Den eller de kommunene som har hatt størst deltidsandel er kalt kommune X i disse figurene.

figurene viser at «de fremste» kommunene har både høye heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Men mange av kommunene med relativt høye heltidsandeler skårer lavere på gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Dette ser ut til å være tilfellet for blant andre Bærum, Drammen og Sarpsborg. Det indikerer at disse fortsatt har mange små helgestillinger.

To av de 17 kommunene, Berlevåg og Alstahaug, har en heltidsandel på over 60 prosent, noe som er unikt for kommunale helse- og omsorgstjenester. Disse kommunene er også to av svært få som har en gjennomsnittlig stillingsprosent på over 85 prosent.

Blant de kanskje meste typiske kommunene finner vi Asker, Fredrikstad, Lillestrøm og Sarpsborg. Dette er kommuner med en jevn framgang på et lavere nivå.

Fire av kommunene, Bærum, Drammen, Oslo og Tromsø, har færre heltidsansatte i 2021 enn de hadde for tjue år siden. Den gangen var de blant kommunene med flest store stillinger.

Mange kommuner har stagnert etter flere år med jevn framgang. For Tromsø, Trondheim og Ulstein ser det ut til å butte, med en heltidsandel på rundt 40 prosent. Kristiansand butter på litt under 30 prosent, mens Stavanger har stått stille på ca. 30 prosent de siste ti årene.

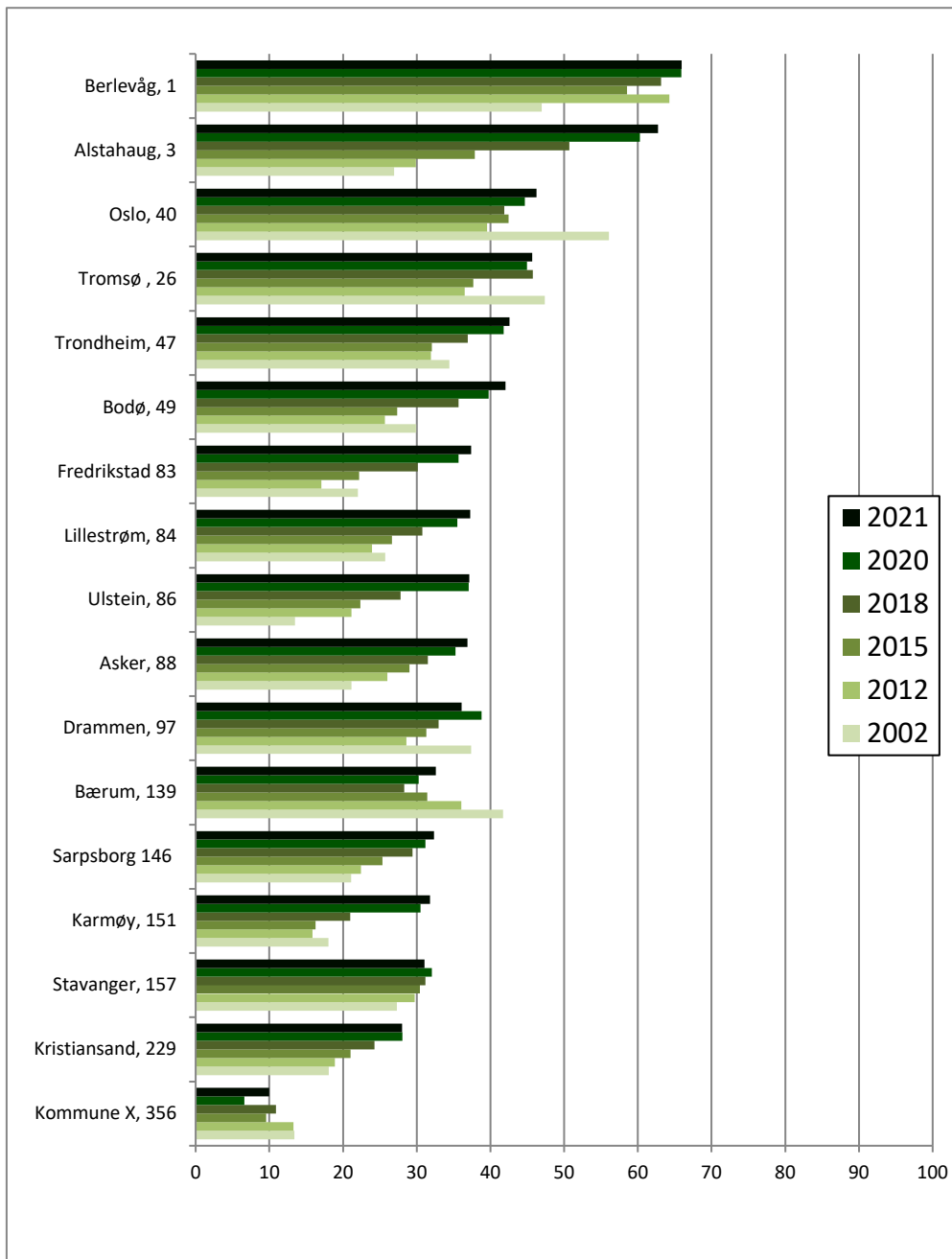
Berlevåg kommune ligger i Finnmark. Den har i ganske mange år vært den kommunen som har flest store stillinger i helse- og omsorgssektoren. Der har de ansatte en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på like under 90 prosent. Heltidsandelen er på 66 prosent. Det vil si at de har litt over dobbelt så mange heltidsansatte som «gjennomsnittskommunen».

Mange av kommunene med flest store stillinger befinner seg i Nord-Troms og Finnmark. Disse er beskrevet nærmere i Moland og Lien (2013).

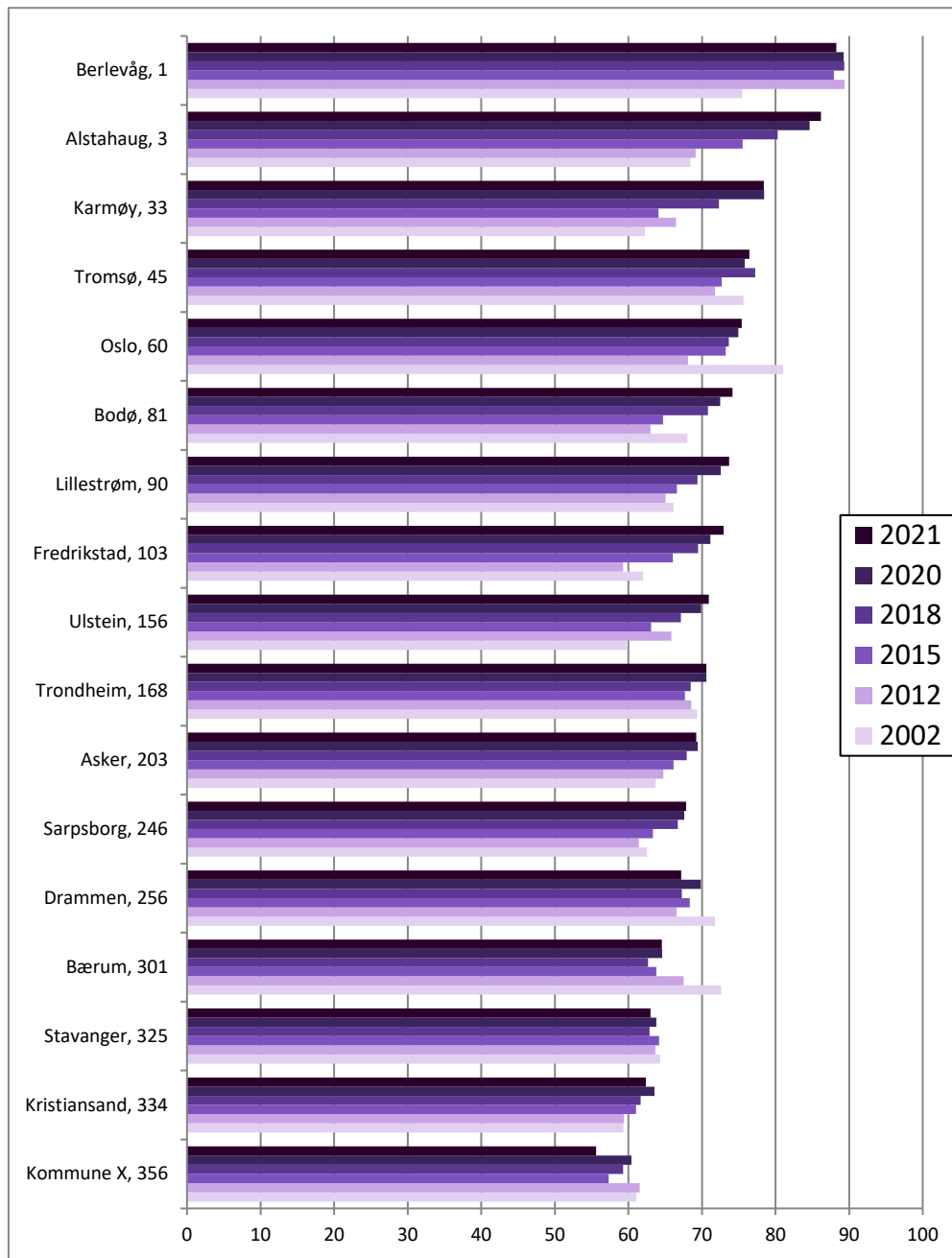
Den neste kommunen i figurene under er Alstahaug. Den ligger i Nordland fylke. Kommunen utmerker seg ved at den har oppnådd usedvanlig gode resultater av sine tiltak for å utvikle tjenester der de ansatte har store stillinger. De har økt heltidsandelen med over 30 prosentpoeng siden 2012. Vi har derfor kalt Alstahaug kommune for Norges «heltidsgaselle» nummer 1. Moland og Bråthen (2021) har beskrevet noen av tiltakene de har gjennomført for å klare dette.

Den siste kommunen vi vil trekke fram er Karmøy. De har et kommunestyrevedtak helt tilbake til 1996 om å skape flere store stillinger. Kommunen utmerket seg i mange år med å ha svært få heltidsstillinger (figur 1.3) samtidig som den gjennomsnittlige stillingsprosenten var ganske høy (figur 1.4). En av forklaringene på dette er at mange deltidsansatte har gått i turnuser som går opp når de ansatte jobber ca. 90 prosent. De siste årene har imidlertid også flere ansatte i Karmøy fått hele stillinger. Heltidsandelen er nå doblet, fra ca. 15 til 30 prosent. Med det følger kommunen trenden på landsbasis.

Figur 1.3 Utvikling av heltidsstillinger blant ansatte, ekskl. ledere, i et utvalg kommuners pleie- og omsorgstjenester fra 2002 til 2021. Tallet bak hver kommune viser til plassering på en ranking av alle kommuner etter heltidsandel. Kilde: KS/PAI-registeret.



Figur 1.4. Utvikling av gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant ansatte, ekskl. ledere, i et utvalg kommuners pleie- og omsorgstjenester fra 2002 til 2021. Tallet bak hver kommune viser til plassering på en ranking av alle kommuner etter gjennomsnittlig stillingsstørrelse. Kilde: KS/PAI-registeret.



Fafo har gjennomført en rekke undersøkelser der vi har kartlagt ansattes ønskede og faktiske stillingsstørrelser (se f.eks. Moland & Bråthen, 2021). Resultatene fra disse undersøkelsene kan grovt sammenfattes slik vi har gjort i figur 1.5. Når det gjelder ansatte i den kommunale helse- og omsorgssektoren, jobber ca. 30 prosent heltid. Ca. 25 prosent jobber heltid og ønsker å fortsette med dette, mens rundt 5 prosent sier de gjerne vil redusere fra heltid til deltid, gjerne i en stilling på rundt 75 prosent.

Ca. 70 prosent jobber deltid. 45 prosent har en deltidsstilling med en størrelse de ønsker å beholde. De utgjør ca. to tredjedeler av alle deltidsansatte. Stillingsstørrelsen hos denne gruppen er i gjennomsnitt på ca. 66 prosent. Men her er det store variasjoner,

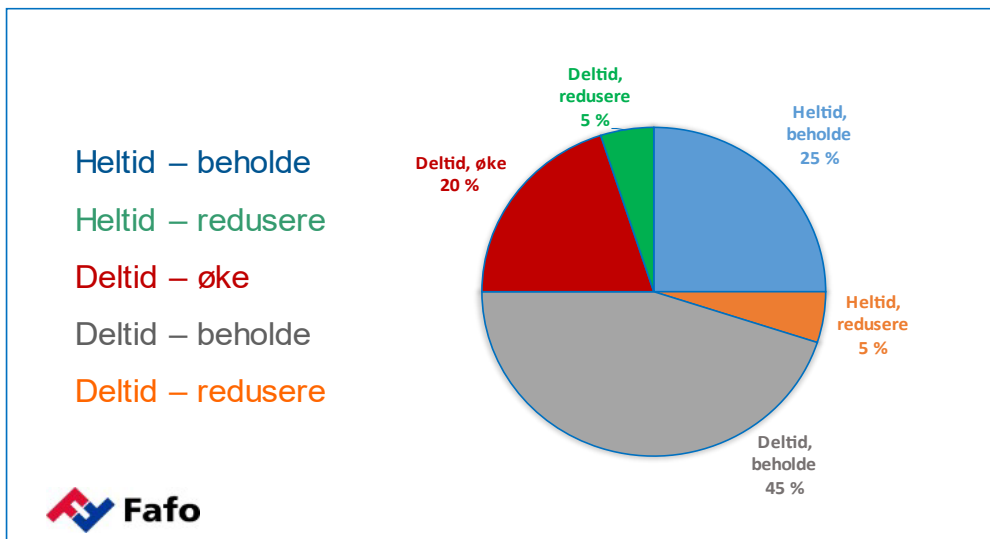
fra de aller minste stillingene til nesten heltid. 20 prosent jobber deltid og ønsker større stilling. Et flertall av disse igjen ønsker hel stilling. De andre vil gjerne opp i en stilling på 60–70 prosent. Til slutt er det en gruppe på ca. 5 prosent som jobber deltid og som ønsker å redusere stillingen ytterligere. De vil gjerne ha halv stilling.

For å utvikle heltidskultur har kommunene tre målgrupper. Den ene er heltidsansatte og ansatte som ønsker å redusere stillingene. Hva kan kommunene gjøre for at flest mulig kan stå i hele stillinger?

Den andre gruppen består av ansatte som ønsker større stillinger; de som jobber såkalt ufrivillig deltid<sup>11</sup> er en sammensatt gruppe. En del av dem er uten helsefaglig utdanning. Andre jobber mindre enn det de ønsker fordi betingelsene for å få større stillinger ikke kan imøtekommes av de ansatte. Disse befinner seg i en gråsoner og vil av mange arbeidsgivere bli kategorisert i gruppen «frivillig deltid». Her er spørsmålet hva kommunene kan bidra med for ansatte som trenger helsefaglig utdanning for å få hel stilling, hva kommunene kan gjøre for å skape hele stillinger som kan fylles av personell uten helsefagutdanning, og hva som kan gjøres med arbeidstidsbetingelsene for å utvide deltidstillinger.

Den tredje og største gruppen utgjøres av ansatte som av ulike grunner ikke ønsker større, fast stilling. Disse og lederne deres er hovedmålgruppen for Helt fram-prosjektet. Begrunnelsene for å ikke binde seg til større fast stilling er mange. Ønske om fritid, god økonomi og muligheter for å «shoppe» ekstravakter på den ansattes premisser blir ofte trukket fram. Arbeidsbelastninger og betingelser knyttet til en eventuell økning er også viktige forklaringer fra enkelte ansatte.<sup>12</sup> Her har arbeidsgivere mye å ta tak i.

Figur 1.5 Stilisert fordeling av ansattes heltids- og deltidsønsker. Basert på fem ulike spørreundersøkelser. Moland og Bråthen 2019



<sup>11</sup> Det er skrevet mye om ufrivillig/uønsket og frivillig/ønsket deltid (Ingstad, 2016; Andersen, Bråthen & Moland, 2013; Moland 2013, 1994). Ansatte, tillitsvalgte, brukere, arbeidsgivere og SSB 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. Arbeidsgivers bruk av begrepet er ganske likt SSBs definisjon av undersysselssetting. SSB bruker begrepet «undersysselsatt» og definerer dette ganske generelt som deltidssysselsatte personer som har forsøkt å få lengre avtalt arbeidstid, og som kan starte med økt avtalt arbeidstid innen en måned.

<sup>12</sup> Moland og Bråthen (2021) gjennomgår 21 begrunnelser.

## Helt fram-prosjektet

Overordnet idé for Helt fram-prosjektet er å utvikle en heltidskultur som kan øke verdiskapingen i helse- og omsorgstjenestene i kommunene Fredrikstad, Drammen og Bydel Østensjø i Oslo. Med økt verdiskaping siktes det til at tiltakene skal kunne føre til bedre drift og bedre tjenestekvalitet, uten at det skal gå ut over arbeidsmiljøet. Bedre tjenester som følge av etablering av flere heltidsstillinger og større deltidsstillinger skal kunne oppnås uten å føre til økte kostnader. Heltidskultur skal med andre ord også øke produktiviteten. Dette er fortsatt en god ambisjon, men per i dag er det mange ledere og politikere som er kritiske til om heltidsmålene kan realiseres uten økonomiske merkostnader.

For fire år siden besluttet de tre Helt fram-kommunene å gjøre nye forsøk på å utvikle heltidskultur. Alle tre hadde bred erfaring med forsøk som ikke hadde lyktes. Forklaringene på manglende suksess var til en viss grad at forsøkene ikke var radikale nok til å kunne skape en heltidskultur (mye flikking). De inngikk heller ikke i en bredere satsning. Men først og fremst lå forklaringen i svakheter ved kommunenes prosjektgjennomføring og i omfattende motstand fra ledere og ansatte og fra tillitsvalgte og fagforbund. Ser vi 5–15 år tilbake i tid, var heller ikke interessen fra politikere og direktørsjiktet særlig stor. Brukermedvirkningen var i tillegg fraværende.

Figur 1.6 (Hele veien) viser prosjektfaser, de store milepælene og plassering av tiltak langs en tidsakse. Hovedprosjektet skulle opprinnelig gå over fire år, fra 2020 til og med 2023. På grunn av forsinkelser som har med koronapandemien å gjøre, ble hovedprosjektet forlenget med et år. I figuren ser vi at tidsaksen går fra ca. 2007 til ca. 2029. Det er fordi vi har ønsket å få med aktiviteter både i forkant og etterkant av Helt fram-prosjektet. De tre kommunene gjennomførte alle spredte forsøk med nye turnuser og større stillinger i perioden fra 2005 til 2015 (Moland & Bråthen, 2019; Moland, 2006; Moland, Bakkeli, Hilsen & Lien, 2015.) Gode og mindre gode erfaringer derfra er tatt med inn i planleggingen og utformingen av Helt fram-prosjektet.

I forlengelsen av hovedprosjektet har vi lagt inn en videreføringsfase. Her skal erfaringer fra pilotprosjektene bringes videre til andre tjenesteenheter og til øvrige sektorer i kommunene. Da vi i 2018 lanserte 2029 som året da heltidskulturen kunne være realisert, syntes mange ledere og tillitsvalgte at det kanskje var litt lenge til. I dag ser vi at 2029 trolig er flere år for tidlig. Først skal deltidskulturen forstås, deretter skal nye holdninger utvikles. Etter noen år med forsøksvirksomhet skal noen enheter klare å komme dit at heltidsstillingene er i flertall. Dette skal så følges opp ved alle tjenestesteder. På denne reisen skal flest mulig av dagens personell oppmuntres til å jobbe mer, samtidig skal kommunene gjennomføre en rekrutteringspolitikk der tilnærmet alle nye stillinger er hele. Samtidig vet vi at ganske mange deltidsansatte har kontrakter som gjør at de ikke behøver å jobbe heltid dersom de ikke selv ønsker det. Dette gjelder for tiden ca. to tredjedeler av de deltidsansatte (figur 1.5) Dermed er kommunene i den situasjonen at de må vente på at nesten halvparten av én til to generasjoner ansatte må pensjoneres før målene om heltidskultur kan bli realisert.

Etter tidsplanen (figur 1.6) skal samtlige piloter nå ha gjennomført involverings-tiltak og være i gang med å prøve ut arbeidstidsordninger som åpner for flere heltidsstillinger og store deltidsstillinger.



Figur 1.6 Hele veien: forprosjektering for å sikre oppslutning.



Det som skiller Helt fram-prosjektet fra andre større kommuners forsøk på å utvikle heltidskultur, er prosjektets sterke vektlegging av det som i byggebransjen gjerne ville blitt kalt «forprosjekterings- og samhandlingsfasene» (Bråthen & Moland, 2016). Dette valget er gjort av kommunene selv basert på erfaringer fra tidligere prosjekter, og av Fafo fordi dette er et lite utforsket område.<sup>15</sup>

Tidligere forskning på feltet har beskrevet turnusløsninger og tiltak som i teorien åpner for tjenester som kan bemannes uten bruk av deltidsstillinger (Pettersen & Olberg, 2006; Amble, 2008; Moland & Bråthen, 2012a; Moland 2021). Det er derimot lite forskning på tiltak som kan sette kommunene i stand til å ta i bruk nye arbeidstidsordninger i stor skala. Med stor skala sikter vil til mål kommunene selv har satt seg om at minst 80 prosent av alle i sektoren skal jobbe heltid. Det er mer enn dobbelt så mange som i dag.

### 1.3 Prosjektmål

Kommunene Drammen og Fredrikstad og Bydel Østensjø i Oslo har laget en utviklingsplan med kortsiktige og langsiktige mål. I forprosjektfasen ble det formulert ett hovedmål, fire tiltaksmål, fire resultatmål og tre litt mer overordnede effektmål.

#### Hovedmål: Flere kvalifiserte ansatte med høyt nærvær

##### Fire tiltaksmål

- 1 Gjennomføring av involveringstiltak
- 2 Utprøving av nye arbeidstidsordninger

<sup>15</sup> Bodø er en kommune som kan sammenliknes med Drammen og Fredrikstad. Før 2017 hadde kommunen politiske vedtak om heltidskultur, men bare spredte tiltak der tjenestesteder hadde prøvd ut bemanningsplaner for heltid. Ett av tjenestestedene (Vollsveien) lyktes godt, men det bidro ikke til suksess andre steder. I 2018 iverksatte kommunen ganske kostnadskrevenende forsøk ved flere tjenestesteder. Det ga nyttige erfaringer og moderat gode effekter (Moland & Schanche, 2019). Den største feilen som ble gjort var at man undervurderte behovet for omfattende involveringstiltak der ledere og ansatte lokalt ble med på et tidlig tidspunkt i utviklingsprosessen. Etter denne erfaringen har Bodø hatt mer enn 70 prosjektsamlinger ute ved tjenestestedene. Det har ifølge prosjektlederne i kommunen bidratt til en vekst av store stillinger på bred front (Alstad & Rasch, 2022 (foredrag)).

- 3 Ny utlysingspraksis for flere heltidsansettelser
- 4 Tiltak som kan redusere behovet for vikarer

#### **Fire resultatmål**

- 1 Økt heltidsandel
- 2 Økning av gjennomsnittlig stillingsstørrelse
- 3 Redusert omfang av både frivillig og ufrivillig deltid
- 4 Redusert bruk av vikarer

#### **Tre effektmål**

- 1 Kvalifisert personell
- 2 Bærekraftig arbeidsmiljø
- 3 Tjenestekvalitet

Disse målene er forsøkt tidfestet og kvantifisert slik at man skal kunne måle endring og grad av måloppnåelse. Begge deler har vist seg å være vanskelig, og kommunenes utfordringer med koronapandemien har gjort dette enda vanskeligere. I store deler av 2020 og 2021 har først strenge smitteverntiltak og deretter høyt sykefravær gjort lokalt utviklingsarbeid svært vanskelig. Den opprinnelige prosjektplanen er nå ikke bare forlenget. Målene for prosjektet er også blitt litt mindre ambisiøse. I oversikten under er målene kort tidfestet og kvantifisert. Disse skal etter planen gjennomgås i styringsgruppen og av ledelsen/partene i de tre kommunene høsten 2022.

#### **Fire tiltaksmål**

- **1: Gjennomføring av involveringstiltak**
  - 2022: Ledere og ansatte ved alle *pilotenhetene* og samtlige ledere og tillitsvalgte i de aktuelle tjenesteområdene skal ha gjennomført planlagte involveringstiltak.
  - 2025: Tilsvarende skal være gjennomført ved alle andre aktuelle tjenestesteder.
- **2: Utprøving av nye arbeidstidsordninger**
  - 2022: Alle pilotenheter skal være i gang med utprøving av nye arbeidstidsordninger som gjør det mulig å organisere arbeidet med flere heltidsstillinger og store deltidsstillinger.
  - 2025: Tilsvarende skal være gjort i 50 prosent av de øvrige tjenestestedene.
- **3: Flere heltidsutlysninger**
  - 2023: 95 prosent av sykepleierstillinger/relevant bachelor og 70 prosent av helsefagarbeiderstillinger lyses ut som heltidsstillinger. De skal fortrinnsvis føre til heltidsansettelser. Studentstillinger unntatt.
- **4: Redusert bruk av vikarer**
  - 2022: Alle pilotenheter har gjennomført tiltak for å redusere vikarinneleie.
  - 2024: Alle aktuelle tjenestesteder har gjennomført tilsvarende tiltak.

## Fire resultatmål

- **1: Økt heltidsandel**
  - 2029–30: Hele kommunen/sektoren har en heltidsandel på X prosent.
  - 2024: Heltidsandelen i pilotene økes til X–10 prosent.
  - 2025: Øvrige tjenestesteder har økt heltidsandelen med 10 prosentpoeng.
- **2: Økning av gjennomsnittlig stillingsstørrelse**
  - 2029–30: Hele kommunen/sektoren har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på Y prosent.
  - 2024: Pilotenhetene har en gjennomsnittlig stillingsprosent Y.
  - 2025: De øvrige, aktuelle tjenestesteder skal øke med 20 prosentpoeng.
- **3: Frivillig og ufrivillig deltid**
  - 2024: Pilotenhetene har fjernet ufrivillig deltid og redusert frivillig deltid til 100- (x-1+ prosent).
  - 2024: De øvrige, aktuelle tjenestestedene har redusert begge til 20 prosent.
- **4: Redusert bruk av vikarer**
  - 2024: Pilotenhetene har halvert bruken av vikarer (uavhengig av variasjoner i sykefraværet).
  - 2024: Øvrige tjenestesteder har en reduksjon på 10 prosent.

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 de har bedre kjennskap til brukernes behov.

## Tre effektmål

- **Effektmål 1: Kvalifisert personell**
  - Flere vakter utføres av kvalifisert personell som er godt kjent med kolleger, brukere, arbeidsoppgaver og HMS-rutiner. I 2024 (2023) skal bruk av ukvalifiserte være opphørt i pilotenhetene.
- **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.
- **Effektmål 3: Tjenestekvalitet**
  - Brukerne ved alle tjenestesteder skal møte færre forskjellige ansatte.

## 2 Metode og datagrunnlag

---

I arbeidet med dette notatet bygger vi på et forholdsvis stort datamateriale som er samlet inn med ulike metoder i perioden høsten 2020 til våren 2022. Som en del av datainnsamlingen har vi gjennomført individuelle intervjuer og gruppeintervjuer med til sammen 217 personer, deltatt på workshops samt observert kommunenes egne kickoff-samlinger og ulike arbeidsmøter.

Flere steder i dette notatet refereres det til erfaringer fra forprosjektet. Det er da snakk om prosjektet som gikk fra 2017 til 2019. Vi viser i den forbindelse til rapporten fra forprosjektet, som gir en redegjørelse av datagrunnlaget fra første del av Helt fram-prosjektet (Moland & Bråthen, 2019).

I de neste avsnittene vil vi gjøre rede for vår kvalitative datainnsamling og dataene som ligger til grunn for dette notatet. Avslutningsvis redegjør vi for bruken av PAI-data.

### 2.1 Intervjuer

Høsten 2020 besøkte vi alle de 18 pilotenhetene i de tre kommunene fysisk. Vi intervjuet ledere og fikk en omvisning på tjenestestedene. Dette var nyttig for å få dannet seg et inntrykk av pilotene, samt få utlevert turnusoversikter, evalueringer og annen dokumentasjon som beskriver tjenestestedenes arbeid med heltidskultur.

Som en del av besøkene ble det også avtalt tidspunkt for intervjuer. I intervjurunden la vi opp til å intervju følgende personer ved hver pilot:

- Individuelt intervju med leder
- Gruppeintervju med lokale tillitsvalgte og verneombud
- Gruppeintervju med heltids- og deltidsansatte med høyskoleutdanning
- Gruppeintervju med heltidsansatte helsefagarbeidere
- Gruppeintervju med deltidsansatte helsefagarbeidere
- Gruppeintervju med heltids- og deltidsansatte assistenter/ufaglærte

Dette innebærer at det er gjennomført fire til seks intervjuer ved hvert tjenestested. I gruppeintervjuene var det som regel tre til fem personer til stede. I rekrutteringen av deltidsansatte informanter ble det både søkt etter personer med ønsket og med uønsket deltid. Hvert intervju varte i om lag 30–45 minutter. Brorparten av intervjuene ble gjennomført høsten og vinteren 2020/2021, men som følge av koronapandemien og utskiftninger av personell i kommunene, har enkelte intervjuer også funnet sted i starten av 2022. Fremdeles gjenstår det å gjennomføre intervjuer ved to pilotenheter i Bydel Østensjø. Her har det blant annet vært utskiftninger av case underveis, samt vanskeligheter knyttet til korona.

Tabell 2.1 viser en oversikt over hvilke aktører vi har intervjuet og antall personer per aktørtype. Til sammen har vi intervjuet 163 personer på tjenestenivå. Brorparten av disse arbeider heltid (103 personer), mens 60 arbeider deltid.

Tabell 2.1 Oversikt over informanter på tjenestenivå.

Aktør	Antall
Ledere	20
Tillitsvalgte og verneombud	27
Høyskoleutdannede	46
Faglærte	52
Assistenten/ufaglærte	18
Sum	163

I perioden desember 2021 til mars 2022 intervjuet vi personer i strategiske posisjoner i de tre kommunene. Vi har snakket med sentrale ledere, prosjektledere og sentrale prosjektmedarbeidere, hovedtillitsvalgte og -verneombud, samt politikere og brukerrepresentanter. Tabell 2.2 viser en oversikt over aktørene vi har intervjuet fra hver kommune, til sammen 54 personer.

Tabell 2.2 Oversikt over informanter på strategisk nivå.

Aktør	Østensjø	Drammen	Fredrikstad	Alle
Kommunaldirektører/rådmann	1	1	1	3
Avdelingsdirektører	4	4	2	10
Etatssjefer	2	-	3	5
HTV-HVO	2	4	4	10
Prosjektledere	1	1	1	3
Andre, tjenestedesignere etc.	-	-	4	4
Brukerrepresentanter	1	5	3	9
Politikere	2	4	4	10
Sum	13	19	22	54

Disse intervjuene var semistrukturerte. Med dette menes at vi på forhånd hadde utarbeidet intervjuguider med definerte spørsmål som strukturerte intervjuene. Samtidig har det vært rom for at informantene selv kan bringe opp temaer og forhold som vi ikke har inkludert i intervjuguiden. Dermed forløp intervjuene tidvis som samtaler.

Temaer i intervjuguiden for ansatte på tjenestenivå dreide seg blant annet om tjenestestedets arbeids- og arbeidstidsorganisering, fordeler og ulemper med heltids- og deltidsarbeid, egne ønsker for arbeidstid, samt kjennskap og forventninger til Helt fram-prosjektet.

I intervjuene med informantene på strategisk nivå la vi vekt på å få informasjon om deres syn på fordeler og eventuelle ulemper med heltidskultur, forankring, ulike ledernivåers handlingsrom, kjennskap til Helt fram-prosjektet mv.

I de fleste intervjuene har det vært to forskere til stede. Én av forskerne har hatt hovedansvaret for intervjuet, mens den andre har skrevet ned fortløpende det som ble sagt. Det ble i tillegg gjort lydopptak av intervjuene.

## 2.2 Observasjon og deltakelse på workshops

Fra høsten 2020 og fram til våren 2022 har det vært arrangert flere workshops og møter. Dette er gjort både av de enkelte kommunene som del av deres involveringsarbeid

og på tvers av kommunene i samarbeid med Fafo, der nyere forskning og erfaringer har stått sentralt.

Når det gjelder involveringstiltakene, har Fafo observert ett slikt møte i henholdsvis Drammen og Bydel Østensjø, mens vi har deltatt på tre møter av denne sorten i Fredrikstad. I alle involveringsmøter der vi har deltatt, har vi gjort nedtegnelser underveis av hva som faktisk skjedde og ble sagt under møtene.

## 2.3 Vurdering av det kvalitative datagrunnlaget

Som redegjort for i avsnittene over, bygger datagrunnlaget i dette notatet på en rekke intervjuer og møteobservasjoner. Fordelen med det høye antallet intervjuer er at vi presumptivt sitter med et godt inntrykk av organiseringen, erfaringer og holdninger ved de fleste pilot tjenestestedene. En svakhet ved datamaterialet er som tidligere nevnt at samtlige intervjuer i Bydel Østensjø ikke er gjennomført. Likevel er det viktig å understreke at vi har snakket med samtlige ledere og besøkt alle pilotene. I tillegg er det slik at om lag to tredjedeler av våre informanter arbeider heltid. Da vi startet arbeidet med rekruttering, var vårt ønske at en del flere enn en tredjedel av informantene skulle arbeide deltid. Det var også det vi kommuniserte til kommunen. Hadde flere av våre informanter arbeidet deltid, ville vi fått flere erfaringer med og begrunnelser for deltidsarbeid. Likevel mener vi at vi har fått et godt grep om begrunnelser og konsekvenser av deltidsarbeid i pilotenhetene. Vanskelighetene med å rekruttere deltidsansatte til intervjuene, illustrerer et generelt poeng som drøftes mer inngående i kapittel 3 i dette notatet, nemlig vanskeligheter med å drive utviklingsarbeid i en deltidskultur.

## 2.4 Registering av aktiviteter

Våren 2022 sendte vi ut en Excel-ark per epost til prosjektlederne i de tre kommunene. I dette arket ba vi dem om registrert antall gjennomførte aktiviteter. Dette gjelder blant annet workshops og involveringsaktiviteter i pilotene. Disse tallene brukes særlig under den kommunevise gjennomgangen i kapittel tre.

## 2.5 Bruk av utvalgskommunenes tall versus PAI<sup>14</sup>

PAI er KS' register for lønns- og personalopplysninger. Når vi sammenlikner PAI-tall med kommunenes egne tall for stillingsstørrelser, er det vanlig at PAI-tallene er litt lavere. Dette skyldes gjerne at Fafos bearbejdede PAI-tall ikke har med ledere (som vanligvis jobber heltid). Det kan også skyldes utvalgsforskjeller i statistikken. PLO<sup>15</sup> i Fafos bearbejdede PAI-tall består av ansatte i institusjonstjenester (sykehjem), hjemmebaserte tjenester og tjenester til funksjonshemmede / psykisk utviklingshemmede. Kommunenes egne tall har ofte med litt flere tjenester i det de definerer som pleie og omsorg, helse og omsorg, helse, sosial og omsorg eller helse og velferd.<sup>16</sup> Noen kommuner holder studenter og ekstravakter, som har de minste stillingene, utenfor statistikken. Det kan også være ulik praksis ved føring av ansatte som har flere stillinger i og utenfor kommunen. I Fafos PAI-tall regnes en som har flere deltidsstillinger internt i en kommune, som heltidsansatt hvis summen av stillingene er 100 prosent. Hvis en person for eksempel har 80 prosent stilling i én kommune og 40 prosent

<sup>14</sup> Avsnittet bygger på en tilsvarende redegjørelse i Moland og Bråthen (2019).

<sup>15</sup> PLO er forkortelse for pleie og omsorg.

<sup>16</sup> Dette gjelder ikke for tabell 1.2, som kun dekker pilotene.

stilling i en annen kommune eller i en helt annen virksomhet, vil vedkommende bli registrert med to deltidsansettelser, selv om summen er over 100 prosent. For kolleger og brukere vil denne personen framstå som deltidsansatt på de ulike arbeidsplassene, selv om vedkommende lønnsmessig jobber fullt og vel så det. I enkelte kommuner som er opptatt av heltidskultur og «pene» tall, vil denne personen bli registrert som heltidsansatt. I Fafos bearbejdede PAI-tall legger vi til grunn avtalt stillingsstørrelse. Det vil si den stillingsstørrelsen som er avtalt med kommunen, og som er grunnlaget for fast lønn. Dette kan avvike fra «eiet stilling»<sup>17</sup>. Dersom en kommune i egen statistikk opererer med *eiet* stilling i stedet for *avtalt* stilling, vil det også kunne øke forskjellene til PAI-tallene.

En ytterligere feilkilde ligger i registrering av vikarer, pensjonister og midlertidig ansatte. Disse skal nå meldes inn til KS, men de skal ha spesielle koder som skiller dem fra fast ansatte. Dersom kommunene koder disse feil, vil de kunne komme inn i den ordinære statistikken og trekke heltidsandeler og stillingsstørrelser ned.<sup>18</sup> Se for øvrig B-rundskriv 200–2018.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> «Eiet stilling» er den stillingen man ansettes i. Det kan være en full stilling. På et tidspunkt velger den ansatte å redusere stillingen til for eksempel 80 prosent, men uten å si fra seg de 20 prosentene som inngår i eiet stilling. I praksis kan en person eie en full stilling i en årrekke, men samtidig ha avtale om en annen stillingsstørrelse.

<sup>18</sup> Ekstravakter og overtidarbeid fører til at mange deltidsansatte i realiteten jobber mye mer enn stillingsstørrelsen tilsier. En undersøkelse blant helsefagarbejdere viste at de deltidsansatte i gjennomsnitt jobbet ca. ett ukeverk ekstra i måneden (Moland & Gautun, 2002).

<sup>19</sup> <http://www.ks.no/contentassets/7f5547e63fe14714beb16c8a8d7ed49b/datainnnsamling-pai-2018/15-01573-3-b-rundskriv-200-2018---rettledning-og-koder.pdf>

## 3 Involvering i tre kommuner

---

I dette kapitlet skal vi se nærmere på de ulike involveringsaktivitetene i de tre kommunene i Helt fram-prosjektet. Involveringstiltakene har til hensikt å motivere flest mulig ledere og ansatte til å skape og ville jobbe i heltidsstillinger og store deltidsstillinger.<sup>20</sup> Denne hensikten er grunnleggende sett den samme som i en rekke tidligere prosjekter i norske kommuner. Tidligere forsøk med «heltidsprosjekter» i Helt fram-kommunene så vel som i andre norske kommuner, har i liten grad vært vellykkede. Dette er det flere grunner til. Den presumptivt viktigste enkeltårsaken er knyttet til svakt forarbeid (Moland, 2021).

Tidligere forskning har vist at svakt forarbeid har ført til lav oppslutning fra ledere og ansatte om nye turnusordninger og andre tiltak for å skape større stillinger (Moland & Bråthen, 2012; Moland, 2021). Det finnes imidlertid lite forskning og dokumentasjon på hva som faktisk er godt forarbeid og hvilke involveringstiltak som kan skape tilstrekkelig oppslutning om tiltak som kan realisere heltidskultur. Det som derimot er klart, er at dersom kommunene skal lykkes, er det ikke tilstrekkelig kun å tilby større stillinger til ansatte i såkalt ufrivillig deltid. De ansvarlige for kommunenes heltidsarbeid må også klare å få med ansatte fra den langt større gruppen som er fornøyd med den stillingsstørrelsen de har, og som de har en kontraktfestet rett til å beholde (jf. Abrahamsen, 2009; Abrahamsen & Fekjær, 2017). Fordi arbeidsorganiseringen må endres for alle, må også heltidsansatte og nattvakter involveres (Moland & Schanche, 2019). Når så de konkrete turnusendringene skal gjennomføres, må tiltakene være i overensstemmelse med lov- og avtaleverket, samtidig som endringene skal baseres på størst mulig frivillighet.

Vi er ikke kjent med at noen kommuner tidligere har iverksatt så omfattende og ambisiøse involveringsforsøk som det de tre kommunene i Helt fram-prosjektet er i gang med. Dermed har det heller ikke tidligere vært forsket på hvordan kommuner kan gå fram for å lykkes med sine heltidskulturprosjekter i stor skala.<sup>21</sup>

### Omfattende deltakelse i involveringskjeder

I Helt fram-prosjektet er bruken av ulike involveringsmetodikker ett av to sentrale forskningsområder.<sup>22</sup> I forprosjektet (fra 2017–2020) har Fredrikstad kommune benyttet såkalte «prekesjapper», der over 4000 ledere, tillitsvalgte, ansatte og politikere har deltatt i til sammen mer enn 250 gruppesamtaler. Så langt har dette skapt stor oppmerksomhet om kommunens heltidsprosjekt. I forprosjektet har også Drammen kommune og Bydel Østensjø i Oslo hatt flere kickoff-møter, seminarer og workshops om heltidskultur, dog ikke i like stor grad som Fredrikstad.

Et fellestrekk ved de ulike involveringstiltakene i Bydel Østensjø, Fredrikstad og Drammen er at de alle sikter mot å involvere aktører på flere nivåer i kommuneorganisasjonen; fra toppledere, via virksomhetsnivå til ledere og ansatte på

---

<sup>20</sup> Med store deltidsstillinger mener vi her over 80 prosent.

<sup>21</sup> Altså utover et enkelt tjenestested eller avdeling.

<sup>22</sup> Det andre forskningsområdet er selve tiltakene som kan føre til større stillinger. Det vil bli behandlet i kommende publikasjoner fra prosjektet.



tjenestestedene. Sett under ett, kan tiltakene på de ulike nivåene ses på som involveringskjeder; som en serie av sammenkoblede involveringsaktiviteter som går på tvers av hierarkier i kommuneorganisasjonene. I alle de tre kommunene er planen, noe stilisert framstilt, å starte involveringen på toppen, med det øverste ledernivået sammen med hovedtillitsvalgte/-verneombud samt politikere. Deretter fortsetter arbeidet på virksomhets- og avdelingsledernivå, herunder plasstillitsvalgte, før man skal starte på den store jobben med å involvere hver enkelt ansatt på arbeidsplassene.

I den innværende fasen av prosjektet (fra oppstart høsten 2020 og framover) er en vesentlig oppgave å utvikle og praktisere involveringsmetodikker på samtlige nivåer, herunder tjenestenivå. Hva dette innebærer, er dette kapitlets hovedtema, og Fafos følgeforskning inngår i utviklingen av disse verktøyene. I kapitlet legger vi vekt på å beskrive de ulike involveringstiltakene på ulike nivåer i de involverte kommunene, samt viser til noen erfaringer slik de har kommet fram i intervjuer og observasjoner.

I senere rapporter vil vi beskrive og analysere bruken av involveringstiltakene og dokumentere hvilke effekter de har hatt på målet om å øke oppslutningen om heltidsnormen. Forskningen vil også dokumentere om kommunene klarer å benytte eventuelle holdningsendringer til heltidsarbeid i praktiske arbeidstidsløsninger som fører til flere heltidsstillinger.

Ambisjonene i prosjektet er høye. Om de tre kommunene lykkes med involveringsarbeidet, nye turnuser og rekrutteringstiltak, gir dette oss som forskere mulighet til for første gang å beskrive veien fra deltidskultur til heltidskultur på et område hvor dette synes nødvendig for å kunne møte morgendagens utfordringer.

### **3.1 Tre kommuner, tre metoder og opplegg**

Selv om målet er det samme på tvers av kommunene, er innretningen av tiltakene ulik. Vi starter dette kapitlet med en kommunevis presentasjon av tiltakene, før vi går over til å se nærmere på hvordan de vurderes av involverte i de tre kommunene.

Før vi starter den kommunevise presentasjonen, er det sentralt å minne om at de første 18 månedene av Helt fram-prosjektet har blitt svært annerledes enn planlagt. I mars 2020 brøt koronapandemien ut og satte de kommunale helse- og omsorgstjenestene på prøve. Sykdom blant brukere og ansatte og gjennomføring av smittevernregimer gjorde at ledere og ansatte ikke kunne bruke begrensede ressurser til utviklingsarbeid. I den grad noen hadde overskudd til utviklingsarbeid, ble dette ytterligere vanskeliggjort av restriksjoner mot fysiske møter. Flere av tjenestestedene som deltar i prosjektet har fremdeles vanskelige vilkår for utviklingsarbeid per april 2022.

### **3.2 Bydel Østensjø: workshops og idépropell**

Som en del av forprosjektet fra 2017–2019 gjennomført Bydel Østensjø flere heldags-samlinger for ledere, tillitsvalgte og verneombud. I tiden fra prosjektoppstart og fram til mars 2020, arrangerte de ansvarlige for heltidskulturarbeidet i bydelen flere avdelingsmøter og møter mellom lokale ledere, tillitsvalgte og verneombud ved det som etter hvert ble pilot-tjenestestedene i prosjektet. I tillegg har representanter fra bydelen deltatt i prosjektets nettverkssamlinger sammen med blant annet Fredrikstad og Drammen både i hovedprosjektet og forprosjektet av Helt fram.

Bydel Østensjø har gjennom flere år brukt et verktøy kalt idépropell i arbeidet med å fremme heltidskultur. Idépropell er et verktøy som er utviklet av forskere fra AFI ved OsloMet.

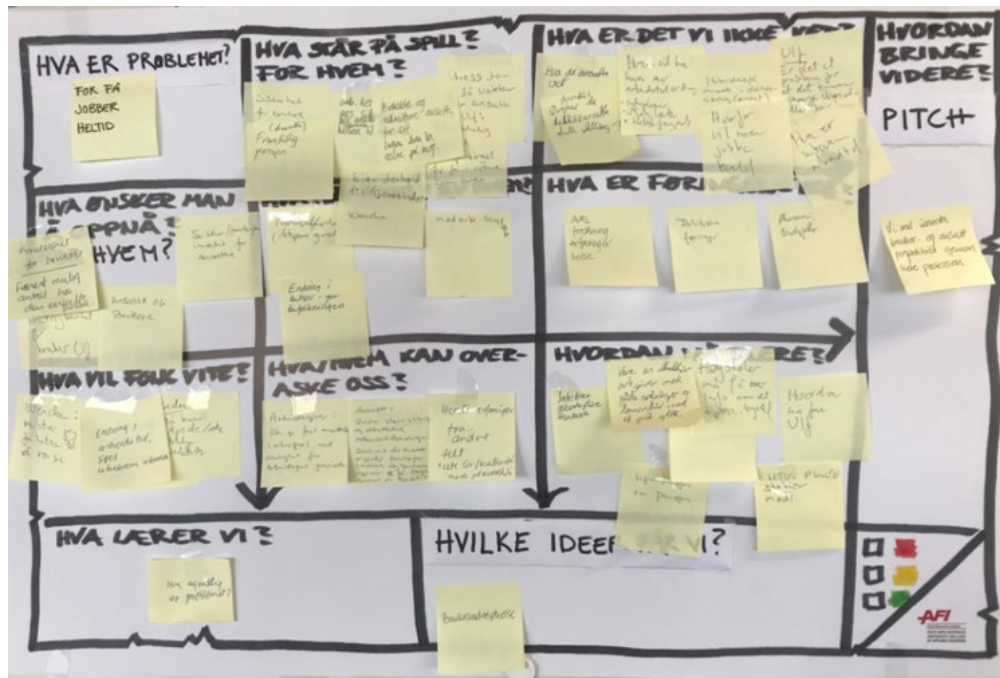
I Bydel Østensjø brukes idépropellen som et verktøy for at ansatte og ledere fra et tjenestested skal kunne jobbe sammen om å forsøke å løse et felles problem. I dette

arbeidet brukes et kreativt utviklingsverktøy med gule lapper. Problemet som skal diskuteres og senere løses, kan for eksempel være at for få jobber heltid, slik vi ser av ruten øverst til venstre i matrisen i figur 3.1. Figur 3.1 er et reelt bilde fra en idépropell i bydelen. Tanken er at man ved bruk av gule lapper på en matrise med ulike overskrifter skal arbeide sammen om å identifisere problemer og finne løsninger.

I arbeidet med en idépropell kan man starte med den ruten man ønsker, og man kan også hoppe mellom ruter. Det er med andre ord ingen bestemt rekkefølge som må følges. Det er også slik at man ikke behøver å forhåndsdefinere noen av overskriftene i matrisen før man begynner, de kan komme opp underveis mens man jobber sammen. I praksis har man som et minimum valgt å forhåndsdefinere hva som er problemet man ønsker å komme fram til en løsning på. Typisk vil man stille spørsmål som:

- Hva består egentlig problemet i?
- Hvorfor og hvordan berører det ulike deler av befolkningen og tjenesteapparatet?
- Hva mangler vi kunnskap om?
- Hvem kan bidra med hva?
- Hvilke strukturelle hindringer møter vi på veien?
- Hva trenger folk å vite for å få til endring?
- Hvordan kan folk involveres?

Figur 3.1 Idépropell i Bydel Østensjø.



I arbeidet med forprosjektet i perioden fra 2017 til våren 2020 (Moland & Bråthen, 2019), ble det gjennomført flere idépropeller i Bydel Østensjø. Dette foregikk i hovedsak på tjenestestedsnivå, og våre informanter peker på denne første delen av involveringsarbeidet som nyttig. For mange ansatte var dette en første introduksjon til heltidstemaet. Selv om de ble vurdert som nyttige og lærerike, var det flere som sa at idépropellene og tiden som var avsatt til dem ikke var tilstrekkelig for å få endret særlig mye. Flere av dem vi intervjuet argumenterte for at regelmessig

oppmerksomhet og arbeid med heltidstematikken er det som trolig skal til for å etablere en heltidskultur, slik denne lederen også var inne på:

Propellen er én ting. Men man må jobbe jevnt og trutt med heltidskultur.

Som følge av pandemien har de fleste av involveringsaktivitetene i Bydel Østensjø måttet settes på vent. Det har likevel vært noen tjenestesteder som har hatt møter der idépropellen og heltidskulturarbeid har vært tema. Fafo har deltatt på digitale og fysiske møter og holdt en fysisk workshop i en av pilotenhetene. I denne workshopen var temaet for dagen mulige fordeler med heltidskultur og hva som skal til for å få flere til å ønske å arbeide i større stillinger. Det viste seg imidlertid at samtlige ansatte til stede selv arbeidet heltid. Uten tilstedeværende deltidsansatte ble utbyttet av å snakke om tiltak for dem temmelig begrenset. Det er nå definert som en særlig utfordring å få med de deltidsansatte i de kommende involveringsaktivitetene.

Vanskeligheter med å få deltidsansatte til å delta på personalmøter og andre møter og workshops var en kjent utfordring blant flere av våre informanter. To ansatte som selv arbeidet heltid i bydelen, sa følgende om utviklingsarbeidet på eget arbeidssted:

Når vi har møter (...), de i små stillinger er ikke tilgjengelige. De følger ikke opp, og blir ikke fulgt opp.

Vi hadde 'gule lapper-møte' [idépropell] for ca. ett år siden. De kom fra bydelen og informerte. Vi var ca. 12 ansatte til stede. Det vil si de som går i høye stillinger, fra 60 prosent og oppover. Møtet fungerte bra. Vår leder tok det videre hva vi hadde skrevet på de gule lappene. Vi hadde også et oppfølgingsmøte uten dem fra bydelen sentralt. Så kom koronaen, og alt stoppet opp.

Den ansatte i det første sitatet over peker på at en del deltidsansatte ikke er så tilgjengelige når det holdes møter, og kanskje heller ikke er særlig interessert i hva som foregår av faglig utvikling på avdelingen, herunder heltidstematikk. Samtidig ser vi at informanten viser til at ledere ikke alltid er så flinke til å følge opp deltidsansatte når det kommer til dette temaet, også mer generelt. Dette er noe som er kommet fram i flere intervjuer på tvers av kommuner, og noe vi tar opp mer inngående i slutten av dette kapitlet.

Når det gjelder aktiviteter så langt i Helt fram-prosjektet i Bydel Østensjø, så ser vi av tabell 3.1 at det var en god del møter i forprosjektet. I hovedprosjektet har det vært færre møter. En del av dette skyldes utfordringer knyttet til pandemien, slik denne ansatte forklarte det i et av intervjuene:

Det har vært krevende under covid og å få ledere og ansatte til å sette av tid og prioritere dette [arbeid med heltidskultur].

Tabell 3.1 Antall møter og deltakere i Bydel Østensjø per mars 2022.

Involveringsnivå	Antall møter	Antall deltakere
Større fagsamlinger (i forprosjektet)	3	150
Idépropeller (i forprosjektet)	17	ca. 170
Idépropeller i pilotene (i forprosjektet)	10	ca. 100
Idépropeller i pilotene	2	ca. 20
Workshops i pilotene	1	ca. 10

### 3.3 Fredrikstad: prekesjapper og tjenstedesign

Fredrikstad kommune har i flere år praktisert såkalte prekesjapper. Disse prekesjappene ble omtalt i rapporten fra forprosjektet (Moland & Bråthen, 2019), og har blitt beskrevet som

«[...] et konsept for arbeid med endring og en arena for bevisstgjøring. I Prekesjappen utforskes og reflekteres det over aktuelle temaer omkring det å arbeide heltid» (Midttun, 2018:55).

Opprinnelig var det to ansatte i Fredrikstad kommune som fungerte som prosessledere for prekesjappene, men flere har kommet til og dannet et heltidsteam. I en artikkel skrevet av én av prosesslederne, beskrives sammensettingen av teamet på følgende måte:

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

Disse prekesjappene foregår ved at personer fra kommunen ( gjerne med ulike roller) fysisk samles for felles refleksjon rundt ulike sider ved heltids- og deltidsarbeid i sektoren. Den enkeltes holdninger, kommunens arbeidsgiverpolitikk og brukernes behov er eksempler på viktige forhold som diskuteres i prekesjapper (Moland & Bråthen, 2019). Figur 3.2 er et bilde fra gjennomføringen av en prekesjappe, der vi kan se deltakerne sitte fysisk sammen. Videre skriver Midttun følgende om deltakerne i prekesjappene:

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

Figur 3.2 Foto fra en reell prekesjappe i Fredrikstad.<sup>23</sup>



Siden oppstarten i 2017, har flere enn 4000 ansatte på alle nivåer i Fredrikstad deltatt i til sammen om lag 250 prekesjapper. Det startet med prekesjapper for alle medlemmene i over 50 HMS-grupper. Deretter deltok politikere, HR-rådgivere, økonomer og andre i stabsfunksjoner. Så fulgte ansatte i hjemmesykepleien, tjenester for funksjonshemmede og omsorgssentrene/sykehjemmene.

I Fafos intervjuer høsten 2020 og vinteren 2021/2022 var også prekesjappene et tema. En del informanter pekte på at prekesjappene hadde vært en nyttig og motive-rende introduksjon til heltidskulturtenkning, men at det begynte å bli en stund siden man hadde vært med på prekesjapper, og at en del «heltidsarbeid» siden hadde blitt satt på vent.

Av ansatte i flere pilotenheter ble det pekt på at det hadde vært et forholdsvis langt opphold mellom prekesjappene og det de nå var i gang med som en del av Helt fram-prosjektet. Dette hadde ført til at flere informanter hadde glemt hva man hadde snakket om, mens andre som var aktive i diskusjonen i 2017–2019 hadde sluttet eller begynt i nye stillinger andre steder i kommunen. Det var med andre ord flere som syntes det var som å begynne på nytt, og følgelig litt tungt å plukke opp tråden igjen når man startet opp hovedprosjektet:

Jeg husker jo at vi snakket en del om dette for en stund siden. Det var bra. Jeg har vært med på prekesjappe. Det er flere år siden. Har ikke vært så mye snakk om dette siden da. (ansatt, heltid)

En leder mente også at prekesjappene hadde vært lærerike, men at de ikke gikk nok dybden på hva man skal gjøre. Informanten omtalte seg som noe utålmodig og uttalte følgende:

Jeg hadde hørt ganske mye om dette fra før. Helheten i det som ble sagt og det vi diskuterte var bra. Men det var litt sånn på overflaten. Vi trenger nok å gå mer inn i dette hvis vi skal få til noe. Vi kan ikke bare snakke om dette hele tiden. (leder, heltid)

<sup>23</sup> Fotoet er tatt av Sidsel Hjelme og er hentet fra denne saken i Fagbladet: <https://fagbladet.no/heltid/slik-skal-fredrikstad-snakke-seg-fra-40-til-80-prosent-heltid--den-beste-satsingen-jeg-har-sett-sier-forsker-6.91.615586.eae241600e>



En annen leder, som hadde vært med på flere prekesjapper, var inne og fortalte at hun syntes prekesjappene hadde vært tankevekkende, men ikke så involverende og heller ikke særlig forpliktende. Innholdet i samlingene hadde derfor stått litt fjernt fra hva man hadde behov for på «grasrota» ute på tjenestestedene, ifølge denne informanten.

I det neste avsnittet skal vi se nærmere på arbeidet som er gjort på tjenestenivå i Fredrikstad så langt i hovedprosjektet av Helt fram. Det innebærer at vi nå skal se på hvordan kommunen arbeider med tjenestedesign.

### **Tjenestedesign i pilotene<sup>24</sup>**

I forbindelse med Helt fram-prosjektet samt andre utviklingsprosesser i Fredrikstad, valgte kommuneledelsen høsten 2020 å ansette fire tjenestedesignere. Disse skulle blant annet jobbe tett med pilotene i Helt fram-prosjektet. Kommunen har valgt ut seks piloter fra seksjonen for helse og velferd, der det skal benyttes såkalt tjenestedesign for å finne nye løsninger for organisering av arbeidet, bemanningen og turnusløsninger, som kan bidra til å nå målet om heltidskultur. I et hefte utgitt av KS forklares tjenestedesign som:

«... en faglig disiplin med røtter i industridesign. Mens industridesign handler om å utvikle brukervennlige produkter, handler tjenestedesign om å organisere gode brukeropplevelser på tvers av ulike kontaktpunkter (det kan f.eks. være nettsider og kundesentre). Med bruk av tjenestedesign organiseres tjenestene ut fra brukerens behov og ikke systemets behov».<sup>25</sup>

Tjenestedesign kan derfor ses på som en tilnærming som handler om å gjøre tjenesten som leveres nyttig og brukervennlig. Det kan for eksempel være snakk om sykehjemstjenester til en dement beboer, eller hjemmetjenester til en hjemmeboende eldre person med behov for hjelp til medisiner og mat. Med tjenestedesign skal brukeren settes i sentrum av analysen. Brukerperspektivet til tjenestedesignerne i Fredrikstad er i dette prosjektet rettet mot tjenesteytere. I hver pilotenhet i Fredrikstad er det plukket ut fem–seks deltakere. Disse har ulike roller, som ledere, sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere, tillitsvalgte og verneombud.

Metoden som er valgt i arbeidet med pilotgruppene er basert på metodikk fra tjenestedesign. Dette innebærer at tjenestedesignerne bidrar med å fasilitere arbeidsmøter for og med deltakerne i pilotene. Disse arbeidsmøtene er videre lagt opp med bruk av ulike verktøy og prosesser fra tjenestedesign. Arbeidet med pilotene er lagt opp med utgangspunkt i følgende fem faser: innsikt, problemdefinering, idémyldring, prototype og testing. I et internt dokument beskriver tjenestedesignerne disse fasene på følgende måte:

«Pilotene jobber under innsikt og problemdefinering med metoder for å forstå problemer og utfordringer knyttet til hvordan de planlegger, arbeider og utfører sine daglige aktiviteter. Dette ses i sammenheng med tjenestens kjerneleveranser, brukerens 'kontaktpunkter' i møte med tjenesten, og turnus og bemanningsplaner. Under Idémyldring og Prototype jobbes det med å utforske hvilke muligheter som finnes ved å se til hvordan 'andre' har løst lignende problemer, og idémyldring rundt egne alternative løsninger. Videre utformes

<sup>24</sup> Dette avsnittet bygger på en ikke publisert redegjørelse av tjenestedesignprosessen i Fredrikstad kommune, skrevet av de involverte i dette arbeidet (Fredrikstad kommune, 2022).

<sup>25</sup> <https://www.ks.no/contentassets/95012b87175744bdbdeac08893c93402/idekatalogen.pdf>

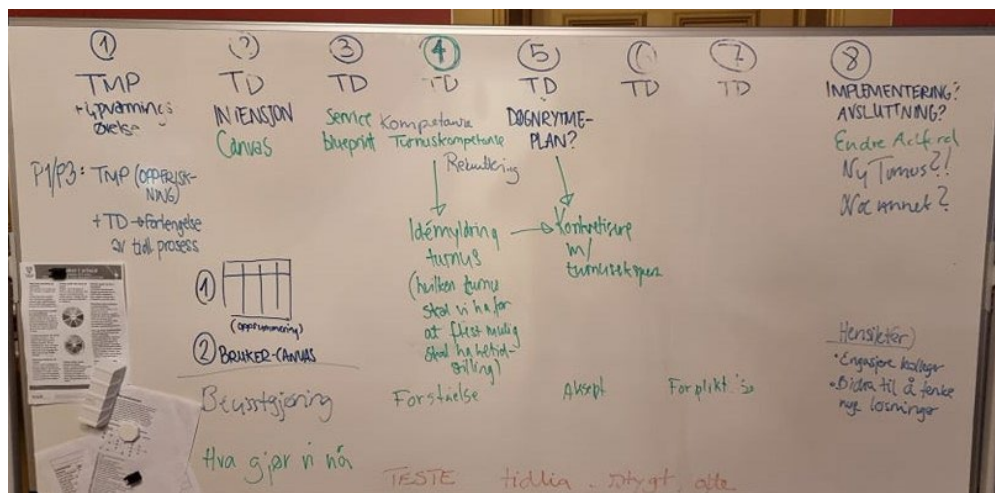
prototyper av 'nye arbeidsmåter' basert på innsamlet innsikt, som igjen testes og justeres i pilotene. Det er hele veien i forløpet bredt fokus på medvirkning med ansatte, ledere og tillitsvalgte» (Fredrikstad kommune, 2022).

Prosessten med pilotene går over åtte møter over en tidsperiode.<sup>26</sup> Dag én får deltakerne en introduksjon til Helt fram-prosjektet. Det foretas en kartlegging av teamets preferanser for arbeidsprosesser støttet av en såkalt «Team Management Profile», samt at man går sammen om å framstille hva som kjennetegner en god og mindre god arbeidsdag ved den aktuelle pilotenheten.

På dag to og tre arbeider deltakerne med gule lapper på et stort vegghengt ark og lager en «tjeneste-canvas» for å få oversikt over tjenesten i den enkelte pilotenhet (figur 3.3). Videre beskrives brukernes hovedaktiviteter i møte med tjenesten og det synlige og usynlige arbeidet som ytes. Arbeidsverktøyet som brukes i denne prosessen er en versjon av «Service blueprint» – eller tjenestekart, som det gjerne omtales som på norsk. Dette er et mye brukt verktøy innenfor tjenstedesign og brukes for å gi en grafisk framstilling av en brukeropplevelse, herunder de prosessene som kreves for å frambringe tjenestene. Hensikten med denne øvelsen er å bli bevisst ressursbehov knyttet til kjerneoppgavene i tjenesten og i aktivitetene i møte med brukeren. Her får man derfor en oversikt over hvordan man er nødt til å planlegge for aktiviteter i tjenesten, og om dette er aktiviteter helsefagarbeiderne, sykepleiere eller annet personell må, bør eller kan utføre.

Dag fire er satt av til å diskutere ønskede løsninger for nye arbeidsmåter, turnus og bemanning i piloten. Den femte dagen er satt av til å diskutere og vurdere de ulike løsningene fra dag 4. Her kobles det dessuten på turnusekspertene for at disse skal kunne bidra med sin ekspertise i prosessen ved for eksempel å kunne svare på spørsmål om hva som teknisk sett er mulig og ikke, etter lov og avtaleverk mv. Denne dagen kan typisk legges opp som en halv dag med foredrag og en halv dag med workshop. På de tre siste dagene er hensikten å utvikle og teste prototyper av nye arbeidsmåter, bemanningsplaner og turnuser i pilotene sammen med interne turnusekspertene. Av figur 3.3 ser vi innholdet i tjenstedesignprosessen slik den ble framstilt for deltakerne på et av møtene.

Figur 3.3 Oversikt over innhold i tjenstedesignprosessen.



<sup>26</sup> Deltakerne er frikjøpt disse dagene.

Tabell 3.2 Antall møter og deltakere i Fredrikstad per mars 2022.

Involveringsnivå	Antall møter	Antall deltakere
Større fagsamlinger (i forprosjektet)	5 (antallet er trolig høyere)	160 (antallet er trolig høyere)
Prekesjapper (i forprosjektet)	Ca. 250	Ca. 4200
Tjenstedesign i pilotenhetene	23	70
Tjenstedesign med samtlige piloter samlet fysisk	1	Ca. 30

Som følge av pandemien har også arbeidet med tjenstedesign i pilotenhetene fått en annen form enn planlagt; arbeidet har i noen grad blitt satt på vent, og mye av det som har blitt gjennomført, har foregått digitalt.

Våre intervjuer med personer i strategiske roller samt tjenstedesignere selv peker i retning av at de involverte er godt fornøyd med det arbeidet som har latt seg gjennomføre. Tjenstedesignprosessen har kommet godt i gang, og de fleste pilotene er godt over halvveis i prosessen. Hensikten med tjenstedesignprosessen er altså at deltakerne i løpet av åtte møter skal komme opp med et endrings- og turnusforslag som skal bringes tilbake til tjenstededet. Målet er at man skal få til en bedre arbeidsorganisering som legger opp til at de aller fleste skal jobbe heltid eller i stor deltidsstilling.

Figur 3.4 Arbeid med gule lapper i tjenstedesignprosessen og Fafos «heltidshjul» som lykkehjul i bakgrunnen.




Svært få av de som deltar i arbeidsgruppene jobber selv deltid. Dette framgår både av informantintervjuer og vår egen deltakelse på slike møter. Det er i all hovedsak personer med lederansvar, tillitsvalgte/verneombud og heltidsansatte i spesielle roller som er med på å legge premissene for hvordan tjenstepilotene skal endre organiseringen av arbeidsoppgaver og arbeidstid. Meningen er at denne gruppen skal diskutere sine funn og vurderinger med de andre ansatte på arbeidsplassen underveis i arbeidet med tjenstedesignerne. Det er derimot ikke lagt opp til at denne samhandlingen med resten av arbeidsplassen skal skje på en bestemt måte. For Fafos følgeforskning blir det derfor sentralt å få innsikt i hvordan man i hver enkelt pilot jobber med forslagene fra arbeidsgruppen og hva man faktisk ender med å gå videre med.



### 3.4 Drammen: Involveringsaktiviteter på fire nivåer

I Drammen kommune har man valgt å lage et nytt og eget opplegg for bruk i involveringsarbeidet. Man har med andre ord ikke tatt i bruk en etablert metode eller verktøy. De ansvarlige for heltidssatsingen har i stedet valgt å utvikle et sett med lysark og annet materiell og lagt dette opp som en foredragsserie som den enkelte prosess-/møteleder skal benytte i sitt arbeid. Materialet som skal brukes, varierer en del med hensyn til hvilke grupper man møter. Dette kommer fram av figur 3.5. I figuren ser vi rader med tiltak på ulike nivåer, målgrupper, møtefora, innhold mv.

Figur 3.5 Involveringsnivåer og tiltak i Drammen kommune.




• Tiltak trinn for trinn ift involvering av «satsing på heltid»

Tiltak	Nivå	Målgruppe	Møtefora	Innhold	Tids-estimat
1	Over- gripende for 04,05,06,07	Kommunalsjefer, virksomhetsleder, avdelingsledere, tillitsvalgte og verneombud	Fellessamlinger for ulike roller	- Generell presentasjon av satsingen - Refleksjonsspørsmål	1-2 timer vår/høst 2020
2	Virksomhets- nivå	Virksomhetsleder, avdelingsledere, fagrådgiver, plasstillsvalgte, verneombud, HMS kontakter	HMS utvalg og medbestemmelsesmøte	- Eget folisett som VL legger frem i de 2 møteforaene (evt.samlet for målgruppen) - Kort presentasjon av satsingen og fakta - Refleksjon gevinster ved heltid	Ca 20 min høst/vinter 2021
3	Virksomhets- nivå	Virksomhetsleder, avdelingsledere, fagrådgiver, plasstillsvalgte, verneombud, HMS kontakter	Utvidet HMS utvalg/ Medbestemmelsesmøte	- Kristina Veiugaard+ 1 til fra heltidslaget besøker alle virksomheter - Prosessbasert med bruk av «Personas» - Refleksjon gevinster for ulike roller - Refleksjon motivasjon for ulike roller	1-1,5 time Høst/vår 2021-22
4	Avdelings- nivå	Avdelingsleder, plasstillsvalgte, verneombud/HMS kontakter og medarbeidere	Personal-/Miljømøter	- Lage eget opplegg som avdelingsleder kan bruke i egne møter - Refleksjonsspørsmål	3 x 20 min Vår/høst 2022



#### Fire nivåer

Figur 3.5 viser hvorledes involveringsaktivitetene er tenkt på ulike nivåer i Drammen. Målgruppen for nivå 1 er ledere og sentrale tillitsvalgte og verneombud. Dette er lagt opp som fellessamlinger og ble gjennomført i 2020. Nivå to og tre er på virksomhetsnivå, og innebefatter informasjonsmøter og foredrag, samt diverse refleksjonsgrupper der heltid er temaet. På nivå tre skal man benytte seg av såkalte «personas» i diskusjoner om hvordan man skal lykkes med heltidskultur. En persona er en konstruert idealtipe av en person i virksomheten; for eksempel kvinne 37 år som jobber deltid som følge av ansvar for små barn. Personas brukes i Drammen for lettere å kunne sette seg inn i og vinne innsikt i andres livssituasjon og hva som er enkelt og mindre enkelt å endre for ulike typer av ansatte. Personas er ikke noe som er laget spesielt for dette prosjektet, men er en velkjent metode innenfor for felt som design og markedsføring. Våre intervjuer og deltakelse på samlinger viser at disse «idealtypene» ses på som nyttige i diskusjonene i Drammen.

På nivå fire, avdelingsnivå, er det laget et opplegg som den enkelte avdelingsleder kan benytte seg av. Dette arbeidet skulle etter planen starte våren 2022, men har av ulike grunner ikke startet opp ennå. Tiltak på nivå fire skal typisk skje på personalmøter og omfatte alle ansatte – heltids- så vel som deltidsansatte. Av figur 3.6 ser vi en oversikt over forslag til tiltak avdelingslederne kan bruke i sitt arbeid i avdelingene, også kalt «verktøykassa» i kommunenes heltidsarbeid på tjenestenivå.

Figur 3.6 Verktøykasse for avdelingsledere i Drammen.

## Heltid; «Verktøykasse» for avdelingsledere (og virksomhetsledere)



1. **Etablere samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten**
  1. Helt vesentlig å snakke sammen om tema heltid
  2. Ha respekt for hverandres synspunkter
  3. Drøfte bruk av midlertidige stillinger og deltidsstillinger
  4. Gi og ta =vinn-vinn for alle
2. **Informasjon til medarbeidere**
  1. Bruk standardoiilsett om heltid i møter
  2. Vis filmen om heltid
  3. Sett heltid i fokus; i planverk, fokustavler etc.
  4. Del nyttig informasjon fra forbundene, KS etc.
3. **Involvering av medarbeidere**
  1. Kanskje det viktigste tiltaket
    1. Jobb med involvering før dere starter opp med tiltak
  2. Hva betyr satsing på heltid for oss
  3. Du kjenner dine medarbeidere hvordan gripe de den
  4. Hva kan vi lære av andre
4. **Individuelle samtaler**
  1. Hvem ønsker heltid/økt stilling
  2. Hva skal til for å øke stillinger til de som har frivillig/ufrivillig deltid
  3. Fast punkt på medarbeidersamtaler med alle
5. **Refleksjon i grupper**
  1. Bruk refleksjonsspørsmål i ulike møter. 1015 min av et møte
  2. Mange små økter om ulike temaer
  3. Fokus på fordeler ved heltid
  4. Bruke tegningen/deler av tegningen til refleksjonsspørsmål se alle 3 perspektiver
6. **Piloter og tiltak**
  1. Hvor trenger dere å sette inn støtet?
    1. Arbeidsstidsordning?
    2. Rekruttering/ansettelser?
    3. Bruk av kompetanse/oppgaveforskyving?
    4. Tiltak for å redusere innleie av vikarer?
  2. Alle små og store grep bidrar til å gå rett



De neste tre figurene, 3.7, 3.8 og 3.9, er hentet fra lysarksamlingen som er tenkt brukt på tjenestenivå i Drammen kommune. På det første lysarket (figur 3.7) tas det opp spørsmål som i stor grad knyttes til den enkelte; hva er din motivasjon for å jobbe heltid, og hva vil det bety for egen lønn og pensjon, er eksempler på spørsmål som tas opp. Det er med andre ord spørsmål som angår den enkelte medarbeider. På det neste lysarket (figur 3.8) er det arbeidsplassen som står i sentrum. Det er spørsmål som dreier seg om arbeidsmiljøet og hvordan dette vil påvirkes av mer heltidsarbeid. I figur 3.9 er det tjenestekvaliteten på det enkelte tjenestested som er det sentrale. Refleksjonsspørsmålene dreier seg derfor om hvordan tjenesten som ytes brukere vil påvirkes av at flere arbeider heltid: vil det være færre fremmede innom arbeidsplassen, vil kjennskapen til brukernes behov bli bedre, osv.

Til sammen er tanken at ansatte, tillitsvalgte og ledere på tjenestenivå skal diskutere en rekke spørsmål med basis i lysarkene, og at man sammen skal legge til rette for og arbeide for å fremme en heltidskultur i tjenestene.

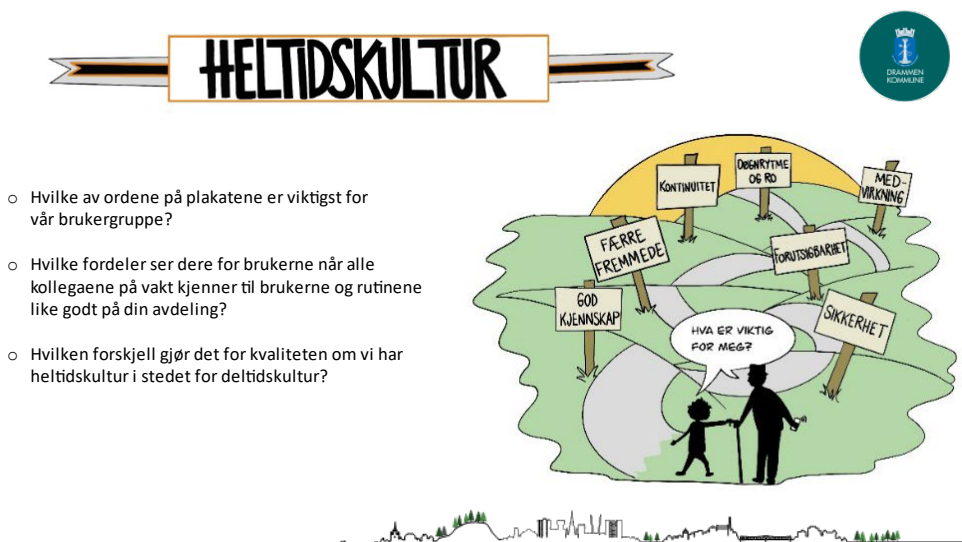
Figur 3.7 Eksempel på lysark som brukes i diskusjoner med ansatte på avdelingsnivå i Drammen.

- Hva er din motivasjon for å jobbe heltid?
- Hva utgjør forskjellen mellom heltid og deltid på pensjonen din?
- Kan det bare være for de som vil?
- Vil du være villig til å jobbe i en ressursenhet for å få fast høyere stilling?
- Skal det være lov å velge deltid?

Figur 3.8 Eksempel på lysark som brukes i diskusjoner med ansatte på avdelingsnivå i Drammen.



Figur 3.9 Eksempel på lysark som brukes i diskusjoner med ansatte på avdelingsnivå i Drammen.



Drammens tiltak kan i likhet med både Bydel Østensjø og Fredrikstad ses på som en involveringskjede. Det starter med bevisstgjøring og involvering på topp i organisasjonen, deretter skal aktivitetene sildre nedover i organisasjonen til man kommer til det avgjørende tjenestenivået. Det er på tjenestenivå i pilotene de store atferdsendringene faktisk skal skje – hvem skal ønske å jobbe i større stilling med alt det innebærer?

I likhet med Bydel Østensjø har man i Drammen per april 2022 ikke startet på det omfattende arbeidet på tjenestenivå. Drammen har derfor ikke en virksom og fullendt involveringskjede i pilotenhetene per i dag.

Tabell 3.3 Antall møter og deltakere i Drammen per mars 2022.

Involveringsnivå	Antall møter	Antall deltakere
1	10	152
2	11	80
3	3	29
4	-	-

Tabell 3.3 framstiller antall møter og deltakere per involveringsnivå i Drammen. Av tabellen framgår det at det har blitt avholdt en god del samlinger med kommunale toppsjefer, der også ledere og tillitsvalgte på lavere nivå deltok (nivå 1). Det har også vært holdt flere møter på nivå 2 og 3. På nivå 4 var det per ultimo mars 2022 ikke avholdt noen møter.

I våre intervjuer med sentrale ledere og tillitsvalgte, samt ansatte og ledere på tjenestenivå, møtte vi entusiasme for arbeidet med heltid i Drammen. Drammen kommune, Nedre Eiker kommune og Svelvik kommune ble slått sammen til én kommune fra 1. januar 2020. I «gamle» Drammen kommune har det pågått arbeid med heltidskultur i regi av Helt fram-prosjektet over flere år, mens i de to andre kommunene var denne tematikken noe nyere. Et par av informantene uttrykte i den forbindelse undring over hvor kort man har kommet i «gamle Drammen» til tross for man har gjennomført heltidsprosjekter over mange år. Den deltidsansatte informanten sa det slik:

Litt overrasket over at Drammen har vært opptatt av dette lenge, siden det fortsatt er så mye deltid.

Både intervjuene med strategiske aktører i kommunen og med dem på tjenestenivå avdekker at mange mener kommunens innledende møter og kickoffs har vært nyttige. Et par informanter mente at man hadde hatt god «fart» innledningsvis, men at heltidsarbeidet hadde stoppet litt opp som følge av pandemien og lederbytter. En av de deltidsansatte vi snakket med i Drammen, sa følgende om prosjektet:

Vi ble informert om dette [Helt fram-prosjektet] på et personalmøte før sommeren 2020. Men så har vi fått nye ledere og ting har stoppet opp. Først nå i den nye rekrutteringsrunden at det er blitt fokus på dette igjen.

Som sitatet illustrerer, peker informanten på at diskusjoner om heltidsarbeid ikke har stått særlig høyt på dagsordenen de siste par årene. Men temaet kom opp på nytt i løpet av høsten 2021, da man skulle rekruttere nye medarbeidere, og det ble da understreket fra ledelsen at de nye kandidatene skulle jobbe heltid.

Våren 2022 gikk Drammens prosjektleder for heltidskultur over i ny stilling. Det skal tilsettes en ny prosjektleder, som trolig vil være på plass over sommeren. For Fafo blir det interessant å følge involveringsaktivitetene på nivå 3 og i særdeleshet nivå 4. Det er svært viktig at alle ansatte, tillitsvalgte og ledere er sammen om å diskutere hvordan man skal gå fram i heltidsarbeidet for å lykkes med å etablere en heltidkultur i prosjektets pilotenheter.

### 3.5 Brukerinvolvering

I utlysningen fra Norges forskningsråd var viktigheten av brukermedvirkning vektlagt. I søknaden om prosjektstøtte spesifiserte de tre kommunene flere forhold knyttet til brukerinvolvering. Dels var dette knyttet til hvilke aktører som betraktes som brukere, og dels hvordan de definerte brukerne som skal involveres i prosjektet. I

Fredrikstads redegjørelse legges det vekt på at innbyggere, pasienter/brukere av kommunens tjenester og ansatte anses som brukere i prosjektet. De spesifiserer videre at det i prekesjappe som metode er tilrettelagt for involvering av politikere, pasienter/brukere og ansatte.

Drammen kommunene skriver at de satser mye på lokaldemokrati og innbyggerinvolvering. Når det gjelder involvering i heltidsarbeidet, sikter kommunen primært til medarbeidere og ledere i de aktuelle tjenestene. Samtidig skriver Drammen at effekten satsingen har for tjenestemottakerne har en viktig plass i prosjektet.

Bydel Østensjø framhever at de legger stor vekt på brukerperspektivet og involvering av tjenestemottakere i sitt arbeid. Bydelen skriver at motivasjonsarbeid blant ansatte står sentralt for å oppnå en heltidskultur. Metoden bydelen har valgt er et samtale- og refleksjonsverktøy til bruk i prosesser som involverer ansatte i arbeidet med heltidskultur.

I intervjuene med ledere, politikere og brukerrepresentanter stilte vi spørsmål om brukerinvolveringen i prosjektet. Flere ledere uttalte at brukerinvolvering var viktig, men at dette ikke hadde kommet i gang ennå, mens andre ikke hadde noe godt svar på hvordan denne involveringen skulle skje. Også blant brukerrepresentantene på tvers av kommuner var det noe ulikt hvordan de så på involveringen. En brukerrepresentant vi snakket med, sa det slik:

Jeg vet lite om heltidssatsingen. Var på seminar i 2020, tror jeg det var. Det var mer presentasjon og noe flytskjema-greier. (...) Jeg tror ikke kommunen har skjønnet hva medvirkning er. Min erfaring med kommunen er at når de snakker om medvirkning, så er det om de ansatte.

Som sitatet over illustrerer, er informantene lite orientert om kommunens heltidssatsing. Vedkommende mener også at kommunen i for liten grad involverer brukerorganisasjonene i sitt utviklingsarbeid:

Vi er mest en høringsinstans. Vi får vanligvis tre dager på å svare på spørsmål. Så spiller vi inn på ferdigbehandlede saker. Jeg opplever svært sjelden at våre innspill påvirker saksgangen.

En brukerrepresentant fra en av de andre kommunene i prosjektet opplevde involveringen annerledes. Han var ganske fornøyd med involveringsarbeidet i kommunen og kjente godt til heltidsarbeidet. Møtene med kommunen hadde vært gode, og han hadde fått komme til orde med sine innspill og meninger. Denne brukerrepresentanten mente at tillitsreform og heltidskultur har flere tangeringspunkter, og at det er behov for en statusheving innenfor helse og omsorg. Han sa blant annet:

Etter dansk inspirasjon er det innført tillitsreform. Nå er det et arbeidslag som skal stille som kollektiv. Det er noe helt annet. I byggenæringen får man ofte kred for dette. Dette er det samme i kommunen her. Det er behov for en ny identitet for disse folkene. Før jul hadde de en kickoff. De må bli katedralbyggere og ikke stenhuggere!

Det bør også tilføyes at brukere eller brukerrepresentanter ikke har deltatt i noen av de møtene i hovedprosjektet som Fafo har observert.<sup>27</sup> Også blant politikerne vi intervjuet var kjennskapet til heltidstematikken generelt og Helt fram-prosjektet spesielt noe ujevn. Likevel kan vi si at forholdsvis mange av politikerne vi snakket med

---

<sup>27</sup> I forprosjektet var riktignok brukerrepresentanter deltakere på noen av møtene.

var kjent med at deres kommune var opptatt av og jobbet med et heltidsprosjekt. Følgende tre sitater fra politikere illustrerer dette:

Hovedutvalget vet en del om Helt fram-prosjektet. Men jeg tror ikke de andre politikerne kjenner så mye til det. Men de fleste synes det er OK med heltid som normen.

Kvaliteten i tjenesten er viktigst. Arbeidsvilkår er viktig i seg selv, men også for å få til god tjenestekvalitet. Helt fram er et prosjekt for de ansatte, men det har en fin bivirkning med gode tjenester.

Jeg har vært med noen år i PSU (partssammensatt utvalg). Dette med heltid-deltid er på dagsorden med jevne mellomrom, og det er et tema vi er politisk enige om. Men det forundret meg over hvor tregt det har gått.

En av politikerne snakket om at bemanningen i den kommunale helse- og omsorgssektoren er lav, og at det derfor kunne være en idé å øke grunnbemanningen noe for å bedre håndtere sykefravær og andre mer eller mindre uforutsette hendelser. Dette ville dessuten kunne medføre at noen kunne få større stillinger. Informanten sa det slik:

Det er kanskje lurt å drive med litt overkapasitet.

Sett under ett kan vi konkludere med at få brukerrepresentanter hadde særlig kjennskap til Helt fram-prosjektet, men de er positive til at kommunene vil skape flere hele og store stillinger. Politikerne er generelt godt orientert om heltid-deltidsproblematikken, men det er kun i Fredrikstad kommune at dette jevnt over også gjelder kjennskapet til Helt fram-prosjektet.

### **3.6 Involveringsaktiviteter i de tre kommunene**

Den kommunevise gjennomgangen i dette kapitlet har vist at kommunene i Helt fram-prosjektet har ulike innretninger på involveringsarbeidet. I Fredrikstad har prekesjapper stått i sentrum for kommunens arbeid med heltidskultur i forprosjektet. Svært mange ansatte innenfor seksjonen for helse og velferd har deltatt i prekesjapper i årene fra 2017 og fram til 2020. I arbeidet med hovedprosjektet har kommunen valgt å ansette tjenestedesignere og gjennomføre aktiviteter inspirert av deres metoder i arbeidet med pilotene.

I Bydel Østensjø har man brukt metoden idépropell i arbeidet med heltidskultur. Dette skal videreføres.

Drammen har i hovedprosjektet utarbeidet et eget opplegg for foredrag og refleksjonsmøter.

Hvilken metode eller hvilket opplegg som fungerer best for å skape heltidskultur i de tre kommunene, er det for tidlig å si noe om. Det vi derimot kan si noe om er hvordan og hvor langt involveringskjeden strekker seg. I Fredrikstad har det vært gjennomført flere møter med tjenestesign i pilotene. I Drammen og Bydel Østensjø er det fremdeles begrenset hva som har blitt gjennomført på tjenestenivå i pilotene. Tabell 3.1 og 3.3 viser at Bydel Østensjø har gjennomført et par idépropeller og workshops på tjenestenivå i pilotene, mens Drammen ikke har nådd sitt nivå 4 i involveringskjeden ennå. Det er med andre ord forholdsvis få erfaringer med å involvere ansatte på tjenestenivå i utviklingsarbeidet på vei mot en heltidskultur.

Det er dessuten slik at undervis i involveringsarbeidet har både nye ledere og ansatte kommet til på flere nivåer i kommuneorganisasjonene. Turnover kombinert



med vanskelig forhold for utviklingsarbeid under koronapandemien har vist at man ikke nødvendigvis blir helt ferdig med involveringsarbeidet på et nivå i organisasjonen på et gitt tidspunkt. Det er heller slik at man må bevege seg opp og ned og ned og opp i involveringskjeden flere ganger for å nå alle ansatte.

### **Heltidsatsing uten at de deltidsansatte er med**

De erfaringene man har gjort seg så langt i kommunene, er at det er vanskelig å få personer som arbeider deltid til å delta i involverings-, gruppedialog- og diskusjonsarbeidet. Det at forholdsvis få ansatte i deltidsstillinger, særlig de som arbeider frivillig deltid, deltar og engasjerer seg på personalmøter og i utviklingsarbeid mer generelt, er i overensstemmelse med tidligere forskning (Moland & Bråthen, 2019).

Til tross for pandemien har man i Fredrikstad hatt relativt omfattende involveringsarbeid på tjenestestedsnivå i pilotene i den første delen av prosjektet som omtales her. Spørsmålet er heller hvor representativt dette arbeidet er, eller hvor mange av de ansatte som har vært med. I Fredrikstad har involveringen og heltidskulturarbeidet på tjenestenivå så langt ikke omfattet samtlige ansatte i pilotene, slik man har planlagt i Bydel Østensjø og i Drammen. Som nevnt i dette kapitlet, har man i Fredrikstad valgt ut om lag fem deltakere med ulike roller for å utgjøre pilotlaget som skal arbeide seg gjennom tjenestedesignprosessen. Våre data peker i retning av at disse deltakerne i all hovedsak jobber heltid. Mange er dessuten ledere eller tillitsvalgte, og skiller seg slik sett en del fra mange av de «vanlig ansatte» som man ønsker skal jobbe i større stilling.

Alle de tre kommunene hadde gjort ganske godt forarbeid med forprosjektet (Moland & Bråthen, 2019). Alle tre hadde holdt stormøter og kickoffs, og slik sett informert og involvert kommuneledelsen og underliggende enheter i heltidsprosjektet. Riktignok i ulikt omfang.

I Helt fram-prosjektet er tanken at denne involveringen starter på topp i organisasjonen, og så skal aktivitetene sildre nedover i organisasjonen til man kommer til det avgjørende tjenestenivået. Det er på tjenestenivå i pilotene den store atferdsendringen skal skje i løpet av prosjektperioden. Da Fafo intervjuet ansatte, tillitsvalgte og ledere i pilotene høsten 2020, var involvering på tjenestenivået et gjennomgående tema. Mange informanter omtalte det som at det er her den vanskelige delen av jobben skal gjøres. Våre data peker på at man fremdeles har mye jobb igjen å gjøre i denne siste fasen.

Gjennomgangen i dette kapitlet viser at en fellesnevner for alle kommuner er at involveringskjedene ikke er fullstendige. Med dette mener vi at per våren 2022 ser vi, riktignok på litt ulikt vis, at involveringskjeden ikke har nådd alle ansatte i pilotene i kommunene.

Gjennomgangen viser dessuten at kommunene har ulike planer for hvordan involveringen av heltids- og deltidsansatte skal skje. I Fredrikstad er tanken at deltagerne fra pilotene skal gå i dialog med sine kollegaer om arbeidet de gjør som en del av opplegget med tjenestedesign. I Drammen og Bydel Østensjø har man ikke funnet tid til å involvere dette nivået tilstrekkelig ennå. Informanter fra samtlige kommuner forteller at de har støtt på utfordringer med å få deltidsansatte til å møte opp og engasjere seg i tematikken.

Framover i prosjektet blir det derfor svært interessant for Fafo som følgeforskere å se hvilken oppslutning tiltakene vil få blant ledere og ansatte i pilotene. Vil man lykkes med å involvere og overbevise personer som i dag jobber i en frivillig

deltidsstilling om å jobbe heltid i framtiden?<sup>28</sup> Å lykkes med å etablere en heltidskultur blant tjenestestedene i prosjektet fordrer at alle de planlagte involveringskjedene iverksettes i pilotene i alle kommuner.

Dette kapitlet har vist at til tross for planer og metodikk for å involvere ansatte på tjenestestedene, er det i praksis svært utfordrende å drive utviklingsarbeid i en deltidskultur. Heltidskultur skal utvikles i tjenester med en sterk deltidskultur der både ledere, tillitsvalgte og ansatte ikke alltid er endringsvillige, og der en del deltidsansatte i praksis er lite til stede i fora der man naturlig skal drive utviklingsarbeidet.

Arbeidet i den første delen av Helt fram-prosjektet har lidd voldsomt under koronapandemien. Andre oppgaver enn heltidskulturarbeid har måttet prioriteres. De aktivitetene som har latt seg gjennomføre, har i stor grad blitt gjennomført digitalt og på annet vis enn planlagt. Prosjektet har derfor fått ett års tiltrengt utsettelse av Norges forskningsråd.

Fra og med høsten 2022 vil trolig det meste av prosjektaktiviteter kunne gå som planlagt. Involvering av ansatte på tjenestenivå blir en svært sentral oppgave for å lykkes med prosjektets ambisiøse mål om «lokal heltidskultur» i pilotene ved utgangen av 2024.

---

<sup>28</sup> Gitt at en heltidsstilling faktisk er mulig for den enkelte med lovbestemt omsorg for barn, egen helse mv.



## 4 Avsluttende diskusjon

---

I de foregående kapitlene har vi gitt et statusbilde av deler av Helt fram-prosjektet slik det ser ut per mai 2022. I rapporten har vi lagt vekt på involveringsarbeidet i prosjektet, mens forhold blant annet knyttet til utprøving av ulike arbeidstidsordninger og andre tiltak, vil behandles i kommende rapporter.

Vi har sett at kommunene fremdeles har en lang vei å gå når det kommer til involveringsarbeid på grasrota. I kapittel 3 viste vi at ingen av kommunene har lykket med å involvere det store flertallet av de som faktisk skal endre sin atferd, nemlig de ansatte på tjenestenivået. Dette skyldes dels innrettingen på involveringsaktivitetene, men også fordi man ikke har kommet så langt ennå.

En del informanter viser også til at turnover er en utfordring i involveringsarbeidet. Flere ganger har man opplevd at personer som har vært aktivt inne i heltidsarbeidet på lokalt nivå har sluttet, eller gått over i en ny jobb. Som påpekt i forrige kapittel, er det derfor sentralt at man «aldri» blir ferdig med involveringen, verken på lokalt eller sentralt nivå. Det er derimot slik at man må bevege seg opp og ned og ned og opp i involveringskjeden flere ganger for å nå alle ansatte.

I både Fredrikstad og Drammen er det per våren 2022 mye oppmerksomhet knyttet til økonomistyring. Flere informanter viser til at heltidsarbeidet og oppmerksomheten knyttet til økonomistyring ofte framstilles som en motsetning. Om det økonomiske regnskapet kanskje kan gå i pluss på litt lengre sikt, framstår heltidsprosjekter her og nå som både tidkrevende og kostnadsgenererende. For kommuner som står overfor store innsparingskrav, slik tilfellet er for blant annet Drammen og Fredrikstad, vil heltidsprosjekter lett virke forstyrrende. En av topplederne vi har intervjuet det siste halvåret uttrykte det slik: «Først må vi få på plass bedre økonomistyring, deretter kan vi sette mer fart på heltidsprosjektene».

I et ambisiøst endringsprosjekt som Helt fram må det praktiske involveringsarbeidet kunne støtte seg på en sterk, partsbasert forankring, der endringsbehov og mål for endringsarbeidet er formulert. På prosjektsamlinger med de tre Helt fram-kommunene og i forprosjektrapporten (Moland & Bråthen, 2019) har vi gjennomgått seks dimensjoner ved utviklingsarbeid som vi kaller de «seks prosesselementene». Disse er avgjørende for hvorvidt man skal lykkes eller ikke med utprøvingen av praktiske tiltak med potensial for gode resultater. I vedlegg 3 gjengir vi en beskrivelse av disse (opprinnelig hentet fra Moland, 2015:20ff).

De seks prosesselementene er kort fortalt disse:

- Element 1: «Behov og hensikt» handler om forventede gevinster slik vi har omtalt.
- Element 2: «Klare mål og formidling av disse» handler om at målene i størst mulig grad skal være operasjonelle, slik at det er enkelt å beskrive endring. Målene skal formidles i organisasjonen. De skal forstås, aksepteres og tilpasses lokalt på tjenestestedene.
- Element 3: «Forankring» formelt politisk og administrativt gjennom vedtak, avtaler, plandokumenter og rutiner. Men også uformelt gjennom oppslutning.
- Element 4: «Samarbeid og involvering». Dette er notatets hovedtema.

- Element 5: «Ressurser» i form av tid, kontinuitet, kompetanse, økonomi og prosjektledelse.
- Element 6: «Oppfølging» handler først og fremst om toppledelsens tilstedeværelse og støtte til prosjektet.

Vurderinger av de tre Helt Fram-kommunenes prosjektarbeid i lys av disse seks elementene vil variere sterkt, avhengig av om vi beskriver hva som har skjedd på øverste nivå, på mellomnivå eller ute ved tjenestestedene. I figur 4.1 har vi stilt opp de seks prosesselementene til venstre. Deretter følger nivå 1, nivå 2 og nivå 3 mot høyre.

Det konkrete arbeidet med å skape store stillinger foregår først og fremst på nivå 3, på tjenestestedene der ansatte og brukere befinner seg. Vi har sett at Helt fram-kommunene etter ca. tre år er i ferd med å komme dit. Figuren har 18 bokser. Vi går ikke gjennom alle disse her, men konsentrerer oss om et utvalg.

Figur 4.1 Prosjektarbeidet på ulike nivåer langs seks ulike dimensjoner (prosselementer).

	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
	Politisk og adm. ledelse	Mellom ledelse	Utfører Led
	HTV – HVO	TV –VO	Plass TV-VO Ans. brukernære
<b>Bøhav og hensikt</b> diagnose, legitimitetsgrunnlag	1	2	3
<b>Klare (operasjonelle) mål</b> som blir forstått (i tillegg til verdgrunnlag og visjoner)	4	5	6
<b>Informasjon</b>			
<b>Forankring</b> Formell-rettet avtaler, planer, maler, oktaer «HR-tinge	7	8	9
<b>Samarbeid og involvering</b> Politikere - Ledelse - Tillsvalgte - Ansatte	10	11	12
<b>Ressurser</b> Tid, kontinuitet, kompetanse, utstyr, økonomi, lidsjel, prosjektleder	13	14	15
<b>Oppfølging,</b> Støtte, prioritering, konsolidering, evaluering	16	17	18

## 4.1 Hensikten er god, men hvor stort er egentlig behovet?

Hensikten beskrevet som gevinstene ved å øke stillingsstørrelsene og samtidig redusere antall ansatte, slik at det blir mer kontinuitet i tjenestene og økt kompetanse blant de ansatte, aksepteres på alle nivåer i alle kommunene. Behovet for å ta ut disse gevinstene er det derimot mange som ikke støtter. Dette gjelder først og fremst toppledere i Drammen og Fredrikstad, som oppfatter kostnadene med å innføre heltidskultur som for høye i en situasjon der kommunen må skjære ned på budsjettene (boks 1). Det gjelder også blant enkelte avdelingsledere, som mener kostnader ved å redusere deltidsreserven ikke veies opp av gevinster for tjenestene (boks 3). Tilsvarende er det mange deltidsansatte som tilsynelatende avviser problemstillingens relevans for dem selv, gitt at eget behov for å ha redusert stilling er så stort at de ikke behøver å engasjere seg i utvikling av heltidskultur (boks 3).

## 4.2 Klare mål blir uklare og uforpliktende

Vi har sett at Helt fram har formulert klare tiltaksmål og resultatmål, mens effektmålene er mer generelle. Alle disse målene er formulert av de tre kommunenes prosjektledere/prosjektgrupper i samarbeid med Fafo. Deretter er de godkjent av

ledelsen i henholdsvis Bydel Østensjø og kommunene Drammen og Fredrikstad. I sin spesifiserte form gjengitt i kapittel 1, er målene lite kjent.

På nettverkssamlinger har det vært tatt opp at svært få tjenestesteder kjenner de sentralt definerte målene. De har så langt ikke vært gjenstand for diskusjon i involveringssamlingene som er beskrevet i kapittel 3. Målene drukner lett i diskusjoner om turnusvalg og problemer med å øke stillinger innenfor begrensede ressursrammer (økonomi og kompetanse). Prosjektarbeidet er fortsatt ikke kommet så langt, slik at det kan være i tidligste laget å etterspørre måloppnåelse av tjenestelederne.

Samtidig ser vi at når ansatte og ledere ikke forholder seg til målformuleringer, så har de begrenset med insentiver for å forberede og utforme endringstiltak. Når sentralt formulerte mål (boks 4 i figuren) ikke når fram til tjenestestedene (boks 6), kan det være et tegn på at involveringsarbeidet må videreutvikles, slik at målformuleringer får en mer sentral plass. Dette kan gjøres ved å legge større vekt på de sentralt formulerte målformuleringene på prosjektsamlinger og formidle dette på en mer forpliktende måte. Det siste året har imidlertid Fafo foreslått at tjenestestedene selv bør utfordres til å formulere mål. Her sikter vi både til tiltaks mål og resultatmål. Disse bør kunne avvike noe fra de sentrale målformuleringene dersom lokale forutsetninger tilsier dette, så lenge heltidskultur er det overordnede målet.

Med dette kan det skje at et tjenestested foreslår en annen heltidsandel, et annet tempo og andre turnustiltak enn det som har vært formulert fra sentralt hold. Vi mener at en så stor satsing som Helt fram må ha rom for langt mer enn to-tre standardløsninger, som ofte diskuteres sentralt i kommunene. Per i dag har ikke Helt fram-kommunene endelig besluttet hvilke løsninger som er ønsket og uønsket. Det kan være en fordel. Gjennom å la tjenestestedene få være med og formulere egne, forpliktende mål, kan veien til å prøve ut tiltak som skaper endring gå lettere. Dette er i tråd med tenkningen innen medarbeiderdrevet innovasjon, som vektlegger fordelene ved å trekke de ansatte med tidlig i innovasjonsprosessene (Amble, 2020; Amundsen mfl., 2011; Skinnarland & Moland, 2017; Aasen mfl., 2012).

### **Forankring og involvering tar aldri slutt**

Tidligere i dette notatet har vi sett at kommunene fremdeles har en lang vei å gå når det kommer til involveringsarbeid på grasrota. I kapittel 3 viste vi at ingen av kommunene har lyktes med å involvere det store flertallet av de som faktisk skal endre sin atferd, nemlig de ansatte på tjenestenivået. Dette skyldes dels innrettingen på involveringsaktivitetene, men også fordi man ikke har kommet så langt ennå. Flere informanter viser dessuten til at turnover er en utfordring i involveringsarbeidet. Flere ganger har man opplevd at personer som har vært aktivt inne i heltidsarbeidet på lokalt nivå har sluttet, eller gått over i en ny jobb andre steder. Som påpekt i forrige kapittel, er det derfor sentralt at man «aldri» blir ferdig med involveringen, verken på lokalt eller sentralt nivå. Det er derimot slik at man må bevege seg opp og ned og ned og opp i involveringskjeden flere ganger for å nå alle ansatte.

### **Prosjektoppfølgning**

Arbeidet med hensikt- og målformuleringer, organisatorisk forankring, samarbeid og involvering av ansatte skal bidra til å skape eierskap hos ledere og ansatte til et målrettet forbedringsarbeid på tjenestestedene med støtte fra politisk og administrativ ledelse.

Prosjektoppfølgning handler blant annet om toppledelsens 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 andre grunner?

Deres interesse er viktig for prosjektets framdrift og kan inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen for øvrig. Dette er særlig viktig i heltidskulturprosjektene, som ofte er «motvindsprosjekter», slik tilfellet er også i Helt fram-prosjektet.

Oppfølging handler mye om enkeltpersoners innsats og pedagogiske evner til å etterspørre og motivere. Men det dreier seg også om å gi handlingsrom og tilstrekkelige ressurser til utøvende ledd.

I Helt fram-prosjektet har vi sett en interesse fra lokale politikere og kunnskaper om mulige heltidsgevinster som var sjelden å se for bare 3–4 år siden. Politikerne blir oppdatert, men er for øvrig forsiktig med å blande seg inn i prosjektarbeidet. Dette samsvarer med deres rolle.

Når det gjelder toppledelsens interesse for prosjektet, har denne det meste av tiden kommet i skyggen av andre oppgaver. Betydelige utskiftninger i ledergruppene kan sammen med koronapandemien, økonomiproblemer og synspunkter på heltidsproblematikken forklare en del av dette. Her er det både strukturelle og personavhengige forklaringer på at mange toppledere har gjort lite for å hjelpe prosjektet framover. Dette gjelder i større eller mindre grad alle de tre kommunene.

Gjennom møter, seminarer og intervjuer har vi sett at endringsarbeidet står i et spenningsforhold mellom individuelle ønsker og kollektive interesser. Endringer som påvirker organiseringen av ansattes arbeidstid, skal skje på frivillig basis. Dette frivillighetsprinsippet står svært sterkt hos både ledere og tillitsvalgte. Det vil si at ansatte kan velge om de vil være med på utprøving av nye arbeidstidsordninger eller ikke.

I ganske mange tilfeller ser vi at ansatte sier nei takk til å være med i arbeidet for heltidskulturarbeid. Lederen parkeres da på sidelinjen. Eller det er kanskje slik at et par ansatte sier ja til å være med. Dette vil i så fall som regel være så få at tiltaket ikke får effekt på noen av gevinstområdene, og heller ingen læringseffekt. Dermed fører de individuelle interessene til status quo i prosjektet.

I andre tilfeller klarer lederne å få større oppslutning hos de ansatte om utprøving av nye arbeidstidsordninger. Dette på tross av et utgangspunkt med nedarvede deltidsturnuser, fastlåst økonomi og strenge kompetansenormer til stillingene. For tiden utgjør disse en liten gruppe. Ett av tiltakene for å øke denne gruppen kan være at toppledelsen i sterkere grad understøtter satsingen som er vedtatt av både politisk og administrativ ledelse.

### **Kommunenes arbeid for heltidskultur**

Til tross for at bemanningsproblemene i pleie- og omsorgssektoren er velkjente, og det politiske ønsket om å endre situasjonen utbredt, har ingen kommuner klart å løse problemene helt.

Det er en del kommuner som er kommet lenger enn Helt fram-kommunene. Noen av disse er omtalt i andre studier, og noen av de fremste vil bli beskrevet i pågående studier (se f.eks. Moland & Bråthen, 2021).

De mest framgangsrike kommunene skiller seg ut ved at de har en overordnet satsing som er forankret politisk, i linjeledelsen og hos arbeidstakerorganisasjonene, samtidig som det er et godt samarbeid mellom linjeledelsen og HR-avdelingen (Moland & Bråthen, 2021).

Allerede i studien som ble gjennomført i forkant av den første heltidserklæringen, fant man at de fremste kommunene hadde iverksatt flere tiltak (Moland & Bråthen, 2012). Ti år etter har omfanget av turnustiltak økt ytterligere. Men andre og mer dyptgripende tiltak er trolig enda viktigere. På den ene siden ser det ut som disse kommunene angriper heltid-deltidsproblematikken fra mange kanter samtidig, på den andre siden inngår arbeidet med heltidskultur i en mer dyptgripende satsing på tjenesteutvikling for å løse bemanningsutfordringer, effektiviseringsbehov og kvalitetsmål.

Ved tjenestestedene gjennomføres det både driftsanalyser (fordeling av arbeidsoppgaver, økonomi, sykefravær, vikarbruk, overtid, HMS-avvik etc.) og utvikling av brukerbaserte bemanningsplaner ut fra hvilke oppgaver som skal utføres når og av hvem. Dette kan sammenliknes med Lean-planlegging, der oppfølgingen av analysene og planleggingsarbeidet gjøres av ansatte og ledere i fellesskap.

Figur 4.2 Innsatsområder i arbeidet for heltidskultur.

### Alstahaug kommunes tiltak for å bedre bemannings situasjonen

- Strategisk forankring (politisk og administrativt)
- Partssamarbeid
- Gitt lederne handlingsrom gjennom en rekke tiltak som:
  - analyse av planlagt og faktisk bemanning
  - ny oppgavedeling/glidning
  - kompetanseutvikling/kompetanseorganisering
  - direkte-medvirkning/involvering
  - å lyse ut – og ansette i - hele stillinger
  - å innføre heltidsturnuser (langvakter, årsturnus, helg, ressursenheter)
  - at det er greit å «toppe» bemanningen



(Kilder: KS/KPMG 2021, Moland og Bråthen 2021)

### Avslutning

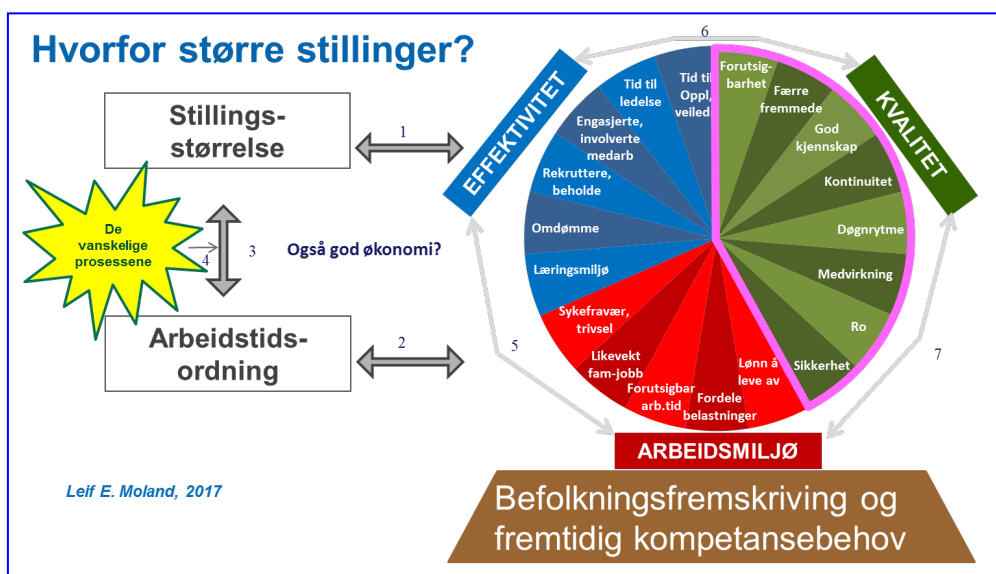
Dette notatet gir et statusbilde av Helt fram-prosjektet per våren 2022. Vi har lagt mye vekt på å beskrive involveringsaktivitetene og erfaringer med disse. I dette siste diskusjonskapitlet diskuterer vi prosjektaktivitetene i lys av et utviklings- og analyseverktøy for gode innovasjonsprosesser (vedleggsfigur 2). Forhåpentligvis vil noe av det som diskuteres her være nyttige temaer for Helt fram-kommunene når arbeidet starter opp for fullt igjen sensommeren 2022.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Hvorfor skal man jobbe for større stillinger i norske kommuner?

Forventede effekter av større stillinger på tjenestekvalitet, tjensteeffektivitet og arbeidsmiljø oppsummeres i vedleggsfigur 1. Figuren er utviklet på basis av egen og andres forskning og erfaringer fra flere sektorer gjennom en årrekke. Figuren er hentet fra rapporten *Ufrivillig deltid*, som evaluerer lærings- og utviklingsnettverket (Moland, 2015:94).<sup>29</sup> Figuren består av et kakediagram som inneholder åtte kvalitetsvariabler som er rettet mot bruker (grønn), fem arbeidsmiljøvariabler som er rettet mot de ansatte (rød), og seks effektivitetsvariabler (blå) som i større eller mindre grad også er en forutsetning for gode tjenester og et godt arbeidsmiljø.

Vedleggsfigur 1. Forholdet mellom arbeidstid og stillingsstørrelse, og effekter på ulike sider ved tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.



Som det framgår av figuren, er stillingsstørrelse én variabel som i seg selv påvirker variablene i kakediagrammet. Det gjør også enkelte arbeidstidsordninger.<sup>30</sup> I tillegg vet vi at enkelte arbeidstidsordninger genererer mange små stillinger, mens andre åpner for flere store stillinger. Virksomheter som har mye deltid, vil kunne forvente en rekke forbedringer langs de dimensjonene som er trukket opp i vedleggsfigur 1.1, dersom de klarer å få opp stillingsstørrelsen og velge en turnus som er bedre egnet

<sup>29</sup> Figuren er gjengitt i fem ulike Fafo-rapporter. Den er også benyttet i alle de åtte kommunenes prosjektdokumenter, der den brukes til å legitimere beslutninger om å forsøke å utvikle en heltidskultur. Den er videre brukt tilsvarende av «de fleste» andre kommuner som har engasjert seg i dette temaet. Vi har derfor valgt å ikke bruke så mye plass på å forklare den i dette notatet.

<sup>30</sup> Det er også andre variabler i tillegg til stillingsstørrelse og arbeidstidsordning som påvirker variablene inne i kakediagrammet. Kommunale budsjetter er ett eksempel.

for å oppnå dette. Enkelte turnuser, for eksempel 12,5-timersvakter, har i evalueringer av enkelttiltak også vist seg å ha gode effekter både på stillingsstørrelse, der dette er et mål, og på flere forhold ved rekruttering, drift og arbeidsmiljø (Moland, 2015; Moland & Bråthen, 2012a).

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

Kakediagrammet er plassert på en «sokkel» som viser til det framtidige kompetanse- og arbeidskraftbehovet 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.

Sammenhengen mellom stillingsstørrelse, effektivitet, kvalitet og arbeidsmiljø slik de er beskrevet over, er forfatterens utgangspunkt i arbeidet med denne rapporten. Vi legger altså til grunn at faktorene beskrevet over vil styrkes ved at flere jobber i heltidsstillinger eller i store deltidsstillinger.<sup>31</sup>

## Vedlegg 2 Når foreligger heltidskultur?

Dette avsnittet er en sammenfatning av en større begrepsgjennomgang som er gjort i Moland og Bråthen (2019).

Moland og Bråthen (2019:100 ff) oppsummerer en bredere gjennomgang med at begrepet «heltidskultur» har et kvantitativt og et kvalitativt aspekt. Det er videre store forventninger blant ledere og tillitsvalgte om at kulturen skal ha en positiv funksjon, det vil si at den skal understøtte organisasjonens arbeid for god måloppnåelse. Argumentene for større stillinger og flere ansatte i heltidsstillinger er, som vi har sett, mange (jf. vedleggsfigur 1).

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 er 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

---

<sup>31</sup> I denne rapporten legger vi både et arbeidstaker-, et arbeidsgiver- og et brukerperspektiv på arbeidstidsproblematikken. Vi trekker også inn et samfunnsperspektiv. Uten at det nevnes spesifikt, legger vi først og fremst et organisasjonssosiologisk perspektiv til grunn. Vi ser på kommunen som en organisasjon som skal tjene eierinteresser. Av dette følger at deltidskulturen, som nok kan være positiv for enkeltindivider, oppfattes som dysfunksjonell, fordi den reduserer tjenestestedenes evne til måloppnåelse (god tjenestekvalitet). Organisasjoner er mer eller mindre rasjonelle. For organisasjoner med sterke krav til faglighet og kommunikasjon, vil en sterk deltidskultur være mindre rasjonelt enn en sterk heltidskultur. Dette ståstedet er det redegjort for i Moland 2015:33ff.



i en kommunal tjeneste. Én måte for å forstå hvor sterkt slike normer, forventninger og praksiser står, kan være å se på heltidsandeler og gjennomsnittlig stillingsstørrelse.

I vedleggstabell 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 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 vedleggstabellen.

Vedleggstabell 1 Tjenestesteder 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 fra 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.<sup>32</sup>

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

Organisasjonen<sup>33</sup> har en høy andel heltidsansatte (>70 prosent) og en høy gjennomsnittlig stillingsstørrelse (>86 prosent). Innenfor rammen av en heltidskultur er det

<sup>32</sup> Tallene i tabellen legger til grunn alle arbeidstakere i kommunen, inklusive ekstravakter og vikarer.

<sup>33</sup> 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.



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 bruker fått færre ansatte å forholde seg til? Er den samlede kompetansen som er tilgjengelig for bruker, styrket?

## **Vedlegg 3 Forutsetninger og mål for involvering**

I et ambisiøst endringsprosjekt som Helt fram må det praktiske involveringsarbeidet kunne støtte seg på en sterk, partsbasert forankring, der endringsbehov og mål for endringsarbeidet er formulert. På prosjektsamlinger med de tre Helt fram-kommunene og i forprosjektrapporten (Moland & Bråthen, 2019) har vi gjennomgått «seks prosesselementer» som er avgjørende for hvorvidt man skal lykkes eller ikke med utprøvingen av praktiske tiltak med potensial for gode resultater.

Fafo har gjennom 20 års erfaring fra følge- og aksjonsforskning og bistand i utviklingsprosjekter utviklet et verktøy / en modell som både kan brukes operativt som huskeliste og til risikoanalyse, og som analytisk rammeverk når man skal forsøke å måle suksess og nederlag. Modellen er gjengitt i vedleggsfigur 2. For en bredere gjennomgang av modellen vises det til Moland (2015:20ff.). Den bygger på seks hovedspørsmål:

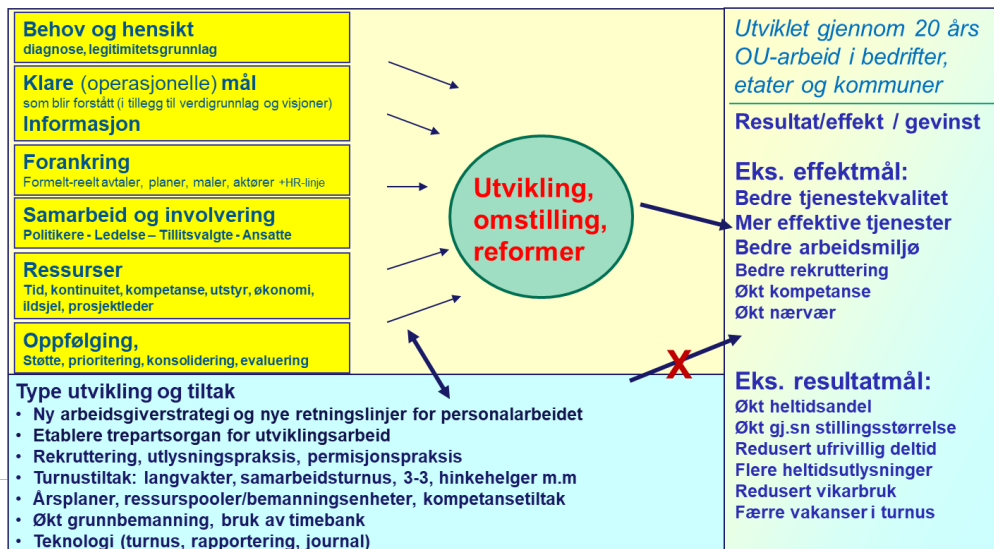
- Hva er organisasjonens behov, og hva er prosjektets hensikt?
- Hvilke mål er satt? Hvor målbare er de? Hvordan informeres det om hensikt og mål?
- Hvordan sikres god forankring (politisk, hos administrasjonen og hos tillitsvalgte/ansatte)?
- Hvordan foregår samarbeid, medvirkning og involvering av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

Vedleggsfigur 2 viser de seks prosesselementene tegnet inn som gule bokser til venstre i figuren. Nederst i figuren er det 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 at det skal gi ønskede

resultater, uten at de har brydd seg tilstrekkelig om forholdene som inngår i de seks prosesselementene figuren.<sup>34</sup>

Poenget med modellen er å synliggjøre viktigheten av behovs- og hensiktskartlegging/analyse, forankring og involvering mv. før strukturelle og mer tekniske tiltak iverksettes. Ikke minst er involvering av ledere, ansatte og politikere allerede i oppstartsfasen avgjørende for å forstå deltidskulturen man skal forsøke å utvikle seg bort fra. Dette må toppledelsen sette seg inn i. Viktigheten av arbeidet med å endre holdninger blant alle aktørene kan ikke overvurderes. I spørsmålet om heltids- og deltidskultur kompliseres bildet ytterligere av at organisasjonseksterne interesser påvirker det som skjer internt. Personer utenfra (ektefeller, kolleger, venner, 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 turnus-spesifikke tiltakene. I Fredrikstad skulle modellen legges til grunn for risikoanalyser. KS har utviklet en «sjekklister» for utviklingsprosjekter som tar utgangspunkt i denne modellen.

Vedleggsfigur 2 Utviklings- og analyseverktøy for gode innovasjonsprosesser. Kan også danne utgangspunkt for en risikoanalyse.



## Hensikt

Alle de tre Helt fram-kommunene har gode begrunnelser for hvorfor de ønsker å utvikle en heltidskultur. Dette er beskrevet i lokale prosjektdokumenter. Alle beskriver behovet for bedre tjenestekvalitet, bedre drift og styrking av arbeidstakerbehov. Men prioriteringer av virkemidler for å fremme den ønskede heltidskulturen viser at det er forskjeller mellom kommunene i hvor sterkt de mener at deltidsomfanget er uheldig for driften. Dette kommer blant annet til syne i hvordan begrepet «ufrivillig

<sup>34</sup> Mislykkede organisasjonsutviklingsprosjekter skyldes ofte at ledelsen har tatt for lett på disse seks spørsmålene (prosselementene), jamfør blant annet konklusjonene i prosjektet SAM-BIM om bedre samhandling i byggeprosesser, finansiert av Norges forskningsråd (Bråthen mfl., 2016:172–184), og evalueringer av flere nasjonale utviklingsprogrammer (Moland, 2015:31ff.). Moland 2017:43ff. viser at lokalt trepartssamarbeid kan forsterke gjennomføringen av kommunale utviklingsprosjekter.

deltid» brukes. Fredrikstad kommune er tydeligst i sitt budskap om at all deltid skal reduseres. Her er begrepet «ufrivillig deltid» nedtonet i tråd med partenes nyorientering i forbindelse med det nasjonale utviklingsprogrammet Sammen om en bedre kommune (2011–2015). Oslo kommune sentralt framholder derimot at reduksjon av ufrivillig deltid er viktig. Bydel Østensjø og Drammen kommunes formuleringer ligger nærmere Fredrikstads.

## Mål

De tre Helt fram-kommunenes målformuleringer er gjengitt i kapittel 1.

## Forankring

Kommunene har forankret forprosjektering og nullpunktundersøkelser i politiske og administrative beslutninger der også arbeidstakerorganisasjonene har vært representert. De har også utarbeidet retningslinjer og prosjektplaner.

## Samarbeid og involvering

Det er beskrevet i kapittel 3.

## Ressurser

Et utviklingsprosjekt som tar mål av seg til å gjøre dyptgripende endringer i organisasjonskulturen, må også gjøre endringer i normer og holdninger. Dette krever organisatoriske tiltak i et miljø hvor endringsmotstanden er stor. Her vil det være et betydelig behov for ressurser i form av økonomi, tid og kompetanse (Amble, 2008c; Hallandvik & Olsen, 2011; Moland & Bråthen, 2012a, b). Foruten fag- og turnuskompetanse er behovet for endringskompetanse stort.

Tidligere erfaringer har vist at både ledere og tillitsvalgte i de åtte kommunene ikke har hatt endringskompetanse. De har heller ikke satt av tilstrekkelige ressurser til prosjektledelse, gitt støtte til eventuelle ildsjeler, kompensasjon for frikjøp av tillitsvalgte og løsninger når prosjektleder blir syk. Det siste har punktert utviklingsprosjekter i mange små kommuner.

Det er vanlig å framheve den ivrige og begeistrede ildsjelens betydning for å lykkes med et utviklingsprosjekt (Kobro, Vareide & Hatling, 2012; Gautun, 2002; Moland & Andersen, 2007; Moland & Bråthen, 2012b). Ifølge en svensk undersøkelse<sup>35</sup> oppga 78,5 prosent av de spurte kommunene at ildsjelen var den viktigste enkeltfaktoren i gjennomføringen av innovative tiltak (Ringholm mfl., 2011:44).

Tid er også en viktig ressurs. Her tenker vi ikke på frikjøp av tid til ressurspersoner, men på hva som er en rimelig tidsplan. Hva skal forprosjekteringen bestå i, og hvor lang tid må settes av til å gjennomføre den? Hvor omfattende skal prosjektgjennomføringen være, hvor mange skal involveres? Hvor mye skal de involveres, og hvor tilgjengelige er de? Når er det rimelig å forvente de første resultatene? Og hvor lang tid vil det ta å nå sluttmålet? De tre Helt fram-kommunene har som vi har sett satt av ca. to år til forprosjektering og ytterligere to år til oppstart av hovedprosjektet. Etter fire år håper kommunene at prosessene er kommet så langt at de neste fem årene kan drives uten en full prosjektorganisasjon. Da forventes det at alle ledere slutter opp om heltidsmålene. I 2029 vil trolig de fleste ansatte som i dag sterkest motsetter seg å jobbe heltid, enten jobbe andre steder eller ha gått av med pensjon. Ti år med en ny

---

<sup>35</sup> Frankelius & Utbult (2009), Den innovativa kommunen, Stockholm: Edita.

rekrutteringspraksis skal ha ført til at «alle» jobber heltid. De har med andre ord startet et prosjekt de regner med at det vil ta tolv år å fullføre.

### **Oppfølging**

Det siste av de seks prosesselementene i vedleggsfigur 2 handler om ledelsens oppfølging av hva de har satt i gang, eller hva de har latt sette i gang. Er for eksempel heltidskulturprosjektet noe de prioriterer, eller er det iverksatt av andre grunner?

Oppfølging handler mye om reell forankring, ikke bare hos linjeledere og tillitsvalgte, men også hos toppledelsen og politikere. Deres interesse er viktig for prosjektets framdrift og kan inspirere deltakerne og gi prosjektet økt oppmerksomhet og tyngde i organisasjonen for øvrig. Dette er særlig viktig i heltidskulturprosjektene, som ofte er «motvindsprosjekter». Ikke minst øker topplederengasjementet sannsynligheten for videreføring og spredning dersom prosjektet innfrir de målene som er satt. Motsatt er det mange eksempler på at prosjekter enten renner ut i sanden eller bærer galt av sted som følge av at ledelsen enten undervurderer hvilke prosesser som er satt i gang, eller undervurderer prosjektets behov for støtte (Moland, 1999, Moland & Trygstad, 2006).

Prosjektene som er omtalt i denne rapporten er alle sårbare. Samtlige kommuner har en lang vei å gå. De mest ambisiøse kommunene har satt seg svært høye mål. En må forvente mye motstand når større grep for å klare å tredoble heltidsandelen skal tas. Ledere vil slutte, prosjektledere og ildsjeler vil bli utbrent, ansatte vil stille krav utover kommunens rammer, turnusordninger vil bli motarbeidet osv. Mange vil håpe at ideen om heltidskultur skal gå over, denne gangen som sist.

Oppfølging handler mye om enkeltpersoners innsats og pedagogiske evner til å etterspørre og motivere. Men det dreier seg 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.

# Kilder

---

- Abrahamsen, B (2002). Hvorfor utdanne to pleiere for å få én? En studie av yrkesløpet til hjelpepleiere og sykepleiere. Oslo, ISF og Pax Forlag.
- Abrahamsen, B. (2009). Forskjeller i kvinners arbeidstid – et spørsmål om preferanser? Sosiologisk tidsskrift, 17(4), 311–332.
- Abrahamsen, Bente (2020). Færre menn enn kvinner fullfører kvinnedominerte profesjonsutdanninger. Tidsskrift for samfunnsforskning. Vol. 61.
- Abrahamsen, B. & Fekjær, S. B. (2017). Dedikasjon og deltidsønsker blant politi og sykepleierstudenter. Tidsskrift for samfunnsforskning, 58(4), 389–408.
- Alstad, M.A.H. & Rasch, T. (2022). Prosjekt heltidskultur Foredrag om Bodø kommunes heltidsprosjekter. Holdt i Sandefjord 21.04.2022 for Tønsberg kommune.
- Amble, N. (2008). Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering. Utrykt vedlegg til NOU 2008:17. AFI-notat 4/08.
- Amble, Nina Amundsen, Oscar Rismark, Marit (2020) Medarbeiderdrevet innovasjon Gyldendal
- Amundsen, O., Aasen, T. M. B., Gressgård, L. J. & Hansen, K. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. Rapport IRIS - 2011/175.
- Andersen, R. K., Bråthen, K. & Moland, L.E. (2013). Fortrinnsretten for deltidsansatte til større stilling. Fafo-rapport 2013:43
- Andrews, T. H. mfl. (2021) Årsaker til kostnadsvekst i kommunale pleie- og omsorgstjenester. NF rapport nr. 10/21.
- Bråthen, K. (2016). Langturnus og tjenestekvalitet: En undersøkelse av fem enheter i Bergen kommune. Kapittel 9 i Ingstad, K., red. *Turnus som fremmer heltidskultur*. Gyldendal Akademisk.
- Bråthen, K. og Moland, L.E. (2016). Samhandlingsfase og BIM på byggeplass. Erfaringer fra Urbygningen ved NMBU. Fafo-rapport 2016:16
- Bråthen, K., Flyen, C., Moland, L., Moum, A. og Skinnarland, S 2016: Bedre samhandling i byggeprosessen med BIM som katalysator. Hovedrapport Fafo-rapport 2016:40
- Bråthen, K. og Moland, L.E. (2019). Dypdykk i deltidskulturen i fire Sørlandskommuner. Fafo-rapport 2019:06.
- Ellingsæter, A.L. og 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.
- Frankelius, P. & Utbult, M. (2009). Den innovativa kommunen, Stockholm: Edita.
- Fredrikstad kommune (2022). Oppsummering tjenestedesign i Helt fram-prosjektet. Upublisert.
- Gautun, Heidi (2020). En utvikling som må snus. Bemanning og kompetanse i sykehjem og hjemmesykepleien. NOVA-rapport 14/20.
- Gautun, H (2012). Planlagt og faktisk bemanning i sykehjem og hjemmesykepleien. Fafo-rapport 2012:05.
- Heltidserklæringen (2021). Det store heltidsvalget 2021.  
<https://www.ks.no/contentassets/a48d9ee43d594a38bd4402d892000605/Heltid.pdf>
- Hjemås, Geir, Jia Zhiyang, Tom Kornstad og Nils Martin Stølen (2019) Arbeidsmarkedet for helsepersonell fram mot 2035. SSB-rapport 2019/11
- Holmøy, Erling, Geir Hjemås og Fatima Haugstveit (2020). Etterspørselen etter omsorgsplasser med heldøgnsbemanning mot 2060. Betydningen av flere eldre, helsetilstand og familieomsorg. SSB-rapport 2020/43

- Holmøy, E., J. Kjelvik og B. Strøm (2014). Behovet for arbeidskraft i helse- og omsorgssektoren fremover. Statistisk sentralbyrå apporper2014/1
- Ingelsrud, M. H og Falkum E. (2019): Heltidskultur i kommunal helse og omsorg Et spørsmål om fordeling av arbeid. Arbeidsforskningsinstituttet AFIs FoU-resultat 2019:05. OsloMet.
- Ingstad, K., red. (2016). Turnus som fremmer heltidskultur. Gyldendal Akademisk.
- Kobro, L. U., Vareide, K. & Hatling, M. (2012). Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner. TF-rapport nr. 303. Telemarksforskning. KS/ KPMG 2021. Prosjekt Tørn: Sammen om fremtidens helse og omsorg, Mai 2021
- Lien, Håvard (2019). Økende arbeidsstyrke. SSB, Arbeidskraftundersøkelsen. SSB om ufrivillig deltid.
- Midttun, B. (2018). Prekesjappe for endring og bevisstgjøring. Norsk Gestalttidsskrift. Årgang XV, nr 2, høst 2018. Oslo.
- Moland, L. E. (2021). Mulige og umulige turnuser på veien mot heltidskultur. En kunnskaps- og eksempelsamling. Fafo-notat 1/21.
- Moland, L. E. (2015). Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid. Fafo-rapport 2015:25.
- Moland, L. E. (2013). Kunnskapsstatus om heltids-deltidsproblematikken. Perspektiver og tiltak for å redusere omfanget av ufrivillig deltid og organisere for heltids-ansettelser Fafo-rapport 2013:27.
- Moland, L.E. (2006). Erfaringer med «Fleksibel arbeidstid» ved Abildsø bo- og rehabiliteringssenter. Fafo-notat 2006:11.
- Moland, L.E. (2005). Uønsket deltid - også et Oslo-fenomén. Fafo-notat 2005:21.
- Moland, L. E. (1999). Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø. Fafo-rapport 269. Oslo: Fafo.
- Moland, L.E. (1994). De små grå. Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene. Fafo-rapport 171
- Moland, L. E. & Andersen, R. K. (2007). Hva gjør kommunene med deltid? Fafo-rapport 2007:25.
- Moland, L.E., V. Bakkeli, A. I. Hilsen og L. Lien (2015). Saman om ein betre kommune: Dypdykk i 16 kommuner (2). Fafo-rapport 2015:50.
- Moland L og K Bråthen (2012b). Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune. Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke. Fafo-rapport 2012:60.
- Moland L og K Bråthen (2012a). Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?
- 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 og K Bråthen (2021). Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Fafo-rapport 2021:25
- Moland, L.E. & H. Gautun (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 & Holmli, H. (2004). Nærværende lederskap og tverrfaglighet i pleie- og omsorgssektoren. Arbeidslagsmodellen i Rykkinn, et pilotprosjekt i Bærum kommune. Fafo-rapport 390
- Moland, L.E. og L. Lien (2013). Heltid i Nord. Hvorfor lykkes Finnmark? Fafo-rapport 2013:37. Oslo: Fafo.
- Moland, L.E. & Olberg, D. (1989). Man må jo prøve å være litt elastisk. Fafo.
- 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., & Trygstad, S. C. (2006). Når struktur presser kultur. Evaluering av Tollvesenets Distriktsutviklingsprosess (DUP). Fafo-rapport 535.
- Pettersen, K. S., D. Olberg (2006). Arbeidstid i barneverninstitusjonene og behandlingstiltaket MST. NOVA rapportserie 8/06. Oslo NOVA.

- Pukstad, T. & Tangstrøm, E. (2014). Deltid – en kostbar affære. Hvordan vil vi kunne bruke økonomisk analyse som bidrag til beslutninger om å øke gjennomsnittlig stillingsstørrelser i pleie- og omsorgssektoren? Masteravhandling. Handelshøyskolen i København.
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M. B. (2011). Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse. Norut Tromsø Rapport nr. 2/2011.
- Seip, Å. A., Moland, L. E. & Olberg, D. (2019). Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater. Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus. Fafo-rapport 2019:13.
- Skinnarland, S. & Moland, L. (2017). Samhandling og produksjonsflyt i Forsvarets logistikkorganisasjon. Fafo-rapport 2017:29
- Aagestad, C., Schanche, P. & Moland, L. E. (2021). Organisering, kompetanse og heltidskultur – i kommunale helse- og omsorgstjenester. En kunnskapsoppsummering. Agenda Kaupang, Rapport nr 1021452.
- Aasen, Tone Merete & Oscar Amundsen (2015). Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen, Leif Jarle Gressgård & Kåre Hansen (2012) Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Nærings- og handelsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

# Helt fram mot heltidskultur

Dette er den andre av fire publikasjoner fra Helt fram-prosjektet hvor Fafo følger kommunene Drammen og Fredrikstad og Bydel Østensjø i Oslo i deres forsøk på å utvikle ny kunnskap om utvikling av heltidskultur i kommunale helse- og omsorgstjenester. I notatet beskrives erfaringer fra den første delen av prosjektet, med særlig vekt på de ulike involveringsaktivitetene som har vært gjennomført. Involveringsaktivitetene har til hensikt å motivere flest mulig ledere og ansatte til å skape og ville jobbe i heltidsstillinger og store deltidstillinger.



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

Fafo-notat 2022:08  
ID-nr.:10370