

Casevedlegg til

Leif E. Moland (2015). *Større stillinger og bedre drift.*
Evaluering av programmet Ufrivillig deltid. Fafo-rapport 2015:25



Innhold

Forord	3
Case 1 2 + 2 + 3-turnus i Drammen kommune	4
Case 2 Alternative arbeidstidsordninger, Fjell kommune i Hordaland	14
Case 3 Årsturnus med gjennomsnittsberegning i Trondheim kommune.....	27
Case 4 Forhandlingsturnus i Hurum kommune.....	40
Case 5 Reduksjon av deltid gjennom helhetlig styring og en rekke turnustiltak i Sykehuset Østfold	49
Case 6 Sju tiltak for reduksjon av deltid i Helse Vest	54
Case 7 Bemanningsenhet i Oslo Universitetssykehus	60
Case 8 Lange vakter blant jordmødre i Oslo Universitetssykehus.....	67
Case 9 Ufrivillig deltid blant fagarbeidere i videregående skole i Vest-Agder fylkeskommune	72
Case 10 Heltidsmuligheter i Securitas Transport Aviation Security.....	75
Case 11 Bedre arbeidsplaner og utvidede arbeidsoppgaver i varehandelen.....	81

Forord

Dette dokumentet er et vedlegg til Fafo-rapporten *Større stillinger og bedre drift* (Moland 2015).

Rapporten og vedlegget er skrevet som ledd i et evalueringsoppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet, og den oppsummerer erfaringene med utviklingsforsøk som er gjort i programmet Ufrivillig deltid.

Som en del av evalueringen har vi intervjuet ledere, tillitsvalgte og ansatte i kommunene Drammen, Fjell, Hurum, og Trondheim, Vest-Agder fylkeskommune, Sykehuset Østfold, Oslo universitetssykehus (OUS), Helse Vest, Securitas Aviation og to Ultra/Meny-forretninger i Oslo og Akershus. Dette vedlegget inneholder et referat som beskriver forsøkene i disse virksomhetene.

Vedlegget er skrevet av Rolf K. Andersen (Securitas og Sykehuset Østfold), Mona Bråten (kommunene Fjell og Trondheim, og Varehandelen), Ketil Bråthen (kommunene Drammen og Fjell), Lise Lien (Securitas og Sykehuset Østfold), Leif Moland (Hurum kommune og OUS) og Heidi Nicolaisen (kommunene Drammen og Trondheim, Helse Vest, og OUS).

Vi vil takke alle som har stilt opp i intervjuer og prosjektledere som har tilrettelagt for intervjuene, og senere kommentert referatene våre.

Oslo, 25. mai 2015

Leif E. Moland, Rolf K. Andersen, Mona Bråten, Ketil Bråthen, Lise Lien og Heidi Nicolaisen

Case 1

2 + 2 + 3-turnus i Drammen kommune

Av Ketil Bråtben og Heidi Nicolaisen

Bakgrunn

Forsøket med 2 + 2 + 3-turnus ved en sykehjemsavdeling for demente er et av flere prosjekter for å redusere uønsket deltid i Drammen kommune. Det er en variant av den mer kjente 3 + 3-turnusen, som i grove trekk går ut på at tre dagers arbeid etterfølges av tre dager med fri. Bekjempelse av uønsket deltid er et sentralt element i kvalitetskommuneprogrammet der målet er å øke kvalitet for bruker gjennom kompetente ansatte.

For å bli definert som ufrivillig deltidsarbeidende i Drammen kommune er det ikke tilstrekkelig å ønske seg høyere avtalt arbeidstid. I tillegg må man være villig til å starte med økt arbeidstid innen tre måneder. Om nødvendig må man også være villig til å bytte arbeidssted og arbeidstidsordning. Omkring halvparten av dem som jobber deltid i pleie- og omsorgssektoren i kommunen, sier deltiden er uønsket, men halvparten av disse igjen faller fra når man spør om de er villige til å øke arbeidstiden i løpet av tre måneder og/eller bytte arbeidssted eller arbeidstidsordning. Kartlegging ved prosjektstart viste at de fleste som jobber uønsket deltid, er hjelpepleiere, og 45 prosent av stillingene var på mindre enn 19 timer per uke.

2 + 2 + 3-turnus prøves ut ved en forholdsvis liten avdeling for demente ved et sykehjem. Andre forsøk med å redusere uønsket deltid pågår ved andre enheter. Eksempler er samarbeidsturnus og «flåtestillinger» et prosjekt der sykepleiere jobber på tvers flere av avdelinger.

En utfordring i kommunen var å ha god nok fagdekning, særlig i forbindelse med helger og høytider. Som ellers i omsorgssektoren er det i Drammen en tendens til at flere ufaglærte med små stillinger jobber på slike ubekvemme arbeidstider. Vikarbruken har også en tendens til å være høy på disse tidspunktene. En bedre fagdekning, også til ubekvemme tider, var et av kommunens mål.

2 + 2 + 3-turnus ved avdeling for demente

Utprøvingen av turnusen skjer ved en langtidsavdeling for ti pasienter med demenssykdom. Ved avdelingen arbeider to sykepleiere og ti helsefagarbeidere. Forsøket omfatter ansatte både om dagen og om kvelden. Forsøket skal gå over et drøyt år, fra oktober 2011 til desember 2012. Ledelsen og de ansatte mente prosjektperioden var for kort til å kunne si noe sikkert om en del typer resultater. Årsaken til det var blant annet at flere endringer skjedde samtidig, og at det kan være vanskelig å si hvilke effekter som skyldes turnusen, og hva som skyldes andre forhold. Forsøket ble ikke videreført i 2013, men ansatte som ønsket det, fikk anledning til å fortsette med 2 + 2 + 3-turnus. Det var kun én ansatt som gjorde det, mens fire opprettholdt valget om å jobbe annenhver helg. Men ett år etter forsøksperiodens slutt var alle tilbake i ordinær turnus.

Arbidsorganisering: blokketid, annenhver helg, faste stillingsbrøker, lengre vaktlengde, mer ferie og stjernetid

2 + 2 + 3-turnusen innebærer arbeid annenhver helg i motsetning til det normale i sektoren som er hver tredje helg. Arbeidstidsordning med arbeid hver annen helg reduserer behovet for små stillingsbrøker. Organiseringen av den enkeltes arbeidstid kan forstås ved å se turnusen som økter på 14 dager som gjentas gjennom året. Grafisk kan den fremstilles slik:

Turnusuke 1							Turnusuke 2						
Man.	Tir.	Ons.	Tor.	Fre.	Lør.	Søn.	Man.	Tir.	Ons.	Tor.	Fre.	Lør.	Søn.
jobb	jobb	fri	fri	jobb	jobb	jobb	fri	fri	jobb	jobb	fri	fri	fri

Denne måten å organisere arbeidstiden på innebærer et visst element av «blokkarbeidstid», det vil si at man får mer konsentrerte perioder med arbeidstid og fritid.

På avdelingen er det fire ulike stillingsbrøker: 100, 80, 75 og 67 prosent. Før forsøket var det 14 ulike stillingsprosenter på avdelingen. Videre er vaktlengden en time lengre enn ved ordinær turnus. Det er også slik at vaktlengden varierer med stillingsstørrelse. De med de største stillingene har de lengste vaktene. De ansatte har også en ferieuke mer enn det som er vanlig. I tillegg er den ukentlige arbeidstiden i turnus redusert fra 35,5 til 33,6 timer. Antallet vakter er også færre, særlig for dem i full stilling.

Stjernetid er nok et særtrekk ved denne turnusen. Stjernetid innebærer at ikke all arbeidstiden til de ansatte settes inn i faste vakter. Noe blir stående igjen på en «årsarbeidstidskonto». Av dette er noe disponert til faste aktiviteter som kurs, plandag, møter og ferieavvikling, mens noe gjenstår og skal brukes for å dekke vikarbehov eller til å styrke bemanningen. Ledelsen og de tillitsvalgte har laget en avtale om at de ansatte skal ha minimum tre dagers varsel dersom det skal være uttak av stjernetid. I praksis vil det si at muligheten for å bruke stjernetid for å dekke korttidsfravær er begrenset. Slik er stjernetiden organisert:

Stillingsbrøk	100 %	80 %	75 %	67 %
Startsaldo/år	194,5	58	25	25
1 plandag	8	7	7	7
2 dager kurs/møte	16	16	16	16
Bundne vakter ferieavvikling/høytid	80 (10 vakter)	35 (5 vakter)	0	0
Gjenstår	90,5 timer	0 timer	2 timer	2 timer

Teamorganisering og høyere bemanning

I forsøket er de ansatte organisert i faste team for hele prosjektperioden. Det vil si at man alltid jobber sammen med de samme kollegene. Ideen bak faste team er at teammedlemmene skal bli vant til å samarbeide og dermed bli tryggere på hverandres faglige dyktighet samt bli mer kompetente ved å lære av hverandre. Når man får rutiner på samarbeid og arbeidsfordeling, vil arbeidet sannsynligvis også kunne utføres mer effektivt. Et viktig argument for teamorganiseringen er også at disse brukerne profiterer på en slik type stabil bemanning.

I prosjektperioden er bemanningen økt tilsvarende to årsverk. Hensikten med det er at avdelingen skal kunne ha krevende brukere uten at det får negative konsekvenser for helse og trivsel blant de ansatte.

Seniorpolitisk tiltak

Forsøket inneholder også et seniorpolitisk tiltak. To av de ansatte i 100 prosent stilling er henholdsvis 59 og 66 år. Disse får lavere arbeidstid med full lønnskompensasjon. I praksis gjøres dette ved at 88 prosent av stillingen settes opp i turnus, men i motsetning til de andre i forsøket har ikke disse to seniorenne stjernetid. De 12 prosentene som hver av seniorenne har fått redusert sin arbeidstid med, brukes til å øke andres stillingsprosjenter.

Økonomi

Prosjektet er økt med to årsverk sammenliknet med før prosjektperioden, det vil si at bemanningen er høyere. 2 + 2 + 3-turnusen koster om lag en million mer i året enn ordinær turnus. Da det gjensto et snaut halvår av prosjektperioden, lå avdelingen i pluss, og dermed så det ikke ut til at man hadde problemer med å overholde budsjettet. For hele prosjektperioden bidrar kommunen selv med 962 000 kroner. Andre offentlige midler, det vil si prosjektmidlene fra Arbeidsdepartementet, utgjør 1 347 000 og finansierer økte stillingsandeler og det seniorpolitiske tiltaket for to personer. Prosjektleder mener tilskuddet er svært verdifullt selv om kommunen trolig ville igangsatt prosjektet uansett.

Prosess, hindringer og mål

Arbeidet med å bekjempe uønsket deltid i Drammen kommune startet i forbindelse med kvalitetskommuneprogrammet. Første kartlegging av deltid ble gjort alt i 2007. Prosjektleder ble tilsatt i 2009, og da opprettet de også en styringsgruppe for arbeidstidsordninger (ATO) der prosjektleder satt sammen med politisk ledelse, tillitsvalgte og representanter for kommunens virksomheter. Det var allerede bestemt at kommunen skulle tilby alle ufaglærte fast stilling og helsefaglig utdanning. I tillegg startet ATO arbeidet med å kartlegge ulike arbeidstidsordninger. I 2010 reiste medlemmene i ATO rundt til virksomhetene som endringsagenter og fortalte om ulike muligheter for arbeidstidsordninger. Etter kort tid tok avdelingen på en nyopprettet demensavdeling kontakt og ønsket å prøve ut den såkalte Harstadmodellen, eller 3 + 3-turnus. Avdelingsleder var overrasket over initiativet fordi hun trodde at en turnus med jobbing annenhver helg ble sett på som uaktuell. Imidlertid var det en av de ansatte på avdelingen som hadde satt seg inn i Harstadmodellen og ivret for å få den innført. Det ble opprettet en arbeidsgruppe på tjenestestedet som besto av ledelsen, kommunens prosjektleder, ansattrepresentanter og tillitsvalgte fra Fagforbundet, Delta og Norsk Sykepleierforbund. Gruppen møttes hyppig i starten.

Innføring av 2 + 2 + 3-turnus har kun støtt på mindre hindringer. Ledelsen i kommunen opplevde det negativt at det kom et oppslag i lokalpressen ved oppstart av prosjektet der tillitsvalgte fra Norsk Sykepleierforbund gikk hardt ut mot arbeid annenhver helg. De lokale tillitsvalgte hadde imidlertid gått inn for forsøket, og NSF sentralt fant det vanskelig å nekte et forsøk som deres egne medlemmer var positive til.

Målene for prosjektet er

- 1) reduksjon av uønsket deltid og små stillingsbrøker
- 2) fornøyde ansatte
- 3) lavt sykefravær
- 4) god seniorpolitikk – å stå lenger i arbeid
- 5) fornøyde pasienter og pårørende, økt aktivitetstilbud i avdelingen
- 6) budsjett i balanse

Resultater

Økning i stillingsprosent – redusert ufrivillig deltid

I alt har fem ansatte fått økt sine stillingsprosent som følge av 2 + 2 + 3-turnusen. Som vi ser av tabellen under, er det flere som har fått vesentlig større stilling. Dette gjelder for øvrig både faglærte og ufaglærte. Videre ser vi at det er to små stillinger (14 prosent) som er gått ut av bemanningsplanen etter innføringen av den nye turnusen. Dette var rene helgevaktstillinger som har blitt flyttet over til andre enheter som følge av redusert behov for ekstravakter i helgene ved den aktuelle enheten. Etter prosjektet opprettholdt alle de økningen de hadde fått. Men avdelingen har tilført en ny deltidsansatt i 20 prosent stilling for å dekke behovet i helgene. De ekstra årsverkene i turnusen er også videreført. Avdelingen har dermed beholdt overbooking i turnusen med to årsverk. Det koster litt mer, men virksomhetsleder mener det alt i alt gir gevinster fordi man kan bemanne avdelingen på en balansert måte i ferier og spare utgifter til vikar. Virksomhetsleder opplever at overbooking i turnus fungerer veldig godt i kombinasjon med samarbeidsturnus.

Flere av de ansatte pekte i intervjuene på at det var økningen i stillingsprosent og muligheten for en fast jobb som var det som var særlig positivt med prosjektet. Slik fordeler økningen seg på de ulike stillingskategoriene:

Stillingskategori	Gamle stillingsprosent (8,10 årsverk i turnusen)	Nye stillingsprosent (10,24 årsverk i turnusen)
Sykepleier	100	100
Sykepleier	100	100
Hjelpepleier	100	100
Hjelpepleier	92	100
Hjelpepleier	75	75
Hjelpepleier	75	75
Hjelpepleier vakant	87	80
Hjelpepleier	13	80
Hjelpepleier	13,27	67
Hjelpepleier	13	67
Assistent	13	80
Assistent	100	100
Assistent	14	0
Assistent	14	0

Arbeid annenhver helg

Som nevnt jobber de ansatte i 2 + 2 + 3-turnusen annenhver helg. Selv om samtlige var fornøyde med effekten dette har på stillingsstørrelsene, var det også en del som syntes det var belastende å jobbe annenhver helg. Det var særlig familietid og annen sosial omgang som ble trukket frem som skadelidende ved å jobbe annenhver helg. Når det gjelder diskusjoner om helgearbeid i denne sektoren, pekes det ofte på at hyppig helg er mest belastende for dem som har små barn, men her var det ingen grupper av ansatte som var mer negative enn andre. Ansatte i alle livsfaser opplevde helgebelastningen som for stor. Ledelsen beskriver at de ansatte syntes det ble for tungt å arbeide annenhver helg, og at dette ikke endret seg mot slutten av forsøksperioden, snarere tvert imot. Andre informanter syntes derimot det var greit å arbeide annenhver helg. Noen av informantene hadde før innføringen av 2 + 2 + 3-turnusen kun hatt små brøkstillinger. De var derfor stadig på jakt etter vakter og jobbet gjerne nærmest hver lørdag og annenhver søndag. En stabil turnus med arbeid annenhver helg ble derfor ansett som mye bedre. Følgende sitater er hentet fra intervjuene med ansatte og illustrerer noe av det som kom frem:

Jeg synes det er litt mye helger, men jeg var glad for å få en fast jobb. Jeg har vært mye vikar før dette. Jeg tenkte at når jeg får denne sjansen, så tar jeg den. Tidligere har jeg også jobbet mye helger. Kanskje en lørdag denne uka og en søndag neste uke. Så sånn sett er det ikke så annerledes. Før kunne det bli to–tre helger på rad med lørdag og søndag. Jeg skulle gjerne jobbet hver tredje helg. Jeg merker det. Det dreier seg om familie og sånne ting.

Jeg som går i 100 prosent, fikk inntrykk av at jeg skulle jobbe en del mindre hvis vi begynte med denne turnusen, og jeg syntes det hørt ut med mer fri. Det ble ikke helt sånn. Da vi først begynte, viste det seg at vi har en del stjernevakter – tid som skal jobbes inn i tillegg til de vaktene som er satt opp. Dessuten går vi annenhver helg.

Vårt inntrykk er at flertallet i personalgruppen synes det er en klar ulempe å arbeide annenhver helg, og at det er spesielt de som var vant med å gå hver tredje helg, som synes dette er særlig belastende. Da forsøket ble avvirket, ble det vanlig å jobbe hver tredje helg, men med en ekstra helg i hver tolv-ukersperiode.

Stjernetid

Stjernetid var nok et særtrekk ved denne turnusen. Stjernetid innebærer at ikke all arbeidstiden til de ansatte settes inn i faste vakter, slik at noe blir stående igjen på en «årsarbeidstidskonto». Av dette er noe disponert til faste aktiviteter som kurs, planleggingsdag, møter og ferieavvikling, mens noe gjenstår og skal brukes for å dekke vikarbehov eller til å styrke bemanningen. Virksomhetsleder har blandede erfaringer med stjernetiden. Ordningen innebar at de ansatte selv måtte holde oversikt over hvor mye arbeidstid de «skyldte» virksomheten, og sette seg opp på vakter. Noen greide dette, mens andre slet med å holde oversikt. I de tilfellene måtte leder følge godt med for å få dem til å sette seg opp på stjernevakter. Enkelte ansatte, gjerne de i de minste stillingene og følgelig mindre stjernetid, syntes at dette var en grei ordning, men brorparten mente at denne ordningen var krevende. Det er først og fremst praktiseringen av stjernevakter som skapte misnøye. Flere mente at de ”skylder” et for høyt antall timer, og at dette oppleves som stressende. En del syntes også at det var problematisk at ledelsen kunne sette dem opp i turnusen uten at de var spurt eller hadde fått beskjed på forhånd. I intervjuene opplevde vi også

en del ukklarheter med hensyn til hvor mange stjernevakter den enkelte faktisk har, og hvordan det forholder seg til stillingsstørrelse. Følgende sitater er hentet fra noen av intervjuene og illustrerer noe av det som kom frem om denne ordningen:

De [stjernevaktene] følger liksom ikke stillingsstørrelsen. Jeg har veldig mange flere timer enn en som går i 80 prosent. Det er litt urettferdig, jeg skjønner ikke hvordan det er lagt opp. (Ansatt)

Vi har ansvar for å sjekke GAT [turnusprogram]. Vi blir ikke varslet om når de setter oss opp. Det er det vi reagerer mest på. Vi får ikke beskjed muntlig. (Ansatt)

Jeg har hatt flere stjernevakter enn jeg skulle hatt. Jeg reagerer også på at mange av stjernevaktene ofte er maks ubekvemme, enten på kveld eller høytidsdager. Det er kjipt, særlig når du har barn. (Ansatt)

Som et seniortiltak er to ansatte i full stilling fritatt fra stjernevaktene. Disse to ansatte har full lønn, men arbeider kun i 88 prosent stilling. Vårt inntrykk er at dette er en ordning de aktuelle ansatte setter pris på, og at den er med på å motivere for å stå lenger i arbeid.

Sykefravær

Sykefraværet sank i løpet av forsøksåret og lå på 4,52 prosent. Avdelingen lå på 7 prosent før forsøket. Etter forsøket har sykefraværet økt opp mot 7 prosent, men det har ikke noe med arbeidsmiljøet eller turnusen og gjøre, men med ansatte som har kroniske lidelser.

Teamorganisering, trivsel og kvalitet

I forsøket med 2 + 2 + 3-turnusen er de ansatte organisert i to faste team. Dette betyr at man alltid jobber sammen med de samme kollegene. Tanken er at en slik organisering skal øke samarbeidet og læringen og gjøre de ansatte tryggere og mer kompetente. Det skal også komme beboerne til gode.

Høy trivsel innad i teamene, men ...

I intervjuene kom det frem både positive og negative sider ved teamorganiseringen. Flere av de ansatte uttrykte at det var mye positivt med denne organiseringen. De fleste opplevde det som trygt med kjente kolleger, dette gjaldt særlig i helgene. En av de ansatte uttrykte dette på følgende måte:

Du vet hvilke kolleger du møter på vakt. Før gjorde du ikke det. Og det gjør deg trygg, sånn at du kanskje går på jobb selv om du ikke er helt 100 prosent i form. Da kan du si at «du, jeg har litt vondt i hodet», så støtter de, og vi får gjort jobben likevel. (Ansatt)

Til tross for at de fleste pekte på mange fordeler med en slik organisering, tyder våre data på at den også kan ha noen ulemper. I intervjuene kom det blant annet frem at de ansatte har lite kontakt med de ansatte på det andre teamet. Videre var det enkelte informanter som gav uttrykk for at det har oppstått en slags rivalisering og mistillit mellom teamene. Mer spesifikt opplevde noen at det er lite tillit mellom de to teamene, og at de er få som ønsker mer kontakt, kommunikasjon eller samarbeid på tvers av teamene. Lite tiltro, kommunikasjon og samarbeid

mellom de to teamene gjør at turnusen trolig ikke oppnår så gode effekter som den antakelig kunne ha gjort, når det gjelder for eksempel brukerkvalitet og trivsel.

Teamorganiseringen kommer brukerne til gode

Da vi spurte de ulike informantene om fordelene ved denne turnusen, var det mange som pekte på at teamorganiseringen var særlig heldig for beboerne. I tillegg til at beboerne profiterer på mer fornøyde ansatte, slik som beskrevet under forrige avsnitt, mente flere at 2 + 2 + 3-turnusen fører til økt kontinuitet. Mer spesifikt ble det fremholdt som bra at de samme ansatte jobber sammen flere dager på rad, og at dette var en stor forbedring sammenliknet med mer tradisjonelle turnuser. Noen uttrykte dette på følgende måte.

[D]et ble mye stabilitet i personalgruppen [med den nye turnusen]. Det er godt for pasientene. For den gruppen er det viktig med få og kjente personer. Og det at du har personer som er vant til å jobbe sammen. Da blir det til at man jobber mer systematisk med pasientene enn når det veksler hvem som er på vakt sammen, og du har mye ekstravakter. Man vet hva man spiller på hos hverandre.

Vi ser positive effekter på pasientene. Når det ene teamet kommer på vakt, er det noen pasienter som begynner å synge med en gang fordi det teamet er så gode på å synge og synger masse.

Det at vi jobber sammen i team, handler om at teamet jobber sammen i to eller tre dager i strekk. Det fører også til bedre kontinuitet til beboerne. Dette er mye bedre i denne turnusen.

Også ledelsen viste til at noe av det mest positive med ordningen er at man lager faste team som jobber tett sammen. Da oppnår man at man blir godt kjent og veldig trygge på hverandre. De ansatte bruker mindre tid på å koordinere gjøremål fordi de får gode rutiner på hvem som gjør hva. Dessuten får de god oversikt over hva den enkelte er god på. En utfordring med teamorganiseringen er at det kan være vanskelig å informere teamene på tvers. Ledelsen tror de ville lyktes bedre med informasjonsdeling dersom de hadde avholdt flere fellesmøter. I tillegg understrekes det at det er en fordel å holde på gode vikarer. I forsøksperioden var det litt vanskelig å gi vikarene nok vakter til at de forble knyttet til virksomheten. Dette løste seg imidlertid ved at de fikk vakter ved andre avdelinger.

2 + 2 + 3-turnusen er dyrere, men ...

Som nevnt har innføringen av turnusen medført en økning med to årsverk sammenliknet med turnusen før prosjektperioden. I intervjuene med ledelsen stilte vi spørsmål om økonomi og om hvorvidt det lønner seg å ha en slik turnus. Gjennomgående fikk vi som svar at det kom an på om sykefraværet ble redusert. Svarene vi fikk, dreide seg altså nesten utelukkende om at nedgang i sykefraværet ville gjøre prosjektet lønnsomt. En av informantene uttalte følgende:

Vi følger nøye med på økonomi – vi vil se på hvor kostnadsdrivende det er. Hvis vi får ned sykefravær, så vil det være innsparing.

Den aktuelle avdelingen er liten, og prosjektet har pågått i kun litt over et år. En enkeltavdeling er sårbar, og det får store konsekvenser for fraværet dersom noen ansatte for eksempel blir

langtidssyke. Vårt inntrykk er at prosjektet ikke har hatt den effekten på sykefraværet som kommunen hadde håpet på. Til tross for mye oppmerksomhet om sykefravær var enkelte av informantene opptatt av at noen effekter er vanskelig å måle. Informanten mente derfor at man ikke burde se for snevert på det når prosjektets fremtid skulle avgjøres:

Kvalitet og økonomi klarer du ikke å måle skikkelig. Det jeg tenker, er at avdelingen koster litt mer fordi det er høyere bemanning. Men det betyr igjen at du kan ha de pasientene som krever litt mer der, de som vil være vanskelig å ha i andre avdelinger med mindre bemanning. Og det er en samfunnsøkonomisk gevinst, men jeg tror ikke slike effekter tillegges så mye effekt dessverre [...]. Man kan måle sykefravær, men det er vanskelig på så små enheter.

Hovedårsaker til at 3 + 3 + 2-turnus ikke ble videreført som generell ordning

Årsaken til at forsøket ikke ble videreført, var sammensatt. En leder pekte på at den fremste årsaken var at bare ett av de to teamene fungerte godt, og at det ble gnisninger teamene imellom. Da ledelsen ble klar over det dårlige forholdet teamene imellom, greide de å dempe gnisningene noe, men de forsvant ikke. Økonomi spilte også en rolle for beslutningen om å ikke videreføre forsøket, men prosjektleder mener at økonomi hadde en underordnet betydning – og det til tross for at 2 + 2 + 3-turnus er dyrere enn ordinær turnus. Det vises også til at det manglet en leder som fulgte opp forsøksavdelingen tett, og at dette var et stort problem fordi man ikke fikk ryddet opp i gnisningene mellom teamene. Man klarte ikke å fange opp gnisningene raskt nok når man ikke var til stede daglig.

Videreføring av enkelte elementer ved forsøket – en kort periode

Da forsøksperioden var over, var det fem ansatte som ønsket å fortsette med 2 + 2 + 3-turnus. Disse fikk fortsette, men opplegget ble noe justert. De fem jobbet annenhver helg, mens de sju øvrige jobbet en ekstra helg per tolvukersperiode. Leder opplevde det ikke som spesielt vanskelig å drifte en avdeling der de ansatte jobber i ulike arbeidstidsordninger. Innen 2014 hadde alle avdelingens ansatte gått tilbake til ordinær turnus.

Andre satsinger relatert til turnus og deltid i Drammen kommune

I tillegg til å følge opp prosjektet knyttet til 2 + 2 + 3-turnus har vi samlet flere erfaringer fra prosjekter der Drammen kommune har hatt som mål å bekjempe uønsket deltid.

Harmonisering av helgearbeid

Drammen kommune har vedtatt at alle ansatte som jobber turnus, skal jobbe i gjennomsnitt hver tredje helg. I alt var det 113 ansatte som gjorde dette. Disse ble gitt varsel om endringsoppsigelse og tilbudt individuell samtale om hvordan man kunne endre sin helgfrekvens. Arbeidsgiver i Drammen opplevde det ikke som vanskelig å få gjennomslag for økt helgfrekvens blant disse 113. Blant de 113 var det flere som jobbet hver fjerde eller hver femte helg og noen så sjelden som hver sjette. I forkant av denne prosessen hadde kommunen rådført seg med KS' advokater og snakket med berørte fagforbund. Av de 113 var det bare to

ansatte som ønsket å få en formell endringsoppsigelse, men ingen har sluttet. Resultatet er at alle ansatte i turnus nå har lik helgefrekvens. Dette tiltaket gjør at deltid reduseres fordi det blir mindre behov for ansatte i små stillingsprosenter.

Ledelse og bemanningskonsulenter

Dårlig ledelse oppleves å være en viktig del av forklaringen på at prosjekter som skal redusere uønsket deltid, mislykkes. Ledelsen må være godt synlig. Det pekes på at kommunens toppledelse ofte gjør en god nok jobb, og likeledes at forbundene lokalt er velvillige og ikke utgjør noen hindring. Imidlertid er ikke mellomledersjiktet, det vil si virksomhets-/institusjonsledere, kompetente nok, og de har heller ikke nok tid til å følge opp prosjektene. Mellomledernes arbeidssituasjon er ofte preget av brannslukking. For å bøte på dette problemet har Drammen kommune, i forbindelse med en stor omorganisering, innført en bemanningskonsulent i hver virksomhet som skal ha spesielt ansvar for å få kabaler knyttet til bemanning, arbeidstid og stillingsprosenter til å gå opp.

Virksomhetsovergripende støtte

Det pekes på som avgjørende med tiltak som er virksomhetsovergripende, for å gjøre det lettere å få mellomlederne til å ta ansvar for å dyrke frem en heltidskultur. Dersom man ikke har slike virksomhetsovergripende tiltak, blir man avhengig av at den enkelte virksomhet har ildsjeler som brenner for forsøkene eller ordningene. Den nye bemanningskonsulenten er ett eksempel på slike tiltak. Vedtak sentralt i kommunen kan være eksempel på et annet slikt tiltak.

Samarbeidsturnus

Nesten alle enheter i kommunen har innført samarbeidsturnus. Samarbeidsturnus er en slags ønsketurnus. Den er ikke i seg selv et virkemiddel mot deltid, men i samspill med andre organisatoriske endringer, for eksempel bemanningskonsulenten nevnt over, vil det trolig ha en effekt. Samarbeidsturnus er en form for ønsketurnus der turnusen er delt i tre faser. Seks uker før hver turnusperiode skal den enkelte ansatte sette opp i et elektronisk turnusplanleggingsprogram hvordan hun ønsker å jobbe. Etter ytterligere to uker skal hun se etter hvordan hennes ønsker passer overens med bemanningsbehovet. Etterpå møtes alle til et justeringsmøte. Kommunen er restriktiv når det gjelder bytting av vakter etter dette justeringsmøtet. Prosjektleder sier at man ved samarbeidsturnusen oppnår at de ansatte blir mer involvert og tar mer ansvar for å planlegge sin arbeidstid og fritid. Der man har fått en godt fungerende samarbeidsturnus, er det færre brudd på arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser, og det er også lavere forbruk av overtid. Dessuten har man sett en større nedgang i sykefravær ved de enhetene der samarbeidsturnus fungerer godt.

Langvakter

Ved boliger for utviklingshemmede har man startet opp med en kombinasjon av samarbeidsturnus og langvakter. Man er i gang med å kartlegge de ansattes ønsker tilknyttet langvakter og har også fått en bred diskusjon om hva som er best for brukerne. Prosjektledelsen i Drammen peker også på at det flere steder i landet tas i bruk langvakter også ved sykehjem og ved hjemmetjenester. Ledelsen i Drammen følger disse tiltakene mest av interesse.

Å jobbe på tvers

Ved Drammen Helsehus hadde man et prosjekt med «flåtesykepleiere» som skulle jobbe på tvers av flere avdelinger. Dette ble ikke videreført fordi det var for komplekst å jobbe ved fem ulike spesialenheter. Imidlertid har kommunen gode erfaringer med at ansatte jobber på tvers av avdelinger i virksomheter som ikke er like komplekse som disse spesialenhetene er.

Case 2

Alternative arbeidstidsordninger, Fjell kommune i Hordaland

Av Ketil Bråthen og Mona Bråten

Bakgrunn

Fjell kommune i Hordaland har mange ansatte på deltid. I 2010 jobbet drøyt halvparten av alle ansatte i en deltidsstilling. Innenfor områdene helse, sosial, omsorg og NAV var andelen deltidsansatte cirka 72 prosent. En betydelig andel av disse antas å jobbe ufrivillig deltid. Innenfor pleie og omsorg var deltidsandelen i 2013 ifølge PAI-registeret på 89 prosent. En studie fra 2012 blant helsefaglig ansatte i turnus viste at litt under halvparten (44 prosent) ønsket å ha 100 prosent stilling.

Allerede i 2008 startet Fjell kommune opp et samarbeidsprosjekt innenfor helse, sosial og omsorg, der man skulle se på alternative turnus- og arbeidstidsordninger. Prosjektet var et ledd i arbeidet med å redusere uønsket deltid, øke kvaliteten i tjenestene samt rekruttere og beholde arbeidskraft. Fjell kommune har søkt om og fått innvilget prosjektmidler til en prosjektleder i 50 prosent stilling. Prosjektlederen har ansvaret for å drive frem prøvetiltakene ved flere tjenestesteder samt måle og sammenlikne resultater og effekter av tiltak opp mot delmålene.

Tiltak som skal bidra til redusert ufrivillig deltid i Fjell kommune

I arbeidet mot ufrivillig deltid har kommunen innført tre prøvetiltak: timebank, lange vakter og ekstra helg. Ordningene er definert som prøveprosjekter til 31. desember 2013. Det forutsettes en grundig evaluering av ordningene før de eventuelt gjøres permanente. Ordningene skal være frivillige for de ansatte, som kan velge å takke nei dersom de ikke ønsker økt stillingsprosent.

Timebank

Ansatte får økt stillingen sin ved fast ansettelse i timebanken.¹ Ordningen går ut på at ansatte med stilling under 50 prosent kan få inntil 30 prosent fast stilling i timebanken i tillegg. Ved legging av ny årsplan blir vakter fra ledige vikariater og feirevikariater fordelt til dem som er en del av timebanken, slik at dette blir mest mulig forutsigbart. Ledige vakter ellers blir fortløpende prioritert til dem som er i timebanken.

Reglene for timebankordningen er nedfelt i lokal særavtale. Ordningen er prøvd ut fra 21. januar 2010, og i august 2011 ble det bestemt at ordningen skulle gjøres gjeldende for alle avdelinger innenfor omsorg, samt at man skulle ha en prøveperiode frem til 31. desember 2013. Det er den enkelte leder sitt ansvar å vurdere i hvilken grad ordningen kan brukes på det enkelte tjenestested og innenfor eksisterende budsjettammer. Leder ved det enkelte tjenestested har myndighet til å tilsette fast i timebanken, og tilsettingen skjer på vanlige kommunale vilkår og i

¹ Her benytter vi de samme begrepene som kommunen selv bruker.

samsvar med gjeldende rutiner. Kombinasjonen av fast stilling og timebank skal ikke overstige 80 prosent, og man skal ikke ha mer enn 40 prosent av arbeidstiden i timebanken.

Lønnsutgifter til timebankordningen skal utgiftsføres via den enkelte avdelings vikarbudsjet/feriebudsjet og skal ikke inkluderes i budsjettet for fast lønn.

Stillingsandel i timebanken er knyttet til samme tjenestested som der man er ansatt i ordinær stilling.

Arbeidsgruppen ønsker å åpne for at de med høyere stillingsprosent enn 50 prosent også kan få fast tilsetning i timebanken, samt endre prosentsatsen for tilsetning i timebanken til inntil 40 prosent.

Kompensasjon for å jobbe ekstra helg

Ansatte får kompensasjon for å jobbe ekstra helg (utover 16 helger i året) i fast turnus. Ordningen gjelder for ansatte i turnus med 50 prosent stilling eller mer. Ansatte får 3000 kroner i kompensasjon for en ekstra helg (to vakter) i fast turnus. Det er også mulig å dele en helg og slik få 1500 kroner i kompensasjon. Ordningen er nedfelt i lokal særavtale og er en prøveordning som skal gjelde til 31. desember 2013. Leder ved tjenestestedet har myndighet til å inngå avtale.

Lange vakter

13 timers vakter. Ansatte får økt stillingen som følge av lange vakter, og det blir færre helger. Ordningen har vært praktisert ved tre tjenestesteder, som har dispensasjon frem til 8. januar 2012. Lange vakter krever imidlertid godkjenning fra Arbeidstilsynet. NSF stilte seg ikke bak en søknad om å også prøve ut en ordning med lange vakter i hjemmetjenesten og et bofellesskap. Arbeidstilsynet avsto søknaden om å la ordningen omfatte hjemmetjenesten, men lot bofellesskapet ha en prøveordning med lange vakter.

Årsturnus

Kommunen innførte årsturnus ved et tjenestested som ble åpnet i 2004. Erfaringene med årsturnus ble vurdert som positive også når det gjaldt å redusere ufrivillig deltid. Årsturnus har gradvis blitt innført ved flere tjenestesteder, og i løpet av 2012 skal alle tjenestesteder med turnus bruke årsturnus og planleggingsverktøyet Notus. Årsturnus er ikke definert som et tiltak for å redusere ufrivillig deltid, men ordningen er nærmest en forutsetning for bruk av timebank. Dessuten er erfaringene at årsturnus virker positivt når det gjelder å redusere andelen ufrivillig deltid. Det er viktig å understreke at bruk av årsturnus blir sett som vesentlig ikke bare for bruk av timebank, men også for at hvert enkelt arbeidssted skal kunne tilby ulike arbeidstidsordninger for ansatte på en og samme arbeidsplass.

Prosess, utfordringer og mål

Fjell kommune har lenge jobbet aktivt med tiltak for å redusere ufrivillig deltid innenfor helse, sosial og omsorg. Ved etableringen av et nytt bo- og behandlingssenter i 2004 ble det innført årsturnus og to ekstra helger i året (18 helger totalt), hvor hensikten var å få større stillinger. Ifølge prosjektlederen medførte dette en gjennomsnittlig økning i stillingene på 15 prosent. Erfaringene fra dette nyetablerte bo- og behandlingssenteret var positive – man klarte å øke stillingene – og man ønsket å innføre tilsvarende ordninger også ved andre tjenestesteder.

Fra 2008 ble arbeidet med alternative turnus- og arbeidstidsordninger videreført i en ny partssammensatt gruppe på sentralt nivå i kommunen. Arbeidsgruppen, som ble ledet av omsorgssjefen, fikk mandat fra rådmannen. Følgende målsettinger ble satt for arbeidet:

- Auka kontinuitet og kvalitet for brukarar
- Rekruttera og behalda kvalifisert arbeidskraft
- Redusera uønska deltid – auke gjennomsnitt (%)
- Fleire heiltidsstillingar
- Redusere sjukefråvær

Et utvidet lederteam er styringsgruppe for den partssammensatte arbeidsgruppen. Her sitter blant annet rådmannen, elleve sjefer for ulike sektorer og hovedtillitsvalgte. Prosjektet er slik godt forankret på topp i kommunen og basert på medvirkning og partssamarbeid. Vi har intervjuet hovedtillitsvalgte fra Fagforbundet, Norsk Sykepleierforbund (NSF) og Delta, som alle forteller at partssamarbeidet og medvirkning har vært vektlagt i hele prosessen. Arbeidsgiver beskrives som flink når det gjelder å involvere representanter for de ansatte, og arbeidet har vært drevet frem av noen dyktige ildsjeler. Det fremholdes også som viktig at kommunen har satsset på å bygge opp kompetanse i turnusplanlegging, og ikke minst at det har blitt investert i gode elektroniske verktøy for turnusplanlegging.

Da det ble utlyst nasjonale prosjektmidler knyttet til satsing mot ufrivillig deltid, søkte Fjell kommune om midler til en prosjektleder i 50 prosent stilling. Prosjektlederen skulle være en pådriver for prøvetiltakene som allerede var etablert, samt sørge for at disse ble evaluert. Selv om kommunen hadde hatt et deltidsprosjekt gående i flere år, pekte helse- og omsorgssjefen på at de nye midlene hadde ført til et nytt syn på problemstillingene ved at man fikk mulighet til å tilsette prosjektlederen.

Mål og delmål

Hovedmålet med å prøve ut alternative turnus- og arbeidstidsordninger ved ulike tjenestesteder er å redusere ufrivillig deltid i Fjell kommune.

Følgende delmål er formulert for prosjektet:

- Alle som ønsker det, skal få tilbud om minimum 50 prosent stilling
- Redusere sykefraværet
- Øke kontinuitet i tjenesteproduksjonen
- Utvikle fleksible arbeidstidsordninger
- Rekruttere og beholde kompetente medarbeidere

Utfordringer

Informantene forteller om en bred enighet når det gjelder å prøve ut alternative turnus- og arbeidstidsordninger som kan bidra til å bygge større stillinger i Fjell kommune. Utfordringene har først og fremst vært knyttet til ordningen med lange vakter som krever godkjenning fra Arbeidstilsynet. Arbeidstilsynet har avslått en søknad om en prøveordning med lange vakter i hjemmetjenesten, men har godkjent en tilsvarende ordning ved et bo- og avlastningssenter for barn og ungdom samt ved bolig for brukere med lettere psykiske lidelser. NSF var dessuten ikke med på søknaden om lange vakter ved hjemmetjenesten, da forbundet sentralt ikke ville godta en slik ordning. Ordningen med lange vakter (13 timer) har derfor ikke blitt realisert innenfor hjemmetjenesten i 2012, slik planen var.

Flere av enhetslederne fortalte at de var nysgjerrige på ulike langvaksordninger, og at dette var noe de var positive til å prøve ut i sin enhet. Enkelte ledere hadde også erfaringer fra søknadsprosesser som hadde stoppet opp:

Vi har gitt litt opp [langturnus]. Vi har medlemmer hos NSF, og NSF vil ikke gå inn på dette. Så vi kom ingen vei med dette. Lokalt ønsker vel NSF å være med, tror jeg. Ikke sentralt. (Leder)

En av de hovedtillitsvalgte fortalte at vedkommende var mest spent på innføring av årsturnus i avdelinger som ikke har hatt dette tidligere. Erfaringene så langt er at det kan være noen utfordringer knyttet til implementeringen av nye ordninger, men at dette stort sett går seg til:

De som har hatt ordningen to til tre år, er stort sett positive – de vil ikke tilbake til gammel ordning. (Hovedtillitsvalgt)

Erfaringen enkelte steder var at ansatte etter hvert ble veldig flinke til å komme med sine turnusønsker, så flinke at ledelsen måtte gå inn og styre ønskene litt.

Når folk lærer seg denne måten å planlegge turnus på, så blir de også veldig proffe på å komme med detaljerte ønsker. Det ble nesten slik at hver enkelt skrev sin egen turnus, så det har man måttet stramme opp. Ønsketurnus, men alle ønsker kan ikke innfris – det blir for vanskelig. (Hovedtillitsvalgt)

Både ledelsen og tillitsvalgte legger vekt på at ordningen med årsturnus er fleksibel fordi man lokalt har inngått turnusavtaler som gjør at man kan avvike fra hviletidsbestemmelsen på elleve timer. Det er enighet om at en slik dispensasjon er nødvendig dersom en ordning med årsturnus skal fungere slik at ansatte blir fornøyde.

Hovedtillitsvalgte legger til at det generelt er mye snakk om lange vakter, men at det er vel så store utfordringer knyttet til korte vakter. Flere steder praktiseres ordninger med vakter på fem og seks timer, noe som er lite populært blant de ansatte. Det påpekes at korte vakter spiser opp fridagene, og at ansatte gjerne ønsker å jobbe fulle dager når de er på jobb.

Hovedtillitsvalgte fra flere forbund fremholder at det er et generelt press fra medlemmene som ønsker økte stillinger. Det er svært sjelden at det blir lyst ut 100 prosent stillinger innenfor helse-, sosial- og omsorgssektoren i Fjell kommune.

Hovedtillitsvalgte er enige om at rådmannen er engasjert i deltidsproblematikken, men at det er flere utfordringer knyttet til å realisere dette arbeidet:

Rådmannen må balansere tjenestekvalitet mot budsjett, og her er antall ledige stillinger og stillingsstørrelse et viktig element. (Hovedtillitsvalgt)

Resultater og vurderinger

En forutsetning for prøveordningene er at det gjennomføres en bred evaluering der ansatte gis muligheter til å si sin mening om de ulike ordningene. Nedenfor gir vi en oppsummering av

resultater og vurderinger basert på erfaringer som ansatte, ledere og tillitsvalgte har gjort seg med ordningene så langt.

Timebank

Per 1. oktober 2012 har 27 personer fått ansettelse i timebanken. Dette tilsvarer cirka sju årsverk, som er dekket innenfor egne budsjetter. Gjennomsnittlig økning i stilling har vært 21 prosent. Tilsetting i timebanken er fast og vil uansett bli videreført utover prosjektperioden.

Prosjektleder legger vekt på at timebanken er et godt tiltak for å bygge større stillinger, forutsatt at man ikke har overdimensjonert når det gjelder antall ansatte som omfattes av ordningen:

Timebank gir forutsigbarhet, og erfaringen er at det er få som står med minustimer når året er omme, dette innebærer liten risiko både for arbeidsgiver og for den ansatte. Det gir også begge parter god forutsigbarhet. (Leder)

Lederne som hadde erfaring med timebanken, var gjennomgående positive til ordningen. Flere fremholdt det som positivt at ordningen gjorde det lettere å dekke inn ledige vakter med kjente personer, noe som igjen kommer beboerne til gode. De aller fleste fortalte dessuten at man hadde lyktes med å legge tiden knyttet til timebanken inn i årsturnusen, noe som føltes trygt for de ansatte samtidig som de fikk større stilling:

Det positive med timebank er at vi kan løfte en del personer opp i fast stilling. Den erfaringen vi har gjort, er at det er positivt at folk får en høyere prosent enn de ellers ville hatt – opptil 80 prosent. Frem til nå har vi greid å legge alt inn i årsturnusen. Det er folk fornøyde med. Det blir en del hull i forbindelse med ferier, svangerskap osv., da får vi brukt timene fra timebanken. Vi har kanskje vært litt forsiktige med denne ordningen, men det er fordi det går på ferie- og vikarbudsjettet. (Leder)

Et par av lederne fortalte at innføringen av timebanken har ført til utfordringer med å holde på ringevikarer, som er nødvendig arbeidskraft blant annet for å dekke korttidsfravær. Ordningen med timebank har medført at det er behov for betraktelig færre vikarer i ferier og liknende, noe som gjør det vanskelig å holde på vikarene. En leder sa det slik:

Jeg har opplevd at en del vikarer ikke er så fornøyde. De får en del mindre vakter på grunn av timebanken. Vi er jo avhengige av dem også. Vi må holde de litt «varme» også. (Leder)

De plasstillitsvalgte forteller at ansatte stort sett er fornøyde med timebanken fordi de får høyere stilling, men at ikke alle er like fornøyde når det gjelder hvilke tidspunkter de må jobbe. Det har vært noen klager fra ansatte som for eksempel opplever å måtte jobbe mer om sommeren for å dekke opp ferie. Men dette er også hensikten med ordningen, at man skal gå inn når andre har ferie, og ved langtids sykefravær eller permisjoner. Ansatte i timebanken har samme rettigheter som øvrige ansatte når det gjelder ferie, men må påregne å jobbe mer om sommeren da det er mange som skal ta ut ferie. Det er imidlertid ikke alle som synes det er like greit, og en av de tillitsvalgte la vekt på at dette ofte handler om ansatte som allerede jobber en del ubekvemme vakter i sin ordinære stilling:

Det som er kjedelig, er at det er de som jobber i de minste stillingene, mest helg og ubekvent, også er de som skal ha timebank. (Tillitsvalgt)

Dette var også et forhold flere av de intervjuede ansatte med timebankordning var innom i intervjuene. De ansatte var fornøyde med å ha fått større stilling, men påpekte samtidig at en del av tiden de har i timebanken, må tas ut som ubekvemme vakter:

Det som er litt negativt, som jeg har hørt av mange, er at de ofte jobber fulle uker i sommerferien. Mye av timebanken tas ut der. De går ofte på annenhver helg i sommerferien, selv om de bare går hver tredje helg. Men de settes opp oftere når det trengs om sommeren. Da svarer de at det er ingen som har sagt at du skal jobbe hver tredje helg fast, og at man må se året under ett. En stund jobber du kanskje annenhver helg, og så blir det kanskje fire uker til neste helg. (Ansatt)

Selv om tillitsvalgte erfarte at mange var positive til timebanken og mulighetene for økte stillingsprosenter, var det også enkelte som la vekt på betydningen av å søke ledige stillinger for å komme seg ut av timebankordningen igjen:

Jeg oppfordrer folk til å søke [på] ledige stillinger med høyere stillingsprosent for å komme seg vekk fra timebank, selv om arbeidsgiver ønsker dette og argumenterer for at dette er en fast stilling. (Tillitsvalgt)

Det ble også pekt på at timebanken bidrar til å fordekke det reelle antallet små stillinger og behovet for økt grunnbemanning i helse-, sosial- og omsorgssektoren i kommunen:

Arbeidsgiver dekker over for politikerne at de egentlig trenger større grunnbemanning. Stillingsbrøkene som presenteres for politikerne, inkluderer stillingen i timebank, og da ser tallene penere ut. (Tillitsvalgt)

Jobbing på tvers i timebank

Slik timebankordningen praktiseres i dag, tas all tiden ut ved det tjenestestedet der den enkelte er tilsatt. Som en utvidelse av ordningene var det noen ledere som pekte på det å lage en modell der de ansatte var knyttet til flere tjenestesteder eller avdelinger som en del av timebanken. Det ble hevdet at en slik modell muligens kunne åpne for at flere kunne få større stilling i timebanken. De ansatte var derimot mer negative til en slik ordning. To av våre informanter uttalte følgende:

Det er jo ikke optimalt, verken for oss eller pasientene. Det er ikke gunstig. Man blir en brannslukker som går inn for å dekke en vakt og gjør sitt beste. Man får jo ikke kontinuitet av det. (Ansatt)

Jeg jobber på alle avdelinger. Jeg liker ikke dette så godt. Jeg klarer ikke å kjenne alle brukerne så godt, det er ikke bra for meg og ikke for brukerne. (Ansatt)

Ekstra helg

I mai 2012 var det totalt 80 ansatte som hadde inngått avtale om i alt 278 ekstra helger. Dette var en ordning flere av lederne hadde tro på som en del av arbeidet med å få flere store stillinger. En av enhetslederne uttalte blant annet følgende:

I fremtiden må vi også se på dette med helger, timebanken kan ikke løse alt. Disse særavtalene er veldig viktig. (Leder)

En leder mente også at dette tiltaket har sentral plass i kommunens deltidsarbeid, og at dette var noe de ønsket å satse videre på:

Dette ekstratillegget på helg koster oss ekstra, men det er vi villige til. Vi tenker at dersom vi lykkes med dette, får vi beholde de ansatte for vi får mer stabilitet, folk trives, sykefraværet går ned – da tjener vi på dette. (Leder)

I intervjuene med ledere stilte vi spørsmål om hva de trodde var grunn til at dette tiltaket hadde blitt såpass populært blant de ansatte. Flere fortalte at ansatte ikke hadde vært så positive til å jobbe flere helger i starten, men at da man fikk tenkt litt mer over hva en slik ordning innebærer, var det flere som ønsket å inngå en slik avtale. En av lederne vi intervjuet, hadde gått i dialog med hver enkelt ansatt om hva noen ekstra helger ville bety:

Jeg la frem det i samtaler med hver enkelt: Hvor mange ekstra helger jobber du per år? Mange hadde en del i løpet av et år. Da kan du jo like gjerne gå inn på denne avtalen. Slik gikk mange inn på den særavtalen. Da får man bedre betalt. (Leder)

En annen leder mente at noe av grunnen til at såpass mange hadde knyttet seg til ordningen, var at hver enkelt ansatt selv kunne bestemme hvor mye de ville jobbe:

Noen har avtale på 24 helger, andre 18. Noen alenemødre for eksempel ønsker 24 helger. De kan ikke jobbe så mye i ukedagene kanskje, men i de helgene [...] barna er hos faren, kan de jobbe mye. Det utgjør en del penger også. (Leder)

Vi gjennomførte ett gruppeintervju med fem ansatte ved ulike tjenestesteder som har takket ja til ordningen med to ekstra helger i året mot ekstra kompensasjon. Det generelle inntrykket blant de ansatte er at det er mange som har takket ja til denne ordningen, og at arbeidsgiver har vært fleksibel når det gjelder å tilpasse disse helgene til hva som passer for den enkeltes familiesituasjon. Det var imidlertid enighet om at ingen ville jobbet ekstra helger dersom dette ikke ble kompensert ekstra for, slik ordningen er i dag. For ansatte med små barn har imidlertid en slik ordning en grense, noe følgende uttalelse fra en sykepleier illustrerer:

Hvis jeg skal jobbe mer, så må det være i ukedagene, jeg har allerede ofret 18 helger – det er nok. (Ansatt)

De ansatte vi har intervjuet, mener denne ordningen har liten effekt når det gjelder arbeidsmiljø eller tjenestekvalitet.

Lange vakter

Som beskrevet har ikke Arbeidstilsynet godkjent en prøveordning med lange vakter i hjemmebaserte tjenester. Innenfor tjenester for psykisk utviklingshemmede er det i dag flere enheter i kommunen som har ulike former for langturnus. Det dreier seg blant annet om såkalte medlevertturnuser samt arbeidstidsordninger med lange vakter hele uken eller kun i helgene. Samtlige ansatte vi intervjuet, var fornøyde med langvaktene. En del pekte på at en klar fordel er at de i slike turnuser jobber færre helger, mens andre viste til at turnusene hadde gode effekter for brukerne:

Våre brukere har behov [for] stabilitet og færrest mulig å forholde seg til. Det er lettere å finne på forskjellige ting i helgene også – sosiale ting. Vi har bedre tid. Før fikk vi ikke tid til så mye sånt. Den tiden der aktiviteter foregår, er gjerne midt i vaktskiftet. Ofte var brukerne klare til å finne på ting klokka 13, da var det snart vaktskifte igjen. Det gjør det mye lettere, og det blir bedre helger. (Ansatt)

Den største fordelen er tjenestekvaliteten. Utbyttet ungene får av dette. De har en helt annen forutsigbarhet, de vet mer hvem de har rundt seg. (Ansatt)

De tillitsvalgte er litt delt når det gjelder hvorvidt ordninger med lange vakter er egnet som tiltak for økte stillinger i helse-, sosial- og omsorgssektoren, noe følgende uttalelser illustrerer:

Jeg tror feilprosenten i medisinerings et cetera vil gå vesentlig opp dersom vaktene skal utvides til tolv–tretten timer. Det [lange vakter] er ikke forsvarlig i hjemmetjenesten. (Plasstillitsvalgt)

Det er noe helt annet å gå nordsjøturnus i helse og omsorg enn på en plattform. Vi har andre utfordringer når vi har fri. (Plasstillitsvalgt)

Samtidig ble det understreket at lange vakter var en fordel ved avlastningshjem for barn og ungdom, både av hensyn til brukerne som trenger oppfølging i forbindelse med ulike fritidsaktiviteter, og av hensyn til de ansatte som ønsker større stilling. Selv om lange vakter kan være krevende, er det ingen blant de ansatte som har gitt uttrykk for at de ønsker seg tilbake til en ordning med kortere vakter og lavere stillingsprosent.

På spørsmål om hvilke effekter lange vakter har hatt på stillingsstørrelsene, svarte to informanter følgende:

Vi så dessuten at vi kunne øke opp en del stillinger [med lange vakter i helgen]. Det er særlig disse små helgestillingene som er et problem. Vi slo sammen en del stillinger og gikk over til jobbing hver fjerde helg. Det hadde gode effekter på stillingsstørrelsene. (Leder)

Vi har færre helgestillinger nå, noen har vel fått større stilling? Uten lange vakter måtte vi hatt flere for å dekke inn helgene. (Ansatt)

Om prosessen videre

De tillitsvalgte understreker at det er viktig at prøveprosjektene videreføres, og at det er positivt at kommunen kom med i det nasjonale prosjektet. Det ligger som en forutsetning at prøveprosjektene skal evalueres grundig. Tillitsvalgte opplever at det er en vilje i administrasjonen når det gjelder å se på ulike løsninger for å få redusert ufrivillig deltid, men at det til syvende og sist handler mye om økonomi. Tillitsvalgte ønsker en økning i grunnbemanningen og skulle gjerne hatt en oversikt over hva disse ordningene koster i forhold til hva det koster å øke grunnbemanningen. En av de tillitsvalgte skulle gjerne hatt et prøveprosjekt med økt grunnbemanning for å se hvilke effekter det gav både på tjenestekvalitet, sykefravær, vikarbruk med mer.

Selv om dagens prøveordninger der man gjør stillingene innenfor helse, sosial og omsorg i Fjell kommune større, stort sett ble vurdert som positive, så kom det frem synspunkter om at en økning i stillingsprosent kunne være en uforholdsmessig stor belastning:

Jeg har medlemmer som jobber 24 helger i året, så det å øke opp med timebank for disse blir veldig mye. (Plasstillitsvalgt)

I intervjuene med lederne var det særlig langvakter som ble trukket frem da vi stilte spørsmål om hvilke planer de har for fremtiden.

Alternative tunus- og arbeidstidsordninger – Fjell kommune i Hordaland, andre evalueringsrunde

I denne andre evalueringsrunden har vi intervjuet ledere og tillitsvalgte samt to ansatte med timebank og fem ansatte som jobber ekstra helger. I tillegg har vi basert oss på sluttrapporten prosjektleder har skrevet til NAV/Vox.

Partene i kommunen har arbeidet med utfordringene knyttet til ufrivillig deltid fra 2008, men fikk muligheten til å intensivere arbeidet ved at prosjektet «Alternative turnus- og arbeidstidsordninger» ble finansiert med midler fra Arbeidsdepartementet/NAV. Prosjektmidlene har vært brukt til å ansette en prosjektleder i 50 prosent stilling. De ulike ordningene for å redusere ufrivillig deltid har kommunen finansiert selv, hovedsakelig gjennom ferie- og vikarbudsjetten.

Prosjektarbeidet har vært ledet av en tilsatt prosjektleder i 50 prosent og er forankret politisk i ledergruppen til rådmannen, hos Norsk Sykepleierforbund, Fagforbundet og Delta. Det vektlegges at godt samarbeid mellom partene og vilje til å prøve ut nye tiltak, både overordnet og lokalt på arbeidsplassene, har vært vesentlig for måloppnåelse i prosjektet. Det har vært en forutsetning at deltakelse fra den enkelte skal være frivillig, og at ordningene skal evalueres i etterkant. Bred medvirkning og involvering av ansatte – både i utforming og gjennomføring av ulike tiltak – har vært sterkt vektlagt i hele prosjektperioden.

Den primære målgruppen har vært helsearbeidere ved elleve tjenestesteder i helse-, sosial- og omsorgssektoren, som sørger for døgnkontinuerlige helse- og omsorgstjenester til barn, unge og eldre som bor hjemme eller i institusjon. I 2012 viste en kartlegging at om lag halvparten av de ansatte ikke var fornøyde med stillingsstørrelsen sin. Samtidig var det mindre enn halvparten

som hadde ønsker om full stilling, og nærmere ni av ti ville ha stilling på mellom 75 og 100 prosent. I prosjektet omfatter begrepet ufrivillig deltid alle som ønsker økt stilling.

I sluttrapporten som er sendt til NAV/Vox, vises resultatoppnåelse per tjenestested. Nedenfor gjengir vi hvilke mål som samlet sett er oppnådd ved tjenestestedene i prosjektperioden.

Mål som er oppnådd i prosjektet

- Antall ansatte med uønsket deltid er generelt redusert i kommunen med 35 prosent og med 44 prosent innen helse-, sosial- og omsorgssektoren.
- På tjenestestedene har den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen økt med 6 prosent.
- Tiltakene/kombinasjonen av tiltak som har gitt høyest gjennomsnittlig stillingsstørrelse, er
 - ulike langvaksordninger med arbeid hver fjerde helg. Resultatet viste gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 68,6–77,5 prosent. Høyeste snitt var på et tjenestested der alle tilsatte jobbet langvakter.
 - timebank og kombistillinger mellom dagarbeid og turnus, for eksempel hjemmehjelp og hjemmesykepleie. Resultatet viste gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 72,7–73 prosent.
 - timebank og to ekstra arbeidshelger per år. Resultatet viste gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 69 prosent.
- Kommunen har behov for 43 færre tilsatte på grunn av tiltak med langvakter hver fjerde helg og faste ekstra arbeidshelger med kompensasjon.
- Tallet på stillinger under 50 prosent er redusert med 25 prosent.
- Ti av elleve tjenestesteder har tatt i bruk årsplan.
- Andelen med hele stillinger har økt med cirka 2 prosent.
- Sykefraværet er redusert, men reduksjon kan ikke relateres direkte til nye arbeidstidsordninger. Gjennomsnittlig sykefravær i 2013 for tjenestesteder med døgn drift innen HSO var på 10,1 prosent. Dette innebærer en reduksjon i sykefraværet med 1,7 prosent fra 2011. Samtidig har det i løpet av prosjektperioden vært store variasjoner på det enkelte tjenestested fra år til år og mellom ulike tjenestesteder – med eller uten nye arbeidstidsordninger.

Ledelsens vurderinger

I sluttrapporten til NAV/Vox konkluderes det med at et mangfold av turnusordninger i årsplanen har gitt resultater som partene så langt er fornøyde med. Samtidig har ikke arbeidet i tilstrekkelig grad ført til økning i 100 prosent stillinger eller til noen heltidskultur ved tjenestestedene. Utfordringene er fortsatt store på dette feltet. Partene ser det som nødvendig å videreføre alle tiltak som er satt i gang, spesielt innenfor eldreomsorg, samt i større grad gjøre tiltak for å endre stillingsstruktur ved utlysning av nye stillinger.

I intervjuer med lederne utdypes dette. Det pekes på at man nå har kombinert det man kan av ordninger, og at det er vanskelig å øke stillingsprosentene ytterligere innenfor de eksisterende ordningene. Hvis det er noen som ønsker å jobbe ekstra helg, så får de det, men ordningen gir liten uttelling når det gjelder økt stillingsprosent. Det er fortsatt noen ansatte som ønsker seg

timebank, men enhetslederne holder nok litt igjen fordi dette finansieres over vikarbudsjetten. Timebankordningen vurderes som en suksess og hovedgrunnen til de gode resultatene når det gjelder økning i stillingsprosent. Totalt har man økt med 15 årsverk tilgjengelige i timebanken og redusert behovet for vikarer tilsvarende. Utfordringen er at man fortsatt trenger folk for å dekke vakter om kvelden og i helgene, og at det er vanskelig å utvide stillinger uten at ansatte takker ja til jobb på disse tidene. Ifølge ledelsen er innføring av langvakter ved flere tjenestesteder nødvendig hvis man skal få til ytterligere økninger av betydning i stillingsprosentene. Det er søkt om å utvide denne ordningen til flere tjenestesteder, men dette har vist seg å være en vanskelig prosess. Selv om partene har vært enige om å prøve ut ordningen lokalt, har de sentrale arbeidstakerorganisasjonene sagt nei. I første fase sa NSF nei og Fagforbundet ja til en slik ordning, mens i denne fasen har Fagforbundet sagt nei og NSF sagt ja. Tidligere har man også erfart at det er vanskelig å få gjennomslag hos Arbeidstilsynet for «tenkte turnuser», og man kan ikke love folk en ordning før den er godkjent av Arbeidstilsynet. Det er derfor vanskelig å bruke langvakter som en prøveordning, men ledelsen vurderer altså langvakter som nødvendig for å få til ytterligere økninger i stillingsprosent.

Ledelsen peker også på et behov for en holdningsendring hos ansatte når det gjelder å jobbe kveld og helg, dersom man skal lykkes i arbeidet med å bygge større stillinger – ansatte må være interessert i å jobbe på de tidspunktene hvor man har behov for folk på jobb. Det er jobbet med å få til en kulturendring blant enhetslederne når det gjelder å tilby ansatte stillingsandeler i timebank, og man har lyktes godt med dette ved de fleste enhetene. Samtidig fremholdes det at det fortsatt er behov for en kulturendring blant ansatte dersom man skal lykkes i målene om å tilby flere 100-prosentstillinger i omsorgs- og helsesektoren i kommunen.

Ansattes vurderinger

I andre runde ble to ansatte med en stillingsandel i timebanken intervjuet. Begge har 100 prosent stilling, og begge er fornøyde med å ha fått full stilling. Den ene har 75 prosent av stillingen lagt i turnus, mens den andre har 70 prosent, de resterende prosentene fylles opp med ledige vakter – det vil si «shoppes». Selv om informantene er godt fornøyde med å ha fått full stilling, opplever de likevel noen utfordringer knyttet til timebanken. Dette handler først og fremst om «reststillingen» (den delen som ikke er lagt i turnus) i timebanken som det forventes at de fyller opp selv ved å shoppe ledige vakter eller ved å påta seg vakter når de blir spurt. Det ble opplevd som stressende å skylde kommunen timer, og mange av vaktene de kunne fylle på med, var lagt til kvelden og til helgene – typisk vakter som er lite populære, og som er vanskelige å få noen til å påta seg. Det ble også påpekt at det er vanskelig å påta seg vakter på andre avdelinger hvor man ikke kjenner kolleger eller pasienter, selv om timebanken forutsetter at man også kan ta vakter i andre avdelinger. Ellers mente de vi intervjuet, at ordningen oppfattes som rettferdig blant de ansatte. Forventningspresset om å ha full arbeidsplan samt det å shoppe vakter ble løftet frem som den største utfordringen ved denne ordningen.

Vi intervjuet også fire ansatte som jobber ekstra helg mot ekstra kompensasjon. To av dem jobbet to ekstra helger, og to jobbet fire ekstra helger i året. Stillingsprosentene varierte mellom 55 og nærmere 90, og det var ingen av informantene som gav uttrykk for at de ønsket å utvide stillingen ytterligere. Dersom man ønsker å jobbe mer, er det alltid behov for noen som kan påta seg ekstra vakter – særlig om kvelden og i helgene. Generelt ble det gitt uttrykk for at det er greit

å jobbe de ekstra helgene, men at den ekstra kompensasjonen er helt nødvendig for å ville påta seg dette. Det ble fremholdt at for å redusere ufrivillig deltid er dette en ordning som gir lite utslag. Men det positive ved ordningen er at den gir litt ekstra, og at når helgene er lagt inn i årsturnusen, så vet man når man skal jobbe. Og ikke minst ble det fremholdt som positivt at det er lettere å si nei til flere helger hvis arbeidsgiver ringer og trenger folk på en vakt: «Da kan de spørre noen som ikke jobber ekstra helg», sa en av informantene. Informantene ble også spurt om hvilke tanker de har omkring en ordning med lange vakter. Svaret var at dette ikke er noe man tenkte særlig mye på, men at det vil være behov for en betydelig økning i kompensasjonen dersom de skulle gå inn for en slik ordning.

Det ble også gjennomført intervjuer med tillitsvalgte i fase to. Her ble det særlig pekt på utfordringer med å få ansatte til å jobbe på tvers av ulike avdelinger. Blant annet har ledelsen prøvd å invitere til et introduksjonskurs over tre kvelder for ansatte i skole, SFO og renhold om mulighetene for å jobbe innenfor andre enheter for å få økt stilling. Men det var ingen som møtte opp på kurset, og en av de tillitsvalgte forteller om tilbakemeldinger om at de i skole/SFO ikke ønsker å jobbe med eldre. Ifølge tillitsvalgte er det vanskelig å tilby større stillinger dersom ansatte ikke ønsker å jobbe på tvers av avdelinger og enheter. Nå prøver man å legge det inn som en forutsetning i stillingsutlysninger at ansatte må kunne påta seg jobb i flere avdelinger. Det vil være nødvendig å bryte opp i en kultur der ansatte bare vil jobbe innenfor én avdeling eller enhet dersom man skal lykkes i arbeidet med å bygge større stillinger, mente tillitsvalgte. Ellers la tillitsvalgte vekt på at man har etablert et godt partssamarbeid lokalt der man jobber aktivt med ordninger for å redusere ufrivillig deltid og er enige om at ordningene skal evalueres grundig før de eventuelt innføres permanent. Tillitsvalgte er godt fornøyde med timebanken og kompensasjon for ekstra helg, selv om det kommer enkelte klager fra medlemmer når det gjelder jobbing i ferier, helger og om kvelden. Tillitsvalgte mener det er en anerkjennelse av ordningen at det er få som sier opp de delene de har i timebanken, og ordningen med ekstra helg. Når det gjelder ordningen med lange vakter, vektla tillitsvalgte at dette kunne fungere enkelte steder, men ikke andre. Lokalt ønsket ikke tillitsvalgte å stikke kjepper i hjulene for det å prøve denne ordningen ved flere enheter, men stilte som krav at ordningene måtte evalueres jevnlig for å høre hvordan ansatte opplever dette. Som nevnt er ikke ordningen med lange vakter blitt utvidet til å gjelde flere enheter fordi Fagforbundet sentralt nå har sagt nei til dette.

Veien videre

Alt i alt oppsummerer ledelsen i omsorgs- og helsesektoren prosjektet som en suksess, selv om man gjerne skulle hatt enda bedre måloppnåelse når det gjelder stillingsstørrelser. Den partssammensatte gruppen vil fortsette arbeidet med å legge til rette for gode prosesser og heltidskultur i tjenestene i kommunen. De vil videreføre og intensivere alle tiltak som har vist effekt på økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse ved tjenestestedene, det vil si både timebank, arbeid på tvers av tjenestestedene, ekstra langhelger og langvakter.

Gode prosesser mellom partene både lokalt, sentralt og med Arbeidstilsynet vurderes som avgjørende for at man skal kunne lykkes i dette arbeidet. Flere langvakter er den ordningen ledelsen mener har størst potensial når det gjelder å øke stillingsstørrelsene innenfor omsorgs- og helsesektor i kommunen, men det har så langt vært vanskelig å få de sentrale organisasjonene med på slike ordninger.

I tillegg til at de etablerte ordningene videreføres, vil man prøve å gjøre mer omfattende endringer i stillingsstrukturen. Dette innebærer at man skal kunne søke deler av en fast stilling for å bygge full stilling. De resterende timene skal legges i timebanken. På sikt ønsker man å redusere antallet mellomstore stillinger, det vil si stillinger på mellom 40 og 60–70 prosent, til fordel for flere store stillinger (80–100 prosent) samt bygge ut ordningen med timebank for «resttimer». Videre er det bestemt at stillinger innen omsorgsavdelingen bare skal lyses ut fire ganger i året i stedet for at man lyser ut hver gang det blir en ledig stilling – dette er for å kunne tenke seg om og kanskje klare å gjøre stillingene større – det vil si ved å se ledige stillinger, kompetansebehov og nødvendige endringer i stillingsstrukturen i sammenheng. Ifølge en av lederne vil dette sannsynligvis gi mer arbeid i helger, men også flere som jobber 100 prosent.

Case 3

Årsturnus med gjennomsnittsberegning i Trondheim kommune

Av Heidi Nicolaisen og Mona Bråten

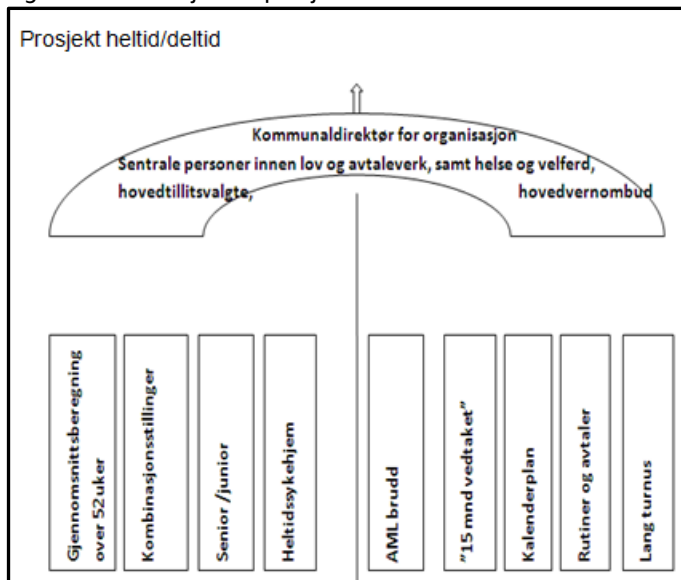
I Trondheim kommune foregår et omfattende arbeid for å redusere ufrivillig deltid. Forsøket vi skal beskrive her, er bare ett av flere, men det er viktig fordi det er dette forsøket kommunen har størst tro på som en fremtidsrettet løsning, gitt dagens regulering av turnus.

Før vi beskriver forsøket mer inngående, skal vi beskrive bakgrunnen for satsingen i Trondheim kommune.

Bakgrunn

Paraplyfiguren viser kommunens egen fremstilling av satsingen på å redusere ufrivillig deltid. Aktørene beskrevet på selve paraplyen er prosjektgruppen som leder satsingen. Boksene til venstre for paraplyhåndtaket beskriver forsøkene, mens boksene til høyre for håndtaket beskriver utfordringer som kommunen har, og som må ses i sammenheng med arbeidet med deltidsforsøkene.

Figur 3.1 Illustrasjon av prosjekt for å redusere uønsket deltid i Trondheim kommune.



Trondheim kommune fikk negativ omtale i mediene under forrige valgkamp (2011) på grunn av brudd på arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Kommunen hadde selv vinteren 2010–2011 gjennomført en storstilt gransking av private byråer og egen virksomhet og kartlagt mange brudd. Arbeidstilsynet ba om å få kommunens rapport og endte opp med å anmelde

kommunen. Resultatet er at kommunen nå ikke tillater noen brudd på arbeidsmiljøloven, noe som blant annet gjør det vanskeligere å bytte vakter fordi vaktbytte ofte medfører brudd på enten helge- eller hviletidsbestemmelser.

Kommunen har videre et bystyrevedtak om at alle ansatte som har jobbet mer enn fast stillingsandel de siste 15 månedene, har rett til å øke stillingsprosenten sin tilsvarende ekstraarbeidet. Resultatet er at omkring 1000 personer har fått tilbud om å øke stillingen sin, og 64 prosent av disse har takket ja. Dette gir en stor ekstrautgift for kommunen hvis de ikke greier å integrere det i turnusen. For å kunne integrere økte stillinger i turnusene planlegger nå Trondheim kommune arbeidstiden på en annen måte. Kalenderplaner på 26 uker og nye protokoller med partene er noen av virkemidlene.

En del av de som har jobbet utover fast stillingsandel, er ofte de som har tatt mange helgevakter og brutt aml. Nå kan de ikke fortsette å jobbe sånn, så da er det ikke sikkert at «15-månedersvedtaket» hjelper oss å løse helgeutfordringen. [...] Ordningen med gjennomsnittsberegning over en lengre periode er en måte å fikse utfordringen med å øke folks stillingsandel på uten at det skal bli for dyrt. Det er det vi nå prøver ut ved én enhet. Så forsøket er veldig viktig. Får vi ikke til at de tenker hele kalenderen, og bare tenker vanlig turnus, da vil det raskt koste oss veldig mye. (Toppleder)

Måten de ulike elementene i paraplyen henger sammen på, illustrerer at arbeidet med å redusere ufrivillig deltid er komplekst, og at mange hensyn skal ivaretas.

I tillegg til forsøket med gjennomsnittsberegning har kommunen et forsøk med kombinasjonsstillinger og et forsøk der erfarne ansatte følger opp yngre nyansatte. Et av forsøkene vil foregå på et nytt sykehjem som åpnes i 2013. Her skal det bare være hele stillinger og avtale om fire flere helger i året enn hver tredje helg. Dette forsøket har sin bakgrunn i et bystyrevedtak som kom tre uker før valget. Forslaget var ikke utredet i forkant. For å kunne organisere sykehjemmet med bare 100-prosentstillinger og studentstillinger ble det iverksatt en tredelt turnus.

Kommunen har også tidligere gjort forsøk med deltid. Mellom 2006 og 2008 ble kombinasjonsstillinger med arbeid på to forskjellige steder prøvd ut, men det gikk trått. Det er også prøvd å få folk til å jobbe et par helger ekstra i året med ekstra kompensasjon. Kommunen har i tillegg testet ut at ingen skal/kan jobbe mindre enn 50 prosent stilling. Resultatet av det forsøket var at de fikk mange vakanser i helgene og måtte leie inn bemanning. Ledelsen i kommunen har også tidligere ønsket å sette i gang forsøk med gjennomsnittsberegning, men da har fagforeningene vært negative.

Trondheim kommune bevilget i 2011 ti millioner kroner til arbeidet med å bekjempe ufrivillig deltid. I tillegg kommer prosjektmidlene fra Arbeidsdepartementet, som utgjør 4,2 millioner totalt for 2012 og 2013. En stor andel av ressursene brukes til lønnsmidler. Kommunen håper at forsøket med gjennomsnittsberegning viser seg å redusere utgifter til innleie og administrasjon i den grad at det er økonomisk bærekraftig selv om man legger inn noe økning i lønnsmidler.

Beskrivelse av forsøket ved hjemmetjenesten

Forsøket innebærer at arbeidstiden gjennomsnittsberegnes *over 52 uker*, og at det blir *hyppigere kvelds- og helgearbeid*. Grunnbemanningen er økt tilsvarende 70 prosent av sykefraværet. Det er

også lagt inn et prinsipp om at det alltid skal være *elleve timers hvileperiode* mellom vakter. Forsøket gjøres ved en enhet for hjemmetjeneste. Antall ansatte ligger på mellom 65 og 70 totalt. Deres arbeid utgjør til sammen 35 årsverk, hvorav 32 jobbes i turnus. I tillegg har enheten åtte–ni ferievikarer. Totalt har 15 stykker fått økt sin stilling, økningen varierer fra 3–50 prosent. Nedenfor redegjør vi kort for elementene i ordningen.

Gjennomsnittsberegningen over 52 uker innebærer at både vakter og lønn gjennomsnittsberegnes over hele perioden. Vanligvis i denne sektoren planlegges turnus seks uker om gangen. 52-ukers turnus innebærer at de ansatte må planlegge alle sine ønsker om fri for ett år om gangen. Behovet for arbeidskraft ved en hjemmetjeneste varierer ut fra uforutsette svingninger som skyldes sykefravær samt variasjon i antall brukere og behovene deres. Den nye turnusen er toppet, det vil si noe mer bemannet. Toppingen var sju kvelder i uken og tre dagvakter: mandag, lørdag og søndag. Omkring 65 prosent av sykefraværet oppstår i forbindelse med kvelds- og helgearbeid, og det samme gjelder dermed utgiftene til vikarer og innleie. En slik organisering innebærer høyere grunnbemanning, tilsvarende 70 prosent av sykefraværet. Opplegget fører til mindre muligheter for ekstravakter for dem av de ansatte som ønsker det. Nytt er også at de har etablert en sykepleiervakt fra klokka 9.30–17.00 for å ivareta oppgaver i medisinerrommet samt for å være bemannet på det tidspunktet hvor sykehuset skriver ut pasienter som skal følges opp av hjemmetjenesten. Ledelsen erfarte at det tidligere ofte ble overtid på denne vekten fordi mange av oppgavene i den måtte løses på ettermiddagen. Videre ga den nye turnusorganiseringen de ansatte to ekstra friøkter (på to dager) sammenliknet med ordinær seksukers turnus. Det er også lagt opp til en vakt som varer en halvtime lenger en gang i uka da det er møte. Det genererer 14 timer fri i løpet av et år, og denne tiden plasseres slik at den gir langfri i forbindelse med helg.

I tillegg er det gjort noen tilpasninger for å kompensere for ulemper knyttet til lengre avregningsperiode og beregning av høytidsfri. Generelt er det slik at jo kortere avregningsperiode du har, dess flere erstatningsfridager får du. For å ivareta ansatte i prosjektperioden er det inngått avtale om at man får «F3 dager» ekstra fri i løpet av et år. En av lederne forklarer dette slik:

Når en avtaler arbeidsplaner på 26 eller 52 uker med gjennomsnittsberegning av søn- og helligdagsarbeid (aml. § 10-8(4)), vil den ansatte ikke jobbe mer enn gjennomsnittlig anna hver søndag. For å ivareta intensjonen i aml. med at søn- og helligdager skal så langt det er mulig være fri, har vi avtalt at ansatte får ekstra høytidsfri med lønn.

Hyppigere kvelds- og helgearbeid er også en del av forsøket. Det nye er at det er lagt opp til flere senvakter på rad og flere senvakter totalt. Tidligere var det aldri mer enn én senvakt om gangen. Nå kan det være opptil sju senvakter på rad, men det vanligste er fem. Hensikten er å oppnå større stabilitet for brukere og forutsigbarhet og effektivitet for den ansatte fordi de får den samme listen med brukere flere kvelder på rad. Når det gjelder helg, er turnusen organisert annerledes enn ordinær turnus. I løpet av de 52 ukene arbeider de ansatte i gjennomsnitt fire helger ekstra utover hver tredje helg. En annen endring som berører helg, er mer arbeid fredag kveld. Fordi man ikke skal gå fra senvakt til dagvakt (da blir hviletiden kortere enn elleve timer), er konsekvensen for en del av de ansatte (ikke alle) at de jobber frem til klokka 22.30 på fredag kveld før de kan innlede frihelg. Tradisjonelt sluttet man klokka 15 fredag ettermiddag før frihelgene. Den nye løsningen er omstridt, og ulike løsninger ble diskutert med tillitsvalgte. Alternativet til senvakt på fredag var å legge inn noe mer lørdagsarbeid. Lørdag er ikke definert som helg i arbeidsmiljøloven, og derfor er dette mulig. Men de tillitsvalgte foretrakk løsningen

med senvakt fredag fremfor å ta av flere lørdager. De ansatte får isteden noe mer fri på mandag, men opplever ikke denne fritiden som like verdifull som fri på fredag kveld.

Prinsippet om elleve timers hvile mellom to vakter er nedfelt i arbeidsmiljøloven, men det er vanlig å søke om dispensasjon ned mot åtte timer for å kunne gå fra senvakt til dagvakt. Kommunens hensikt med elleve timers hvile er at det skal være helsefremmende og redusere sykefraværet.

Prosess, utfordringer og mål

Initiativet til å søke på de utlyste prosjektmidlene fra Arbeidsdepartementet ble tatt sentralt i kommunen. Da de søkte, var kommunen allerede i gang med å planlegge forsøket. Politisk var det stor oppmerksomhet rundt ufrivillig deltid. I kommunen var det opprettet en prosjektgruppe med prosjektleder, tillitsvalgte, hovedverneombud og representanter fra rådmannens fagstab. Denne gruppen hadde møter hver 14. dag, og prosessen var dermed godt forankret hos tillitsvalgte, politikere og administrasjonen i kommunen. Prosjektgruppen bestemte at 52 ukers gjennomsnittsberegning skulle prøves ut ved hjemmetjenesten. Valget falt på akkurat dette tjenestestedet fordi ledelsen der ble oppfattet som dyktig. Tjenestestedet fikk kort tid på seg til å forberede forsøket, ledelsen ble informert rett før jul 2011, og forsøket skulle starte 15. april 2012. I mellomtiden skulle de ansatte informeres og planlegge når de ville ha fri, for et helt år. Ledelsen måtte også finne ut hvordan de skulle bruke kalenderplanen i turnusverktøyet GAT.

De involverte er enige om at prosessen der prosjektet skulle forankres hos de ansatte, kunne vært bedre.

Akkurat den prosessen er den vi har lyktes minst med. Vi fikk jo forespørselen rett før juleferien. I januar fikk så spørsmål om vi kunne ta imot besøk av arbeidsministeren. Det sa vi ja til enda det ikke engang var helt avklart om vi hadde fått prosjektet. Da vi endelig fikk prosjektet og informerte om det på personalmøtet, så ble det ikke godt mottatt. Overhodet ikke. De ansatte syntes de hadde fått for lite informasjon, og det tar vi selvkritikk på. (Representant fra tjenestestedet)

De negative reaksjonene var knyttet til prosessen, men også til den nye turnusen. Flere senvakter på rad og økt helgebelastning ble mottatt svært negativt. Det ble ganske raskt avholdt nytt personalmøte der også de hovedtillitsvalgte, kommunens prosjektleder og kommunaldirektøren deltok. Etter dette møtet «roet» de ansatte seg noe. Ledelsen påpeker at i slike prosesser er det et dilemma knyttet til hvor tidlig de ansatte skal informeres, og i hvilken grad de skal få innflytelse på utformingen av forsøk. Her så ikke prosjektledelsen det som et alternativ å legge det åpent frem som et valg for de ansatte. Dermed måtte de hovedtillitsvalgte og enhetsleder forplikte seg til å delta på vegne av de ansatte.

På tjenestestedet har det hele tiden vært en arbeidsmiljøgruppe, men den ble utvidet etter den vanskelige startfasen. I arbeidsmiljøgruppen sitter ledelsen, de plasstillitsvalgte og fem ansatte. Gruppen møtes en gang i måneden eller oftere ved behov.

Den negative mottakelsen blant de ansatte har så langt vært den største hindringen prosjektet har møtt på. Opplevde gevinster av arbeidstidsordningen har ikke vært like lett å løfte frem. De ansattes oppfatninger presenteres grundigere under beskrivelsen av «resultater og vurderinger». Prosjektleder og kommunaldirektør peker i tillegg på at tariffregulering av arbeidstid har vært til

hinder i det generelle arbeidet med å redusere ufrivillig deltid. Begge viser til at behovet for folk i små stillinger ville vært betraktelig redusert dersom det var tillatt å arbeide annenhver helg fremfor hver tredje. Begge oppfatter Sykepleierforbundet som det blant fagforbundene som er minst villig til å endre på prinsippet om arbeid hver tredje helg. Gitt prinsippet om arbeid hver tredje helg mener begge at gjennomsnittsberegning over en lengre periode, for eksempel 26 eller 52 uker, er en optimal løsning på problemet med ufrivillig deltid.

Målene med prosjektet er

- å øke stillingsandelene tilsvarende 70 prosent av sykefraværet. Dette målet er en konkretisering av kommunens mål med å tilby alle som jobber ufrivillig deltid, en økning i stillingsandel tilsvarende det de har jobbet utover fast stillingsandel de siste 15 månedene.
- å redusere sykefraværet gjennom økt grunnbemanning og økt restitusjon mellom vakter
- å bedre tjenester gjennom større kontinuitet i bemanningen og større mulighet til å variere bemanningen etter kjente svingninger i behov (65 % av vikarbehovet er på kveld og helg)
- å redusere administrative kostnader ved at turnusen planlegges for et helt år om gangen
- å ha null brudd på arbeidstidskapitlet i arbeidsmiljøloven

Resultater og vurderinger

Da Fafo gjorde første evalueringen, hadde prosjektet vært i drift i kort tid, kun drøye to måneder. Da var det for tidlig å si noe om endring i sykefravær, men vi kan si noe om endring i stillingsprosent og hvordan de ulike aktørene vurderte prosjektet så langt.

Økning i stillingsprosent – redusert ufrivillig deltid

I alt har 21 ansatte fått økt sine stillingsstørrelser. I gjennomsnitt er stillingsstørrelsen økt fra omtrent 50 til 65 prosent. Økningen tilsvarer det de har hatt i ekstravakter utover fast stillingsandel de siste 15 månedene. Slik fordeler økningen seg på ulike stillingskategorier:

Stillingskategori	Gammel stillingsprosent	Ny stillingsprosent
Assistent	13	25
Assistent	13,2	43
Assistent	13,4	42
Assistent	16,6	-
Assistent	20	41
Assistent	20	54
Assistent	26,7	31
Assistent	37,1	70
Assistent	83,1	85
Fagarbeider	50	62
Fagarbeider	63,8	96
Fagarbeider	70,3	83
Fagarbeider	74,1	83
Fagarbeider	82,4	85
Fagarbeider	82,6	83
Hjelpepleier	50	50
Hjelpepleier	76,8	79
Hjelpepleier	76,9	80
Hjelpepleier	93,9	96
Sykepleier	6,6	40,2
Sykepleier	58	79

Økningene i stillingsprosent fremholdes som noe positivt ved dette prosjektet, men økningene ble ikke så store som mange hadde sett for seg. Ikke alle hadde jobbet så mye ekstra tidligere, og økt stilling med bakgrunn i to ekstra helger utgjør ikke så mye. En tillitsvalgt synes ikke dette var tilstrekkelig:

Blant de med små stillinger var man positive til økt stillingsprosent, men da stillingsbrevene kom, så ble også det negativt. Reduseringa av deltid holdt ikke mål. Det er flere som har fått økt stillingene sine fra 13 til 36 prosent – fra 25 til 27 prosent. Det er 2 prosent her, 3 prosent der, 20 prosent der – så jeg synes ikke akkurat det holder mål – så det har vært mye negativt rundt det etter at det først var positivt, men så snudde det seg da brevene kom.

Tillitsvalgte peker på at mange har fått økt sin stillingsprosent, men at ingen av dem som hadde deltidsstilling, gikk opp til 100 prosent. Det er fortsatt mange som jobber ufrivillig deltid, og som prøver å finne ekstravakter. Slike vakter har det imidlertid blitt færre av med dette prosjektet. Dessuten har ansatte som har fått økt sin stilling, så å si fått hele økningen på kveld og helg. Dette er vakter som ikke var så veldig attraktive i utgangspunktet, men som speilet enhetens behov for tjenester. Kommunaldirektøren antyder at man på sikt vil prøve å få til en harmonisering med resten av staben når det gjelder fordelingen av vakter. Ansatte som vi intervjuet, sa imidlertid klart fra om at de ikke ønsker en ordning med flere vakter om kvelden og i helger enn hva de har i dag.

I en oppsummering fra ledelsen etter at programperioden var over, oppgis det at hjemmetjenesten i Trondheim kun har to personer med ufrivillig deltid.

En konsekvens av at flere har fått økt stilling, er også at det er færre som kan ta ekstravakter. Ved sykdom blir løsningen gjerne at man fordeler den sykes vakter på de øvrige ansatte. Noen

av de ansatte påpeker at grunnbemanningen ikke har blitt økt slik man var blitt forespeilet. Ifølge ledelsen skyldes dette at enheten i denne perioden har hatt en brukerøkning uten at bemanningen er økt tilsvarende. Dermed ble topping av turnus ”spist opp” av brukerøkningen.

Flere senvakter på rad

For ansatte som jobbet 100 prosent stilling før prosjektet ble satt i gang, og som har måttet endre turnus, synes den største utfordringen å være knyttet til antallet senvakter på rad. Ansatte som vi intervjuet, gav klart uttrykk for at de ble slitne av å gå fire–fem senvakter etter hverandre, og at dette kan gå ut over både kvaliteten og sikkerheten i arbeidet og i trafikken, som er en viktig del av hjemmetjenestens arbeidshverdag. Tillitsvalgte har mottatt klager både fra medlemmer som opplever at dette er fysisk slitsomt, og fra dem som synes det er tungt at de ser barna lite i løpet av senvaktsuka. Gevinsten med lengre perioder sammenhengende med dagvakter oppveier ikke ulempen med mange senvakter etter hverandre. En hjelpepleier med mange års erfaring uttrykte seg slik om den nye turnusen:

Føler at jeg er mye mer på jobb nå i en 100 prosent stilling enn tidligere, men det er bare en følelse, for timene er de samme.

Den nye sykepleiervakta fra klokka 9.30 til 17.00 gjør imidlertid at sykepleierne i mindre grad enn de øvrige gruppene må jobbe mange senvakter på rad. Med denne vakta har sykepleierne en mulighet til å bryte opp i rekken med senvakter ved at de kan gå fra senvakt til tidligvakt. Dette har skapt misnøye blant de andre gruppene som også ønsker seg en slik vakt. Tillitsvalgt fra Fagforbundet fremholder at det er mye snakk om dette på bakrommet: «feigt», «urettferdig», «de er ikke bedre enn oss» er uttrykk som brukes for å beskrive misnøyen blant medlemmene. Den tillitsvalgte fra Fagforbundet forteller at assistentene og hjelpepleierne opplever en økt belastning med flere senvakter for at sykepleierne skal få disse dagvaktene. Den tillitsvalgte for sykepleierne forteller at medlemmene generelt ønsker så få senvakter som mulig, og denne dagvakten har minsket denne belastningen.

Både tillitsvalgte og ansatte vurderer ordningen med økonomisk kompensasjon som viktig for gjennomføringen av denne turnusen, og at en videreføring av kompensasjonen er nødvendig dersom man skal fortsette med turnusordningen etter prosjektperioden.

Fra ledelsens side blir det sett på som positivt for brukerne at samme person nå går flere senvakter på rad. De ansatte er imidlertid mer delt i oppfatningene om i hvilken grad dette øker kvaliteten på tilbudet til brukerne. Noen av de ansatte forteller at de får positive tilbakemeldinger fra brukerne når de kommer flere kvelder etter hverandre, mens andre forteller at det er så stor variasjon i arbeidslistene at de ikke treffer på samme bruker selv med flere senvakter på rad.

Ellevetimersregelen

Regelen om elleve timers hvile mellom vakter praktiseres strengt av kommunen for å unngå brudd på arbeidsmiljøloven. De ansatte er imidlertid opptatt av at man må kunne lempe litt på dette prinsippet for å få til en turnusordning som de ansatte er fornøyde med. Det er særlig senvakt før en periode med langfri som de ansatte opplever som vanskelig, for eksempel det å jobbe senvakt fredag før frihelg. De ansatte ga unisont uttrykk for at man måtte vurdere mulighetene for å lempe på kravet om elleve timers hvile før siste vakt før frihelg. Da ville man fått mer ut av frihelgen og bedre tid til å restituere seg før neste periode – mente mange. Prosjektleder antydte også at man kanskje ville revurdere ellevetimersregelen når prosjektperioden er over.

Lite fleksibilitet

Turnusen skal nå planlegges for et helt år av gangen. Dette er det mange som synes er vanskelig, særlig er det vanskelig å planlegge for uforutsette hendelser slik som barnedåp, 50-årsdag osv. Når turnusen er lagt, er det ikke lett å bytte vakter. Det er mange blant de ansatte som synes at denne turnusordningen er lite fleksibel sammenliknet med den tidligere ordningen.

Det at ordningen nå ikke åpner for å bytte vakter, mente ansatte gav flere uheldige effekter:

Det er mange som ikke sier ifra fordi de vet at de ikke får bytte, og da ringer de inn og sier at de er syke i stedet. Bruker egenmeldingsdagene. Det skaper et større problem og økt belastning for de andre. (Ansatt)

Arbeidsgiver mener de ikke har noe annet valg enn å forby bytte av vakter dersom de skal overholde arbeidsmiljøloven. Kommunaldirektøren gav svært klart uttrykk for at det ikke ville bli lempet på restriksjonene omkring bytting av vakter:

Så lenge det er nulltoleranse for brudd på aml., så tillater vi ikke det dersom det ikke lar seg gjøre uten at aml. brytes. [å bytte vakter] [...] For vi kan ikke bryte loven for at de skal få komme seg i 40-årsdag. Den fleksibiliteten gjennom å bytte vakter som de ansatte i stor grad har opplevd som et frynsegode og noe av det beste med jobben sin, har dessverre gitt brudd på aml. Vi må bare være strenge og ikke akseptere lovbrudd, og dersom noen er uenige i det, synes jeg det er viktig å kanalisere der den hører hjemme, nemlig hos lovgiver eller fagforeningene. Imidlertid har vi forsøkt å utnytte de muligheter til fleksibilitet som ligger i loven, for eksempel å inngå avtaler med de tillitsvalgte. (Kommunaldirektør)

Det er imidlertid ikke bare restriksjonene mot å bytte enkeltvakter som ansatte opplever som lite fleksibelt. I intervjuer med ansatte kom det også frem at enkelte har opplevd at denne ordningen kan by på visse utfordringer når det gjelder planlegging av ferie. Samtidig finnes det også ansatte som er godt fornøyde med at turnusen nå skal planlegges over 52 uker, den tillitsvalgte fra Fagforbundet sa det slik:

Hvis du har noen spesielle ønsker, så er det bare å sende det inn til hun som legger opp turnusen, og da får du en fin turnus – men det krever en del egeninnsats når det gjelder å spille inn ønsker. De som ikke har spilt inn ønsker i forkant, er de som klager høyest. Dersom du har et aktivt forhold til denne turnusen, så er det egentlig en ønsketurnus.

For enheten har kompetanse og kvalitet på tjenesten også ved ferieavviklingen vært vektlagt, slik at feriefritid som er ønsket og planlagt, blir lettere å innfri enn plutselige ønsker som rokker med avtalt arbeidstid.

Andre gangs evaluering av forsøk med 52 ukers gjennomsnittsberegning ved hjemmetjeneste i Trondheim kommune (desember 2013)

I denne andre evalueringsrunden har vi intervjuet to fra ledelsen ved hjemmetjenesten, nærmere bestemt enhetsleder og fagleder drift. I tillegg har vi intervjuet fem ansatte. De ansatte har ulik stillingsprosent, alder, stillingskategori (sykepleiere og helsefagarbeidere) og familiesituasjon. Det var tre kvinner og to menn. Blant de ansatte var også tillitsvalgte og verneombud representert. Kommunens prosjektleder for arbeidet med å bekjempe frivillig deltid har også fått anledning til å kommentere beskrivelsen av utviklingen i hjemmetjenesten.

Forsøket ved kommunal hjemmetjeneste i Trondheim startet opp i 2011 og gikk frem til april 2014. Enheten har bestemt at de ønsker å videreføre 52 ukers arbeidsplan etter at forsøksperioden avsluttes. Likevel gjør hjemmetjenesten noen justeringer i ordningen, og dette gjøres etter en evaluering blant de ansatte og ut fra oppsatte ønsker om arbeidstid og fritid. Blant annet skal det fremover være færre kveldsvakter på rad. Mens det i forsøksperioden har vært inntil seks og sju kveldsvakter på rad, skal det heretter være maksimalt tre. En annen endring vil være at de økonomiske rammebetingelsene endrer seg. De tildelte forsøksmidlene har blitt brukt til å øke grunnbemanningen tilsvarende to årsverk, og denne ekstra bemanningen er satt inn på de tidspunktene som hjemmetjenesten vanligvis har høyt fravær. Videre er prosjektmidlene brukt til å betale en ekstra høy kompensasjon, 50 kroner mer per time enn vanlig tillegg for kvelds- og helgearbeid. Disse godene forsvinner når ordningen videreføres etter forsøksperioden.

Når det gjelder videreføringen, mener ledelsen at prosjektet er gunstig fordi brukerne får større kontinuitet, og fordi at med denne måten å planlegge turnus på får man planlagt alle ferier, helligdager og vanlige dager for et helt år av gangen. I ordinære turnuser lager man gjerne turnus for seks uker av gangen og i tillegg egne juleturnuser, sommerturnuser og så videre. I ordinære turnuser er det med andre ord ikke mulig å ta hensyn til enhetens varierende behov for bemanning og kompetanse. Den lange planleggingshorisonten gjør også behovet for vikarer og ekstrahjelpere i ferier mindre. De ansatte er delt i sin vurdering av ordningen. Blant de fem intervjuede ansatte tror alle at man ved en avstemning om videreføring av 52 ukers turnus i personalet ville fått et resultat delt omtrent på midten. Samlet virker det som om de ansatte er litt mer fornøyde med ordningen ved andre evalueringsrunde enn da forsøket ble introdusert.

Stillingsprosent

I alt var det 15 av 56 ansatte som takket ja til å utvide sin stilling i tråd med kommunens vedtak om at alle som jobbet deltid, skulle ha rett på en økning til en stillingsprosent som tilsvarer det de har hatt i ekstravakter utover fast stillingsandel de siste 15 månedene. Det var også noen som takket nei til økt stilling, og det gav ledelsen anledning til å tilby andre ansatte en tilsvarende økning. Slik fordeler økningen seg på ulike stillingskategorier i forsøksperioden:

Stillings- kategori	Gammel stillingsprosent	Ny stillingsprosent
Assistent	13	25
Assistent	13,2	43
Assistent	13,4	42
Assistent	16,6	56
Assistent	20	41
Assistent	20	54
Assistent	26,7	31
Assistent	37,1	70
Assistent	83,1	85
Fagarbeider	50	62
Fagarbeider	63,8	96
Fagarbeider	70,3	83
Fagarbeider	74,1	83
Fagarbeider	82,4	85
Fagarbeider	82,6	83
Hjelpepleier	50	50
Hjelpepleier	76,8	79
Hjelpepleier	76,9	80
Hjelpepleier	93,9	96
Sykepleier	6,6	40,2
Sykepleier	58	79

Mesteparten av økningen har skjedd gjennom at de med økt stillingsprosent jobber flere kvelds- og helgevakter. Da hjemmetjenesten hadde ordinær turnus, løste kommunen behovet for bemanning om kvelden og i helgene ved at folk i lave deltidsstillinger jobbet ekstravakter, og ved å leie inn personell fra vikarbyrå. Bystyret vedtok 25. august 2011 under behandlingen av eldreplanene at alle ansatte tilbys en stillingsandel som tilsvarer det de faktisk har jobbet de siste 15 månedene. Økningen førte til flere kvelds- og helgevakter, men også flere dagvakter for de fleste.

Under den første evalueringsrunden flagget kommunaldirektøren i Trondheim et ønske om å «harmonisere» disse «ubekvemme vaktene» slik at de blir jevnere fordelt blant alle ansatte. Så langt er dette ikke gjort, og det er heller ikke noe stort diskusjonstema blant de ansatte ved hjemmetjenesten. Økningen er gitt på tidspunkter enheten har behov for fagkompetanse. Imidlertid påpeker ledelsen ved hjemmetjenesten at de synes måten å omtale disse vaktene på er uheldig. De påpeker at i helsesektoren er det døgnkontinuerlig drift, og da bør de ansatte være innstilt på å jobbe også kveld og helg.

I løpet av siste del av forsøksperioden er det imidlertid én mannlig helsefagarbeider (kategorisert som assistent i skjemaet, men har utdannet seg til helsefagarbeider) som får økt stillingen sin opp til 100 prosent. Han hadde 37 prosent stilling før forsøket og fikk økt til 70 da forsøket startet. Mye av økningen består av vakter til ubekvemme tider. Han sier at han ikke har noe imot det, og at det for ham er mye viktigere å få 100 prosent stilling enn å ha lite kvelds- og helgearbeid. En kvinnelig helsefagarbeider vi intervjuet, ønsker seg også større stilling, men opplever at hun ikke kan takke ja til større stilling fordi forutsetningen er at det er mer arbeid til ubekvemme tider. Hun har barn og dessuten en mann som jobber skift. Hun sier det er problematisk å jobbe mer om kvelden og i helger fordi hun må skaffe barnevakt til disse tidene. Både ledelsen og de ansatte er av den oppfatning at de fleste deler hennes syn. De som har økt stillingen sin, ønsker ikke nødvendigvis å øke ytterligere fordi de synes at omfanget av vakter til ubekvemme tider blir for stort.

Erfaringer knyttet til 52 ukers gjennomsnittsberegning av turnus

Mens ordinær turnus gjerne planlegges for seks, åtte eller tolv uker av gangen, planlegges denne for 52. Det betyr at de ansatte kan planlegge sine fritidsønsker for et helt år av gangen. I en seksukers rullerende turnus er det i vanskeligere å ivareta ansattes ulike ønsker. De ansatte vi har snakket med, er delt i sin vurdering av dette. Noen mener det er ypperlig, for eksempel gjelder dette noen som er skilt og har barn. De kan planlegge for et helt år av gangen slik at de vet at de har vakter på kveld og helg når de ikke har barna. Andre liker det ikke og synes det er vanskelig å vite når de vil ha ferie så lang tid i forkant. En ansatt mener at dette er litt krevende, men hvis du gidder å ta jobben med å planlegge, er det store gevinster. For eksempel er det enkelte foreldre som planlegger slik at de har fri alle skolens planleggingsdager. Ledelsen understreker at de har lagt opp til at det er god tid til å komme med ønsker i forkant av hver ny arbeidsplanperiode.

I ettertid oppsummerer ledelsen med at det har vært krevende å endre måte å planlegge arbeidstid og fritid på. Men ansatte har klart å utnytte mulighetene arbeidsplanen over 52 uker gir, bedre i andre turnusperiode enn i første periode.

Om muligheten til å bytte vakter

Bakgrunnen for at tilgangen til å bytte vakt er skjerpet inn, er at kommunen har nulltoleranse for brudd på arbeidsmiljøloven. Dette har skapt en del misnøye blant de ansatte. Når man planlegger arbeidstid og fritid for 52 uker av gangen, er det vanskelig å forutse alle behov for fri som oppstår. For eksempel kan man bli invitert i bryllup eller liknende i løpet av året. Ledelsen ved hjemmetjenesten mener at disse tingene lar seg ordne, og at det ikke er noen som har gått glipp av viktige begivenheter fordi bytting av vakter er umulig. Imidlertid understreker de at de ansatte nå må være mer aktive selv for å organisere bytter. De må selv spørre kolleger om å bytte, og de må finne ut hvem av kollegene det er mulig å bytte med uten å utløse brudd på arbeidsmiljøloven. Ledelsen er behjelpelig med å identifisere dem det er mulig å bytte med. Tidligere behøvde de ansatte bare å si fra til leder at de ønsket å bytte, så ordnet leder resten. Bytte av helg etter at Trondheim kommune har lagt økt vekt på å unngå brudd på arbeidsmiljøloven, er fortsatt mulig, men de ansatte må nå bytte flere vakter enn bare en enkelt helg. Dette har bakgrunn i at fri (F1) før arbeidshelg skal ivaretas også når man bytter. Blant de ansatte spriker erfaringene. Alle er enige om at adgangen til å bytte vakt er skjerpet inn. Blant de fem ansatte vi snakket med, var det to som mente at dette lot seg ordne greit dersom man startet bytteprosessen i god tid i forveien, mens de andre mente det var vanskelig. Det ser ut til at enkelte kvier seg for å spørre kolleger om å få bytte.

Om elleve timers hvile mellom vakter

En av målsettingene med prosjektet var at det skulle være helsebringende. Prinsippet om elleve timers hvile mellom alle vakter ble innført, men det har blitt justert underveis. Det er vanlig i helse- og omsorgssektoren å inngå tariffavtale om kortere hviletid når man går fra senvakt til tidligvakt. Når man ikke lenger gjør det, så er en av konsekvensene at vekten på fredag før en frihelg blir en senvakt. Dette var upopulært blant flertallet av de ansatte fordi de opplevde at denne senvakten på fredag forringet kvaliteten på helgen. Dette ble imidlertid justert i løpet av prosjektperioden slik at man fikk avslutte vekten tidligere på fredag før en frihelg. Ellers er det delte meninger om elleve timers hvile mellom vakter. Noen synes det er deilig – og det er særlig dem som bruker lang tid på å falle til ro etter en kveldsvakt. Disse opplever at de får for kort søvn og for dårlig restitusjon dersom man avtaler åtte timers hvile mellom sen- og

tidligvakt. Andre synes det er gunstig å avtale kortere hvile og vil gjerne ha det som en generell ordning.

Om å ha flere kveldsvakter på rad

Forsøket har hatt inntil sju kveldsvakter på rad. De fleste synes det er for slitsomt. En ansatt påpekte også at det er kjedelig for ektefeller/samboere når noen er borte sju kvelder sammenhengende. Ledelsen påpeker at det i industriens toskiftsordninger ofte er vanlig med både fire og fem kveldsvakter på rad. I forsøket ved denne enheten har man for fremtiden blitt enige om at blokkene med kveldsvakter i så stor grad som mulig bør spres jevnt utover året. I videreføringen har man også blitt enige om et tak på tre kveldsvakter på rad. De som ønsker det, kan få flere på rad. Dette vil noen benytte seg av, for eksempel understreker en alenemor at hun ønsker å jobbe fire kveldsvakter på etter hverandre mens barnet er hos faren. Dermed slipper hun kveldsvakter når barnet er hos henne, og det oppleves som gunstig. De fleste ansatte tror også det at flere kveldsvakter på rad har kommet brukerne til gode, fordi det ved denne organiseringen blir større kontinuitet i hvem av de ansatte brukerne forholder seg til.

Ledelsen forteller at de har fått tilbakemeldinger fra enkelte ansatte som ikke ønsker denne organiseringen fordi det også gir flere dagvakter på rad. Ledelsen mener dette illustrerer at vaner knyttet til organisering av arbeidstid kan være vanskelige å endre.

Faglige aspekter ved forsøket

De ansatte opplever bedre fagdekning fordi turnusen er toppet til enkelte tider, og fordi de går kveldsvakt sammen med de samme kollegene flere kvelder på rad. Dette føles trygt, og lederne mener det gir bedre kvalitet på tjenesten for brukerne. Både ledere og ansatte har fått tilbakemeldinger fra brukerne om at de er fornøyde med denne ordningen.

Økonomiske aspekter ved forsøket

Denne turnusen er dyrere enn normalt fordi de øker bemanningen tilsvarende to årsverk, og fordi tilleggene for ubekvem arbeidstid er økt. Denne økningen med 50 kroner for alle kvelds- og helgetimer skulle motivere til å jobbe mer til tider som utløser tillegg. For ansatte i store stillingsandeler har det ikke motivert til å øke arbeidstiden til disse tidspunktene. For dem med lav stillingsprosent har dette i større grad virket motiverende. Ledelsen opplever dessuten at ansatte i mindre grad bytter fra senvakt til tidlig, og mener at det høyere tillegget kan ha betydning for dette. Av regnskapet ser vi at utgifter til overtid og ekstrahjelp er redusert i prosjektperioden, mens lønn til vikarer har økt på grunn av at sykefraværet har økt. I fremtiden håper ledelsen at de skal greie seg uten å bruke vikarbyrå, og at de også kan fortsette å planlegge alt av kjent fravær (ferie, høytid etc.) da dette er noe som reduserer utgifter knyttet til ekstrahjelp og overtid. Ønske om å ikke være avhengig av vikarbyrå henger også sammen med at man opplever bedre kvalitet på tjenestene når egne ansatte har større stillingsandeler. Tabellen under viser hvordan økonomien i enheten har utviklet seg i prosjektperioden. I prosjektperioden har det ikke vært behov for å bruke vikarbyrå da kompetansebehovet er dekket bedre gjennom 52-ukersplanen.

		Regnskap/2011	Regnskap/2012	Regnskap/2013
Bevilgningsart		NOK	NOK	NOK
Samlet resultat		2 947 242	3 376 437	3 240 754
1020	Lønn til vikarer	2 186 149	3 101 308	3 017 716
102 099	Lønn til vikarer	2 186 149	3 101 308	3 017 716
1030	Lønn til ekstrahjelp	432 196	120 068	75 776
103 099	Lønn til ekstrahjelp	432 196	120 068	75 776
1040	Overtidslønn	328 897	155 060	147 261

Case 4

Forhandlingsturnus i Hurum kommune

Av Leif E. Moland

Bakgrunn

Hurum kommune ligger i Buskerud fylke og har cirka 9400 innbyggere. Kommunen har vært en pioner når det gjelder å nedbygge institusjonsomsorgen for eldre og utvikle hjemmebaserte tjenester.² Kommunen har også vært tidlig ute med å utvikle rehabiliteringstjenestene. Det er innenfor disse tjenestene de nå har hatt sitt prosjekt «Heltid – deltid, frihet til å velge». Arbeidet med dette prosjektet begynte i 2006. Kommunen så at de i årene fremover ville få utfordringer med å rekruttere kompetent arbeidskraft. De hadde mange deltidsansatte og en personalgruppe med høy alder. Samtidig har de en aldrende befolkning som vil ha behov for et tjenesteomfang langt over dagens nivå.

Kommunen måtte derfor gjøre tiltak for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass, dels gjennom nyrekruttering, og dels ved å gjøre det attraktivt å jobbe mer for de ansatte man hadde. I 2006 jobbet 25 prosent av de ansatte i pleie og omsorg heltid. I 2013 var denne andelen økt til 35 prosent. Gjennomsnittlig stillingsprosent var den gangen på 66. I 2013 var den økt til 73.

Prosjektet har vært forankret i kommunestyret, og styringsgruppen bestod ved oppstarten av både politikere, administrasjonen og tillitsvalgte. Videre har man hatt en partssammensatt prosjektgruppe, en prosjektleder og flere arbeidsgrupper. Arbeidsgruppene har jobbet med henholdsvis lov- og avtaleverkets reguleringer av arbeidstid, døgnrytme- og bemanningsplaner og et databasert planleggings- og tidsstyringsverktøy. De som har jobbet med prosjektet, har også vært aktive i ulike eksterne nettverk.

Inspirasjonen til det som skulle bli Hurum kommunes pusleturnus, ble hentet fra en studietur i 2006 til Hofors, en kommune i Sverige rett øst for Falun (nord for Stockholm). Fra 2006 gikk det noen år før man i 2008 begynte planleggingen av et pilotprosjekt ved et helsetun (sykehjem) og et av distriktene for hjemmebaserte tjenester. Pilotprosjektet ble avsluttet i 2010. Deretter ble arbeidet videreført i et hovedprosjekt som innbefattet alle hjemmebaserte tjenester og samtlige boenheter for eldre. Etter omorganiseringer i 2013 består disse tjenestene av fire virksomheter og 158 ansatte som inngår i den nye turnusmodellen.

Mål for prosjektet

Målgruppen for prosjektet er alle ansatte i pleie- og omsorgstjenester i virksomhetene sykehjem, hjemmetjeneste, rehabilitering og demensomsorg. Målet for prosjektet går langt utover målet for programmet «Ufrivillig deltid». Hovedmålet er at prosjektet skal bidra til gode helse- og omsorgstjenester der alle ansatte har høy kompetanse og ingen jobber ufrivillig deltid. Deretter

² Kari Wærness og Sturle Næss: *Fra pasient til bruker: utviklingen fra tradisjonell kommunal eldreomsorg til rehabiliteringsorienterte hjemmetjenester i Hurum kommune*. Sefos 1995

følger en rekke delmål som dels er aktivitetsmål (tiltak), og dels effektmål (gevinster), slik det fremkommer i sluttrapporten (side 6) fra Hurum kommune:

Hovedmål:

En robust og bærekraftig helse -og omsorgstjeneste med kvalitet i fokus, hvor alle ansatte har en fagutdannelse og hvor ingen er ufrivillig deltidsansatt

Delmål/tiltak/prosessmål/effekter:

1. Redusere antall deltidsstillinger ved å tilby ansatte med fagutdanning den stillingsbrøk og turnus de ønsker
2. 100 % fagutdannede
3. Videreutvikle og kvalitetssikre elektronisk "turnusverktøy"
4. Innføre virksomhetsovergrepene vikarpool
5. Kvalitetssikre avtaler i henhold til sentralt lov – og avtaleverk
6. Kartlegge og utrede modellens økonomiske faktorer
7. Øke ansattes påvirknings - og innflytelsesmulighet på egen arbeidssituasjon
8. Øke organisasjonens endringskompetanse
9. Øke ansattes kompetansenivå innen elektronisk kommunikasjon
10. Øke rekruttering
11. Økt tjenestekvalitet.

Tiltak og erfaringer

Grunntanken i prosjektet er at «Økt stillingsstørrelse gir økt kontinuitet og faglig trygghet som igjen styrker kvaliteten i våre tjenester». Det er også lagt stor vekt på at større stillinger skal oppnås gjennom frivillighet.

Hurum kommune har valgt en pusleturnus med timebank som har en del til felles med andre forhandlingsturnuser. Men den har også enkelte elementer som svært få andre har prøvd ut. Grunnturnusen består av en tradisjonell arbeidsplan med dagvakter, kveldsvakter og nattevakter. Den nye arbeidstidsmodellen dekker dag- og kveldsvakter. Kommunen har egne nattevakter som går sin egen turnus.

Fritt valg av stillingsstørrelse

Hurum kommune lar de ansatte selv få bestemme hvilken stillingsstørrelse de vil ha. Dette skjer ved at de ansatte på høsten melder inn hvilken stillingsstørrelse de vil ha for det neste året. Det eneste kravet fra arbeidsgiver er at stillingen må være større enn 40 prosent. Erfaring har vist at svært mange velger heltid og store deltidsstillinger. I sum utgjør de valgte stillingene betydelig flere årsverk enn det tjenestene er satt opp med. I 2014 lå det an til en overbooking (som Hurum kaller arbeidskraftreserve) på 15 årsverk.

Dermed oppstår en situasjon hvor man har avtalt mengde arbeidstid som ligger omtrent 15 årsverk over bemanningsplanen. Denne tiden kan ikke avtales før det oppstår behov for dem. Derfor setter man heller ikke opp mer enn cirka 80 prosent av stillingen i puslemøtene. I prinsippet kan denne økningen variere fra år til år. Denne friheten til å velge stillingsstørrelse og

en slik form for overbooking ser vi sjelden. Innenfor programmet finner vi imidlertid noen kommuner som har latt seg inspirere til å prøve ut turnusforsøk etter Hurummodellen. En leder forklarte modellen i Hurum slik:

Vi har cirka 14 årsverk på vikarbudsjetten. Det er disse vi bruker når ansatte i den nye turnusordningen kan velge så høy stilling de vil. Hvis alle vil ha 100 prosent stilling, så får de det (selv om vi ikke har rom for det i budsjettet), men da må de regne med å måtte jobbe ved ulike tjenesteenheter. (Leder)

Arbeidskraftreserve

Som følge av at ansatte velger større stillinger enn den stillingen de har i grunnturnusen (arbeidsplanen), settes den overskytende delen inn i en slags³ vikarpool. Denne tiden tas ut som «vikar» i egen eller annen virksomhet for å dekke behov som følger av ferier, fravær og perioder med ledige stillinger. Hurum kommune kaller denne tiden som overgår arbeidsplanen, arbeidskraftreserve. Hvis en medarbeider har en deltidsstilling på 60 prosent og ønsker seg 100 prosent, vil 40 prosent av den valgte stillingen være arbeidskraftreserve. Denne delen kalles i andre kommuner for (midlertidig) økt grunnbemanning. I Hurum gjør de ikke det og begrunner det med at de ikke har flere på jobb med den nye turnusen. Slik sett er ikke grunnbemanningen økt.

Den gamle vaktplanen styrer behovet. Siden de fleste ansatte har økt stillingen, står de fleste igjen med tid som ikke kan dekkes i henhold til den gamle vaktplanen. Denne tiden kaller vi arbeidskraftreserven. Denne må fylles opp ved at de ansatte er hverandres vikarer, eller at de stiller opp for andre enheter som har behov. (Stabsansatt)

Uvanlig timebank

Tilleggstiden eller arbeidskraftreserven regnskapsføres altså ikke automatisk i timebanken. Hvis man etter et puslemøte skylder noen vakter i forhold til hva som er avtalt stillingsstørrelse, så registreres det som minus i timebanken. Hvis man etter et puslemøte er oppsatt med flere timer enn det stillingsstørrelsen tilsier, registreres det som plustid. Det mest originale med arbeidstidsordningen (foruten selvvalgt stillingsstørrelse) er registreringen av tilleggslønnen som genereres av lørdags-, søndags-, helligdags- og kveldstillegg. Her vises den ansattes «timesaldo». Her kan den enkelte til enhver tid kunne se hvor mange pluss- eller minustimer de har i timebanken i forhold til stillingsstørrelsen sin. Dette er helt vanlig. Det uvanlige i Hurum består i at de ansatte kan konvertere tid til penger og penger til tid. Denne muligheten er begrenset til den delen av saldoen som er opparbeidet som kompensasjon for ubekvem arbeidstid (kveld, natt, helg og høytid). Størrelsen på disse tilleggene har variert noe gjennom prosjektperioden, men de vektet fortsatt noe høyere enn tariff og omgjøres til tid som settes i en timebank. Dette betyr at det er mulig å få full lønn, men jobbe noe mindre. Sitatet under eksemplifiserer satsene og konverteringen fra tid til kroner. Sitatet viser også at kommunen har måttet prøve seg frem før de fant et riktig nivå for ubekvemstilleggene:

³ Når vi skriver dette på denne måten, gjenspeiler det ordbruken til flere av de ansatte. Men ifølge ledelsen settes ikke stillingsstillegget inn på noen timesaldo. Stillingsstillegget er tid ansatte står til disposisjon for arbeidsgiver og skal dekke arbeidsbehov som ikke er planlagt.

Det er stadig behov for forbedringer. De ansatte hadde ved oppstart veldig gode avtaler. De fikk 25 minutter per time i helgetillegg. Hvis de hadde 190 kroner i timen [midt på treet for sykepleier, tilsvarende er 165 for hjelpepleiere], så fikk de 80 kroner i timen i tillegg. I 2009 lå helgetillegget i staten på 35 kroner per time. Tilsvarende med nattevaktene. Her fikk de 22 minutter per time som omgjort til kroner blir 70 kroner timer for en med 190 kroner i timelønn. Tariffen lå på 35 kroner timen. Denne gulroten ble for dyr. Nå er satsene redusert til 20 minutter [lør. og søn.] og 17 minutter [kveld]. Men fortsatt får nesten alle mer enn tariff. Ingen får under. Og alle får full månedslønn selv om de ligger under kvoten. (Stabsansatt)

Etter noe tid med erfaringer oppdaget man at enkelte valgte 100 prosent stilling, for så å avspasere så mye at de i praksis kom ned mot 80 prosent stilling. Dette førte også til problemer med pensjonsberegningen. Skulle man i et slikt eksempel ha pensjonsdekning tilsvarende avtalt 100 prosent stilling eller faktisk 80 prosent utført arbeid? Dette førte til at kommunen måtte legge noen flere begrensninger på bruk av timebanken. Det er blant annet ikke anledning til å jobbe mindre enn 90 prosent av den stillingsstørrelsen man har valgt inneværende år.

Ved hjelp av tilleggslønnen som er vektet høyere enn tariff, fylles timebanken opp og gir mulighet for å ta ut fri. Man får fast lønn for valgt stillingsstørrelse, men ved hjelp av tilleggslønn omgjort til tid kan en ta ut fri slik at den faktiske tilstedeværelsen på jobb er lavere enn valgt stillingsstørrelse. Vi har hatt noen eksempler på at ansatte velger 100 prosent stilling, men har tatt ut så mye av timebanken i tid at de har kommet ned mot 80 prosent i faktisk tilstedeværelse. (Leder)

Pensjonskostnadene økte som følge av at ansatte valgte 100 prosent stilling og fikk pensjon etter det. Men så avspaserte de alle plussminuttene i stedet for å ta dem ut i lønn. De kunne avspasere seg ned i 80 prosent arbeidstid og 100 prosent lønn. Dette ble for dyrt. Derfor har vi innført kravet om å jobbe minst 90 prosent av avtalt tid. (Stabsansatt)

Denne muligheten til å omgjøre oppspart kompensasjon for ubekvem arbeidstid til fritid er ikke regulert i lov- og avtaleverket. Hurums praksis er fremforhandlet av fagforeningene og arbeidsgiver som en lokal forsøksordning. Kommunen ønsker at deres lokale forsøksordning skal være regulert. Det ble derfor fremmet forslag til hovedforhandlingene i 2014 om forandringer i HA og HTA. Forslaget ble sendt både KS og de respektive fagforbundene.

Pusling og helgevakter

De ansatte har selv ansvar for å sikre at tjenesten har en faglig forsvarlig bemanning 24 timer i døgnet, og de må selv sørge for å være med i prosessene som fører frem til en ferdig "puslet" turnus. Puslingen foregår på møter hver åttende uke. Her utarbeider de turnusen for de kommende ni ukene. I forkant av puslemøtet har hver ansatt satt opp sin ønskede turnus. Dette kan de gjøre hjemmefra via et elektronisk turnusprogram. Puslemøtene blir ledet av en fast puslekoordinator som skal sørge for at alle får frembrakt sine ønsker, og at fordelingen av vakter og friperioder skjer på en rettferdig måte.

Vi har en puslekoordinator som bruker et par dager per pusleperiode. I tillegg har vi en person som tar seg av det tekniske, som legger inn riktig stillingsprosent. Dette arbeidet utgjør cirka 20 prosent av stillingen hans. Turnusprogrammet sjekker selv at folk ikke

overskrider aml. Det sier fra hvis de har satt seg opp på vakter som gjør at de jobber for mye i løpet av en dag, for mange helger på rad osv. (Leder)

Det er vanligvis enkelt å få besatt vakter på dagtid og hverdager. Det er ofte verre med helgene. Dette har vært beskrevet en rekke andre steder i denne rapporten. I Hurum har de møtt denne utfordringen ved at de ansatte starter med å pusle helgene for inneværende periode.

Vi pusler helgene først. Så tar vi ukedagene. (Ansatt)

Mange jobber ekstra helger frivillig. Det må gjøres for å få det til. Det er fint for noen. Ugreit for andre. Jeg jobber nok annenhver helg i perioder. (Ansatt)

Krevende forhandlinger

Forhandlingene har tatt mye tid, og de har vært krevende. Puslekoordinator får ikke alltid inn forslag fra de ansatte. Enkelte kommer ikke på puslemøtene. Hvordan skal deres interesser ivaretas når vaktene skal fordeles? Andre er forsiktige og lar de mer utadvendte få bestemme. Her måtte puslekoordinator ofte bistå, særlig den første tiden av prosjektet.

Det er et stort puslespill, og det er lett å miste oversikten. Ansatte må ikke være sjenerte. De må tørre å be om bestemte vakter. De må også tørre å si nei. De må tørre å mæle sin egen kake samtidig som de må se helheten. (Tillitsvalgt)

Det oppstår et visst press under forhandlingene om vakter, og det skaper stress hvis de ikke klarer å få fylt opp med nok vakter. (Leder)

Alle går fra puslemøtene med litt minustid. De fleste klarer vanligvis å fylle opp i egen avdeling. Noen går ut av møtet med 50 minustimer. Det er ikke greit. (Tillitsvalgt)

Resultater

Forsøkene med pusleturnus har gitt Hurum kommune ansatte i større stillinger. Dernest har arbeidstidsordningen bidratt til bedre tjenester, dels som følge av økt fagdekning, og dels som følge av at den understøtter kommunens faglige satsing på skreddersydde tjenester til brukerne. Til slutt har turnusen effekter på de ansattes livs- og arbeidssituasjon. For de fleste er denne effekten positiv.

Flere heltidsstillinger og færre i ufrivillig deltid

Ifølge Hurums egne tall for prosjektdeltakerne har andelen heltidsansatte fra 2009 til 2014 økt fra 17 prosent til 37 prosent. Det vil si at andelen heltidsansatte har mer enn doblet seg. Det faktiske tallet på heltidsansatte av 128 totalt er 47. Ifølge PAI-tallene hadde Hurum en vekst i heltidsandel fra 25 prosent i 2009 til 36 prosent i 2013.⁴ Med denne utviklingen har Hurum rykket opp fra 146. til 33. plass i en rangering av norske kommuner etter andel heltidsansatte.

⁴ Denne forskjellen i inngangstall skyldes at 2009-tallene kun gjelder en liten gruppe innenfor eldreomsorgen, mens 2006-tallene gjelder hele eldreomsorgen og tjenestene til psykisk utviklingshemmede.

Ifølge kommunens sluttrapport til programmet har de ikke lenger noen som jobber ufrivillig deltid, i alle fall ikke blant dem som er med i den nye arbeidstidsordningen. Alle har fått tilbud om å få bestemme sin egen stillingsstørrelse så lenge de velger å jobbe mer enn 40 prosent stilling. Nå er det imidlertid flere som er utenfor pusleturnusen, og som vil jobbe mer, men ikke så mye at det overstiger 40 prosent. Disse oppfatter seg selv som å være i kategorien ufrivillig deltid, mens ledelsen mener at de ikke er det, fordi de ikke har tatt imot tilbudet om å jobbe mer enn 40 prosent. Sett i lys av erfaringene med bemanningsenheter og vikarpool, beskrevet i kapittel 8, mener vi Hurum tenker riktig. Der så vi at forsøkene som gikk ut på å løfte opp de minste stillingene til omtrent halv stilling, ikke lyktes så godt som tiltakene der ansatte ble løftet fra cirka halv stilling og opp mot nærmere hel stilling.

Indikasjoner på bedre tjenestekvalitet

Lettere å rekruttere kompetent arbeidskraft

Bakgrunnen for å sette i gang prosjektet var å imøtekomme et økende behov for kompetent arbeidskraft. Og et av målene var at tiltaket skulle bidra til å rekruttere gode fagpersoner. Dette har Hurum utvilsomt lyktes med:

Hjemmetjenesten ville aldri ha klart å trekke til seg kvalifiserte medarbeidere uten denne arbeidstidsmodellen. (Leder)

Jeg hadde tre som sluttet for en tid siden. Da vi lyste ut stillingene, fikk vi tre unge sykepleiere med den gang. De kom til oss fordi vi har en god arbeidstidsordning og høy faglig kompetanse. (Leder)

Denne turnusen har bidratt til at vi har fått ansatt kvalifiserte i fagstillinger. Vi har også flere i fulle stillinger. Til og med faglærte i helgestillinger. (Leder)

Bare fagstillinger

Samtlige som deltar i pusleturnusen, har enten fagbrev eller høyskoleutdanning. Men det er fortsatt noen som jobber i små stillinger under 40 prosent, og som ikke er faglærte. Når alle ansatte i eldreomsorgen tas med, har Hurum kommune en fagdekning på 91 prosent. Denne høye fagdekningen skyldes ikke bare en attraktiv arbeidstidsordning, men også en satsing gjennom «Kompetanseløftet 2015» der kommunen har fått midler fra Fylkesmannen i Buskerud.⁵ Den resterende delen består dels av stillinger uten krav til fagbrev, dels av studenter i helgestillinger, og dels av eldre ufaglærte som står foran pensjon.

Det fine med at vi får rekruttert så mange faglærte, er at vi faglærte nå kan dekke vakter for hverandre. Før hendte det ofte at ufaglærte måtte dekke faglærtes vakter. (Tillitsvalgt)

Vi har sjelden ufaglærte på kveld i ukedagene, men fortsatt litt i helg. (Leder)

Vi bruker nesten ikke ufaglærte mer. Omtrent alle er høyskoleutdannede eller faglærte. Dette har vi fått til på grunn av denne turnusen. (Ansatt)

⁵ Under handlingsplanen Kompetanseløftet 2015 (K2015) finnes blant annet en tilskuddsordning der fylkesmennene forvalter 250 millioner kroner som kan brukes til kompetanse-, opplærings- og rekrutteringstiltak i de kommunale helse- og omsorgstjenestene.

Kan takle nye og mer krevende oppgaver

Den nye arbeidstidsmodellen bidrar til at de ansatte blir bedre kjent med hele PLO-tjenesten. For at ansatte skal kunne jobbe flere steder (for å få høyere stilling), har de hatt hospiteringsordninger. Dette gir ny faglig innsikt og trygghet for både ansatte og brukere.

Utfordringene blir hele tiden større fordi vi får flere brukere og mer krevende brukere. Dette krever mer ressurser og økt kompetanse – flere ansatte også – eller mer kvalifiserte ansatte som klarer å håndtere de mer krevende brukerne. Alle enheter må være i utvikling. Med arbeidstidsmodellen har vi hatt hospiteringer. Det er lettest å få de unge til å jobbe flere steder. (Leder)

Alle enhetene opplever utvikling i tjenestebehovet. Vi får stadig mer utfordrende oppgaver og mer krevende brukere. Dette må vi takle, og da trenger vi økt kompetanse. Dette klarer vi å møte gjennom god rekruttering, mye takket være arbeidstidsmodellen. (Leder)

Vi har færre vikarer og vikarierer for hverandre. Ansatte må forstå at de er ansatt i Hurum kommune, og at de må kunne jobbe på tvers. (Tillitsvalgt)

Fornøyde ansatte, men ikke knirkefritt

Mer fleksibilitet, bra for hjemmesituasjonen

Ifølge kommunens egen undersøkelse er de aller fleste svært fornøyde med den nye arbeidstidsordningen. De fleste begrunner dette med at de har frihet til å velge når de vil jobbe, og når de vil ha fri. Dette bildet understøttes av ansatte og tillitsvalgte vi har intervjuet. En del benytter også anledningen til å sette opp vaktene sine slik at de kan ta ut lengre friperioder.

Det er fint med pusleturnus. Jeg har frihet. Jeg kan pusle meg konsentrerte vakter, og jeg har mer fri. Jeg tjener bedre og har mer forutsigbarhet. (Tillitsvalgt)

Jeg er gift med en mann i turnus og må legge opp min turnus i forhold til han. Det kunne jeg ikke ha klart i tradisjonell turnus. (Ansatt)

Det fine er at vi kan pusle oss til akkurat de vaktene vi vil. Selvsagt innenfor at det er en forsvarlig bemanning. Jeg pusler meg til fri de dagene jeg må ha fri av hensyn til ungene. Dette er jo gunstig for arbeidsgiver også. Det er også lett å avtale ekstra fri god tid på forhånd. (Tillitsvalgt)

Jeg stortrives med denne turnusen og håper vi kan fortsette å ha den akkurat som det den er. Jeg mener det samme som [under intervjuet i] i fjor. Nå har vi fått ett år til på å få bekrefte at denne turnusen er god. Vi er en gruppe som lett kommer til enighet. Vi er sammensveiset gjeng og får turnusen til å gå i hop. Jeg har en 100 prosent stilling i bønn, men jeg kommer til å gå ned til 80 prosent til neste år av hensyn til barna. (Ansatt)

Ikke belt enkelt

Et av forbedringspunktene i Hurum kommunes egen evaluering er at alle ansatte må oppleve at de kan påvirke sin egen arbeidstid. Det skal ikke være slik at de mest taleføre får sine ønsker igjennom på bekostning av de mer stillferdige:

«Ved evaluering etter gjennomførte studiesirkler (vedlegg 3) oppgir flere det å kunne velge stillingsstørrelse som en av de viktigste godene i modellen. Mulighet for å velge arbeidshelg og fritid kommer også høyt på listen - noen kaller det sågar råderett over egen fritid. Større valgfrihet i valg av kvelds- eller dagvakt oppgis også som en innflytelsesmulighet for egen arbeidssituasjon. Noen utfordringer oppleves hos noen i forbindelse med «puslemøtene». Dette er spesielt de arbeidstakere som ofte ikke sier så mye.» (Fra Hurum kommunes sluttrapport, side 16)

For noen av de eldre arbeidstakerne har den nye turnusen vært krevende. De har vært vant til å ha en fast turnus og har kunnet langtidsplanlegge fritiden etter denne. Med den nye turnusen vet de ikke hvilke vakter de skal gå før den er puslet, og den går ikke mer enn åtte uker fremover. I tillegg oppstår det en usikkerhet ved at bare 80 prosent av vaktene fastlegges på puslemøtet. Det betyr at det gjenstår en del vakter de ikke vet når og hvor skal gå. Det har også vært krevende for noen å forholde seg til nye tekniske løsninger. Hovedinntrykket er imidlertid at håndteringen av disse usikkerhetsmomentene er i ferd med å gå seg til.

For de som alltid hadde hatt full stilling, skapte den nye ordningen usikkerhet. For nå starter de turnusperioden med bare 80 prosent dekning som så må pusles etter hvert. Før slapp de å tenke på slikt. (Leder)

Vi pusler cirka 80 prosent av avtalt tid. 20 prosent bli da «ubunden tid». Noen blir nervøse av dette. (Tillitsvalgt)

Vi blir teppebombet med SMS-er om å ta ekstravakter. Det gjør meg stressa. Det er ikke bare bare å ta ekstravakter på kort varsel og som ikke er planlagt. (Ansatt)

Jeg har vært med på denne turnusen i to år nå. Jeg var litt skeptisk til å begynne med. Det var mye telefoner og SMS-er. Det tok noen måneder å venne seg til det og til å lære å slå av mobilen i ferien. Men nå går det bra. (Ansatt)

Usikkerhet om videreføring

Usikkerhet om videreføring

Det knytter seg fortsatt noe usikkerhet til videreføringen. Det ene usikkerhetsmomentet gjelder tilpasningen til gjeldende lov- og avtaleverk. Hurum kommune ba partene om å ta opp saken i hovedforhandlingene i 2014. Per februar 2015 har kommunen ikke fått skriftlig svar fra verken KS, Fagforbundet eller Norsk Sykepleierforbund, men har muntlig fått beskjed fra KS om at det ikke var plass til å ta dette inn i forhandlingene i 2014. Sykepleierforbundet lokalt og på fylkesnivå har hele tiden vært positive til modellen, mens forbundet sentralt har vært mer tilbakeholdent. Deres syn er at modellen har tiltak som ikke er fanget opp av Hovedavtalen, og at modellen kun kan godkjennes som prøveordning. I en brevveksling med kommunen

understreker NSF at modellen ikke er i strid med Hovedavtalen eller Hovedtariffavtalen⁶, og at det ikke er satt begrensninger for hvor lenge en forsøksordning kan pågå. NSF er klar over at deres medlemmer i Hurum er fornøyde med turnusen, og kommer ikke til å motsette seg at kommunen viderefører ordningen. Fagforbundet sentralt er derimot blitt kritisk til modellen og har skriftlig gitt uttrykk for at modellen bør legges ned.⁷

Kostnadsdrivende?

Det andre usikkerhetsmomentet har hatt med økonomi å gjøre. Spørsmålet var om arbeidstidsordningen var økonomisk bærekraftig eller ikke. I april 2013 bestilte kommunens kontrollutvalg en forvaltningsrevisjon av arbeidstidsmodellen. Oppdraget med revisjonen gikk til Deloitte. I revisjonsrapporten kommer det frem at kommunen har fått en økning i personalutgiftene i den perioden kommunen har prøvd ut arbeidstidsmodellen. Noe av denne økningen kan tilskrives arbeidstidsordningen. Deloitte⁸ skriver blant annet:

«Kostnadsdriverne (merkostnadene) ved arbeidstidsmodellen er særlig knyttet til:

- flere medarbeidere med fagutdanning
- flere medarbeidere har større stillinger
- faglærte vikarer (arbeidskraftreserven)
- bedre kompensasjon for ubekvem arbeidstid
- høyere utgifter til lønn, pensjon og sosiale utgifter som følge av punktene over

Utgiftsøkningen knyttet til disse kostnadsdriverne balanseres ikke opp av reduserte utgifter til overtid og vikarer. Da regnskapstallene ikke har latt seg bryte ned og analysere som forutsatt, er det fremdeles usikkerhet knyttet til hvordan kostnadsdriverne i arbeidstidsmodellen slår ut.»

Hovedkonklusjonen, slik vi tolker revisjonsrapporten, er imidlertid at Hurum i den samme perioden har hatt en betydelig lavere kostnadsutvikling enn sammenliknbare kommuner, og at pleie- og omsorgstjenestene i kommunen drives med for lav bemanning. Når man da går inn i det kvalitative materialet, er det nærliggende å forklare det at kommunen har greid dette, med at de har hatt svært kompetente medarbeidere som har en god forståelse av hele tjenesten, og som er villige til å jobbe fleksibelt. Dette hadde det vært vanskeligere å få til uten arbeidstidsmodellen. Med støtte i revisjonsrapporten og interne evalueringer vedtok Hurum kommune i 2014 å videreføre modellen i ordinær drift. Dette gjelder også i 2015.

⁶ Hurum har bedt om endringer i Hovedavtalens § 4-6 om tidsbegrensninger ved forsøk og Hovedtariffavtalens kapittel 3 om generelle lønnsbestemmelser. De ønsker enten en utvidelse av punkt 3.7 om tilleggslønn eller et nytt pkt. 3.8 som kan beskrive bruk av timebank.

⁷ Fagforbundets holdning er at Hurum kommune har brutt tariffavtalen ved å gjøre om tilleggslønn til tid. Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet i Hurum fikk i april 2015 beskjed fra forbundet sentralt at forslagene til endringer i det siste tariffoppgjøret vil bli tatt opp igjen ved neste hovedoppgjør i 2016.

⁸ Deloitte 2013: Forvaltningsrevisjon, Hurum kommune. Arbeidstidsmodellen i PROF

Case 5

Reduksjon av deltid gjennom helhetlig styring og en rekke turnustiltak i Sykehuset Østfold

Av Lise Lien og Rolf K. Andersen

Bakgrunn

I 2011 vedtok ledelsen i sykehusledermøte å redusere andelen med uønsket deltid med 20 prosent. Det ble i den forbindelse satt ned en partssammensatt gruppe med linjeledere og rådgivere i linje og stab i tillegg til tillitsvalgte i Norsk Sykepleierforbund (NSF), Fagforbundet og Delta. Prosjekteier er HR-direktør i Sykehuset Østfold HF. Prosjektleder er utdannet sykepleier og har tidligere hatt en seksjonslederstilling på sykehuset. På grunn av svangerskapspermisjon ble det bytte av prosjektleder høsten 2013.

I utgangspunktet la ledelsen mest vekt på å øke andelen heltidsstillinger (100 prosent-stillinger), men så fant man på sentralt nivå ut at det gav et skjevt måleparameter. De ønsket også å måle ansatte som gikk opp i stillingsstørrelse uten at den samlede stillingen utgjorde en 100 prosent stilling. Denne endringen ble foretatt på bakgrunn av kunnskap om at mange ansatte ikke ønsker å jobbe i full stilling.

Det bygges nytt sykehus i Østfold som skal ferdigstilles i 2015. Det nye sykehuset forventes å gi nye muligheter for å øke tilbudet om heltidsstillinger og endre måter å organisere arbeidet på ved at man vil få mer standardiserte utforminger av sengepostene og interne rutiner for hver seksjon. Dette vil kunne bidra til at bruken av kombinasjonsstillinger (heltidspool) vil kunne øke og bli mer attraktiv blant de ansatte.

Hovedmål

Hovedformålet med Sykehuset i Østfolds prosjekt er å øke stillingsandelen til deltidsansatte gjennom helhetlig ressursstyring og ulike organisatoriske grep. Sykehuset har mange ulike organisasjonsutviklingsprosjekter til enhver tid. Forut for dette prosjektet hadde en partssammensatt gruppe vedtatt å opprette et bemanningskontor som et virkemiddel for å øke andelen heltidsstillinger og for å redusere antall ansatte med ufrivillig deltid. Man ønsket særlig å prøve ut kombistillinger, tolvtimersvakter og mer helgearbeid. Sykehuset er opptatt av at fordelingen av helger ikke er gjort på en god nok måte blant de ansatte i dag, og det er et uttalt ønske om å fordele denne byrden på flere. Hver fjerde sykepleier jobber ikke helg (inkludert lederne), og i enkelte avdelinger arbeider ansatte kun hver fjerde helg. Selv om dette fungerer i enkelte avdelinger, er tanken likevel at flere skal dele på denne byrden. Virksomheten mente at det var et klart potensial for at flere ansatte kan jobbe helg.

Arbeidsgiver anser at den frivillige deltiden er en større utfordring enn den ufrivillige deltiden. 6,4 prosent av de ansatte jobbet ufrivillig deltid da prosjektet begynte. Fordi dette er en relativt lav andel, har man bestemt at man skal nå målet om å bli kvitt den ufrivillige deltiden. Målet er at alle som ønsker det skal få et tilbud om høyere stilling.

Tiltakene

Sykehuset i Østfold oppga i begynnelsen av prosjektet at de hadde innført eller hadde planer om å teste ut følgende tiltak for å redusere antallet ansatte med uønsket deltid:

- etablering av bemanningskontor
- innføring av årsturnus (50 % / 75 % / 100 % + 25 % i pool)
- trainee-stillinger for nyutdannede sykepleiere
- tolvtimersvakter hver fjerde helg
- turnusgenerator
- utvikle ledernes ressursstyringskompetanse og arbeidstidsplanlegging

Som arbeidsgiver ønsker sykehuset å finne alternativer til det å øke antallet helger de ansatte må jobbe. Derfor ønsker de særlig å forsøke tiltakene kombistillinger, dele helger på flere ansatte og tolvtimersvakter.

Det har vært informert om prosjektet på stander på arbeidsplassen. Her ble det utdelt brosjyrer, som var utarbeidet av ledelse og representanter for arbeidstakerne i fellesskap. I tillegg har det vært informert om prosjektet på sykehusets intranett.

Registrering av uønsket deltid gjøres av den enkelte ansatte på sykehusets portal – Personalportalen. Ansatte som har fått tilbud om å øke stillingsprosenten ved å godta å jobbe på flere steder, men som har takket nei til dette tilbudet, vil ikke fremkomme i Personalportalen som å ha uønsket deltid. De ansatte oppmuntres også til å gjøre seg kjent med fortrinnsretten (arbeidsmiljøloven § 14-3) og til å komme med forslag til løsninger for å møte deltidsutfordringene. I den forbindelse er det opprettet en egen e-postadresse de ansatte kan benytte.

I siste årsrapport oppgis blant annet følgende tiltak å ha blitt satt i verk i perioden 2011–2014:

- opprettelse av bemanningsavdeling
- innføring av årsplaner i alle seksjoner
- økt søkelys på ressursstyring: kurs, workshops, rådgivning og veiledning i arbeidstidsplanlegging
- standard utlysningstekst for 100-prosentstillinger er utarbeidet samt rutine for hvordan seksjonsleder skal samarbeide med bemanningsavdelingen om disse utlysningene/ansettelsene.

Bemanningsavdelingen

Sykehuset vedtok i 2011 at det skulle opprettes et bemanningskontor. Dette kontoret hadde oppstart i 2012 og ville blitt satt i gang uavhengig av Arbeidsdepartementets/NAV's prosjekt. Bemanningsavdelingen ledes av en avdelingssjef med erfaring fra ledelse av sengepost og har ansvaret for heltidspoolen, bemanningspoolen, vikarenheten og trainee-programmet.

Bemanningspoolen ble oppgitt å skulle utvides til 20 årsverk i løpet av 2013. Bemanningsavdelingen har avtale med 14 døgnbemannede enheter. Det ble utarbeidet samarbeidsavtaler mellom bemanningsavdelingen og samarbeidende sengeposter/seksjoner.

De ansatte i Bemanningsavdelingen har ressursstyringsansvaret i organisasjonen, slik som for rådgivning i forbindelse med arbeidsplaner og bemanningsplanlegging, men personalansvaret ligger i avdelingene. Bemanningsavdelingen har også ansvaret for å administrere tiltakene kombistillinger, vikarpoolen og trainee-programmet. Kombistillingene og vikarpoolen ble i første omgang opprettet for sykepleiere/spesialsykepleiere, men har senere blitt utvidet med hjelpepleiere. I heltidspoolen var det per sommeren 2013 fire ansatte, noe som senere har blitt til 20 ansatte i kombinasjonsstilling. Bemanningsavdelingen har en administrativ rolle og en fagutviklingsrolle, og de har særlig ansvaret for trainee-programmet.

I bemanningspoolen har man ansatte som jobber i 100-prosentstillinger, og som er fast ansatt i poolen. De har hele stillingen sin i Bemanningsavdelingen. Bemanningspoolen består av sykepleiere og spesialsykepleiere og bioingeniører, og de fleste i denne poolen jobber fire ekstra helger i året mot kompensasjon. Det er basert på frivillighet.

Ansatte i kombinasjonsstillingene eller heltidspoolstillingene har hovedandelen av stillingen sin i én seksjon/avdeling og den resterende stillingsandelen i Bemanningsavdelingens heltidspool (mellom 25 og 50 prosent). Sykehuset har oppfordret alle med ufrivillig deltid til å søke seg til heltidspoolen hvor man kan få restandelsstillingen. Det er få sykepleiere som har søkt seg dit, og en av forklaringene på dette er at flere sykepleiere hadde fått tilbud om økt stillingsprosent på egen avdeling da avdelingsledelsen så at de stod i fare for å miste ansatte til kombistillingene/poolen hvis de unnlot å øke stillingsprosenten deres. Dette anses som interessant og positivt av prosjektledelsen.

Det påpekes at det er knyttet utfordringer til kombistillinger fordi det ikke er noen kultur for dette, og fordi det er ansatte som ikke er så komfortable med å jobbe på ulike poster i helgene. Arbeidsgiver mener de ikke får noen drahjelp av de tillitsvalgte på området og viser til at de tillitsvalgte bruker argumenter mot ordningen som forsvarlighet, at det er for slitsomt for de ansatte å jobbe på den måten, og at de ansatte ikke klarer å vedlikeholde faget hvis man kun jobber noen få helger ved samme post. Flere av de ansatte mener for øvrig at denne måten å jobbe på øker både kompetansen og mestringfølelsen deres. I og med at det er frivillig å søke seg til heltidspoolen med kombistilling, kan det være at man får en selektert gruppe av ansatte som både passer til og liker denne måten å jobbe på.

Arbeidsgiver påpeker at mange sykepleiere ønsker å ha den fleksibiliteten deltidsarbeid i kombinasjon med ekstra vakter gir. Denne «shoppingkulturen» håper man å redusere ved hjelp av Bemanningsavdelingen fordi de ansatte da ikke lenger vil få tilgang til ledige vakter på samme måte som tidligere. Sykehuset skaper ved hjelp av dette tiltaket muligheten for i større grad å styre ressursene.

Vikarenheten består av om lag 600 tilkallingsvikarer. Av disse utgjør utenlandsk/svensk arbeidskraft bortimot 80 prosent. Disse vikarene er direkteansatt i Bemanningsavdelingen, og i de tilfeller sykehuset leier inn vikarer via vikarbyrå, må henvendelsen gå via Bemanningsavdelingen først for å sikre at det ikke finnes alternativer til innleie. Det er fem bemanningskonsulenter i Bemanningsavdelingen, og disse dekker fra 1200 til 1500 vakter i måneden.

Årsplaner: Sykehuset har hatt årsplaner i to år. De påpeker at de ikke har lyktes helt med dette, men at det er ambisjonen på sikt. Årsplanen skal bidra til å øke stillingsprosenten til deltidsansatte for å dekke planlagt fravær. Målet er å få lederne til å tørre å øke grunnbemanningen, selv om det innebærer at man ikke kan innkalle ekstra bemanning ved korttidsfravær.

Tre seksjoner ved sykehuset har i forbindelse med årsplan konvertert variabel lønn til fastlønn. I disse tre seksjonene har man ønsketurnus. Planen tar høyde for planlagt fravær, men ikke korttidsfravær. På de tre seksjonene har man økt stillingene til 50, 75 eller 100 prosent. Disse tre stillingsprosentene ses også i sammenheng med kombinasjonsstillingene. Da kan man eksempelvis kombinere 75 prosent stilling på seksjon og 25 prosent i heltidspoolen – som er et minimum for å være tilknyttet poolen – eller 50 prosent i seksjon og 50 prosent i pool.

Årsturnus: Arbeidsgiver ønsket å benytte kalenderplan for utarbeidelse av årsturnus fordi det anses som å være det mest hensiktsmessige og beste verktøyet for dette arbeidet. Dette er et verktøy i arbeidstidsplanleggingsprogrammet Gat. Dette var de tillitsvalgte uenige i, og partene inngikk på grunn av dette en særavtale med et kompromiss om at man skal benytte arbeidsplan «hvor grunnturnus lages over tilnærmet ett år, men med egen avvikslinje som skal vise alle endringer fra grunnturnusen i løpet av året». Arbeidsgiver påpeker at erfaringene fra de ti pilotavdelingene hvor dette er forsøkt, viser at dette er en uhensiktsmessig måte å gjøre det på, blant annet fordi det betyr mye ekstraarbeid for lederne. De har derfor sagt opp særavtalen, og årsturnus er avskaffet.

Trainee-program

Sykehuset opplever at de konkurrerer med kommunene om sykepleierne, og denne konkurransen antas å øke ytterligere med samhandlingsreformen. Det er en oppfatning at kommunene i noe større grad enn sykehuset tilbyr de ansatte hele stillinger. Nyopprettede trainee-stillinger er ett av virkemidlene man vil benytte for å møte denne konkurransen og for få ned andelen med ufrivillig deltid. Samtidig vil disse trainee-stillingene redusere antallet midlertidige stillinger. Trainee-stillingene vil bli utlyst som heltidsstillinger for nyutdannede sykepleiere. De vil ikke gå på toppen av den ordinære bemanningen, men de vil få ekstra oppfølging av fagsykepleier på post. Disse sykepleierne vil ansettes 100 prosent i Bemanningsavdelingen og dermed ansettes i kombistillinger til tarifflønn. De vil bli leid ut fra Bemanningsavdelingen til langtidsvikariater på seksjonene. Målet er at de i løpet av to år skal ha erfaring fra to–tre fagområder. Etter at trainee-programmet er over, kan de ansatte som har vært i trainee-stillinger, velge å gå inn i bemanningspoolen eller i kombistillinger/heltidspoolen.

Tolvtimers vakter hver fjerde helg

Sykehuset valgte å gå inn på enkeltseksjoner for å finne ut om ansatte ønsket å forsøke tolvtimers vakter. På vårrparten 2012 ble en seksjon enig om å teste det ut. Saken ble sendt til Arbeidstilsynet, og på grunn av noen misforståelser fikk sykehuset først avslag, men i neste omgang ble det godkjent.

Dette tiltaket ses ikke bare i sammenheng med en reduksjon av deltid i virksomheten, men også som et tiltak for å redusere sykefraværet og for å oppnå en reduksjon i antall brudd på arbeidsmiljøloven. Hvis tiltaket viser seg å være vellykket, vil det videreføres etter prosjektslutt. Vi har ikke intervjuet noen ansatte som har langvakter, men sykehuset har foretatt en evaluering av tiltaket, og man har oppnådd en rekke gevinster: En leder sier følgende:

De som går i langvakt, har vært kjempefornøyde. Skårer bra på kvalitet, og det er ikke noe mer overtid, ikke mer avvik, betydelig reduksjon i overtidsbruk og innleie av ekstravakter, aml.-bruddene er nesten på null. Men det har ikke hatt så mye å si for stillingsprosenten. Handler litt om at medisinsk overvåking har en stor andel høye stillinger allerede. De har

krav om at de skal ha minimum 75 prosent stilling. [...] Noen har økt prosenten litt. De som har valgt å gå ut av ordningen, så handler det gjerne om hjemmesituasjonen. (Leder)

Resultater

I løpet av 2012 økte den gjennomsnittlige stillingsprosenten fra 85 prosent til 89 prosent ved sykehuset. I sluttrapporten fra sykehuset oppgis at antall ansatte i ufrivillig deltid har blitt redusert fra om lag 500 ansatte ved oppstarten i 2011 til 256 ansatte per 31. desember 2013.

Et tiltak som ble benyttet i forbindelse med prosjektets delmål 1 om «utprøving av organisasjonsformer og arbeidsprosesser for nytt sykehus», var blant annet økte stillinger for å dekke planlagt fravær. Målsettingen er å redusere andelen ufrivillig deltid ved å konvertere variabel lønn til fast lønn. Ved årsrapporteringen for 2013 ble det oppgitt at prøveperioden hadde vært for kort til at tiltaket var blitt evaluert. Et annet tiltak har vært «langvakter i helg». Andelen ansatte i ufrivillig deltid ved medisinsk overvåkning var syv personer før oppstart. Etter tre måneders bruk oppgis det i årsrapporteringen at ingen ansatte er registrert med ufrivillig deltid. Årsaken til dette oppgis å være samarbeidet med Bemanningsavdelingen. Det har for øvrig også vært en rekke andre positive effekter: Vakante helgestillinger er redusert, bruk av overtid har gått drastisk ned, bruk av forskjøvet vakt har minket, tid til overlapp mellom vakter er redusert, og antall brudd på arbeidsmiljøloven er også betydelig redusert (fra årsrapporteringen). Seksjonen vil få forlenget prøveperioden, og sykehuset har fått godkjenning fra Arbeidstilsynet for en ny periode frem til 28. april 2015.

Delmål to for prosjektet har vært å utvikle ledernes ressursstyringskompetanse. Sykehuset har i perioden holdt en rekke kurs for ledere for å øke deres ressursstyringskompetanse. Kursene gjennomføres kontinuerlig.

Delmål tre om innføring av årsturnus ble skrinlagt som virkemiddel, og årsplan har blitt det viktigste virkemidlet for å redusere uønsket deltid. På grunn av dette har turnusgenerator som verktøy også falt bort. Årsplanene legges i henhold til vedtatt budsjett, og alle ansatte må melde sine ferieønsker innen 1. desember året før. Hensikten med årsplanene er at de skal ivareta følgende (fra årsrapporteringen):

- samsvar mellom aktivitet og bemanning, begge deler i henhold til budsjett
- samsvar mellom legeressurs/pleiepersonell/støttefunksjoner
- styrt avvikling av ferie/fravær for å opprettholde grunnbemanning og redusere behov for innleie
- forutsigbart ferieuttak for medarbeiderne

Denne årsplanleggingen synliggjør behovet for vikarer, og som et resultat av dette kan årsplanleggingen bidra til at ansatte i ufrivillig deltid får tilbud om større stillingsstørrelse. Det oppgis i årsrapporteringen at forutsetningen for dette er at det må være en mulighet for omdisponeringer i budsjettet.

Det tiltaket som oppgis å ha vært særlig vellykket, er opprettelsen av Bemanningsavdelingen. Bemanningspoolen har 23 ansatte med ønsket stillingsstørrelse, vikarenheten oppgis å ha 498 tilkallingsvikarer, og i heltidspoolen hvor ansatte er ansatt i kombinasjonsstillinger mellom Bemanningsavdelingen og samarbeidende seksjoner, har 20 ansatte ønsket stillingsstørrelse. Heltidspoolen oppgis å være det tiltaket som i størst grad har bidratt til reduksjon av ufrivillig deltid. En undersøkelse foretatt på sykehuset viste at alle respondenter svarte at de hadde fått ønsket stillingsstørrelse. Tiltaket er planlagt utvidet.

Case 6

Sju tiltak for reduksjon av deltid i Helse Vest

Av Heidi Nicolaisen

Forsøket – bakgrunn og innretning

Helse Vest og Fagforbundet inngikk en intensjonsavtale 18. mars 2010 der ett av målene var å redusere omfanget av uønsket deltid. Prosjektet startet i november 2011 og varte til og med desember 2013.

Blant fast ansatte i hele foretaksgruppen i Helse Vest er det 7524 som jobber deltid, og 10 205 som jobber heltid. Det vil si at deltidsandelen er på 42 prosent. I Helse Vest kartlegges omfanget av deltid kontinuerlig gjennom i en elektronisk portal der hver enkelt ansatt har ansvar for å registrere og oppdatere sin profil. Målet for prosjektet om medarbeiderskap er å redusere uønsket deltid med 20 prosent for de fast ansatte. Stillingsgruppene som tiltakene er rettet mot, er hjelpepleiere/helsefagarbeidere, ambulanspersonell, helsesekretærer og andre med utdanning tilsvarende videregående skole eller fagbrev. Men også sykepleiere omfattes i flere av delprosjektene.

De generelle målene er å redusere omfanget av uønsket deltid for å bedre pasientbehandlingen og bedre situasjonen til de ansatte. Målene skal nås ved å arbeide systematisk med kartlegging og utvikling av de ansattes kompetanse, arbeidstidsønsker og arbeidsplaner. Ved hjelp av HR-systemer og en kompetanseportal skal ledere og medarbeidere lage utviklingsløp i tråd med behovene på kort og lang sikt. Målet er å lage en nettløsning der medarbeiderne selv kan vedlikeholde sin profil som et utgangspunkt for endring av stillingsstørrelse. Det å sette sammen team slik at man til enhver tid har rett kompetanse til aktuelle oppgaver, ble identifisert som en viktig forutsetning for å lykkes. For å oppnå dette var partene enige om å tenke nytt rundt arbeidstid og arbeidsorganisering. Målet med prosjektet var å profesjonalisere prosesser og systemer knyttet til organisasjonsutvikling, rekruttering og kompetanseutvikling. Best mulig pasientbehandling skulle sikres gjennom optimal bruk av medarbeidere, teknologi og oppgavedeling.

Det ble inngått intensjonsavtaler med Fagforbundet, Delta og Unio om satsingen for å bekjempe uønsket deltid. I tillegg er det inngått ulike lokale avtaler for stillingsgruppene jordmødre og radiografer.

Tiltak i prosjektet

Det er gjennomført en rekke tiltak (tabell 6.1). I forkant av prosjektet satte man opp noen intensjoner og kjøreregler:

- 1) Utprøving av fleksimodul/timebank i arbeidsplanleggingsystemet: En avtalt stillingsstørrelse legges inn i en timebank, og leder og medarbeider skal disponere denne i stedet for å ty til merarbeid (som er vanlig i dag).
- 2) Medarbeidere kan få fast stillingsstørrelse i bemanningssenter og derigjennom økning i total stillingsprosent.
- 3) Arbeidsplaner med «flåtestyring» mellom ulike poster/avdelinger for å oppnå god utnyttelse av ressurser.
- 4) Undersøke arbeidsplaner for å kartlegge hvorvidt man kan oppnå færre deltidsstillinger ved at de ansatte jobber noen ekstra søndager i året.
- 5) Enkelte av tiltakene medfører at medarbeiderne får tilknytning til flere avdelinger/poster. For å sikre rett kompetanse på alle avdelinger må det etableres prosesser for læring og utvikling.
- 6) Medarbeidere som jobber ved flere avdelinger/poster, skal ha en primær leder som følger opp medarbeideren og koordinerer arbeidet mellom de ulike lederne. Medarbeideren skal selv velge sin primære leder.
- 7) Fagforbundet skal medvirke og tilrettelegge for utprøving ved de avdelinger der partene finner løsninger som går ut på gjennomsnittsberegning av arbeidstiden. Slike løsninger krever avtale med tillitsvalgte.
- 8) Det kan gis kompensasjon for ekstra fleksibilitet. Likevel skal helseforetakene samlet sett løse dette innenfor ordinære økonomiske rammer.

De ulike regionene kombinerer utvalgte tiltak fra listen over i sine prosjekter. Under lister vi opp felles regionale prosjekter i Helse Vest som er støttet og gitt finansiering ved hjelp av Vox-midler. De fleste tiltakene inneholder elementer av det å «jobbe på tvers» av ulike avdelinger. I tillegg har Helse Bergen to egne prosjekter rettet mot å skape så mange hele stillinger som mulig for sykepleiere. Det ene er en trainee-ordning for nyutdannede sykepleiere som blant annet innebærer at de får opplæring på de ulike avdelingene de skal jobbe ved. Det andre er planmessig utlysning av hele faste stillinger med videreutdanning for sykepleiere.

Tabell 6.1 Prosjekter som er støttet og gitt finansiering ved hjelp av Vox-midler i Helse Vest, er listet opp under.

Prosjekter	Beskrivelse
<i>Helse Stavanger</i> Timebank for hjelpepleiere ved Bemanningssenteret	Medarbeidere får tilbud om økt stillingsstørrelse ved at en del av arbeidstiden organiseres i timebank. Denne delen av arbeidstiden legges ikke inn i arbeidsplanen, men fylles med ledige vakter. Noe av målet med tiltaket er også at de ansatte skal få hevet sin kompetanse gjennom å gå på flere avdelinger og gjennom god veiledning.
<i>Helse Stavanger</i> Økt stillingsstørrelse for hjelpepleiere o.l. på medisinsk avdeling	Flest mulig medarbeidere ved medisinsk avdeling får mulighet til å arbeide i den stillingsstørrelsen de ønsker.
<i>Helse Bergen</i> Nye oppgaver og arbeidstider for helsefagarbeidere for å redusere deltid på sengepostene	Målet er å identifisere nye og endrede oppgaver for hjelpepleiere/helsefagarbeidere. I tillegg skal de foreslå modeller for organisering av disse stillingsgruppene for å sikre god ressursutnyttelse og optimal pasientbehandling. Et tredje mål er å øke rekruttering / hindre reduksjon av denne stillingsgruppen i foretaket.
<i>Helse Bergen</i> Fastvakter med sikkerhetskompetanse	Helse Bergen skal etablere pool med kompetent personell som kan påta seg oppdrag som fastvakter for utagerende pasienter. Fastvakt delen av prosjektet knyttes til somatiske enheter på Haukeland sykehus. De som jobber i denne poolen, jobber i tillegg 90 prosent av tiden i Divisjon psykisk helsevern og Avdeling for rusmedisin, der de tar ekstravaktene som er vakante. Disse vaktene blir ellers dekket av tilkallingsvikarer, merarbeid eller overtid blant fast ansatte i hele stillinger eller deltidsstillinger.
<i>Helse Bergen</i> Oppgaver på tvers i Hospitaldrift	Identifisere oppgaver der det kan brukes felles ressurser og finne muligheter for å kombinere stilling med Bemanningssenteret og Hospitaldrift. Foreslå organisering og ledelse av felles ressurser. Utvikle modeller for planlegging av arbeidstid. I dette prosjektet ble det i første fase ansatt åtte personer som har fått opplæring i fire enheter, og som jobber på tvers i disse. I januar 2015 ble teamet økt til 14.
<i>Helse Førde</i> Heltidskoordinator	Ansette koordinator som skal arbeide fullt i engasjementsperioden med deltidspromatikk.
<i>Helse Fonna</i> Fra deltid til heltid	Retts kompetanse til rett tid – mål om å øke kvalitet og kontinuitet i pasientbehandlingen.
<i>Alle foretak Helse Vest</i> Vekt på å lyse ut hele stillinger	Økt bevissthet hos ledere om hele faste stillinger. Ingen ledere får utlyse deltidstillinger uten at alternative løsninger er vurdert, for eksempel å jobbe på tvers.
<i>Alle foretak Helse Vest</i> Tilbud om full stilling til alle sykepleiere som er villige til å jobbe på to eller flere avdelinger	Økt bevissthet hos ledere. Deltid kan reduseres dramatisk ved å utnytte det handlingsrommet som finnes.

Som vi ser, innebærer nesten alle prosjektene et ønske om at de ansatte skal jobbe mer på tvers av ulike avdelinger. En leder Fafo intervjuet, mener at motstanden mot å jobbe på tvers av avdelinger er en like stor utfordring som det å bemanne helger. Begge deler må løses dersom man skal redusere omfanget av deltid. Den samme informanten uttalte:

Folk som jobber i store sektorer med store bemanningsutfordringer, kan ikke få lov til å definere at de bare vil jobbe med én ting uten at det er forankret i kvaliteten på tjenesten vi leverer. Vi har sagt at det å legge opp arbeidet i sektoren ensidig etter hva den enkelte arbeidstaker ønsker, det er kultur vi er ferdige med. Det var en barriere mot å jobbe på tvers av avdelinger, men det kommer seg.

Flere av tiltakene som er prøvd ut i Helse Vest, er beskrevet fylldigere i rapportens kapittel 8 og 9.

Økonomi i prosjektet

Budsjettet for prosjektet er 5,3 millioner kroner. Av dette utgjør søknadsbeløpet 4,9 og egeninnsats 400 000. Midlene skal brukes på lønn og andre godtgjørelser (2,85 mill.) og på ekstern bistand (2,39 mill.).

Resultater

Under presenterer vi resultatene ut fra erfaringene som foreligger midtveis i prosjektperioden.

Omfang av uønsket deltid, foreløpige resultater

Kartleggingen i perioden mai 2011–november 2012 viser at stadig flere har registrert seg i den elektroniske portalen til Helse Vest. Mens det i mai 2011 var om lag 10 prosent av de deltidsansatte som hadde registrert seg, hadde andelen økt til 36 prosent i november 2012. Ledere og tillitsvalgte i Helse Vest har jobbet målrettet med å få alle til å registrere seg. I den samme perioden økte andelen av alle fast ansatte i deltidsstillinger som ønsker seg høyere stillingsbrøk, fra om lag 4 prosent til over 12. Per november 2012 er det totalt 830 ansatte som ønsker høyere stillingsprosent. De fleste som jobber deltid, gjør det på frivillig basis.

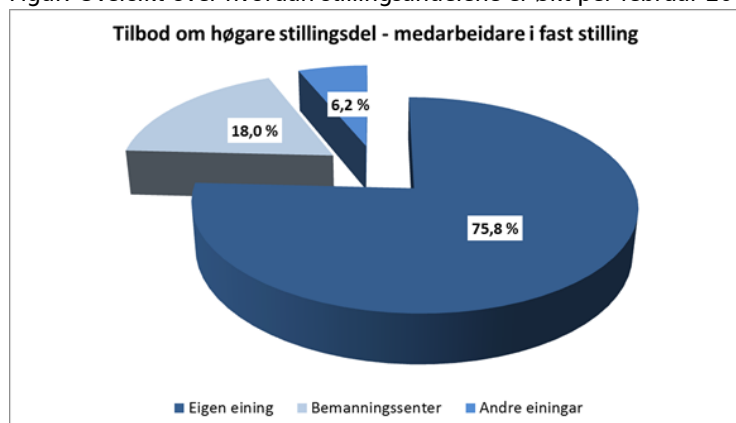
En leder Fafo intervjuet, mener at det per februar 2013 er mellom 400 og 500 som har fått økt sin stillingsprosent, og at det er 1800 som har gått opp i hel stilling. Hun understreker at det trolig er fornuftig å øke stillingsprosenten gradvis.

Jeg tror at for mange så er dette en barriere. Hvis du har gått i 40 prosent stilling i en årrekke, så øker du kanskje først til 70 og går det en stund, og så er du klar for 90, og da kanskje du øker til 100 en eller annen gang.

På hvilke måter har de ansatte fått økt stillingen?

De fleste får tilbud om stilling på egen enhet, men som figur x viser, er det også noen som jobber på andre enheter eller er tilknyttet Bemanningssenter i deler av stillingen. I en tidlig fase uttrykte tillitsvalgte bekymring for at bemanningssentre kunne oppleves som noe negativt, men prosjektledelsen erfarer at dette har gått bra, og at ledere makter å gi gode og balanserte tilbud. Imidlertid har de fleste fått tilbud om å øke stillingen ved egen avdeling.

Figur: Oversikt over hvordan stillingsandelene er økt per februar 2012



Nye holdninger og praksiser på arbeidsgiversiden

En av informantene mener at sykehusene tradisjonelt sett har vært lite flinke til å stimulere ansatte til å gå tilbake i full, eller stor, stilling. Ansatte søker gjerne om å få redusert arbeidstiden med grunnlag i arbeidsmiljøloven § 10-2 (4), som gir en betinget rett til redusert arbeidstid for arbeidstakere som ønsker det av helsemessige, sosiale eller andre vektige velferdsgrunner. Dersom man har barn under ti år, er det svært vanlig å få innvilget slik arbeidstidsreduksjon. Men i Helse Vest har ikke arbeidsgiver vært aktiv når det gjelder å få de ansatte tilbake i full stilling når de får eldre barn. Det har vært en kultur for at folk som jobber deltid, har oppfattet at de kan gå i den så lenge de vil, og arbeidsgiver har latt dem gjøre det. Men nå har arbeidsgiver endret sin praksis:

Vi har begynt å presse dem mer og si at nå bør de opp. Så det er en endring i hele kulturen rundt dette. Vi skviser ikke veldig, men dytter dem litt forsiktig i en retning – og denne kulturendringen den gjelder både lederskapet og den enkelte, og det gjelder mellom kolleger.

Arbeidsplan – nye ideer og praksiser

En viktig endring som ligger til grunn for mye av prosjektet i Helse Vest, er at arbeidsplan ikke lenger bare legges opp etter når folk skal jobbe, og når de skal ha fri, men også etter en idé om at ressursene i større grad skal allokere i tråd med oppgavene som skal løses. Dersom planleggerne lager gode oppgavemønstre – der de gjerne ser flere avdelinger under ett – kan ressursene styres bedre. En leder sier det slik:

Vi som arbeidsgiver skal ikke sitte og lage arbeidsplaner etter om arbeidstakeren har ballett på tirsdag og fotball på torsdag. Som kompetente arbeidsgivere må vi tørre å lage gode arbeidsplaner etter oppgaver og som også gir folk en god balanse mellom arbeid og fritid. For å si det rett ut har det vært en tradisjon på at det er fritiden man planlegger for, men det er ikke riktig. Det å bryte den lydmuren har vi brukt mye tid på, og nå har vi lyktes. De tillitsvalgte er ikke lenger skeptiske, de ser at dette vil de være med på. Vi har også laget avtaler med alle de store forbundene om ulike planmodeller [arbeidsplan].

Annerledes fordeling av ulemper og oppgaver mellom hjelpepleiere og sykepleiere

Mange av prosjektene som er satt i gang i Helse Vest, går ut på å fordele ulemper på en annen måte. I et av intervjuene ble det vist til at denne fordelingen kommer til å bli et «kronspørsmål» på sikt, og at løsningen er en jevnere fordeling av ulemper. I så måte pekes det på at en av de største utfordringene er fordelingen av ulemper mellom hjelpepleiere og sykepleiere. I Helse Vest har mange sykepleiere valgt å jobbe på poliklinikk, og der har man ikke natte- og helgevakter. Dersom man ser bemanningen under ett – det vil si på tvers av avdelinger – kan man i større grad fordele ulemper. Hvis de ansatte på poliklinikken tok én eller to nattevakter i året, så hadde mye av bemanningsutfordringen vært løst. Helse Vest har nå innført at man bør jobbe i kombinasjon mellom sengepost på poliklinikk – og det ønsker de ikke å gå tilbake på.

I Helse Vest har de også sett på oppgavefordeling mellom hjelpepleiere og sykepleiere. De viser til at reduksjonen av hjelpepleiere ved sykehusene har ført til at sykepleierne gjør mange oppgaver som de med hjelpepleier-/helsefagarbeiderbakgrunn kan utføre. Ledelsen i Helse Vest er bekymret for sykepleierfaget dersom de skal ha så mange oppgaver. Slik det er nå, har de ansvar for både medisiner, andre sykepleierfaglige oppgaver og i tillegg omsorgsoppgaver som ligger utenfor det tradisjonelt sykepleierfaglige, som å tilse at pasientene spiser. Denne typen oppgaver lå tradisjonelt til helsefagarbeideryrket. Endringene i Helse Vest handler derfor også om endre den uheldige oppgavefordelingen som har blitt vanlig mellom sykepleiere og helsefagarbeidere, og de handler også om at sykepleierne må videreutvikle sin kjernekompetanse knyttet til medisin.

Case 7

Bemanningsenhet i Oslo Universitetssykehus

Av Heidi Nicolaisen

Bakgrunn

Bemanningsenheten ved Medisinsk klinikk ved Oslo universitetssykehus (OUS) fungerer på mange måter som en vikarpool. De ni avdelingene tilknyttet klinikken kan leie inn personale fra bemanningsenheten ved behov. Enheten ble primært opprettet for å løse det som omtales som en «restbrøksutfordring». Denne utfordringen fulgte i kjølvannet av overføring av pasienttilbud fra OUS til Akershus universitetssykehus HF 1. januar 2011. Som et resultat av endrede rammebetingelser i budsjettet hadde ikke Medisinsk klinikk nok lønnsmidler til å beholde alle sine hele stillinger. Organisasjonen måtte bygges fra bunnen av, og bemanningstilpasninger førte til at om lag 100 ansatte fikk innplassering i kun deler av sin ordinære stillingsbrøk ved egen enhet og var potensielt overtallige med en stillingsandel. Det vanligste er at de beholdt 80 prosent stilling ved egen enhet og fikk 20 prosent stilling ved bemanningsenheten. Hensikten var å unngå oppsigelser eller mer deltid. Med disse delte stillingene oppnådde ledelsen dessuten en bedre løsning på helgeutfordringen, siden bemanningsnormen tilsier at det ikke er mulig å drifte en avdeling uten reduserte stillinger. En vanlig oppfatning i helsevesenet er at det er vanskelig å skaffe nok bemanning i helgene gitt at flertallet jobber full tid, og at ingen skal jobbe oftere enn hver tredje helg. Når flere har mindre stillingsbrøker ved avdelingen, får man flere «hoder» å spille på og dermed også bedre mulighet til å bemanne i helgene.

Samtidig hadde daværende helseminister innført et mål om å redusere omfanget av deltid med 20 prosent. Da prosjektmidler for å redusere ufrivillig deltid ble lyst ut av Arbeids- og velferdsdepartementet, søkte ledelsen om prosjektmidler ettersom de så at de også kunne bruke bemanningsenheten til å redusere ufrivillig deltid. Ved evalueringen i november 2012 var det 14 personer som hadde registrert seg som ufrivillig deltidsarbeidende.

Prosess

Søknad, drift, underveisrapportering og forankring blant tillitsvalgte og ansatte

Proessen knyttet til innføring og oppstart av bemanningsenheten beskrives som dels turbulent. For det første var søknadsprosessen for å få prosjektmidler travel. Ledelsen ble klar over utlysningen av prosjektmidlene ganske tett opptil søknadsfristen, og dette skjedde like før hovedferieperioden. Klinikktillitsvalgte fra Fagforbundet og Norsk Sykepleierforbund (NSF) ble trukket inn i prosessen like før søknadsfristen gikk ut. Det ble avholdt noen møter, og tillitsvalgte opplevde denne prosessen som grei, men etterlyser flere forhold å måle forsøket ut fra. I søknaden beskrives det flere målsettinger og forslag til tiltak for å redusere ufrivillig deltid,

men prosjektet landet på opprettelse av felles bemanningsenhet i Medisinsk klinikk og det generelle målet om å redusere ufrivillig deltid med 20 prosent. Flere av de andre tiltakene har blitt gjennomført gjennom andre prosjekter, som ønsketurnus og organisering av arbeid i TUN. Når det gjelder å ivareta restbrøksutfordringen, er det formulert flere mål.

Prosjektgruppen har heller ikke avholdt så mange møter og rapportert så hyppig til styringsgruppen som det var planlagt. På grunn av sykefravær har HR-leder på klinikknivå driftet bemanningsenheten ved å ansatte en fungerende prosjektleder inntil ny prosjektleder tiltrer i løpet av november 2012.

Når det gjelder forankring av prosjektet hos de ansatte, peker tillitsvalgte og de ansatte på at den kunne vært bedre. Bemanningsenheten har hatt et dårlig rykte blant mange ansatte, og tillitsvalgte mener det i stor grad skyldes lite informasjon, og at man ikke fulgte noe frivillighetsprinsipp ved innføringen av bemanningsenheten. Tillitsvalgte tror bemanningsenheten ville fått en bedre start dersom de ansatte var blitt trygget tilstrekkelig gjennom bedre informasjon:

Hovedproblemet med hele prosjektet er jo informasjonen rundt det. Den har vært ymse. Det er veldig komplisert, både hva som er hensikten med det, og hva vi sparer på det. Det føles nok der ute som om det bare roter til uten at det er noen hensikt med det, så informasjonen har dessverre vært litt dårlig rundt det, det har kommet ut litt feil.

Implementering av bemanningsenheten

I bemanningsenheten inngår om lag 80 personer, men tallet varierer mellom 70 og 100 fordi de ansatte justerer arbeidstiden sin. Ledelsen peker på livsfase og tidsklemme som hovedårsak, mens tillitsvalgte mener at noen få ansatte også har sagt opp stillingsprosenten sin i bemanningsenheten fordi de opplevde utrygghet knyttet til arbeidssituasjonen der. De aller fleste har 20 prosent av stillingen sin knyttet til bemanningsenheten, men det varierer mellom 10 og 100 prosent.

Det var bestemt at ansiennitetsprinsippet, kompetanse og sosiale forhold skulle ligge til grunn for omorganiseringen ved OUS, og dette prinsippet ble også anvendt ved utvelgelse av dem som skulle få deler av sin stilling knyttet til bemanningsenheten. Det førte til at de med kortest erfaring fikk deler av sin stilling i bemanningsenheten. Både tillitsvalgte og ansatte peker på at denne fremgangsmåten i kombinasjon med mangelfull informasjon kan ha medvirket til at bemanningsenheten fikk et dårlig rykte.

Det at man bare har fulgt et sånt prinsipp [ansiennitet] uten å se hvilke mennesker det her er snakk om, er ikke heldig. Man burde ha prøvd frivillighet først. Jeg tror man hadde fått folk til bemanningsenheten ved å bruke frivillighetsprinsipp. [...] Men jeg har vært med på noen intervjuer der de lyser ut 80/20 [80 prosent stilling ved en avdeling i kombinasjon med 20 prosent ved bemanningsenheten]. Og det er helt annerledes for da forklarer man at dette har du søkt på, og sånn er det her. På de intervjuene blir det godt forklart hva som er hensikten med det, og du får en opplæring rundt det, så i intervjusituasjonen har det hørt ut som om de synes det er en OK ordning. Så det er nok enklere med nyansatte. (Tillitsvalgt)

Når det gjelder organiseringen av den enkeltes arbeidstid, blir en turnus tilsvarende 100 prosent stilling lagt til den avdelingen der de jobber (i 80 prosent). Så fjerner man 20 prosent av vaktene

og gir dem til bemanningsenheten. Bemanningsenheten gir så den enkelte vakter slik at hun/han får en komplett turnus. Tanken er at ved å organisere det slik skal det ikke bli flere ubekvemme vakter eller dårlig organisert turnus for den enkelte. Det er bare vakter i ukedagene som distribueres gjennom bemanningsenheten. De ansatte jobber sine ordinære helgevakter på egen avdeling. På denne måten har de ansatte også stor forutsigbarhet når det gjelder *når* de skal jobbe. Imidlertid vet de ikke alltid *hvor* de skal jobbe når de jobber for bemanningsenheten.

De som fikk deler av stillingen sin knyttet til bemanningsenheten, ble kalt inn til personlige møter med daværende prosjektleder der de fikk komme med ønsker om hvilke to–tre avdelinger de helst ville bli leid inn til, samt ønsker om de ville ha lang eller kort varsel, om de ville ha varsel på SMS om hvor de skal jobbe, eller beskjed når de møter på jobb.

Når det gjaldt målet om å redusere ufrivillig deltid ved hjelp av bemanningsenheten, peker både ledelsen og den tillitsvalgte på at det tok litt tid før de startet å jobbe systematisk med dette. Dette var bakgrunnen for at de søkte om prosjektet, og det er pekt på at 14 personer hadde registrert seg som ufrivillig deltidsarbeidende ved prosjektets oppstart. De som jobber deltid ufrivillig, skal registrere dette i sykehusets personalportal. HR-leder viser til at avdelingslederne jevnlig blir minnet på å oppfordre sine ansatte til å registrere arbeidstidsønsker der. Ledelsen mener at de i dag har greid å ivareta alle på pleiesiden som jobber ufrivillig deltid, gjennom bemanningsenheten, men at de sliter mer med å ivareta dem som jobber ufrivillig deltid på kontorsiden.

Resultater

Fordi bemanningsenheten skal løse flere ulike utfordringer, er også resultatene mangfoldige. Prosjektets hovedmål er å redusere omfanget av ufrivillig deltid og sikre den ansattes stillingsbrøk ved å gi mulighet til 100 prosent stilling. Delmålet er å øke kompetansen til ansatte som er tilknyttet bemanningsenheten, samtidig med fleksibiliteten for å gi mer tilgjengelighet og kvalitet på personalet som avdelingene trenger ved fravær.

Prosjektmidlene er benyttet til lønn til prosjektleder, kursutgifter og opplæringsvakter.

Tabell 7.1 Oversikt over de ansatte som har registrert seg som ufrivillig deltidsarbeidende i personalportalen.

Stillingskategori	Fast stillingsprosent i utgangspunktet	Ønsket prosent	Tilbudt prosent etter søknad om økning	Merknader
Sykepleier	86,67	100	100	Er tilbudt og har takket ja til økt stillingsprosent
Sykepleier	50	80	50	Jobber med forskning, ikke aktuelt å tilby økt stillingsprosent
Renholder	50	100	50	Ikke mulig å gi tilbud pga. stillingskode
Sykepleier, vikar	0	100	100	Er tilbudt 100 % fra 2011–2016 og har takket ja
Sekretær	50	100	50	Ikke mulig å gi tilbud pga. stillingskode
Sykepleier	90	100	100	Får tilbud om 100 % via bemanningsenheten
Sykepleier	80	100	100	Har fått tilbud om 100 % via bemanningsenheten
Sykepleier	80	100	100	Har fått tilbud
Sykepleier (vikar)	0	100	100	Har fått 100 % stilling som vikar
Student	0	100	0	Kun ekstravakt, ikke aktuelt å tilby mer
Sykepleier	80	100	80 (tilbudt 100)	Fått tilbud om 100 % stilling frem til starten av 2017
Sykepleier	0	100	0	Avventer å gi tilbud
Sykepleier	80	100	100	Har fått tilbud
Sykepleier	80	100	100	Har takket ja og startet opp i 100 % ved lungeavd.

Tabellen over viser hvordan situasjonen var for de 14 som registrerte sine ønsker om økt stillingsprosent i sykehusets personalportal i løpet av 2011. Av disse er det ved utgangen av 2012 sju personer som har økt stillingsprosenten eller fått tilbud om det. Blant de sju har to fått fulle stillinger ved egen seksjon, én har fått vikariat i full stilling ved egen avdeling, mens fire har fått toppet stillingsprosenten til 100 gjennom bemanningsenheten. Ytterligere to har fått tilbud om å toppe sine stillinger gjennom bemanningsenheten, men har foreløpig ikke svart på tilbudet. Blant dem som ikke har fått økt sin stilling, er det tre det ikke vært mulig å gi tilbud til fordi de har stillinger som for eksempel sekretær eller renholder. Slike stillinger er det ikke rom for i bemanningsenheten. I tillegg er det én som ledelsen avventer å gi tilbud til, og en student som det ikke er aktuelt å gi tilbud til.

Tillitsvalgte har en mistanke om at det er flere som jobber deltid på ufrivillig basis, som ikke registrerer seg i personalportalen fordi de ikke vil jobbe i bemanningsenheten. Hun peker på at flere ikke ønsker den uforutsigbarheten som er forbundet med å ikke vite hvor man skal jobbe. Tillitsvalgte mener sågar at en lite antall sykepleiere har sagt opp sin 20 prosent stilling i bemanningsenheten fordi de ikke orker uforutsigbarheten om hvor de skal leies inn.

Tillitsvalgte peker på at uforutsigbarheten har vist seg å være mindre i praksis enn mange trodde ved oppstart. Det aller mest vanlige er at du leies tilbake til din egen avdeling når du jobber for bemanningsenheten. Det er heller ikke vanlig at man leies ut til mer enn maksimalt to avdelinger. Dermed har ikke realiteten blitt at man «brukes overalt» slik mange fryktet. Tillitsvalgte tror bemanningsenheten ville vært mer populær hvis denne begrensede uforutsigbarheten ble kommunisert mer effektivt.

Alle de ansatte fremhever felles teknologisk løsning på IT-siden som en forutsetning som gjør det mulig å jobbe på tvers av avdelinger.

Når det gjelder ledelsens erfaringer, er de positive. De opplever at det er lettere å løse helgeutfordringen. Avdelingsledelsen ved de ulike avdelingene på medisinsk klinikk er også fornøyde med dem som leies inn fra bemanningsenheten. Fordi det mest vanlige er at de leier tilbake sine egne ansatte, får de vikarer av mye høyere kvalitet enn om de skulle leid inn fra vikarbyrå. Det er også en positiv erfaring at de ansatte fra bemanningsenheten har vært innom flere avdelinger og kan bidra til å overføre gode erfaringer og praksiser på tvers av avdelinger.

De ansatte peker på at de som ble plassert i bemanningsenheten, var de med lavest ansiennitet. De ansatte viser til at nyutdannede opplever stor usikkerhet når de jobber på en ny avdeling. Selv om de mer erfarne er faglig tryggere, er de også ofte misfornøyde fordi de settes til assistentoppgaver. En ansatt beskriver det slik:

Jeg føler jeg er den eneste som er villig til å se fordeler, for det er veldig mye misnøye med bemanningsenheten, men fordelene er at du faktisk lærer mye annet og ser hvordan andre avdelinger løser problemer. Og det er kjempebra. Men det er personavhengig. Jeg liker å ta utfordringer og var litt ferdig med den avdelingen jeg jobbet på. Men når det er en helt nyutdannet person som begynner å gå rundt, så er det en kjempeutfordring. Jeg ville ikke ønsket det som helt ny for det er så mange rutiner, og det er så veldig mye å lære, og det er så stort ansvar at du har ikke sjanse til å holde styr på ting. Eller hvis du ikke er så veldig utadvendt og ikke tør å spørre, så blir det et problem. Det er mange flinke sykepleiere som ikke tør det. Så man blir jo fort satt til sånn assistentjobbing, altså vasking og mating. Når du egentlig er kjempekompetent. Og det er jo misbruk av ressurser. (Ansatt)

Tillitsvalgte stiller spørsmål om hvorvidt hensikten med bemanningsenheten er oppfylt. I og med at flertallet leies tilbake til egen post, faller argumentet om at de ikke kan være der på fulltid fordi man da får for mange på jobb i ukedagene.

Ledelsen sier de er bevisste på å lyse ut hele stillinger og bekjempe deltid. Den tillitsvalgte er imidlertid ikke helt enig i den virkelighetsbeskrivelsen og mener fortrinnsretten til full stilling anvendes i liten grad, og viser til at ledelsen argumenterer med at de behøver nye «hoder» på grunn av helgebemanningen. Men det er også få som søker om utvidelse av stillingen, og tillitsvalgte sier det kun har vært én sak om det.

Ved et sted lyser de gjerne ut to 50-prosentstillinger når en 100 prosent stilling slutter. For da får man to hoder, og da får man dekket opp en ekstra helg. Og det er jo dette som er problemet: Hvis de med deltid søker om å få utvidet sin stilling fremfor at man lyser ut stillingen, og det gjør de jo i noen tilfeller, så har man jo fått avslag fordi man trenger det hodet i helg. Og hvis man deler den stillingen ut på de som er der, så får de jo ikke inn noe ekstra til helg. Vi som tillitsvalgte har prøvd å argumentere mot den praksisen. Og så prøver vi å informere medlemmene om at de ifølge arbeidsmiljøloven har fortrinnsrett i forhold til nyansettelser. De ansatte er i liten grad kjent med at de har fortrinnsrett, men vi hadde en sak rett før jeg ble tillitsvalgt. Da var det en som søkte. Og når du får avslag, så må du ganske fort klage det inn, men siden det har vi ikke hatt noen som har søkt med begrunnelse i fortrinnsretten. Men så har du jo også frivillig deltid. Det er mange som ber om å få jobbe deltid av forskjellige grunner.

Erfaringer og resultater etter drift i tre år

Prosjektet har vært i drift i tre år. Bemanningsenheten blir videreført for å ivareta flere utfordringer, både ufrivillig deltid og bemanningskabler i helger. Erfaringene er sammensatte, men prosjektleder erfarte at bemanningsenheten fungerte bedre utover i prosjektperioden da de fikk litt mer erfaring.

I dette avsnittet oppsummerer vi erfaringer og resultater når det gjelder flere problemstillinger som er knyttet til å redusere deltidsbruken: For det første beskriver vi resultatene knyttet til det å redusere ufrivillig deltid. Videre beskriver vi resultater knyttet til hvordan bemanningsenheten gir muligheter for å løse utfordringer med å bemanne i helger og gi større mobilitet for ansatte. Dette er forhold som også har betydning når det gjelder deltid. Vi beskriver i tillegg erfaringer i forbindelse med sykefravær og vurderinger av hva som fungerte godt og mindre godt i dette prosjektet.

Resultater når det gjelder å redusere ufrivillig deltid: Alle som ønsker å øke sin stilling, må registrere seg i personalportalen og kan tilbys økt stilling gjennom tilknytning til bemanningsenheten. Utover i perioden har det også blitt tillatt for vikarer i redusert stilling å registrere seg. Da prosjektet ble evaluert av Fafo i startfasen, var det 14 ansatte som hadde registrert seg som ufrivillig deltidsarbeidende i personalportalen. Hva som var faktisk nivå av ufrivillig deltid ved prosjektets oppstart, er noe usikkert fordi registreringer ikke ble startet før etter at prosjektet var igangsatt. Et halvår før prosjektets slutt, nærmere bestemt 15. mai 2013, var det registrert 73 deltakere i prosjekt «ufrivillig deltid», hvorav 60 var kvinner og 13 var menn. Alle de 73 var faglærte. Ved prosjektets slutt i januar 2014 er det mellom 60 og 70 aktive i prosjektet. Det er ingen på pleiesiden som er registrert som ufrivillig deltidsarbeidende, mens det er noen ufrivillig deltidsarbeidende blant de administrativt/merkantilt ansatte. Ledelsen erfarer også at man gjennom bemanningsenheten har greid å besette lavere stillingsandeler som normalt ville blitt stående vakante. For eksempel har de vært i stand til å toppe stillingen til ansatte med små helgestillinger på rundt 15 prosent og totalt sett greid å tilby ønsket stillingsprosent.

Erfaringer med bemanningsenheten og restbrøksutfordringen: Bemanningsenheten er ikke bare et verktøy for å redusere ufrivillig deltid. Den ble i sin tid opprettet for å håndtere «restbrøksutfordringen» (se innledningen). Dette har sammenheng med deltidsproblematikken fordi en slik arbeidsorganisering gjør det lettere å bemanne i helgene uten å bruke ansatte i små deltidsstillinger. Ved prosjektstart var det om lag 100 sykepleiere som hadde blitt innplassert i bemanningsenheten i deler av sin stillingsandel, hovedsakelig 20 prosent stilling. Disse var ikke nødvendigvis deltidsarbeidende, men fikk deler av sin stilling tilknyttet bemanningsenheten for å løse restbrøksutfordringen⁹. Dette ble ikke så godt mottatt, og flere søkte permisjon fra sin 20-prosentstilling i bemanningsenheten. I starten var det skepsis knyttet til at man ikke fikk hel stilling ved sin «moderenhet». Den første evalueringsrunden viste at skepsisen trolig kunne vært avdempet ved hjelp av bedre informasjon om hvordan bemanningsenheten skulle fungere. Flere ansatte fryktet at de skulle bli brukt ved mange ulike avdelinger, få lav forutsigbarhet i arbeidstiden og så videre. Over tid erfarte de at bemanningsenheten fungerte annerledes. Det mest vanlige er at de blir leid tilbake til sin egen avdeling ved sykefravær, permisjoner osv. Prosjektleder sier at de fortsetter med å lyse ut de stillingene som er delt i bemanningsplanen: 80 prosent ved en spesifikk avdeling og 20 prosent i bemanningsenheten. Det er ikke spesielt vanskelig å få besatt disse stillingene.

⁹ Se innledningen for mer informasjon om restbrøksutfordringen.

Erfaringer med å jobbe «på tvers» av flere avdelinger. De splittede stillingene og tilknytning til bemanningsenheten innebærer at man kan jobbe på tvers av flere avdelinger. Flere forsøksordninger rettet mot å redusere ufrivillig deltid innebærer å «jobbe på tvers». Det blir løftet frem som en stor utfordring i flere av forsøkene nettopp fordi de ansatte ikke ønsker en slik arbeidsorganisering. Erfaringen fra Medisinsk klinikk OUS med å jobbe på tvers er mange. For det første er bemanningsbehovet av en slik karakter at det er rom for at de fleste leies tilbake til egen enhet. Dette har blitt den mest vanlige løsningen, og de fleste ansatte ønsker også det. Alle de som inngår i bemanningsenheten, må registrere minimum to avdelinger de er interessert i å jobbe ved. Når turnusen legges for dem som er tilknyttet bemanningsenheten, planlegges arbeidet slik at det blir en helhetlig turnus som dekker både stillingsprosenten i bemanningsenheten og den i «moderavdelingen». Kompetanse kan også være en utfordring når man jobber i flere avdelinger. Ved Medisinsk klinikk har de løst dette ved å ha kursdager og opplæringsvakter.

Økt mobilitet blant ansatte. Videre er det stor utskiftning i bemanningsenheten da de etter hvert har fortrinnsrett til større stillingsandel ved turnover i moderenheten. Av de opprinnelige som var ansatt i bemanningsenheten, er det bare 20 som fortsatt er tilknyttet enheten. Det ses som positivt at man har fått mer «omløp» blant de ansatte. Terskelen for å søke jobb ved en ny avdeling er lavere dersom man har vært der som vikar før.

Økonomi. I tillegg til prosjektmidlene fra Arbeids- og velferdsdirektoratet (totalt 850 000) har klinikken hatt en egeninnsats (totalt 900 000). Prosjektmidlene fra Arbeids- og velferdsdirektoratet er brukt til lønn og andre godtgjørelser i forbindelse med frikjøp (500 000), kompetanseheving (230 000), studietur for prosjektgruppen (75 000) og foredragsholdere (45 000). Budsjettet er implementert som planlagt. Ledelsens erfaring er at det var viktig å bruke en del midler på å motivere de ansatte i startfasen, eksempler på slike tiltak er fagdager og innleie av eksterne foredragsholdere.

Sykefravær. Sykefraværet ved klinikken ligger på i overkant av 6 prosent og er ikke noe høyere ved bemanningsenhetene enn ved de andre avdelingene og seksjonene.

Helgentfordringen. Bemanningsenheten oppleves som mer nyttig når det gjelder å ivareta bemanningsbehov på ukedagene enn i helgene. Ved klinikken er det et krav om at alle ansatte må jobbe hver tredje helg. Ved sengeposten er dette innarbeidet fra gammelt av. Ved poliklinikk har alle jobbet 37,5 timer per uke (ikke turnus), men når det lyses ut nye stillinger ved poliklinikken, stilles det krav om at den som tilsettes, jobber hver tredje helg. På den måten får man flere å spille på i helgene, og belastningen ved å arbeide helg deles på flere. Klinikken har fortsatt noen tilsatte i små helgestillinger, for eksempel 15 prosent. Gjennom bemanningsenheten har det vært mulig å tilby disse større stillinger.

Case 8

Lange vakter blant jordmødre i Oslo Universitetssykehus

Av Heidi Nicolaisen (første del) og Leif E. Moland (resultatdelen)

Forsøket - bakgrunn og innretning

Oslo universitetssykehus har som mål å redusere andelen ufrivillig deltid med 20 prosent. Ett av flere forsøk for å redusere uønsket deltid ble satt i gang i november 2012 på fødeavdelingen ved Rikshospitalet. Jordmødrene her pekte seg ut som den gruppen som hadde mest uønsket deltid da foretaket gjorde en kartlegging av deltid. Av drøyt 60 ansatte var det 17 som registrerte seg som ufrivillig deltidsarbeidende, hvorav tolv var jordmødre. På grunn av dette og på grunn av at avdelingen har en ledelse som er interessert i å arbeide for å få frem alternative turnuser, ble fødeavdelingen valgt ut som forsøksenhet.

Forsøket dreier seg om å legge ellevetimers dagvakter til helgen kombinert med arbeid hver fjerde helg. De som ikke deltar i forsøket jobber ordinær tredelt turnus med arbeid hver tredje helg. Deltakelse i prosjektet er frivillig.

Med dette prosjektet skal uønsket deltid bekjempes med langvakter. Tanken er at lengre vakter reduserer behovet for antallet «hoder» til disposisjon. Med ordinær tredelt turnus sier ledelsen at man må bemanne med en del deltidsstillinger for å ha nok «hoder i helg». Når behovet for antall medarbeidere går ned i helgen, vil man kunne øke stillingsbrøken til dem som jobber deltid, fremfor å ansette nye. I prosjektperioden kan man også bruke stillingsbrøker til medarbeidere som er ute i permisjon, til å øke stillingsbrøken til deltakerne i forsøket. En konsekvens av forsøket er at de som ikke deltar i forsøket med langvakter, vil få en ekstra nattevakt i helgen i den perioden forsøket pågår. Løsningen må bli slik fordi langvaktene i helgene bare er organisert som dagvakter. Tillitsvalgte forteller at det har vært misnøye med dette. De misfornøyde har fått beskjed om å forsøke å bytte med forsøksdeltakere, men idet forsøket settes i gang, er det gjort få slike bytter.

Forsøket omfatter åtte jordmødre ved fødeavdelingen og vil vare i et halvt år. Dersom forsøket viser seg vellykket, kan det bli videreført for en større gruppe ansatte. Finansiering av forsøket skjer i hovedsak gjennom prosjektmidler fra Arbeidsdepartementet, som utgjør 553 000 kroner. Sykehuset dekker selv utgifter til frikjøp for deltakelse i prosjektgruppe og kontor for prosjektleder.

Prosessen med å sette forsøket i gang

Prosessen frem mot igangsettelse av forsøket var lang og noe turbulent. I den opprinnelige søknaden om prosjektmidler var det planlagt lengre dagvakter i helgen, totalt 12,5 timer. Dette

sa imidlertid Norsk Sykepleierforbund nei til å godkjenne. En av lederne beskriver prosessen med å sette prosjektet i gang som vanskelig, både når det gjaldt å komme til enighet med de tillitsvalgte, og når det gjaldt å kommunisere prosjektet ut til de ansatte. De tillitsvalgte hadde flere innvendinger om arbeidsbelastning, og de uttrykte også at hensyn til passiv tid og hvile ikke ville bli tilstrekkelig ivaretatt. Når det gjaldt pauser, var det er også innvendinger til lokalitetene. De så ikke for seg hvordan de skulle klare å avvikle lengre pauser på en fødeavdeling hvor det er vanskelig å holde oversikt; hver pasient ligger inne på et eget rom med døren lukket. Da er det vanskelig å holde oversikten hvis én ansatt sitter og hviler. Og i arbeidsmiljøloven er det krav om pauser på 2,5 timer når vaktene blir så lange som 12,5 timer. Med vaktlengde på elleve timer trengs bare pause på én time. Ulike løsninger ble diskutert i prosjektgruppen som besto av linjeleder, verneombud og tillitsvalgte fra Norsk Sykepleierforbund (NSF) og Den Norske Jordmorforening (JMF¹⁰). Da barnepleierne etter hvert ble invitert inn i forsøket, ble også Fagforbundet invitert med i prosjektgruppen. For å få prosjektet i gang måtte ledelsen gå med på at det skulle være frivillig å delta, og at deltakerne skulle jobbe hver fjerde helg. Følgelig fikk alle ansatte tilbud om å gå inn i en ordning med ellevetimers dagvakter på lørdag og søndag med arbeid hver fjerde helg. I starten var prosjektet dårlig mottatt blant de ansatte. De mente at arbeidet som jordmor er kontinuerlig slitsomt, særlig fordi man jobber hver tredje helg. Det er like mange fødsler på dag, natt og helg. På grunn av den jevnt store arbeidsbelastningen mente de ansatte at fordelene med å få økt stillingsprosenten ikke oppveide ulempene knyttet til lengre vakter. Ledelsen opplevde lav interesse og at få møte på informasjonsmøter om prosjektet. Da tilbudet om å tre inn i ordningen kom, ble det sendt til alle ansatte, både jordmødre og barnepleiere. Totalt var det tolv som meldte seg fra fødeavdelingen, som totalt teller 60 årsverk. Det var åtte som fikk innvilget sin søknad, herav sju fra Jordmorforeningen (JMF) og én fra Sykepleierforeningen. Årsaken til at ikke flere fikk innvilget søknaden, er at turnusorganiseringen med dette prosjektet fordrer at grupper på åtte og åtte går inn i langvaktene. Det var ingen barnepleiere som meldte sin interesse, noe som ifølge tillitsvalgte trolig har sammenheng med at de ble invitert inn i forsøket sent i prosessen. For prosjektet ble det da laget en lokal avtale med JMF om denne arbeidstidsordningen, og den ble også gjort gjeldende for det ene medlemmet fra NSF.

Da det ble klart at prosjektet ville bli en realitet, ble det en del støy. En del jordmødre som opprinnelig ikke hadde meldt sin interesse, angret da de skjønnte at dette var ganske attraktivt. Misnøyen var også knyttet til at de som ikke deltar på prosjektet, får en ekstra nattevakt i løpet av det halvåret prosjektet varer. Ledelsen tror ikke alle ansatte hadde satt seg godt nok inn i tilbudet og dermed ikke fått med seg at ordningen innebar hver fjerde helg.

Ledelsen tror prosessen med å innføre forsøket ville gått bedre dersom de hadde brukt mer tid og ressurser på å informere de ansatte. Den korte tidsfristen for å søke prosjektmidler ses som en medvirkende årsak til at man ikke fikk tid til å ha en god nok prosess overfor de ansatte. Årsaken til at det tok lang tid å få satt i gang forsøket, er at turnusen planlegges for et halvt år om gangen. Da ledelsen, de tillitsvalgte og de ansatte ikke hadde greid å komme til enighet innen mai 2012, måtte de vente med å sette i gang til neste turnusperiode startet i november 2012.

¹⁰ Forkortelsen på nettsiden er JMF

Forventede resultater og utfordringer

Med tanke på å redusere omfanget av ufrivillig deltid tror ledelsen at effekten av prosjektet blir noe dårligere enn man først planla, i og med at de «har vært nødt til å rygge» både vedrørende vaktlengde og hyppigheten på helgevakter. De hadde ikke tallfestet noe mål for reduksjon av ufrivillig deltid til å begynne med. En av de tillitsvalgte mener forsøket likevel er viktig fordi det er nødvendig å redusere ufrivillig deltid, som er et stort problem blant jordmødre og da særlig i de store byene.

Selv om ledelsen måtte gjøre om forsøket slik at det ble elleve timer lange vakter i helgene i stedet for 12,5, og at det ble hver fjerde helg i stedet for hver tredje helg, samt at deltakelse måtte være frivillig, mener de at de har oppnådd å komme i gang med å diskutere andre måter å organisere turnus på. Videre har linjeleder beregnet at de vil kunne frigjøre mellom 1–1,5 stilling til å toppe stillingsprosenten med til dem som ønsker det.

For fremtiden er ledelsen positiv til å videreføre prosjektet dersom det viser seg å fungere for flere ansatte enn de åtte som per i dag er involvert. Imidlertid uttrykker prosjektleder tvil når det gjelder mulighet for å videreføre arbeid hver fjerde helg for store grupper ansatte, fordi man da vil trenge enda flere ansatte enn i dag. Tillitsvalgte fra NSF er også positive til å videreføre prosjektet.

Prosjektgruppen forventer også utfordringer i forbindelse med oppstart av prosjektet. For eksempel er det ikke ennå laget detaljerte planer for hvordan man skal løse sykefravær blant dem som har lange vakter. Trolig må man da hente vikarer fra dem som ikke er med på prosjektet med langvakter. Dermed må man dele opp vekten og jobbe slik man pleier i ordinær tredelt turnus.

Resultatene som er oppnådd etter at Fafo gjennomførte intervjuene ved avdelingen, er nedskrevet i sykehusets sluttrapport. Hovedpunktene herfra er tatt inn i kapittel 7 i Fafos hovedrapport.

Oslo universitetssykehus har som mål å redusere andelen ufrivillig deltid med 20 prosent. Et av flere forsøk for å redusere uønsket deltid ble satt i gang i november 2012 på fødeavdelingen ved Rikshospitalet. Jordmødrene her pekte seg ut som den gruppen som hadde mest uønsket deltid da foretaket gjorde en kartlegging av deltid. Av drøyt 60 ansatte var det 17 som registrerte seg som ufrivillig deltidsarbeidende, hvorav 12 var jordmødre. På grunn av dette, og på grunn av at avdelingen har en ledelse som er interessert i å arbeide frem alternative turnuser, ble fødeavdelingen valgt ut som forsøksenhet.

Forsøket dreier seg om å legge 11-timers dagvakter i helgen kombinert med arbeid hver 4. helg. For øvrig er det ordinær tredelt turnus med arbeid hver 3. helg. Deltakelse i prosjektet er frivillig.

Ved dette prosjektet skal uønsket deltid bekjempes med langvakter. Tanken er at lengre vakter reduserer behovet for antall «hoder» til disposisjon. Men ordinær tredelt turnus sier ledelsen at man må bemanne med en del deltidsstillinger for å ha nok «hoder i helg». Når behovet for antall medarbeidere går ned i helgen, vil man kunne øke stillingsbrøken til dem som jobber deltid fremfor å ansette nye. I prosjektperioden kan man også bruke stillingsbrøker til medarbeidere som er ute i permisjon til å øke stillingsbrøken til deltakerne i forsøket. En konsekvens av forsøket er at de som ikke deltar i forsøket med langvakter vil få en ekstra nattevakt på helg i den perioden forsøket pågår. Løsningen må bli slik fordi langvaktene i helg bare er organisert som dagvakter. Tillitsvalgte forteller at det har vært misnøye med tanke på

dette. De misfornøyde har fått beskjed om å forsøke å bytte med forsøksdeltakere, men i det forsøket settes i gang er det gjort få slike bytter.

Forsøket omfatter åtte jordmødre ved fødeavdelingen og vil vare i et halvt år. Dersom forsøket viser seg vellykket, kan det bli videreført for en større gruppe ansatte. Finansiering av forsøket skjer i hovedsak gjennom prosjektmidler fra Arbeidsdepartementet som utgjør 553 000. Sykehuset dekker selv utgifter til frikjøp for deltakelse i prosjektgruppe og kontor for prosjektleder.

Resultater¹¹

Ufrivillig deltid og stillingsstørrelser

Da prosjektet startet, oppgav ti av 63 at de jobbet ufrivillig deltid. Da prosjektet ble avsluttet, var antallet i ufrivillig deltid halvert. Et resultat der fem av 63 ansatte (8 prosent) jobber ufrivillig deltid, er blant de bedre i programmet.¹² Det sies imidlertid i sluttrapporten (side 10) at disse tallene er usikre fordi de bygger på at den enkelte registrerer seg som ufrivillig deltidsansatt i en nettportal, noe ikke alle gjør løpende.

I prosjektperioden ble bemanningen redusert med en stilling. En halv stilling ble brukt til å gi to jordmødre fulle stillinger, en tredje fikk stillingen økt til 75 prosent. I tillegg har fire andre fått større stilling, men dette er ikke relatert til det aktuelle turnustiltaket. (Lokal sluttrapport side 10).

Arbeidsmiljø

Mot slutten av prosjektperioden ble det gjennomført en lokal spørreundersøkelse som gikk til samtlige 63 ansatte ved enheten, og som ble besvart av 40 personer. Sluttrapporten (side 7–10) gjengir både tall og en rekke sitater fra de ansatte, som kom frem i denne lokale sluttevalueringen. Ifølge flere av de ansatte som går i ordinær turnus, er det blitt bedre å jobbe helger etter at langvaktene ble innført. Samtidig er de blitt færre på vakt når ikke begge langvaktene er til stede. Dette oppgis samtidig å være negativt for dem som ikke går langvakter. I besvarelsene som er gjengitt i sluttrapporten, kommer det ikke frem opplysninger om at noen av de som selv går elleve timers vakter, synes arbeidslengden er belastende.

Siden de som går lange vakter, kun skal jobbe hver fjerde helg, må en av deres nattevakter flyttes fra helg til hverdag. Dette fører til at ansatte i ordinær turnus får en ekstra helgenattvakt i løpet av turnusperioden. Ikke alle er fornøyde med det.

Pauseproblematikken er ganske fremtredende, noe som blant annet skyldes at det til tider er svært hektisk på fødeavdelingen. Ifølge den lokale sluttrapporten (side 8) er de som går langvaktene, fornøyde med pauseavviklingen. Men blant dem som går ordinære vakter, oppgis det at pauseavviklingen kunne vært bedre. Det er ikke lett å få tatt pauser når det «koker i avdelingen». Dermed kan det bli noe negativt snakk om manglende pauser. Alt i alt synes det ikke som at langvaktene har bidratt til økte belastninger for de langvaksansatte, men det ser ut til at ansatte i ordinær turnus har fått noe større belastninger på enkelte tidspunkter av døgnet.

¹¹ Heidi Nicolaisen sluttet på Fafo i juni 2014 og fullførte derfor ikke prosjektet i siste fase. Dette siste avsnittet om resultater er skrevet av Leif Moland og er hentet fra omtale i sluttrapporten på side 165f).

¹² Under intervjuer ved OUS ble det oppgitt at en tidligere kartlegging hadde vist at 17 ansatte, av dem tolv jordmødre, hadde meldt at de jobbet ufrivillig deltid.

Prosess

OUS brukte lang tid på å komme frem til et tiltak som kunne prøves ut. Man ønsket først å prøve ut 12,5-timersvakter hver tredje helg, men dette fikk ikke støtte fra de ansatte. Etter forsøk med å utvide målgruppen ved å inkludere barnepleierne uten hell foreslo prosjektgruppen 12,5-timersvakter hver fjerde uke. Dette måtte også gis opp. Denne gangen var det Sykepleierforbundet som ikke ville gi prosjektet sin støtte. OUS valgte derfor å prøve ellevetimersvakter hver fjerde helg i stedet. Dermed slapp man å måtte forholde seg til krav om lengre pauser og dokumentasjon av passiv tid som gjelder for de lengre vaktene.

Når omtrent halvparten av de ansatte som har besvart den lokale kartleggingen,¹³ mener at tiltaket har påvirket arbeidsmiljøet negativt, trekker de frem forhold ved prosjektprosessen. Først og fremst mener de at det ble gitt for lite informasjon i startfasen om innholdet i tiltaket. Mange var til å begynne med negative til prosjektet fordi de ikke visste hva det gikk ut på. Etter hvert som man forsto hvor attraktivt det var å jobbe ellevetimersvakter hver fjerde helg, ville flere være med, men da var det for sent. Det var heller ikke god nok informasjon om konsekvensene langvaktene vil få for ansatte i ordinær turnus.

En av lederne vi intervjuet, beskrev også prosessen med å få prosjektet i gang som krevende, dels fordi det var vanskelig å komme til enighet med de tillitsvalgte, og dels fordi det hadde vært vanskelig å presentere prosjektet med sine mange usikkerhetsmomenter til de ansatte. De tillitsvalgte hadde før oppstart innvendinger når det gjaldt forventet arbeidsbelastning og om hvilepausene ville bli tilstrekkelig ivaretatt.

Ledelsen tror også selv at prosessen med å innføre langturnusen ville gått bedre dersom de hadde brukt mer tid og ressurser på å informere de ansatte. Den korte tidsfristen for å søke prosjektmidler ses som en medvirkende årsak til at man ikke fikk tid til å ha en god nok prosess overfor de ansatte. Årsaken til at det tok lang tid å få satt i gang forsøket, er at turnusen planlegges for et halvt år om gangen. Da ledelsen, de tillitsvalgte og de ansatte ikke hadde greid å komme til enighet innen mai 2012, måtte de vente til neste turnusperiode startet i november 2012.

Etter at de ansatte ved fødeavdelingen har fått erfaring med bruken av langvakter, er det økende interesse fra ansatte i ordinær turnus for å gå langvakter. I den siste lokale spørreundersøkelsen svarte 18 av 40 at de kunne tenke seg å begynne med å jobbe langvakter hver fjerde helg (Lokal sluttrapport side 9). I tilleggsundersøkelsen som ble sendt ut til samtlige prosjektledere i februar 2015, bekreftet Fødeavdelingen ved OUS at prosjektet er videreført.

¹³ Spørreskjemaet som ble brukt er gjengitt på siste side i den lokale sluttrapporten. Svarene er gjengitt på side 6-12.

Case 9

Ufrivillig deltid blant fagarbeidere i videregående skole i Vest-Agder fylkeskommune

Av Heidi Nicolaisen og Ketil Bråthen

Forsøket – bakgrunn og innretning

Prosjektet omfatter elleve videregående skoler i Vest-Agder fylkeskommune. Totalt jobber det 999 ansatte på heltid og 526 ansatte på deltid i fylkeskommunens videregående skoler. I søknaden om prosjektstøtte var målet å redusere ufrivillig deltid blant «ikke-pedagogisk» ansatte, det vil si ulike kategorier av administrativt ansatte. Ofte varierer stillingsprosenten til denne typen ansatte mellom 70 og 80 prosent.

En kartlegging av ufrivillig deltid ble gjennomført våren 2012. Kartleggingen tok utgangspunkt i dem som jobber deltid uønsket, og som er villige til å jobbe andre steder og med andre oppgaver for å øke sin stillingsprosent. En gruppe pekte seg ut, og det var fagarbeidere, eller nærmere bestemt lærerassistenter. Denne stillingsgruppen teller totalt litt over 70 i fylkeskommunen, og halvparten av disse, altså 35 personer, er med i forsøket for å redusere uønsket deltid. Hovedårsaken til at disse har deltidsstilling, er at de følger elevenes skoledag og skolens åpningstider og dermed ikke kommer opp i mer enn 80 prosent stilling.

Fagarbeidernes jobb er først og fremst å følge enkeltelever med spesielt behov for tilrettelegging. Tradisjonelt er de bare på jobb når eleven er på skolen. De følger altså elevenes skoleår og har gjerne ikke mer enn en 70–80 prosent stilling. De får ikke betalt for for- og etterarbeid slik lærerne gjør. Mange av dem har kanskje flere arbeidssteder – kanskje en stilling i 50 prosent og en i 30 prosent, til sammen 80 prosent. 80 prosent stilling er den vanligste formen blant dem med uønsket deltid. Den enkeltes stillingsprosent er litt avhengig av hvilke studieretninger skolen tilbyr. På studiespesialisering er det færre undervisningstimer enn på en del praktiske fag. Flere sier at de ikke kan leve av den lønnen de har, og derfor må ta en 20 prosent stilling et annet sted.

Blant lærerassistentene i Vest-Agder er det totalt 45 kvinner og 27 menn. Blant disse er det ni som har heltidsstillinger, og alle er menn. Grunnene til at det er slik, kan være flere – mennene kan ha vært ivrigere til å etterspørre større stilling. Dessuten kan det tenkes at flere av mennene som har bakgrunn fra bygg og anlegg, har et større arbeidsmarked utenfor skolen og dermed har satt som betingelse at de skal ha hel stilling.

Bakgrunn for prosjektet er at man ønsker at fylkeskommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver og dermed kunne konkurrere om kompetent arbeidskraft med arbeidsgivere i privat sektor. Det å bli kjent som en «deltidsarbeidsgiver» er særlig uheldig dersom man ønsker å rekruttere menn, da menn i mindre grad enn kvinner ønsker å jobbe deltid. Dessuten mener fylkeskommunen at det også er et mål å styrke kvinners tilknytning til arbeidsmarkedet som et ledd i det generelle arbeidet med å styrke levekår i regionen. Regionen skiller seg negativt ut i levekårsundersøkelser når det gjelder likestilling mellom kjønnene og kvinners tilknytning til arbeidsmarkedet.

For å kunne øke stillingsprosenten blant fagarbeiderne i videregående skoler ønsker Vest-Agder fylkeskommune å prøve ut to tiltak:

1. Organisere arbeidsåret til fagarbeidere utover elevenes skoleår
2. Videreutdanne fagarbeidere slik at de kan utføre arbeidsoppgaver utover det de har fagbrev i

Forutsetningen for å organisere arbeidsåret til fagarbeidere utover elevenes skoleår er at man ser hele arbeidsåret under ett og kartlegger hvilke oppgaver som kan utføres når elevene ikke er der. Eksempler på slike oppgaver er merkantile oppgaver, renhold, rydding og så videre. Lederne har et særlig ansvar for å planlegge arbeidet over året. For å kunne tilby arbeid utover elevenes skoleår mener fylkeskommunen at det er en forutsetning å videreutdanne fagarbeiderne slik at de kan jobbe med flere oppgaver enn det de er utdannet for.

Forsøket støttes med totalt 1,22 millioner kroner hvorav prosjektstøtte fra NAV FARVE utgjør 420 000 og egeninnsats utgjør 800 000. Nesten hele beløpet går med til å dekke lønn og andre godtgjørelser.

Det å bidra til kompetanseheving av fagarbeidere ble tatt opp med de aktuelle skolene. Det ble forklart at det er planer om å etterutdanne fagarbeidere slik at de kan ta annet enn direkte elevarbeid ved skolene. Det var flere som gav uttrykk for at dette var en dårlig idé. De ønsker heller å styrke fagarbeidernes rolleforståelse gjennom faglig utvikling innenfor elevarbeid. Det bør satses på å systematisk utvikle fagarbeiderne i retning av å bli en enda bedre støtte for det pedagogiske opplegget til læreren i stedet for annen etterutdanning. Denne tilbakemeldingen tok man til etterretning, og de to tiltakene endret seg derfor i løpet av prosjektperioden.

Det ble nå valgt å konsentrere seg om disse tiltakene:

1. La fagarbeiderne delta på planleggingsuke og møtevirksomhet hvor det pedagogiske personell er samlet
2. Lage en elektronisk oversikt (WebCruiter) over forefallende arbeid samt tjenester/stillinger som skal lyses ut internt. Programmet vil da kunne vise potensielle kandidater for arbeidet. Hensikten er å få en bedre ressursallokering av den eksisterende arbeidsstokken samt å kunne tilby mer arbeid til dem som ønsker det, gitt riktig kompetanse.

Resultater

Det ses ikke som realistisk å få alle 35 som ønsker større stilling, opp i 100 prosent umiddelbart, men å jobbe for å kunne øke stillingsprosenten gradvis. For å bekjempe uønsket deltid har fylkeskommunen utarbeidet en tiltaksliste.

Fagarbeiderne selv ønsker å være med på skolens planleggingsdager eller ha litt egentid på en arena hvor de kan utvikle seg faglig uten elever til stede. På dette området kan det se ut som om det har skjedd en endring i løpet av prosjektperioden ved at flere rapporterer at de nå deltar på skolens planleggingsdager. Prosjektledelsen erfarer at de dermed blir involvert i undervisningen på en mer seriøs måte, og det har verdi fordi lærerassistentene også har en funksjon overfor elevene. Ved å delta på planleggingsdagene øker også arbeidstiden med seks hele dager, noe som utgjør et par prosent på stillingsstørrelsen. Prosjektledelsen har også merket seg en holdningsendring på arbeidsgiversiden og en større oppmerksomhet rundt uønsket deltid.

Det var behov for å få til en effektiv dialog mellom leder med arbeidsoppgaver som skal utføres, og fagarbeider i ufrivillig deltid. Det ble utviklet et nettbasert system slik at arbeidsgiver kan kommunisere direkte med medarbeidere. Det innebærer at fagarbeidere kan registrere sin

cv med informasjon om kompetanse og når de er ledige for mer arbeid. Ledere som har behov for å få utført arbeidsoppgaver, kan søke fortløpende i databasen etter riktig kompetanse (dette systemet ble avsluttet ved utgangen av 2014 på grunn av manglende oppslutning).

Case 10

Heltidsmuligheter i Securitas Transport Aviation Security

Av Rolf K. Andersen og Lise Lien

Bakgrunn

STAS er et privat selskap som konkurrerer på det åpne markedet om kontroll- og sikkerhetsoppdrag på norske flyplasser. Kontraktene har normalt en varighet fra tre til fem år. STAS betjener de fleste flyplassene i Norge med unntak av OSL. Det er store forskjeller på størrelsen på flyplassene selskapet opererer på, og det bidrar til å skape ulike lokale utfordringer når det gjelder heltid- og deltidsarbeid. Det samme gjør flyplassenes geografiske beliggenhet. Det innebærer også at deltidsandelen varierer fra lufthavn til lufthavn. Til tross for dette er deltidsandelen høy i selskapet som sådan og ligger på 50–60 prosent. Deltidskontraktene varierer fra 13 til 80 prosent. Økt stillingsandel er som regel basert på ansiennitet. Den reelle arbeidstiden er for de aller fleste med lav stillingsprosent ofte atskillig høyere enn det som er kontraktsfestet. Både på sentralt ledelsesnivå og på hovedtillitsvalgnivå mente man at det var behov for å se nærmere på denne problematikken. Det er et uttalt ønske at nivået på arbeidskontraktene er korrekt og i størst mulig samsvar med de ansattes ønsker, samt at kompetansen på planlegging av skiftturnus heves i virksomheten.

De ansatte utgjør en heterogen gruppe. De er i hovedsak tre grupper ansatte: a) pensjonister, særlig fra politi og Forsvaret, som ønsker å jobbe en del ved siden av pensjonen, b) studenter som ønsker en deltidsstilling ved siden av studiene, og c) ansatte som oppgir at deres hovedbeskjeftigelse er arbeidet i STAS. Bedriften har en stor andel ufaglært arbeidskraft, og de har relativt høye utgifter til opplæring og sertifisering av arbeidsstokken. Det er 1465 ansatte totalt, og av disse er kun 60 ansatte faglærte. Det er totalt 500 ansatte i virksomheten med ufrivillig deltid, og målet er å redusere dette antallet til 250. Virksomheten har i dette prosjektet valgt ut syv lufthavner som de ønsker å følge opp for å redusere andelen deltid.

Prosess

Det var hovedtillitsvalgt som tok initiativet til å søke på prosjektet etter å ha lest en artikkel hvor daværende arbeidsminister Bjurstrøm omtalte det. Vinklingen til de tillitsvalgte er at deltidsansatte er et tapsprosjekt for virksomheten fordi det blant dem er en høyere turnover enn blant heltidsansatte, og fordi det er høye opplæringskostnader knyttet til den enkelte ansatte uavhengig av stillingsstørrelse. Etter å ha gjort seg bedre kjent med prosjektet tok hovedtillitsvalgt kontakt med direktøren for selskapet, som umiddelbart tente på ideen. Det ble nedsatt en styringsgruppe bestående av direktøren, hovedtillitsvalgt, prosjektleder og HR.

Ledelsen og hovedtillitsvalgt skrev søknaden i fellesskap. Begge parter forteller om en god prosess. Styringsgruppen valgte en prosjektleder som de hentet internt i bedriften. Prosjektleder ble ansatt etter søknaden var skrevet, og han hadde ingen medvirkning på denne. I første fase valgte prosjektleder å starte med én flyplass. Det viste seg etter hvert at det ble liten fremgang på denne flyplassen. Mye skyldtes manglende forankring hos den lokale ledelsen og manglende informasjon om prosjektet til de ansatte på flyplassen. Dette gav prosjektet som helhet en vanskelig start.

Prosjektlederen gikk over til annet arbeid i virksomheten i løpet av prosjektets første år og ble erstattet av en ny 1. november 2012. Ny prosjektleder er også internt rekruttert med mange år i selskapet, og han har god kjennskap til hele organisasjonen. Prosjektleder er ansatt i 50 prosent stilling og bruker 50 prosent av tiden til etterutdanning. Den nye prosjektlederen valgte ut syv nye flyplasser til prosjektet. Etter at ny prosjektleder ble ansatt, har styringsgruppen hatt månedlige prosjektmøter, og det er arrangert en brukerstyrt samarbeidskonferanse. Denne konferansen har ifølge prosjektleder bidratt direkte til at flere ansatte har blitt tilbudt fulle stillinger.

Hindringer/utfordringer/problemer

Virksomheten har lite interne midler til å bruke på slike organisasjonsutviklingsprosjekter. Midlene de har blitt tilført gjennom dette prosjektet, har dermed gitt dem muligheten for å fordype seg i deltidsspørsmålet i virksomheten. Hvert tredje eller femte år må virksomheten konkurrere med andre selskaper om store kontrakter. Slike relativt korte kontraktsperioder gir både ledelsen og ansatte mindre forutsigbarhet. Virksomheten er svært kundestyrt, og på de mindre lufthavnene opplever man arbeidstopper med mange timers mellomrom. De kan også få timebestillinger fra oppdragsgivere med kort varsel. Oppdragsgivere kan raskt foreta endringer i ordinære flyavganger, og uplanlagt chartertrafikk skaper uforutsigbarhet og utfordringer knyttet til bemanning. På små lufthavner med få fly har de særlig utfordringer forbundet med å få til heltidsansettelser, og mulighetene for kombistillinger er også begrensede. Bunnlinjen styrer til enhver tid virksomheten, og dette krever en viss grad av fleksibilitet i bemanningen.

Det er særlig utfordring for de små flyplassene med relativt lite flytrafikk. De kan ha en topp med mange fly om morgenen, og så kan det gå lang tid før neste topp, som da gjerne er om ettermiddagen. Utfordringen er å fylle timene mellom disse arbeidstoppene. Det vanlige er at man kjøper minimum grunnbemanning, og så må resten av de ansatte dra hjem eller i den grad det er mulig, kombinere vakthold på flyplassen med vekteroppgaver andre steder.

Styringsverktøy

Det er først og fremst tre forhold som påpekes å være en utfordring for selskapet i deres forsøk på å redusere antallet ansatte i deltidstillinger:

- planleggingsverktøyet de har til disposisjon
- kompetanse hos lokal ledelse
- lokale kulturer og holdninger

Virksomheten oppgir at de har gamle planleggingssystemer, noe som gjør det unødvendig vanskelig for turnusplanleggerne. Det fremkommer at de ansatte jobber i excelark og andre hjemmesnekrede løsninger før de legger dette inn i et felles system. Det er for øvrig vedtatt å

anskaffe et nytt planleggingsverktøy. Andre utfordringer det pekes på, er for lav kompetanse på planlegging og arbeidstidsbestemmelser hos lokal ledelse på enkelte lufthavner og holdningene til heltid- og deltidsproblematikken hos enkelte lokale ledere. Kulturen og tradisjonen har vært at man trenger mye deltid for å unngå overtid, og at deltid skaper større fleksibilitet.

Mål og delmål

Hovedmålet til STAS i dette prosjektet er å øke antall heltidsansatte i bedriften. Delmålene er følgende:

- økt kunnskap om hindringer for heltid
- økt kompetanse om arbeidstidsplanlegging
- økt kompetanse på alternative arbeidstidsordninger som gir bedre mulighet for heltidsstillinger
- minske turnover og sykefravær
- forsterke driften og økonomien i selskapet gjennom bedre bemanningsplanlegging
- forbedret arbeidsmiljø

Casebesøk

Vi har besøkt tre flyplasser. Første runde av intervjuer ble gjort ved lufthavnen som senere ble besluttet tatt ut av prosjektet i STAS. Under disse intervjuene ble det tydelig at de ansatte hadde liten eller ingen kunnskap om prosjektet. De gav også uttrykk for at det var mye ufrivillig deltid på lufthavnen. Den lokale ledelsen viste liten interesse for prosjektet og for problematikken. Dette synliggjør hvor avhengig man er av lokalt engasjement og vilje for å lykkes med et prosjekt som dette. I runde to besøkte vi to av de syv nye lufthavnene som kom inn i prosjektet.

Lufthavn 1

Lufthavn 1 er en mellomstor flyplass som har jobbet med å redusere deltid en stund før prosjektet ble startet. En av lederne beskrev det slik:

Vi har jobbet med dette før dette prosjektet. Vi har hele tiden jobbet for å få opp antallet på heltid. Det gagnar både oss og vekterne, og det gir oss stabilitet. Vi lå foran i løypa og hadde allerede utvidet stillingen til flere ansatte, det gjør vi jevnlig. Vi har ingen måltall på dette, men vi jobber tett med tillitsvalgte på det.

Snaut halvparten av de ansatte jobber heltid, resten jobber deltid. Flyplassledelsen mener det ikke er så mange som er i ufrivillig deltid, det bekreftes også av tillitsvalgte. De snakker om at det maks gjelder ti ansatte. Samtidig er en god del frivillig deltidsarbeidende. Særlig gjelder det mange av de eldre som er pensjonister fra Forsvaret eller politiet. Tillitsvalgte og ledelse benytter seg også av at de har en regel som sier at har du over seks måneder jobbet mer enn den avtalte stillingen, så har du krav på å få høyere stillingsprosent. Daglig leder beskrev dette slik:

Før var det alltid ansiennitetsprinsippet som gjaldt. Nå har vi kommet i en annen situasjon. Hvis du har jobbet fulltid de siste seks måneder, så har du krav på å bli oppjustert. Det er positivt å bruke den regelen for da kan vi prioritere de som har stått på og jobbet mye de siste seks månedene eller det siste året. Da er det også lettere å kunne forsvare å oppjustere dem enn de som ikke gidder å jobbe. Vi har noen av dem som ønsker å ha heltid, men de vil ikke jobbe noe ekstra utover turnus, og jeg ser personlig ikke hvorfor vi skal prioritere dem [...]. Vi lyser ikke ut stillinger, men vi prøver å justere opp folk. Når vi ser at vi muligens får flere timer fremover, så setter vi opp fleksibel kontrakt, for eksempel 75–100 prosent. Da har vi gitt litt, og samtidig må vekteren gi litt fordi han ikke har alt i turnus. Det systemet fungerer veldig bra. De siste 15 prosentene i månedene må de ta ekstravakter på.

De ansatte merker nok også strategien til ledelsen med at det er gjennom å ta ekstravakter at man kan få økt stillingsprosenten. En av de ansatte som ønsket seg større avtalt stillingsprosent, sa det slik:

Stillingen jeg har nå, er 40 prosent, men det varierer veldig hvor mye jeg jobber. Jeg kan melde at jeg gjerne tar en ekstravakt. Vi skriver ned ønskene våre. Det er flere enn bare jeg som har spurt om større stilling, og i og med at jeg har vært her ganske kort, så er det en grunn i seg selv til at den ikke har blitt økt. Det er forståelig, jeg har oppfattet det sånn at jeg kan få mer på sikt.

Tillitsvalgte bekrefter også at samarbeidet med ledelsen er bra:

Samarbeidet er veldig bra. Det er gi og ta. Den ansatte skal være i fokus. Jeg jobber veldig bra med sjefene, og vi hører på hverandre. Det er lett å samarbeide når alle er litt ydmyke. AU-møtene går veldig bra, vi blir stort sett enige. Det gagnar alle hvis de ansatte er fornøyde.

De har satt i gang en del tiltak for å få ansatte opp i stilling, men de må være litt kreative siden de faktisk har flere avtalte årsverk enn de har oppdrag til. Ett av tiltakene er at de dobbeltbooker vakter, det vil si at de setter opp flere på vakt enn det i utgangspunktet skal være. Da vil de kunne dekke inn uforutsette ting, som sykdom og tilleggsbestillinger som kan komme fra flyplassen på kort varsel. I tillegg beregner de hvert år at de skal ha et årsverk der de låner ut noen av sine ansatte for å hjelpe til på andre flyplasser som trenger å dekke vakante vakter. De planlegger også slik at de obligatoriske kursene, som alle må ta, legges til vinterhalvåret siden de har minst oppdrag i vintermånedene.

Lufthavn 2

Lufthavn 2 er en stor lufthavn med mange ansatte. Litt over halvparten av disse er ansatt på heltid. Her var man også i ferd med å gjennomføre en større rekruttering på intervjudtidspunktet. Flyplassen ble antakelig valgt ut til å delta i prosjektet fordi de allerede jobbet godt med deltid. De hadde allerede før prosjektdeltakelsen en målsetting om at ansatte skulle tilbys fulle stillinger. Hovedverneombudet, som fikk dem til å delta, ble ifølge daglig leder litt overrasket da han fant ut at de faktisk ikke hadde noen ansatte i ufrivillig deltid.

Hovedproblemet deres er egentlig ikke ufrivillig deltid, men å få de som jobber deltid, til å øke stillingsprosenten. De mente at dersom alle hadde gått opp i stilling, hadde de kanskje sluppet den rekrutteringsrunden de nå gjorde. At de ikke velger å ta de nye inn på full stilling, handlet ifølge leder om at det er en ganske tøff jobb, og at de vil se an om de nye takler jobben eller ikke. Tidligere gikk de gjennom alle deltidsansatte et par ganger i året for å se om de kunne få folk opp i stilling. Det trenger de ikke lenger å gjøre ettersom de nå har en stående «ordre» om at alle som ønsker større stilling, skal ta kontakt med leder slik at de kan ordne det. Dette har de ute som informasjon på ansattweben, og de har det også på informasjonsskjermen på pauserommet.

Lederen var bevisst på at det var fullt mulig å overbooke en god del, og at det derfor ikke var noe stort problem å gi folk den stillingsprosenten de ønsket. Lederen gav også tydelig uttrykk for at de egentlig ikke hadde noen konkrete mål for hva de skulle oppnå i prosjektet, bortsett fra at de ønsket å ha så mange ansatte at de kunne sende dem til andre avdelinger om det var behov for det. Dette var ikke mulig i dag siden de trengte alle ansatte de hadde, selv. Lederen beskrev tankene deres rundt deltid slik:

Jeg har aldri sett noen grunn til ikke å gi folk kontrakt. Jeg har vært så lenge i gamet i andre avdelinger at du ser at de eventuelt røde timene som kommer, blir mindre enn overtiden uansett. De timene som du ikke får brukt til noe, det vil si det du lønner uten å få noe for det, får du brukt til slutt uansett. Vi har ikke noe mål utover det at vi skal ha så mye folk at vi skal kunne sende dem bort til andre avdelinger, men vi er langt unna det målet.

Tillitsvalgte bekrefter også at det ikke er noe problem å få økt stillingsprosent, men at denne endringen har kommet de siste to årene. Hun trodde nok mye av det skyldtes at de hadde fått en ny leder som var opptatt av å få folk opp i stilling:

[...] fram til to år siden var det slik at folk som ønsket seg 100-prosentstillinger, ikke fikk det. Det har endret seg nå, i dag får de som vil ha full stilling, det om de tar kontakt med ledelsen. Jeg kan ikke komme på en som har bedt om full stilling og ikke har fått det. Dette er det også opplyst godt om.

Tillitsvalgte var nå mer opptatt av at de måtte gjøre turnusen mer attraktiv. De som gikk på fulle stillinger, hadde egentlig en mer ugunstig turnus, særlig i forbindelse med helgene, enn de som gikk i redusert stilling. De heltidsansatte hadde turnus som gjorde at de før en del frihelger måtte jobbe sent fredag og tidlig mandag, og da blir helgen veldig kort. I 70- og 80-prosentturnusene var det vanlig at det var en uke fri hver sjetten uke. Dette fremsto som ganske attraktivt for mange og kunne hindre at folk ønsket å gå opp i hel stilling. Hadde man heltidsstilling, fikk man ikke denne friperioden i tillegg til at man fikk en del frihelger som var ugunstige. Lederen mente at dersom de kunne gjøre heltidsturnusene mer attraktive, og deltidsturnusene mindre attraktive,

ville de kunne få flere til å gå over i fulle stillinger. Daglig leder jobbet nå med å få til en mer gunstig fulltidsturnus. Hun mente at hovedproblemet med 70–80-prosentstillinger var at mange egentlig jobbet 100 prosent. Dette fikk de til med å ta ekstravakter, gjerne på helger for å få tilleggene som passet dem. Siden de ikke hadde ufrivillig deltid, var alle de ansatte vi snakket med, frivillig deltidsansatt. Flere av disse bekreftet også at de syntes det var mest attraktivt å ha en høy deltidsstilling for så fylle på med vakter som passet dem bedre enn dem de ville fått om de gikk inn i en heltidsturnus.

Resultater

Virksomheten melder om at flere ansatte har oppnådd økt stillingsprosent / hele stillinger som et resultat av dette prosjektet. Direktør og prosjektleder er svært fornøyde med de mulighetene midlene fra dette prosjektet har bidratt til. Det er særlig fire områder de vil fremheve som positive ved å gjennomføre prosjektet:

- De har fått satt søkelys på deltid gjennom kartlegging av organisasjonen.
- De har fått dokumentert utbredelsen av uønsket deltid.
- De har fått dokumentert uheldige holdninger i organisasjonen.
- Flere ansatte har oppnådd hel eller større stilling.

Case 11

Bedre arbeidsplaner og utvidede arbeidsoppgaver i varehandelen

Av Mona Bråten

Bakgrunn

Hovedorganisasjonen Virke og arbeidstakerorganisasjonen Handel og Kontor i Norge (HK) har søkt om midler til et prosjekt som går ut på å identifisere og gjennomføre tiltak som kan benyttes for å redusere ufrivillig deltid innenfor ulike deler av varehandelen. Prosjektet skal gjennomføres i tre faser. Fase én besto av en kartleggingsundersøkelse blant butikksjefer og ledere med personalansvar i fem varehandelskjeder og tillitsvalgte innen varehandel. Hovedtemaet for undersøkelsen var ufrivillig deltid innen varehandelen og hvilke tiltak som kan bidra til at arbeidstakere som ønsker større stillinger, kan oppnå dette. Spørreundersøkelsen ble gjennomført av Fafo og ble finansiert av Fellestiltakene LO-Virke. Fase to tar utgangspunkt i resultatene fra fase én. På grunnlag av funnene skal det identifiseres suksesskriterier som bidrar til å redusere ufrivillig deltid, samt utarbeides tiltak for å redusere ufrivillig deltid. I fase tre skal HK og Virke evaluere og videreutvikle materiell og metoder. En spørreundersøkelse blant ansatte ble også gjennomført i 2013.

Det er søkt om og innvilget midler til å engasjere en prosjektleder fra 1. februar 2012 til 31. desember 2013. Prosjektlederen skal – ifølge søknaden – drive frem arbeidet i prosjektgruppen og sikre at de foreslåtte tiltakene blir gjennomført i de utvalgte virksomhetene i prosjektet i samarbeid med partene.

Vi har intervjuet prosjektlederen samt partene i en av virksomhetene som har gjennomført tiltak. Den aktuelle virksomheten er Meny-Ultra. Her har vi intervjuet personalsjef og hovedtillitsvalgt på sentralt nivå samt butikksjef/varehussjef, tillitsvalgte og ansatte som har fått utvidet stilling, fra to butikker.

Prosjektleders rolle

Midlene er brukt til å engasjere en egen prosjektleder som skal drive frem arbeidet i prosjektgruppen samt i de utvalgte virksomhetene i samarbeid med partene. På intervjutidspunktet var det fire kjeder innenfor ulike deler av varehandelen som deltok i prosjektet. Tre andre kjeder har også vært inne i prosjektet, men har av ulike grunner valgt ikke å delta videre i fase to.

NorgesGruppen skulle være pilot i prosjektet, og tre butikker innenfor Meny-Ultra ble valgt ut for gjennomføring av lokale prosjekter. Nedenfor skal vi se nærmere på erfaringene fra to av butikkene som har deltatt. Prosjektlederen oppsummerer arbeidet i disse butikkene slik:

Vi har knust noen myter – for eksempel at det er behov for mange små stillingsstørrelser for å få kabalen til å gå opp, og at det gir fleksibilitet å ha mange små brøker. Det er feil, man kan ikke forvente at de på små brøker kan stille opp ekstra – for eksempel studenter

som er opptatt med andre aktiviteter. Flexibiliteten ligger hos de som kan jobbe mye, ikke hos de som kan jobbe lite.

Hun understreker også at det er viktig å planlegge på lang sikt, det gir forutsigbarhet både for dem som planlegger, og for de ansatte som vet når og hvor mye de skal jobbe.

Prosess, utfordringer og mål

Personalsjefen i Meny-Ultra begrunnet deltakelsen i prosjektet med at de er en stor medlemsvirksomhet i Virke, og at de ønsket å delta i et prosjekt mot uønsket deltid der søkelyset var rettet mot varehandelen spesielt. På konsernnivå har partene vært opptatt av ufrivillig deltid, og temaet har vært diskutert i partssammensatte fora. Det var bred enighet mellom partene på konsernnivå om at de ønsket å delta i prosjektet.

I prosjekttiden var det 173 Meny-Ultra-butikker, med en samlet omsetning på nærmere 15 milliarder. Tre butikker ble valgt ut til å delta i prosjektet. Det var et krav at butikkene som ble valgt ut, hadde et etablert og godt partssamarbeid, og at de var interessert i å gjennomføre tiltak for å redusere uønsket deltid blant ansatte.

Meny-Ultra er kjennetegnet av tradisjonelle utfordringer innenfor varehandelen som lange åpningstider, varierende kundestrøm, høy andel deltid og utstrakt bruk av skoleelever/studenter i små stillingsbrøker. Anslagsvis er litt over 60 prosent av de ansatte skoleelever/studenter under 25 år. I 2011 ble det foretatt 3000 nyansettelser. Av disse var cirka 2200 under 22 år, altså for det meste skoleelever og studenter. Det er en høy grad av turnover, noe som er en stor utfordring for lederne ute i butikkene. Hver enkelt butikksjef har arbeidsgiveransvaret for sin butikk, men konsernet sentralt gir tilbud om kurs og opplæring til lederne. Deltidsansattes fortrinnsrett til utvidet stilling (aml. §14-3) er en sentral del av lederopplæringen. Ifølge personalsjefen er erfaringen at de fleste slike saker der det har oppstått usikkerhet omkring fortrinnsretten, løser seg lokalt. I løpet av seks år i stillingen har hun kun fått én sak til behandling hvor deltidsansatt ikke fikk fortrinnsrett.

Målsetting

Butikkene som ble valgt ut til prosjektet, er relativt store. De to vi har gjort intervjuer i, har henholdsvis 105 og 42 ansatte. Det var et krav at prosjektet skulle være godt forankret i det lokale partssamarbeidet, og at man var motivert til å jobbe for å redusere uønsket deltid.

Følgende mål ble satt for prosjektet i de to butikkene:

Ultra:

- Overordnet mål: beholde kompetanse i varehuset, sikre kompetanse på kveld og helg, øke forståelsen hos de faste for at mye skjer på kvelden når det gjelder kunder, og fremstå som attraktiv arbeidsgiver
- Delmål: redusere ufrivillig deltid og fjerne undersyssetting

Meny:

- Overordnet mål: beholde humankapital, sunn og god personalpolitikk
- Delmål: fjerne undersyssetting og redusere ufrivillig deltid

Tiltak

Ultra

Arbeidet startet med en totalgjennomgang av arbeidsplaner og arbeidsoppgaver. Varehussjefen, som begynte i stillingen for ett år siden, så raskt at det var et stort behov for en slik totalgjennomgang i butikken. Tidligere var praksis at avdelingslederne satt med ansvaret for bemanning og arbeidslister i sin avdeling, noe som resulterte i lite samarbeid på tvers av avdelingene og unødvendig mange deltidsstillinger. Den nye varehussjefen har jobbet mye med dette i en tidligere jobb og bruker et egenutviklet system i Excel. Arbeidsoppgavene ble redefinert, og det ble sett på når oppgavene kunne gjøres. Det ble lagt vekt på å se arbeidsoppgaver og arbeidstider i sammenheng, og man så også på organisering av arbeidet.

Som en følge av prosjektet jobber alle som har hel stilling, nå en kveldsvakt og en mellomvakt per uke. I tillegg jobber de hver tredje lørdag. Det er inngått lokal avtale med tillitsvalgt om unntak fra hviletidsbestemmelsen for dem som starter tidlig dagen etter senvakt. I praksis oppstår dette hver sjettede helg for dem som stenger butikken fredag og starter tidlig lørdagen etter. Opplæring på tvers av avdelinger er en viktig del av tiltaket og vil gjennomføres fremover.

Meny

I Meny-butikken ble det gjort en totalgjennomgang av grunnbemanningen. Denne ble endret og sett i sammenheng med ansattønsker, butikkens behov og budsjett. Kjedens bemanningssystem ble brukt til dette. Meny-butikken har vært bevisst på å følge ansiennitetsprinsippet når stillinger har blitt oppjustert, og fortrinnsretten har slik vært praktisert. Langsiktig og helhetlig tankegang om opprykk internt har vært vektlagt. Butikksjefen legger karriereplaner for de ansatte, og det satses på intern opplæring i drift og ledelse for å kunne bruke folk på tvers av avdelinger.

Forhold som er vektlagt i prosessen

Partssamarbeid var en betingelse for å delta i prosjektet, og i tillegg har butikkene ment at følgende forhold er viktige for en vellykket prosess:

Ultra har lagt vekt på juridiske forhold i prosessen når det kommer til varsling av oppsigelse av bemanningsplaner, utlysning, drøfting og partssamarbeid. Ifølge den tillitsvalgte har man vært mer opptatt av det formelle i denne prosessen enn hva som har vært praksis i butikken tidligere. Den nye varehussjefen ville ha det formelle i orden. Oppsigelse og ny kontrakt ble lagt på bordet samtidig for å unngå å skape utrygghet hos de ansatte. Forslag til ny bemanningsplan ble lagt ut på høring for alle ansatte for å luke ut eventuelle feil før iverksettelsen. Det ble inngått lokal avtale om avvik fra hviletidsbestemmelsen. Én ansatt fikk full stilling etter formell søknad og bruk av fortrinnsrett.

Meny har lagt vekt på å følge ansiennitetsprinsippet, men har ikke formelt brukt reglene om fortrinnsrett. Færre ansatte gjør det lettere å holde oversikt over hvem som ønsker større stilling,

og å tilby disse økt stilling etter tur. I denne prosessen ble det lagt vekt på at varsling om endringer i grunnbemanning ble gjort i god tid og publisert formelt.

Resultater og vurderinger

Tabellen oppsummerer situasjonen før prosjektperioden og resultatet av prosjektet i de to butikkene.

		Ultra	Meny
	Totalt antall ansatte	105	42
Før prosjektstart	Ansatte 100 %	34	13
	Ansatte 99–80 %	11	0
	Ansatte 60–79 %	2	3
	Ansatt 59–20 %	32	19
	Ansatte under 20 %	26	7
	Ufrivillig deltid	12	5
	Undersysselsatt	7	3
Resultat av prosjektet		11 ble løftet til 100 %	2 ble løftet til 100 %, 1 til 80 % som ønsket, og 1 er under arbeid for løft til 100 %

I Ultra-butikken viste kartleggingen at sju personer var undersysselsatt, underveis i prosessen kom det ønsker om økt stilling til 100 prosent fra ytterligere fire personer. Resultatet ble at alle som ønsket økt stilling til 100 prosent, fikk dette – totalt elleve personer. En av disse fikk større stilling ved krav om fortrinnsrett – det var varehussjefen som oppfordret den ansatte til å bruke fortrinnsretten i dette tilfellet. Resultatet er over målsettingen som ble satt opp i handlingsplanen. Ny arbeidsplan trådte i kraft i uke 33 (2012), en uke før målet satt i handlingsplanen.

Ved nyansettelse får studenter og ekstrahjelper nå tilbud om 15 prosent stilling og ikke 20 prosent som tidligere, dette er for at kjernemedarbeiderne skal få flere timer og økt stilling.

Bemanningsplanen vil bli revidert to ganger per år. Om noen slutter, vil de bli erstattet med noen i samme stillingsstørrelse – det er ikke aktuelt å gå ned på stillingsstørrelse igjen.

Varehussjefen fremholder at bemanningslistene er nøkkelen til å bygge større stillinger i butikken:

Vi gjorde det slik at avdelingsledere gikk sammen med meg og så hvordan man kunne bygge arbeidslistene og se det litt på nytt. Forkastet de gamle listene og bygget det hele opp på nytt. (Varehussjef)

Den tillitsvalgte understreket at det å se bemanningsbehovet på tvers av avdelingene var ny praksis i butikken:

Tidligere var det ikke noe fokus på å bygge stillingene, kun fokus på behovet i den enkelte avdeling. (Hovedtillitsvalgt)

I Meny-butikken ble to stillinger løftet til 100 prosent og én til 80 prosent, etter ønske fra de ansatte. Én stilling arbeider man fortsatt med for å klare å øke til 100 prosent høsten 2012. Det

er vedtatt at grunnbemanningen skal revideres to ganger i året. I tillegg skal drøftinger om bemanningsbehov og ønsker fra de ansatte gjennomføres en gang per måned med butikksjef og tillitsvalgt.

Butikksjefen i Meny så tidlig gevinsten av å redusere undersyssetning. Ansattes eierskap til jobben sin øker i takt med stillingsprosenten. Butikksjefen vektla betydningen av å kartlegge situasjonen før hun ansetter nye personer. Økt rekruttering fra egne rekker gir mindre turnover og mindre behov for opplæring, som igjen gir kostnadsbesparing og bedre marginer.

Fornøyde medarbeidere er gode ambassadører for butikken og gir et godt arbeidsmiljø. Større stillinger bidrar til økt eierskap gjennom hele organisasjonen.

Økt kompetanse og fleksibilitet

Opplæring i flere avdelinger er et sentralt tiltak for å bygge stillinger i Ultra-butikken. Det var flere eksempler på at man ved å tilby ansatte jobb i flere avdelinger greide å bygge stillingene opp til 100 prosent. Varehussjefen fremholdt også at det var en fordel for butikken at ansatte kunne jobbe i flere avdelinger – ansatte blir mer fleksible når de har kjennskap til de ulike avdelingene:

Man blir en mer robust organisasjon hvis man får til en større glidning mellom avdelingene – særlig har det vært viktig i ferskvaren. Det gjør det lettere å få noen til å steppe inn ved for eksempel akutt sykefravær eller når noen har sykt barn. Opplæring er en investering – at man velger å bruke den tiden i forkant i stedet for å brannslukke. (Varehussjef)

Alle må ta sin tårn på helg og kveld

Mer arbeid på helg og kveld er også et viktig element for å bygge større stillinger i Ultra-butikken. Både tillitsvalgt og varehussjefen understreker at det var nødvendig å legge inn helger og kvelder i arbeidsplanene, men at dette ble likt fordelt mellom alle heltidsansatte. Den tillitsvalgte la vekt på at selv om det er slik at de fleste ikke ønsker å jobbe om kvelden, så er en ordning med en kveldsvakt og en mellomvakt i uka for alle heltidsansatte en ordning som er mye bedre enn det som finnes mange andre steder i varehandelen. De ansatte som ble intervjuet, var alle fornøyde med denne ordningen. De la vekt på at den var rettferdig, og at den sikret kompetanse i hele åpningstiden, noe som bidro til at de deltidsansatte skoleelevene/studentene også ble tryggere i jobben.

Varehussjefen begrunnet ordningen slik:

Det er et viktig prinsipp at det skal være rettferdig fordelt [kvelds- og helgevakter] – det er ikke en som skal sitte med svarteper. Alle skulle få sin vakt, og da er det mye lettere å få gjennomslag for det. Selv om ikke alle var happy fra dag én, så ser de nå verdien av det selv. Oppfattes som rettferdig blant de ansatte, og butikken tjener også på dette.

Den tillitsvalgte la også til at ordningen med heltidsansatte på kveld bidrar til økt kompetanse i hele butikkens åpningstid og til at deltidsansatte også blir tryggere i jobben. Varehussjefen mente kontinuitet og stabilitet utover kvelden har vært en positiv bieffekt av prosjektet:

De som jobber heltid og på kveld, ser også verdien av dette ved at de deltidsansatte blir mer trygge og får mer kunnskap. Dette gjør at de kanskje kan klare seg mer aleine etter

hvert – at de ikke må spørre om alt. Før så var det ofte slik at deltidsansatte ringte for å spørre, og det slipper de nå som det alltid er en av de faste på jobb.

Den tillitsvalgte mente også at det generelt er lettere å få heltidsansatte til å jobbe kvelder innenfor varehandelen i dag enn tidligere, og at det er generasjonsforskjeller når det gjelder holdninger til arbeid om kvelden:

De yngre i dag har ikke opplevd noe annet enn at butikkene har vært åpne på kveld – kveldsvakter er en del av bransjen.

Ikke bekymret for økonomien

Bekymringer om økonomiske konsekvenser av å tilby ansatte større stilling er et moment som ofte står sentralt i debatten. Varehussjefen i Ultra var imidlertid ikke bekymret for de økonomiske konsekvensene av å tilby ansatte større stilling – snarere tvert imot. På spørsmål om han har vært bekymret for økonomien knyttet til det å gi ansatte større stilling, svarte han slik:

Nei, egentlig ikke i og med at vi bruker ikke flere timer enn det vi gjorde før, vi bruker dem bare annerledes. De nye som kommer inn i deltid, får en litt lavere prosent – og vi har flyttet de timene til heltid.

Varehussjefen er opptatt av å være en attraktiv arbeidsgiver, og det å tilby ansatte hel stilling og kompetanseutvikling er en viktig del av dette:

Vi er avhengig av å ha de beste folkene hvis vi skal klare oss i konkurransen. Og så er vi en butikk som skal være gode på ferskvare, vi har baker, butikkslakter, kokker et cetera, og da er vi avhengig av kompetanse – kan ikke ta noen direkte inn fra gata.

Vurderinger av å ha deltatt i et prosjekt

Meny- og Ultra-butikkene har ikke selv tatt initiativ til å delta i prosjektet om reduksjon av ufrivillig deltid, men det å delta i prosjektet ble på mange måter vurdert som positivt. Blant annet ble samarbeidet med prosjektlederen vurdert som en drivkraft for å sette i gang et planmessig arbeid med å løfte flere opp til full stilling. Varehussjefen i Ultra, som har jobbet systematisk med dette i en tidligere butikk, sa følgende om det å delta i dette prosjektet:

Selv om vi hadde planer om å gjøre det uansett, så fikk vi kanskje gått litt grundigere til verks. Og vi fikk tatt hele butikken for oss og sett på alle mulighetene. Vi hadde kanskje jobbet litt annerledes hvis vi ikke hadde vært med i prosjektet. Sånn sett har prosjektet vært bra for oss.

De ansatte som ble intervjuet, var svært fornøyde med at stillingen var blitt økt til 100 prosent, men de var ikke informert om at dette kom som følge av at butikken deltok i et prosjekt.

Positivt for arbeidsmiljøet

De ansatte la også vekt på at større stillinger og kontinuitet når det gjaldt kompetanse i hele åpningstiden, var positivt for arbeidsmiljøet og bidro til økt stabilitet og trivsel blant de ansatte. En av de ansatte sa det på følgende måte:

Det er lettere å forholde seg til de samme når det gjelder rutiner og bestilling et cetera. Det er vanskelig å få de som bare er her et par ganger i uka, til å forstå alt. Tror man må være her hele uka for å lære seg rutiner, det er frustrerende å jobbe sammen med folk som ikke kan ting. Da blir det bare til at vi løper etter dem, det er ikke så greit når man jobber her fire timer i uka. (Ansatt)

Veien videre

Det var bred enighet blant partene både på sentralt og lokalt nivå i Meny-Ultra om at det systematiske arbeidet med å redusere uønsket deltid i butikkene skulle fortsette etter at prosjektet var avsluttet. På sentralt nivå forventet man rapporten fra prosjektleder før det eventuelt var aktuelt å sette i gang tilsvarende prosjekter i andre butikker. De butikkene som har deltatt i prosjektet, var svært fornøyde med resultatet og ville fortsette å jobbe systematisk med bemanningsplanene for å bygge større stillinger. I Meny-butikken ville man fortsette med systematisk gjennomføring av medarbeidersamtaler og bruke ansiennitetsprinsippet for å skape større stillinger. Dette ble betegnet som et langsiktig arbeid som krevde noe tålmodighet både av ledelsen og av de ansatte.

Ultra-butikken er en relativt stor butikk med mange ansatte, og det var lettere å finne rom for større stillinger for de ansatte som ønsket det, der. Varehussjefen fremholdt at det fortsatt var behov for skoleelever/studenter, men at disse fikk tilbud om lavere stillingsbrøker enn tidligere. Han mente det var viktig å prioritere kjernemedarbeiderne når det gjaldt stillingsstørrelse:

Vi er avhengig av samme antall hoder, men hvis man er litt lur og ikke gir dem mer enn for eksempel 15 prosent stilling og ikke en 30 prosent deltidsstilling, men bruker de resterende 10–15 prosentene til å bygge en fulltidsstilling, da har man like mange ansatte å spille på, men du klarer å ha flere på heltid innenfor samme tidsramme. (Varehussjef)

Råd til andre

Erfaringen fra de to butikkene i Meny-Ultra var at det fantes muligheter for økte stillinger innenfor budsjett- og bemanningsplaner, men at det måtte gjøres en systematisk gjennomgang for å finne mulighetene. Dette arbeidet krever noe tid og kompetanse, men samtidig ble det sagt at det stadig må gjøres endringer i bemanningsplanene innenfor varehandelen, og at en slik systematisk gjennomgang øker bevisstheten både hos ledelsen og de ansatte om behov og ønsker. Varehussjefen i Ultra har følgende råd og tips til andre butikker som vil gjøre tiltak for å redusere uønsket deltid:

Mitt tips er å glemme alle arbeidslister som man har hatt før. Sette opp en behovsanalyse for når du trenger folk, og hvor mange du trenger, i et excelskjema. Så fyller man de folka man har, inn på de vaktene – så ser man hvor utfordringene ligger. Folk må også tåle å jobbe mer ubekvem, for eksempel at man har en seinvakt og en mellomvakt i uka – for å få dette til å gå opp. Det er bedre å ha en heltid som jobber på kvelden, enn en deltid.

Samtidig la han til at det var lettere å finne rom for å bygge større stillinger i en stor butikk enn det vil være i en mindre butikk som har færre ansatte og færre arbeidsoppgaver å sjonglere med, men samme åpningstider.

Prosjektlederen understreket også på sin side at nøkkelen til suksess og varige effekter når det gjelder reduksjon av uønsket deltid i varehandelen, ligger i arbeidsplanleggingen:

Jeg tror det er en betingelse for suksess og varig effekt at dette legges inn i grunnbemanningen – arbeidsplanen er nøkkelen. Med økte stillinger reduserer man turnover og kostnader til opplæring og personaladministrasjon – det gir god forvaltning av personalressurser og bidrar til at man beholder kompetanse. (Prosjektleder)

Ufrivillig deltid i varehandelen – et samarbeidsprosjekt mellom Virke og Handel og Kontor

I fase to har vi intervjuet prosjektlederen samt gjennomført intervjuer med varehussjef, kassaansvarlig og hovedtillitsvalgt i varehuset Meny-Ultra og butikksjefen i Meny, som var med i fase én.

Prosjektlederen har holdt kontakten med butikkene som var med i fase én og fulgt opp det lokale arbeidet mot ufrivillig deltid. Prosjektlederen legger vekt på at arbeidsplanlegging er den viktigste suksessfaktoren for å redusere ufrivillig deltid innen varehandelen. Basert på erfaringene fra prosjektet har hun utarbeidet et nettbasert kurs og arbeidsplanleggingsverktøy i samarbeid med AOF. Prosjektlederen fremholdt at tariffavtalen mellom HK og Virke legger til grunn at det skal utarbeides et nettbasert planleggingsverktøy. Hun har også utarbeidet hjemmesiden www.ufrivilligdeltid.no – hvor man finner råd og tips basert på prosjektet i varehandelen, lenker til aktuelt lovverk, tariffavtalen mellom HK og Virke med mer. I tillegg er det trykket en brosjyre med tips og råd. Når det gjelder prosjektet om ufrivillig deltid i varehandelen, legger prosjektlederen vekt på at prosessen har gått som planlagt, budsjettet har holdt, og det har ikke oppstått noe uforutsett underveis. Oppgavene er gjennomført uten økonomiske overraskelser. Hun roser styringsgruppen for at prosjektet har gått på skinner – den har gitt klare målsettinger, veiledning og inspirasjon underveis i prosjektet.

I Meny-Ultra ble det gjennomført nye intervjuer med varehussjef, tillitsvalgt og kasseleder i april 2014, hvor vi stilte spørsmål om videreføring av arbeidet med ufrivillig deltid. Varehussjefen fortalte at de jobber etter samme prinsipper med å tilby størst mulig stillinger. Det er ikke aktuelt å dele opp hele stillinger – ansatte som slutter, erstattes med folk i hele stillinger. Av økonomiske og markedsmessige grunner er antallet årsverk redusert med cirka 10 prosent i perioden høsten 2012–våren 2014. Av totalt 96 ansatte jobber cirka 60 prosent heltid. Resten har varierende deltidsstørrelser. Per i dag har butikken det antallet hele stillinger de makter å få til.

Som tidligere beskrevet var første fase av prosjektet konsentrert om å redusere ufrivillig deltid blant ansatte i ulike avdelinger i butikken, med unntak av de som sitter i kassene. I andre fase har man gjennomført et tilsvarende prosjekt blant ansatte i kassene. Ifølge varehussjefen skiller kasseavdelingen seg fra de andre avdelingene ved at man i større grad er avhengig av deltidsansatte for å dekke behovet etter kundestrømmen. Prosjektet fulgte samme opplegg som ble brukt i første fase. Et hovedtiltak var å kartlegge arbeidsoppgavene for å finne ut hvilke

oppgaver som kunne gjøres tidlig på morgenen/formiddagen i stedet for om ettermiddagen/kvelden. Flere arbeidsoppgaver ble lagt til morgenen – før butikken åpner. Eksempler på arbeidsoppgaver som ble flyttet, er påfylling av poser, vensafe og smågodt og rengjøring. Omdisponeringen av arbeidsoppgaver fra kveld til morgen resulterte i at man nå har seks fulltidsstillinger og to stillinger på 80 prosent i kassene. Det er fortsatt mange deltidsstillinger i kassene – for det meste besatt av skoleelever og studenter. Deltidsstillingene varierer i størrelsesordenen 6 til 17–18 prosent. Disse jobber til faste tider og påtar seg ekstravakter ved behov. Varehussjefen mente det var viktig å prioritere kjernemedarbeiderne når det gjaldt stillingsstørrelse, men at det fortsatt var behov for skoleelever og studenter som kan jobbe ekstra. Varehussjefen fremholder at det ikke har vært noen økonomisk risiko knyttet til dette – antallet timer er det samme. Snarere har det vært tvert imot: Man har spart penger ved at arbeidsoppgaver er blitt flyttet til morgen/dagtid, og dermed har man redusert utbetalingen av ub-tillegg.

På spørsmålene om man vurderer resultatene som varige, og om man har fått til en kulturendring, er varehussjefen og tillitsvalgt enstemmige i at resultatene er varige i den forstand at man ser verdien av dette arbeidet. Hele stillinger gjør at man blir mindre sårbar for turnover og andre endringer i staben. Kulturendringen man har fått til, handler først og fremst om at det har blitt større aksept for å jobbe kvelds- og helgevakter, noe som har vært en forutsetning for å kunne bygge opp flere hele stillinger.

Per i dag er det to–tre stykker som ønsker større stilling, disse tar mange ekstravakter og jobber mer enn det som står i kontrakten. Men det er ikke funnet rom for å tilby disse større stilling – da må det bli en stilling ledig først.

Den største utfordringen ved prosjektet har vært å måtte flytte ansatte som for eksempel er flinke på frukt, over til kassa for at personen skal få større stilling. Men det primære målet og ønsket var å bygge større stillinger, og da ble slike forflytninger også akseptert.

Deltakelse i prosjektet blir vurdert som bra, og det har vært en god metode å jobbe etter. Prosjektleder bidro med en kick-start for å komme i gang, men systemet og ideene om tiltakene hadde man selv.

Varehussjefen mener at det er vanskelig å si om prosjektet har virket på sykefravær, men dette har også gått ned etter at prosjektet startet. Timeverkene har blitt mer effektive enn tidligere. Ting har endret seg til det positive. Heltidsansatte gjør en bedre jobb, og deltidsansatte blir også mer effektive når de har en heltidsansatt å støtte seg på. Både ledelsen og tillitsvalgte fremholdt at det er lettere å omdisponere oppgaver ved behov – flere som kan jobbe på tvers av avdelingene og har gitt større fleksibilitet.

I Meny-butikken har det også vært en reduksjon i antall ansatte mellom første og andre intervjurunde. Dette har skjedd ved naturlig avgang, og ingen har fått stillingsreduksjon. Per i dag er det 34 ansatte, hvorav 13 jobber heltid, to jobber 70–80 prosent, og de resterende har varierende deltidsprosent. Den minste stillingen er på tolv timer i uka, noe som tilsvarer 33,33 prosent.

I Meny-butikken har man også fortsatt arbeidet mot ufrivillig deltid på samme måte som ble beskrevet i første fase. Butikksjefen legger vekt på at det er viktig alltid å ha en kommunikasjon med de ansatte om hvem som ønsker å jobbe mer. Kartlegging og kontinuerlig kommunikasjon med tillitsvalgte er derfor viktig. Når noen slutter eller får langtidsfravær er det viktig å dele disse timene på de faste som ønsker å jobbe mer framfor å søke etter nye – framholder butikksjefen. Dette gir flere timer til de som ønsker å jobbe mer, men man er samtidig avhengig av å ha deltid innenfor varehandelen. Kartlegging av behovet og rullering mellom avdelingene (jobbe på tvers)

løftes frem som de viktigste tiltakene for å få til økte stillinger. Butikksjefen understreker at ansiennitet er et viktig prinsipp, og at dette må følges når timer blir ledige og skal fordeles på dem som ønsker en større stilling.

Butikksjefen sier videre at dette er kulturen, og at slik «vi gjør det hos oss». Man må passe på å skape trygge rammer rundt dette, mener butikksjefen og utdyper på følgende måte: «Slik at de ansatte vet at det er muligheter, at det jobbes med dette som en rød tråd gjennom butikken, det gjør også vaktplanleggingen lettere.» Man har ikke tenkt så mye på at butikken har vært del av et større prosjekt, men det understrekes likevel at prosjektet har gitt økt bevissthet rundt heltid- og deltidsproblematikken, og prosjektlederen har vært en god samarbeidspartner. «Ellers ser vi ikke dette som et prosjekt, men som en kontinuerlig prosess der vi jobber med arbeidsplaner og personalkabalen.»

Arbeidsmiljøet karakteriseres som svært godt, noe som også bekreftes i jevnlig trivselsundersøkelser. Kommunikasjonen med ansatte og tillitsvalgte om utsiktene til større stilling er god. «God kommunikasjon skaper trygghet blant de ansatte og gjør det godt å være på jobben» – fremholdt butikksjefen. Arbeidet med ufrivillig deltid blir sett i sammenheng med økonomi og sykefravær osv., men ikke veldig bevisst. Butikksjefen utdypet det slik: «Lønnsomhet og arbeidsmiljø henger sammen, og når ansatte trives på jobb, er det lønnsomt for oss – dette vises i arbeidsmiljøundersøkelser, men er ikke direkte koblet til andre målinger slik som for eksempel sykefravær og økonomi.»