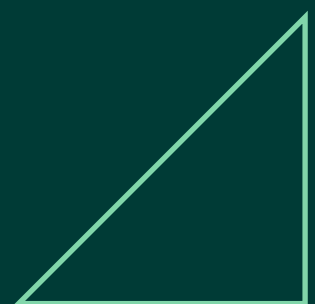



Selma S. F. Yssen

Tiltak for å etablere store og hele stillinger i norsk arbeidsliv

En kunnskapsoppsummering





Tiltak for å etablere store og hele stillinger i norsk arbeidsliv – en kunnskapsoppsummering

Denne rapporten sammenstiller kunnskap om hvilke løsninger som har fungert for å øke heltidsandelen ved norske arbeidsplasser. Vi forsøker å finne svar på tre problemstillinger:

1. Hvilke driftstiltak kan skape større og hele stillinger i arbeidslivet?
2. Hvilke prosesstiltak er viktige for å skape større og hele stillinger i arbeidslivet? Herunder: Hva betyr partssamarbeid for å lykkes?
3. I hvilken grad har tidligere heltidsforsøk i arbeidslivet ført til varige endringer?

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Summary	5
1 Innledning	7
1.1 Formål og problemstillinger	7
1.2 Nordiske erfaringer	8
1.3 Rapportens gang	9
2 Metode	10
2.1 Relevanskriterier	10
2.2 Avklaring og operasjonalisering av søkeord	11
2.3 Litteratursøk	11
2.4 Studieseleksjon og sortering.....	12
2.5 Kjennetegn ved forskning om heltidstiltak	13
3 Bakgrunn og omfang	14
3.1 Omfang av heltid–deltid	14
3.2 Hva forklarer omfanget av deltid?	17
3.3 Hvorfor satse på heltid?.....	19
4 Driftstiltak for heltid	22
4.1 Rekrutteringspraksis	23
4.2 Ny organisering av arbeidstid	24
4.3 Nye bemanningsløsninger	36
4.4 Kompetanseutvikling og ny oppgavedeling	43
4.5 Annet: Arbeidstidsreduksjon og helgetiltak	45
4.6 Oppsummert	48
5 Prosessarbeid i heltidssatsninger	49
5.1 Prosjektplanlegging og -organisering	49
5.2 Partssamarbeid	51
5.3 Medarbeiderne – involvering og forankring	53
5.4 De lokale lederne: Tid og ressurser i utviklingsarbeid.....	56
6 Konklusjon	57
6.1 Forskningsfeltet om tiltak for store og hele stillinger	57
6.2 Driftstiltak for større og hele stillinger	57
6.3 Prosesstiltak for større og hele stillinger	58
6.4 Varige endringer?	58
Vedlegg – Gjennomgåtte studier	59
Referanser – Bakgrunns litteratur	64

Forord

Denne rapporten oppsummerer kunnskap om tiltak for å etablere store og hele stillinger i norsk og skandinavisk arbeidsliv. Heltidspotten er en del av regjeringen Støres satsing på hele, faste stillinger i norsk arbeidsliv. Virksomheter kan søke midler fra Heltidspoten til å gjennomføre forsøksprosjekter for økt heltid og redusert deltid. Ordningen administreres av Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Rapporten er skrevet på oppdrag fra Arbeidsdepartementet, som en del av Fafos følgeevaluering av Heltidspotten. Takk til oppdragsgiver for et interessant prosjekt.

Selma S. F. Yssen har hatt hovedansvaret for litteratursøk, analyse og for skriving av rapporten. Leif E. Moland har vært prosjektleder, gitt råd i alle faser av prosjektet og kommentert på rapporten underveis i skrivearbeidet.

Takk til Fafo-kollegaer Ketil Bråthen for god kvalitetssikring, og Sofie Steensnæs Engedal for ferdigstilling av rapporten. Takk også til Miriam Brundtland for korrekturlesing av rapporten.

Oslo, august 2024

Selma S. F. Yssen

Sammendrag

I denne rapporten oppsummerer vi kunnskapen om tiltak for store og hele stillinger på arbeidsplass- eller virksomhetsnivå både i en norsk og skandinavisk kontekst.

Formålet med denne kunnskapsoppsummeringen er å sammenstille kunnskap om hvilke løsninger som har fungert for å øke heltidsandelen i ulike sektorer og virksomheter, hva som skal til for å innføre nye ordninger på en god måte, og hva som har vært suksesskriterier eller årsaker til manglende suksess ved tidligere forsøk.

Vi oppsummerer kunnskap om driftstiltak og prosesstiltak. Driftstiltak innebærer endringer i organisering eller praksis, slik som arbeidstidsendringer eller organisering av bemanningen internt eller på tvers av avdelinger. Prosesstiltak sikter til metoder eller ressurser i gjennomføringen av et utviklingsprosjekt på arbeidsplassen. Til sist ser vi også disse tiltakene i sammenheng.

Vi har gjennomført litteratursøk i databaser som Oria, Google Scholar samt nasjonale og spesifikke databaser som svenske Arblin og danske Bibliotek.dk. I tillegg har vi søkt i norske forskningsinstitutters arkiver, og gjort snøballsøk i sentrale publikasjoner.

Drifts- og prosesstiltak for store og hele stillinger

I litteratursøkene våre ser vi at rapporter fra forskningsinstitutter utgjør et stort bidrag til forskningslitteraturen om heltidstiltak. Et flertall av studiene er fra helse- og omsorgssektoren, spesielt fra kommunale pleie- og omsorgstjenester. Brorparten av de inkluderte studiene baserer seg på enten kvalitativ metode eller miks av kvalitative og kvantitative metoder, såkalt metodetriangulering.

Litteraturen om arbeidstidsordninger for å skape større stillinger er den mest omfattende, og spesielt om tiltak som langvakter og jobbing-på-tvers-løsninger. Det er også beskrevet noen driftstiltak der nye arbeidstidsordninger er motivert av et ønske om å utvikle et mer attraktivt arbeidsmiljø for å tiltrekke seg og holde på arbeidskraften. Slike tiltak, som for eksempel samarbeidsturnus, kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og bedre balanse mellom arbeidstid og fritid, og kan være viktige støttetiltak i arbeidet for større stillinger.

Samlet sett framstår «verktøykassen» av driftstiltak som stor. Det er ikke mulig å konkludere med hvilke tiltak som gir størst økning av heltidsandeler eller gjennomsnittlige stillingsandeler. Dette skyldes både varierende dokumentasjon av heltidsøkning, spesielt over tid, og at mange arbeidsplasser eller virksomheter har innført flere tiltak samtidig eller ulike varianter av samme tiltak.

Noen tiltak synes likevel å ha flere negative sider for arbeidstakerne og tjenestemottakere eller -brukere enn andre. Løsninger som innebærer fleksibel arbeidstid og arbeidssted, slik som vikarpooler og ubunden tid, tilhører denne kategorien.

Litteraturen om de gode utviklingsprosessene i heltidssatsninger er noe mindre omfattende, og kommer også hovedsakelig fra ett forskningsmiljø. De fleste studiene trekker

fram betydningen av klar ledelse, partssamarbeid og involvering av ansatte. Tidlig involvering av medarbeidere og tillitsvalgte kan bidra til å sikre god forankring og oppslutning om heltidssatsningen. Å finne den riktige balansen mellom forankrings- og involveringsarbeid på den ene siden og faktisk utprøving av driftstiltak i en prosjektperiode synes likevel å være en vanskelig øvelse. Det samme gjelder å sikre lokale avdelingsledere nok tid, ressurser og handlingsrom til å drive utviklingsarbeid på toppen av den vanlige driften.

Summary

In this report, we summarise the knowledge status on measures to promote full-time working at the workplace or organisation level, both in a Norwegian and Scandinavian context.

This review aims to synthesise insights into solutions that have successfully increased the proportion of full-time work in various sectors and organisations, identify what is required for the effective implementation of new measures or work arrangements, and examine the key factors behind successful outcomes and previous failures.

We summarise knowledge about operational measures and process measures. Operational measures involve changes in organisation or practices, such as new working time arrangements or the organisation of staffing internally or across departments. Process measures are methods or resources used in the implementation of a development project at the workplace. Finally, we also examine these measures in conjunction with each other.

We carried out literature searches in databases such as Oria and Google Scholar, as well as national and specialised databases like Sweden's Arblin and Denmark's Bibliotek.dk. We also searched the archives of Norwegian research institutes and performed snowball searches in key publications.

Operational and process measures to promote full-time working

It emerged in our literature searches that reports from research institutes make a significant contribution to the research literature on measures aimed at promoting full-time working. A majority of the studies are from the healthcare sector, particularly within primary healthcare. The predominant proportion of the included studies are based on either qualitative methods or a combination of qualitative and quantitative methods that use methodological triangulation.

The literature on working time arrangements aimed at promoting full-time working is the most extensive, particularly in relation to measures such as long shifts and cross-functional roles. Some of the operational measures also entail new working time arrangements that are motivated by a desire to develop a more appealing working environment to attract and retain employees. These measures, such as collaborative rostering, can help to improve the working environment and the work-life balance, and can be important for supporting the efforts to promote full-time working.

Overall, the 'toolbox' of operational measures appears to be extensive. It is not possible to conclude which measures result in the greatest increase in the proportion of full-time workers or average full-time equivalent (FTE) percentages. This is due to inconsistent evidence of increases in full-time working, particularly over time, as well as the simultaneous implementation of several measures or different variations of the same measures in workplaces or organisations.

However, some measures seem to have more negative implications for employees and service users than others. Solutions that involve flexible working hours and locations, such as temporary staffing pools and non-scheduling working time, fall into this category.

The literature on effective development processes in the initiatives aimed at full-time working is somewhat less extensive and primarily stems from one particular research institute. Most studies highlight the importance of clear leadership, cooperation between the social partners and employee involvement. Early engagement of employees and union representatives can help ensure a solid grounding and support for initiatives. However, striking the right balance between establishing a firm foundation and involving all relevant parties while simultaneously testing operational measures during a project period appears to be a challenging task. This also applies to ensuring that local departmental managers have the required time, resources and autonomy to carry out development work alongside regular operations.

1 Innledning

Styrket rett til heltid er ett av satsningsområdene i Støres regjering. I *Opptrappingsplan for heltid og god bemanning* (2021) fastsettes det at regjeringen har som mål at hele, faste stillinger skal være hovedregelen i norsk arbeidsliv¹. I 2023 ble det både gjort endringer i arbeidsmiljøloven for å styrke retten til heltid, og bevilget midler til en «heltids-pott»². Både private og offentlige virksomheter kan søke midler til å gjennomføre forsøksprosjekter for økt heltid og redusert deltid, og i 2023 ble det bevilget 15 millioner kroner til 17 ulike virksomheter innenfor kommunal, statlig og privat helse- og omsorg, barnehager og skolefritidsordninger og renhold. Fafo har fått i oppdrag å følgeforske disse virksomhetenes heltidsprosjekter.

Som en del av dette oppdraget var det ønskelig at Fafo utarbeidet en kunnskapsstatus om hvilke tiltak som kan føre til større og hele stillinger, og hvilke resultater tidligere lokale og nasjonale satsninger på heltid har gitt. Dette notatet presenterer hovedsakelig norsk og noe skandinavisk forskning på ulike tiltak for å fremme heltid og store stillinger, og hva som skal til for at slike tiltak skal lykkes. Formålet med denne kunnskapsstatusen er ikke å gi en fullstendig oversikt over det internasjonale forskningsfeltet om årsaker til og konsekvensene av deltids- og heltidsarbeid, men å gi en kortfattet oversikt over relevant kunnskap om tiltak og forutsetninger for å lykkes med utviklingsprosjekter for økt heltid på arbeidsplasser.

1.1 Formål og problemstillinger

Formålet med denne kunnskapsstatusen er å sammenstille kunnskap om hvilke løsninger som har fungert for å øke heltidsandelen i ulike sektorer og virksomheter, hva som skal til for å innføre nye ordninger på en god måte, og hva som har vært suksesskriterier eller årsaker til manglende suksess ved tidligere forsøk.

På bakgrunn av dette har vi definert tre hovedproblemstillinger:

1. Hvilke driftstiltak kan skape større og hele stillinger i arbeidslivet?
2. Hvilke prosesstiltak er viktige for å skape større og hele stillinger i arbeidslivet? Herunder: Hva betyr partssamarbeid for å lykkes?
3. I hvilken grad har tidligere heltidsforsøk i arbeidslivet ført til varige endringer?

Med driftstiltak sikter vi til tiltak som medfører endringer i praksis og organisasjon. Dette kan innebære ny organisering av arbeidsoppgaver og kompetanse, nye arbeidstidsordninger, ny ansettelses- og rekrutteringspolitikk eller andre tiltak som redusert arbeidstid og bonusordninger for helgearbeid.

¹ Opptrappingsplanen for heltid og god bemanning er tilgjengelig her: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/opptrappingsplan-for-heltid-og-god-bemanning-i-omsorgstjenesten/id2941520/>

² Mer informasjon om heltidspotten finnes på regjeringens nettsider: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/budsjett-heltidspott/id2930069/>

Med prosess tiltak mener vi metoder, praksiser eller ressurser i utformingen og gjennomføringen av prosjektarbeidet. Dette kan dreie seg om forankring, prosjektplanlegging og partssamarbeid.

Avgrensinger

Formålet med dette notatet er å beskrive og drøfte tiltak den enkelte virksomheten eller avdelingen kan innføre for å redusere deltid og bidra til å etablere heltid som det normale. Omfanget av heltid og deltid påvirkes av forhold utenfor arbeidsplassen, både politiske, kulturelle og økonomiske forhold. Det gjenspeiles også i forskningslitteraturen, som blant annet omfatter hvordan nasjonale og overnasjonale arbeidslivsreguleringer, velferds-, familie- og likestillingspolitikk og kulturelle normer påvirker omfanget av heltid og deltid i arbeidslivet (Drange & Egeland, 2014; Nicolaisen et al., 2019).

I tråd med notatets problemstillinger avgrensner vi kunnskapsfeltet rundt heltid-deltid tiltak som kan gjennomføres og bidra til økt heltid på kommune-, virksomhets- og arbeidsplassnivå.

1.2 Nordiske erfaringer

I både Danmark og Sverige har heltid vært på agendaen de siste årene, og begge landene har i igangsatt programmer for heltid i kommunal sektor.

I Danmark gikk arbeidstakerorganisasjonen KL og arbeidsgiversiden representert ved Forhandlingsfelleskapet i 2020 sammen om en satsning på heltid, og etablert programmet En fremtid med fuldtid. Til nå har 43 kommuner deltatt i satsningen. KLs interne midtveiseevaluering fra 2023 viser at det ikke har vært så store resultater på landsnivå enda, men andelen som arbeider heltid innenfor både oppvekst og helse, har økt samtidig som andelen som arbeider deltid mellom 20 og 31 timer, er redusert (Forhandlingsfællesskabet & KL, 2023).

Sverige har også igangsatt en lignende innsats i kommunal sektor, kalt Heltidsresan. Programmet er et resultat av en avtale mellom arbeidsgiverorganisasjonen Sveriges kommuner och regioner (SKL) og arbeidstakerorganisasjonen Kommunal om heltid som norm i kommunal sektor. Programmet startet i 2016, og skal avsluttes i 2024. Målsettingene for Heltidsresan er både å tilby heltidsstilling til alle som ønsker det, men også å motivere ansatte som arbeider deltid, til å arbeide heltid. Basert på statistikk fra Sveriges kommuner och regioner (SKL) og Kommunal har det i løpet av perioden vært en økning av heltidsarbeidende innen eldreomsorgen og tjenester for funksjonshemmede fra 48 til 63 prosent³.

Vi har ikke kjennskap til at det foreligger ekstern evaluering av eller forskning på disse programmene og deres resultater ennå. Gjennom våre litteratursøk har vi funnet få publikasjoner som omhandler forsøk og erfaringer fra Danmark og Sverige fra de siste syv årene, det vil si fra perioden siden satsningene på heltid ble igangsatt. Vi har funnet noen studier av enkelte kommuner og virksomheters heltidssatsninger i både Danmark

³ Statistikk om heltidsutvikling i svenske kommuner er tilgjengelig i Heltidsresans statistikkbank: <https://heltid.nu/heltid/statistikomheltid/kommuner/statistikheltidvardochomsorgikommun.57726.html>

og Sverige. Fordi det per i dag foreligger lite ny forskning på heltidstiltak- og satsninger i Danmark og Sverige, har vi valgt å se de skandinaviske studiene i sammenheng med de norske studiene.

1.3 Rapportens gang

I kapittel 2 gir vi en kortfattet redegjørelse av den metodiske tilnærmingen for å utarbeide kunnskapsstatusen, og drøfter de metodiske avveiningene som er tatt i prosessen.

Kapittel 3 gir en kort bakgrunn for satsningen på heltid. Her presenteres omfanget av deltid i sektorene Heltidspottens deltakere befinner seg i. Videre presenteres tidligere forskning og sentrale teoretiske perspektiver på (1) hvorfor deltidsomfanget blant kvinner og menn og i ulike sektorer er som de er, og (2) hvorfor det er ønskelig å satse på en redusering av deltidsarbeidende.

Kapittel 4 presenterer utprøvde driftstiltak for økt heltid og redusert deltid, samt hvilke resultater disse tiltakene har gitt. Disse tiltakene er delt i fire kategorier: Ny rekrutterings- og utlysningspolitikk, ny organisering av arbeidstiden, nye bemanningsløsninger og andre tiltak, herunder redusert arbeidstid og helgekompensasjon.

I kapittel 5 presenterer og drøfter vi tiltak i utviklingsprosessen mot store og hele stillinger, herunder prosjektplanlegging og -organisering, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering.

I kapittel 6 konkluderer og oppsummerer vi hovedfunnene i rapporten.

2 Metode

Vår metodiske tilnærming baserer seg på scoping review-metodikken, også kalt «sonderende oversikt» på norsk (Loftsgaard & Gjersvik, 2023). Formålet med en scoping review er å gi en oversikt over kunnskapsfeltet, og peke på kunnskapshull og implikasjoner for videre praksis og forskning. I dette prosjektet står implikasjoner for praksis sentralt.

I de neste avsnittene redegjør vi for stegene i prosessen med å søke, sortere og sammenfatte litteraturen om tiltak for økt heltid. I tråd med vår metodiske tilnærming har vi revidert både søkestrategi og inklusjonskriterier underveis i prosessen for å finne fram til relevant litteratur.

2.1 Relevanskriterier

Relevanskriterier er de kriteriene man legger til grunn når man vurderer hvilke studier som skal inkluderes i kunnskapsstatusen, og hvilke som skal ekskluderes. Relevanskriterier kan være relatert til tematikk, til kontekst, til format, til metode og til tidspunkt for publisering. I det følgende vil vi kort presentere og drøfte de kriteriene vi har lagt til grunn i vurderingen av studiene.

Vi har valgt å begrense tidsperioden til arbeider publisert mellom 2012 og 2024. Dette er fordi det har vært en utvikling i feltet som gjør tidligere studier mindre relevant, og fordi det i 2013 ble publisert en omfattende kunnskapsstatus som oppsummerte det norske forskningsfeltet fram til 2012 (Moland, 2013).

I tråd med problemstillingene må studiene som inkluderes, for det første omhandle heltid-deltid, og for det andre dokumentere erfaringer med og/eller resultater av drifts- eller prosesstiltak for økt heltid. Vi fant at det var få studier som omhandlet spesifikt prosesstiltak for økt heltid, og vi valgte derfor å også inkludere studier som omhandler metoder, forutsetninger og barrierer for utviklingsarbeid knyttet til arbeidsorganisering eller arbeidsmiljø mer generelt på arbeidsplass- og virksomhetsnivå.

Vi har ikke satt kriterier knyttet til metodetilnærming eller forskningsdesign, og både kvalitative og kvantitative studier er inkludert. Empiriske studier så vel som litteratur- og kunnskapsoppsummeringer er inkludert.

Vi har valgt å inkludere studier som enten har gjennomgått fagfellevurdering eller en annen form for kvalitetssikring. Dette innebærer at vi på disse premissene inkluderer både vitenskapelige artikler, bokkapitler og rapporter fra konsulentselskaper og forskningsinstitutter.

Når det gjelder kontekst, har vi valgt å kun inkludere studier som omhandler det skandinaviske arbeidsliv, på bakgrunn av overføringsverdi til en norsk kontekst. Studier publisert på norsk, engelsk, dansk eller svensk er inkludert.

2.2 Avklaring og operasjonalisering av søkeord

Det første steget i vår prosess var å avklare og operasjonalisere problemstillingene til søkeord. For å samle og identifisere flest mulige relevante studier utarbeidet prosjektgruppa en rekke søkeord basert på vår eksisterende kunnskap om kunnskapsfeltet. Disse søkeordene inkluderte kjente prosess- og driftstiltak for heltid, slik som årsturnus og langvakter, og etablerte teoretiske begreper på feltet slik som ufrivillig deltid, heltidskultur o.l. Disse ble søkt på som enkeltstående ord og i kombinasjon med brede søkeord som heltid, deltid, tiltak osv. Vi har først og fremst gjort søk på norsk, men også enkelte søk på engelsk, dansk og svensk.

I tråd med scoping review-metodikken ble søkeordene og kombinasjonene revidert underveis i prosessen. Søkeord eller kombinasjoner av søkeord som ga få eller ingen relevante treff, ble justert eller forkastet. Ord som for eksempel «timebank» og «overdekning», brukes også innenfor andre felt enn arbeidslivsforskning og ga nesten utelukkende lite relevante treff for vårt formål. Disse søkeordene ble derfor forkastet og erstattet av tilgrensende begreper, som for eksempel fleksibel arbeidstid og økt grunnbemanning. Søkeord som heltid og deltid var alene altfor brede for å gi relevante treff, men ble brukt i kombinasjon med for eksempel «tiltak».

Søkeord

Bemanningsenhet, jobbe på tvers, oppgavebredde, oppgavedeling, planlagt bemanning, faktisk bemanning, timebank + heltid, timebank + deltid, vikarpool, frivillig deltid, ufrivillig deltid, heltid + tiltak, deltid + tiltak, heltidskultur, årsturnus, kalenderplan, kortvakt (kort* vakt*), langvakt (langvakt, lang* vakt*), langturnus, overdekning, samarbeidsturnus, ønsketurnus, fleksi-turnus (fleksiturnus, fleksi turnus), 3-3-turnus

2.3 Litteratursøk

For å identifisere relevant litteratur ble det gjort søk i databasene Google Scholar og Oria. Disse ble valgt ut fordi de favner bredt, og fordi de også inkluderer rapporter fra forskningsinstitutter. I tillegg ble det gjort mindre omfattende søk i den svenske databasen Arblin og Bibliotek.dk for å sikre at vi fant fram til litteratur om svenske og danske heltidsforsk.

Oria er en felles søkemotor for norske fag- og forskningsbibliotek. Her finnes vitenskapelige artikler, bøker, rapporter og master- og phd-avhandlinger fra norske universiteter. Oria inkluderer Idunn, Brage og NORART, er derfor ansett som å være svært god på norske publikasjoner.

Google Scholar er en søkemotor som favner internasjonale vitenskapelige dokumenter, forskningsrapporter fra instituttsektoren og andre rapporter, bøker og avhandlinger.

Arblin er en tverrvitenskapelig database som omfatter forskning på arbeidsliv, arbeidsmiljø og arbeidsmarked. Det er en del av den svenske databasen Libris, og inneholder referanser til bøker, rapporter, konferansepublikasjoner og avhandlinger i svenske bibliotek. Det er Arbetsmiljöhögskolan ved Lunds universitet, Föreningen för arbetslivsforskning i Sverige (FALF) og Samhällsvetenskapliga fakultetens bibliotek ved Lunds universitet som er ansvarlig for databasen.

Bibliotek.dk er en dansk biblioteksdatabase som tilsvarende norske Oria. Den inneholder bøker, tidsskrifter, aviser, materialer på nettet og e-bøker som er registret i danske folke- og forskningsbiblioteker.

Supplerende søk

Etter at vi hadde søkt og sortert litteraturen fra databasene, gjorde vi også noen supplerende søk på sentrale forskningsinstitusjoners hjemmesider, slik som norske Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Velferdsforskningsinstituttet NOVA, begge ved Oslo Met, Fafo og danske VIVE. Videre har vi også gjort noen snøballsøk i inkluderte studier. Dette har vært nødvendig for å finne relevante studier som ikke ble fanget opp i søkene i litteratordatabasene.

2.4 Studieseleksjon og sortering

De ulike søkeordene ga unike treff i både Google Scholar og Oria, men de resulterte også i mange duplikater. Samlet sett ga Google Scholar flere treff enn Oria. Google Scholar fanget opp flere forskningsrapporter enn Oria, men også langt flere irrelevante og ikke-fagfelleverderte dokumenter. En første «screening» av arbeidene ble derfor gjort i de ulike databasene basert på tittel og publiseringskanal.

Vurdering av relevans

Deretter ble alle studiene importert til Zotero. Selve sorteringsarbeidet ble gjort i Excel. En tabell over alle studiene ble eksportert fra Zotero. I første runde leste vi sammendraget til hver studie, og vurderte den opp mot relevanskriteriene. Studien ble kodet på om de omhandlet enten driftstiltak (langturnus, årsturnus, økt bemanning) og/eller prosessstiltak (medarbeiderinvolveringsmetoder, partssamarbeid) for økt heltid, slik som tabell 2.1 viser. Studien som omhandlet minst ett av de to temaene ble lest i sin helhet.

Tabell 2.1 Skjema for vurdering av studienes relevans

Forfatter	Tittel	Årstall	Type publikasjon	Driftstiltak	Prosess-tiltak	Metode	Kommentar
Magerøy & M.R., Wiig, S.	The effect of full-time culture on quality and safety of care – a literature review	2023	Artikkel, International Journal of Health Governance	1 (Ja)	0 (Nei)	Litteraturgjennomgang	

Koding av tematisk innhold

Studiene som ble lest i sin helhet ble deretter kodet basert på hvilket tema studien omhandlet, metodebruk, hvilke typer tiltak som ble omtalt og hvilken bransje og land som var studert. Denne kodeprosessen var det første steget i analysen av studiene, hvor de ble gruppert basert på hvilke typer av tiltak som ble omtalt. Gjennom denne kodeprosessen satt vi igjen med fire kategorier av driftstiltak (rekrutteringspraksis, arbeidstidsendring, bemanningsløsninger og andre tiltak) og tre kategorier av prosessstiltak (prosjektplanlegging, partssamarbeid og medarbeiderinvolvering).

Masteroppgaver

I litteratursøkene, spesielt i Google Scholar, fanget vi opp et stort antall masteroppgaver som omhandlet heltidskultur og tiltak og prosesser for økt heltid. Nærmest alle oppgavene var kvalitative casestudier i en kommune, sykehus eller en mindre enhet innenfor enten kommunale helse- og omsorgstjenester eller spesialisthelsetjenesten. Mange av disse omhandlet barrierer for heltid eller forhold som opprettholder deltidskultur, mens noe færre omhandlet konkrete tiltak og deres virkninger. Tiltakene som er tematisert i masteroppgavene er også omtalt i andre forskningsrapporter, artikler og kapitler. Fordi vi har et bredt nok tilfang av empiri og forskning på disse tiltakene, har vi valgt å ikke inkludere masteroppgaver i denne kunnskapsstatusen.⁴

2.5 Kjennetegn ved forskning om heltidstiltak

Vi har ikke gjort publiseringsanalyser eller tellinger av resultatene av litteratursøkene. Vi kan dermed ikke konkludere med hva som kjennetegner forskningsfeltet om heltidstiltak med tanke på for eksempel hvilke forskere, fagmiljøer eller institusjoner som har forsket på området, hvilke publiseringskanaler som er mest brukt eller hvem som har finansiert arbeidet.

Men overordnet sett kan vi si at et flertall av de inkluderte studiene er rapporter fra norske forskningsinstitutter, blant annet AFI og NOVA ved OsloMet og Sintef, men spesielt Fafo. Grunnen til dette er nok at disse forskningsmiljøene har fulgt og evaluert en rekke heltidssatsninger og -prosjekter i løpet av det siste tiåret, og har derfor også vært i front på å dokumentere erfaringer med nye arbeidstids-, bemannings- og prosesstiltak i arbeidet for store og hele stillinger.

Gjennom litteratursøket ble det også fanget opp studier som dokumenterte omfang av heltid–deltid, og som drøftet forklaringer til utbredelsen av deltidsarbeid i noen sektorer og spesielt blant kvinner. Disse inngår ikke som en del av datatilfanget, men refereres til i kapittel 3, som sammenfatter kunnskap om omfang av og årsaker til fordelingen av heltids- og deltidsarbeidende i ulike sektorer.

De 35 studiene som danner grunnlaget for denne kunnskapsstatusen, framgår av vedlegg 1.

⁴ Masteroppgaver som beskriver tiltak som fører til større stillinger og mindre vikarbruk er omtalt i Moland, (2024 & 2021) og Moland, Tofteng & Bråthen (2023).

3 Bakgrunn og omfang

I dette kapitlet viser vi omfanget av deltid i ulike bransjer i Norge. Videre drøfter vi kort hvordan omfanget av deltid innenfor spesielt de bransjene som deltar i Heltidspotten, har blitt forklart og forstått. Dette inkluderer kommunal sektor, spesialisthelsetjenesten og renholdsbransjen. Til sist i kapitlet drøfter vi hvorfor heltid «er verdt å satse på», altså hvilke gevinster store og hele stillinger kan ha for ansatte, ledere og brukere. Dette er ikke en fullstendig gjennomgang av kunnskapsfeltet rundt årsaker til deltid og gevinster ved heltid, men en kort oppsummering av sentrale teoretiske og empiriske forklaringer.

3.1 Omfang av heltid–deltid

Andelen heltid- og deltidsansatte varierer mellom de ulike sektorene i arbeidsmarkedet, og mellom kvinner og menn. Heltidsandelen er lavere i kvinnedominerte yrker i kommunal og offentlig sektor, og i sektorer som varehandel, overnatting og service.

Som det framgår av tabell 2.1, er heltidsandelen for menn er totalt sett 20 prosentpoeng høyere enn for kvinner. Også innenfor næringer med høyere deltidsandeler, som helse- og sosialtjenester, undervisning og overnatting og servering er heltidsandelen for menn noe høyere enn for kvinner. Deltidsarbeid er med andre ord fortsatt i stor grad et kvinnefenomen.

Heltid i renholdsbransjen

De tre fagforbundene Norsk arbeidsmandsforbund (NAF), Norsk tjenestemannslag (NTL) og Fagforbundet, som organiserer ansatte i renholdssektoren, gjennomførte i 2022 en undersøkelse blant sine medlemmer (Essahli & Tallaksen, 2022). Denne omhandlet renholderne sin arbeidshverdag og vilkår. Undersøkelsen gikk ut til 19 079 personer, og hadde en svarprosent på 23 prosent ($n = 3763$). De finner at 60 prosent arbeider heltid, mens 10 prosent har en stillingsprosent under 25 prosent. SSBs registerdata, på den andre siden, viser at andelen heltidsansatte er på 43 prosent (Norberg-Schulz, 2023). Dette indikerer at heltidsandelen er høyere blant de fagorganiserte i renholdssektoren.

Tabell 3.1 Andel heltidsansatte etter i kjønn og næring i 2022. Kilde SSB

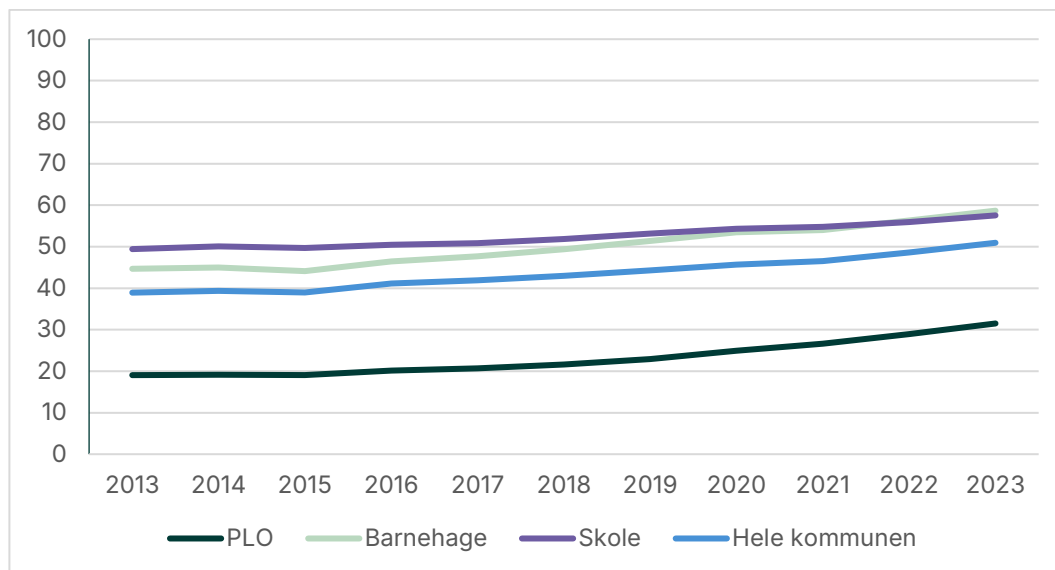
Næring, sektor	Heltidsandel		Antall ansatte
	Kvinner	Menn	Begge kjønn
Bergverk, utvinning	93,6	96,3	65 516
Finans-forsikring	91,4	94,2	51 320
El., vann og renovasjon	88,9	92,3	35 910
Industri	79,3	91,3	219 311
Transport og lagring	72,6	81,4	133 237
Undervisning	66,3	71,9	233 713
Personlig tjenesteyting	53,9	62,6	103 624
Helse- og sosialtjenester	53,8	59,5	570 996
Varehandel, rep. Motorvogn	44,4	72,6	357 073
Overnatting, servering	43,8	58,3	108 523
Alle næringer	61,4	81,2	2 777 890

Heltidsutviklingen i kommunale tjenester

Etter 15 år med minimale endringer begynte andelen heltidsansatte i de kommunale tjenestene å øke omkring 2015. I 2023 er heltidsandelen blant alle kommuneansatte passert 50 prosent. Dette innebærer en økning på ca. 10 prosentpoeng. I figur 2.2 ser vi at heltidsandelen innen pleie- og omsorg har økt fra litt under 20 prosent til ca. 31,5 prosent. Tallene som vises som rød linje i figuren gjelder for turnusansatte i institusjonstjenester, hjemmesykepleie og tjenester til personer med funksjonshemminger. Ledere og ansatte i pleie- og omsorgstjenestene er ikke med. Tallene som ligger til grunn for den røde linjen er derfor noe lavere enn de ville vært om alle ansatte i kommunale helse- og omsorgstjenester hadde vært med.⁵ Barnehagesektoren hadde en nedgang i heltidsandeler før 2015, men har siden hatt en jevn økning. Der er heltidsandelen nå på ca. 60 prosent. Grunnskolen, som tidligere har hatt høyest heltidsandel av disse tre tjenestemårådene, har nå omtrent samme heltidsandel som barnehagene.

⁵ Vi har valgt å gjøre disse avgrensningene fordi vi ønsker å vise heltidsandeler (og stillingsstørrelser) blant ansatte som møter brukerne daglig.

Figur 3.1 Andel heltidsansatte i kommunesektoren fra 2013 til 2023. Kilde: KS/PAI



Heltidsutviklingen i helse- og omsorgssektoren

Samlet sett har helse- og sosialtjenestene, herunder både de kommunale, de private og sykehusene, vært den sektoren med størst vekst i heltid siden 2016, som det framkommer av tabell 3.2. Fra 2022 til fjerde kvartal i 2023 var økningen på 1,4 prosentpoeng, og fra 2016 har den vært på 8,2 prosentpoeng. Økningen har vært klart størst blant helsefagarbeidere. Fra 2016 til 2023 har de sett en økning på 17,5 prosent til 37,9 prosent, og bare fra 2022 til 2023 var det en økning på 4,5 prosent. Heltidsandelen er følgelig fortsatt lavere enn landsgjennomsnittet, men den gjennomsnittlige stillingsprosenten (i hovedarbeidsforholdet) er relativt høy, på 78,9 prosent (SSB, 2024).

Tabell 3.2 Heltidsandel i 2023 i prosent og økning i heltidsandel i prosentpoeng fra 2022 til 2023 og fra 2016 til 2023 for utvalgte fagutdanninger i helse- og sosialtjenestene. Alle tall gjelder for 4. kvartal. Kilde: SSB

Fagutdanning	Heltidsandel 2023	Økning i heltidsandel, 2022-2023. Prosentpoeng.	Økning i heltidsandel, 2016-2023. Prosentpoeng.
Sykepleier	64,2 %	1,3	10,1
Helsefagarbeider	37,9 %	4,5	17,5
Hjelpepleier	35,1 %	1,2	7,4
Omsorgsarbeider	38,9 %	1,5	9,4
Barne- og ungdomsarbeidere	65,6 %	1,9	8,1
Vernepleier	75,8 %	0,4	7,4
Sosionom	81,8 %	0,8	3,3
Barnevernspedagog	82,3 %	0,6	3,4
Fysioterapeut	73,3 %	0,2	3,1
Helsesekretær	58,5 %	1,4	7,9
Helsesykepleier og jordmor	63,2 %	1,9	14,4

3.2 Hva forklarer omfanget av deltid?

Svaret på hvorfor folk arbeider deltid er sammensatt, og kan knyttes til forhold på flere nivåer. Tradisjonelt har deltid blitt forklart av tilbud-forklaringer på den ene siden, og etterspørsel-forklaringer på den andre (Nicolaisen m.fl., 2019; Egeland & Drange, 2014). Etterspørselsforklaringene dreier seg om arbeidsgivernes ønsker og strategier samt organisatoriske eller strukturelle forhold ved yrket og markedet. Tilbudsforklaringer retter seg mot kjennetegn ved arbeidstakerne, som deres preferanser, utdanningsbakgrunn og familieforpliktelser.

Innenfor både forskning og den politiske samtalen om heltid og deltid, skiller man ofte mellom frivillig og ufrivillig deltid. Kort forklart innebærer frivillig deltid at arbeidstakeren selv ønsker å jobbe deltid. Ufrivillig deltid referer til en situasjon der arbeidstakeren ønsker en større eller fulltidsstilling uten å få det oppfylt.

Frivillig deltid

Frivillig deltid forklares først og fremst med bakgrunn i arbeidstakernes individuelle preferanser. Ønske om mer frihet og fleksibilitet eller bedre balanse mellom arbeidstid og fritid er forklaringer både deltidsarbeidene kvinner og menn oppgir, mens kvinner i langt større grad oppgir hensyn til familie og barn som en motivasjon for valget om deltid (Drange & Egeland, 2014). Dette viser samtidig at frivillig deltid ikke kun kan forklares med basis i individuelle preferanser. Som Drange og Egeland (2014) diskuterer, kan kvinners deltid både sees i relasjon til kulturelle normer eller forventninger til familielivet og morsrollen, men også lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Fordi kvinner ofte har lavere lønn enn menn, kan det være økonomisk rasjonelt for familieøkonomien at kvinnen og ikke mannen reduserer arbeidstiden for å finne balansen mellom arbeid- og familieforpliktelser.

I en undersøkelse blant ansatte i pleie og omsorg i åtte kommuner samt et landsdekkende utvalg av Fagforbundets medlemmer oppga nærmere 80 prosent av de deltidsansatte at de jobber deltid fordi de liker å jobbe, men samtidig vil ha mer fritid enn det de får i en full stilling. Kun 30 prosent begrunnet deltidsarbeidet med hensyn til omsorg for barn (Moland & Bråthen, 2019). I den samme undersøkelsen oppga ca. 60 prosent av de deltidsansatte at de synes det er for slitsomt å jobbe heltid.⁶ I lys av andre undersøkelser er det nærliggende å koble dette til en krevende turnus med lav bemanning, mange små stillinger og høy vikarbruk (Moland, Toften & Bråthen, 2023).

Lanninger og Sundström (2014) finner at egen helse eller funksjonsnedsettelse er en av de viktigste forklaringene til kvinners deltidsarbeid i Norge. Noen av de deltidsansatte i denne kategorien kombinerer en deltidsstilling med delvis uføretrygd, mens andre framstiller deltidsarbeid som en forebyggende strategi for å ta vare på egen helse gjennom et yrkesliv (Drange & Egeland, 2014; Nicolaisen & Bråthen, 2012).

⁶ Ca. 35 prosent var helt enig i en påstand om at det var for slitsomt å jobbe heltid, mens ca. 60 prosent var delvis enig.

Ufrivillig deltid

Deltidsbegrunnelsene er mange og grensene mellom hva som er frivillig og ufrivillig er uklare. Ufrivillig eller uønsket deltid viser til en situasjon der arbeidstaker ønsker og har kapasitet til å arbeide heltid, men ikke har tilgang på en heltidsstilling. At det ikke lyses ut eller tilbys heltidsstillinger er en forklaring på ufrivillig deltid. Dette kan igjen forklares av strukturelle forhold ved yrket og sektoren samt arbeidsgivers strategier og ønske om en fleksibel arbeidskraftreserve. Videre har også flere forskere, blant andre Amble (2008) og Moland (2021), trukket fram dagens turnussystem og arbeidstidsordninger som en sentral forklaring på utbredelsen av deltid innenfor helse- og omsorgssektoren. Med dagens organisering av arbeidstiden innenfor denne sektoren, med arbeid tredje- hver helg, er tjenestene avhengig av mange små deltidsstillinger i tillegg til faste og hele stillinger for å dekke bemanningsbehovet gjennom hele uka.

Ufrivillig deltid kan også forklares ved at man ikke har ressurser eller oppgaver nok på et felt til å utlyse en heltidsstilling. Videre kan ufrivillig deltid også dreie seg om at arbeidstakeren ikke har tilstrekkelig kompetanse eller kvalifikasjoner til å få en heltidsstilling (Moland & Bråthen, 2019).

Deltidskultur – ufrivillig og frivillig deltid i sammenheng

Situasjoner der ansatte ønsker større stilling, men takker nei til et tilbud fordi det inneholder forutsetninger den ansatte ikke vil gå inn i, vil være i grenseland. Dette kan være situasjoner der arbeidsgiver krever at det for eksempel jobbes flere helger, lengre vakter, på tvers av avdelinger eller med en høy andel ubundet tid. For ansatte med nedsatt arbeidsevne kan utilstrekkelig tilrettelegging gjøre det vanskelig å jobbe så mye som den ansatte egentlig vil. Disse situasjonene vil kunne vurderes ulikt av partene med tanke på om deltiden er frivillig eller ikke.

Så på den ene siden kan arbeidstakeres individuelle preferanser forstås i relasjon til sosiale normer og forventinger til for eksempel mors- og farsrollen, men også hvilke muligheter de har til å arbeide fulltid i sitt yrke (Abrahamsen & Fekjær, 2017; Drange & Ege-land, 2014). Individuelle preferanser hos arbeidstakere, eller tilbudsforklaringer, kan på den andre siden også bidra til å påvirke hvordan arbeidstid organiseres innenfor et yrke, og bidra til å opprettholde strukturer tilpasset deltid og ikke heltid (Amble, 2008; Ingstad, 2016a; Moland & Bråthen, 2019).

Begrepet *deltidskultur* forener på mange måter tilbud- og etterspørselsforklaringer, og brukes for å forklare hvordan både frivillig og ufrivillig deltid opprettholdes. Det referer til en etablert kultur ved en arbeidsplass eller i en sektor, som opprettholdes av spillet mellom organiseringen av arbeidet og ansattes preferanser. Deltidskulturer oppstår i yrker der arbeidet har vært organisert basert på deltidsstillinger, og opprettholdes gjennom at ansatte som ønsker deltid, velger disse yrkene. Abrahamsens og Fekjærs (2017) studie av kvinnelige politi- og sykepleiestudenters arbeidstidspreferanser og -forventinger viser for eksempel at sykepleierstudenter er mer deltidsorienterte enn politistudenter før de starter på studiet. Denne studien tyder på at kvinner med en preferanse for å jobbe deltid velger yrker der muligheten for å jobbe deltid er større. Dette perspektivet synliggjør at noen arbeidstakeres ønske om deltid begrenser mulighetene til ansatte som ønsker å arbeide heltid, og vanskeliggjør lederes arbeid med å lyse ut og

ansette slik at arbeidet kan baseres på heltidsansatte. Fenomenet «deltid avler deltid» er beskrevet i flere studier, blant annet i Moland og Bråthen (2012a).

Omfang av frivillig og ufrivillig deltid

Skillet mellom ufrivillig og frivillig deltid er ikke alltid helt klart, og ulike aktører og forskere operer med noe ulike definisjoner. SSBs Arbeidskraftsundersøkelse fra 2023 viser at 14 prosent av alle deltidssysselsatte oppgir å arbeide ufrivillig deltid, mens 9 prosent er i kategorien undersysselsatt. Forskjellen mellom undersysselsatt og ufrivillig deltid er her at undersysselsatt innebærer at man har forsøkt å få større stilling⁷. Arbeidskraftsundersøkelsen viser også minimale forskjeller mellom kvinner og menn.

SSBs siste arbeidskraftsundersøkelse finner en noe lavere andel av ufrivillig deltid enn andre undersøkelser. I YS Arbeidslivsbarometer fra 2023 oppgir henholdsvis 21 prosent av kvinner og 25 prosent av menn «Vanskelig å få heltidsjobb / økt stillingsbrøk» som den viktigste grunnen til at de arbeider deltid (Ingelsrud et al., 2023). Ufrivillig eller uønsket deltid synes samtidig å være mer utbredt blant noen yrkesgrupper og innenfor noen sektorer. I tidligere nevnte undersøkelse i kommunal sektor finner Moland og Bråthen (2019, s. 45-46) at omfanget av uønsket deltid er størst blant ansatte i sykehjem, SFO og i en samlekategori for andre helsetjenester, som inkluderer ansatte innen blant annet rehabilitering og saksbehandling. De finner også store forskjeller mellom faglærte og ansatte uten formell helse- og sosialfaglig utdanning på den ene siden (30 prosent) og høyskoleutdannede på den andre (16 prosent).

Selv om andelen i ufrivillig deltid varierer noe i ulike undersøkelser, er det tydelig at andelen ansatte som oppgir å arbeide frivillig deltid er større enn de som oppgir å arbeide ufrivillig deltid. For de fleste virksomheter som har som mål å øke heltidsandelen betraktelig må man dermed utforme tiltak som kan nå både de ansatte som ønsker og ikke ønsker å øke sin stilling.

3.3 Hvorfor satse på heltid?

Med bakgrunn i forståelsen av de sammensatte årsakene bak deltidsarbeid, er det betimelig å stille seg spørsmålet om hvorfor en leder og arbeidsfellesskap skal bruke krefter og ressurser på å etablere flere heltidsstillinger og motivere ansatte til å arbeide heltid. I forskningslitteraturen om heltid og deltid forklares gjerne fordelene eller gevinstene ved heltidskultur med utgangspunkt i fire perspektiver: arbeidstakerperspektivet, arbeidsgiverperspektivet, brukerperspektivet og samfunnsperspektivet.

Arbeidstakerperspektivet

Arbeidstakerperspektivet kan forstås i relasjon til fagbevegelsens kamp for heltid og større stillinger fra tidlig på 1990-tallet (Moland, 2021; Moland, 1994). For arbeidstaker gir en heltidsstilling mer forutsigbar arbeidstid og arbeidsforhold, og bedre økonomi på kort og lang sikt. Med fast heltidsstilling kan man opparbeide seg fulle arbeidstakerrettigheter slik som pensjon, og det kan bli enklere å ta opp huslån o.l. I yrker og sektorer

⁷ SSB definerer undersysselsatt som deltidssysselsatte som har forsøkt å få lengre avtalt arbeidstid, og som har mulighet til å øke avtalt arbeidstid innen en måned. Hentet fra SSBs variabeldefinisjoner: <https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/1126/nb>.

som helse og omsorg, hvor det er vanlig å ta på seg ekstravakter for å tjene opp mot en fulltidslønn, vil en heltidsstilling gi mer forutsigbar arbeidstid og sannsynligvis også bedre balanse mellom arbeidstid og fritid. Samtidig kan en høy heltidsandel bidra til et bedre arbeidsmiljø, et tettere kollegialt felleskap og utviklende læringsmiljøer.

Arbeidsgiver- og organisasjonsperspektivet

Arbeidsgiver- eller organisasjonsperspektivet er til dels overlappende med arbeidstakerperspektivet. Heltidsansatte som kjenner rutiner og kollegaer kan arbeide mer selvstendig og ta mer ansvar. I tillegg vil ledere få et lavere lederspenn når årsverkene er fordelt på færre ansatte, som gir muligheter for tettere personalledelse samt tid til andre oppgaver.

Færre ansatte leder i seg selv til færre stillinger som skal besettes. I tillegg vet vi at deltidsansatte har høyere turnover enn heltidsansatte. Unge arbeidstakere (under 30 år) er mindre stabile enn de eldre. De jobber ofte deltid. Mange har ikke fullført utdanningsløpet. En del vil naturlig søke bredere yrkeserfaring. I 2022 hadde de en mobilitetsrate på over 50 prosent (Nielsen & Moland, 2023). Høy turnover er kostbart fordi det kan skape uro på tjenestestedet. Tid som kunne vært brukt på brukerrettede oppgaver, må i stedet brukes på opplæring og veiledning av flyktig personell. I tillegg kommer rekrutteringskostnader (Moland et al., 2023).

På de fleste arbeidsplasser i Norge er de heltidsansatte i flertall, og disse har lavere sykefravær enn deltidsansatte. Dette gjelder ikke kommunale pleie- og omsorgstjenester hvor de fleste jobber deltid og i turnus. Her har heltidsansatte høyere sykefravær (Norberg-Schultz, 2023). Noen kvalitative caseundersøkelser har imidlertid vist at tjenesteder som har utviklet vakter med passelig arbeidstempo -og -mengde der også mange jobber heltid vil kunne redusere sykefraværet (Moland et al., 2023).

Brukerperspektivet

For brukerne, altså de som enten er avhengig av eller benytter seg av tjenestene som gis, kan heltid gi kvalitetsgevinster. Dette har vært løftet fram som et sentralt perspektiv innenfor velferdsyrkene de senere årene. For beboere på sykehjem, barn i barnehage og på SFO og pasienter i hjemmetjenesten kan heltidskultur gi færre ansatte å forholde seg til, mer kompetente og engasjerte ansatte og dermed også mer forutsigbarhet, kontinuitet og trygghet (Moland & Bråthen, 2012).

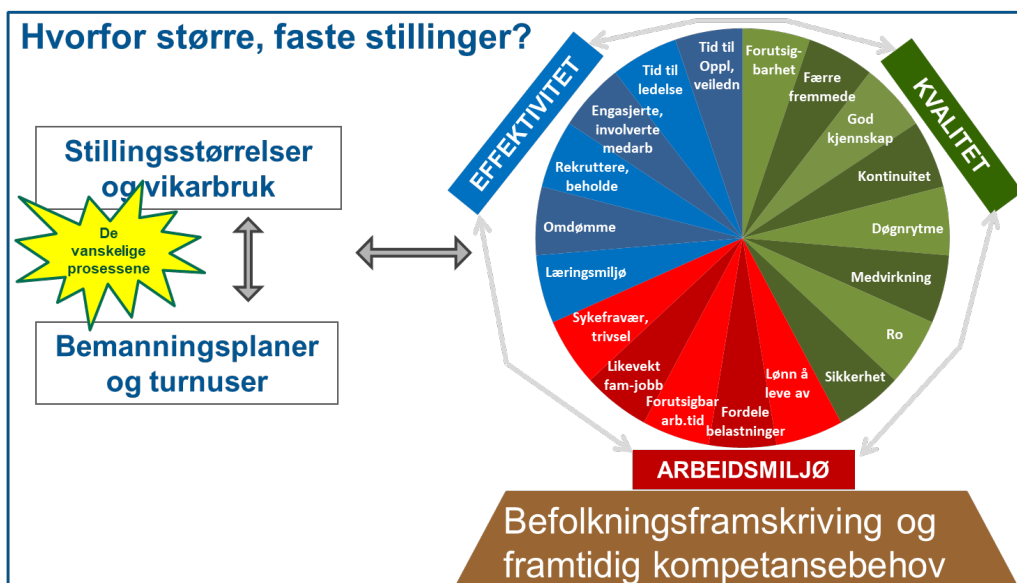
Samfunnsperspektivet

Et fjerde perspektiv er det som blant annet Ingstad (2016b, s. 21) referer til som samfunnsperspektivet på heltid. Samfunnsperspektivet kan forstås som todelt, et som omhandler likestilling og et som omhandler samfunnets behov for arbeidskraft, og spesielt i velferdsyrkene for å opprettholde velferdsstatens bærekraft.

Likestillingsperspektivet og retten til heltid har tradisjonelt vært løftet fram av spesielt fagbevegelsen, politiske partier på venstresiden og av kvinnebevegelsen. Deltidsarbeid er, som tidligere nevnt, koblet til negative effekter for arbeidstakeren i form av lønn og pensjon. Å redusere deltidsarbeidet blant spesielt kvinner, men også andre grupper, har

i dette perspektivet blitt forstått som en måte å redusere ulikheten og sikre likestilling mellom kjønnene (Mósesdóttir & Ellingsæter, 2019).

Figur 3.1 Heltidshjulet: mulige gevinster ved større stillinger. Kilde: Moland, 2015



Behovet for arbeidskraft har særlig blitt løftet fram som et viktig perspektiv i helse- og omsorgssektoren, som kjennetegnes av store bemanningsutfordringer som følge av eldrebølgen og veksten i antall mottakere av helse- og sosialtjenester. Å løfte allerede utdannet og erfarent helse- og sosialfaglig personell fra deltid til heltid framstår som en sentral strategi for å løse både dagens og framtidens bemanningsutfordringer. Dette perspektivet har blitt løftet fram i flere politiske meldinger og utredninger, blant annet NOU-en Tid for handling (2023) og Opptrappingsplanen for heltid og god bemanning (2022). Selv om dette perspektivet først og fremst har blitt løftet i helse- og omsorgssektoren, er behovet for kompetent og stabil arbeidskraft også stort innenfor andre sektorer. Samfunnsperspektivet på heltidsgevinster er dermed også relevant utover denne sektoren.

Heltidshjulet

Disse fire perspektivene har av Moland (2015) blitt sammenfattet i en modell kalt «Heltidshjulet». Heltidshjulet viser hvilke gevinster store og hele stillinger kan gi for ansatte (arbeidsmiljøet), brukerne (kvalitet) og for ledere (effektivitet), og framhever hvordan gevinster for de ansatte, for brukerne og for arbeidsgivere både sammenfaller og forsterker hverandre (Moland, 2021). Figuren peker samtidig på hvilke forhold eller variabler (bemannings- og arbeidstidsplaner samt vikarbruk og stillingsstørrelser) som må endres for å oppnå disse gevinstene.

4 Driftstiltak for heltid

Som diskutert i forrige kapittel har det vært en relativt svak økning i heltidsandel og gjennomsnittlig stillingsstørrelse i det norske arbeidslivet siden 2015. Samtidig har det vært en rekke store og små satsninger for økt heltid og redusert deltid i denne perioden, spesielt i kommunale helse- og omsorgstjenester. Noen avdelinger, virksomheter og kommuner har hatt en langt større økning enn det nasjonale gjennomsnittet.

I tillegg til lokale og kommunale satsninger har flere nasjonale programmer blitt igangsatt og avsluttet, som blant annet Sammen om en bedre kommune, Ufrivillig deltid og Tørn. Flere av disse prosjektene og programmene har enten blitt følgeforsket eller inngått som case i forskningsstudier. I dette kapitlet vil vi oppsummere og drøfte funn fra forskningsfeltet på ulike driftstiltak for økt heltid.

I dette kapitlet står med andre ord den første problemstillingen sentralt:

- ▶ Hvilke driftstiltak kan skape større og hele stillinger i arbeidslivet?

Hovedfokuset er på hvorvidt ulike driftstiltak har gitt resultater for heltidsandeler og gjennomsnittlige stillingsstørrelser. Samtidig vil det også løftes fram hvilke andre følger eller ringvirkninger, enten positive eller negative, tiltakene har fått for arbeidsmiljø, helse og tjenestekvalitet.

I det følgende kapitlet har vi kategorisert utprøvde tiltak under fire tematiske overskrifter: (1) ny rekrutterings- og utlysningspolitikk, (2) ny organisering av arbeidstiden, (3) nye bemanningsløsninger og (4) andre tiltak, herunder redusert arbeidstid og helgekompensasjon.

Ulike tiltak for ulike sektorer?

Som beskrevet i kapittel 3 framstår den tradisjonelle turnusordningen med 7–8 timers vakter og arbeid hver tredje helg som et sentralt hinder for utviklingen av heltidskultur i helse- og omsorgssektoren. Et stort antall av de inkluderte studiene omhandler alternative turnusordninger som kan bidra til å løse denne «floka» uten en betydelig økning av bemanningen.⁸ Som følge av at et flertall av studiene omhandler forsøk i denne sektoren, vil det følgelig være et større fokus på turnusyrkene i helse- og omsorgssektoren enn andre sektorer og yrker i dette kapitlet.

Noen av tiltakene som er utprøvd i helse- og omsorgssektoren vil være mindre relevante for arbeidsplasser som ikke har et relativt jevnt bemanningsbehov gjennom hverdag og helg. Det kan likevel være flere tiltak som er relevante også for arbeidsplasser utenfor denne sektoren. Dette kan både være driftstiltak med siktemål om å ta bedre høyde for fravær, ordninger for jobbing på tvers av avdelinger og ansettelsespraksiser.

⁸ Se Moland (2021, kapittel 4) for en redegjørelse av hvordan ulike turnusmodeller skaper ulikt bemanningsbehov, helgearbeidstimer og stillingsstørrelser. Se også Moland m.fl. (2023a) for en gjennomgang av kostnadene til ulike turnusmodeller basert på heltid.

4.1 Rekrutteringspraksis

Innenfor mange turnustjenester lyses det ut langt flere deltidsstillinger enn heltidsstillinger, og ofte med desimaler, som for eksempel 63,33 eller 13,33 prosentstillinger. I sin undersøkelse av utlysningspraksis fra 2021 finner Moland og Bråthen at av 16 095 utlyste helsefagarbeiderstillinger fra 708 ulike virksomheter i pleie- og omsorgssektoren, var kun 16 prosent heltidsstillinger, mens den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen var på under 50 prosent. For sykepleierutlysninger, her totalt 67 339 stillinger fra 1 046 virksomheter, var 47 prosent heltidsstillinger. Den gjennomsnittlige stillingsstørrelsen var også langt høyere enn for helsefagarbeiderne, på 73 prosent.

Årsaken til at deltidsutlysninger fortsatt er normen, kan, som beskrevet i kapittel 3, forklares av turnussystemets innretning. Når heltidsansatte jobber tredje hver helg, blir man avhengig av små deltidsstillinger for å «tette hullene i turnus» (Vabø m.fl., 2019, s. 20). Dette finner Moland og Bråthen (2021) også i sin undersøkelse: Utlysningen av deltidsstillinger, ofte med desimaler, følger av at det er det som får turnusen til å gå opp, samt at få ledere bryter med innarbeidede praksiser.

Etablering av ny rekrutteringspraksis

Å revurdere ansettelses- og utlysningspraksiser framstår som et viktig steg for å etablere en heltidskultur, og blir i flere studier trukket fram som et viktig tiltak for å redusere deltid (Gautun, 2020; Ingelsrud & Falkum, 2017; Moland & Bråthen, 2021).

Moland og Bråthen (2021) oppsummerer erfaringer fra sju kommuner som har endret praksis for utlysning og ansettelse. Noen fellestrekk er de har forankret en målsetning om å lyse ut hele stillinger i sentrale plandokumenter, at ledere får myndighet til å ansette utover den stillingshjemmelen som blir ledig, samtidig som at utlysninger og ansettelsesvurderinger blir kvalitetssikret av HR-rådgivere eller lignende. Mange beskriver også at de ikke lenger strekker seg for å innfri deltidsønsker i ansettelsesprosesser. Samtidig har mange også arbeidet med holdningsendring og bevisstgjøring rundt fordelene ved heltid. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.

Ny rekrutteringspraksis er med andre ord ikke et enkelt tiltak, men består av en rekke endringer av praksis og holdninger blant ledere, rådgivere og delvis også ansatte. Å gjennomgå og etablere nye rutiner for hvordan man skal gå fram når man skal lyse ut nye stillinger, står likevel sentralt. Videre løfter også Gautun (2020) fram at fravær må trekkes inn som en variabel når man vurderer behovet for bemanning, også når man skal lyse ut nye stillinger.

Ny rekrutteringspraksis løser ikke alt

Å revurdere og etablere en ny rekrutteringspraksis framstår som en løsning på vei mot flere heltidsstillinger. Samtidig peker både Moland og Bråthen (2021) og Vabø m.fl. (2019) på at ny utlysningspraksis alene ikke er nok for å skape bærekraftige heltidsarbeidsplasser. For å skape økonomisk bærekraftige heltidsarbeidsplasser må også måten arbeidet og arbeidstiden organiseres på, endres. Dette gjelder spesielt arbeidsplasser med et jevnt behov for bemanning gjennom døgnet og uka. Vabø m.fl. (2019) referer til dette som «strukturiltak» som endrer grunnturnusen, altså hvordan arbeidstiden organiseres.

Tabell 4.1 Studier om rekrutteringspraksis

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Gautun, H. 2020. En utvikling som må snus. Bemannings og kompetanse i sykehjem og hjemmesykepleien	Kartlegger sykepleiermangel, drøfter konsekvensene av sykepleiermangel og strategier for å rekruttere, mobilisere og beholde sykepleiere	Sykehjem og hjemmetjeneste	Kunnskapsoppsummering av norsk forskningslitteratur og statistikk	NOVA-rapport
Ingelsrud, M.H. & Falkum, E. 2019. Heltidskultur i kommunal helse og omsorg: Et spørsmål om fordeling av arbeid	Kartlegger ansattes arbeidstid, ønsket arbeidstid og erfaring med alternative turnusordninger	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse til Deltas medlemmer (n = 2235) og intervjuer med ledere og ansatte ved to sykehjem	AFI-rapport
Moland, L.E. & Bråthen, K. 2021. Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene	Kartlegger kommuners utlysning- og rekrutteringspraksis og drøfte forhold som fremmer og hemmer heltidskultur	Kommunal helse og omsorg	Survey, dokumentanalyse og kvalitative intervjuer i sju kommuner	Fafo-rapport
Vabø, M. m.fl. 2019. Den vanskelige deltidsknuten – en særnorsk utfordring som rammer unge helsefagarbeidere	Kartlegger omfang av ufrivillig deltid blant helsefagarbeidere og drøfter løsninger for økt heltid	Helse og omsorg	Gjentakende spørreundersøkelse blant helsefagarbeidere, 2005 og 2015	NOVA-rapport

4.2 Ny organisering av arbeidstid

I det følgende vil vi beskrive ulike tiltak for ny organisering av arbeidstiden, og hvilke effekter disse er dokumentert til å ha for å redusere deltid. Tiltak som endrer organiseringen av arbeidstiden, har i størst grad vært utprøvd på arbeidsplasser med turnus i helse- og omsorgssektoren, selv om det er noen eksempler fra andre sektorer som blant annet varehandel og toll (Seip m.fl., 2019).

Langturnus

Langturnus er en alternativ turnusordning som innebærer at man jobber lengre vakter enn den tradisjonelle turnusen. Det er typisk vakter mellom 10 til 15 timer, men de kan også gå over et helt døgn. Da kalles det gjerne heldøgnsturnus eller medlevertturnus. Det kan gjøres lokale avtaler mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver på vakter opp til 12,5 timer, men for vakter på over 12,5 timer må man søke om godkjenning av et fagforbund med innstillingsrett (Alsos et al., 2022).

Ingstad og Moland (2016) deler langturnus opp i tre kategorier, basert på mengden lange vakter og kombinasjonen av lange og korte vakter i løpet av en arbeidsperiode: kort langturnus, moderat langturnus og lang langturnus. En kort langturnus er typisk normal vaktlengde på hverdager (7,5 timer) og langvakter i arbeidshelgen, for eksempel hver tredje eller fjerde helg. Moderat langturnus innebærer langvakter også i

ukedagene, for eksempel i et mønster av langvakter i tre til fire dager, og deretter ni eller ti dager sammenhengende fri.

En lang langturnus innebærer langvakter på for eksempel 10–13 timer daglig i fem eller flere dager i strekk, og med lengre friperioder. Et eksempel på en langturnus fra en bolig i Bergen kommune er: én uke på, tre uker fri, én uke på, én uke fri, en uke med tilkallingsvakt, og deretter én uke fri (Moland, 2021; Moland & Bråten, 2012).

Langvakter synes å bli mer utbredt innenfor helse- og omsorgssektoren. Yssen m.fl. (2023) finner i sin spørreundersøkelse blant sykepleierledere at den korte langturnusen, med langvakter i helgen og korte vakter i hverdagen er mest utbredt. 27 prosent oppgir å ha langvakter i helgen, mens 15 prosent oppgir å ha langvakter i hverdag og helg. Ingelsrud og Falkum (2019) sin undersøkelse blant helsefagarbeidere finner at 19 prosent har langvakter i sin turnus. I takt med at flere og flere tjenestesteder har prøvd ut langturnus har også forskningslitteraturen om langturnus i en norsk kontekst blitt større, og som det framkommer av tabell 3.2, er langturnus en av arbeidstidsordningene det er forsket mest på de siste årene. Det finnes en større internasjonal og norsk litteratur som omhandler andre sider av langturnus enn disse studiene, da vårt utvalg av studier omhandler sammenhengene mellom heltid og langturnus spesielt.

Langturnusens heltidspotensial

Langvakter er en mulig løsning på en skjevhet i arbeidstimer i helg og hverdag som oppstår hvis alle ansatte skal arbeide heltid innenfor rammene av en tradisjonell turnus (Amble, 2016; Moland, 2021). Som tabell 4.2, utarbeidet av Moland m.fl. (2023), illustrerer, er den tradisjonelle turnusmodellen (modell 1) avhengig av flere små stillinger. Uten endring av arbeidstidsordninger, eller fleksible bemanningsløsninger, må antall årsverk doubles hvis alle skal jobbe heltid. Ved å innføre langvakter hver fjerde helg, for eksempel, dekker en heltidsansatt flere helgetimer enn hvis man jobber normale vakter hver tredje helg (modell 1 vs. modell 4). Dermed kan man øke ansattes stillinger uten å samtidig gjøre seg avhengig av vikarer og små «helgestillinger» på 10–20 prosent eller øke bemanningen kraftig.

Tabell 4.2 Turnusmodellenes heltidspotensial. Hentet fra Moland m.fl. (2023, s. 71).

Turnusmodell	Antall helger	Vaktlengde	Alle jobber heltid	Alle har samme deltidsprosent	Halvparten jobber hhv. heltid/deltid
Modell 1	Hver 3.	7–8 timers vakter alle dager	24 årsv 24 heltid 100%	12 årsv 0 heltid 49%	14 årsv 12 heltid 56%
Modell 2	Hver 3.	Langvakt helg og ukedager	12 årsv 12 heltid 100%	10 årsv 0 heltid 85%	10 årsv 6 heltid 85%
Modell 3	Hver 4.	Langvakt helg og ukedager	16 årsv 16 heltid 100%	10 årsv 0 heltid 64%	10 årsv 8 heltid 64%
Modell 4	Hver 4.	Langvakt helg, trad. vakt ukedager	16 årsv 16 heltid 100%	12 årsv 0 heltid 73%	12 årsv 8 heltid 73%
Modell 5	Hver 2.	7–8 timers vakter, alle dager	16 årsv 16 heltid 100%	13 årsv 0 heltid 73%	13 årsv 8 heltid 73%
Modell 6	Hver 4.	7-8 timers vakter, alle dager	32 årsv 32 heltid 100%	12 årsv 0 heltid 37%	18 årsv 16 heltid 55%

Erfaringer med kort langturnus

Ose m.fl. (2019) har gjennomført en caseundersøkelse av et forsøk med langvakter i helg for sykepleiere ved to sykehusavdelinger, altså en kort langturnus. Ved å innføre langvakter i helgene skiftet sykepleierne fra å jobbe hver tredje helg til hver fjerde helg. Heltid synes ikke å ha vært i fokus i dette forsøket, og det er ikke oppgitt om det hadde noen påvirkning på heltidsandelen ved avdelingene.

I helgene jobbet sykepleierne et skift på 8 timer på fredag, og to skift på 12 timer lørdag og søndag. De hadde også fri torsdag før og mandag etter en arbeidshelg, samt 90 minutter fri i løpet av vekten fordelt på enten to eller tre pauser.

Ose m.fl. (2019) finner at et flertall av sykepleierne er fornøyde med den korte langturnusen. Mange av sykepleierne beskriver at de opplever økt kontinuitet i arbeidet på en langvakt. De beskriver at de får oversikt og blir bedre kjent med pasientene, kan legge planer med pasientene, har mer tid til å gjennomføre oppgaver og kan fordele arbeidsmengden utover vekten. Dette er et funn som er felles for flere andre studier. Ved boenheter for utviklingshemmede og psykiske syke, for eksempel, finner Bråthen (2016) at de ansatte opplever å være mindre «klokkeavhengig», ved at de i større grad kan tilpasse dagen og vekten etter brukernes behov og ønsker.

Flere studier finner også at langturnus bidrar til en bedre bemanningssituasjon spesielt i helga, og som følge av dette også bedre kvalitet og kontinuitet. Blant annet Moland (2015; 2023a, 2023b) og Yssen m.fl. (2023) finner at langvakter bidrar til et skifte fra en helgebemanning kjennetegnet av flyktig arbeidskraft til en mer stabil bemanning med kjente ansatte i store stillinger.

Erfaringer med moderat langturnus på sykehjem

Veia sykehjem på Karmøy er et eksempel på en moderat langturnus, som innebærer langvakter i både hverdag og helg. Da sykehjemmet åpnet i 2013, ble det besluttet at

alle ansatte skulle ha en stilling på 90,3 prosent og lange vakter. Her er de ansatte organisert i tre faste vaktlag. Turnusen går kontinuerlig med en slik rytme: tre dager på, syv dager av, fire dager på, syv dager av. Det betyr at alle ansatte jobber langvakter hver tredje helg. Ytrelands undersøkelse fra 2014 viser svært positive resultater. Over 70 prosent av de ansatte oppga å være mindre slitne enn når de jobbet vanlig turnus, samtidig som de oppga at det var enklere å yte gode tjenester til brukerne innenfor rammen av en langturnus.

Ytrelands (2014) funn fra Karmøy om helse og kvalitet gjenspeiles i flere andre studier på norske arbeidsplasser, ved både sykehus, omsorgsboliger og i hjemmetjenesten. I likhet med Ytreland (2014) finner også Ingstad og Solvoll (2021) og Ose m.fl. (2019) at ansatte setter pris på og opplever god restitusjon i de lengre friperiodene som følger etter en periode med lange skift.

Forutsetninger

De norske studiene om langturnus dokumenterer flere positive ringvirkninger av både langturnus i seg selv og heltidsøkningen som kan følge av innføringen av langturnus. Magerøy og Wiigs (2023) litteraturstudie som oppsummerer internasjonal forskning om sammenhengene mellom heltidskultur basert på langturnus og kvalitet, finner samtidig at lange vakter har en sammenheng med utmattelse (burnout), som igjen kan føre til en negativ påvirkning på kvalitet og sikkerhet i omsorgsarbeidet. Vi har ikke funnet fram til noen studier av norske forhold som dokumenterer negative helsekonsekvenser for de ansatte eller lavere tjenestekvalitet.

Basert på hovedsakelig den norske litteraturen om langturnusforsøk kan vi trekke fram noen forhold som må ligge til grunn for at langturnus som heltidstiltak får positive ringvirkninger for tjenestekvalitet og ansattes arbeidssituasjon. For det første, som blant annet Ingstad og Moland (2015, s. 109) framhever, er «en langvakt ikke en dobbelvakt». For å lykkes med langturnus kan ikke arbeidstempoet være like høyt gjennom hele vaktten som det er ved en vanlig vakt.

I forlengelse av dette framstår også en robust bemanning som en sentral forutsetning for at langvakter skal fungere optimalt. Hvis man er for få ansatte, eller for få kompetente ansatte på jobb til å dekke tjenestebehovet, vil det være vanskelig å redusere arbeidstempoet. Dette gjelder for langvakter så vel som for kortere vakter. Dette kan resultere i økt stress og slitne eller utmattede ansatte (Magerøy & Wiig, 2023).

En annen viktig forutsetning er at det planlegges for gode friperioder før og etter en arbeidsperiode, samt hviletid underveis i vekten. Det finnes mange ulike lokale ordninger for hviletid og friperioder før og etter langvaksperioder eller helger. For at hviletid på vakt faktisk blir hviletid, framstår det som viktig å ha egne pause- eller hvilerom der de ansatte kan trekke seg tilbake (Yssen m.fl., 2023; Ose m.fl. 2019). Yssen m.fl. (2023) trekker også fram at det er leder som har ansvar for at hviletiden opprettholdes. Videre framholder Magerøy og Wiik (2023) at ansattes innflytelse i planleggingen av turnus er et tiltak som kan øke de ansattes tilfredshet med langvakter. Også i Yssen m.fl. (2023) trekkes kombinasjonen av langvakter og medvirkning i turnus fram.

Tabell 4.3 Studier om langturnus

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Amble, N. 2016. Innovation in public care	Innovasjonsperspektiv på alternative turnusordninger for heltidskultur	Sykehus og sykehjem	Følgforskning av et sykehus og en sykehjemsavdeling	Bokkapittel. I: Alsos, G. Hytti, U. & Ljunggren, E. (red): Research Handbook on Gender and Innovation
Bakkeli, V. m.fl. 2015. Sammen om en bedre kommune: En oppsummering	Sluttevaluering av resultater av kommuneprogram for bl.a. økt heltid	Kommunale velferdstjenester	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2023. Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjemsetaten	Drøfter gjennomføring av et heltidsprosjekt og årsaker til manglende måloppnåelse	Sykehjem	Følgforskning. Intervjuer, survey, observasjoner og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bråthen, K. 2016. Langturnus og tjenestekvalitet: En undersøkelse av fem enheter i Bergen kommune.	Drøfter sammenhengene mellom langturnus og tjenestekvalitet	Kommunale tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Ingelsrud, M.H. & Falkum, E. 2019. Heltidskultur i kommunal helse og omsorg: Et spørsmål om fordeling av arbeid	Kartlegging av ansattes arbeidstid, ønsket arbeidstid og erfaring med alternative turnusordninger	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse til Deltas medlemmer (n = 2235) og intervjuer med ledere og ansatte ved to sykehjem	AFI-rapport
Ingstad, K., & Solvoll, B.-A. (2021). Bedre arbeid-familie-balanse med tolvtimersvakter i helsesektoren?	Undersøker hvordan ansatte opplever balansen mellom arbeid og fritid med langturnus	Sykehjem	Kvalitative intervjuer med 18 ansatte	Bokkapittel. I Hedlund, Ingstad & Moe (red.): God helse – Kunnskap for framtidens kommunehelsetjeneste
Ingstad, K. 2016. Mindre stress med langvakter?	Belyser hvordan langvakter påvirker opplevelse av stress og intensitet på jobb	Sykehjem	Kvalitative intervjuer med 18 ansatte ved tre sykehjem	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Magerøy, M. R., & Wiig, S. 2023. The effect of full-time culture on quality and safety of care – a literature review	Kunnskapsoppsummering av sammenhengen mellom langturnus og tjenestekvalitet	Helse og omsorg	Litteraturgjennomgang	Tidsskriftsartikkel, International Journal of Health Governance, 28(1)
Moland, L., m.fl. 2023a. Hva koster heltid?	Drøfter kostnader og gevinster ved heltid i helse- og omsorgssektoren og ulike heltidstiltak/modeller	Helse- og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Moland, L., m.fl. 2023b. Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester	Kartlegger vikarbruk i norsk helse og omsorg og drøfter tiltak for å redusere den	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Moland, L. 2015. Større stillinger og bedre drift: evaluering av programmet Ufrivillig deltid	Sammenfatter og drøfter resultater og måloppnåelse av nasjonalt program for økt heltid	Flere sektorer, inklusive kommunal omsorg, sykehus, varehandel og fylkeskommune	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Ose, S.;Tjønnås, M.S.: Kaspersen, S.L. & Færevik, H. 2019. One-year trial of 12-hour shifts in a non-intensive care unit and an intensive care unit in a public hospital: a qualitative study of 24 nurses' experiences	Sykepleieres forventninger til og opplevelser av å jobbe 12-timersvakter	Sykehus	Oppstart, midtveis- og avsluttende intervjuer med 24 sykepleiere ved to sykehusavdelinger	Tidsskriftsartikkel, BJM Nursing
Seip, Å. A., Moland, L. E., & Olberg, D. 2019. Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater: Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus.	Evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater	Kriminalomsorg, Luftforsvaret og toletat	Følgforskning. Survey (underveis og avsluttende) samt workshop med deltakerne	Fafo-rapport
Yssen, S. m.fl. 2023. Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov	Drøfter tiltak og rutiner for å etablere robuste turnuser med redusert vikarbehov i helse- og omsorg, inkludert årsturnus, langturnus og økt bemanning	Helse og omsorg	Survey og intervjuer i seks casetjenestesteder	Rapport, Fafo
Ytreland, G.M. 2014. Rapport fra undersøkelse av tilfredshet med arbeidstidsordningen «lange vakter» ved to sykehjem i Karmøy kommune	Beskriver ansatte og lederes erfaringer med moderat langturnus	Sykehjem	Spørreundersøkelse til ansatte	Rapport, Diakonhjemmet høgskole

3-3 turnus

3-3 turnus er en turnusvariant der ansatte arbeider tre dager, for å så ha tre dager fri. En avdelings ansattgruppe deles inn i to vaktlag, som rullerer mellom å være på jobb og har fri. 3-3 turnusen er dermed et brudd med den normale rytmen på arbeidsuka, da den ikke skiller mellom helg og hverdag.

I Amble (2016) inngår Harstad kommune som case, som nok er den kommunen i Norge med lengst erfaring med 3-3 turnus. Her har de gjennomført en modifikasjon av turnusen, slik som tabell 4.4 illustrerer. I løpet av en fireukerturnus har man en runde med to arbeidsdager + to fridager. I denne varianten av 3-3-turnus jobber de ansatte annen- hver helg, og en vaktlengde på 8,5 timer.

Tabell 4.4 Harstads kommunes 3-3 turnus. Hentet fra Amble (2016).

Lør	Søn	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre	Lør	Søn	Man	Tirs	Ons	Tors	Fre
X	X	X	O	O	O	X	X	X	O	O	O	X	X
O	O	O	X	X	X	O	O	O	X	X	X	O	O

O = A-teamet på jobb, B-teamet fri

X = B-teamet på jobb, A-teamet fri

Teamet dekker dag- og kveldsvakt

I 3-3-turnusen praktiseres også ubunden tid. I Harstad, for eksempel, står 29,75 timer i turnus mens faktisk avtalt arbeidstid er 32,5 timer. De resterende timene, til sammen 15 vakter, er samlet i en timebank.

Teoretisk sett gir denne turnusen mulighet til å etablere mange heltidsstillinger. I 2016 var gjennomsnittlig stillingsstørrelse for turnusansatte i Harstad omtrent 78 prosent. Et av tjenestestedene som hadde 3-3 turnus hadde i 2020 en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på 87 prosent (Moland, 2021, s. 44). Dette var etter innføringen av en ny variant av 3-3 turnusen, hvor de ansatte arbeidet langvakter i helgene.

Amble (2016) finner også at 3-3-turnusen i Harstad kommune har hatt andre positive ringvirkninger. Sykefraværet ble redusert, som også bidro til å redusere bruken av og behovet for eksterne vikarer. De ansatte beskriver også at turnusen gir mer ro og kontinuitet, som de faste vaktlagene bidrar stort til.

Samtidig løfter både Amble (2016) og Moland (2021) at 3-3-turnusen har vist seg å være en relativt dyr turnusløsning. Dette forklarer også, ifølge Moland (2021), hvorfor flere kommuner og tjenestesteder har gått bort fra denne varianten. Harstad har på sin side fortsatt med, og videreutviklet, 3-3-turnusen ved flere tjenestesteder. Deres nåværende variant skal gi en gjennomsnittlig stillingsprosent på 84 prosent. Vi finner ikke noe nyere forskning eller eksternt evaluering av Harstads videreutvikling av 3-3 turnusen.

Tabell 4.5 Studier om 3-3 turnus

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Amble, N. 2016. <i>3-3 turnus</i>	Beskriver 3-3 som tiltak og ansattes erfaringer med 3-3 turnus	Kommunal helse og omsorg og sykehus	Følgforskning av 18 kommuner og et sykehusforetak. Harstad kommune sentralt	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Moland, L.E. 2021. Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur	Sammenstiller erfaringer, tiltak og resultater fra heltidsprosjekter	Kommunale tjenester og sykehus	Kunnskapsstatus basert på forskning og kommuners egne rapporter	Fafo-rapport

Årsturnus/Kalenderplan

En årsturnus eller kalenderplan skiller seg fra rullerende turnusplaner ved at de planlegges for en lengre periode av gangen, fra 18 uker til opptil et år. Noen kalenderplaner er planlagt med en rullerende grunnturnus i bunn, men de fleste skiller seg fra en tradisjonell turnus ved at de ansatte ikke har en grunnturnus som gjentas eller rulleres gjennom planperioden (Yssen m.fl., 2023; Moland m.fl., 2023a). Kalenderplaner har et samarbeidselement, og ansatte kan ønske seg vakter og medvirke til å skape sin egen turnus.

Slike kalenderplaner kan være et heltidstiltak gjennom at man i større grad kan planlegge for kjent fravær og dekke dette inn med faste ansatte. Det første steget er å legge inn alt av kjent fravær, slik som når alle ansatte skal på ferie, kurs, utdanningspermisjon eller andre permisjoner. Når man har oversikt over fraværmengden, kan man øke de ansattes stilling tilsvarende, slik at det er faste ansatte i større stillinger som dekker fravær istedenfor vikarer og ekstravakter. Dette beskrives i Yssen m.fl. (2023) og Moland m.fl. (2023a, 2023b).

I Karmøy kommune, som er et av casene i Moland m.fl. (2023a), dekkes etter innføringen av årsturnus opp mot 70 prosent av feriefraværet med egne ansatte. De har også sett en reduksjon av vikarinneleie i forbindelse med sykefravær. I samme periode, fra 2018 til 2022, ble også heltidsandelen økt fra 17 til 69 prosent og gjennomsnittlig stillingsstørrelse fra 70 til 90 prosent. Forskjellene mellom økning i gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandel kan blant annet forklares med at ansatte tidligere har hatt store deltidsstillinger. Framgangen på Karmøy kan ikke kun tilskrives innføringen av årsturnus. De har også etablert nye rutiner for bemanningsplanlegging, og har i lang tid hatt langvakter hver tredje helg. Likevel framstår årsturnus som er viktig verktøy for å øke stillinger ytterligere, samtidig som det også har sikret økt kontinuitet og bedre fagdekning i hverdag, helg og ferier. Karmøy er et av flere caser som har økt heltidsandelen og/eller gjennomsnittlig stillingsstørrelse ved å innføre årsturnus.

Utfordringer med kalenderplan/årsturnus

Samtidig som flere studier beskriver potensialet i og virkningen av årsturnus for økt heltid, er det også noen utfordringer knyttet til årsturnus. Fra lederens ståsted beskrives årsturnus ofte som en tid- og ressurskrevende prosess, som stjeler fokus og tid fra andre oppgaver i perioden der den utarbeides. Noen kommuner har også hatt

uforutsette og høye kostnader knyttet til etableringen av årsturnusavtaler, og mer spesifikt beregninger av F3-dager (Yssen m.fl., 2023). I 2023 kom det en ny årsturnusveileder fra KS og arbeidstakerorganisasjonene, som anbefaler gjennomsnittsberegning av F-dager per ansatt. En slik beregning vil trolig redusere kostandene ved årsturnus, og dermed løse noen av utfordringene beskrevet av blant annet Yssen m.fl. (2023).

Tabell 4.6 Studier om årsturnus

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Moland, L., m.fl., 2023a. Hva koster heltid?	Drøfter kostnader og gevinster ved heltid i helse- og omsorgssektoren og ulike heltidstiltak/modeller	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Moland, L., m.fl., 2023b. Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester	Kartlegger vikarbruk i norsk helse og omsorg og drøfter tiltak for å redusere den	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Yssen, S. m.fl., 2023. Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov	Drøfter tiltak og rutiner for å etablere robuste turnuser med redusert vikarbehov i helse og omsorg, inkludert årsturnus, langturnus og økt bemanning	Helse og omsorg	Survey og intervjuer i seks case-tjenestesteder	Fafo-rapport

Samarbeidsturnus

Samarbeidsturnus er et samlingsbegrep for «arbeidstidsordninger der de ansatte innenfor visse rammer setter opp turnusen [arbeidstiden] selv.» (Ingstad m.fl. 2016, s. 198). Det er også kalt forhandlingsturnus, pusleturnus og ønsketurnus. Arbeidet med å skape en samarbeidsturnus kan foregå på forskjellige måter, men er som regel hjulpet av digitale turnussystemer.

Som regel bygger en samarbeidsturnus på en grunnturnus som definerer antall vakter per dag samt vaktlengder. De ansatte kan sette seg opp, eller ønske seg, hvilke vakter de vil jobbe. En samarbeidsturnus kan også bygge på en bemanningsplan, som viser hvor mange ansatte og hvilken fagbakgrunn som behøves på dag, kveld og natt, men som ikke har definerte vakter eller vaktlengder (Moland, 2021). Her kan de ansatte også ønske seg vaktlengder, som for eksempel langvakter. Etter at ansatte har lagt inn ønsker, godkjenner leder eller turnusansvarlig ansattes ønsker, og avtaler eventuelle skift slik at alle vakter dekkes av riktig fagpersonell. Prosessen med en samarbeidsturnus kan også innebære «forhandlingsmøter», der alle ansatte og ledere samles for å fordele vakter mellom seg (Moland, 2015).

Samarbeidsturnus fører i seg selv ikke til økt heltid. En samarbeidsturnus kan planlegges eller utformes med både små og store stillingsstørrelser, og som Ingstad m.fl. (2016, s. 202) poengterer: «Forhandlingsturnus gir ikke mer heltid uten at den kombineres med andre tiltak.» Samarbeidsturnus kan likevel være et arbeidsmiljøtiltak som støtter opp under andre arbeidstid- eller bemanningstiltak.

I Seip m.fl. (2019) beskrives et forsøk med samarbeidsturnus i tolletaten i Østfold. Målet med forsøket var å bedre arbeidsmiljøet og gi de ansatte større medvirkning i planleggingen av arbeidstida. Forskerne konkluderer med at forsøket har vært vellykket. De ansatte opplever å bli mer involvert i turnusplanleggingen, og å ha fått en bedre balanse mellom arbeidsliv og fritid. Flere oppga også at arbeidsmiljøet hadde blitt bedre. Disse positive gevinstene ved samarbeidsturnus beskrives også i flere andre forsøk (Ingstad m.fl., 2016; Yssen, m.fl., 2023; Magerøy & Wiik, 2023). En undersøkelse blant Deltas medlemmer i de kommunale helse- og omsorgstjenestene fant at samarbeidsturnus er den arbeidstidsordningen flest er fornøye med (Ingelsrud og Falkum, 2019). Av de 18 prosentene som har samarbeidsturnus, er hele tre av fire fornøye.

Gjennom å gi ansatte mulighet til å sette opp en turnus tilpasset deres familiesituasjon og helse, kan det også tenkes at ansatte opplever det som enklere å øke stillingen sin, fordi de har mulighet til å planlegge med hensyn til familieliv eller andre forpliktelser. Denne virkningen er ikke dokumentert i noen av de inkluderte studiene.

Selv om samarbeidsturnus alene har få dokumenterte effekter på heltidsandeler, framstår det som et populært tiltak blant ansatte, og derfor også som et nyttig tiltak eller virkemiddel for å lykkes med nye turnuser og vaktlengder i en heltidssatsning (Yssen, m.fl., 2023; Magerøy & Wiik, 2023; Seip m.fl., 2019). Samlet sett kan ønsketurnus forstås som et «indirekte» tiltak for heltid, samtidig som det har en mer «direkte» påvirkning på arbeidsmiljø og trivsel.

Tabell 4.7 Studier om samarbeidsturnus

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Ingstad, K., Moland, L.E & Amble, N. 2016. <i>Fleksibel arbeidstid: Forhandlingsturnus</i>	Beskriver ulike varianter av forhandlingsturnus, og drøfter sammenhengene mellom forhandlingsturnus og heltidskultur	Helse og omsorg	Kunnskapsoppsummering/dokumentstudie m/ caseeksempler	Bokkapittel. I Ingstad (red): <i>Turnus som fremmer heltidskultur</i>
Seip, Å. A., Moland, L. E., & Olberg, D. 2019. <i>Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater: Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus</i>	Evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater	Kriminalomsorg, Luftforsvaret og tolletat	Følgforskning. Survey (underveis og avsluttende) samt workshop med deltakerne	Fafo-rapport
Yssen, S. m.fl., 2023. <i>Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov</i>	Drøfter tiltak og rutiner for å etablere robuste turnuser med redusert vikarbehov i helse- og omsorg, inkludert årsturnus, langturnus og økt bemanning	Helse og omsorg	Survey og intervjuer i seks casetjenestesteder	Fafo-rapport

Fleksibel arbeidstid og timebanker

Det finnes flere varianter av og ord for fleksible arbeidstidsordninger, som for eksempel timebank, fleksitid, fleksivakt og ubunden tid. Felles for disse er at en andel av den avtalte arbeidstiden ikke er skjematisk eller planlagt. Med andre ord settes ikke de ansatte opp på vakter som samsvarer med det eksakte antallet arbeidstimer som deres stillingsprosent tilsier. Isteden legges en andel av arbeidstiden i en «bank», som kan tas ut på kortere varsel for å dekke ubesatte vakter, feriefravær eller annet fravær (Ingstad m.fl., 2016).

Fleksivakter i kriminalomsorgen

Seip m.fl. (2019) beskriver utprøvingen av en ordning med «Fleksivakter» i kriminalomsorgen. Fleksivakter innebærer en forlengelse av en vanlig vakt på inntil 15 timer. De ekstra timene som arbeides, skal senere avspaseres. Fleksivakten avtales mellom den enkelte arbeidstaker og den nærmeste lederen. I løpet av en uke kan én ansatt jobbe inntil to fleksivakter, og i løpet av en måned kan de jobbe inntil seks fleksivakter. Det er ikke beskrevet hvor kort tid før en fleksivakt kan avtales, men det ligger en føring i at det er arbeidstakeren som skal ta initiativ til å gå fleksivakt.

Fleksivakt er på denne måten en miks mellom fleksibel arbeidstid og langvakt. Det var ikke et tiltak for heltid, men et arbeidsmiljøtiltak. Akkurat denne ordningens potensiale for å bidra til heltidsstillinger er dermed ikke kjent. Men som arbeidsmiljøtiltak synes den å ha vært vellykket. Seip m.fl. (2019) finner at ansatte som har deltatt i prøveordningen var generelt fornøyde, og satte pris på å kunne komprimere arbeidstiden og ha lengre friperioder. De opplever også at de har fått økt fleksibilitet og mer medbestemmelse over egen arbeidstid.

Fleksibel arbeidstid i eldreomsorgen

Ede og Rantakeisu (2015) undersøker hvordan ansatte i eldreomsorgen i svenske kommuner opplever fleksibel arbeidstid. De har intervjuet ansatte i fem kommuner som har innført fleksibel arbeidstid for å øke heltidsandelen. Ordningen går ut på at omtrent 20 prosent av arbeidstiden ikke er skjematilagt, og at arbeidstakerne må være tilgjengelige for å ta vakter på primært egen avdeling, men også andre avdelinger. Jobbe på tvers-elementet vil utdypes i neste delkapittel (s. 33). Hvis de ikke jobber inn den avtalte arbeidstiden, kan de bli trukket i lønn. Ede og Rantekisu (2015) viser ikke til om det har blitt etablert en avtale som begrenser hvor kort tid i forkant de ansatte kan bli bedt om å jobbe, men basert på de ansatte beskrivelser, framstår det som at det er få begrensninger på varslingstid.

Ede og Rantakeisu (2015) viser til at tiltaket har ført til flere heltidsstillinger, men oppgir ikke hvor stor økningen har vært. De ansatte beskriver at en heltidsstilling og som følge av det større økonomisk trygghet er en stor gevinst, men de forteller også om mange utfordringer ved tiltaket. De beskriver at de alltid følger med på telefonen, og opplever at de alltid må være tilgjengelige for å jobbe. Ordningen har på denne måten likhetstrekk med systemet med ekstravakter eller ringevikarer, som også er kjennetegnet av en uforutsigbarhet og at man må være tilgjengelig for arbeid på kort varsel. Informantene beskriver også at det oppleves som å «stå i gjeld» til arbeidsgiver, da de må arbeide inn den ikke-skjematilagte arbeidstiden for at det ikke skal få økonomiske konsekvenser (Ede & Rantekisu, 2015).

Fleksibilitet for arbeidstaker og arbeidsgiver

I Ingelsrud og Falkum (2019) sin undersøkelse blant helsefagarbeidere framkommer det at fleksible arbeidstidsordninger som timebank er relativt lite utbredt. Totalt har kun 8 prosent av utvalget en slik ordning. En større andel av ansatte i boliger med bistand har en slik ordning, men også her har kun 13 prosent en ordning tilsvarende timebank. Fleksible arbeidstidsordninger er en av arbeidstidsordningene færrest er fornøyde med, men det likevel godt over halvparten (66 prosent) som oppgir å være fornøyde med slike ordninger.

Erfaringene med fleksibel arbeidstid beskrevet i Seip m.fl. (2019) og Ede og Rantakeisu (2015) er svært forskjellig. I kriminalomsorgen beskriver arbeidstakerne at tiltaket med fleksivakter har ført til mer fleksibilitet for dem selv, ved at de kan komprimere arbeidstiden noen dager og ta ut lengre friperioder når de har behov for det. Arbeidstakerne i Ede og Rantekisu (2015) sin studie, på andre siden, viser at fleksibiliteten som forventes av dem, går utover fritiden og forutsigbarheten deres. En viktig forskjell mellom disse to tiltakene er at med fleksivakt er det arbeidstakeren selv som tar initiativ til å endre og øke den avtalte arbeidstida.

En ordning med fleksitid kan være et heltidstiltak med lave økonomiske omkostninger for arbeidsgiver, fordi arbeidsgiver kan de ta i bruk de ansattes arbeidstid ved behov. Med et slikt tiltak kan man sannsynligvis også øke kontinuitet og stabilitet for brukerne, som i større grad får de samme ansatte å forholde seg til. Samtidig krever en slik ordning økt fleksibilitet av den ansatte, som ikke får en fullstendig skjematilagt arbeidstid. Ede og Rantekisu (2015) sin studie viser de negative konsekvensene det kan få for

arbeidstakere. Hvis fleksibel arbeidstid skal brukes som heltidstiltak, framstår det som sentralt at arbeidstakerne har reell medbestemmelse over når arbeidstidene skal tas ut, og at det etableres en retningslinje for hvor kort tid i forkant man blir varslet. Det finnes ikke noe bestemmelse i arbeidsmiljøloven, men flere tjenestesteder synes å praktisere 14 dagers varsel.

Tabell 4.8 Studier om fleksibel arbeidstid

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Ede, L., & Rantakeisu, U. 2015. Gränslöst arbete? Flexibel arbetstid i äldreomsorgen	Ansattperspektiv på fleksibel arbeidstid og jobbing på tvers som heltidstiltak	Eldreomsorg, Sverige	Intervjuer med ansatte i fem kommuner	Tidsskriftsartikkel: Arbetsmarknad & Arbetsliv 21(4)
Ingstad, K., Moland, L.E & Amble, N. 2016. Fleksibel arbeidstid: Forhandlings-turnus	Beskriver ulike varianter av forhandlingsturnus og fleksible arbeidstidsordninger	Helse og omsorg	Kunnskapsoppsummering m/ case-eksempler	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Seip, Å. A., Moland, L. E., & Olberg, D. 2019. Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater: Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeids-turnus	Evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater	Kriminalomsorg, Luftforsvaret og toletat	Følgforskning. Survey (underveis og avsluttende) samt workshop med deltakerne	Fafo-rapport

4.3 Nye bemanningsløsninger

I denne delen vil vi beskrive og drøfte tiltak som handler om nye måter å planlegge bemanning og organisere personalet på. Dette dreier seg om både nye rutiner for bemanningsplanlegging, økt fast bemanning og arbeidsformer som innebærer å jobbe på tvers av flere ulike avdelinger.

Nye rutiner for bemanningsplanlegging: Tjenestestyrt bemanningsplanlegging

En bemanningsplan skal vise hvilke personalressurser et tjenestested eller virksomhet har behov for ved ulike tider av døgnet og uka. Planen viser med andre ord hvor mange årsverk man må ha for å gjennomføre alle arbeidsoppgaver, og hvordan disse årsverkene skal disponeres gjennom dagen og uka, og kveld og helg for døgnvirksomheter (Yssen m.fl., 2023). Til grunn for bemanningsplanen ligger ofte en aktivitetsplan, som viser hvilke oppgaver som skal gjennomføres og når de skal gjennomføres. Flere forskere har løftet fram nye rutiner for bemanningsplanlegging som et viktig verktøy for å redusere vikarbruk og gapet mellom planlagt og faktisk bemanning, og i forlengelse av dette også øke andelen faste ansatte eller øke deres stillinger (Gautun, 2020; Moland m.fl., 2023b; Yssen m.fl., 2023).

Basert på en casestudie av bo- og veiledningstjenesten i Karmøy kommune beskriver Yssen m.fl. (2023) en framgangsmåte for tjenestestyrt bemanningsplanlegging. Det første og viktigste steget i denne prosessen er en grundig og jevnlig analyse av tjenestebehovet. På Karmøy var datagrunnlaget for tjenesteanalysen hver enkelt beboers tjeneste- og vedtakstimer. I prosessen med å gjennomgå hvilke tjenester som skulle gis,

inngikk også en vurdering av om noen oppgaver kunne flyttes til andre timer av døgnet eller uka, og om det var planlagt for mye eller lite tid til de ulike oppgavene. Yssen m.fl. (2023) poengterer at slike analyser må gjøres jevnlig, slik at bemanningen i størst mulig grad speiler tjeneste- eller brukerbehovet. I Karmøy kommune var planen at tjenesteanalysen skulle gjennomgå i forbindelse med planleggingen av ny årsturnus.

Yssen m.fl. (2023) og Gautun (2020) framhever også noen potensielle og realiserte gevinster av nye rutiner for tjenestestyrte bemanningsplanlegging. For det første gir det bedre samsvar mellom bemanning og tjenestebehov, og kan dermed også bidra til økt mestring og arbeidsro for ansatte. Yssen m.fl. (2023) finner at det gir førstelinjeledere bedre oversikt over hvilke behov og ressurser man har og muliggjør mer langsiktig planlegging. Begge framhever også at jevnlige og grundige tjenesteanalyser kan gi førstelinjeleder mer gehør for en økning eller omdisponering av faste årsverk, og følgelig også bidra til flere store og hele stillinger.

Samtidig legger både Yssen m.fl. (2023) og Gautun (2020) vekt på at for å redusere vikarbruken og oppnå større og hele stillinger, må forventet fravær, slik som ferier, tid til kompetanseheving og sykefravær, tas hensyn til i bemanningsplanleggingen.

Økt grunnbemanning: Fraværsbuffer

Tiltak som innebærer en økt grunnbemanning har vært prøvd ut ved både sykehjem, i hjemmetjenesten, ved intensivavdelinger på sykehus og i barnehager. En variant av økt grunnbemanning er det Yssen m.fl. (2023) referer til som fraværsbuffer. Dette innebærer å øke den faste bemanningen basert på oversikt og analyser av fraværsmengden i den kommende perioden. De seks tjenestestedene i studien bruker årsturnus- og halvårsturnus i arbeidet med å få oversikt over det forventede feriefraværet og kjent fravær som studiepermisjoner, og øker den faste bemanningen basert på denne oversikten. Dette gjøres hovedsakelig gjennom å flytte midler fra vikar- til fastlønnsbudsjett.

I hjemmetjenesten i Midt-Telemark er for eksempel bemanningen økt med én ekstra vakt hver dag og kveld. Sykepleierteamet ved Sandsli sykehjem er avdelingen med størst overdekning i Yssen m.fl. (2023) sin studie. Grunnbemanningen er dimensjonert til å være 7,5 årsverk, men de har 12 årsverk iverksatt i turnus. Begge steder rapporterer om at de svært sjeldent er flere ansatte på jobb enn det grunnbemanningen tilsier, fordi fraværet er såpass høyt. Dette er også i tråd med Gautun (2020) og Gautun og Bratt (2014) sine funn om forskjellene mellom planlagt og faktisk bemanning.

Noen tjenestesteder har også tatt i bruk eller har planer om å ta i bruk sykefraværsstatistikken når de dimensjonerer og fordeler de ekstra årsverkene (Yssen m.fl., 2023). I Yssen m.fl. (2023) finner de at noen avdelingsledere ser på hvordan sykefraværet fordeles seg mellom ulike perioder av året og uka, men dette blir likevel trukket fram som et forbedringspunkt av informantene. Å bruke sykefraværsstatistikken i dimensjoneringen av bemanningen blir av Gautun (2020) løftet fram som en nøkkel for å sikre en mer robust bemanning.

Yssen m.fl. (2023) viser samtidig at mange avdelingsledere ikke mener at de har myndighet eller lov til å planlegge arbeidsplanen med høyde for kjent og forutsigbart fravær. Samtidig finner de også at mange ledere oppgir at de ikke har kompetanse til å bruke

fraværstatistikk i planlegging av bemanning- og arbeidsplaner. Å legge til rette for at lokale ledere har kompetanse og myndighet til å øke bemanningen, er med andre ord sentralt for å lykkes med et slikt tiltak.

Tjenestestedene i Yssen m.fl. (2023) har sett mange gode virkninger av den økte bemanningen. Alle har redusert vikarbruken og økt stillingene til sine faste ansatte, og som et resultat av dette, forteller de også om økt faglighet og kontinuitet.

Økt grunnbemanning – arbeidsmiljø og kvalitet i fokus

Både Fredrikstad, Tønsberg og Trondheim har hatt eller har pågående pilotprosjekter med økt grunnbemanning i barnehager, men gjennom våre litteratursøk har vi ikke funnet noen publiserte studier av sluttresultatene i slike prosjekter i barnehagesektoren⁹. Bråten m.fl. (2023) gir i sin rapport en nullpunktsanalyse av forsøket i Oslo, som beskriver prosjektets mål og ledere og ansattes forventninger til økt grunnbemanning. Fra de andre kommunenes sakspapirer og egne sluttrapporter kan vi lese at formålene med prosjektene er redusert sykefravær og økt kvalitet, og ikke heltid. Samtidig kan slike prosjekter også sees i sammenheng med arbeidet for hele og store stillinger. En mer robust bemanning kan også tenkes å bidra til mindre stressende og krevende arbeidsdager og bedre tid til for eksempel kvalitets- og kompetansetiltak, som igjen kan bidra til at flere orker og vil ha større stillinger.

Bolin & Olofsdotter (2019) beskriver utprøvingen av en modell i Sundsvall kommune. Denne ble kalt «85-10-5», og innebar at 85 prosent av de ansattes arbeidstid var ordinært arbeid på avdelingen, 10 prosent var «vikartid» på egen og andres avdeling, og de siste 5 var tid avsatt til planleggingsdager og kompetanseutvikling. Dette innebærer med andre ord en 5 prosents økning av grunnbemanningen med mål om kvalitetsforbedring gjennom tid til kompetanseheving.

Idéen om 5 prosent tid til kompetanseutvikling ble også tatt godt imot av både ansatte og ledere, men det var flere utfordringer i prosjektperioden. For det første opplevde mange førstelinjeledere utydelige signaler om akkurat hva denne tiden kunne brukes til, og det førte til at tiden ofte ble brukt til administrative oppgaver som egentlig var en ordinær del av driften istedenfor kompetanseutviklende tiltak. Dette peker mot viktigheten av å tydelig definere hva disse timene skal brukes til, slik at de faktisk brukes til kompetansehevende tiltak som kommer den enkelte ansatte, organisasjonen og brukerne til gode.

Bolin og Olofsdotter (2019) stiller samtidig spørsmål ved hvorvidt denne økningen av grunnbemanningen i praksis førte til at ansatte hadde tid til å gjennomføre

⁹ Det er skrevet en masteroppgave om toppet bemanning i Trondheim kommune, men den er ikke offentlig tilgjengelig (<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2777143>). Det er også tre pågående følgeforskningsprosjekter på økt grunnbemanning i Tønsberg kommune ved Universitet i Sørøst-Norge (<https://www.usn.no/forskning/hva-forsker-vi-pa/barnehage-skole-og-hoyere-utdanning/barnehageforskning-utvikling-og-innovasjon/forskning-og-innovasjon>) og i Fredrikstad og Oslo kommune ved Fafo (<https://www.fafo.no/prosjekter/aktive-prosjekter/evaluering-av-forsok-med-okt-grunnbemanning-i-barnehager-i-oslo>). Evaluering av Fredrikstads og Oslos prosjekt vil trolig foreligge i høsten 2024.

administrative oppgaver som de ellers ikke rakk å fullføre, og at dette ble prioritert over kompetanseutviklende tiltak.

Tabell 4.9 Studier om bemanningsplanlegging og økt grunnbemanning

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bolin, M. m.fl. 2019. Heltid som norm – En arbeidstidsmodell för hållbara arbetsvillkor inom välfärdssektorn?	Sluttevaluering av ny arbeidstid- og bemanningsmodell med ressursvakter og tid til kompetanseheving	Eldreomsorg og boliger for funksjonshemmede, Sverige	Survey og fokusgruppeintervjuer med ansatte og ledere	Rapport, Mittuniversitet Sverige
Gautun, H. (2020). En utvikling som må snus. Bemanning og kompetanse i sykehjem og hjemmesykepleien	Kartlegger sykepleiermangel, drøfter konsekvensene av sykepleiermangel og strategier for rekruttere, mobilisere og beholde sykepleiere	Sykehjem og hjemmetjeneste	Kunnskapsoppsummering av forskningslitteratur og statistikk	NOVA-rapport
Gautun, H. & Bratt, C. 2014. Bemanning og kompetanse i hjemmesykepleien og sykehjem.	Drøfter hva som påvirker bemannings- og kompetanseplanlegging og hva som er optimal bemanning og kompetansesammensetning i eldreomsorgen	Sykehjem og hjemmetjeneste	Survey blant tillitsvalgte i NSF og	NOVA-rapport
Moland, L., m.fl. 2023b. Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester	Kartlegger vikarbruk i norsk helse og omsorg og drøfter tiltak for å redusere den	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Yssen, S. m.fl. 2023. Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov	Drøfter tiltak og rutiner for å etablere robuste turnuser med redusert vikarbehov i helse og omsorg	Helse og omsorg	Survey og intervjuer i seks casetjenestesteder	Rapport, Fafo

Jobbing på tvers: Vikarpool, bemanningsenhet og fellesvakter

Det finnes flere ulike varianter av heltidstiltak som innebærer at ansatte jobber på tvers av ulike avdelinger eller tjenestesteder. Flerpoststillinger, ressursvakter, vikarpool, flåtearbeid og bemanningsenheter er alle varianter av dette.

Felles for slike ordninger er at ansatte har en fast og planlagt arbeidstid, men at de ikke vet *hvor* de skal arbeide når de er satt opp på vakt. Gjennom å dele personalressurser på tvers av ulike avdelinger kan arbeidstakere gi deltidsansatte større stillinger og større økonomisk forutsigbarhet samtidig som de beholder fleksibilitet og har ansatte tilgjengelig for å dekke fravær eller variasjoner i bemanningsbehov. Som vi skal se nærmere på, kan denne typen fleksibilitet ha negative konsekvenser for de ansatte og for kontinuiteten og kvaliteten i arbeidet.

I sluttevalueringene for programmene Sammen om en bedre kommune og Ufrivillig deltid konkluderes det med at jobbe-på-tvers-løsninger som vikarpooler er et av tiltakene som har vært mest effektive for å etablere større stillinger (Bakkeli m.fl. 2016; Moland 2015). I de neste avsnittene vil vi beskrive ulike varianter av jobbe-på-tvers-løsninger.

Vikarpool

En vikarpool kan defineres som en intern bemanningsenhet som består av faste ansatte som jobber på tvers av avdelinger for å dekke opp for fravær. Ansatte kan enten ha hele stillingen sin i vikarpoolen, eller en del av stillingen. Vikarpool som heltidstiltak innebærer som oftest at ansatte får en kombistilling, og deler arbeidsforholdet mellom vikarpoolen og en fast avdeling. Typisk for slike løsninger er at man har omtrent 70–80 prosent fast stilling ved en avdeling, og de resterende 20–30 prosentene i en vikarpool. Slike løsninger kan variere i størrelse, og noen dekker hele sykehus, klinikker og virksomhetsområder.

Ingstad (2014; 2016) beskriver en slik variant ved tre sykehjem i Levanger og Verdal kommune. Her fikk ansatte i deltidsstillinger under 50 prosent tilbud om økt stilling (opptil 50 prosent) mot at deler av stillingen inngikk i en vikarpool. Tiltaket ble finansiert gjennom å flytte midler fra vikarbudsjetten til fastlønnsbudsjettet. De ansatte hadde en fast avdeling de hørte til, men i hverdagene gikk de vikarpool-vakter. Den opprinnelige planen var en felles vikarpool for alle sykehjemmene i kommunen, men vikarbehovet var så stort at de ansatte kun arbeidet på tvers på avdelingene ved sykehjemmet de selv var ansatt ved. Dette innebar å jobbe på opptil fem ulike avdelinger. I forsøket i Levanger førte vikarpool-ordningen til en reduksjon i ufrivillig deltid, og de ansatte oppga at de hadde fått mer forutsigbar lønn og arbeidstid. Samtidig var ufrivillig deltid fortsatt utbredt, fordi mange ønsket å arbeide i en større stilling enn 50 prosent.

Flere ledere i Ingstads studie beskrev at vikarpool-ordningen hadde gitt økt kontinuitet. Lederes opplevelse av økt kontinuitet står i kontrast til både mange av de ansattes opplevelse av samme tiltak, men også andre studier av vikarpooler (Ede & Rantakeisu 2015; Yssen m.fl. 2023; Moland & Bråthen, 2021). Her løftes kontinuitet fram som en utfordring ved vikarpooler, da ansatte opplever å ikke bli godt nok kjent med rutiner, beboere og kollegaer ved avdelingene de «vikarierer» på.

Så selv om delte stillinger mellom vikarpool og fast avdeling kan være et effektivt tiltak for å redusere deltid, kan mange av gevinstene som kjennetegner heltidskultur gå tapt. Satt på spissen er ikke en fast heltidsansatt som er innom et par ganger i måneden, så ulik fra en vikar eller ansatt i 20 prosents stilling (Bråthen & Moland, 2021). For å oppleve mestring og kompetanseutvikling samt ta ansvar på jobb må man kjenne de ansatte, rutinene og eventuelt også brukerne eller pasientgruppa. Jo flere avdelinger eller tjenestesteder bemanningspoolen dekker, jo vanskeligere er det å oppnå disse faglige gevinstene som kjennetegner en heltidskultur.

Kompetansepool

Samtidig er det også eksempler på vikarpooler eller bemanningsenheter som har ført til mer læring og kompetanseheving på tvers av organisasjonen. I Moland (2015), for eksempel, trekker informanter fra Helse Stavanger fram at bemanningsenheten har bidratt til erfaringsutveksling på tvers av ulike sengeposter. At vikarpoolen består av

kompetente ansatte som gis veiledning og opplæring framstår som sentralt, samt at de defineres som en ressurs og ikke «kun vikarer som skal fylle huller i turnusen» (Moland 2015, s. 229).

Amble (2016) beskriver et vellykket forsøk med «kompetanseteam» ved et sykehus. I dette teamet inngikk det bare sykepleiere som søkte på en heltidsstilling i kompetansteamet. Det ble også etablert at de kun skulle gå på tvers av fire avdelinger, og alle ansatte fikk «systematisk opplæring» på disse avdelingene. Etablerte planer og rutiner for hvordan vikarpool-ansatte skal tas imot, trekkes også fram av Yssen m.fl. (2023). Forsøket som Amble (2016) beskriver, ble også evaluert etter tre måneder, og de ansatte fikk videre opplæring basert på deres egne tilbakemeldinger.

Ressursvakter og fellesvakter

Ressursvakter, fellesvakter og fleksivakter er noen av flere betegnelser på ordninger som innebærer at ansatte jobber på tvers av flere avdelinger. Prinsippet er likt en vikarpool der ansatte har deler av stillingen sin, og i praksis kan det være vanskelig å definere hva som skiller en slik ordning fra en vikarpool. Vår definisjon av ressursvakter bygger på Sandsli sykehjem i Bergen sin ordning, men også lignende ordninger i Sarpsborg (Yssen m.fl., 2023). Ordningen innebærer at man øker den faste bemanningen med ett eller flere årsverk. De ekstra vaktene disse årsverkene markeres med en egen kode og fordeles mellom de ansatte. På Sandsli er disse vaktene jevnt fordelt mellom alle ansatte. Ressursvakten kan brukes for å dekke opp fravær på egen avdeling, men hvis det ikke er fravær på egen avdeling eller et større behov ved en annen avdeling, skal man gå over på denne avdelingen. På Sandsli sykehjem innebærer det at man går på tvers av fire avdelinger.

Modellen med «85-10-5» i Sundsvall kommune, som Bolin & Olofsdotter (2019) beskriver, innebar at 10 prosent var «vikartid» på egen og andres avdeling. Dette innebærer med andre ord å ta høyde for fravær med egne, faste ansatte, men også at man har satt av tid til å gjennomføre oppgaver som ikke tidligere har blitt skjematagte. Bolin og Olofsdotter (2019) konkluderer med at ordningen med vikartid, eller ressursvakter, stort sett har fungert godt i Sundsvall. På større avdelinger ble nesten alle «vikarvaktene» brukt på egen avdeling, mens på mindre avdelinger eller avdelinger med lavt fravær, ble de oftere lånt ut. Noen ansatte opplever det som utfordrende å jobbe på tvers av flere avdelinger, men totalt sett synes ordningen å ha gitt økt kontinuitet og minsket lederens stress med å få tak i vikarer. Spesielt i gruppeboliger for funksjonshemmede førte den nye modellen til økt samarbeid på tvers av boliger, og gjennom at ansatte fra andre boliger fikk opplæring mens de hadde «vikartid», ble kontinuitetsgevinstene større.

I Sundsvall, på Sandsli og flere av de andre tjenestestedene i studien til Yssen m.fl. (2023) har ordningen med ressursvakter eller «vikartid» resultert i en lavere vikarbruk og økt kontinuitet for brukerne. Å begrense antallet avdelinger man går på tvers av, og samtidig legge til rette for opplæring ved avdelingene man skal arbeide på, er også her sentralt.

Tabell 4.10 Studier om vikarpool/bemanningsenhet

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bakkeli, V. m.fl., 2015. Sammen om en bedre kommune: En oppsummering	Sluttevaluering av resultater av kommuneprogram for bl.a. økt heltid	Kommunale velferdstjenester	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bolin, M. m.fl., 2019. Heltid som norm – En arbeidstidsmodell för hållbara arbetsvillkor inom välfärdssektorn?	Sluttevaluering av ny arbeidstid- og bemanningsmodell med ressursvakter og tid til kompetanseheving	Eldreomsorg og boliger for funksjonshemmede, Sverige	Survey og fokusgruppeintervjuer med ansatte og ledere	Rapport, Mittuniversitet Sverige
Ede, L., & Rantakeisu, U. 2015. Gränslöst arbete? Flexibel arbetstid i äldreomsorgen.	Ansattperspektiv på fleksibel arbeidstid og jobbing på tvers som heltidstiltak	Eldreomsorg, Sverige	Intervjuer med ansatte i fem kommuner	Tidsskriftsartikkel: Arbetsmarknad & Arbetsliv 21(4)
Ingelsrud, M.H. & Falkum, E. 2019. Heltidskultur i kommunal helse og omsorg: Et spørsmål om fordeling av arbeid	Kartlegging av ansattes arbeidstid, ønsket arbeidstid og erfaring med alternative turnusordninger	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse til Deltas medlemmer (n = 2235) og intervjuer med ledere og ansatte ved to sykehjem	AFI-rapport
Ingstad, K. 2014. Innovasjon i turnus. Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling	Beskriver virkninger og erfaringer av vikarpool som heltidstiltak	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse til 151 ansatte og kvalitative intervjuer med 9 ansatte i vikarpool og tre ledere i Levanger kommune	Rapport, Høgskolen i Nord-Trøndelag
Moland, L. E., m.fl., 2023a. Hva koster heltid?	Drøfter kostnader og gevinster ved heltid i helse- og omsorgssektoren	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Moland, L., m.fl., 2023b. Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester	Kartlegger vikarbruk i norsk helse og omsorg og drøfter tiltak for å redusere den.	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Moland, L.E. 2021. Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur	Sammenstiller erfaringer, tiltak og resultater fra heltidsprosjekter	Kommunale tjenester og sykehus	Kunnskapsstatus basert på forskning og kommuners egne rapporter	Fafo-rapport
Moland, L. E. og Bråthen, K. 2021. Heltids- og deltidansettelser i sykehusene: Om bruk av flerdelte	Virkninger av og erfaringer med jobbe-på-tvers-tiltak for økt heltid	Sykehus	Følgforskning. Dokumentanalyse, registerdata og intervjuer	Fafo-rapport

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
stillinger ved Sykehuset Østfold				
Moland, L., 2015. Større stillinger og bedre drift: evaluering av programmet Ufrivillig deltid	Sammenfatter og drøfter resultater og måloppnåelse av nasjonalt program for økt heltid	Flere sektorer, inklusive kommunal omsorg, sykehus, varehandel og fylkeskommune	Følgforskning. Survey, kvalitative case-studier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Yssen, S. m.fl., 2023. Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov	Drøfter tiltak og rutiner for å etablere robuste turnuser med redusert vikarbehov i helse og omsorg	Helse og omsorg	Survey og intervjuer i seks casetjenestesteder	Fafo-rapport

4.4 Kompetanseutvikling og ny oppgavedeling

Flere heltidssatsninger og -prosjekter har sett kompetanseutvikling og heltidskultur i sammenheng. Samtidig er det også noen eksempler på kommuner der arbeidet med ny oppgavedeling har ført til større stillinger. I dette avsnittet vil slike tiltak beskrives i korte trekk. Se for eksempel Bråthen og Moland (2023), Melby m.fl. (2022) og Devik og Olsen (2022) for en mer utdypende analyse av kommuners og sykehus' arbeid med oppgavedeling.

Ny oppgavedeling

Oppgavedeling har flere ulike definisjoner. På virksomhetsnivå kan vi si at oppgavedeling dreier seg om å (1) utvide en faggruppes rolle eller ferdigheter, (2) flytte arbeidsoppgaver fra en faggruppe til en annen eller (3) etablere nye arbeidsoppgaver og funksjoner (Sibbald, 2004). Oppgavedeling innebærer med andre ord at noen faggrupper enten overtar oppgaver fra en annen eller får helt nye oppgaver. Det kan skje vertikalt, som for eksempel fra en høyskoleutdannet sykepleier til en faglært helsefagarbeider, eller horisontalt, som for eksempel fra en sykepleier til en vernepleier. Oppgavedeling kan være planlagt eller uplanlagt. Noen forskere framhever at oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren i liten grad har vært formalisert og planlagt, og til dels bærer preg av nødløsninger ved fravær og vakanser (Devik & Olsen, 2022; Gautun & Bratt, 2014). Bråthen og Moland (2023), på den andre siden, beskriver en utvikling med et mer planlagt og styrt arbeid av oppgavedelingen i noen norske kommuner og sykehus.

Oppgavedeling kan sees i sammenheng med heltid-deltid fra ulike vinkler. Bråthen og Moland (2023) peker på heltidskultur som en forutsetning for ny oppgavedeling. De konkluderer med at for å lykkes med ny oppgavedeling, må de ansatte være jevnlig nok på jobb til at «de kan utvikle nødvendige faglige ferdigheter eller ta utviklende arbeidsoppgaver.» (Bråthen & Moland 2023, s. 11).

På den andre siden kan ny oppgavedeling bidra til flere heltidsstillinger. Gjennom kartleggingsarbeid av oppgavefordelingen kan kompetansebehov i de ulike yrkesgruppene synliggjøres. Dette er Bodø og Alstahaug to eksempler på (Bråthen og Moland, 2023).

Gjennom kartlegging av arbeidsoppgaver, som også ansatte deltok på, ble det synlig at noen arbeidsoppgaver ble utført på feil tidspunkt eller av ansatte som var over- eller underkvalifisert. På bakgrunn av denne kartleggingen ble det etablert nye bemanningsplaner. I disse bemanningsplanene ble flere vakante sykepleierstillinger omgjort til helsefagarbeiderstillinger. Samtidig ble også andelen ansatte uten helse- og sosialfaglig bakgrunn økt. Arbeidet med oppgavekartlegging og -fordeling bidro med andre ord til at nye yrkesgrupper fikk en mer legitim og større plass i tjenesten, og dermed også fikk større stillinger.

I evalueringen av Tørn-programmet, der oppgavedeling har vært et av tre satsningsområder, kommer det fram at i litt under halvparten av de 54 kommunene har endret kompetansesammensetningen i personalgruppen. Gjennom prosjektledernes fritekstsvar ser vi at kompetanseendringen har vært beskjeden, men noen har på bakgrunn av arbeidet med oppgavedeling redusert andelen høyskoleutdannende og økt andelen assistenter og ikke-helsepersonell. Det kommer ikke fram om denne økningen har skjedd gjennom å øke stillingene til eksisterende deltidsansatte eller gjennom å lyse ut nye heltids- eller deltidsstillinger (Bråthen & Moland, 2024).

Som beskrevet i kapittel 2 oppgir flere ansatte med lavere fagutdanning eller uten fagutdanning å ha ufrivillig deltid enn ansatte med høyere utdanning. Forskningsfeltet rundt oppgavedeling og heltid–deltid er i utvikling, men basert på disse studiene synes oppgavedeling å være et av flere tiltak som kan bidra til å etablere flere og større stillinger for både helsefagarbeidere og andre fagarbeidere, slik som portører og ansatte uten formell helse- og sosialfaglig utdanning.

Kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling, eller kompetanseheving, kan kanskje ikke i seg selv føre til økt heltid, men kompetanseheving kan sees i sammenheng med heltid på flere ulike måter. Med kompetanseheving sikter vi til tiltak som bidrar til å øke ansattes ferdigheter, holdninger, kunnskaper og evner, og som kan gjøre dem i stand til å gjennomføre nye oppgaver (Nordhaug & Gooderham, 1996; Lai, 2021). Kompetanseheving kan være formell eller uformell. Formell kompetanseheving innebærer en formell kreditering av kompetanse, slik som det å ta fagbrev eller videreutdanning på høyskole. Uformell kompetanseheving kan for eksempel være opplæring og kurs internt i bedriften, e-kurs eller andre former for møter og seminarer som har kompetanseutvikling som hovedmål (Aspøy m.fl., 2013).

Både formell og uformell kompetanseheving har vært brukt som tiltak for økt heltid. I Ufrivillig deltid-programmet var det flere kommuner som brukte prosjektmidler til formell kompetanseheving av ikke-faglærte ansatte som ønsket større stilling. Noen kommuner etablerte kursforløp for ansatte som skulle ta fagbrev. Her fikk flere ansatte større stilling som følge av fullført teoridel. I en kommune vedtok de også en kompetanseplan som ga ansatte som deltok i kursforløp mot fagbrev, fortrinnsrett til ledige stillinger og stillingsforhøyelse, gitt at de forpliktet seg til å gå opp til fagprøven (Moland, 2015, s. 270).

I forskningslitteraturen finner vi også noen eksempler på uformelle kompetansehevings-tiltak som er en del av et heltidsprosjekt. Slike tiltak er ofte støttetiltak, men kan også være kurs eller opplæring for deltidsansatte, og gi dem større stillinger gjennom å kvalifisere dem til nye oppgaver. Kompetanseheving kan også være opplæring og kursing som støtter opp under tiltak som ny oppgavedeling eller etablering av en bemanningspool eller ressursvakt-ordning. Selv om slike tiltak i seg selv ikke fører til økt heltid, kan de bidra til å sikre gode arbeidsvilkår, kompetanse og trygghet for de ansatte som tar del i disse tiltakene (Bråthen & Moland, 2023; Moland, 2021; Amble, 2019).

Tabell 4.11 Studier om kompetanseutvikling og oppgavedeling

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bråthen, K. & Moland, L. 2023. Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren	Drøfter oppgavedeling blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører	Kommunale helse og omsorgstjenester	Litteraturgjennomgang og kvalitative intervjuer	Fafo-rapport
Devik, S.R. & Olsen, R.M. 2022. Oppgaveglidning i omsorgstjenestene	Internasjonal og norsk litteraturoversikt over oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren	Kommunal helse og omsorg	Litteraturgjennomgang	Rapport, Senter for omsorgsforskning
Ingstad, K. 2016. Mindre stress med langvakter?	Belyser hvordan langvakter påvirker opplevelse av stress og intensitet på jobb	Sykehjem	Kvalitative intervjuer med 18 ansatte ved tre sykehjem	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Melby, L. m.fl. 2022. Frigjøring av sykepleierkapasitet gjennom ny ansvars-/oppgavedeling og bruk av teknologi	Undersøker hvordan sykepleierkapasitet kan frigjøres gjennom ny oppgavedeling og/eller ny teknologi	Helse og omsorg	Litteraturgjennomgang og kvalitative intervjuer med ledere og ansatte	Sintef-rapport
Moland, L.E. 2021. Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur	Sammenstillt erfaringer, tiltak og resultater fra heltidsprosjekter	Kommunale tjenester og sykehus	Kunnskapsstatus basert på forskning og kommuners egne rapporter	Fafo-rapport
Moland, L. 2015. Større stillinger og bedre drift: evaluering av programmet Ufrivillig deltid	Sammenfatter og drøfter resultater og måloppnåelse av nasjonalt program for økt heltid	Flere sektorer, inklusive kommunal omsorg, sykehus, varehandel og fylkeskommune	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport

4.5 Annet: Arbeidstidsreduksjon og helgetiltak

I denne delen vil vi kort oppsummere andre tiltak vi har identifisert i litteraturgjennomgangen, som har vært prøvd ut som et direkte heltidstiltak, eller som et mer «indirekte» tiltak for bedre arbeidsmiljø og minske arbeidsbelastningen.

Hinkehelger og helgebonuser

I både Ufrivillig deltid og Sammen om en bedre kommune-programmene var det flere kommuner som innførte såkalte «hinkehelger» som et tiltak for å øke stillinger og sikre bedre bemanning i helgene. Hinkehelger innebærer at man legger til noen ekstra helger i tillegg til de faste helgene i turnusplanen. Dette kan for eksempel dreie seg om å arbeide én ekstra helg i løpet av en turnusperiode på seks uker, eller et visst antall helger i løpet av et år i en årsturnus. Moland m.fl. (2015) beskriver at slike tiltak i hovedsak hadde liten tilslutning blant ansatte og dermed også liten effekt som et heltidstiltak.

Et unntak var Sogndal, der de innførte en «bonustrapp» for hyppigere helgejobbing. Hvis man jobbet mer enn 17 helger i året fikk man utbetalt en bonus. Trappen hadde to steg: (1) 18–21 helger i året ga 20 kroner ekstra per time og (2) 22–26 helger i året ga 30 kroner ekstra per time. Kommunen beregnet at ordningen kostet 425 000 kr i 2015. I perioden mellom 2012–2015 økte heltidsandelen, og den ufrivillige deltiden ble redusert i Sogndal, men dette kan også tilskrives andre tiltak. Basert på informantintervjuer framstår likevel bonusordningen som et tiltak som har bidratt til at flere ansatte øker sin stilling (Moland, 2015). Det finnes andre lokale og nasjonale bonusordninger for økt helgearbeid, slik som KS B-rundskriv om Heltidskultur og nye lørdags- og søndagstillegg fra 2018.

Reduksjon av arbeidstiden

Bolin og Klockmo (2021) har fulgt et forsøk med redusert arbeidstid i sju avdelinger innenfor sosialtjenesten i en svensk kommune. Det er ikke oppgitt hvilke arbeidstider de ansatte hadde, altså om de kun arbeidet dag, eller også kveld og natt og om de kun arbeidet hverdag og ikke helg. Hver arbeidsdag eller -vakt ble forkortet med 45 minutter. Hver arbeidsplass og ansatt hadde innflytelse over hvordan denne arbeidstidsreduksjonen ble tatt ut. Noen valgte å ta lengre lunsjpauser, noen arbeidet kortere hver dag mens andre samlet opp «plusstimer» og gikk tidlig en dag i uken. Prosjektets målsettinger var å bli en mer attraktiv arbeidsgiver, forbedre arbeidsmiljøet samt utvikle og effektivisere arbeidsmetoder. Prosjektet var vellykket i form av at de ansatte opplevde å være mindre slitne og stressa samtidig som de opplevde færre konflikter mellom arbeidstid og fritid. Hvorvidt sykefravær ble redusert dokumenteres ikke om i denne rapporten. Men Bolin og Klockmo (2021) rapporterer om at flere valgte å øke sin stillingsprosent i løpet av prosjektperioden, men denne økningen tallfestes ikke. Basert på denne studien kan vi dermed ikke konkludere om hvor effektivt redusert arbeidstid er for å redusere deltid. Rapporten er likevel interessant i det at den drøfter noen av sammenhengene mellom heltid, arbeidsmiljø og belastninger samt balanse mellom arbeidstid, familie og fritid, som jo er sentrale forklaringer på hvorfor mange deltidsarbeidende velger å arbeide redusert.

Firedagers arbeidsuke

Mikkelsen (2024) har evaluert et treårig forsøk med firedagers arbeidsuke på Jobbcentret i Esbjerg kommune, mens Gleerup m.fl. (2023) analyserer to forsøk med firedagersuke i kommunal sektor. Heller ikke her er det spesifikt oppgitt hvilke arbeidstider de ansatte hadde, men de arbeider kun hverdag og ikke helg. firedagers arbeidsuke innebærer i dette tilfellet en utvidelse av arbeidsdagen og komprimering av arbeidsuken, og

ikke en reduisering. Ansatte arbeider 37 timer fordelt på fire dager, istedenfor fem som normalt. Ingen av pilotprosjektene har hatt økt heltid som målsetning.

I Esbjerg var det 83 prosent av de ansatte som deltok i forsøket, mens de resterende valgte å fortsette å arbeide en normal femdagers uke. Hvorfor omtrent 20 prosent av de ansatte valgte å ikke delta i pilotprosjektet, drøftes ikke inngående, men Mikkelsen (2024) peker på at heltidsansatte kan ha vansker med å få privatlivet til å gå opp med arbeidstiden i en komprimert arbeidsuke, og derfor kan ha valgt å beholde femdagersuken. Denne tolkningen står i kontrast til Ingstad & Solvoll (2021) sin konklusjon om bedre balanse mellom arbeidstid og familieliv med tolvtimersvakter og komprimert arbeidstid, selv om de også løfter fram at vakter som går lenger enn normalarbeidsdagen ofte krever at man får hjelp til å for eksempel hente i barnehage og skole. Dette drøftes også av Gleerup m.fl. (2023), og de finner også at flere opplevde konflikter i møtet mellom fire- og femdagersukens rytmer.

I evalueringen av Esbjergs firedagersuke-forsøk inngår også dokumentasjon om sykefravær. Det er små forskjeller mellom sykefraværet mellom de som jobber firedagersuke og femdagersuke i Esbjerg. I snitt har de ansatte med firedagersuke et noe høyere sykefravær enn ansatte på femdagersuke, men forskjellene er små. Basert på denne studien kan vi dermed ikke si noe sikkert om hva en slik komprimering av arbeidstiden betyr for ansattes sykefravær.

Basert på Gleerup m.fl. (2023) sine intervjuer med ansatte gir firedagersuke bedre restitusjon og bedre balanse mellom arbeidstid og fritid. De ansatte i Esbjerg oppgir også at de er mindre stressa sammenlignet med kollegaer som arbeider fem dager. Disse funnene tyder på at en slik organisering av arbeidstiden kan virke positivt på arbeidsmiljø og ansattes restitusjon. At de i Esbjerg i større grad opplever å fullføre alle arbeidsoppgaver innenfor arbeidstiden må likevel sees i sammenheng med at firedagersuken går utover de ansatte som jobber 5 dager, gjennom at de må jobbe på tvers av flere avdelinger og med færre folk på jobb en dag i uka.

Verken Gleerups m.fl. (2023) eller Mikkelsens (2024) funn sier noe om hvorvidt en komprimering av arbeidstiden til firedagersuke er et effektivt heltidstiltak. Det foregår for tiden flere forsøk med firedagersuke som et heltidstiltak i blant annet barnehager i Danmark. Det foreligger ingen studier av disse forsøkene enda, men på hjemmesiden til danske kommuners heltidsprogram En framtid med fuldtid finnes det noen artikler som oppsummerer noen av pilotbarnehagenes erfaringer¹⁰.

¹⁰ En framtid med fulltid sin hjemmeside og prosjektbank er tilgjengelig her: <https://vpt.dk/projekt/fuldtid-i-kommunerne>

Tabell 4.12 Annet – Arbeidstidsreduksjon og hinkehelger

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bolin, M., & Klockmo, C. 2021. Tid för återhämtning? En utvärdering av Projekt arbetstid	Evaluerer ansattes erfaringer med arbeidstidsreduksjon som arbeidsmiljøtiltak	Sosiale tjenester i kommunen, Sverige	Survey til alle ansatte. Fokusgruppeintervjuer med ansatte og intervjuer med ledere	Rapport
Gleerup, J., Hansen, A. M., & Lund, H. L. 2023. Tidsmiljøer i 4-dages arbeidsuge: – Erfaringer fra to kommunale cases	Drøfter hvordan 4-dagersuke påvirker ansattes arbeid, fritid og brukernes tjenesteopplevelser	Kommunale tjenester, Danmark	40 intervjuer (gruppe og individuelle) m. ledere og ansatte, 40 intervjuer med 'brukere' og samarbeidspartnere	Tidsskrift for Arbejdsliv, 25(3), Artikkel 3
Mikkelsen, C. H. 2024. Komprimert 4-dages arbeidsuge ved Jobcenter Esbjerg	Evaluerer og sammenligner ansatte med fem- og fire-dagersukes opplevelse av arbeidsmiljø og familie-jobb-balanse	Kommunale tjenester, Danmark	Spørreundersøkelse	Rapport, Vive
Moland, L. 2015. Større stillinger og bedre drift: evaluering av programmet Ufrivillig deltid	Sammenfatter og drøfter resultater og måloppnåelse av nasjonalt program for økt heltid	Flere sektorer, inklusive kommunal omsorg, sykehus, varehandel og fylkeskommune	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport

4.6 Oppsummert

Basert på forskningslitteraturen som er gjennomgått i dette kapittelet kan vi ikke fastslå hvilke driftstiltak som er mest *effektfulle* eller *effektive* for å øke stillingsstørrelser eller heltidsandeler. Et driftstiltaks suksess må sees i lys av andre forhold ved arbeidsplassen, som for blant annet lederens kompetanse og erfaring, arbeidsmiljøet og ansattgruppa. Mange av arbeidsplassene eller kommunene som har lyktes med heltidssatsninger har også innført flere driftstiltak samtidig eller gradvis, som for eksempel både langvakter og årsturnus. Å se flere tiltak i sammenheng synes å gi gode resultater for heltidskultur, slik som blant annet Sandsli sykehjem er et eksempel på (Yssen m.fl. 2023).

Noen tiltak synes likevel å ha noen flere negative konsekvenser for tjenestekvalitet og ansattes arbeidsvilkår og trivsel enn andre, blant annet virksomhetsdekkende vikarpool eller jobbe-på-tvers-løsninger og fleksibel arbeidstid. Som vi skal utdype i neste kapittel, handler suksessrike heltidssatsninger også like ofte om hvordan prosessen med innføring av nye tiltak gjennomføres.

5 Prosessarbeid i heltidsattsninger

Som vist i forrige kapittel finnes det flere nye arbeidstidsordninger, bemanningsløsninger eller rekrutteringspraksiser som kan føre til flere store og hele stillinger. Men selv om et driftstiltak teoretisk sett er effektivt for å redusere deltid, kan det ofte i praksis være vanskelig å innføre slike endringer av organisering eller praksis. I forskningslitteraturen og evalueringer finnes det flere eksempler på at utviklingsprosjekter for økt heltid og tilhørende driftstiltak ikke fører til de store endringene i gjennomsnittlig stillingsstørrelse og heltidsandeler.

Dette har ført til at noen forskere har rettet fokus på hvordan utviklingen og innføringen av driftstiltak skjer, og hvilke metoder, praksiser eller tiltak som kan bidra til økt måloppnåelse i heltidsprosjektet.

I dette kapitlet retter vi dermed fokus mot den andre problemstillingen:

- ▶ Hvilke prosessstiltak kan skape større og hele stillinger i arbeidslivet?

Vi har her fokusert på studier som ser på ressurser, metoder og praksiser i utviklingsarbeid mot heltidskultur, og ikke utviklingsarbeid i arbeidslivet generelt. Denne litteraturen er mindre i omfang enn litteraturen om driftstiltak.

Vi har kategorisert litteraturen om utviklingsarbeid og prosessstiltak for store og hele stillinger under tre tematiske overskrifter: (1) prosjektplanlegging og -organisering (2) partssamarbeid, (3) medarbeiderinvolvering.

5.1 Prosjektplanlegging og -organisering

I flere evalueringer av lignende program som Heltidspotten er ulike sider ved prosjektplanleggingen og bruk av ressurser drøftet. Denne delen bygger først og fremst på innsikter fra disse evalueringene.

Mål og hensikt

I flere evalueringer av utviklingsprosjekter i kommuner blir det trukket fram at formuleringen av mål og hensikt med heltidsprosjektet enten har manglet, vært upresist formulert eller ikke vært tydelig kommunisert til deltakerne og interessentene i prosjektet. I sluttevalueringen av Ufrivillig deltid-programmet peker Moland (2015) på viktigheten av å definere *hvorfor* man har et behov og ønske om å redusere deltiden i sin virksomhet, og hvilke endringer man ønsker å se som følge av dette: for de ansatte og deres arbeidsmiljø, for organisasjonen og for mottakerne av tjenestene man skal gi. Hvis man ikke har tydelig definert hva man ønsker og kan oppnå med heltidsarbeidet, kan det være vanskelig å motivere ansatte, ledere og tillitsvalgte til å ta del i de nødvendige endringene av for eksempel rutiner eller arbeidstidsordninger. Som vi vil komme tilbake til senere i kapitlet, legger Moland (2021) vekt på at definering av hensikt og mål bør gjøres i samarbeid for at de skal oppleves som relevante og meningsfulle for dem som berøres av eventuelle endringer.

Ressurser og prosjektorganisering

Tidligere heltidsprogrammer og -prosjekter har vært organisert og styrt på ulike måter. Hvordan prosjektet skal styres og organiseres for best mulig måloppnåelse er vanskelig å konkludere med. Det mest sentrale synes å være at både prosjekt- og styringsgrupper er aktive og engasjerte, og at de får nok tid og ressurser til å både møtes og drive prosjektet framover. At også pilotavdelingene har etablerte strukturer eller grupper for prosjektarbeid synes viktig for å oppnå framdrift i prosjektet (Bråthen & Moland, 2024; Øyum & Nilssen, 2019). I Tørn-programmet har det vært krav om at alle deltakende «pilotavdelinger» skal ha operative prosjektgrupper. Prosjektgruppa består av leder, medarbeider, tillitsvalgte og verneombud ved tjenestestedene som deltar som pilotavdeling (Bråthen & Moland, 2024).

Et annet funn fra underveisevalueringen av Tørn er betydningen av å sette av økonomiske midler til delvis eller fullt frikjøp av en dedikert prosjektleder sentralt i kommunen. Basert på en spørreundersøkelse blant de deltakende kommunene finner Bråthen og Moland (2024) at kommunene som har hatt midler til å frikjøpe en prosjektleder i 50 prosent stilling, har vært langt mer fornøyde med egen måloppnåelse. Kommuner som ikke har hatt disse midlene, beskriver at manglende ressurser til en dedikert prosjektleder har påvirket prosjektframdriften.

Hvor mange pilotavdelinger?

For organisasjoner med mange avdelinger og virksomheter, slik som i kommuner og sykehus, må man også vurdere hvor mange og hvilke avdelinger som skal delta i heltidsprosjektet. Moland og Bråthen (2024) er kritiske til å involvere mange avdelinger eller hele tjenestoområder fra start. I evalueringen av Tørn beskriver de at en slik bred tilnærming har skapt utfordringer med å både forankre prosjektet godt nok hos ledere og ansatte, og til å følge opp disse med tilstrekkelig veiledning og støtte i endringsarbeidet. De anbefaler på bakgrunn av dette å «starte forsiktig», med kun én til to tjenestesteder.

Å fokusere på færre tjenestesteder kan bidra til bedre måloppnåelse i prosjektperioden, slik man har sett i Tørn-prosjektet. Å høste gode og positive erfaringer fra slike pilotprosjekter kan tenkes å gjøre det enklere å videreføre tiltak til nye tjenestesteder. Vi har samtidig funnet lite forskning på hvordan kommuner og større arbeidsplasser kan lykkes med å videreføre positive erfaringer fra en avdeling til hele organisasjonen. Dette er noe Bråthen og Moland (2022) også peker ut som et kunnskapshull.

Erfaringsutveksling og nettverk

I evalueringene av både Sammen om en bedre kommune, Ufrivillig deltid og Tørn blir deltakelse i erfarings- og læringsnettverk trukket fram som en viktig ressurs i prosjektarbeidet. Slike nettverks- og erfaringsksamlinger blir beskrevet som en viktig møteplass for erfaringsutveksling mellom organisasjoner, for inspirasjon og motivasjon samt som milepæler i det lokale prosjektarbeidet (Bråthen & Moland, 2024; Moland 2015; Oslo Economics, 2016). Samtidig kan det også stilles spørsmål om hvor mye organisasjonen som helhet får i utbytte av slike prosjektsamlinger, gitt at det ofte bare er lederne som deltar på slike samlinger (Oslo Economics, 2016). Dette synes å ha fungert bedre i Tørn-programmet, der alt foregikk digitalt (Bråthen & Moland, 2024). Det åpnet opp for at hele prosjektgruppen kunne delta på samlingene.

Tabell 5.1 Studier om prosjektorganisering

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bakkeli, V. m.fl. 2015. Sammen om en bedre kommune: En oppsummering	Sluttevaluering av resultater av kommuneprogram for bl.a. økt heltid	Kommunale velferdstjenester	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2024. Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester	Beskriver tiltak og organisering i Tørnprogrammet, og drøfter suksess- og nederlagskriterier i utviklingsarbeidet	Kommunal helse og omsorg	Følgforskning. Spørreundersøkelse, intervjuer, deltakende observasjon og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2023. Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjems-etaten	Drøfter gjennomføring av et heltidsprosjekt og årsaker til manglende måloppnåelse	Sykehjem	Følgforskning. Intervjuer, survey, observasjoner og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Moland, L.E. 2021. Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur	Sammenstiller erfaringer, tiltak og resultater fra heltidsprosjekter	Kommunale tjenester og sykehus	Kunnskapsstatus basert på forskning og kommuners egne rapporter	Fafo-rapport
Moland, L. 2015. Større stillinger og bedre drift: evaluering av programmet Ufrivillig deltid	Sammenfatter og drøfter resultater og måloppnåelse av nasjonalt program for økt heltid	(Alle – fra kommunal omsorg til varehandel)	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Oslo Economics. 2016 Sammen om en bedre kommune – Evaluering.	Sammenfatter og drøfter måloppnåelse og resultater i «Sammen om en bedre kommune»-programmet	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse, dokumentanalyse, intervjuer og registerdata	Evalueringsrapport, Oslo Economics

5.2 Partssamarbeid

Som tidligere nevnt hevder Moland (2021) at en av de viktigste årsakene til at heltidsprosjekter ikke lykkes er svakt forarbeid. Med forarbeid sikter han til at målene og tiltakene i et heltidsprosjekt ikke er kvalitetssikret og forankret hos alle parter i organisasjonen, inkludert tillitsvalgte (lokalt og sentralt), førstelinjeledere og de ansatte selv.

Litteraturen om det norske partssamarbeidet nasjonalt og for så vidt også lokalt er stor. I dette notatet er fokuset på erfaringer med og forutsetninger for partssamarbeid som en ressurs eller kraft i utviklingsprosjekter, og herunder spesielt heltidssatsninger. Dette kan defineres som et «utvidet partssamarbeid», der tillitsvalgte går sammen med ledelsen for å utvikle virksomheten (Bie-Drivdal 2019, s. 233). I den neste delen vil vi først vise til noen caseeksempler på lokalt partssamarbeid på arbeidsplassen og på virksomhetsnivå eller sentralt i kommuner, før vi oppsummerer noen forutsetninger for at partssamarbeid fungerer som en drivkraft eller ressurs.

Lokalt trepartssamarbeid

Moland (2017) sammenfatter erfaringer med lokalt trepartssamarbeid i Sammen om en bedre kommune-programmet. I dette programmet var det et krav at kommunene baserte sine utviklingsprosjekter på trepartssamarbeid. Med andre ord skulle både politikere, tillitsvalgte og administrerende ledere delta og samarbeide om kommunens prosjekt for redusert sykefravær, økt kompetanse eller økt heltid.

Kort oppsummert var erfaringene med lokalt trepartssamarbeid gode, og mange informanter beskriver at aktiv deltakelse av politikere har vært positivt for gjennomføringen av prosjektene. I noen kommuner bidro politikernes deltakelse i og forståelse for heltidsprosjektet til økt oppmerksomhet, legitimitet og i noen grad økte ressurser til prosjektet. Samtidig var det også eksempler på at politikere, men også administrative ledere og tillitsvalgte, ikke i tilstrekkelig grad interesserte seg for eller bidro til i prosjektutviklingen og -gjennomføringen.

Moland (2017) drøfter også de hovedtillitsvalgtes rolle i trepartssamarbeidet. Han beskriver at tillitsvalgte i stor grad har tatt rollen som «medutvikler». Dette innebærer at de har bidratt til å definere mål, diskutere mulige tiltak og informert sine medlemmer om prosjektet.

Men samtidig har det også vært tilfeller der tillitsvalgte har inntatt det Moland (2017, s. 40) referer til som «forhandlerrollen», og hindret innføringen av nye arbeidstidsordninger eller andre driftstiltak. Som Bråthen & Moland (2024) løfter fram, har utviklingsarbeid for økt heltid ofte innebåret at man prøver ut nye arbeidstidstiltak som må vurderes opp mot lov- og avtaleverket, og der partene kan ha ulike synspunkter. Dette kan medføre uenighet og krevende diskusjoner, som kan hindre framdriften i prosjektet.

En annen forklaring på at partssamarbeidet blir konfliktfylt og mindre konstruktivt, er at de tillitsvalgte for sent blir involvert i prosessen, hevder Moland (2017). Dette har typisk handlet om arbeidstidsprosjekter som langvakter eller hinkehelger, der administrasjonen har bestemt hvilke tiltak som skal innføres før tillitsvalgte blir involvert. Basert på både negative og positive erfaringer med partssamarbeid konkluderer Moland (2017) med at tidlig involvering av tillitsvalgte er sentralt for å lykkes med å dra nytte av partssamarbeidet i utviklingsprosjekter.

Partssamarbeidet på arbeidsplassen

Øyum m.fl. (2018) følger forsker seks partsbaserte utviklingsprosjekter for bedre arbeidsmiljø og tjenestekvalitet i barnehager og sykehjem i Trøndelag. Formålet var å utvikle lokalt partssamarbeid mellom tillitsvalgte, ledere og verneombud som et verktøy for kommunal tjenesteutvikling. De ulike pilotstedene hadde i tillegg lokale mål knyttet til arbeidsmiljø, arbeidstidsorganisering og tjenestekvalitet.

I disse prosjektene ble HMS-gruppa og deres regelmessige møter etablert som en arena for utviklingsarbeid. Tanken bak dette var at utviklingsarbeidet skulle integreres inn i en allerede etablert struktur ved arbeidsplassen, og på denne måten legge til rette for at det skulle bli en varig del av arbeidet istedenfor kun et avgrenset prosjekt. Flere av tjenestestedene hadde noen oppstartsproblemer, og det tok tid å komme i gang og å bygge tillit i HMS-gruppa. Øyum m.fl. (2018) konkluderer likevel med at når

verneombud, tillitsvalgte og leder ble trygge på hverandre og sine roller, fikk HMS-gruppene en helt sentral funksjon eller arena i alle faser av utviklingsarbeidet, fra igangsettelse til evaluering. Samlet sett finner de at et slikt partssamarbeid bidro til at lederen fikk kvalitetssikret sin forståelse av organisasjonen og forslag til tiltak, samt at partene fikk en «kollektiv ansvarsrolle» i å engasjere og motivere de ansatte til å teste ut nye arbeidsformer.

De framhever samtidig at partssamarbeid på arbeidsplassnivå er noe som må «trenes på», og at ledere og plasstillitsvalgtes kunnskap om lov- og avtaleverk er en sentral forutsetning for å lykkes med utviklingsarbeid. Også Bie-Drivdal (2019) trekker fram svak kunnskap om lov- og avtaleverk og rammene for partssamarbeid, samt manglende forståelse av og trygghet i rollen som medutvikler, spesielt blant plasstillitsvalgte, kan være begrensende for utviklingsprosjekter. Øyum m.fl. (2018) trekker fram hovedtillitsvalgtes rolle i å bistå og trygge de plasstillitsvalgte på deres egen rolle og øke kunnskapen om nettopp lov- og avtaleverk som en forutsetning for å lykkes med det driftsnære partssamarbeidet.

At HMS-gruppa med verneombud, tillitsvalgte og ledere kan være en viktig ressurs i heltidssatsningen finner vi også igjen i blant annet Yssen m.fl. (2023) og Bråthen og Moland (2024). Også deres funn peker mot det lokale partssamarbeidet som en av flere nøkler for å finne fram til, forankre og iverksette nye tiltak for større og hele stillinger.

Tabell 5.2 Studier om partssamarbeid i heltid/utviklingsprosesser

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/ perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bie-Drivdal, A. 2019. Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid	Drøfter hvordan tillitsvalgte oppfatter sin rolle i faglig utviklingsarbeid	Utdanning og helse og omsorg	Intervjuer med fire arbeidsplassstillitsvalgte fra tre fagforeninger	Artikkel i Tidsskrift for samfunnsforskning
Moland, L.E. 2017. Lokalt trepartssamarbeid i utviklingsprosjekter i kommunene	Drøfter betydningen av og erfaringer med trepartssamarbeid, i kommunale utviklingsprosjekter	Kommunale tjenester	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Øyum, L. & Nilssen, T. 2019. Treparts-samarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling	Undersøker arbeidsplass-partssamarbeid som verktøy for tjenesteutvikling	Barnehage og sykehjem	Følgforskning. Workshops og observasjon	Sintef-rapport

5.3 Medarbeiderne – involvering og forankring

Partssamarbeid som involveringsmetode innebærer at tillitsvalgte er representanter for ansattgruppen. I forskningslitteraturen finner vi også noen eksempler på involveringsmetoder eller -praksiser hvor de ansatte, eller en gruppe av ansatte, medvirker direkte til å kartlegge utfordringer og finne tiltak for å utvikle en heltidskultur.

Medarbeiderinvolvering i Helt fram-prosjektet

En av målsetningene i forskningsrådsprosjektet Helt Fram, der Fafo følger kommunene Drammen og Fredrikstad og bydel Østensjø sitt arbeid med å utvikle heltidskultur, har vært å:

«utvikle og gjennomføre involveringstiltak som kan motivere ledere og ansatte til å ville prøve ut turnus- og rekrutteringstiltak som skal bidra til at flere arbeider heltid» (Bråthen & Moland 2022, s. 4)

Prosjektet er ikke fullført, så det foreligger ikke noen konklusjoner på hvorvidt fokuset på involvering av førstelinjeledere og ansatte har bidratt til bedre måloppnåelse. Men i to delrapporter beskrives noen typer involveringstiltak, samt erfaringer med disse.

De tre deltakende kommunene og bydelen har utviklet egne tiltak for involverings- og holdningsarbeid, herunder prekesjapper (Fredrikstad), og idepropell (Bydel Østensjø) og et workshop-opplegg (Drammen). Disse tiltakene inngår i det Bråthen og Moland (2022) beskriver som en «involveringskjede», som går fra sentral ledelse (politikere, administrerende ledere og hovedtillitsvalgte) til de ansatte på avdelingene. De har noe ulike navn og innretning, men de har til felles at de skaper arenaer for å diskutere og reflektere over ulike spørsmål rundt heltid–deltidsproblematikken, hvor folk på alle nivåer – fra ansatte til politikere – var tenkt til å delta. Vi vil ikke gå nærmere inn på de ulike tiltakenes utforming her. Disse er beskrevet mer utførlig i Bråthen & Moland (2022), Moland & Bråthen (2019) og Midttun (2018).

Selv om mange av de som deltok på workshops, prekesjapper og samlinger, beskrev det som nyttig og tankevekkende, skildrer Bråthen & Moland (2022) en rekke utfordringer eller svakheter i involveringsprosessene. Disse kan også forstås som læringsmomenter. For det første var det få deltidsansatte som deltok på både de større samlingene og på involveringsaktivitetene på avdelingsnivå. Dermed har frivillig deltidsansattes perspektiver på hvorfor de valgte å jobbe deltid, og hva som skal til for at de vil jobbe i større stillinger, i liten grad tatt plass, og de har heller ikke fått utfordret sine egne perspektiver på heltidskultur.

For det andre tok det lang tid fra de første involveringsaktivitetene sentralt i kommunen til pilotjenestene kom i gang med å utforme og bestemme seg for hvilke tiltak de skulle teste ut (Bråthen & Moland, 2022). Kort oppsummert kan workshoper med diskusjon og kartlegging av utfordringer bidra til forankring og bevisstgjøring blant deltakende ledere, tillitsvalgte og ansatte, men i Helt Fram har det vært utfordrende å involvere de deltidsansatte og følge opp med konkrete tiltak i etterkant.

Medarbeiderdrevet innovasjon

I det forrige avsnittet beskrev vi ulike metoder for å forankre heltidsprosjektet hos ansatte, og kartlegge hva som skal til for å lykkes med en heltidssatsning. Samtidig har vi også sett noen vellykkede eksempler på at ansatte selv utformer nye arbeidsformer eller tiltak for heltid. Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon sikter til nettopp en slik «bottom up»-prosess, der det er de ansatte tettest på brukerne eller den daglige driften som finner og foreslår endringer i måten man organiserer arbeidet og arbeidstiden på (Wihlman et al., 2014).

Bråthen og Molands (2023) casestudie av Bodø kommunes arbeid med oppgavedeling er et eksempel på medarbeiderdrevet innovasjon. De beskriver at:

«I forsøkene med ny oppgavedeling i Bodø kommune har de ansattes medvirkning gått lenger. Istedenfor at ledelsen presenterer en utfordring med løsningsforslag de ansatte kan kommentere og slutte seg til, har det omvendte skjedd ved forsøksene i Bodø. De ansatte har engasjert seg og kommet med endringsforslag til ledelsen.» (s. 33)

Prosesen i Bodø har blitt beskrevet som «Johansens metode», etter avdelingslederen som satte det i gang. Det foregår i små grupper, som er sammensatt av ansatte med ulike fagbakgrunner: fagarbeidere, høyskoleutdannede og personell uten helse- og sosialfaglig bakgrunn. Gruppearbeidet ble også gjennomført uten leder til stede. Sammen går de gjennom hvilke oppgaver som må gjennomføres i løpet av en vanlig dag, hvem som utfører dem, og til hvilke tidspunkt. Hver yrkesgruppe har hver sin farge på post-it lapper, og gjennom å plassere oppgavene på en tidsakse, ble det synliggjort når ulike yrkesgrupper hadde mye og mindre arbeidspress i løpet av en vakt. Denne kartleggingen av oppgaver var utgangspunktet for samtaler om hva som kunne forbedres. Bråthen og Moland (2023) beskriver at en viktig innsikt var at man så at noen arbeidsoppgaver med fordel kunne gjøres på andre tider av dagen og av andre yrkesgrupper, og som beskrevet i kapittel 3, førte det til endringer i arbeidshverdagen for alle yrkesgruppene.

Bråthen og Moland (2023) finner at denne metoden skapte eierskap til utviklingsarbeidet blant ansatte og lokale ledere, og at fordi ansatte har fått tid og rom til å analysere egen arbeidshverdag og komme med forslag til endring, har det vært lite motstand og stor endringsvilje. To suksesskriterier synes å ha vært at de ansatte gjennomførte oppgavekartlegging uten leder til stede, og at de også ble involvert i å diskutere løsninger på utfordringene som ble synliggjort gjennom kartleggingen. At det ble satt av tid og ressurser til å ta ansatte ut av vanlig drift for én til to dagers workshop, er også viktig.

Tabell 5.3 Studier om medarbeiderinvolvering i heltid/utviklingsprosesser

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling/perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Bråthen, K. & Moland, L. 2024. Ny tårn for effektive helse- og omsorgstjenester	Beskriver tiltak og organisering i Tårnprogrammet, og drøfter suksess- og nederlagskriterier i utviklingsarbeidet	Kommunale helse- og omsorgstjenester	Følgforskning. Spørreundersøkelse, intervjuer, deltagende observasjon og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2023. Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren	Drøfter oppgavedeling blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører	Kommunale helse- og omsorgstjenester	Litteraturgjennomgang og kvalitative intervjuer	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2022. Helt fram mot heltidskultur	Beskriver erfaringer med involverings tiltak i et heltidsprosjekt	Kommunale helse- og omsorgstjenester	Følgforskning. Intervjuer og observasjon/deltakelse på workshops	Fafo-rapport

5.4 De lokale lederne: Tid og ressurser i utviklingsarbeid

I større organisasjoner vil det være de lokale avdelingslederne som skal innføre tiltak, drive fram endringer og motivere ansatte til å delta. Å sikre at lokale ledere har både vilje, evne og myndighet til å ta på seg rollen som «endringsagent» framstår derfor som sentralt for å oppnå resultater i heltidsprosjektet.

Ved siden av litteraturen om utviklingsprosesser mot heltid finnes det også et forskningsfelt om de «lokale» avdelingslederne i kommunale virksomheter og i sykehus sine ledelsesvilkår. Den norske forskningslitteraturen om lederes handlings- og mulighetsrom er oppsummert i en ny kunnskapsstatus (Bråthen & Yssen, under publisering)¹¹. Spesielt i helse- og omsorgssektoren har de et stort lederspenn, og mer presserende oppgaver som å dekke opp for fravær går foran mer utviklingsorienterte oppgaver. Undersøkelser blant ledere i helse- og omsorgssektoren viser nettopp at de opplever at de har for lite tid til å drive med tjenesteutvikling, og bruker for mye tid på å dekke det daglige bemanningsbehovet (Aagestad, 2021; 2022; Yssen m.fl., 2023). På bakgrunn av en litteraturgjennomgang konkluderer dermed denne kunnskapsoppsummeringen med at ledere har lite tid og ressurser til å drive med utviklingsarbeid, og lite handlingsrom eller myndighet til å gjøre endringer i utformingen av personal- eller bemanningsplaner.

Lokale lederes opplevelse av manglende tid, ressurser og myndighet skaper et utfordrende forhold for å lykkes med en heltidssatsning. Forskningslitteraturen kjennetegnes av å være mer problembeskrivende når det kommer til ledelsesvilkår, men det synes viktig å vurdere hvordan man kan lette på disse ledernes pressede arbeidssituasjon for å skape rom for å drive med utviklingsarbeid for store og hele stillinger.

¹¹ Dette er en kunnskapsoppsummering skrevet på oppdrag av Helsedirektoratet. Den oppsummerer tilgjengelig kunnskap om to tilgrensende temaer: 1) hvordan ansatte uten formell helse- og sosialfaglig kompetanse kan ivaretas og utvikles og 2) hvilke forhold som fremmer og hemmer førstelinjeledernes muligheter til å utøve tjenesteutviklende ledelse. Den vil bli publisert og tilgjengelig på Fafos nettsider høsten 2024.

6 Konklusjon

Basert på en gjennomgang av den nyere forskningslitteraturen på feltet har vi i dette notatet forsøkt å finne ut av hvilke prosess- og driftstiltak som har vist seg å skape større og hele stillinger i arbeidslivet. I det følgende vil vi kort oppsummere hovedfunnene under hver av de tre problemstillingene:

1. Hvilke driftstiltak kan skape større og hele stillinger i arbeidslivet?
2. Hvilke prosessstiltak kan skape større og hele stillinger i arbeidslivet?
 - ▶ Hva betyr partssamarbeid for å lykkes?
3. I hvilken grad har heltidsforsøk i arbeidslivet ført til varige endringer?

6.1 Forskningsfeltet om tiltak for store og hele stillinger

Forskningslitteraturen om heltid–deltid har vært dominert av omfangsbeskrivelser og forklaringer på hvorfor større stillinger er viktig for både ansatte, brukere og effektiv drift, og hvorfor det likevel er så vanskelig å skape oppslutning om målene og tiltakene som skal til for å oppnå heltidskultur. Det er også mange beskrivelser av positive og negative effekter av en drift med henholdsvis store og små stillinger og mye bruk av vikarer.

De siste ti årene har det kommet flere beskrivelser av tiltak som kan skape flere store og hele stillinger. De fleste beskrivelsene er av ulike turnustiltak, eller arbeidstidsordninger, og fleksible bemanningsløsninger. Deretter følger enkelte studier om rekruttering og ny arbeids- og oppgavedeling. Det er derimot få studier av økonomiske effekter av ulike heltidsvalg og enda mindre om det økonomiske handlingsrommet avdelingslederne har for å lage de arbeidsplanene som kan gi store stillinger og mindre bruk av vikarer. Det har med andre ord vært størst fokus på arbeidstidsendringer, og mindre på hvordan man i prosessen med bemannings- og tjenesteanalyser kan etablere større stillinger.

6.2 Driftstiltak for større og hele stillinger

I forsknings- og evalueringslitteraturen finner vi en stor «verktøykasse» for arbeidsplasser som ønsker å etablere flere hele og store stillinger.

De fleste tiltakene synes å ha positive effekter for både brukere, ledere og ansatte, men ikke alle. Tiltak med fleksibel arbeidstid og arbeidssted som ikke gir ansatte tilstrekkelig forutsigbarhet eller faglig og sosial tilhørighet, blir lett negativt for de ansatte, og sannsynligvis også for brukerne.

Langturnus har vært mye omdiskutert, men også forsket en del på de siste 5–10 årene. Samlet sett synes studiene av norske forsøk med langturnus i helse- og omsorgssektoren å finne at langturnus stort sett fungerer for å skape store og hele stillinger uten større negative konsekvenser. Flere casestudier konkluderer med at skiftet fra korte vakter til langvakter i enten kun helg eller hverdag og helg bidrar til en mer stabil og mindre bemanning, samt større faglighet og kontinuitet. Den ideelle modellen for «langturnus på norsk» synes å være gode partsprosesser i forkant av innføring, med lokale avtaler som sikrer rutiner for restitusjon mellom vakter og pauseavvikling på vakt. Å

kombinere langturnus med andre tiltak som bidrar til en robust og stabil bemanning med få vikarer, er også viktig. Dette bidrar til å sikre at en langvakt eller periode med langvakter har en arbeidsmengde og -tempo som ikke er utmattende, og som dermed kan gjennomføres med god kvalitet.

6.3 Prosesstiltak for større og hele stillinger

Litteraturen om utviklingsprosessene mot store og hele stillinger er sentrert rundt noen forskningsmiljøer, som har fulgt og forsket på større og mindre heltidsattsninger. Samlet sett viser denne litteraturen betydningen av tidlig involvering av hoved- og plasstillitsvalgte i prosessen mot å finne de gode tiltakene. Gode prosesser er kjennetegnet av samarbeid på den enkelte arbeidsplass eller avdeling og sentralt i organisasjonen eller kommunen.

Å finne den riktige balansen mellom forankring- og involveringsarbeid på den ene siden og faktisk utprøving av driftstiltak i en prosjektperiode synes likevel å være en vanskelig øvelse. Det samme gjelder å sikre lokale avdelingsledere nok tid, ressurser og handlingsrom til å drive utviklingsarbeid på toppen av den vanlige driften.

Videre løftes betydningen av *gevinstanalyser*, altså det å skape en felles oppfatning av hvilke forbedringer heltidskultur vil bidra til for organisasjonen, for den enkelte arbeidstaker, ledere og ikke minst for brukerne eller pasientene.

De vellykkede heltidsforsøkene er ofte på enkelte arbeidsplasser eller tjenestesteder, som ofte har vært pilotavdelinger i større nasjonale og lokale heltidsattsninger. Hvordan man kan oversette, eller skalere, gode resultater fra en enkelt avdeling til hele organisasjonen eller virksomheten, er noe vi fortsatt mangler kunnskap om.

6.4 Varige endringer?

Basert på den foreliggende forskningen kan vi ikke konkludere med i hvilken grad eller hvordan heltidsforsøk har resultert i varige endringer. De aller fleste studier av heltidsforsøk er det vi kanskje kan definere som «øyeblikksbilder», som viser utviklingen av heltidsandeler over en kort periode eller relativt direkte etter et eller flere heltidstiltak er blitt iverksatt. Vi har ikke funnet noen studier som har fulgt en arbeidsplass over en lengre periode, og viser hvordan heltidsandeler i virksomheter og arbeidsplasser har utviklet seg i årene etter et intensivt prosjektarbeid. I kommunesektoren kan vi likevel finne noen kommuner som enten opprettholder store gjennomsnittlige stillingsstørrelser eller fortsetter å øke heltidsandelen og gjennomsnittlige stillingsstørrelser. Alstad og Karmøy er to eksempler på dette. Disse kjennetegnes av at de innførte langturnus tidlig, at de jobber kontinuerlig med forbedring, og at de har fortsatt å innføre nye arbeidstid- og bemanningstiltak basert på tjeneste- og bemanningsanalyser.

Vedlegg – Gjennomgåtte studier

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Amble, N. 2016. <i>3–3 turnus</i>	Beskriver 3–3 som tiltak og ansattes erfaringer med 3–3 turnus	Kommunal helse og omsorg og sykehus	Følgforskning av 18 kommuner og et sykehusforetak. Harstad kommune sentralt	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Amble, N. 2016. <i>Innovation in public care</i>	Innovasjonsperspektiv på alternative turnusordninger for heltidskultur	Sykehus og sykehjem	Følgforskning av et sykehus og en sykehjemsavdeling	Bokkapittel. I: Alsos, G. Hytti, U. & Ljungren, E. (red): Research Handbook on Gender and Innovation
Bakkeli, V. m.fl. 2015. <i>Sammen om en bedre kommune: En oppsummering</i>	Sluttevaluering av resultater av kommuneprogram for bl.a. økt heltid	Kommunale velferdstjenester	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bolin, M. m.fl. 2019. <i>Heltid som norm – En arbeidstidsmodell för hållbara arbetsvillkor inom välfärdssektorn?</i>	Sluttevaluering av ny arbeidstid- og bemanningsmodell med ressursvakter og tid til kompetanseheving	Eldreomsorg og boliger for funksjonshemmede	Survey og fokusgruppeintervjuer med ansatte og ledere	Rapport, Mittuniversitet Sverige
Bolin, M., & Klockmo, C. 2021. <i>Tid för återhämtning? En utvärdering av Projekt arbetstid</i>	Evaluerer ansattes erfaringer med arbeidstidsreduksjon som arbeidsmiljøtiltak	Sosiale tjenester i kommunen	Survey til alle ansatte. Fokusgruppeintervjuer med ansatte og intervjuer med ledere	Rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2023. <i>Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren</i>	Drøfter oppgavedeling blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører	Kommunale helse og omsorgstjenester	Litteraturgjennomgang og kvalitative intervjuer	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L. 2023. <i>Evaluering av Oslo kommunes heltidsforsøk i to institusjoner i Sykehjems-etaten</i>	Drøfter gjennomføring av et heltidsprosjekt og årsaker til manglende måloppnåelse	Sykehjem	Følgforskning. Intervjuer, survey, observasjoner og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Bråthen, K. & Moland, L., 2022. <i>Helt</i>	Beskriver erfaringer med involveringstiltak i et heltidsprosjekt	Kommunale helse- og omsorgstjenester	Følgforskning. Intervjuer og observasjon/deltakelse på workshops	Fafo-rapport

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
fram mot heltidskultur.				
Bråthen, K., 2016. Langturnus og tjenestekvalitet: En undersøkelse av fem enheter i Bergen kommune	Drøfter sammenhengene mellom langturnus og tjenestekvalitet	Kommunale tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Devik, S.R. & Olsen, R.M., 2022. Oppgaveglidning i omsorgstjenestene	Internasjonal og norsk litteraturoversikt over oppgavefordeling i helse- og omsorgssektoren	Kommunal helse og omsorg	Litteraturgjennomgang	Rapport, Senter for omsorgsforskning
Ede, L., & Rantakeisu, U., 2015. Gränslöst arbete? Flexibel arbetstid i äldreomsorgen	Ansattperspektiv på fleksibel arbeidstid og jobbing på tvers som heltidstiltak	Eldreomsorg	Intervjuer med ansatte i fem kommuner	Tidsskriftsartikkel: Arbeidsmarknad & Arbetsliv 21(4)
Gautun, H. 2020. En utvikling som må snus. Bemannings- og kompetanse i sykehjem og hjemmesykepleien	Kartlegger sykepleiermangel, drøfter konsekvensene av sykepleiermangel og strategier for å rekruttere, mobilisere og beholde sykepleiere	Sykehjem og hjemmetjeneste	Kunnskapsoppsummering av norsk forskningslitteratur og statistikk	NOVA-rapport
Gautun, H. & Bratt, C. 2014. Bemannings- og kompetanse i hjemmesykepleien og sykehjem.	Drøfter hva som påvirker bemannings- og kompetanseplanlegging og hva som er optimal bemanning og kompetansesammensetning i eldreomsorgen	Sykehjem og hjemmetjeneste	Survey blant tillitsvalgte i NSF og	NOVA-rapport
Gleerup, J., Hansen, A. M., & Lund, H. L. 2023. Tidsmiljøer i 4-dages arbeidsuge: – Erfaringer fra to kommunale cases	Drøfter hvordan 4-dagersuke påvirker ansattes arbeids- og fritid og brukernes tjenesteopplevelser	Kommunale tjenester, Danmark	40 intervjuer (gruppe og individuelle) m. ledere og ansatte, 40 intervjuer med 'brukere' og samarbeidspartnere	Tidsskrift for Arbejdsliv, 25(3), Artikkel 3
Ingelsrud, M.H. & Falkum, E. 2019. Heltidskultur i kommunal helse og omsorg: Et spørsmål om fordeling av arbeid	Kartlegging av ansattes arbeidstid, ønsket arbeidstid og erfaring med alternative turnusordninger	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse til Deltas medlemmer (n = 2235) og intervjuer med ledere og ansatte ved to sykehjem	AFI-rapport

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Ingstad, K.2014. Innovasjon i turnus. Vikarpool – ikke optimalt, men bedre enn en 18 prosents stilling	Beskriver virkninger og erfaringer av vikarpool som heltids-tiltak	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse til 151 ansatte og kvalitative intervjuer med 9 ansatte i vikarpool og tre ledere i Levanger kommune. (Overlappende datagrunnlag med Ingstad, Norum & Moe, 2016)	Rapport, Høgskolen i Nord-Trøndelag
Ingstad, K., Moland, L.E & Amble, N. 2016. Fleksibel arbeidstid: Forhandlings- turnus	Beskriver ulike varianter av forhandlingsturnus, og drøfter sammenhengene mellom forhandlingsturnus og heltidskultur	Helse og omsorg	Kunnskapsoppsummering/ dokumentstudie m/ case-eksempler	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur.
Ingstad, K. 2016. Mindre stress med langvakter?	Belyser hvordan langvakter påvirker opplevelse av stress og intensitet på jobb	Sykehjem	Kvalitative intervjuer med 18 ansatte ved tre sykehjem	Bokkapittel. I Ingstad (red): Turnus som fremmer heltidskultur
Magerøy, M. R., & Wiig, S. 2023. The effect of full-time culture on quality and safety of care – a literature review	Kunnskapsoppsummering av sammenhengen mellom langturnus og tjenestekvalitet	Helse og omsorg	Litteraturgjennomgang	Tidsskriftsartikkel, International Journal of Health Governance, 28(1)
Melby, L. m.fl. 2022. Frigjøring av sykepleierkapasitet gjennom ny ansvars-/opp-gavedeling og bruk av teknologi	Undersøker hvordan sykepleierkapasitet kan frigjøres gjennom ny oppgavedeling og/eller ny teknologi	Helse og omsorg	Litteraturgjennomgang og kvalitative intervjuer med ledere og ansatte	Rapport, Sintef
Mikkelsen, C. H. 2024. Komprimert 4-dages arbeids- uke ved Job-center Esbjerg	Evaluerer og sammenligner ansatte med fem- og firedagers ukens opplevelse av arbeidsmiljø og familie-jobb-balanse	Kommunale tjenester	Spørreundersøkelse	Rapport, Vive
Moland, L., m.fl. 2023a. Hva koster heltid?	Drøfter kostnader og gevinster ved heltid i helse- og omsorgs- sektoren	Helse- og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Moland, L., m.fl. 2023b. Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgs- tjenester	Kartlegger vikarbruk i norsk helse og omsorg og drøfter tiltak for å redusere den	Helse og omsorg	Regnskaps- og registeranalyser og kvalitative intervjuer i seks kommuner	Fafo-rapport
Moland, L.E. 2021. Mulige og umulige løsninger på	Sammenstiller erfaringer, tiltak og resultater fra heltids- prosjekter	Kommunale tjenester og sykehus	Kunnskapsstatus basert på forskning og kommuners egne rapporter	Fafo-rapport

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
veien mot heltidskultur				
Moland, L.E. & Bråthen, K. 2021. Stillingsutlysninger, rekruttering og heltidskultur i de kommunale helse- og omsorgstjenestene	Kartlegger kommuners utlysning- og rekrutteringspraksis og drøfter forhold som fremmer og hemmer heltidskultur	Kommunal helse og omsorg	Survey, dokumentanalyse og kvalitative intervjuer i sju kommuner	Fafo-rapport
Moland, L. E. og Bråthen, K. 2021. Heltids- og deltidssan- settelser i sykehusene: Om bruk av flerdelte stillinger ved Sykehuset Østfold	Virknninger av og erfaringer med jobbing-på-tvers-tiltak for økt heltid	Sykehus	Følgforskning. Dokumentanalyse, registerdata og intervjuer	Fafo-rapport
Moland, L.E. 2017. Lokalt trepartssamarbeid i utviklingsprosjekter i kommunene	Drøfter betydningen av og erfaringer med trepartssamarbeid i kommunale utviklingsprosjekter	Kommunale tjenester	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Moland, L. 2015. Større stillinger og bedre drift: evaluering av programmet Ufrivillig deltid.	Sammenfatter og drøfter resultater og måloppnåelse av nasjonalt program for økt heltid.	(Alle – fra kommunal omsorg til varehandel)	Følgforskning. Survey, kvalitative casestudier og dokumentanalyse	Fafo-rapport
Ose, S.;Tjønnås, M.S.: Kasper- sen, S.L. & Færevik, H. 2019. One-year trial of 12-hour shifts in a non-intensive care unit and an intensive care unit in a public hospital: a qualitative study of 24 nurses' experiences	Sykepleieres forventinger til og opplevelser av å jobbe 12-timersvakter	Sykehus	Oppstart, midtveis- og avsluttende intervjuer med 24 sykepleiere ved to sykehusavdelinger	Tidsskriftsartikkel, BJM Nursing
Oslo Economics. 2016 Sammen om en bedre kommune – Evaluering.	Sammenfatter og drøfter måloppnåelse og resultater i «Sammen om en bedre kommune»-programmet	Kommunal helse og omsorg	Spørreundersøkelse, dokumentanalyse, intervjuer og registerdata	Evalueringsrapport, Oslo Economics

Forfatter, tittel og årstall	Problemstilling perspektiv	Bransje	Metode	Type litteratur
Seip, Å. A., Moland, L. E., & Olberg, D. 2019. Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater: Fleksivakter, 12-timersvakter og samarbeidsturnus.	Evaluerer tre forsøk med arbeidstidsordninger i tre statlige etater	Kriminalomsorg, Luftforsvaret og toll-etat	Følgforskning. Survey (underveis og avsluttende) samt workshop med deltakerne	Fafo-rapport
Vabø, M. m.fl. 2019. Den vanskelige deltidsknuten en særnorsk utfordring som rammer unge helsefagarbeidere	Kartlegger omfang av ufrivillig deltid blant helsefagarbeidere og drøfter løsninger for økt heltid	Helse og omsorg	Gjentakende spørreundersøkelse blant helsefagarbeidere, 2005 og 2015	Rapport, NOVA
Yssen, S. m.fl. 2023. Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert vikarbehov	Drøfter tiltak og rutiner for å etablere robuste turnuser med redusert vikarbehov i helse- og omsorg	Helse og omsorg	Survey og intervjuer i seks casetjenestesteder	Fafo-rapport
Ytreland, G.M. 2014. Rapport fra undersøkelse av tilfredshet med arbeidstidsordningen «lange vakter» ved to sykehjem i Karmøy kommune	Beskriver ansatte og ledes erfaringer med moderat langturnus	Sykehjem	Spørreundersøkelse til ansatte	Rapport, Dia-konhjemmet høgskole
Øyum, L. & Nilssen, T. 2019. Tre-partssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling.	Undersøker arbeidsplass-partssamarbeid som verktøy for tjenesteutvikling	Barnehage og sykehjem	Følgforskning. Workshops og observasjon	Sintef-rapport

Referanser – Bakgrunns litteratur

- Agestad, C. (2022). Førstelinjefledere i døgnkontinuerlige virksomheter. Rapportnummer 1021942. Agenda Kaupang.
- Agestad, C. (2021). Lederundersøkelsen. Rapportnummer 1021122. Agenda Kaupang.
- Abrahamsen, B., & Fekjær, S. B. (2017). *Dedikasjon og deltidsønsker blant politi og sykepleierstudenter*. <https://hdl.handle.net/10642/5761>
- Alsos, K., Andersen, R. K., & Flatland, T. (2022). *Arbeidstidsordninger på FOs organisasjonsområde*. Fafo-rapport 2022:13.
- Amble, N. (2008). *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus* (AFI-notat 4/08). Arbeidsforskningsinstituttet. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/6085>
- Aspøy, T. M., Nicolaisen, H., & Nyen, T. (2013). *Vilkår for læring i kommunene: En kartlegging av fire arbeidsfelt*. Fafo-rapport 2013.
- Drange, I., & Egeland, C. (2014). *Part-Time Work in the Nordic Region II. Nordic Council of Ministers*. <https://doi.org/10.6027/TN2014-560>
- Essahli, N. C. W., & Tallaksen, T. (2022). *Renholderundersøkelsen: Rapport fra undersøkelse blant medlemmene*. Fagforbundet.
- Forhandlingfællesskabet, & KL. (2023). *En framtid med fuldtid: Midveisevaluering*. <https://www.kl.dk/media/u0uj2hvl/midtvejsevaluering.pdf>
- Ingelsrud, M. H., Dahl, E. M., & Nørgaard, E. (2023). *YS Arbeidslivsbarometer 2023*. Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund.
- Ingstad, K. (2016a). *Arbeidstid og turnus – en historisk utvikling*. I: Ingstad, K. (red.). *Turnus som fremmer heltidskultur*.
- Ingstad, K. (2016b). *Heltidskultur*. I: K. Ingstad (red.). *Turnus som fremmer heltidskultur*, 14–25.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Lanninger, A. W., & Sundström, M. (2014). *Part-Time Work in the Nordic Region: Part-time work, gender and economic distribution in the Nordic countries* (TemaNord 2014:503). Nordic Council of Ministers. <https://doi.org/10.6027/TN2014-503>
- Loftsgaard, L. S., & Gjersvik, P. (2023). *Scoping review = sonderende oversikt. Tidsskrift for Den norske legeforening*. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.23.0009>
- Midttun, B. (2018). «Prekesjappe» for endring og bevisstgjøring. *Norsk Gestalttidsskrift*, XV(2).
- Moland, L., & Bråthen, K. (2012a). *Langturnus og hele stillinger i Bergen kommune: Arbeidstid i tjenester for utviklingshemmede og psykisk syke* (Fafo-rapport 2012:60). https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20287.pdf
- Moland, L. E. (2013). *Heltid-deltid – En kunnskapsstatus: Begrunnelser og tiltak for å redusere omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser*. Fafo-rapport 2013:27.
- Moland, L.E. (1994). *De små grå. Deltidsarbeid og ansettelsesformer i kommunene*. Fafo-rapport 171.
- Moland, L. E., & Bråthen, K. (2019). *En ny vei mot heltidskultur*. Fafo-rapport 2019:15.
- Mósesdóttir, L., & Ellingsæter, A. L. (2019). *Ideational struggles over women's part-time work in Norway: Destabilizing the gender contract. Economic and Industrial Democracy*, 40(4), 1018–1038. <https://doi.org/10.1177/0143831X16681483>
- Nicolaisen, H., & Bråthen, K. (2012). *Frivillig deltid – En privatsak?* Fafo-rapport 2012:49.
- Nicolaisen, H., Kavli, H. C., & Jensen, R. S. (2019). *Introduction*. I H. Nicolaisen, H. C. Kavli, & R. S. Jensen (Red.), *Dualisation of Part-Time Work: The Development of Labour Market Insiders and Outsiders* (1. utg., s. 1–32). Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjrth2>
- Nielsen, R. A., & Moland, L. E. (2023). *Mobilitet i helse- og omsorgstjenestene*. Fafo-rapport 2023:30.

- Norberg-Schulz, M. (2023). *Sykefravær i omsorgstjenesten* (Rapport nr. 31-2023). Samfunnsøkonomisk analyse (SØA).
- Nordhaug, Odd & Gooderham, Paul (1996): *Kompetanseutvikling i næringslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Sibbald, B., Shen, J., & McBride, A. (2004): Changing the skill-mix of the health care workforce. *Journal of health services research & policy*, 9(1), 28-38.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), Artikel 2.
<https://doi.org/10.19154/njwls.v4i2.3869>

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

