

Ketil Bråthen og Leif E. Moland

Evaluering av Tørn kommune

Lærings- og utviklingsprogram for bedre bruk av personalressurser





Evaluering av Tørn kommune: Lærings- og utviklingsprogram for bedre bruk av personalressurser

Tørn kommune er et nasjonalt lærings- og utviklingsprogram i regi av KS. Det inngår i regjeringens handlingsplan Kompetanseløft 2025 for å møte helse- og omsorgssektorens økende utfordringer med å levere kvalitativt gode tjenester i en tid med økende etterspørsel og forholdsmessig avtagende tilbud på kompetent arbeidskraft.

Formålet med Tørn er å fremme god organisering av arbeidsoppgaver, arbeidstid og personalressurser i helse- og omsorgstjenestene.

Forberedelsene til programmet startet i 2020. Per våren 2026 har om lag 230 kommuner og 310 tjenestesteder deltatt eller deltar i programmet.

Fafo har evaluert Tørn-aktivitetene i en rekke kommunenettverk og i et utvalg casekommuner. Vi spør om hvilke aktiviteter som har gitt resultater, og hvilke suksess- og nederlagsfaktorer som forklarer hvorfor Tørn har oppnådd mer enn tidligere nasjonale lærings- og utviklingsnettverk.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
Evalueringssoppdraget.....	4
Rapportens oppbygning	4
Metode	4
Hovedfunn.....	4
Tørn som virkemiddel for en nasjonal satsning	4
Summary.....	8
1 Innledning	10
1.1 Rapportens oppbygging og gang.....	10
1.2 Utfordringsbildet.....	10
1.3 Om Tørn-programmet.....	11
2 Metode	15
2.1 Analytisk rammeverk	15
2.2 Metoder.....	15
2.3 Metodiske begrensninger	24
2.4 Presentasjon av case.....	25
3 Tørn-programmet i regi av KS.....	35
3.1 Vurdering av samlinger.....	35
3.2 Vurdering av programinnholdet.....	37
3.3 Vurdering av kommunenes prosessarbeid.....	38
3.4 Vurdering av programelementene.....	40
3.5 Tørn-programmets nytte sett under ett	46
3.6 Oppsummering	53
4 Kommunenes arbeid med Tørn-tiltak	54
4.1 Tørn-tiltakene.....	54
4.2 Oppgavedeling, samhandling og kompetanseutvikling	58
4.3 Nye arbeidstidsordninger	69
4.4 Større stillinger og vikarbruk	72
4.5 Økonomi, effektivisering og grunnbemanningslære	74
4.6 Arbeidsmiljø og tjenestekvalitet	78
4.7 Oppsummering	82
5 Hvordan drives utviklingsarbeidet?	84
5.1 Institusjonell forankring	84
5.2 Partssamarbeidet er sentralt	85
5.3 Styring og organisering	86
5.4 Strategisk forankring	87
5.5 Faktorer som fremmer Tørn-arbeidet.....	90
5.6 Motstand mot tiltak	91
5.7 Barrierer mot innføring av Tørn-tiltak	94

5.8 Hva gjør kommunene for at endringene fra Tørn skal bli varige?	98
5.9 I hvilken grad videreføres utviklingsarbeidet?.....	100
5.10 Videre spredning av Tørn-arbeid	103
5.11 Oppsummering	103
6 Avslutning	104
Tørn som del av kommunenes strategiske bemanningsarbeid.....	106
7 Litteratur	110
8 Vedlegg om Arbeidsmiljølovens betydning for bemanningsplanlegging.....	112
9 Tabellvedlegg	114

Forord

Det pågår mye utviklingsarbeid i helse- og omsorgssektoren i norske kommuner. Utgangspunktet for mye av denne innsatsen er utfordringsbildet som tjenestene står overfor: høy deltidsandel blant de ansatte, omfattende bruk av vikarer, vansker med å rekruttere kompetent personell og samtidig en presset kommuneøkonomi.

Tørn kommune ble etablert i 2020 som et KS-drevet lærings- og utviklingsprosjekt. Programmet er initiert av Helse- og omsorgsdepartementet gjennom Helsedirektoratets Kompetanseløft 2025. Våren 2026 omfatter Tørn kommune et stort antall nettverk med 230 nåværende og tidligere deltakerkommuner fra hele landet.

Oppstartsfasen ble beskrevet i rapporten *Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester* (Bråthen & Moland, 2024). I denne nye evalueringen beskriver vi lærings- og utviklingsprogrammet Tørn, som tilbyr utviklingsstøtte og løsningsforslag, og hvordan deltakerkommunene bruker Tørn-kunnskapen i lokalt utviklingsarbeid. I evalueringen har vi trukket inn både Tørn-veteranene og de nye Tørn-kommunene som er kommet til de siste tre årene.

Tusen takk til alle informanter fra deltakerkommuner som har bidratt med erfaringer i intervjuer og fyldige besvarelser av spørreundersøkelsen.

Vi har hatt et godt samarbeid med mange KS-rådgivere. En særlig takk til Jorunn Lunde, Linda E. Egeland, Mari Søttar Svendsen, Eleni Canameti, Marta Strandos, Camilla T. Kristensen, Kristin Måntrøen Lorentzen, Camilla Hjelle og Malin Gjesdal.

Takk også til kollega Svein Erik Stave for kvalitetssikring og Mira Refseth Langeland for korrektur.

Evalueringen er gjennomført av Leif E. Moland (prosjektleder) og Ketil Bråthen. Underveis har også Selma S. F. Yssen, Tove M. Aspøy og Åge A. Tiltnes bistått med datainnsamling.

Fafo/Oslo, 6. august 2026

Leif E. Moland og Ketil Bråthen

Sammendrag

Evalueringsoppdraget

Dette er en evaluering som beskriver videreføringen av lærings- og utviklingsprogrammet Tørn, som tilbyr utviklingsstøtte og løsningsforslag, og hvordan deltakerkommunene bruker Tørn-kunnskapen i lokalt utviklingsarbeid.

Rapportens oppbygning

I kapittel 3 beskriver vi programinnholdet og deltakernes vurderinger av dette. I kapittel 4 går vi gjennom de ulike tiltakene som Tørn-kommunene prøver ut lokalt, mens driften av utviklingsarbeidet tas opp i kapittel 5. Kapittel 6 inneholder en oppsummerende drøfting av noen hovedspørsmål.

Metode

Evalueringen bygger på fire datakilder som utfyller hverandre. Vi har gjennomført kvalitative intervjuer i tolv casekommuner med informanter på ulike nivåer, fra ledere til ansatte, tillitsvalgte og verneombud. Vi har observert digitale nettverkssamlinger gjennom evalueringsperioden, og analysert dokumenter både fra kommunene og fra programmet sentralt. I tillegg er det gjennomført en bred nettbasert spørreundersøkelse blant deltakere i Tørn-kommunene, som ga 464 svar fra 80 kommuner.

Hovedfunn

Denne oppsummeringen vurderer Tørn som: a) virkemiddel for en nasjonal satsning, b) læringsprogram med deltakere, og c) lokalt utviklingsarbeid i deltakerkommuner.

Tørn som virkemiddel for en nasjonal satsning

Sett opp mot regjeringens handlingsplaner, offentlige utredninger og forskningsdokumentasjon, framstår Tørn som et *treffsikkert og relevant nasjonalt virkemiddel*, med en struktur for langsiktig omstilling. Tørn følger opp de offentlige styringsdokumentene. Samtidig ser vi at de offentlige styringsdokumentene bruker Tørn som eksempel på at de politiske svarene på bemanningsutfordringene i sektoren er riktige, slik som Helsepersonellkommisjonens NOU 2023: 4 *Tid for handling*, Innovasjons- og samskapingsutvalgets NOU 2026: 6 *Den nye velferdskommunen* og regjeringens *Helsepersonellplan 2040* (Meld. St. 11 (2025–2026)).

Programmet retter seg mot de strukturelle driverne bak bemanningskrisen, slik som deltid, kompetansebruk og tjenesteorganisering. Tørn bidrar til å supplere det veletablerte fokuset på utdanning og rekruttering av enkeltindivider med større vekt på den lokale konteksten. Dette gjelder både de fundamentale utdannings- og opplæringsbehovene, men enda mer hvordan kommunene med strukturelle bemannings- og kompetansebegrep kan rasjonalisere driften, og samtidig trekke til seg og holde på arbeidskraft.

Programmet har nådd bredt ut, målt etter antall deltakerkommuner (ca. 230), og det bidrar til et tankeskifte fra økt bemanningsvolum til bedre organisering (og ivaretaking) av bemanningen.

Samtidig er programmet sårbart ettersom forbedringsarbeidet avhenger av kommunenes rammer for å delta. Tiltakene er ressurs- og tidkrevende. Derfor vil det kunne ta noe tid før de store, nasjonale gevinstene kommer.

Tørn som læringsprogram med deltakere

Tørn er et nasjonalt lærings- og utviklingsprogram i regi av KS, som skal gjøre forsøk med nye arbeids- og organisasjonsformer i helse- og omsorgstjenestene. Programmet er organisert slik at deltakerkommunene arbeider med lokale problemstillinger mellom felles samlinger. En bærende idé er at arbeidet forankres partssammensatt, hos arbeidsgiver, tillitsvalgte og ansatte, og at kommunene støttes av rådgivere fra KS underveis i prosessen. Deltakerne vurderer samlinger og forelesninger, erfaringsutveksling mellom og i kommunene, og individuell veiledning fra KS-rådgiverne som mest nyttig. De mer tekniske elementene, som prosess- og tiltaksverktøy, vurderes noe lavere. Tilbakemeldingene tyder på at deltakerne særlig savner mer tilpassede og praktiske maler, verktøy og modeller som lettere lar seg overføre til egen kommune. Tørns fremste bidrag ligger dermed ikke i verktøyene i seg selv, men i kombinasjonen av samlinger over tid, partssammensatt forankring og forpliktelse overfor nettverket.

Tørn som lokalt utviklingsarbeid i deltakerkommunene

De lokale Tørn-aktivitetene gir reelle, men ujevne forbedringer. Deltakelsen i Tørn har gitt kommunene ny innsikt i virksomme løsninger. Mange av deltakerne har oppnådd gode resultater, som til en viss grad også kan dokumenteres. Det er fortsatt litt usikkerhet om hvor varige resultatene er. Til nå er deltakerkommunenes erfaringer begrenset til ett eller to pilot tjenestesteder. Samtidig som noen tiltak videreføres, startes nye opp, mens andre er endret eller avviklet.

Typiske Tørn-tiltak

Arbeidet konsentrerer seg om hvordan ansatte og oppgaver kan organiseres bedre. De fleste kommunene har jobbet med flere temaer. Ny oppgavedeling skiller seg ut som det temaet flest har jobbet med. Deretter følger nye arbeidstidsordninger (langvakter, årsturnus, kalenderplan, buffervakter), tjenestestyrte bemanningsplanlegging og kompetanseutvikling.

Ny oppgavedeling, spesialisering og gråsoner

Vi har sett mange eksempler nye roller for etablerte yrkesgrupper og på etablering av helt nye stillinger. Nye roller kan skape usikkerhet og belastninger i arbeidsmiljøet. De fleste Tørn-eksemplene har løst dette gjennom involvering, kompetansekartlegging, opplæring og ikke minst kompetanseformidling. Det siste er for å unngå usikkerhet hos både den som har fått nye oppgaver, og kollegaer som skal være trygge på at vedkommende er kvalifisert og i stand til å utføre dem. Tydelige stillings- og oppgaveinstrukser reduserer usikkerhet rundt gråsoner i forbindelse med hvem som kan og skal gjøre en oppgave.

I forlengelsen av ny oppgavedeling ser vi en økt spesialisering av personell med helsefaglig kompetanse. Oppgavene er tydeligere differensiert etter kompetansekrav, og det er ideelt sett mindre overlapp mellom yrkesgruppene. Avgrensinger av hva helsefagarbeidere kan og skal gjøre, og hva de ikke skal gjøre, er viktig for å lykkes. Her er mange kommuner fortsatt kommet kort.

Nye bemanningsløsninger

Heltid, turnus og helgearbeid henger tett sammen. Gjennom Tørn er ulike langturnuser og årsturnuser prøvd ut, i de fleste tilfeller med gode resultater. Noen kommuner er nærmere en løsning på den såkalte helgefloka, men de fleste har fortsatt et stykke igjen.

Gevinster av Tørn-arbeid

Som følge av ny organisering av arbeidet og arbeidstiden er vikarbruken redusert. Ledere og ansatte forteller om bedre arbeidsflyt, styrket arbeidsmiljø og bedre tjenestekvalitet. Mange forteller at sykefraværet er gått ned, uten at dette er tallfestet i rapporten. Disse resultatene er oppnådd uten økte utgifter.

Bedre bruk av fagressurser

Arbeidet med ny oppgavedeling, men også de andre temaområdene, har ført til bedre ressursutnyttelse, økt faglig fokus for de fleste og bedre flyt i arbeidshverdagen. Redusert vikarbruk er mer en effekt av andre tiltak enn et eget tiltak.

Bedre tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og drift

De fleste kommunene har gjennom Tørn-tiltakene styrket arbeidsmiljøet. Både ledere og ansatte oppgir at de har fått bedre samarbeid og økt trivsel, mindre stress, lavere sykefravær og bedre kontinuitet for brukerne. Tørn er i utgangspunktet ikke et spareprosjekt, men bedre organisering og mindre bruk av overtid og vikarer er nå i ferd med å gi økonomiske gevinster.

Resultater og nytte

Nye arbeidstidsordninger og deretter ny oppgavedeling er de temaområdene som har best resultatoppnåelse. Selv om resultatene lar vente på seg i enkelte kommuner, opplever deltakerne at nytten av å delta er svært stor. Arbeidet med økt heltidsandel og flere faste på jobb har gitt størst effekt.

Ulike syn på resultatoppnåelse

Tørn har mange suksesshistorier, men også eksempler på det motsatte. Toppledere er mest positive til Tørn-deltakelsen, etterfulgt av prosjektledere og avdelingsledere. Ansatte er mest tilbakeholdne, mens tillitsvalgte og verneombud varierer mest i sine vurderinger. Slike forskjeller er vanlige, og kan forklares med eierskap og kunnskap om prosjektenes intensjoner, og ulike oppfatninger av hva som kan regnes som et resultat. Ansatte svarer mer presist på konkrete spørsmål om arbeidssituasjonen enn på spørsmål om et program de ikke alltid vet at de er med i. Når aktiviteter og resultater ikke innfrir helt eller *lar vente på seg*, kommer dette tydeligst fram i svarene fra ansatte.

Suksessfaktorer

Tørn-arbeidet avhenger av lokal kapasitet, tilgjengelige ressurser til gjennomføringen og at tiltaket prioriteres over tid. Nettopp derfor er konsentrert innsats helt nødvendig. Kommunene bør ikke satse for bredt, men heller støtte opp under et begrenset antall tjenestesteder i startfasen, slik at disse klarer å fullføre. Til nå har vi ikke sett at kommuner som går bredt ut fra start, har hatt ressurser til å lykkes. Det er derimot mange eksempler både i denne og tidligere evalueringer på at kommuner som gaper over for mye, har undervurdert oppgaven med å gjennomføre ressurskrevende tiltak som ofte innebærer dyptgripende endringer i organisasjonskulturen.

Barrierer

En sentral barriere for Tørn-arbeidet er at det ikke alltid er tilstrekkelig forankret i kommunens organisasjon. Evalueringen viser at det partsnære og deltakelsesorienterte arbeidet ute på tjenestestedene i mange tilfeller er godt, mens forankringen lenger opp er mer ujevn. Kommunene skårer høyt på medvirkning, informasjon og involvering av ansatte og tillitsvalgte. Støtten fra øverste ledelse vurderes imidlertid fortsatt som for svak, selv om den framstår noe bedre enn i evalueringen av Tørn-programmets første to år. Vi finner at toppledelsens støtte til prosjektlederne og de som driver endringsarbeidet, er ujevn, samt at avdelings- og enhetslederne i for liten grad følges opp og settes i stand til å videreføre arbeidet. Tørn har det siste året lagt større vekt på å involvere disse lederne. Tørn bidrar med struktur, metoder og retning, og som kan oppfordre til og legge til rette for endring. Selve gjennomføringen og forankringen er det likevel kommunen som må eie og styre.

Alt i alt

Tørn-programmet virker først og fremst som en katalysator for strukturell omstilling, ikke ved å levere løsninger, men gjennom læring og metoder som stimulerer til lokalt endringsarbeid.

Summary

This report evaluates Tørn, a national learning and development program run by KS, the Norwegian Association of Local and Regional Authorities. Tørn supports municipalities in developing and testing new ways of organizing and delivering health and care services. The evaluation draws on four complementary data sources: qualitative interviews in 12 case municipalities; observations of digital network gatherings; document analysis; and a web survey with 464 responses from 80 municipalities.

The evaluation examines Tørn from three complementary perspectives.

As a national policy instrument, Tørn appears highly relevant and well aligned with the long-term challenges facing the municipal health and care sector. It provides a framework for organizational transformation by addressing structural and organizational factors associated with staffing challenges, including part-time work, the use of competence, and service organization. In doing so, it complements traditional policy approaches centered on recruitment and education by focusing on how existing resources are organized and deployed. Approximately 230 municipalities have participated in the program, contributing to a shift from increasing staffing levels towards making more effective use of the existing workforce. At the same time, the program depends on municipalities having the capacity and commitment to undertake sustained organizational change. Because such processes require considerable time and resources, broad national impacts are likely to emerge gradually.

As a learning program, Tørn combines locally driven development work with structured opportunities for shared learning. Municipalities address locally defined challenges between network gatherings, supported by KS advisers and anchored in tripartite cooperation between employers, unions, and employees. Participants consistently identify the network gatherings, peer learning, and tailored guidance as the program's most valuable components. The technical tools receive more mixed assessments, with many municipalities requesting greater flexibility and more practice-oriented templates. Overall, the program's greatest strength lies not in the tools themselves, but in the combination of sustained support, tripartite anchoring, and participation in a national learning network.

As a local development initiative, Tørn has contributed to tangible, although uneven, organizational improvements. The most common measures involve new approaches to task allocation, followed by changes in working-time arrangements, service-based staffing, and competence development. Municipalities report reduced reliance on temporary staff, more efficient workflows, stronger working environments, lower sickness absence – although these reductions have not been systematically measured – and improved service quality. Importantly, these improvements have generally been achieved without increasing costs.

The evaluation also shows that successful implementation depends on sustained effort and strong organizational commitment. Municipalities that pursue too many initiatives

simultaneously often underestimate the time and resources required. The most significant challenge remains uneven organizational anchoring. While engagement is generally strong among service managers and frontline staff, support from senior municipal leadership has been more variable, although it has strengthened over time.

Overall, Tørn functions primarily as a catalyst for organizational change. Rather than providing ready-made solutions, it equips municipalities with the methods, learning processes, and collaborative structures needed to develop sustainable improvements adapted to local conditions.

1 Innledning

1.1 Rapportens oppbygging og gang

I dette innledningskapittelet beskriver vi utfordringsbildet, Tørns plass i det nasjonale utviklingsarbeidet og programmets målområder. Deretter følger et metodekapittel (kapittel 2) som beskriver datainnsamlingen, utvalget og intervjuene som analysene bygger på. I kapittel 3 presenterer vi innholdet i Tørn-programmet og hvordan deltakerne vurderer det. Kapittel 4 går nærmere inn på de ulike tiltakene som Tørn-kommunene prøver ut lokalt, og hvilke erfaringer de har gjort seg med disse. I kapittel 5 retter vi oppmerksomheten mot driften av utviklingsarbeidet; hvordan det organiseres, forankres og følges opp i kommunene. Kapittel 6 inneholder en oppsummerende diskusjon.

1.2 Utfordringsbildet

Norske kommuner står overfor store bemanningsutfordringer i helse- og omsorgstjenestene. Ifølge framskrivninger fra SSB gjengitt i *Helsepersonellplan 2040* (Meld. St. 11 (2025–2026)), vil sektoren mangle anslagsvis 42 000 ansatte for å møte tjenestebehovet om ti år med dagens organisering (Dalen et al., 2026). Samtidig øker andelen eldre raskt, mens forholdet mellom yrkesaktive og pensjonister svekkes.

Dette innebærer økt konkurranse om arbeidskraften, og at bemanningsutfordringene ikke kan løses gjennom økt utdanning og rekruttering alene. Det er nødvendig med bedre organisering av tjenester, mer effektiv ressursbruk, økt heltidsandel og større utnyttelse av teknologi.

Sektoren er fortsatt preget av omfattende deltidsarbeid, høy vikarbruk og betydelig sykefravær. Dette svekker kontinuitet, kvalitet og ressursutnyttelse, og bidrar til en negativ spiral som gjør det vanskeligere å rekruttere og utvikle kompetanse.

Det er bred politisk enighet om utfordringsbildet. De siste årene har den politiske forståelsen for løsninger endret seg. Tidligere ble det lagt stor vekt på individrettede enkeltfaktorer som bemannings- og utdanningsvolum, gjerne også stillingsstørrelse som arbeidstakerrettighet. De siste års politiske planer og offentlige utredninger har på en helt annen måte sett flere faktorer i sammenheng, samtidig som det er lagt større vekt på organisatoriske endringer som skal gjennomføres i en lokal kontekst.

Siden 2015 har stillingsstørrelser og heltidsandeler økt betydelig. De siste to–tre årene har også andre bemanningsindikatorer utviklet seg positivt i en rekke kommuner. Utfordringen er ikke lenger at endring uteblir, men at utviklingstakten på enkelte områder går for sakte og er ujevnt fordelt mellom kommuner og tjenesteområder.

Det er disse utfordringene Tørn-programmet søker å løse, gjennom praktisk utviklingsarbeid som skal sette ytterligere fart i utviklingen og gjøre den mer omfattende.

1.3 Om Tørn-programmet

Formål i lys av de nasjonale utfordringene

Tørn kommune ble etablert i 2021 som et KS-drevet utviklingsprosjekt. Programmet er initiert av Helse- og omsorgsdepartementet gjennom Helsedirektoratets Kompetanseløft 2025.

Kompetanseløft 2025 er regjeringens satsning for å sikre tilstrekkelig og kvalifisert bemanning i kommunale helse- og omsorgstjenester.

Programmet skal bidra til økt rekruttering, kompetanse og fagutvikling i møte med økende etterspørsel, knapphet på arbeidskraft og mer komplekse behov.

Opplæring og utdanning av helsepersonell har fortsatt en sentral plass i programmet, men de senere årene har det skjedd en dreining hvor strukturelle endringer i kommunetjenestene har fått betydelig større oppmerksomhet. Helsedirektoratets årsrapporter har også i økende grad løftet fram tiltak som Tørn som viktige for å møte bemanningsutfordringene.

Utviklingsarbeidet i Tørn ligger tett opp til anbefalingene som noen år senere ble formulert av Helsepersonellkommisjonen i NOU 2023:4. Innovasjons- og samskappingsutvalget nevner ikke Tørn eksplisitt i NOU 2026:6 *Den nye velferdskommunen*. Når utvalget trekker fram behovet for nye arbeids- og organisasjonsformer i tjenestene, mobilisering av arbeidskraft og bedre bruk av ressurser med vekt på praksisnær innovasjon, kommer man knapt nærmere Tørn uten å nevne programmet eksplisitt.

Kommunekommisjonens første delrapport, NOU 2026:1 *En bærekraftig kommunesektor*, tar opp mange av de samme utfordringene. Også her passer Tørn-programmets innretning godt inn som et bidrag til å møte de utfordringene kommisjonen tar opp. *Helsepersonellplan 2040* bruker Tørn både som eksempel på et viktig utviklingsprogram og som kilde til kunnskap. Regjeringens *Opptappingsplan for heltid og god bemanning i omsorgstjenesten* og Bo trygt hjemme-reformen (som følger opp Leve hele livet-reformen) peker på bedre organisering, høyere heltidsandel og mer effektiv bruk av kompetanse som en nøkkel for å kunne yte kvalitativt gode tjenester. Dette er også i tråd med Tørns vektlegging av «tjenestestyrt bemanningsplanlegging».

Drift av programmet

Før Tørn ble etablert som utviklingsprogram, ble det opprettet et tilskudd i statsbudsjettet for 2020 kalt «Kvalitet i kommunenes helse- og omsorgstjenester gjennom nye arbeids- og organisasjonsformer». Hensikten var å utmeisle tiltak som svar på sektorens økende utfordringer med å levere kvalitativt gode tjenester i en tid med økende etterspørsel og forholdsmessig avtagende tilbud på kompetent arbeidskraft. I forarbeidet til Tørn ble det skrevet flere kunnskapsoppsummeringer, som koblet kjente bemanningstiltak for økt kompetanse og heltidskultur til forhold ved tjeneste- og arbeidsorganiseringen. Dette bidro til at ny oppgavedeling ble en viktig del av Tørn-konseptet (Aagestad et al., 2021).

KS har hatt ansvaret for å utvikle og drifte programmet. Høsten 2021 startet Tørn med tolv deltakerkommuner organisert i to piloter. Programmet vokste raskt: Høsten 2023

deltok over 100 kommuner, og året etter hadde antallet økt til 150. Regjeringen besluttet at Tørn skulle utvides til et nasjonalt program med tre delprogrammer – ett for kommunal helse- og omsorgstjeneste (Tørn kommune), ett for spesialisthelsetjenesten og ett for samhandling.

Programmet er organisert i lærings- og utviklingsnettverk. Basert på erfaringer fra et stort nettverk med nesten 30 kommuner har Tørn etablert en praksis der hvert læringsnettverk består av åtte–ti kommuner. I oppstartsperioden ble nettverkene ledet av en KS-rådgiver med støtte fra eksterne veiledere, men siden 2023 har bruken av eksterne veiledere i hovedsak vært unntaket. Tørn har i stedet satset på å bygge et internt fagmiljø som leder, veileder og koordinerer læringsnettverkene. Nettverkene gjennomfører jevnlig samlinger med undervisning, erfaringsutveksling og veiledning. Samlingene er lagt opp som trinn i en utviklingsprosess: De første samlingene inneholder mye undervisning om endringsprosesser og aktuelle temaer, mens det utover i prosessen gis mer plass til erfaringsutveksling og håndtering av lokale utfordringer. Mellom samlingene arrangeres workshops og individuell veiledning.

Lokalt har de fleste kommuner valgt ut ett eller to tjenestesteder som pilotcase for nye tiltak. Hver kommune har en prosjektleder som driver utviklingsarbeidet, og flere av prosjektlederne har vært delfinansiert av Tørn-programmet. På nettverkssamlingene deltar prosjektgruppen, som vanligvis består av to til ti personer fra hver kommune: prosjektleder, avdelingsleder, tillitsvalgte, fagpersoner og personell fra administrasjonen. De fleste samlingene foregår digitalt.

Programmets tematiske målområder

Tørn-programmet har hatt fire tematiske hovedområder som deltakerkommunene har arbeidet med:

- Ny oppgavedeling
- Ny organisering av arbeidstiden, turnuser og helgeproblematikk
- Tjenestestyrt og bærekraftige bemanningsplaner
- Velferdsteknologi i oppgavedelingen

Ny oppgavedeling handler om å gjennomgå og optimalisere fordeling av arbeidsoppgaver mellom ulike yrkesgrupper. I mange kommuner er det betydelig overlapp mellom oppgavene som utføres av sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere og ufaglærte. Oppgaver som stiller krav til helsefaglig kompetanse, utføres av ufaglærte, mens oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse, utføres av personell med høyskoleutdanning. En ny oppgavedeling mellom yrkesgrupper (og tjenesteområder) basert på ansatte i større grad utfører oppgaver de har kompetanse til, kan gi bedre tjenester og arbeidsmiljø, og samtidig frigjøre kapasitet. Oppgavedeling kan foregå vertikalt fra høyere til lavere kompetansenivå, eller horisontalt mellom yrkesgrupper med ulik, men likeverdig kompetanse (Devik & Olsen, 2020; Sibbald et al., 2024). Et sentralt element i Tørn-tilnærmingen til oppgavedeling er involvering av ansatte gjennom kartlegging av oppgaver og kompetanse, ofte ved bruk av metoder som lappeteknikk.

Ny organisering av arbeidstiden, turnuser og helgeproblematikk handler om å utvikle arbeidstidsordninger som legger til rette for større stillinger og heltidskultur. Den

tradisjonelle turnusen i helse- og omsorgstjenestene skaper systematisk hull i helgene, som må dekkes av små deltidstillinger og vikarer. For å få til mer heltid må det etableres arbeidstidsordninger som avviker fra dette mønsteret, typisk gjennom bruk av lange vakter, og årsturnus/kalenderplan. Norske kommuner har gjennom mer enn 15 år prøvd ut en rekke turnusmodeller med varierende grad av suksess. Erfaringene er etter hvert godt dokumentert (Moland & Bråthen, 2012a og b; Ingstad, 2016; Fevang et al., 2025; Vedaa et al., 2018)

Tjenestestyrt og bærekraftige bemanningsplaner tar utgangspunkt i brukernes tjenestebehov og behovet for arbeidskraft med ulike kompetanse på ulike tidspunkt. Arbeidet med oppgavedeling inngår som en del av dette. Utforming av turnusplaner følger som et neste steg i utviklingen av robuste og realistiske bemanningsplaner. Årsturnus som bygger på behovs- og fraværsanalyser skal sikre turnuser med lavt vikarbehov. I kombinasjon med bruk av grunnbemanningslæren skal det sikre rett-person-på-rett-sted-til-rett-tid, der tjenestestedene unngår både over- og underbemanning. Gevinstpotensialet i form av bedre tjenester og et bedre arbeidsmiljø er godt dokumentert. Potensialet for reduserte utgifter er også stort. Dette er imidlertid mindre kjent, særlig blant kommunenes økonomer.

Velferdsteknologi i oppgavedelingen. Velferdsteknologi var tidligere et eget pilotområde i Tørn, men inngår nå mer som en integrert del av oppgavedelingsarbeidet. Det fungerer som ett av flere virkemidler heller enn et selvstendig hovedområde. Ny teknologi som medisindispensere, ruteplanleggingssystemer, kameratilsyn og sensorer brukes for å effektivisere tjenestene og frigjøre personellressurser

Hva skiller Tørn fra tidligere programmer?

Tørn er ikke det første programmet som adresserer deltidspromatikken, vikarbruk eller organisering av arbeidstid. Programmet har likevel skilt seg fra tidligere satsninger. En forskjell er at Tørn møter et uttalt og konkret behov fra kommunene selv. Der tidligere programmer til dels har vært drevet fra sentrale parter og departementer, altså med ovenfra-og-ned-initiativer med begrenset lokal forankring, har Tørn fra starten lagt vekt på at kommunene må ha en egeninteresse i å delta og et lokalt definert endringsmål. Programledelsen har vært målrettet og kunnskapsbasert, men også eksperimenterende ved at det har vært muligheter til å justere opplegget underveis basert på erfaringer.

En annen forskjell er at Tørn har satt av ressurser til lokal prosjektledelse. For de kommunene som har mottatt ressurser til en dedikert prosjektleder, har dette styrket endringsarbeidet og måloppnåelsen. Tidligere programmer har i større grad forutsett at kommunene selv ville finne kapasitet til å drive utviklingsarbeidet, noe som sjelden har fungert i en sektor preget av stram bemanning og mange konkurrerende oppgaver. Tørn har også lagt større vekt på erfaringsutveksling mellom kommuner enn mange tidligere programmer, og de digitale samlingene har gjort det enklere å delta med flere personer og dermed sikre bredere forankring.

Evalueringen av Tørns første fase (Bråthen & Moland, 2024) avdekket utfordringer som programmet deler med tidligere programmer. Begrepet «strekk i laget» ble brukt som bilde på at noen kommuner har kommet langt og er godt forberedt, mens andre henger

etter. En del kommuner setter dessuten av for lite ressurser til lokal prosjektledelse. Kort programtid kan også bli et problem når lærings- og modningsbehovet er stort. Endringsmotstand blant ledere, ansatte og tillitsvalgte er også ofte til stede i utviklingsarbeid som handler om arbeidstid og oppgavedeling.

Evalueringen søker å besvare følgende spørsmål:

1. Hvilke løsninger knyttet til oppgavedeling og/eller organisering av arbeid og arbeidstid utvikles gjennom læringsnettverkene? Hvilke resultater gir disse tiltakene, og hvordan opplever ledere, tillitsvalgte og medarbeidere dem? Videre undersøkes hvilke effekter tiltakene har på kontinuitet og kvalitet i tjenestene samt på kompetansesammensetningen.
2. Hvilke faktorer har fremmet eller hemmet innføringen av tiltakene i kommunene?
3. Hvordan vurderes tilbudet i Tørn kommune når det gjelder faglig innhold, metodikk, verktøy og gjennomføring?
4. Hvordan arbeider kommunene for å skape og opprettholde varige endringer?

2 Metode

2.1 Analytisk rammeverk

Denne studien av Tørn-prosjektet er lagt opp som en følgeforskning. Det innebærer at studien er en formativ og prosessorientert evaluering. Vi har fulgt Tørn-programmet underveis og vurderer det ikke bare i etterkant. Til forskjell fra en summativ effektevaluering kombinerer følgeforskningen dokumentasjon og analyse med tilbakemeldinger til oppdragsgiver og i noen grad deltakerkommuner. Slik kan kunnskapen tas i bruk mens tiltakene fortsatt er under utvikling (Sverdrup, 2014). Dette stiller krav til forskerrollen. Vi skal som følgeforskere både være uavhengige observatører og bidra til læring og utvikling.

For å strukturere vurderingene har vi underveis benyttet OECD/DACs evalueringskriterier (2019). Kriteriene omfatter relevans, koherens, effektivitet, kostnadseffektivitet, virkning og bærekraft. I Tørn er særlig relevans og bærekraft sentrale. Relevans handler om hvorvidt tiltakene treffer de underliggende utfordringene knyttet til arbeidstid og bemanning. Bærekraft handler om hvorvidt endringene fester seg i kommunene etter at programperioden er over. Dette er avgjørende for å vurdere om Tørn bidrar til varig omstilling eller forblir tidsavgrensede forsøk.

De ulike datakildene egner seg til å belyse ulike spørsmål. Spørsmål om strategisk forankring besvares først og fremst med svar fra ledere og prosjekteiere. Her bruker vi både spørreundersøkelsen og casene. Endringer i arbeidsmåter fanges best opp gjennom ansatte, lokale ledere, tillitsvalgte og prosjektlederens svar i intervjuer og i spørreundersøkelsen. I analysen av spørreundersøkelsen ser vi flere steder utvalgte spørsmål i sammenheng. Casene gir dessuten en forståelse av prosessen som spørreundersøkelsen ikke fanger opp. Det handler om hvordan tiltakene har vokst fram lokalt, hva som har drevet eller bremsset arbeidet, og hvordan aktørene ser på det.

2.2 Metoder

Denne studien bygger på følgende fire datakilder: en bredt anlagt spørreundersøkelse, kvalitative intervjuer, observasjon av nettverkssamlinger og dokumentanalyse. De fire metodene belyser Tørn-arbeidet fra ulike posisjoner og på ulike nivåer, og er valgt fordi de utfyller hverandre.

Spørreundersøkelsen er rettet mot deltakere i alle Tørn-kommunene. Den fanger opp hvordan Tørn-arbeidet erfares fra ulike roller og nivåer på tvers av et stort antall kommuner. Dette gjør det mulig å undersøke hvordan vurderingene varierer mellom faser av arbeidet og mellom ulike grupper av berørte.

I intervjuene i de tolv casekommunene kommer vi tettere på hvordan utviklingsarbeidet er organisert og erfart lokalt. Vi har fått tilgang til refleksjoner og begrunnelser som et spørreskjema ikke kan fange opp.

Observasjon av nettverkssamlinger gir innsikt i programmets arbeidsform og i hvordan arbeidet utspiller seg i samlingene.

Dokumentanalysen gir bakgrunn og kontekst over tid, viser hvordan målene er formulert og forankret lokalt, og hvordan programmets faglige innretning er utformet av KS/Tørn.

Metodene har ulik populasjon. Observasjonene og dokumentanalysen strekker seg ut over casekommunene: Observasjonene dekker samlinger i flere Tørn-nettverk, og dokumentanalysen omfatter både materiale fra casekommunene og programmateriale på sentralt nivå fra KS.

Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjennomført som en nettbasert undersøkelse i perioden januar til februar 2026. Spørreskjemaet ble distribuert til deltakere i Tørn-kommunene via e-post. E-postadressene ble innhentet gjennom prosjektlederne i de enkelte deltakerkommunene, som ble bedt om å sende lister over relevante respondenter i sin kommune. Prosjektlederne ble oppfordret til å inkludere et bredt spekter av roller: prosjektledere, kommunalsjefer, virksomhetsledere, avdelings- og enhetsledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte i brukerrettet arbeid på tjenestesteder som deltar i Tørn.

Denne rekrutteringsmetoden har både styrker og svakheter. Styrken er at prosjektlederne har oversikt over hvem som er involvert i Tørn-arbeidet i sin kommune, og kan identifisere relevante respondenter på tvers av roller og nivåer. Svakheten er at utvalget blir avhengig av prosjektledernes vurdering av hvem som bør inkluderes. Prosjektledere kan bevisst eller ubevisst favorisere respondenter som de tror vil gi positive svar. Det er også mulig at prosjektledere i kommuner der Tørn-arbeidet har gått bra, er mer motiverte til å distribuere undersøkelsen bredt, enn i kommuner med dårligere erfaringer. Denne mulige selvseleksjonen kan bidra til et mer positivt bilde enn det som ville kommet fram med et tilfeldig utvalg.

Totalt ble spørreskjemaet åpnet av 464 personer. Av disse besvarte 435 spørsmålet om rolle, noe som utgjør det effektive utvalget for de fleste analyser. Totalt mottok 1446 personer lenken, noe som gir en svarprosent på 32. Basert på erfaringer fra lignende undersøkelser i kommunal sektor vurderes dette som godt. Svarene kommer fra i alt 80 ulike kommuner.

Spørreskjemaet inneholdt om lag 35 spørsmål fordelt på flere tematiske bolker. Skjemaet hadde ulike stier, der ulike respondentgrupper ble ledet til ulike spørsmålssett basert på rolle og prosjektstatus. Alle respondenter besvarte de innledende spørsmålene om rolle, prosjektstatus, nettverkstilknytning og tjenestested, samt spørsmålene om Tørn-temaer (innsats og resultater), involvering og informasjon, og samlet nytteevaluering.

Spørsmål om partssamarbeid, styring og organisering ble stilt til alle unntatt ansatte i brukerrettet arbeid og kategorien «annet», noe som gir et utvalg på 285 respondenter for disse spørsmålene. Spørsmål om kjennskap til Tørn-arbeidet, personlig involvering, endringer i organisering av arbeid og arbeidstid, og påvirkning på arbeidsmiljø og trivsel ble kun stilt til ansatte i brukerrettet arbeid (107 respondenter). Spørsmål om program-elementer (nytte av samlinger, verktøy m.m.) og Tørn-metodikken ble besvart av henholdsvis 350 og 416 respondenter. Spørsmål om videreføring etter avsluttet

prosjektperiode ble kun stilt til respondenter fra kommuner med avsluttede prosjekter (245 respondenter).

Denne stikturen innebærer at ulike analyser baserer seg på ulike utvalg, noe som gjør det viktig å være oppmerksom på at antall respondenter for en del spørsmål varierer.

Den første evalueringen av Tørn, «Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester» (Bråthen & Moland, 2024), bygde på intervjuer i tolv casekommuner, en spørreundersøkelse blant 54 prosjektledere og deltakelse på nettverkssamlinger. Datatilfanget til denne evalueringen er tolv casekommuner, observasjoner av nettverkssamlinger og en bredt anlagt surveyundersøkelse rettet mot et langt større og mer sammensatt respondentutvalg. Blant respondentene finner vi ansatte i brukerrettet arbeid, prosjektledere, ledere på ulike nivåer, tillitsvalgte og verneombud. Dette gir denne spørreundersøkelsen et større bilde av hvordan Tørn-arbeidet oppleves fra ulike posisjoner i organisasjonen.

Undersøkelsen dekker kommuner fra et stort antall Tørn-nettverk, fra de tidligste pilotene i 2021 til de nyeste regionale nettverkene som startet høsten 2025. Den inkluderer respondenter med avsluttede prosjekter, pågående prosjekter og kommuner med erfaring fra begge deler. Denne bredden gjør det mulig å undersøke hvordan vurderingene varierer mellom ulike faser av Tørn-arbeidet og mellom ulike grupper av berørte.

Undersøkelsen er strukturert rundt to analytiske hoveddimensjoner. Den første handler om kommunenes eget utviklingsarbeid: hvilke temaer de har arbeidet med, hvilke resultater de har oppnådd, hvordan involveringsarbeidet har fungert, og i hvilken grad endringene har blitt varige. Den andre dimensjonen handler om Tørn som program: hvordan de ulike programelementene vurderes, i hvilken grad Tørn-metodikken har vært til hjelp, og hvor fornøyde deltakerne er med tilbudet fra KS.

Egenskaper ved utvalget

Respondentenes rolle i kommunen

Respondentene ble innledningsvis bedt om å oppgi hvilken rolle de har i kommunens Tørn-arbeid. De representerer et bredt spekter av funksjoner, fra ansatte i direkte tjenesteyting til ledere og tillitsvalgte på ulike nivåer (tabell 2.1).

Den klart største gruppen er ansatte i brukerrettet arbeid, som utgjør 116 personer (27 prosent). Prosjektlederne utgjør den nest største gruppen med 75 respondenter (18 prosent). De har særlig god innsikt i prosjektene. Avdelings- og enhetsledere (59 personer, 14 prosent) representerer det nærmeste ledelsesnivået til ansatte i tjenestene. Hovedtillitsvalgte og verneombud sentralt utgjør 52 respondenter (12 prosent) og representerer partsiden på overordnet nivå i kommunen. Lokale tillitsvalgte og kommunalsjefer/kommunedirektører har like mange respondenter med 31 personer (8 prosent) hver. Virksomhetsledere (26 personer, 6 prosent) befinner seg i en mellomposisjon, mens lokale verneombud (18 personer, 5 prosent) utgjør den minste gruppen. 27 respondenter har oppgitt at de har en annen rolle. De har enten hatt to stillinger eller har byttet jobb underveis i Tørn-prosjektet. Sammensetningen av respondenter gjør det mulig å

sammenligne opplevelsen av Tørn-arbeidet til de som planlegger og leder, og de som berøres av endringene i det daglige.

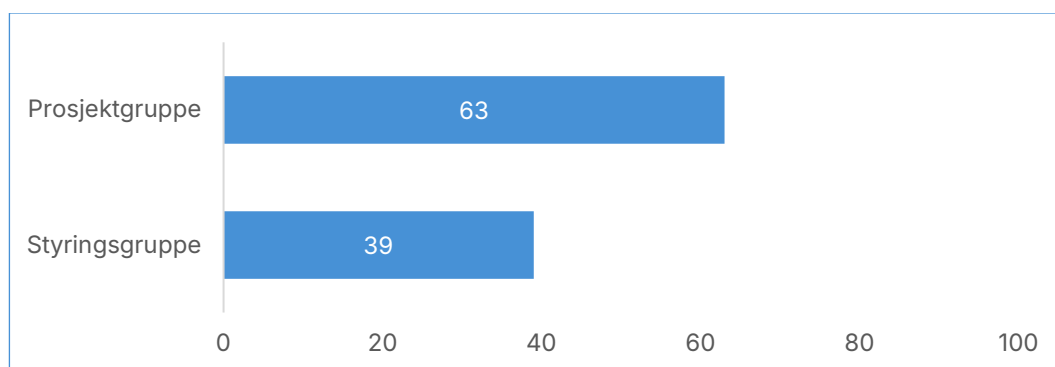
Tabell 2.1. Respondentenes rolle i kommunens Tørn-arbeid. N = 435.

Svaralternativ	Antall	Prosent
Ansatt i brukerrettet arbeid (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	116	27
Prosjektleder for Tørn i kommunen	75	18
Avdelingsleder/enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	59	14
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	52	12
Tillitsvalgt (lokalt, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	31	7
Kommunalsjef/kommunedirektør	31	7
Virksomhetsleder/resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	26	6
Verneombud (lokalt, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	18	4
Annen rolle	27	6
Totalt (N)	435	-

Respondentenes roller i Tørn-prosjektet

Videre fikk respondentene spørsmål om de sitter eller har sittet i en prosjekt- eller styringsgruppe for Tørn. Et flertall av de som har besvart spørsmålet om prosjektgruppedeltakelse, svarer ja. Dette skyldes trolig at utvalget består av en del prosjektledere og ledere, som har erfaring fra like grupper. Styringsgruppedeltakelse er noe mindre utbredt, men vi har likevel svar fra 168 med en slik erfaring. Det innebærer at vi har svar fra mange personer med god innsikt i Tørn-arbeidets styring.

Figur 2.1. Deltakelse i prosjekt- og styringsgrupper. N = 435.



Respondentenes deltakelse i ulike Tørn-nettverk

Svarkommunene har vært del av et stort antall forskjellige Tørn-nettverk (Tabell 2.2). Nettverket med flest svar, er «Oppgavedeling og tjenestestyrte bemanning, Pilot 5» fra høsten 2022 (41 respondenter). Noen av de nyere nettverkene er også representert med en del svar: Læringsnettverk Sør-Øst (31), læringsnettverk Vest (29) og det

nasjonale læringsnettverket for tjenestestyrte bemanning (24). De regionale nettverkene for tjenestestyrte bemanning som startet høsten 2025 (Region Sørøst, Vest, Nord og Midt-Innlandet), har mellom 16 og 21 svar. De eldre pilotene fra 2021–2022 (Pilot 1 og Pilot 2) har mellom 9 og 14 respondenter, noe som er naturlig gitt tiden som har gått siden avslutning. Flere av deltakerne kan ha sluttet eller endret rolle. Spredningen over såpass mange nettverk innebærer at svarene fra enkeltnettverk er for få til å sammenlignes, men gir samtidig god dekning av Tørns bredde. En del har ikke besvart spørsmålet, noe som kan skyldes usikkerhet om hvilket nettverk kommunen faktisk var eller er en del av.

Tabell 2.2. Svarkommunenes Tørn-nettverk. N = 379.

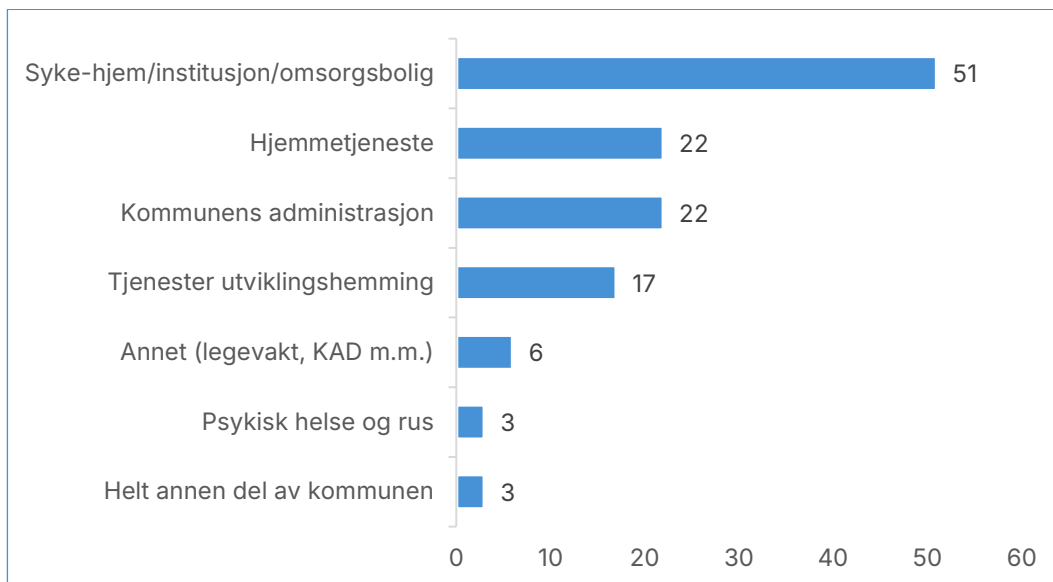
Nettverk	Antall	Prosent
Oppgavedeling og tjenestestyrte bemanning, Pilot 5 (høst 2022)	41	11
Læringsnettverk Sør-Øst (2024–2025)	31	8
Læringsnettverk Vest (2024–2025)	29	8
Nasjonalt læringsnettverk, tjenestestyrte bemanning (2024–2025)	24	6
Nasjonalt læringsnettverk, ny oppgavedeling (høst 2025–pågående)	22	6
Region Sørøst, tjenestestyrte bemanning (høst 2025–desember 2026)	21	6
Region Vest, tjenestestyrte bemanning (høst 2025–desember 2026)	19	5
Region Nord, tjenestestyrte bemanning (høst 2025–desember 2026)	17	4
Region Midt-Innlandet/Buskerud, tjenestestyrte bemanning (høst 2025–pågående)	16	4
Læringsnettverk ny organisering av arbeidet, Pilot 2, kull 2 (vår 2022–2023)	14	4
Vest og Midt-Norge læringsnettverk (vinter 2024–høst 2025)	14	4
Læringsnettverk Innlandet – «Rusta for framtida» Rusta 2 (vår 2024–høst 2025)	13	3
Ny oppgavedeling, Pilot 1, kull 1 (høst 2021–2022)	13	3
Læringsnettverk ny oppgavedeling, Pilot 1 kull 2 (vår 2022–2023)	13	3
Nasjonalt læringsnettverk, tjenestestyrte bemanning (miljøtj.) (høst 2025–pågående)	13	3
Læringsnettverk Nord-Norge (2024–2025)	12	3
Nasjonalt læringsnettverk (vinter 2024–høst 2025)	11	3
Storbyene, Læringsnettverk Storbyene (ASSS-nettverket) (2024–2025)	10	3
Målt bruk av velferdsteknologi i oppgavedeling, Pilot 4, kull 2 (vinter 2023–vår 2025)	9	2

Ny organisering av arbeidet, Pilot 2, kull 1 (høst 2021–2022)	9	2
Læringsnettverk Midt-Norge (2024–2025)	8	2
Læringsnettverk for deltakerkommuner (vår 2022–2023)	7	2
«Rusta for framtida» – Rusta 1 (vinter 2023)	7	2
Nye læringsnettverk Sør-Øst, Sør-Øst 2 (vinter 2024–høst 2025)	4	1
Målrettet bruk av velferdsteknologi i oppgavedeling, Pilot 4, kull 1 (høst 2022–2023)	1	0
Fra assistent til fagarbeider (vår 2023–høst 2024)	1	0
Totalt (N)	379	-

Respondentenes arbeidssted

Respondentene fordeler seg over flere slags tjenestesteder (figur 2.2). Ettersom de kunne velge flere tjenestesteder, summerer prosenttallene i figuren seg opp til mer enn 100. Sykehjem/institusjon/omsorgsbolig for eldre er det klart vanligste tjenestestedet. Kommunens administrasjon er det også en del svar fra. Hjemmetjeneste og tjenester for personer med utviklingshemming er også godt representert, noe som viser at Tørn spanner over flere tjenesteområder innen helse og omsorg. Psykisk helse og rus, kategoriene «annet» (legevakt, KAD, habilitering/rehabilitering) og «helt annen del av kommunen» er mindre representert.

Figur 2.2. Respondentenes tjenestested. Flere svar mulig. Prosent. N = 425.

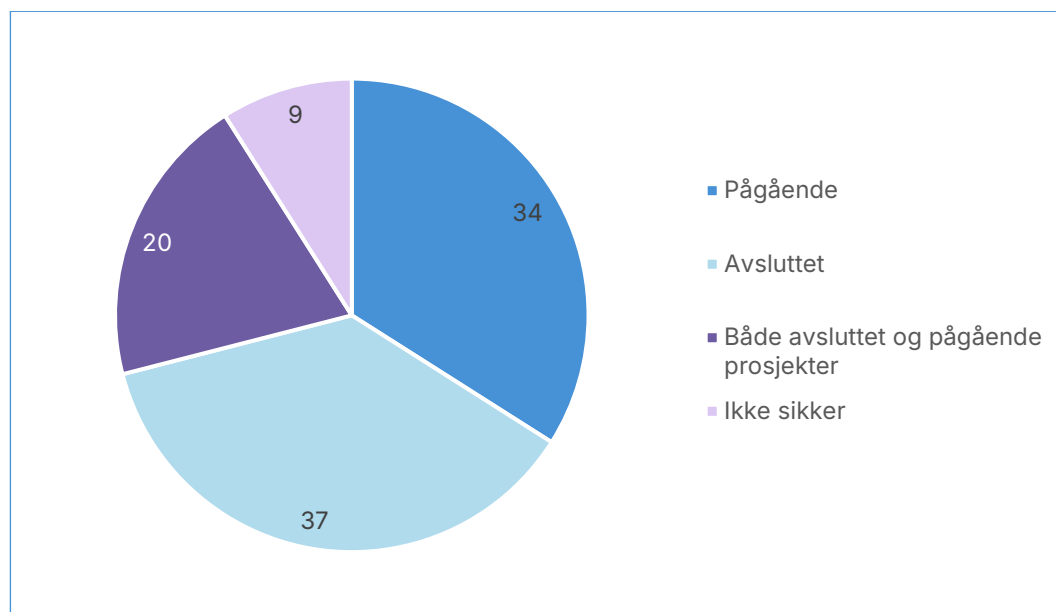


Deltakelse i pågående og avsluttede prosjekter

Tørn kommune-programmet har pågått over flere år, og kommunene som har svart på undersøkelsen, befinner seg i ulike faser. Noen har gjennomført prosjekter som er avsluttet, og eventuelt startet nye, mens andre fortsatt er i pågående prosesser eller deltar for første gang. På denne bakgrunnen ble alle som besvarte undersøkelsen, spurt om de har vært med i, eller hatt ansvar for, et pågående eller avsluttet Tørn-prosjekt.

Av 435 som svarte, oppgir 38 prosent at de har avsluttede prosjekter per januar–februar 2026, mens 34 prosent har pågående prosjekter (figur 2.3). 20 prosent av kommunene har erfaring med både avsluttede og pågående prosjekter, noe som innebærer at de har deltatt i flere runder av Tørn-programmet. 9 prosent svarer ikke sikker. Samlet sett betyr fordelingen at over halvparten av respondentene har erfaring med avsluttede prosjekter, enten bare avsluttede eller i kombinasjon med pågående. Dette gir et godt grunnlag for å vurdere mer varige resultater og videreføring av Tørn-arbeidet.

Figur 2.3. Prosentandel som har deltatt i et pågående eller avsluttet Tørn-prosjekt. N = 435.



Case

En sentral del av datainnsamlingen har bestått av caseundersøkelser i tolv kommuner. Der spørreundersøkelsen gir et bredt bilde på tvers av kommuner, gir caseundersøkelsene mulighet til å gå mer i dybden og belyse hvordan utviklingsarbeidet har vært organisert og erfart lokalt (Yin, 2003). De tolv kommunene ble valgt ut fordi vi vurderte dem som særlig interessante og godt egnet til å kaste lys over ulike sider ved utviklingsarbeidet. Målet med utvelgelsen var ikke å sette sammen et representativt utvalg, men å fange opp variasjon som kunne gi innsikt i problemstillingene vi skulle besvare (Flybjergh, 2006). Utvelgelsen bygde dels på vår egen erfaring og kjennskap til feltet, og dels på innspill fra oppdragsgiver. Oppdragsgiver hadde god oversikt over hvor det foregikk relevant utviklingsarbeid, og spilte inn forslag til kommuner som kunne være aktuelle. Datagrunnlaget i de tolv casekommunene består av flere typer data, som vi beskriver nærmere nedenfor.

Intervjuer

Som del av datainnsamlingen har vi gjennomført kvalitative intervjuer i de tolv casekommunene. Vi har lagt vekt på å snakke med personer i ulike roller og på ulike nivåer i organisasjonen: ledere på både virksomhets- og avdelingsnivå, ansatte i direkte tjenesteyting, tillitsvalgte, verneombud og representanter som har deltatt i prosjektgruppene. Til sammen gir dette et godt bilde av hvordan arbeidet har vært organisert og erfart fra ulike ståsteder.

Intervjuene ble gjennomført både som individuelle intervjuer og som gruppeintervjuer. Som hovedregel foretrakk vi individuelle intervjuer der det lot seg gjøre, særlig i samtaler med for eksempel tillitsvalgte, der det er viktig at informanten kan snakke fritt uten at kollegaer eller ledere er til stede. I en del tilfeller ble det imidlertid gjennomført gruppeintervjuer. Dette var ikke bare en praktisk løsning, men også metodisk verdifullt: I gruppeintervjuene fikk vi anledning til å observere hvordan ulike aktører utfordret, nyanserte og bekreftet hverandres synspunkter. Samtalene bidro dermed til å frambringe data som ofte er rikere enn det individuelle intervjuer alene kan gi.

Vi benyttet en semistrukturert intervjuguide med noen faste hovedpunkter som sikret at vi kom innom de samme temaene i alle kommunene. Samtidig ble ikke guiden fulgt slavisk; det var rom for å forfølge interessante tråder og tilpasse samtalen til den enkelte informants erfaringer og perspektiver. Intervjuene ble gjennomført digitalt, tatt opp med samtykke og senere transkribert. Materialet ble deretter analysert med sikte på å identifisere mønstre, likheter og variasjoner på tvers av casene. Der vi i rapporten siterer fra intervjuene, er utdragene merket med informants rolle for å gi leseren kontekst, uten at enkeltpersoner kan identifiseres.

Tabell 2.3. Antall intervjuer i tolv casekommuner etter informantens rolle.

	Informanter	Intervjuer
Prosjektleder	14	22
Ledere	27	21
Ansatte	35	20
Andre	4	3
TV/VO	18	9
Sum	98	75

Observasjon av samlinger

Som ledd i datainnsamlingen har vi deltatt på en rekke digitale nettverkssamlinger i flere av Tørn-nettverkene. Samlingene har gjennomgående foregått på Teams og Zoom, og har strukket seg over hele evalueringsperioden. Digitale samlinger er en sentral del av programmets arbeidsform. Det gjør det mulig for kommuner fra hele landet å delta uten reisetid, og det gir typisk rom for at flere personer fra samme kommune kan koble seg på samtidig, noe som kan være med på å styrke den lokale forankringen. For oss som forskere har samlingene hatt den fordel at det har vært praktisk mulig å følge flere nettverk parallelt, og at vi har kunnet observere over tid.

Innholdet i samlingene har variert, men har gjennomgående bestått av presentasjoner fra KS-rådgivere og prosessveiledere, faglige innlegg fra eksterne ressurspersoner, erfaringsutvekslinger mellom deltakerkommuner, gruppearbeid i mindre konstellasjoner, og åpne spørsmålsrunder. Vi har notert fortløpende underveis, med vekt på hva slags temaer som ble løftet, hvilke spørsmål og dilemmaer kommunene selv tok opp, hvordan programledelsen snakket om arbeidet, og hvordan deltakerne reagerte på og videreutviklet det som ble presentert. Notatene har gitt et grunnlag for å forstå både programets innhold og framdrift.

Vår rolle i samlingene har i hovedsak vært passivt observerende, men vi har ved flere anledninger blitt invitert inn i diskusjonen og blitt stilt spørsmål som vi har svart på. Dette har blant annet dreid seg om funn fra tidligere evalueringer, om forskningslitteratur på feltet, og om sammenligninger med andre kommuner. Dette gir oss det man kan kalle en blandet observasjonsrolle: tilstedeværende og kjent for deltakerne, men uten å være aktive bidragsytere i selve utviklingsarbeidet. En slik posisjon har klare fordeler. Vi har kommet tett på arbeidet, fått tilgang til refleksjoner og diskusjoner som ikke nødvendigvis fanges opp gjennom intervjuer, og over tid bygget en forståelse av hvordan programmet praktiseres. Samtidig var vi bevisste på at vår tilstedeværelse kan ha hatt en innvirkning. Vi har forsøkt å håndtere dette ved å være tydelige på at vi var til stede som forskere, ikke som veiledere eller programaktører.

Dokumentanalyse

Dokumentanalysen bygger på skriftlig materiale fra to hovedtyper av kilder. For det første har vi mottatt dokumenter direkte fra casekommunene. Dette omfatter blant annet oppstarts- og sluttrapporter fra Tørn-prosjekter, prosjektplaner, framdrifts- og statusnotater, kompetanseplaner, turnusdokumenter, beslutningsunderlag til politiske og administrative organer, samt presentasjoner brukt i kommunens eget utviklingsarbeid. Materialet varierer i omfang og karakter mellom kommunene, men har gitt innsikt i hvordan den enkelte kommune har formulert mål, utfordringer og resultater, hvordan arbeidet er forankret, og i noen tilfeller hvordan tiltakene er videreført.

For det andre har vi gjennom KS fått tilgang til programmateriale på sentralt nivå gjennom de enkelte nettverkene Teams-områder. Her forelå et bredt spekter av dokumenter, herunder opplegg og presentasjoner brukt i nettverkssamlingene, programdokumenter og styringsnotater, kommunenes egne presentasjoner, samt skriftlig materiale som danner grunnlag for programmets faglige innretning, herunder verktøy og metoder.

Dette materialet har vært sentralt for å forstå programmets utforming og faglige innretning. I tillegg har vi benyttet informasjon om Tørn fra programmets egne nettsider¹.

Samlet sett gir observasjonene, dokumentmaterialet og intervjuene et godt empirisk grunnlag for å forstå hvordan Tørn-arbeidet kommer til uttrykk både på programnivå og i den enkelte kommune. De ulike datakildene utfyller hverandre analytisk: Intervjuene gir innsikt i informantenes refleksjoner og vurderinger, observasjonene gir tilgang til hvordan arbeidet utspiller seg i praksis i samlingsbaserte settinger, og dokumentene bidrar med bakgrunnsinformasjon og kontekst over tid. Denne metodiske kombinasjonen styrker både analysens dybde og bredde, og gjør det mulig å belyse forhold som det ville vært vanskelig å fange opp gjennom én enkelt datakilde.

2.3 Metodiske begrensninger

Vi hadde en ambisjon om å samle inn nøkkeldata om endringer i bruken av personalressurser ved de tjenestestedene som hadde vært mest aktive i Tørn-arbeidet. Dette skulle være opplysninger om antall ansatte, stillingsstørrelser, stilling/utdanning, vakttyper og vakanser. Vi ønsket også data om bruken av lønnsmidler. Dette skulle være tall for lønnsartene 010 Fastlønn, 020 Lønn til vikarer, 030 Lønn til ekstrahjelp og 040 Overtidslønn. For å måle endringer skulle dataene skulle være fra to ulike tidspunkt. Vi jobber mye med å utvikle et Excel-ark sammen med noen av casekommunene. Arbeidet med å innhente disse opplysningene viste seg å bli så omfattende for kommunene at vi la dette til side. Dels for å spare kommunene for belastningen og dels fordi vi innså at materialet ville få for store mangler.

Også spørreundersøkelsen har noen begrensninger som det er verdt å reflektere over. En begrensning knytter seg til hvordan utvalget ble til. Respondentenes e-postadresser ble framskaffet gjennom prosjektlederne i den enkelte kommune, og utvalget er derfor ikke trukket tilfeldig. Det betyr at vi ikke har et sannsynlighetsutvalg som uten videre kan generaliseres til alle som har deltatt i eller er berørt av Tørn-arbeidet. Både prosjektledernes vurdering av hvem som er relevante respondenter, og deres motivasjon for å distribuere undersøkelsen bredt, kan ha påvirket hvem som faktisk har svart.

Svarprosenten på 32 anser vi som god sett i sammenheng med lignende undersøkelser. Det er riktignok en mulighet for at de som har engasjert seg mest i Tørn-arbeidet, er overrepresentert blant respondentene.

Stiene i spørreundersøkelsen gjør dessuten at en del spørsmål er besvart av ulike delutvalg. For enkelte spørsmål er svaralternativene relativt mange og antallet respondenter forholdsvis lavt. For eksempel er svarene fra enkeltnettverk for få til å kunne sammenlignes, selv om de samlet gir god dekning av bredden i Tørn-programmet.

Det er dessuten slik at dataene bygger på respondentenes egne vurderinger og opplevelser. Undersøkelsen måler hvordan Tørn-arbeidet erfarer fra ulike posisjoner i organisasjonen, men gir ikke objektive mål på faktiske endringer i for eksempel stillingsstørrelser, bemanning eller ressursbruk. Til det ville vi trengt administrative data av den typen vi forsøkte, men ikke lyktes med å samle inn (jf. omtalen over). Vurderingene fra

¹ <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/torn/>

undersøkelsen bør derfor leses som et bilde av hvordan deltakerne selv oppfatter arbeidet, og ses i sammenheng med de øvrige datakildene.

2.4 Presentasjon av case

Østre Toten kommune

Østre Toten kommune har om lag 15 000 innbyggere. I kommunen er Tørn-arbeidet rettet mot sykehjem. Prosjektet er en del av piloten «Rusta for framtida». Prosjekteier er kommunalsjef for helse, omsorg og velferd, og det er etablert lokale arbeidsgrupper ved sykehjemmet.

Oppstarten beskrives som en videreutvikling av et allerede pågående behov for bedre kontroll på oppgaver, bemanning og flyt i driften. Ledelsen og sentrale nøkkelpersoner var nysgjerrige på metodikken og søkte et mer systematisk grep om utfordringer som oppstår når bemanningen svinger, og når kompetansebehov og oppgavekrav ikke alltid samsvarer med turnusen. Kommunen har erfaring med ulike arbeidstidsordninger fra før, blant annet kalenderplan, men Tørn-perioden ser ut til å ha bidratt med en mer strukturert måte å arbeide med oppgaveprioritering, rolleavklaringer og driftssituasjoner på.

Et sentralt arbeid i Østre Toten er utviklingen av et prioriteringsverktøy, ofte omtalt som en «trafikklys-» eller prioriteringslogikk. Dette konkretiserer hva som skal prioriteres når man for eksempel er én mindre på jobb enn planlagt. Verktøyet er utviklet gjennom gruppediskusjoner og lokale prosesser der avdelingene har definert oppgavelister og prioritert dem etter bemanningsnivå og kompetansesammensetning. Poenget er at personalet i større grad skal kunne ta beslutninger om hva som må gjøres først, og hva som kan vente, på en forutsigbar og god måte. Dette knyttes også til behovet for at oppgaver skal kunne utføres «med god samvittighet», og at variasjon i hvem som er på jobb ikke skal skape utrygghet i hverdagen.

Parallelt arbeides det med sjekklister, rutiner og tydeligere ansvar for ulike oppgavetyper, inkludert ikke-pasientnære oppgaver. Det legges vekt på at dette gjør hverdagen enklere for vikarer og nyansatte, og at driften blir mindre sårbar for ansattes fravær. I intervjuene gir informantene også inntrykk av at prosessen ikke bare handler om å omfordele oppgaver, men om å skape felles forståelse for hva som er kjerneoppgaver, og hvordan kompetansen bør brukes.

Ørland kommune

Ørland kommune har omtrent 11 000 innbyggere. I Ørland er Tørn-prosjektet rettet mot en langtidsavdeling for personer med demens. I kommunens arbeid med Tørn har man vært opptatt å se nærmere på oppgavefordeling mellom profesjoner, endringer i arbeidstid, og bemanningsplan ut fra pasientens behov, og samtidig imøtekomme ansattes behov i arbeidsplanen. Heltidskultur og økning av stillingsstørrelse var også eksplisitte mål. En del av arbeidet innebar et ønske om å etablere et felles sykepleier- og vernepleierteam på tvers av langtidsavdelingene. Arbeidet startet i en enhet der man opplevde at de pasientnære oppgavene var ganske godt organisert, mens de ikke-pasientnære oppgavene kunne hope seg opp og skape irritasjon, etterslep og utydelighet.

Oppstarten beskrives som en prosess der ledelsen inviterte driftsledere og tillitsvalgte til å identifisere hva som kunne være «matnyttig» å arbeide med. Dette ble forankret i en gruppe bestående av ledelse, ansatte og representanter for partsapparatet. En sentral drivkraft var ønsket om mer system, bedre flyt og færre oppgaver som ingen helt eide.

Et sentralt og konkret tiltak har vært arbeidet med postvertrollen og hvordan denne brukes. Postvertordningen var ikke ny, men intervjumaterialet peker på at rollen ikke fungerte optimalt: Enkelte oppgaver ble tillagt postverten, mens andre, lignende oppgaver ikke ble det. Det var dermed uklart hva som faktisk skulle ligge i rollen. Tørn-arbeidet ble brukt til å rydde opp i dette: Hvilke oppgaver skal være postvertens, hvilke skal ligge hos helsefagarbeidere og sykepleiere, og hvilke må prioriteres på travle dager? Arbeidet omfattet også mer konkrete oppgaver, som matbestilling, samt andre oppgaver som tidligere tok mye kapasitet fra fagpersonene.

Et viktig poeng i Ørland er at tiltakene ikke bare handler om å flytte oppgaver, men om å sikre at fagpersoner faktisk får mer rom til å utøve sin fagkompetanse, samtidig som andre oppgaver utføres på en måte som oppleves legitim og tydelig. Intervjuene viser at tillitsvalgte opplever postvertordningen som positiv nettopp fordi den tar hånd om «ikke-faglige» oppgaver. De ansatte peker på at dette gir mer tid til stell og pasientkontakt, og større ro i avdelingen. I tillegg omtales kompetansekartlegging som et neste steg i arbeidet: å bruke erfaringen fra gjennomgangen av oppgaver til å se mer systematisk på kompetansebehov og opplæring. Ørland er et tydelig eksempel på oppgavedeling som handler om logistikk, støttefunksjoner og tydelig rolleavklaring, med mål om å styrke både kvalitet og faglig kapasitet.

Bømlo kommune

Bømlo kommune har omtrent 12 500 innbyggere. Kommunen har vært en del av Nasjonalt læringsnettverk. I Bømlo er Tørn-arbeid knyttet til en post ved en langtidsavdeling på sykehjem. Sykehjemmet har drevet aktivt utviklingsarbeid gjennom flere år, og man har hatt årsturnus siden 2018. Som følge av tidligere erfaring gikk kommunen inn i Tørn-arbeidet med en tydelig problemforståelse: høy belastning, utfordringer med sykefravær og krevende rekruttering av sykepleiere. Oppstarten beskrives som et behov for å teste løsninger som både kunne gi mer stabil drift, mer forutsigbarhet for ansatte og bedre ressursutnyttelse.

Et av de mest sentrale tiltakene har vært utprøving og innføring av langvakter på opptil 13,5 timer, der ansatte arbeider mer intensivt i perioder og får lengre friperioder. Ansatte beskriver ordningen som attraktiv fordi den kan redusere helgebelastningen, for noen ned til hver fjerde helg, og gi mer sammenhengende fritid. Intervjuer med sykepleiere og helsefagarbeidere viser at ordningen oppleves som et stort skifte som i hovedsak er frivillig og knyttet til egne preferanser og livssituasjon. Langvaktene knyttes også til bedre kontinuitet i pasientarbeidet, færre overleveringer og mer ro i avdelingen.

Parallelt har Bømlo arbeidet med oppgavedeling og støttefunksjoner. Et særtrekk er bruken av VTA-stillinger (varig tilrettelagt arbeid) gjennom Nav til tilrettelagte oppgaver på kjøkken og i støttefunksjoner, for å avlaste helsefagarbeidere og sykepleiere. I våre intervjuer beskrives dette som en ny kobling mellom arbeidsinkludering og

driftseffektivisering: Ansatte i VTA-stillinger tar de praktiske oppgavene, mens fagpersoner får frigjort tid til pasientrettede oppgaver som krever deres kompetanse. I intervjuene framheves det at helsefagarbeiderne har fått utvidet ansvar. Videre trekkes innføringen av multidose fram som et konkret tidsbesparende tiltak, som reduserer sykepleiernes arbeidsmengde knyttet til legemiddelhåndtering.

Sett under ett framstår Bømlo som et eksempel på en kommune der arbeidstidsordninger og oppgavedeling henger tett sammen: Langvakter handler ikke bare om å dekke vakter, men om stabilitet, kvalitet, trivsel og mer hensiktsmessig kompetansebruk. Arbeidet har vært støttet av en tydelig prosjektorganisering og ekstern støtte som har gjort frikjøp og gjennomføring mulig.

Ringeby kommune

Ringeby kommune har omtrent 4500 innbyggere. Ringeby har vært en del av Rusta for framtida. I Ringeby beskrives oppstarten som del av et bredere utviklingsløp innen helse og omsorg, der målet var å møte utfordringer med knapphet på personell og økende oppgavepress. Arbeidet omfatter flere enheter: institusjon, hjemmetjeneste, tilrettelagt bolig og støttefunksjoner, og var preget av at man ønsket en metode som kunne skape reell involvering og eierskap hos ansatte. Det ble lagt vekt på at oppgavedeling ikke bare skulle bestemmes ovenfra, men at ansatte selv skulle identifisere hvilke oppgaver som faktisk kan utføres av andre enn helsefagarbeidere og sykepleiere.

I caset fra Ringeby framheves en systematisk oppgaveanalyse og oppgavedeling, der man skiller tydeligere mellom tidskritiske, faglige oppgaver og praktiske oppgaver som kan utføres av andre. Dette har gitt økt bevissthet om prioritering og ressursbruk, og fungerer også som en prosess med kulturendring: Hva er egentlig viktigst å bruke fagkompetansen på? I materialet omtales arbeidet som medarbeiderdrevet, med høy grad av medvirkning gjennom såkalte Tørn-agenter eller nøkkelpersoner. Disse fungerer som lokale endringsagenter som skal videreføre utviklingsarbeidet også etter selve programperioden.

Et særtrekk ved Ringeby er etableringen av samarbeid med Nav og introduksjonen av roller som «Tørn-medarbeidere» og en «Tørn-mentor» som kan ta enklere praktiske oppgaver. Her kobles drift og inkludering eksplisitt: Personer i arbeidspraksis, språktrening eller andre ordninger bidrar i tjenesten, samtidig som fagpersoner får frigjort kapasitet. Dette beskrives som nyttig både for arbeidsmiljø og ressursutnyttelse. Ringeby peker også framover mot vurdering av alternative arbeidstidsordninger, inkludert langvakter, som et mulig neste steg etter at oppgavedelingen har blitt tydeligere etablert.

Samlet gir Ringeby et tydelig bilde av Tørn-arbeid, som handler om å bygge robusthet gjennom oppgavedeling og nye roller. Forankring både politisk og administrativt samt støtte til frikjøp omtales som vesentlig for å få med ansatte og holde trykket oppe over tid.

Oslo kommune, Sykehjemsetaten

Oslo kommune (rundt 730 000 innbyggere) har deltatt i et storbynettverk for ny oppgavedeling og organisering av arbeidet. I forkant av Tørn-deltakelsen hadde kommunen igangsatt et oppgavedelingsprosjekt med ulike tiltak ved seks sykehjem.

Målet for programmet har vært at sykehjemmene skal organisere tjenestene mer hensiktsmessig og med bedre utnyttelse av kompetanse. Dette skulle blant annet gjøres ved at helsepersonell i mindre grad utfører oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse. I stedet blir det frigjort tid til pleie- og omsorgsfaglige kjerneoppgaver som stell, observasjon, dokumentasjon og pasientnært arbeid. Ambisjonen var å prøve ut løsningene i ordinær drift og ikke bare som et prosjekt. Testingen skulle foregå innenfor eksisterende budsjettammer, gjeldende stillingshjemler og faktisk tilgjengelig bemanning. Et konkret mål fra Sykehjemsetaten i Oslo var at det aktuelle sykehjemmet skulle «teste en ny organisering med 25 % færre helsearbeidere».²

Andre mål for prosjektet har vært å styrke arbeidsmiljøet, heltidskulturen, samarbeidet mellom avdelinger og yrkesgrupper, og opplevelsen av mestring. Videre skulle tjenestene ha høy kvalitet for beboere og pårørende.

Selv om arbeidet med oppgavedeling startet før Tørn-deltakelsen, beskrives denne som viktig. Deltakelsen har gitt struktur, systematikk og legitimitet til arbeidet. Som en av deltakerne formulerte det: «Med Tørn gikk vi fra ord til handling.»

Ifølge det aktuelle sykehjemmets evalueringsrapport, ble de fleste målene nådd helt (de kvalitative) eller delvis (de strukturelle). Gjennom intervjuer med ledere og ansatte tegnes et mer nyansert bilde, som også omfatter motstand mot endring, og problemer med videreføring på grunn av lederskifter og færre pasienter.

Stavanger kommune

Stavanger kommune (rundt 152 000 innbyggere) har deltatt i det samme storbynettverket som Oslo kommune.³ Kommunen ble med i Tørn for å få hjelp til å møte utfordringer med å rekruttere helsepersonell og samtidig sikre gode og bærekraftige tjenester. Mer konkret skulle det satses på å kartlegge og forbedre oppgavedeling, organisering og bruk av personellressurser, prøve ut nye arbeids- og turnusordninger og styrke heltidskultur. Det aktuelle Tørn-prosjektet i Stavanger er forankret i virksomheten Dagsenter og avlastning, som har fem avdelinger med avlastningsboliger, dagtilbud, og barne- og ungdomsboliger. En av disse inngår som case i denne evalueringen.

Prosjektets styringsgruppe består av ledere og tillitsvalgte høyt oppe i kommuneorganisasjonen. Det er lagt opp til at styringsgruppen skal følge prosjektet tett. Den «skal være beslutningsorientert [...] for å sikre framdrift, innhold og positiv effekt av arbeidet med prosjektets målsettinger. [...] gi rettledning til prosjektet og synlig støtte til prosjektleder [...] og framskaffe ressurser eller virkemidler i samsvar med de planer som vedtas».⁴

Blant lokale ledere, tillitsvalgte og ansatte framsto målet med Tørn mindre klart. Mange trodde først at prosjektet dreide seg om heltidskultur, mens det etter hvert gikk over til å handle om oppgavedeling. Selve kartleggingen fungerte godt. Endringer i praksis har vært mer krevende. Målet var at vernepleiere og miljøterapeuter skulle jobbe mer med faglige planer og oppfølging, og helsefagarbeidere og assistenter skulle ta mer ansvar

² Denne formuleringen er hentet fra Sykehjemmet prosjektrapport, datert 20.05.2025.

³ Stavanger deltar også i andre Tørn-nettverk.

⁴ Hentet fra Stavanger kommunes skriftlige prosjektmandat for Tørn-arbeidet.

for praktiske oppgaver. Utprøving av langvakter var vellykket, men ble stoppet i forbindelse med lederskifte. Alt i alt har prosjektet ført til økt forståelse for endringsbehovene, men også en del skuffelse hos ansatte over at forsøk ikke har blitt videreført.

Klepp kommune

Klepp kommune (21 500 innbyggere) har deltatt i Tørn-nettverket «Pilot 5 – Ny oppgavedeling og tjenestestyrte bemanning». Som følge av demografiske endringer, trangere kommuneøkonomi, redusert tilgang på helsefaglig kompetanse og en høy andel deltidsansatte måtte kommunen i 2023 iverksette tiltak for å møte disse endringene. Tørn var et tilbud som kunne bistå kommunen med dette.

Klepp kommune har valgt å konsentrere seg om ny oppgavedeling og tjenestestyrte bemanningsplaner. Etter påtrykk fra Tørn valgte kommunen å avgrense utprøvingen til ett sykehjem og deler av hjemmetjenesten.⁵ Med henvisning til forskning og offentlige utredninger understreker kommunedirektøren hvor viktig det er at tiltakene er godt forankret politisk, administrativt og faglig, og at gjennomføringen skjer med tydelig ledelse og godt samarbeid.⁶ Kommunen skriver videre i prosjektplanen at:

Endringsarbeidet handler om at de ansatte og leder som utfører oppgavene er de som har best mulighet til å finne gode løsninger for å utvikle bærekraftige tjenester framover. Endringsarbeidet handler mye om endring av holdninger og atferd, det er derfor nødvendig å bruke tid på ny organisering av arbeidet og arbeidstid. [...] Metodikken i utviklingsarbeidet legger til rette for bred medarbeiderinvolvering av alle faggruppene som påvirkes av den nye organiseringen av arbeidet.

Prosjektarbeidet kan beskrives som «god på metode og innsats, men varierende på kapasitet». Prosjektledere og fagutviklere har vært aktive i prosjektgjennomføringen. Men både de og andre nøkkelpersoner har samtidig hatt mange andre roller.

Ifølge kommunen⁷ har man oppnådd økt heltidsandel, bedre bruk av kompetansen gjennom ny oppgavedeling, økt medvirkning fra de ansatte, mer tverrfaglig samarbeid og gode ordninger for unge arbeidstakere. Gjennom intervjuer med ledere, tillitsvalgte og ansatte utdypes det at arbeidet med å styrke helsefagarbeidernes fagidentitet har lyktes. Dette har også vært viktig for samordningen med sykepleierne. Men også flere andre yrkesgrupper har vært med på endringer.

Bedre løsninger på helgearbeidet og videre utvikling av årsturnuser gjenstår. Her går intervjuene lenger i sin kritikk enn statusrapporten. På intervjudidspunktet var årsturnusen avvirket og 12 ukers rundturnus gjeninnført. En av de største barrierene mot bedre måloppnåelse beskrives som mangelfull styringsrett i utforming av mer bærekraftige bemanningsplaner.

⁵ To år senere har Klepp tatt Tørn-metodikken med til utviklingsarbeid i andre deler av kommunen.

⁶ Klepp kommunes prosjektplan, lagt fram for Hovedutvalg for helse og velferd 16.08.2023.

⁷ Statusrapport fra kommunedirektøren til Hovedutvalg for helse og velferd, datert 26. november 2025.

Tørn-metodikken brukes nå videre uten KS-støtte, og er i ferd med å bli normal arbeidsform i utviklingsarbeid.

Voss herad

Voss herad (16 400 innbyggere) har deltatt i Tørn-nettverket «Pilot 5 – Ny oppgavedeling og tjenestestyrte bemanning». Utgangspunktet for deltakelsen var et pågående arbeid for å styrke samarbeidet mellom hjemmetjenestene og korttidsavdelingene ved fire sykehjem. Kommunen hadde tidligere innført tillitsmodellen og gått bort fra «bestiller-utfører»-modellen. Hensikten med denne endringen var å gi mer ansvar for vurdering, prioritering og ressursbruk til tjenestene selv. Ett av distriktene og ett sykehjem ble med i Tørnarbeidet.

Prosjektet har hatt en styringsgruppe ledet av kommunalsjef og med prosjektleder og tre hovedtillitsvalgte. En mer operativ prosjektgruppe har bestått av prosjektleder (i halv stilling), avdelingsleder, flere tillitsvalgte, fagpersoner og representanter fra HR. I tillegg har det vært to arbeidsgrupper bestående av fagpersoner fra tjenestestedene.

Det opprinnelige målet om tettere samarbeid mellom korttidsavdelingen og hjemmetjeneste er delvis realisert. Tverrfaglige møter er innført, men personalutveksling mellom avdelingene har ikke lyktes. I stedet har Voss gjennomført flere tiltak med nye turnuser og ny oppgavedeling

Arbeidet med oppgavekartlegging startet høsten 2023. Dette avdekket blant annet at en leder hadde for stort lederspenn, noe som ble fulgt opp ved å etablere en ny (konstituert) lederstilling. Helsefagarbeidere, og i noen grad også pleieassistenter, har fått opplæring i helsefaglige oppgaver (blodsukker, CRP, dosett, kateter og stomi). (Noe motstand fra helsefagarbeidere som føler at fagrollen utfordres, men sykepleiere er positive.) Nye stillinger for ufaglærte avdelingsverter omtales som positivt.

Voss har innført frivillige langvakter (12–14 timer) for bedre helgedekning og mindre bruk av overtid, vikarer og ekstrahjelp. En stor del av de ansatte på de to aktuelle tjenestestedene går nå lange vakter i helgene. Sammen med årsturnus har dette også gitt flere store stillinger og mer fleksibilitet og kontinuitet i tjenestene. Langvakter har vært rekrutteringsfremmende. Samlet har endringene også gitt bedre økonomi. Som følge av de ulike tiltakene har både ledere og ansatte fått et bedre arbeidsmiljø.

Informantene i undersøkelsen tilskriver flere faktorer stor betydning for de resultatene som er oppnådd: tydelig og vedvarende støtte fra kommunalsjefnivå, egen prosjektlederressurs tett på drift, og en «kriseforståelse» som har skapt endringsvilje. Støtte fra Tørn har vært viktig, dels fordi opplæring og veiledning har gitt økt endringskompetanse, men også fordi deltakelsen har gitt det lokale Tørn-arbeidet økt legitimitet i kommunen.

Underveis har tillitsvalgte og verneombud vært tett involvert. Frivillighet har vært et bærende prinsipp for ansattes deltakelse i endringer med langvakter og oppgaveglidning. Det har vært mye dialog, evalueringer og justeringer gjennom prosessen. Ledelsen synes at de har gitt mye informasjon om endringsarbeidet. Ansatte bekrefter at de har vært involvert, men sier samtidig at informasjonen var begrenset. Flere opplevde at

enkelte tiltak «bare skjedde», og at det kunne være uklart hva som var Tørn-tiltak, og hva som var vanlig drift.

Voss jobber videre med Tørn-metodikken.

Tana kommune

Tørn-prosjektet i Tana kommune i Finnmark (om lag 2800 innbyggere) fant sted ved et sykehjem. Bakgrunnen for Tørn-prosjektet er eldrebølgen og vedvarende bemanningsutfordringer, omtalt med ordene «sykepleiekrise» og «helsepersonellmangel» i et av intervjuene. Prosjektleder – som var frikjøpt 20 prosent fra stillingen som virksomhetsleder ved sykehjemmet – hadde et ønske om å jobbe systematisk med endring og tok be-
gjærlig muligheten til å delta i Tørn («grep tak i det med begge hender»). Prosjektet varte fra høsten 2024 til desember 2025.

Arbeidsgruppen besto av prosjektleder, to sykepleiere (der den ene var assisterende virksomhetsleder i 40 prosent stilling), to helsefagarbeidere, en assistent, to tillitsvalgte, verneombudet og en velferdsteknologiansvarlig. Prosjektet hadde også en styringsgruppe som besto av kommunedirektør, assisterende kommunedirektør, hovedverneombud og tillitsvalgt. Sykehjemmets deltakelse var besluttet i kommunenes Helselederforum, og politikerne var orientert.

Tørn-prosjektet var «solgt inn» og «promotert» som et arbeid med oppgavedeling og oppgaveglidning – underforstått: mellom yrkesgrupper. Riktignok viste oppgavekartleggingen at det var behov for oppgavedeling, men ikke så mye på tvers av yrkesgrupper. Snarere handlet det om å fordele og tydeliggjøre ansvar om «ekstremt mange ikke-pasientnære oppgaver», «de forefallende tingene», langt mer effektivt mellom de ansatte uavhengig av yrkesgruppe. Prosjektet dreide seg hovedsakelig om å skape «den gode flyten gjennom vakta».

Ett av grepene som ble tatt, var å gi én helsefagarbeider teamansvar og en mer koordinerende rolle. Det innebar at vedkommende ble ansvarlig for at alle arbeidsoppgavene skulle være gjort før neste vakt, eller at påtroppende vakt ble informert om utestående oppgaver. Faste gjøremål ble fordelt på A-, B- og C-oppgaver, slik at alle fikk «sin» bokstav når de startet vakten. Det ble utarbeidet rutiner og standardisering for å redusere irritasjonsmomenter.

De problemområdene som ble identifisert i prosjektet, er lagt inn i en handlingsplan med konkrete tiltak. Kompetansekartleggingen avdekket flere kompetansegap og bidro til økt bevissthet om fagutøvelse. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en kompetanseplan. I løpet av Tørn-prosjektet opprettet sykehjemmet regelmessige fagmøter som ble lagt inn i turnusen, som en forpliktende del av arbeidstiden. Temaer og tiltak i kompetanseplanen skal følges opp i disse fagmøtene.

Sykehjemmet har tidligere hatt en såkalt utviklingsgruppe, bestående av virksomhetsleder, verneombud og tillitsvalgte. Denne blir nå utvidet med medlemmer fra arbeidsgruppen i Tørn-prosjektet, og får blant annet i oppgave å følge opp Tørn-arbeidet i 2026.

Lyngen kommune

Lyngen kommune i Troms (om lag 2750 innbyggere) har hatt to Tørn-prosjekter med samme mandat og styringsgruppe. Innholdet og gjennomføringen skilte seg likevel fra hverandre, fordi arbeidsplassene, bemanningssituasjonen og ledelsesforutsetningene var ulike. Det ene prosjektet fant sted ved et helse- og omsorgssenter fra høsten 2023 til våren 2025. Hovedmålet var å «møte demografiutviklinga» ved å frigjøre tid til faglig og pasientnært arbeid. Dette skulle gjøres ved å finne «tidstyver», sikre riktig kompetanse på riktig sted (oppgavedeling), samt styrke rekruttering og holde på ansatte. Det andre prosjektet foregikk på et bo- og rehabiliteringssenter fra november 2024 til desember 2025. Senteret bistår rundt 25 personer med psykisk utviklingshemming, de fleste i et bofellesskap, men også noen hjemmeboende. Ambisjonen var å omsette kommunens overordnede mål om bærekraftige, forsvarlige og kostnadseffektive tjenester i praksis. Virkemidlene skulle skape bedre ressursbruk, oppgavedeling, systematisk kompetanseutvikling og økt mestring av digitale verktøy (som forutsetning for informasjonsdeling og dokumentasjon). Sluttrapportene for begge prosjekter uttrykker et felles mål om bedre arbeidsflyt og mer målrettet bruk av kompetanse, men de vektlegger ulike «innganger». Ved helse- og omsorgssenteret beskrives målet mer direkte som frigjøring av tid til pasientnært arbeid. Ved bo- og rehabiliteringssenteret knyttes målsettingene til kommunens strategier samt til behovet for grunnleggende struktur i en stor personalgruppe (27 årsverk fordelt på rundt 70 ansatte).

Samlet sett beskriver intervjuene Tørn som en nyttig ramme for å «bli kjent i eget hus». Tørn-prosjektene viser at relativt enkle strukturtiltak (fast og tydelig rapport, bedre møteplasser og klarere ansvar) kombinert med systematisk kompetansebygging utgjør et godt grunnlag for bedre oppgavedeling, arbeidsflyt og tjenestekvalitet.

Tørn-arbeidet ble ledet av en ekstern sykepleier i 20 prosent stilling finansiert av KS. Stillingen ble økt til 30 prosent ved hjelp av kommunale midler i den perioden prosjektene gikk parallelt. Arbeidet hadde en felles styringsgruppe bestående av alle avdelingslederne i kommunens helse- og omsorgstjenester, hovedtillitsvalgt, hovedverneombud samt helse-, sosial- og omsorgssjef. Prosjektene hadde hver sin arbeids- eller prosjektgruppe med bred representasjon av ulike yrkesgrupper (vernepleiere, helsefagarbeidere, sykepleiere, ufaglærte/assistenter, verneombud og tillitsvalgt) på arbeidsplassen. Arbeidsgruppene inkluderte også ansatte i små stillinger eller som kun jobbet helgevakter. Det ble leid inn vikarer så flest mulig kunne delta på samlinger, og ved noen av disse var hele arbeidsgruppen til stede.

Porsgrunn kommune

Porsgrunn kommune i Telemark (om lag 13 000 innbyggere) gjennomførte to Tørn-prosjekter parallelt fra november 2024 til desember 2025. Prosjektene ble igangsatt for å møte økende behov for helse- og omsorgstjenester, samtidig som tilgangen på helsepersonell blir stadig mer presset. Sentrale mål var derfor å rekruttere og beholde helsepersonell. Arbeidet hadde særlig søkelys på bedre oppgavedeling, riktigere bruk av kompetanse (å få «de riktige oppgavene på riktig nivå» er en formulering som går

igjen), mer bærekraftig drift og utvikling av arbeids- og organisasjonsformer i hjemmetjenesten⁸, tildelingstjenesten⁹ og ved et barne- og ungdomssenter.

I hjemmetjenestene – som rapporterer mange ufaglærte og høyt sykefravær – ble det gjort kartlegginger av arbeidsoppgaver, utfordringer og hva ansatte opplever som gode og dårlige vakter. Dette førte til flere konkrete forbedringer, blant annet oppdatering av tiltaksplaner, mindre unødvendig rapportering, bedre håndtering av IT-utfordringer, mer refleksjon rundt hva som er nødvendige tjenester, og sterkere tverrfaglig samarbeid. Det ble også satt i gang kompetanseheving og oppgavedeling, slik at helsefagarbeidere kunne utføre flere oppgaver og frigjøre tid for sykepleiere. Oppgavedeling har vist seg å være mer vellykket i den ene hjemmetjenesteenheten enn i de to andre.

Tildelingskontoret deltok i arbeidet med å vurdere hvilke tjenester som er helsehjelp, og hvilke som kan regnes som praktisk bistand. De ønsker å bidra videre, men understreker behovet for tydelig koordinering, struktur og klare rammer. Resultatene har vært svært begrenset, men oppgavekartleggingen med mer ble oppfattet å være nyttig. Som en av informantene uttrykte det: «Alt har hatt en verdi.»

Ved barne- og ungdomssenteret, der det var mange vakante stillinger og høyt sykefravær, ble det gjennomført omfattende analyser av brukerbehov, arbeidsbelastning, kompetanse og bemanning. Dette resulterte i flere tiltak, som nytt opplæringsopplegg for nyansatte, faste fredagsmøter, tydeligere ansvarsfordeling i vakter og utvikling av en bemanningsfaktor for bedre ressursplanlegging. Avdelingen har også startet arbeid med ny årsturnus og videre kompetanseplanlegging.

Sluttrapporten konkluderer med at Tørn-prosjektet har bidratt til bedre struktur, økt bevissthet rundt oppgavedeling og mer målrettet bruk av kompetanse. Samtidig er ikke alle mål fullt oppnådd. Særlig arbeidet med å overføre enkelte oppgaver fra helsehjelp til praktisk bistand har vært vanskelig å realisere, blant annet fordi det krever organisatoriske avklaringer og mulig omstilling av tjenestene.

Viktige suksessfaktorer har vært politisk forankring, støtte fra ledelsen, involvering av ansatte og tillitsvalgte, og veiledning fra KS. Blant læringspunktene trekkes det fram behov for tydeligere mål, tidligere og klarere informasjon til ansatte, mer målrettet styring og mer ressurser til prosjektledelse. Ujevne resultater kan delvis forklares med arbeidets omfang. Porsgrunn kommune tok på seg prosjektaktiviteter i tre virksomheter, som hver omfattet flere avdelinger, og dermed ble krevende.

Nore og Uvdal kommune

Nore og Uvdal kommune (om lag 2500 innbyggere) deltok i Tørn fra november 2024 til desember 2025. Her ønsket de å møte vedvarende rekrutteringsutfordringer i hjemmetjenesten, som har rundt 50 ansatte, hvorav om lag halvparten i heltidsstillinger.¹⁰ Kommunen har et stort geografisk område med lange avstander («vi kjører bort ganske

⁸ Porsgrunn har tre hjemmetjenesteenheter med tre avdelinger i hver, til sammen ni avdelinger.

⁹ Tildelingskontoret foretar alle tildelinger innenfor helse og omsorg samt kommunale boliger. Kontoret har 22 saksbehandlere samt en barnekoordinator og en kreftkoordinator.

¹⁰ Hjemmetjenesten består av tre avdelinger: hjemmesykepleie, korttids- og rehabiliteringsavdeling, og hjemmehjelp/praktisk bistand.

mange stillinger per år»), få sykepleiere sammenlignet med landsgjennomsnittet og forventet økende behov framover. «Flere sykepleiere» ble ikke opplevd som en tilstrekkelig løsning alene. Prosjektet ble derfor brukt til å «snu steiner» i organisering og oppgaveløsning gjennom å kartlegge hvilke oppgaver som faktisk utføres i tjenesten, avklare hvem som kan gjøre hva, og etablere en mer planmessig kompetansebygging som muliggjør oppgaveglidning. Samtidig har kommunen koblet dette arbeidet til arbeidstid/turnus som et neste steg.

Prosjektet ble ledet av en prosjektleder i 20 prosent stilling, i tett samarbeid med virksomhetsleder. I tillegg besto prosjektgruppen av team- og gruppeledere samt tillitsvalgte og verneombud. Så vel sykepleiere som helsefagarbeidere og ufaglærte var representert. Prosjektet var også forankret i en styringsgruppe, hos kommunalsjefen for helse, sosial og omsorg, og i kommunedirektørens ledergruppe.

Hele hjemmetjenesten deltok systematisk i kartleggingen for å få oversikt over arbeidsoppgaver, flaskehalser og forbedringsområder. Det ble utviklet en plan for oppgaveglidning mellom yrkesgrupper, der assistenter overtar flere oppgaver som i dag utføres av helsefagarbeidere, mens helsefagarbeidere overtar flere oppgaver som i dag utføres av sykepleiere. Det er også etablert en ordning med «assistent pluss» og «helsefagarbeider pluss», der ansatte som ønsker det, får en undervisningspakke/kompetansetrapp for å kunne ta flere helserelaterte oppgaver (f.eks. observasjoner og enkelte praktiske prosedyrer). Flere beskrev dette som en bevegelse «tilbake» til tidligere praksis, da helsefagarbeidere (hjelpepleiere) gjorde mer av det som senere ble definert som sykepleieroppgaver.

De største forventede gevinstene ligger i bedre ressursutnyttelse og mer målrettet bruk av sykepleierkompetanse: færre «unødvendige» kjøreoppdrag for sykepleiere (f.eks. enkle prøver/prosedyrer), mindre dobbeltkjøring og mer tid til kliniske vurderinger, dokumentasjon, samhandling og oppfølging. Flere mener de allerede ser tegn til forbedring, men understreker samtidig at kommunen fortsatt er i implementeringsfasen. 2026–2027 omtales som perioden der tiltakene skal prøves ut for alvor og gi målbare gevinster.

Nytten av deltakelsen i Tørn var først og fremst metodisk: Tørn gir et felles språk og en arbeidsform for å forstå utfordringer før man velger løsning. Flere trekker fram rotårsaksanalyse, systematisk oppgavekartlegging og en trinnvis prosess som gjør at man «holder igjen» og kvalitetssikrer før man iverksetter tiltak. For kommunen gir metodikken også en ramme for å koble sammen oppgavedeling, kompetanseplanlegging og arbeidstid, og for å legitimere at gevinstrealisering kommer etter prosjektperioden. Samtidig framgår det at verdien av Tørn delvis avhenger av lokal kapasitet til å følge opp etter samlingene. På strategisk nivå omtales Tørn-metodikken som overførbar også til andre kommunale tjenester, men det foreligger ingen konkrete planer om å bruke den.

3 Tørn-programmet i regi av KS

Tørn kommune er et nasjonalt program i regi av KS som støtter kommuner i arbeidet med å utvikle nye måter å organisere oppgaver, arbeidet og arbeidstiden på i helse- og omsorgstjenestene. Programmet startet som et mindre prosjekt i 2020, og har siden vokst betydelig. Per våren 2026 har om lag 230 kommuner og 310 tjenestesteder deltatt eller deltar i programmet. Tørn bygger på en kombinasjon av lokalt utviklingsarbeid i den enkelte kommune og deltakelse i et strukturert læringsnettverk på tvers av kommuner.

Den lokale forankringen er obligatorisk: Deltakende kommuner skal ha en partssammensatt prosjektgruppe, en prosjektleder, en partssammensatt styringsgruppe og en identifisert prosjekteier, og arbeidet skal være forankret både politisk og administrativt. Kommunen eier sitt eget utviklingsprosjekt, mens Tørn bidrar med metoder, verktøy, faglig ekspertise og veiledning.

Læringsnettverkene er organisert dels regionalt (Nord-Norge, Midt-Norge, Vest, Sør-Øst, Innlandet), dels nasjonalt, og dels rettet mot storbyene. Hvert nettverk har plass til mange kommuner, typisk åtte til tolv kommuner.

Type samlinger og antall samlinger

Et læringsnettverk i Tørn strekker seg over halvannet år og omfatter en rekke samlinger og møter, flere av tre til seks timers varighet. Samlingene gjennomføres vanligvis digitalt, men kan også omfatte fysiske møter. De følger et strukturert utviklingsløp der kommunene veksler mellom problemforståelse og kartlegging av utfordringsbildet, prosesskartlegging og rotårsaksanalyse, og utprøving og iverksetting av nye løsninger. Opplegget kombinerer faglige innlegg fra KS og innleide fagressurser med gruppearbeid, der kommunenes prosjektgrupper jobber med å anvende innholdet i sin egen organisasjon.

Opplegget omfatter også flere supplerende aktiviteter. «Åpen skjerm» består av korte digitale møter mellom samlingene, der prosjektlederne kan reise spørsmål og få veiledning i pågående arbeid. Det gjennomføres egne fagmøter om lov- og avtaleverk, særlig knyttet til arbeidstid og tjenestestyrte bemanning. I tilknytning til enkelte samlinger arrangeres det også egne møter med kommunens ledelse for å styrke den organisatoriske forankringen. Mellom samlingene forventes det at deltakerkommunene viderefører det lokale utviklingsarbeidet. Deltakelse i Tørn forutsetter både lokal egeninnsats og oppmøte på samlingene.

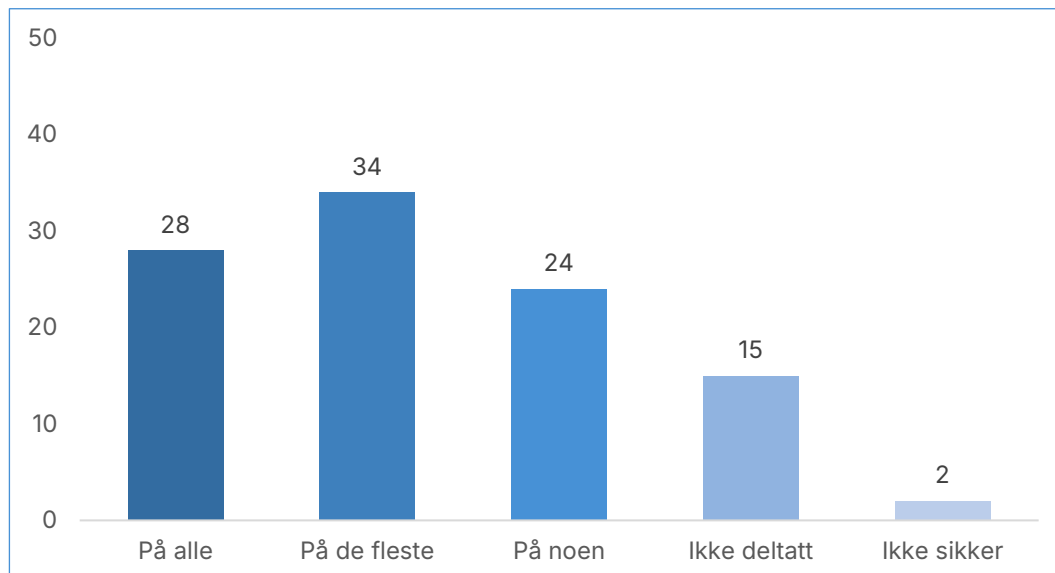
Samlingene har to hovedfunksjoner. For det første er de en arena for kunnskapsformidling, der KS tilfører metoder, verktøy og analyser. For det andre legger de til rette for erfaringsutveksling mellom kommunene, der deltakerne kan sammenligne utfordringer, dele erfaringer og hente inspirasjon fra hverandres utviklingsarbeid.

3.1 Vurdering av samlinger

I spørreundersøkelsen fikk respondentene spørsmål om de hadde deltatt på samlinger. Slik deltakelse er viktig, fordi det er her erfaringsutveksling skjer, og nettverk bygges.

28 prosent har deltatt på alle samlinger, 34 prosent på de fleste, og 24 prosent på noen (figur 3.1). Til sammen har 86 prosent deltatt på minst én samling, noe som tyder på forholdvis god deltakelse. 15 prosent av respondentene hadde ikke deltatt på Tørn-samlinger.

Figur 3.1. Deltakelse på samlinger i regi av Tørn-programmet. Prosent. N = 416.



Ser vi dette på tvers av roller, kommer det fram enkelte forskjeller. Ikke overraskende er det prosjektlederne som har deltatt på flest samlinger. Hele 96 prosent har deltatt på alle eller de fleste samlingene, og bare to oppgir at de ikke har deltatt.¹¹ Det er som forventet, ettersom prosjektlederrollen innebærer løpende kontakt med KS og programmet sentralt. Også avdelings- og enhetsledere deltar i stor grad: 79 prosent oppgir å ha deltatt på alle eller de fleste samlingene. Det samme gjelder lokale tillitsvalgte (81 prosent) og lokale verneombud (78 prosent). Andelen som oppgir at de ikke har deltatt, er svært lav i disse gruppene.

Kommunalsjefer og kommunedirektører har også deltatt i betydelig grad. Totalt oppgir 90 prosent at de har vært på minst én samling, mens 29 prosent på alle eller de fleste samlingene, og 65 prosent svarer at de har deltatt på noen. Hovedtillitsvalgte og sentrale verneombud viser et tilsvarende mønster. Disse gruppene er dermed til stede i programmet, men ser i større grad ut til å delta på utvalgte deler av opplegget framfor å følge hele løpet tett.

Ansatte rapporterer lavest deltakelse: 29 prosent har ikke deltatt på noen samling, mens 44 prosent har deltatt på alle eller de fleste. En god del ansatte ved de berørte tjenestestedene har besvart spørreundersøkelsen, men mange av disse har ikke inngått i de lokale arbeidsgruppene. Disse gruppene har primært bestått av ledere, tillitsvalgte og et mindre antall ansatte. Det var likevel et bevisst valg å inkludere også ansatte som ikke

¹¹ At to av prosjektlederne i det hele tatt oppgir å ikke ha deltatt, kan ha flere årsaker. Kanskje er de så tidlig i løpet at det ennå ikke er arrangert samlinger. En annen mulighet er at de er prosjektledere i et annet kommunalt initiativ parallelt med Tørn, og derfor av «gammel vane» har krysset av for å være prosjektleder.

hadde deltatt i prosjektgruppene, men som arbeider ved tjenestesteder som inngår i Tørn, og som dermed har erfart endringene i sitt daglige arbeid.

Digitalt og fysisk samtidig

Samlingene framstår i intervjuene som et av de mest verdsatte elementene i Tørn-programmet. Her har man fått nyttige tips og blitt presentert for metoder og eksempler fra andre kommuner. Selv om samlingene er ledet digitalt, og kommunikasjonen med andre kommuner skjer digitalt, har deltakerne fra hver kommune gjerne sittet fysisk på samme sted. Fysisk samvær i egen kommune på samlingsdagene har vært en viktig del av formatet, og en del kommuner har også lagt vekt på å gjøre dagen til noe utenom det vanlige. En informant beskriver hvordan de har lagt det opp:

Vi har gjort oss et møterom her. Og fasilitert det litt som et hotell. At vi har hatt frukt stående og snacks.

Andre forteller at den lokale organiseringen av møter har variert. Noen har hatt en kombinasjon av fysisk samlokalisering og digital deltakelse.

Ikke for alle

Intervjuene i casekommunene viser også at deltakelsen ikke har vært like bred i alle kommunene. I noen tilfeller har arbeidsgruppen vært snevert avgrenset, og koblingen mellom det som har skjedd i samlingsnettverket og resten av tjenesten har mindre tydelig:

Arbeidsgruppa har jo bare vært vi i avdelingen. Så det var ikke delt noe på de sentrale greiene med resten av kommunen.

Dette illustrerer at samlingene i seg selv ikke sikrer lokal forankring. Forpliktelsen synes å være sterk blant de som faktisk deltar, men forutsetter også et internt arbeid for å nå ut i organisasjonen ellers.

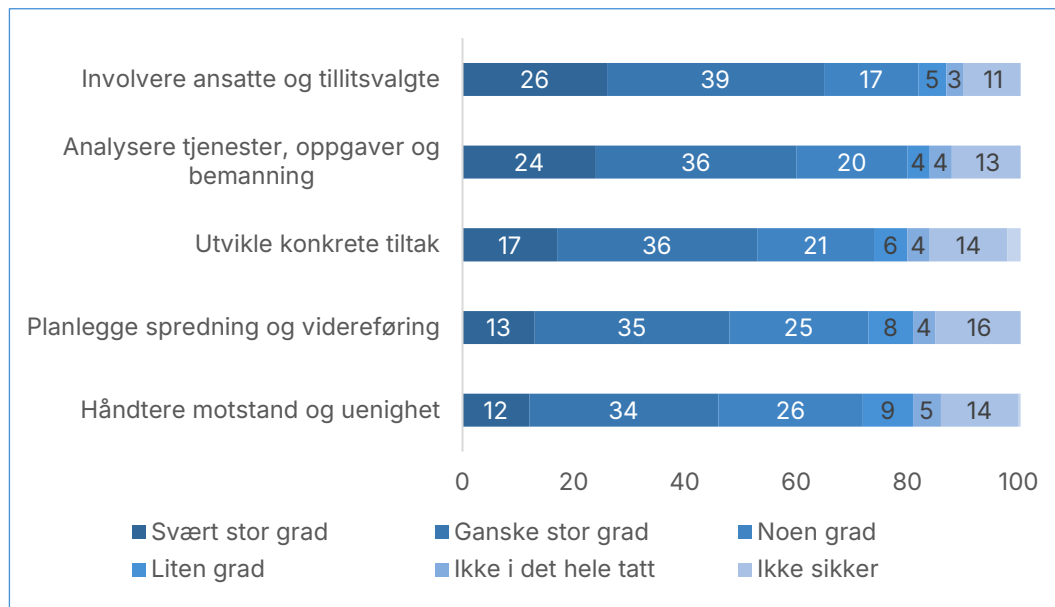
3.2 Vurdering av programinnholdet

Som nevnt tidligere i dette kapittelet er Tørn-metodikken en strukturert tilnærming til lokalt utviklingsarbeid i kommunene, utarbeidet av KS. Den bygger på en trinnvis prosess der virksomheten kartlegger og analyserer tjeneste, oppgavefordeling og bemanning, før den utvikler og prøver ut tiltak. Sentralt står bred involvering av ansatte, tillitsvalgte og ledere, og temaer som heltidskultur, oppgavedeling og flere arbeidsordninger.

I spørreundersøkelsen stilte vi flere spørsmål om denne metodikken. Tørn-metodikken vurderes som særlig nyttig for å involvere ansatte og tillitsvalgte på en god måte: 65 prosent svarer at den i svært stor eller ganske stor grad bidrar til dette (figur 3.2). Dette følges av analyse av tjenester, oppgaver og bemanning (60 prosent) og utvikling av konkrete tiltak (53 prosent). Håndtering av motstand og uenighet (46 prosent) og planlegging av spredning og videreføring (48 prosent) vurderes noe svakere, men fortsatt overveiende positivt. At metodikken oppleves som sterkest på analyse og involvering, er ikke overraskende ettersom dette er sentrale elementer i Tørn-tilnærmingen. Håndtering av motstand og planlegging av spredning er derimot områder som synes å være

mer avhengige av lokale forhold og ledelsesferdigheter. Det er også verdt å merke seg at andelen som svarer ikke i det hele tatt, er lav for alle dimensjonene (3–5 prosent), noe som tyder på at metodikken sjelden oppleves som uten verdi. Samtidig er andelen som svarer ikke sikker relativt høy (11–16 prosent).

Figur 3.2. I hvilken grad har Tørn-metodikken hjulpet dere? N = 416.



Tørn-metodikken har med andre ord sine styrker i de fasene av endringsarbeidet som handler om å forstå nåsituasjonen og involvere berørte parter. De mer krevende aspektene som å håndtere motstand, og sikre videreføring, får noe mindre positiv vurdering. Dette er ikke nødvendigvis en svakhet ved Tørn-metodikken i seg selv fordi håndtering av motstand og spredning er i stor grad avhengig av lokale forhold, som ledelse og kultur, noe et program som Tørn i mer begrenset grad kan endre.

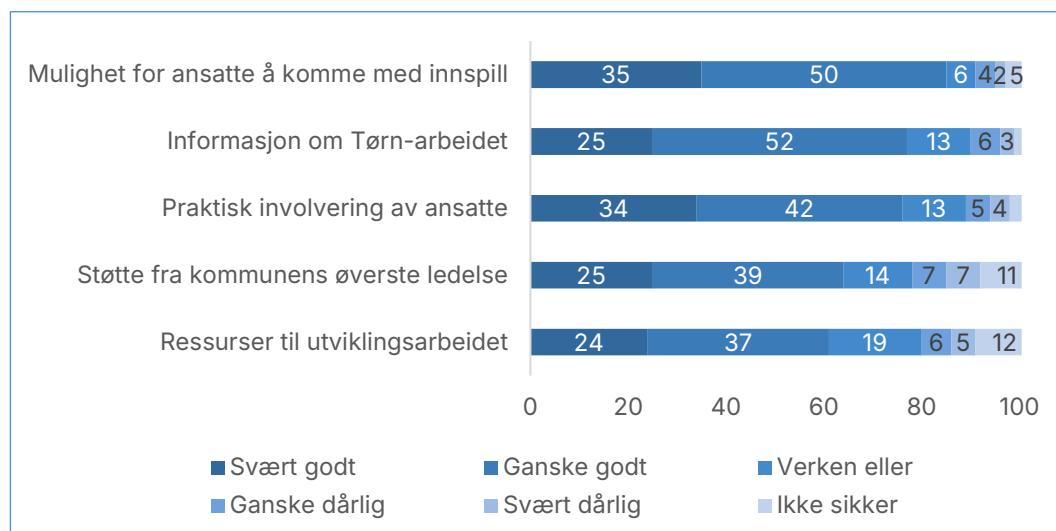
3.3 Vurdering av kommunenes prosessarbeid

Resultatene av et utviklingsprogram som Tørn avhenger først og fremst av kommunenes egen innsats. Hvordan arbeidet drives lokalt, er avgjørende både for hva som oppnås, og for om endringene blir varige. I Tørn er medvirkning, partssamarbeid og forankring både oppover og nedover i organisasjonen sentrale prinsipper. Kvaliteten på prosessarbeidet er derfor en viktig indikator i seg selv, og ikke bare et middel for å gjennomføre tiltak. I spørreskjemaet ba vi respondentene vurdere ulike sider ved prosessarbeidet i kommunen, fra informasjon og involvering av ansatte til samarbeid med tillitsvalgte og støtten fra kommunens øverste ledelse.

Figur 3.3 viser at kommunenes prosessarbeid vurderes positivt. Muligheten for deltakere til å komme med innspill og forslag skårer høyest: 85 prosent vurderer dette som godt eller svært godt, noe som tyder på at Tørn-prosjektene i de fleste kommuner har skapt arenaer for medvirkning. Informasjon om Tørn-arbeidet (77 prosent godt) og praktisk involvering av ansatte (75 prosent godt) får også gode vurderinger. Partssamarbeidet vurderes spesielt positivt: 93 prosent vurderer involveringen av tillitsvalgte som god, og 86 prosent vurderer samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte som godt.

Støtte og oppfølging fra kommunens øverste ledelse (63 prosent godt, 14 prosent dårlig) og ressurser til utviklingsarbeidet (60 prosent godt, 11 prosent dårlig) vurderes svakere. Med andre ord er kommunene gode på prosessarbeidet, men de har fremdeles noe å gå på når det gjelder forutsetningene for å drive arbeidet. Dette er gjenkjennelig fra andre kommunale utviklingsprosjekter der det partsnære og mer deltakelsesorienterte arbeidet fungerer godt, mens forankringen ovenfra er mer ujevn.

Figur 3.3. Hvordan har følgende fungert i Tørn-arbeidet hos dere? N = 416.



Funnene fra spørreundersøkelsen gjenfinnes i intervjudataene fra casekommunene. Mange informanter ga for eksempel uttrykk for at informasjonsarbeidet fra prosjekt- og virksomhetsledelsen overfor de ansatte i hovedsak fungerte tilfredsstillende. Det til tross for at dette arbeidet framstår som krevende i virksomheter med mange ansatte i turnus, små stillingsbrøker og personell som bare arbeider helg. Prosjektlederen i en av casekommunene opplyste at hun la ned betydelige ressurser i informasjonsarbeidet. Samtidig peker assisterende virksomhetsleder på at informasjonen til ansatte utenfor prosjektgruppen kunne vært bedre. Informasjonen i forkant av oppgavekartleggingen og formidlingen av kartleggingsresultatene ble for eksempel opplevd som «litt ... utilgjengelige». Ifølge vedkommende kan begrenset forståelse av Tørn-prosjektet og resultatene ha bidratt til at enkelte ble «mer negative til de endringene som er innført». Materialet viser dermed at informasjonsarbeidet ble prioritert, men også at det har vært utfordrende å sikre tilstrekkelig forankring og forståelse i hele personalgruppen. I flere kommuner har månedlige avdelings- eller personalmøter vært den viktigste informasjonskanalen.

I en annen casekommune ble informasjonsarbeidet vektlagt i større grad. I et av intervjuene framheves det at prosjektinformasjon ble formidlet både i personalmøter og ved vaktskifter for å nå flest mulig ansatte. At prosjektgruppen var stor og bredt sammensatt, ser også ut til å ha styrket informasjonsspredningen. Samtidig framhever informanten at det var krevende å nå ut til alle, blant annet fordi kommunen hadde mange deltidsansatte. Det ble også tatt i bruk e-post og andre digitale kanaler. En tilleggsutfordring, som gjaldt mer enn selve informasjonsspredningen, var imidlertid at mange ikke leste e-post, hadde innloggingsproblemer eller manglet kjennskap til de aktuelle IT-

plattformene. Dette tyder på at utfordringene ikke bare handlet om hvilke kanaler som ble brukt, men også om de ansattes faktiske tilgang til og bruk av digitale verktøy.

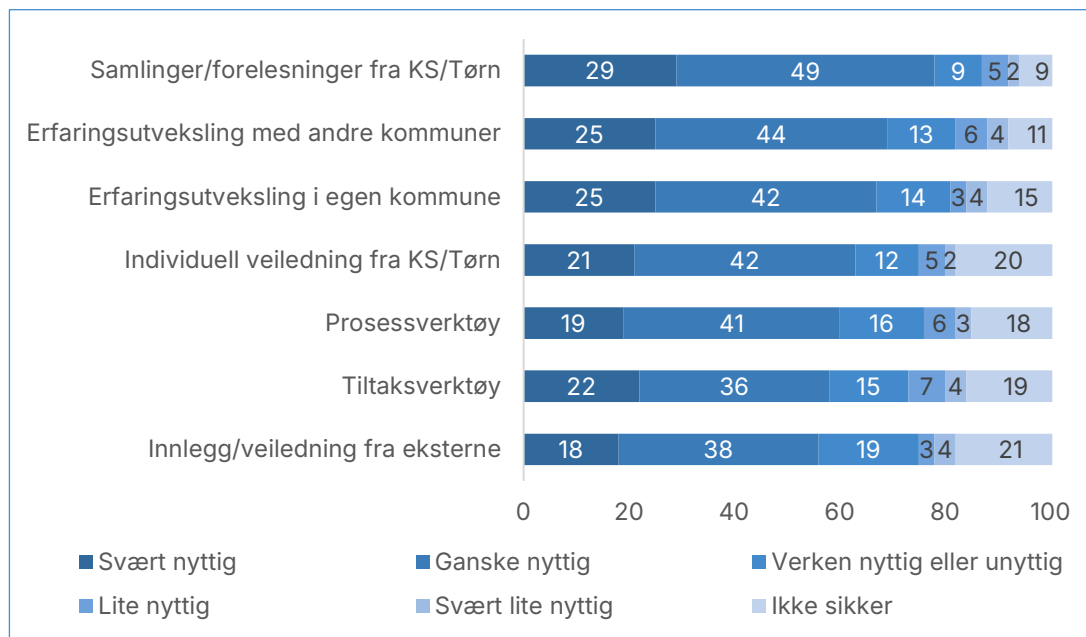
Indikatorene for ansattes involvering og mulighet til å bidra inn i Tørn-arbeidet gir antakelig et litt for positivt inntrykk. Dette kan henge sammen med at flertallet av respondentene selv har vært aktivt involvert i arbeidet. Mange steder synes deltakelsen blant ansatte utenfor prosjektgruppen i hovedsak å ha vært begrenset til innspill i ordinære personal- og avdelingsmøter. Det ble gjennomgående avholdt få prosjektmøter med bredere deltakelse. For ansatte utenfor prosjektgruppen ser involvering og deltakelse en del steder i hovedsak ut til å ha bestått i å fylle ut skjemaer om kompetansekartlegging, komme med anonyme innspill om utfordringer på arbeidsplassen eller bidra i forbindelse med oppgavekartleggingen. En sykepleier i en av casekommunene fortalte at kartlegginga var synlig på stua og møterommet, og at alle kunne bidra med lapper.

De ansattes involvering i Tørn-arbeidet framstår som forholdsvis bred, i den forstand at prosjektledelsene i casekommunene la vekt på å inkludere alle avdelinger, yrkesgrupper, tillitsvalgte og verneombud i prosjektgruppene. Intervjuene tyder samtidig på at den øvrige stabens bidrag i ikke ubetydelig grad skjedde gjennom uformelle diskusjoner om Tørn-relaterte temaer mellom prosjektgruppemedlemmer og deres kolleger.

3.4 Vurdering av programelementene

Tørn-programmet består av en rekke ulike elementer som til sammen skal støtte kommunene i arbeidet med å utvikle bemanning, arbeidstidsordninger og oppgavedeling i helse- og omsorgstjenestene. Det omfatter blant annet samlinger og forelesninger i regi av KS/Tørn, erfaringsutveksling i nettverk og i egen kommune, individuell veiledning fra KS/Tørn-rådgivere, innlegg fra eksterne konsulenter, samt prosess- og tiltaksverktøy. For å forstå hva som har vært nyttig for deltakerkommunene, og hva som bør justeres, er det viktig å vite hvilke av disse elementene deltakerne selv vurderer som mest nyttige. I undersøkelsen ble prosjektledere, ansatte og avdelings-/enhetsledere bedt om å vurdere nytteverdien til syv sentrale programelementer. Figur 3.4 viser fordelingen av svarene.

Figur 3.4. Nytteverdien til ulike elementer i Tørn-programmet. N = 350.



Samlinger og forelesninger arrangert av KS/Tørn vurderes som det mest nyttige enkelt-elementet: 78 prosent svarer svært nyttig eller ganske nyttig. Erfaringsutveksling med andre kommuner i nettverket (69 prosent) og erfaringsutveksling i egen kommune (67 prosent) får også god vurdering. Individuell veiledning og støtte fra KS/Tørn-rådgivere anses som noe mindre nyttig (63 prosent).

Verktøyene får en noe lavere vurdering: prosessverktøy (60 prosent nyttig) og tiltaksverktøy (58 prosent), mens innlegg fra eksterne konsulenter vurderes som nyttig av 55 prosent. Det er verdt å merke seg at ingen programelementer vurderes som unyttige, alle har over 55 prosent positiv vurdering. Det deltakerne verdsetter mest, er det relasjonelle, slik som samlinger, erfaringsutveksling, veiledning, mens de mer tekniske elementene (verktøy, maler og metodikk) vurderes som noe mindre nyttig.

Det tyder på at Tørns fremste verdi ikke ligger i å levere standardiserte verktøy og maler, men i å skape arenaer der kommuner kan dele erfaringer, inspirere hverandre og få tilpasset veiledning. Denne formen for læring er vanskelig å erstatte med skriftlige materialer eller generelle forelesninger, og kan være en av hovedgrunnene til at deltakerne opplever programmet som verdifullt.

Tallene gir et tydelig bilde av hva deltakerne verdsetter, men sier lite om hvorfor de mer «relasjonelle» elementene oppleves som mer nyttige enn verktøyene, eller hvordan disse elementene virker i det lokale arbeidet. For å belyse dette går vi i det følgende nærmere inn på fritekstsvarene fra spørreundersøkelsen og intervjuene med casekommunene. Sitatene utdyper og nyanserer mønsteret i figur 3.4: De viser hva som ligger bak den høye vurderingen av samlinger og veiledning, hva som oppleves som svakheter ved verktøypakken, og hvordan ulike elementer spiller sammen i kommunenes prosjektarbeid. Vi starter med individuell veiledning og støtte, før vi går videre til verktøy og skjemaer samt erfaringsutveksling, og avslutningsvis samlingenes strukturerende og læringsfremmende funksjon.

Individuell veiledning og støtte

To av prosjektlederne skrev følgende om samlingene samt veiledning og støtte i fritekstfeltet i spørreundersøkelsen:

Jeg opplever å ha fått veldig god veiledning og oppfølging av KS rådgiver. Arbeidet med små grupper, større grupper og forskjellige erfaringsutvekslinger har vært svært nyttig. Forbedring vil kanskje være å tydeliggjøre overfor ledere behovet at prosjektleder må kunne ta beslutninger. Det var en krevende oppgave å lede prosjektet når man ikke har beslutningsmyndigheter.

Utrolig bra at vi fikk oppfølging av Framlent [eksternt konsultentselskap]. Hele prosjekt/prosessen ed at vi var med i læringsnettverk og ble fulgt opp over 1,5 år er kjempebra. Vi hadde ikke tid til å gjøre oppgavedeling på en ordentlig måte med den tiden som var satt av, men la ned masse arbeid i kartlegging. Dette har endel ansatte og ledere reagert på. Hvis det først skal være en helhetlig og omfattende prosess med både oppgavedeling og tjenestestyrte bemanning (inkludert innføring av årsturnus og langvakter), bør kanskje læringsnettverket utvides med 6 mnd.

Flere informanter uttrykte tilfredshet med måten samlingene ble ledet på. I en av case-kommunene omtalte prosjektlederen prosesslederen fra KS slik:

Hun var veldig på. Veldig tydelig, veldig strukturert, veldig erfaren og flink.

En annen informant i samme kommune framhevet prosesslederen som «veldig flink», «en god formidler» som «holdt språket på et bra nivå». Dette gjorde samlingene lette å følge med på.

Verktøy og skjemaer

Når det kommer til verktøy og skjemaer, indikerer svarene at verktøyene ikke alltid oppleves som relevante og tilpasset kommunenes lokale behov. For det første framstår verktøypakken som omfattende og uoversiktlig, og det har gått med betydelig tid bare til å orientere seg i den:

Vi opplevde stor forvirring i verktøypakken. Brukte mye tid på å finne ut hvilke, og på hvilken måte disse var funksjonelle hos oss. Mest nytteverdi har samlingene vært for oss som ledet prosessene.

Sitatet illustrerer et mønster som går igjen. Selv om verktøyene formelt sett er en sentral del av programmet, er det først og fremst samlingene som tilskrives nytteverdi. For det andre etterlyses mer håndfaste og operative verktøy, slik som maler og digitale løsninger knyttet til avtaleinngåelse, kartlegging og turnusplanlegging:

De få konkrete verktøyene med måter å jobbe på, de burde ha maler på avtaler, konkret verktøy for å jobbe med kartlegginger.

Mer digitale verktøy, f.eks. knyttet til oppgavekartlegging, maler for lokale protokoller, f.eks. årsturnus, forsvarlighetsvurdering av turnus, tjenestestyrte bemanningsplanlegging m.v.

En del peker også på at det er for mange skjemaer, og at disse er kompliserte og delvis overlappende. En informant knytter samtidig dette til at Tørn favner svært ulike tjenestemråder:

Ikke så mange skjemaer, mange gikk veldig inn i hverandre og vi brukte mye tid på hvert enkelt skjema. Mange var også veldig mye for kompliserte.

To respondenter var inne på noe av det samme i sine fritekstsvare:

KS Tørn bør prioritere verktøy bedre. Synes de er svake på målinger. Men de har en krevende rolle!

Det var alt for mange skjemaer å fylle ut kunne vært kortet ned. Skjemaer og spørsmål vi hadde svart på tidligere bare en annen vri på spørsmål. Vi er mange forskjellige tjenester i Tørn burde vært rettet mer delt opp i de forskjellige tjenestene som f.eks. vi i bolig jobber ulikt enn på et sykehjem.

Flere respondenter etterlyste bedre tilgang til dokumenter og erfaringer fra andre kommuner. En respondent ønsket seg blant annet en felles base der kommunene kunne dele materiale til nytte for hverandre:

Base for erfaringsdeling av dokumenter som kan være til nytte for andre kommuner, erfaringsdeling fra kommuner som har lyktes, involvering av partene sentralt på Tørn-samlinger, f.eks. Fagforbundet, Delta, FO og Norsk sykepleieforbund.

Samtidig er det tydelig at mange etterlyser et mer forenklet og mer praktisk rettet opplegg. Det mest gjennomgående forbedringspunktet gjelder verktøyene, som av flere beskrives som for mange, kompliserte og lite oversiktlige. Mange ønsker færre skjemaer, enklere maler og mer digitale løsninger, særlig til oppgavekartlegging, turnusplanlegging og dokumentdeling. Det etterspørres også tydeligere veiledere og mer håndfaste arbeidsverktøy som kommunene kan bruke direkte i eget arbeid. Fritekstsvarene handler derfor ikke om at verktøyene oppleves som irrelevante, men mer om at de er mange og for lite operative. Programmet har lagt mye vekt på støtte i form av modeller, kartlegginger og refleksjonsverktøy, mens kommunene i implementeringsfasen først og fremst etterspør maler og løsninger som kan redusere arbeidsbelastningen i den lokale prosjektledelsen.

Erfaringsutveksling

Erfaringsutveksling med andre kommuner ble av mange framhevet som svært positivt. I en av casekommunene mente prosjektlederen at det å møte andre kommuner som «sliter med akkurat de samme tingene» på samlingene, ga både en opplevelse av normalisering og konkrete læringspoeng: De kunne «lære av hverandres feil». Vedkommende

fortalte også at prosesslederen fra KS koblet kommuner sammen på uformell basis. Samlet sett resulterte dette i «veldig mye god erfaringsutveksling underveis». Prosjektlederen fortalte videre at de blant annet fikk bistand fra en annen kommune i arbeidet med kompetansekartleggingen:

Vi har delt en del dokumenter med hverandre. En kommune tipsa meg om hvordan de hadde kompetansekartlagt og sendte meg deres oversikt over det.

En prosjektleder var inne på noen av det samme i et av fritekstfeltene:

Frikjøpt prosjektledelse motiverer til egeninnsats. Verktøyene og erfaringsutveksling har vært svært nyttig.

I en annen casekommune ga to ansatte, som begge satt i prosjektgruppen, uttrykk for at de var svært fornøyde med samlingene, og de trakk særlig fram erfaringsdelingen med andre kommuner. Den ene beskrev det slik:

Det var veldig ålreit å høre hva andre hadde for utfordringer. [...] Det var spennende å høre. Og hvordan andre løser ting. Du må ikke nødvendigvis finne opp kruttet hvis løsningene finnes hos andre kommuner.

En virksomhetsleder i samme kommune framhevet også erfaringsdeling med andre kommuner:

Vi har jo hatt samarbeid med andre kommuner. Jeg tenker at det er bra, for da kan du høre noen ideer. Det syns jeg kanskje har vært det beste med det [Tørn].

Et fritekstsvar fra en ansatt som har deltatt i en prosjektgruppe, oppsummerer den positive opplevelsen med erfaringsutveksling slik:

[Vi hadde] fine digitale samlinger med gode forelesere og det var flott at det var lagt opp til erfaringsutveksling.

Samlingene virker strukturerende

Et tema i flere av intervjuene er at samlingene virker strukturerende for det lokale arbeidet. Datoer satt sentralt skaper interne tidsfrister, og forpliktelsen overfor de andre kommunene i nettverket gjør at arbeidet faktisk blir prioritert. En prosjektleder mener at samlinger over ett år, hjemmeoppgaver og tydelige forventninger som «hele grunnmuren» i Tørn. En annen prosjektleder formulerer det slik:

Det er systematikken rundt Tørn, at den datoen faktisk er satt av. Og der må vi være med, der er vi forplikta. Der er det andre kommuner som venter på at vi skal delta. Så det er, tror jeg, et suksesskriterium i hele prosjektet.

Strukturert opplegg, relevante verktøy og erfaringsutveksling har fungert godt.

Det at man har en forpliktelse overfor andre deltakere, at man skal være forberedt, vise fram og snakke om hva som har skjedd siden sist, trekkes fram av flere som en sentral

driver for framdrift. En tillitsvalgt mente at arbeidet ellers ville tatt lengre tid, og sa det slik:

Jeg tror at man har denne forpliktelsen overfor at man er med på Tørn. Andre kommuner er med, man skal være forberedt, man skal vise og snakke om hva har skjedd siden sist. Jeg tror at det hadde tatt mye lengre tid. Og at man hadde hatt et dårligere grunnarbeid hvis man ikke har hatt det verktøyet som TØRN gir.

Flere informanter knytter direkte progresjon i eget prosjekt til samlingene. En ansatt og en prosjektleder sa det slik:

Vi hadde ikke fått det til så bra hvis det ikke har vært for de samlingene. De har holdt oss på stø kurs, og vi kan stille spørsmål og tvinge fram at vi må være en del av det.

At kommunen forplikter seg til å følge KS sitt læringsnettverk gjør at kommunen tvinges til å prioritere dette selv når rammene blir trange og daglig drift gjør at fokus lett blir noe annet enn tjenesteutvikling.

I mange fritekstsvar oppgis det at samlingene har bidratt til framdrift i arbeidet, andre framhever at samlingene har hjulpet kommunen til å ikke gå for fort fram. En avdelingsleder beskrev det slik:

Jeg tror nok vi har vært avhengig av Tørn i prosessen fordi at vi jobber i helsesektoren. Og der er man veldig kjent for at man finner tiltakene før man har funnet ut hva problemet er. Vi hadde latt prosessen gå for fort hvis vi ikke har hatt Tørn som har «bremsa» oss.

Spørsmålet er hva som gjør at samlingene faktisk virker strukturerende i Tørn. Intensjonen om at deltakerne skal utføre hjemmearbeid mellom samlinger har vært del av ulike utviklingsprogrammer i mange år, uten at den nødvendigvis har blitt innfridd. Materialet peker mot at forpliktelsen er av relasjonell karakter. Når datoer settes sentralt, og arbeidet skal legges fram for de andre kommunene i nettverket, blir det å møte uforberedt veldig synlig overfor andre kommuner. Dessuten synes Tørns hjemmeoppgaver, leveranser og forventninger å gjøre det vanskeligere å redusere deltakelsen til en presentasjon en dag eller to før samlingen. Vi kan derfor si at Tørn ser ut til å ha lykket med å lage nettverk som skaper forpliktende engasjement og gjør det «kostbart» å la være.

Samlingene legger til rette for gjensidig læring

En prosjektleder framhever også at både veiledningen mellom kommuner og de forberedende møtene i forkant av samlingene har vært nyttige. Det første gir gjensidig læring på tvers, det andre gir prosjektleder forutsigbarhet i egen rolle:

Jeg synes det har vært veldig fint med de veiledningene sammen med andre kommuner. Der drar vi nytte av hverandre. De forberedende møtene før samlingene er bra, som prosjektleder kan jeg forberede meg på hva vi skal gjennom den dagen.

Når kommunene nærmer seg slutten av programperioden, kommer det også fram en opplevelse av at de først nå er i posisjon til å arbeide godt med endringene. Dette hadde vært en påminnelse om at den typen omstilling Tørn legger opp til, er tidkrevende:

Jeg skulle ønske at det varte lenger. Vi vil ikke være ferdige nå. Det er nå vi føler at vi begynner å få litt dreisen på ting.

Vekselvirkning mellom samlinger og eget arbeid

Rent metodisk framheves vekslingen mellom fellessamlinger og hjemmearbeid. Programmet forventninger om at kommunene jobber mellom samlingene stimulerer framdriften hos kommuner som engasjerer seg. Dette aktivitetspresset skiller Tørn positivt ut fra mer tradisjonelle kurs. Mens flere av fritekstsvarene etterlyser mer ferdigutviklede løsninger, verdsetter andre som at samlingene i stedet har gitt en metodikk og struktur for endringsarbeidet som kan benyttes til utviklingsarbeid på flere områder. Slik fungerer det som et verktøy for endringsledelse.

Deltakerne har ikke hoppet rett på løsninger, men startet med systematisk kartlegging av hvordan komplekse problemer kan brytes ned i håndterbare steg. Ikke minst har de lært hvordan oppgavedeling, kompetanse og arbeidstid kan forstås som sammenhengende spørsmål og ikke isolerte tema. Mer konkret trekker de fram systematikken i oppgaveanalysen, som viste hvor like oppgaver som ble utført av ansatte med ulik utdanning. Kunnskap om oppgaver som må, kan og ikke kan utføres av bestemte yrkesgrupper, og forståelse for oppgavedeling som kvalitets- og bærekraftstiltak og ikke bare effektivisering, hadde neppe kommet uten Tørn-deltakelsen.

Erfaringsutveksling med andre i samme situasjon blir også trukket fram som verdifullt. Det gjelder alt fra praktiske tips til realistiske forventninger og læring av andres feil, ikke bare deres suksesser. Normaliseringen av utfordringer og bekreftelse på at man ikke er alene om dem, hjelper til å trygge ledere i møte med motstand lokalt. En annen kommune sier også at dette hadde de ikke fått til uten hjelp fra Tørn-programmet, men beskriver samtidig deltakelsen ganske annerledes. For dem har Tørn mer vært en læringsprosess og mindre et målrettet utviklingsprogram. De legger også større vekt på sider ved programmet som ikke fungerte bra. Her trekker de fram blant annet manglende kontinuitet,¹² og at programmet ikke ga ferdige løsninger.

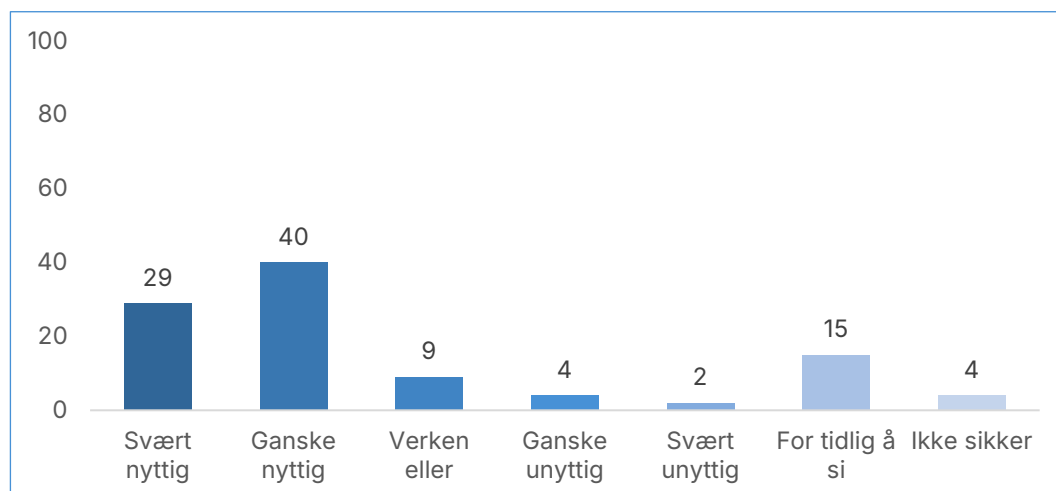
3.5 Tørn-programmets nytte sett under ett

Totalvurderingen av Tørn-programmet er klart positiv: 29 prosent av respondentene vurderer programmet som svært nyttig, mens 40 prosent svarer at det har vært ganske nyttig. Til sammen innebærer dette at nær 70 prosent vurderer programmet som nyttig (figur 3.5). Kun 6 prosent oppfatter programmet som unyttig (ganske eller svært unyttig), mens 9 prosent svarer verken eller. Videre oppgir 15 prosent at det er for tidlig å bedømme nytten, og 4 prosent svarer at de er usikre. At en relativt stor andel mener det er for tidlig å konkludere, er forståelig, ettersom mange av prosjektene fortsatt er under

¹² Programmet hadde tre ulike fasilitatorer.

gjennomføring. I tillegg har enkelte kommuner lagt opp til at effektene av de igangsatte tiltakene først skal foreligge etter at programdeltakelsen er avsluttet.

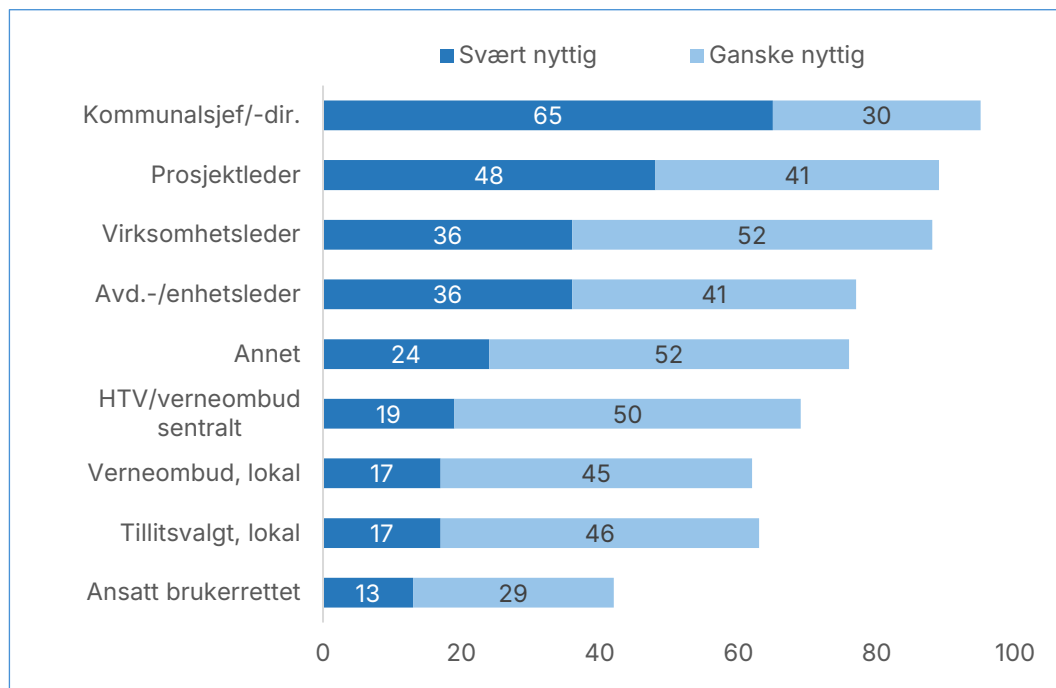
Figur 3.5. Overordnet nytte av Tørn-programmet for egen kommune. Prosent. N = 416.



Figur 3.6 avdekker tydelige rolleforskjeller i vurderingen av nytten av Tørn. Kommunal-sjefer er den mest positive gruppen: 65 prosent svarer at Tørndeltakelsen har vært svært nyttig og ytterligere 30 prosent ganske nyttig. Dette gir en samlet andel på 95 prosent positive vurderinger. De fleste prosjektledere mener også at Tørn er nyttig, med 89 prosent positive svar, hvorav 48 prosent svarer svært nyttig. Blant avdelings-/enhetsledere er andelen positive vurderinger 77 prosent. For hovedtillitsvalgte/verneombud på sentralt nivå er andelen 69 prosent, mens den blant lokale tillitsvalgte er 63 prosent. Ansatte i brukerrettet arbeid er den minst positive gruppen: 42 prosent vurderer Tørn som nyttig, hvorav 13 prosent svarer at det har vært svært nyttig. Samtidig svarer hele 29 prosent at det er for tidlig å si.

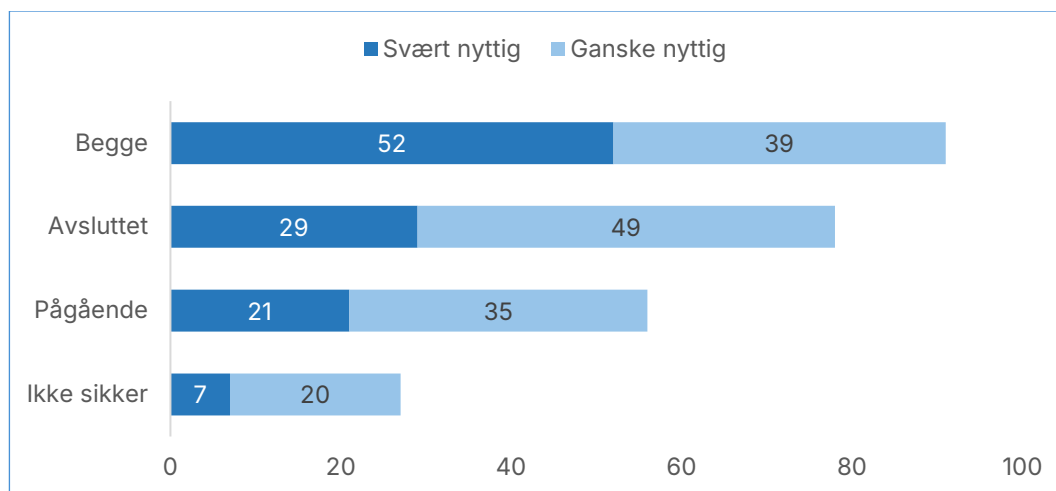
Svarmønsteret indikerer at vurderingen av Tørn blir mer positiv jo nærmere respondentene befinner seg strategisk nivå og prosjektledelse, og mer delt jo nærmere de er den brukerrettede tjenesteutøvelsen. Dette kan tolkes på minst to måter. For det første kan det tyde på at gevinstene av Tørn i større grad er synlige på ledelsesnivå enn i den daglige tjenesteutøvelsen. For det andre kan det reflektere at ansatte i brukerrettet arbeid ennå ikke har erfart konkrete resultater av utviklingsarbeidet i egen arbeidshverdag. Det er også mulig at begge disse forklaringene bidrar til å belyse mønsteret.

Figur 3.6. Overordnet nytte av Tørn-programmet for egen kommune etter rolle. Prosent. N = 416.



Respondenter fra kommuner med både avsluttede og pågående prosjekter vurderer Tørn som nyttigst. I denne gruppen oppgir over 90 prosent at Tørn er nyttig, hvorav 52 prosent svarer svært nyttig (figur 3.7). Blant respondenter fra kommuner med avsluttede prosjekter er andelen positive vurderinger 78 prosent, mens den tilsvarende andelen blant kommuner med pågående prosjekter er 56 prosent. I sistnevnte gruppe svarer samtidig 32 prosent at det er for tidlig å si. Samlet peker dette på en sammenheng mellom erfaring med Tørn og opplevd nytte: Jo lengre kommunene har arbeidet med Tørn, desto mer positivt vurderes ordningen. Dette kan dels skyldes at det tar tid før resultater blir synlige, dels at kommuner som viderefører arbeidet, er de som i størst grad opplever nytte. Blant respondentene som er usikre på prosjektstatus, er vurderingene mer tilbakeholdne. I denne gruppen svarer om lag en fjerdedel at de ikke er sikker, mens 30 prosent oppgir at det er for tidlig å si.

Figur 3.7. Overordnet nytte av Tørn-programmet for egen kommune etter prosjektstatus. Prosent. N = 416.



Hva har fungert godt, og hva bør forbedres?

Som tidligere påpekt gir våre data et gjennomgående positivt bilde av Tørn-opplegget, særlig når det gjelder prosess-støtte, erfaringsdeling og metodikk. Mange trekker fram at samlingene, veiledningen fra KS og muligheten til å diskutere med andre kommuner har vært nyttig. Det gjelder også støtten og oppfølgingen underveis, tydelige framdriftsplaner og at Tørn har bidratt til å gi fart og retning til lokale utviklingsprosesser. Flere peker på at oppgavedeling, bedre utnyttelse av kompetanse samt en mer systematisk tilnærming til bemanning og turnus har fungert godt. Noen framhever også at prosjektformen har gitt legitimitet og retning til et arbeid kommunen ellers ikke ville prioritert.

På spørsmål om forbedringspunkter i Tørn-opplegget, svarer prosjektlederen i en av casekommunene slik:

Nei, vet du hva, det kan jeg ikke faktisk ikke komme på. Vanligvis har jeg mange gode forslag til å endre ting, men akkurat Tørn-metodikken syns jeg var bra. Det var jo gjort litt endringer fra første runde, la jeg merke til, men det var en bra metode! Det er jo det at den gir ikke noen ferdige svar, men den får deg til å tenke og reflektere, og ja, pushe på for å finne egne løsninger.

Lange samlinger

De fleste opplever dem som svært nyttige, men noen peker samtidig på at enkelte samlinger kunne være litt lange, intensive og tidvis litt for omfattende. Flere etterlyser kortere samlinger, flere pauser og mer komprimerte opplegg. Noen ønsket også et større innslag av fysisk erfaringsutveksling. Enkelte framhever de digitale samlingene som krevende når de blir lange, både fordi det er vanskelig å holde konsentrasjonen over tid, og fordi nettverksbygging og uformell læring fungerer dårligere i digitale enn i fysiske formater. Samtidig peker flere på at det går for lang tid mellom samlingene, noe som kan svekke framdriften i det lokale utviklingsarbeidet.

Gruppearbeidet fungerte særs godt. Men hele dager med nettverksmøter blir for lange. Bedre med halv dag forelesning og halv dag gruppearbeid.

De digitale samlingene er veldig tunge, det er mye innhold og vanskelig å henge med.

Fysiske samlinger vil øke erfaringsdeling og nettverksbygging. Deling i plenum under digitale samlinger tok for lang tid. Vanskelig å få en relasjon til andre kommuner ved digitale samlinger.

Innvendingene mot de lange digitale samlingene må likevel veies mot en av programrets viktigste styrker, som nettopp er det digitale formatet. Dette har gjort det mulig for kommuner fra hele landet å delta, og for flere personer fra hver kommune å koble seg på samtidig. Et skifte mot flere fysiske samlinger ville trolig styrket noen elementer, men samtidig økt kostnadene og reisebelastningen, og kunne gjort det vanskeligere å nå like bredt ut. Spørsmålet er dermed ikke uten videre om fysiske samlinger er «bedre», men hvordan de digitale samlingene kan legges opp på en enda bedre måte.

Erfaringene med oppbyggingen av nettverkene varierer også noe. En prosjektleder som har deltatt i to ulike nettverk i Tørn-regi, sammenligner nettverkssamlingene. Det ene nettverket hadde heldagsopplegg og var veldig styrt av arrangøren, mens det andre hadde halv dag med styrt opplegg og halv dag avsatt til kommunens eget arbeid.

Tidsbruk og arbeidsmengde i prosjektet

I casekommunene er det delte syn på tiden det tar å gjennomføre programmet (omtrent ett år). Noen få er utålmodige av seg og skulle gjerne sett et noe mer konsentrert opplegg. En ansatt betegner Tørn-prosjektet som spennende, men at det kanskje har gått litt sakte, at det er skapt færre resultater enn forventet: «Vi har vel kanskje følt at vi ikke har kommet så langt på vei.» I en annen casekommune uttrykker en tillitsvalgt sykepleier at selve prosjektet og prosjektledelsen kunne vært mer effektivt, og at «prosjektet kunne vært gjort på en mer effektiv og kanskje raskere måte».

Andre ville ha foretrukket mer tid, som denne informanten:

Jeg skulle ... gjerne ha ønska at et så stort prosjekt som Tørn, på en så stor arbeidsplass, skulle ha vart lenger, fordi utvikling tar tid. Oppgavekartlegging tar tid. Kommunikasjonspunktene og å kommunisere til alle tar tid. Rett og slett for at folk skal kunne være med i prosessen. Så jeg skulle ønske det hadde vært lenger.

Synspunktet om knapphet på tid ble delt av en tillitsvalgt, som uttalte at de «trengte prosjektet», men at det ble for lite tid til å arbeide med ulike temaer og drøfte problemstillinger. Vedkommende fortsatte:

Hver gang vi skulle få noen sånne gruppeoppgaver, så gikk det litt fort ... vi følte lik som ikke at vi fikk jobba så godt ... før vi skulle begynne på neste oppgave.

En annen fra samme kommune deler denne oppfatningen: «Egentlig mener jeg at vi kunne vi trengt mer tid, selv om jeg er rastløs og ivrig.» Vedkommende begrunner dette med at de ikke rakk å gjøre nok mellom samlingene, fordi «hverdagen tok oss». Andre informanter mener også at det skortet på tid til diskusjon og «hjemmelekser», på grunn av lokale utfordringer med flest mulig på samlingene. Årsaken til dette var den krevende arbeidssituasjonen, turnusarbeid og fravær. Dette til tross for at virksomhetslederne generelt eller ofte la godt til rette for prosjektdeltakelse. Ansatte og tillitsvalgte i en av casekommunene uttrykte tilfredshet med at ledelsen prioriterte samlingene. Dette sa en tillitsvalgt i prosjektgruppen:

Jeg syns de var veldig flinke i ledelsen til å prioritere at vi skulle bli med. Så det syns jeg var kjempebra!

En informant i en annen casekommune fortalte at enkelte prosjektaktiviteter ble gjort obligatoriske, og at møtene inkluderte både de som var på jobb, og de som hadde anledning på fritiden. Men vedkommende skulle ønske at kommunen kunne «satt av litt mer midler til overtid og frikjøp» for «å få med flere på møter litt oftere». Deltakelse i samlinger var ikke sjelden avhengig av vikarbruk. I en av casekommunene deltok prosjektgruppen på Tørn-samlingene når de fikk leid inn vikarer, men ellers ikke.

De fleste vi snakket med, syntes at Tørn-programmets varighet var passe. Prosjektlederen i en av casekommunene sier hun først undret seg over tidsbruken, men konkluderte med at «skal man faktisk gjøre ... endringer ... så trenger man faktisk det året». En helsagarbeider i samme kommune, som deltok på alle samlinger så nær som én, sa seg enig: «Tørn tok over ett år! [Det var] passe tid; vi trengte den!» I en annen casekommune forteller prosjektlederen at da de begynte med oppgavekartleggingen, oppdaget de raskt svar og løsninger på enkelte utfordringer. Det viste seg imidlertid at disse ikke alltid var de beste, og at det lønte seg å ta seg bedre tid:

Vi har vel på en måte fra nesten dag én sett løsningen. Så vi har jo følt at vi har blitt litt bremsa av Tørn. Men det mener jeg er bare positivt, for da har vi liksom gått gjennom det systematisk og funnet bedre løsninger enn om vi bare har innført noe kjapt.

Virksomhetslederen, som jobbet tett med prosjektlederen underveis i Tørn-prosjektet, deler denne oppfatningen:

Jeg syns opplegget er bra, særlig det der med sånn rotårsaksanalyse. For det har jo noe med å ikke komme til løsningen det første du gjør. Tenke deg litt om på veien. Finne de beste løsningene underveis. [...] Det er jo noe med at hvis det tar tid, så må du gjøre undersøkelsene du skal, litt ordentlig.

En ufaglært medarbeider i samme kommune opplevde at de hadde passe arbeidsmengde og tilstrekkelig tid avsatt til å gjøre det de skulle:

Passe mengde ... med samlinger og møter oss imellom, for vi har jo møttes innimellom og jobba med de leksene også. [...] Og på samlingene med de oppgavene vi fikk der, så har det gått veldig bra. Det er både rom og tid til diskusjon.

Mer tilpasset ulike tjenester

En del svar viser også at det er et ønske om at KS/Tørn i større grad tilpasser opplegget til ulike typer tjenester og kommuner. Noen opplever at innholdet er for mye rettet mot sykehjem og institusjon, og at det treffer dårligere i andre deler av helse- og omsorgstjenestene. Andre har tatt til orde for at man burde sette sammen deltakere som er «like». For eksempel synes en informant i en liten kommune med store geografiske avstander at deres utfordringer var svært forskjellig fra utfordringene i Oslo, der bosettingen er konsentrert.

Vi er mange forskjellige tjenester i Tørn burde vært rettet mer delt opp i de forskjellige tjenestene som f.eks. vi i bolig jobber ulikt enn på et sykehjem.

Synes det var for mye rettet mot sykehjem/bosenter.

Det etterlyses også tydeligere råd om organisering, roller og ansvar, særlig knyttet til hvem som bør eie prosjektet, hvem som bør lede det, og hva slags ressurser som bør være på plass for at arbeidet skal lykkes, slik disse to prosjektlederne er inne på:

Forbedring vil kanskje være å tydeliggjøre ovenfor ledere behovet for å være beslutningstaker for å være prosjektleder. Var en krevende oppgave å lede prosjektet når man ikke har beslutningsmyndigheter.

Frikjøp prosjektledelse motiverer til egeninnsats. Verktøyene og erfaringsutveksling har vært svært nyttig. Som prosjekteier opplever jeg et distansert forhold til TØRN-burde kanskje vært mer kontakt/fokus på den rollen også.

Være tydeligere på anbefaling om organisering av arbeidet knyttet til hvem som bør eie prosjektet (sektorleder), være prosjektleder (tjenesteleder) for å sikre bred forankring og arbeid i hele tjenesten, og prosjektgruppen sammensatt på tvers av avdelinger. Og være tydelig på at det BØR være en støttefunksjon til prosjekteier som fasiliterer (sekretær, kaller inn til møter, kan TØRN-metodikken og kan støtte prosjektleder i gjennomføring av prosjektet).

Avklaringer rundt forventet ressursbruk for kommunene

Et viktig poeng i mange svar er at utfordringen ikke først og fremst ligger hos Tørn, men i kommunenes egne rammevilkår. Flere understreker at Tørn-metodikken oppleves som god, men at manglende tid, svak økonomi og lite frikjøp gjør det vanskelig å følge opp slik det er tenkt. Derfor etterlyses det sterkere forventningsavklaringer mot kommunal ledelse, mer oppmerksomhet om behovet for ressurser, og i noen tilfeller også økonomisk støtte for å kunne gjennomføre arbeidet på en forsvarlig måte.

I en av casekommunene pekte prosjektlederen på et behov for tydeligere forventningsavklaring med kommunal ledelse om sammenhengen mellom prosjektgjennomføring og resultatrealisering. Vedkommende etterlyste også klarere informasjon fra KS/Tørn om den tidsmessige forskyvningen mellom siste samling og tidspunktet der tiltak faktisk kunne prøves ut i praksis:

Det som jeg kanskje føler mest mangler, det er litt mer informasjon fra selve Tørn om at når vi er ferdig med samlingene, det er da vi skal prøve ut tiltak i praksis. For kommunalsjefen hadde tenkt på budsjett og sånt, at vi skulle være ferdig med Tørn i desember i fjor – med alt. Og så har vi prøvd å forklare at det er først nå vi kan begynne å prøve ut funnene våre. Det var da vi så at kompetansehevingen kommer til å ta tid. Så det var vel litt småsurt da vi forklarte at vi i løpet av 2026 vil satse på kompetanseheving for å kunne gjøre en turnusforandring i begynnelsen av 2027.

3.6 Oppsummering

Våre data viser et bilde av Tørn som en satsning som treffer godt. Deltakerne er gjennomgående positive, og de kritiske momentene som kommer fram, handler i stor grad om justeringer, for eksempel enklere verktøy, noe kortere samlinger og bedre tilpasning til ulike tjenester, og ikke om Tørns grunnidé.

Mye tyder på at selve formen på Tørn er en vesentlig del av programmets bidrag. Kombinasjonen av samlinger over tid, partssammensatt forankring og forpliktelse til et nettverk man skal møte igjen, ser ut til å være vel så viktig som metodikken og verktøyene i seg selv. Flere respondenter sier det rett ut: Deltakelse i Tørn gjør at kommunen prioriterer dette arbeidet selv i perioder der daglig drift presser på. Det er noe som er lett å overse når man vurderer programmet element for element, men som blir tydelig når man ser helheten.

Tørn ser også ut til å fungere godt som en igangsetter. Programmet gir retning, struktur og legitimitet til et arbeid kommunene må eie selv, men det kan ikke kompensere for at rammene lokalt er trange. Når deltakerne peker på knapphet på tid, dårlig økonomi, lite frikjøp og varierende støtte fra toppledelsen som de største hindringene, handler det i liten grad om svakheter ved Tørn. Det er likevel verdt å merke seg, fordi det sier noe om hva som skal til for at kommunene faktisk skal få utbytte av å delta.

Et siste forhold gjelder de ansatte ute i tjenestene. De som har vært tett på prosjektet – prosjektledere, kommunalsjefer, avdelingsledere – er mer positive enn de brukerrettede ansatte, og en fjerdedel av de ansatte oppgir at de ikke kjenner Tørn-arbeidet så godt. Det er en påminnelse om at det tar tid før et utviklingsprogram setter spor i den daglige driften, og at arbeidet med å gjøre Tørn kjent og relevant for de ansatte på gulvet ikke er ferdig når prosjektgruppen er i mål. Virkningen av Tørn-deltakelsen avhenger av tid, av lokal forankring og av hvordan kommunene klarer å omsette deltakelsen til endringer i tjenestene. Uteblir forankringen, står arbeidet i fare for å stoppe ved prosjektgruppen og forvitte når prosjektperioden er over, uten å sette varige spor i tjenestene. Dette skal vi se nærmere på i de kommende kapitlene.

4 Kommunenes arbeid med Tørn-tiltak

Kapittel 4 starter med en kort presentasjon av hvilke tema flest kommuner har jobbet mest med, basert på svar fra spørreundersøkelsen. Beskrivelser og analyser utdypes med sitater fra fritekstsvar og informantintervjuer.

Hver kommune deltar i Tørn gjennom ett eller flere lokale prosjekter, som er koblet til et Tørn-nettverk med bestemte hovedtemaer. I prosjektplanene beskriver kommunene hvilke temaer tjenestestedene skal arbeide med, og hvilke konkrete tiltak som skal gjennomføres for å nå målene. Et tema er et overordnet innsatsområde eller problemfelt, mens et tiltak er en konkret aktivitet eller handling som settes i verk innenfor dette området. Arbeid med ett tema vil ofte kreve flere tiltak, og et enkelt tiltak kan i noen tilfeller berøre flere temaer. For eksempel kan temaet være «oppgavedeling», mens tiltakene kan være «kartlegging av oppgaver», «opplæring av ansatte» og «endring av turnus». Samlet har Tørn-kommunene iverksatt flere hundre tiltak innenfor mer avgrensede temaområder.

4.1 Tørn-tiltakene

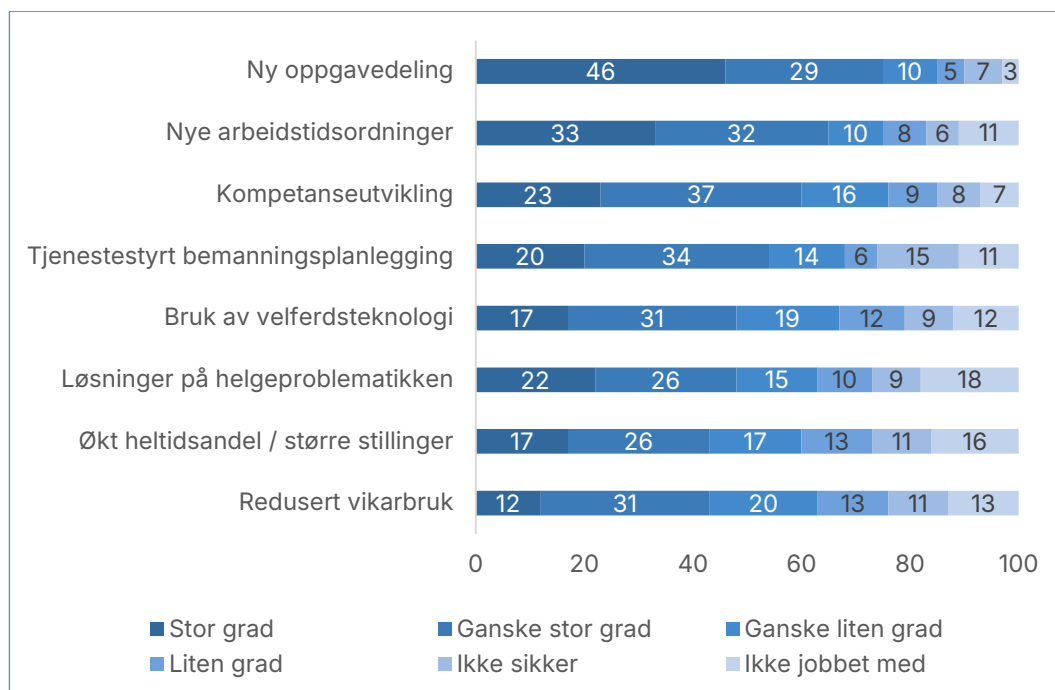
I dette avsnittet skal vi se nærmere på kommunenes utviklingsarbeid innenfor Tørn. I spørreundersøkelsen ble samtlige respondenter bedt om å ta stilling til om de hadde arbeidet med åtte ulike temaer. Spørsmålet fanger opp bredden i arbeidet, fra organisering og bemanning til kompetanseutvikling og tjenesteutforming. Figur 4.1 viser at aktivitetsnivået varierer fra tema til tema.

Deltakelse

Ny oppgavedeling skiller seg ut som det temaet flest har jobbet med, nesten halvparten (46 prosent) svarer at de har gjort det i stor grad og 29 prosent i ganske stor grad. Det innebærer at over tre fjerdedeler har svart at det er jobbet med oppgavedeling i stor eller ganske stor grad. Dette er ikke overraskende i og med at oppgavedeling har vært et hovedtema i Tørn-programmet helt fra starten (jf. Bråthen & Moland, 2023).

Nye arbeidstidsordninger (langvakter, årsturnus, kalenderplan, buffervakter) er det nest mest utbredte temaet, med 32 prosent som svarer at de har jobbet med dette i stor grad og like mange i ganske stor grad. Tjenestestyrt bemanningsplanlegging kommer deretter med 54 prosent samlet for stor/ganske stor grad, mens kompetanseutvikling ligger på 60 prosent. Det er relativt få som overhodet ikke har jobbet med de to sistnevnte temaene (henholdsvis 7 og 11 prosent), noe som tyder på at de har vært adressert i de fleste kommuner.

Figur 4.1. Grad av arbeid med Tørn-temaer i kommunen/på tjenestestedet. Prosent. N = 410.



Økt heltidsandel og større deltidsstillinger er mer delt. 43 prosent svarer i stor eller ganske stor grad, mens 17 prosent oppgir at de ikke har jobbet med dette. Løsninger på helgeproblematikken viser et lignende mønster, der rundt halvparten oppgir i stor eller ganske stor grad, mens 18 prosent oppgir ikke å ha jobbet med dette. Redusert vikarbruk og bruk av velferdsteknologi er de to temaene færrest oppgir å ha jobbet med. 43 prosent at de i stor grad har jobbet med dette. For velferdsteknologi er det samme tallet 48 prosent. Dette viser at en del respondenter mangler oversikt over hva det jobbes med i egne kommuner. Eventuelt vet de hva de har jobbet med selv, men mangler oversikt over hva resten av kommunen har jobbet med. Man kunne tenke seg at ulike tjenestesteder har valgt å jobbe med ulike problemstillinger. Dagtilbud har for eksempel mindre behov for å gjøre noe med helgevaktene, noe som også bekreftes av svarene vi har fått (vedleggstabell 2). Det er imidlertid små forskjeller mellom hva de ulike tjenestemåtene jobber med. Vi har sett at flest oppgir at de jobber eller har jobbet med ny oppgavedeling. Dette gjelder i noe større grad hjemmetjenestene og «andre»-gruppen.

Er en kommune først med i Tørn, er temaene til en visse grad bestemt av hvilket nettverk de er med i. Hvert nettverk jobber med flere temaer. Dermed er det naturlig at de fleste respondentene også har oppgitt å ha jobbet med flere temaer.

Figur 4.1 viser svarene fra alle som har besvart spørreundersøkelsen. Siden noen kommuner har flere deltakere i undersøkelsen enn andre, kan utvalgsskjevheter føre til at resultatene ikke er helt representative. Hvis vi lar svarene fra prosjektlederne representere kommunene, unngår vi dette. Alternativt kan vi la kommunalsjefene eller andre representere kommunene. Vedleggstabell 5 og 6 viser hvordan de ulike respondentgruppene har svart på spørsmålet om hvilke Tørn-temaer kommunen har jobbet med. Der ser vi at svarene fra prosjektlederne med ett unntak ligger svært nær gjennomsnittet av

alle svar. Unntaket som vises, er at prosjektlederne i større grad mener at kommunene har jobbet med kompetanseutvikling. Dette gjelder også svarene fra rådgivere og toppledere. Ansatte og tillitsvalgte har på den annen side ikke samme oppfatning av at kompetanseutvikling har inngått i Tørn-arbeidet.

Avdelingsledernes svar ligger også svært tett inn på gjennomsnittet. Ledere høyere opp i organisasjonen og rådgivere ligger stort sett på snittet eller over på enkelte av spørsmålene. De ansatte ligger litt under, mens tillitsvalgte og verneombud ligger både høyt og lavt sammenlignet med gjennomsnittet. Det er også store forskjeller i hvordan tillitsvalgte, hovedtillitsvalgte og hovedverneombud svarer på hvert av spørsmålene.

Rent metodisk gjelder de samme betraktningene om representativitet også for spørsmålene om resultater av tiltakene (vedleggstabell 7 og 8).

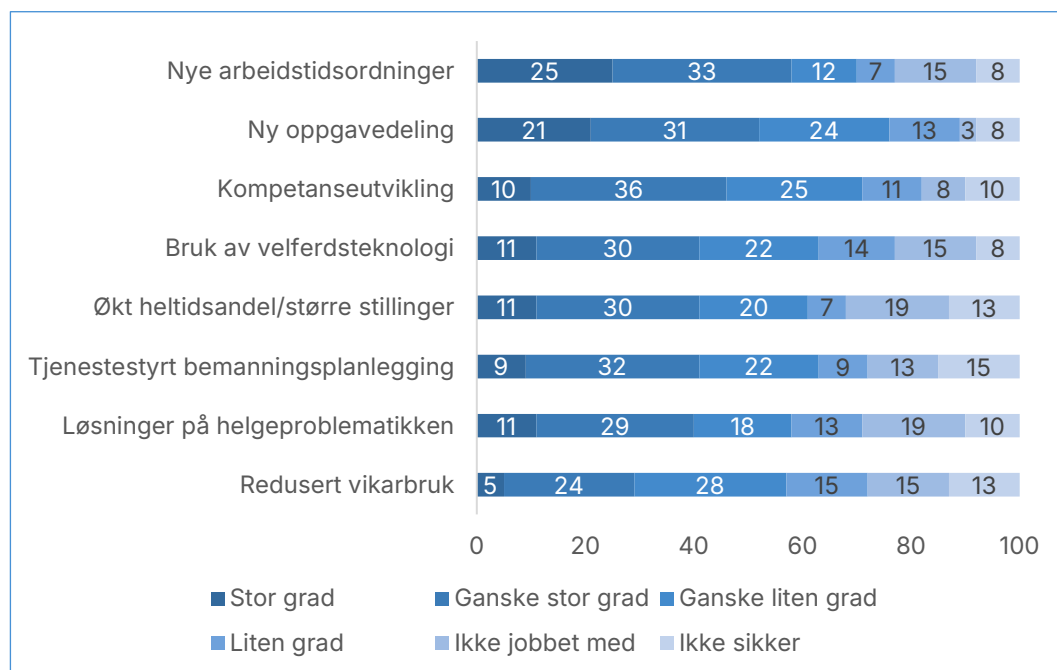
Resultater og nytte

Et sentralt spørsmål i evalueringen er hvilke resultater Tørn-arbeidet faktisk har gitt så langt. Mens forrige avsnitt viste hvor mye kommunene har jobbet med ulike temaer, handler dette avsnittet om på hvilke områder deltakerne mener de har oppnådd noe. Deltakerne i spørreundersøkelsen ble bedt om å vurdere graden av måloppnåelse på de samme åtte områdene som ble vist i figur 4.1: nye arbeidstidsordninger, ny oppgavedeling, kompetanseutvikling, tjenestestyrte bemanningsplanlegging, økt heltidsandel, løsninger på helgeproblematikken, bruk av velferdsteknologi og redusert vikarbruk. Til sammen dekker disse temaene bredden i det Tørn-programmet skal bidra til, og de henger også forholdsvis tett sammen. Dette betyr at framgang på ett område i mange tilfeller vil være en forutsetning for, eller en konsekvens av, framgang på andre. Svarene gir et bilde av hvor kommunene opplever å ha kommet lengst, hvor de fortsatt har en vei å gå, og hvilke temaer som ser ut til å være særlig krevende å oppnå resultater på.

Figur 4.2 viser kommunenes oppfatninger om oppnådde resultater av Tørn-arbeidet. Nye arbeidstidsordninger er temaet som får best resultatoppnåelse: 58 prosent svarer i stor eller ganske stor grad.

Ny oppgavedeling følger etter med 53 prosent. Kompetanseutvikling og tjenestestyrte bemanningsplanlegging viser begge en resultatoppnåelse på 42–47 prosent. Økt heltidsandel, løsninger på helgeproblematikken og bruk av velferdsteknologi ligger begge på om lag 40 prosent. Redusert vikarbruk er det temaet som kan vise til dårligst resultater. Der rapporterer kun 5 prosent at vikarbruken i stor grad er redusert, og 25 prosent i ganske stor grad. Dette kommer vi tilbake til.

Figur 4.2. Grad av resultater for åtte Tørn-temaer så langt. Prosent. N = 410.



Når vi sammenligner resultatvurderingene med aktivitetsvurderingen i forrige avsnitt, ser vi et mønster: For samtlige temaer vurderes de oppnådde resultatene som lavere enn innsatsen som er lagt ned, slik det også vises i figur 4.3.

Figur 4.3. Tiltaksområder Tørn-kommuner har jobbet med, og som har gitt resultater.



Dette «gapet» mellom prosjektoomfang og resultater er ikke overraskende ettersom det naturlig nok tar tid å skape konkrete resultater av utviklingsarbeid. Det er dessuten slik

at flere av tiltakene ikke nødvendigvis er mål i seg selv, men snarere virkemidler for å oppnå andre mål.

Selv om resultatene for noen lar vente på seg, er tilbakemeldingene på nytte ved å delta svært høy. Vedleggstabell 1 gjengir svar på spørsmål ved nytten ved å delta i Tørn-programmet. Mellom 75 og 85 prosent oppgir at det har vært nyttig. De øvrige er usikre eller mener det er for tidlig å si. Svarene varierer litt med hvilke temaer de har jobbet med. Denne gangen er det arbeidet med økt heltidsandel som får høyest skår.

4.2 Oppgavedeling, samhandling og kompetanseutvikling

Ny oppgavedeling og samhandling

Ny oppgavedeling er det temaet flest Tørn-kommuner oppgir at de har jobbet med (figur 4.1). Mange har også oppnådd gode resultater (figur 4.2).

Arbeidet med ny oppgavedeling starter vanligvis med behovs-, oppgave- og kompetansekartlegginger, endringer i rollebeskrivelser og fordeling av oppgaver og ansvar blant de ansatte på en avgrenset avdeling. I noen tilfeller fører dette til etableringer av nye stillinger og reduksjoner av andre (Bråthen & Moland, 2024). Arbeidet med ny oppgavedeling kan videreføres ved å etablere fagteam (oftest sykepleierteam) og ytterligere ved økt samordning på tvers av avdelinger. Det siste er ofte mer en ambisjon enn en realitet.

Man kan nærme seg den nye oppgaveorganiseringen med et ovenfra og ned-perspektiv. Da skyves oppgaver nedover fra sykepleier til helsefagarbeider og ufaglærte, slik som vist til i dette sitatet. I og med at noe av motivasjonen for arbeidet med ny oppgavedeling er å frigjøre sykepleierkapasitet, er dette en vanlig tilnærming:

Oppgaver fra leder er gitt til sykepleiere og oppgaver fra sykepleiere er gitt til helsefagarbeidere. Og så har vi kompetansehevet helsefag- og pleiemedarbeidere.

Alternativt kan man anlegge et nedenfra og opp-perspektiv. Da trekkes alle oppgaver som kan utføres av ufaglærte, til stillinger som ikke forutsetter helsefaglig kompetanse. Hvilke yrkesgrupper som har utført oppgavene tidligere, er i prinsippet underordnet, slik det sies i dette sitatet:

Vi har fordelt oppgavene til riktige ansatte, gitt nye oppgaver til noen, for eksempel renholderne som også har økt stilling. Dette har frigitt tid slik at sykepleiere og helsefagarbeidere kan gjøre mer pasientrettede oppgaver.

Derneft overføres helsefaglige oppgaver som kan eller bør utføres av helsefagarbeidere eller andre med tilsvarende utdanning, til denne gruppen. Dette kan være oppgaver om tidligere er utført av høyskoleutdannede så vel som ufaglærte. Øvrige og nye helsefaglige oppgaver gis til sykepleierne eller andre med helsefaglig høyskoleutdanning. I dette fritekstsvaret ser vi også et eksempel på at arbeidsoppgaver er fjernet helt fra det aktuelle tjenestestedet:

Vi har jobbet med bedre rolleavklaring, og gjennomført flere justeringer, for eksempel endringer på rutiner og fjernet arbeidsoppgaver som ikke hører til tjenesten.

I en rapport om ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren (Bråthen & Moland, 2023a) fortalte tilfredse helsefagarbeidere at de nå kunne gjøre arbeidsoppgaver de ble fratatt for en del år tilbake. I en av Tørn-kommunene ble det også diskutert et ønske om å tilbakeføre oppgaver til helsefagarbeiderne. Dette var oppgaver yrkesgruppen tidligere utførte, men som hadde glidd over til å bli sykepleieroppgaver. Informanten fra den aktuelle kommunen pekte på at oppgaveporteføljen mellom utdanningsnivåene gradvis hadde forskjøvet seg «oppover», uten at det nødvendigvis var kompetansemessig begrunnet. Statet under viser et ønske om at helsefagarbeiderne kan få tilbake helsefaglige oppgaver de har hatt tidligere:

Helsefagarbeiderne kan kanskje få tilbake noen oppgaver de gjorde før. Oppgaver som nå gjøres av høyskoleutdannede, men som helsefagarbeiderne er kapable til å gjøre. Jeg håper vi kommer dit.

Statet illustrerer at oppgavedeling ikke bare handler om å avlaste sykepleierne ved å flytte oppgaver til helsefagarbeidere, men også om en vurdering av hvem som faktisk er kvalifisert til hva. Det er mange kommuner som erfarer det samme, noe vi kommer tilbake til under beskrivelsen av helsefagarbeiderrollen.

Tjenestesteder som lykkes med noen av disse sidene ved ny oppgavedeling, oppnår som oftest at de har fått litt eller betydelig bedre bruk av personalressursene, bedre flyt i arbeidshverdagen og mer engasjerte medarbeidere.

En av våre casekommuner har brukt Tørn-arbeidet til å identifisere og synliggjøre de samlede arbeidsoppgavene gjennom døgnet, med særlig vekt på rutineoppgaver og «de forefallende tingene». Skriftliggjøring av arbeidsoppgaver, samt tydeligere ansvarsfordeling og forventningsavklaringer på hver vakt, ser ut til å ha bidratt til en roligere arbeidshverdag, og til at den enkelte ansatte lettere kan avgrense oppgaver som ikke faller inn under eget ansvarsområde. Informantene peker også på at stemningen ved vakt-skiftene er blitt bedre. Driften framstår dessuten som mer forutsigbar, ikke minst fordi opplæring og oppgavefordeling for nyansatte og vikarer er blitt enklere.

Økt bruk av servicemedarbeidere

Etablering av servicemedarbeiderstillinger har økt senere årene (Jordell et al. 2025). Dette gjelder også blant Tørn-kommunene:

Vi prøver servicemedarbeidere i et pilotprosjekt på en enhet som har gjennomført Tørn-arbeid.

Ansatt serviceverter, uføretrygdde i VTO. Økt samarbeid med andre avdelinger som kjøkken, vaskeri og renhold. Økt kompetanse hos ansatte.

Statet over viser til at kommunen har engasjert personer i VTO¹³. En av casekommunene hadde også en litt lignende tilnærming i sin rekruttering av det de kaller Tørn-medarbeidere:

¹³ VTO: Varig tilrettelagt arbeid i ordinær virksomhet.

Vi har knyttet kontakt med Nav. Der har jeg etablert samarbeid med Nav-kontoret her i dalen. Så vi har hatt tre møter. Jeg har vært der og fortalt om Tørn. Og Så har lederen da vært her. Så det starter opp med å ... skal da begynne å ha det vi kaller Tørn-medarbeidere. De skal gjøre oppgaver som ikke trenger helsefaglig kompetanse.

En annen casekommune har etablert en service-/postvert funksjon. I et intervju med avdelingslederen beskrives det slik:

Vi har postverter her. Og postvertene har fått veldig mange ikke-pasientnære oppgaver. [...] Vi har tatt noen oppgaver tilbake til helsefagarbeiderne eller assistentene f.eks. fordi det er hensiktsmessig.

En sykepleier forklarte at disse endringene hadde gitt hennes faggruppe mer frihet til å jobbe faglig, og at dette også gjaldt helsefagarbeiderne:

Vi fant fort ut at det var veldig mye som sykepleierne gjorde som kunne tas av helsefagarbeiderne. Og så har vi etter at vi begynte med Nav, fått mer frihet ... Vi har serviceverter gjennom Nav som har frigjort litt oppgaver for helsefagarbeiderne.

I intervjuene framkom det videre at postvertfunksjonen fungerer godt for de pasientnære oppgavene, men at den samtidig synliggjør en gråsone i oppgavedelingen. Ikke-pasientnære oppgaver som tidligere lå spredd på flere yrkesgrupper, blir ikke automatisk plassert hos postverten. Resultatet er at enkelte oppgaver havner i et slags uavklart mellomrom:

Det var mye ikke-pasientnære oppgaver som falt på samme dag, og vi ble aldri à jour. Noen av oppgavene falt til postverten, men ikke alle. Det var mye som fløyt litt når vi supplerte med postvert. De pasientnære oppgavene er godt organisert, og dem mestrer vi godt. Men det ikke-pasientnære var det som skurra for oss. Vi ville ha mer i system. Sånn at folk kan gå fra de ikke-pasientnære oppgavene med god samvittighet, og at ting faktisk blir gjort.

Sitatet illustrerer at oppgavedelingen mellom pasientnært og ikke-pasientnært¹⁴ arbeid ikke løses fullt ut ved å innføre en ny funksjon, så lenge ansvarsfordelingen for «rest-oppgavene» forblir uklar. Informanten peker også på en annen side ved denne utfordringen, nemlig at de ansatte skal kunne forlate de ikke-pasientnære oppgavene med «god samvittighet». Denne gråsoneproblematikken henger sammen med at omdefineringen av arbeidsdelingen ikke er fullført. Når en ny funksjon innføres, avklares ansvaret for de pasientnære oppgavene relativt raskt, mens en rekke ikke-pasientnære oppgaver fortsatt befinner seg i et uavklart mellomrom. Usikkerheten gjelder flere oppgaver og flere yrkesgrupper enn postverten alene. Denne avklaringen blir særlig viktig i lys av målet om økt fagliggjøring av personell med helsefaglig kompetanse. Skal sykepleiere, helsefagarbeidere og annet fagpersonell avlastes for oppgaver de tidligere utførte, må

¹⁴ Minst like viktig er skillet mellom oppgaver som krever helsefaglig kompetanse, og oppgaver som ikke gjør det. Noen pasientnære oppgaver krever helsefaglig kompetanse, mens andre ikke gjør det. Tilsvarende krever noen ikke-pasientnære oppgaver helsefaglig kompetanse, mens andre ikke gjør det.

disse tildeles andre. Uten en tydelig plassering av ansvaret risikerer fagliggjøringen å stoppe opp, fordi helsepersonell kan vegre seg for å gi fra seg oppgaver når det er uklart hvem som skal overta dem. Oppgavene faller da mellom to stoler. Det er derfor ikke tilstrekkelig å definere postvertens ansvarsområde. Fordelingen av oppgaver må ses under ett, slik at det blir tydelig hvem som har ansvaret for oppgavene som ikke inngår i den nye funksjonen.

Ufaglærte pleieassistenter

Bruken av ufaglærte medarbeidere ser ut til å øke (Nielsen & Moland, 2026). Dette skjer også blant en del av Tørn-kommunene. I arbeidet med nye rolleavklaringer og ny fordeling av arbeidsoppgaver har pleieassistentene fått økt legitimitet i arbeidsfellesskapet (Bråthen & Moland, 2023). Sitatet under er representativt for svært mange Tørn-kommuner:

Vi har god bruk for flere assistenter, ikke alt må gjøres av fagarbeider eller sykepleier.

I en av casekommunene, som er i ferd med å omfordele arbeidsoppgaver fra helsefagarbeidere til ufaglærte/assistenter, framholder teamlederen for praktisk bistand at de nye arbeidsoppgavene er godt mottatt i avdelingen. Hun sier at de ansatte er svært fornøyde med å få flere oppgaver:

De synes det er spennende med litt nytt. Det at vi kan nå være inne her med litt mer matvertoppgaver og få litt mer samhold med resten av tjenesten, rett og slett. Det blir et annet samarbeid av dette, det gjør jo det.

Samtidig har den største motstanden mot ny oppgavedeling i denne kommunen, ifølge prosjektlederen og virksomhetslederen, først og fremst kommet fra eldre, ufaglærte assistenter innen praktisk bistand (matombringing, vask og hjelp i hjemmet), som ikke ønsker å heve kompetansen sin innen stell og pleie. Kompetansehevingsplanen for denne gruppen er derfor gjort frivillig.

Renholdere blir «nye» servicemedarbeidere

Bruken av renholdere har gått i bølger. I det ene ytterpunktet har renholderen vært en altmuligsperson på institusjonene, som ved siden av rengjøringen har gjort mange av oppgavene som nå legges til den «nye» servicemedarbeideren. I det andre ytterpunktet har renholderen kun utført renholdsfaglige oppgaver. Blant Tørn-kommunene finner vi noen få som har trukket renholderne inn i den store oppgavedelingskabalene.

Vi har overført flere oppgaver til renholdsavdelingen. Det gjelder rydding av pasientrom etter morgenstell, de tømmer søppel, skittentøy og rer senger. De bytter sengetøy ved faste tider og ved behov. I tillegg har vi ansatt en assistent som rydder 6 skyllerom 5 dager i uka, samt tar varemottak. Vi har unge vikarer hver helg som ordner med frokost, rydder pasientrom og skyllerom. Vi har forenklet varebestilling med bruk av strekkoder.

Vi har økt stillinger på renhold for å lette på oppgavene til helsefagarbeiderne slik disse får mulighet til å ta noen sykepleieroppgaver.

Helsefagarbeidere får flere oppgaver

Som vi allerede har vært inne på, er helsefagarbeidernes rolle i endring. Stadig flere kommuner ønsker at helsefagarbeiderne skal utføre flere helsefaglige oppgaver og ta større ansvar i driften av tjenestene (Bråthen & Aspøy, 2025; Bråthen & Moland, 2024b). Dette innebærer at helsefagarbeiderne utfører flere oppgaver som tidligere ble gjort av sykepleiere, slik som beskrevet i sitatet under. Men minst like viktig er det at andre yrkesgrupper avlaster helsefagarbeiderne ved å overta oppgaver som krever mindre helsefaglig kompetanse, slik det kommer fram i sitatet over.

Helsefagarbeidere har fått økt kompetanse og fullmakt til å utføre oppgaver som kun sykepleiere utførte tidligere.

To helsefagarbeidere i en av casekommunene forteller at de nå vil få tilbake arbeidsoppgaver de tidligere hadde ansvar for:

Så vi har jo på en måte blitt fratatt oppgaver, som vi gjorde før. Men nå er vi vel tilbake der at [...] Verden har forandra seg, og helsefag- eller hjelpepleierbiten blir satt mer i fokus. Og vi blir sett mer på som en viktig yrkesgruppe. Og det er jo bra. Det er positivt.

Samtidig er de klar over at det kan ta tid å komme dit:

Det er mye kursing som skal til først, før vi skal i gang med dette her. [...] Det blir jo mye sånn nettbasert. [...] Det planlegges for det [kurs og praktisk opplæring]. [...] Vi har satt som mål at innen mars neste år, skal vi ha vært gjennom endringsprosessen.

I en annen casekommune forklarer prosjektlederen hvordan Tørn-metodikken og den brede deltakelsen har legitimert og strukturert kompetanseheving og nye koordineringsroller for helsefagarbeidere. Prosjektet førte blant annet til at flere helsefagarbeidere ønsket å ta legemiddelkurs og akuttopplæring.

I en tredje casekommune hadde enkelte helsefagarbeidere protestert på at de måtte gi fra seg noen oppgaver til assistenter. Prosjektlederen forklarte det slik:

Det som var sagt av flere i forhold til oppgavefordelinga mellom en assistent, helsefagarbeider og sykepleier. Det var dette med litt sånn at helsefagarbeideren opplever å bli tatt ifra disse «hvileoppgavene». Fylle på lagrene, hente mat, gå med søpla. Altså sånne lette oppgaver som man har sett på sånne hvileoppgaver, fordi at man forstår etter hvert at ja, vet du, du må faktisk gjøre mer pasientnære oppgaver innenfor det å stelle og pleie. Og jeg kan si at noen opplever det urettferdig. For det er de tyngste og mest krevende og mest fysiske oppgavene.

På papiret er omfordelingen fornuftig: Assistentene tar oppgaver som ikke krever helsefaglig kompetanse, slik at helsefagarbeiderne kan bruke tiden på stell og pleie. Men i praksis forsvinner samtidig de små pustepausene i løpet av vakta. Å fylle på lageret eller gå ut med søpla har vært korte avbrekk mellom de tunge løftene, og når de blir borte, sitter helsefagarbeiderne igjen med bare det mest krevende. Motstanden handler altså ikke om endringsvegning, men om at en faglig riktig oppgavedeling kan bli fysisk hard å stå i over tid hvis den ikke følges opp med pauser eller variasjon på andre måter.

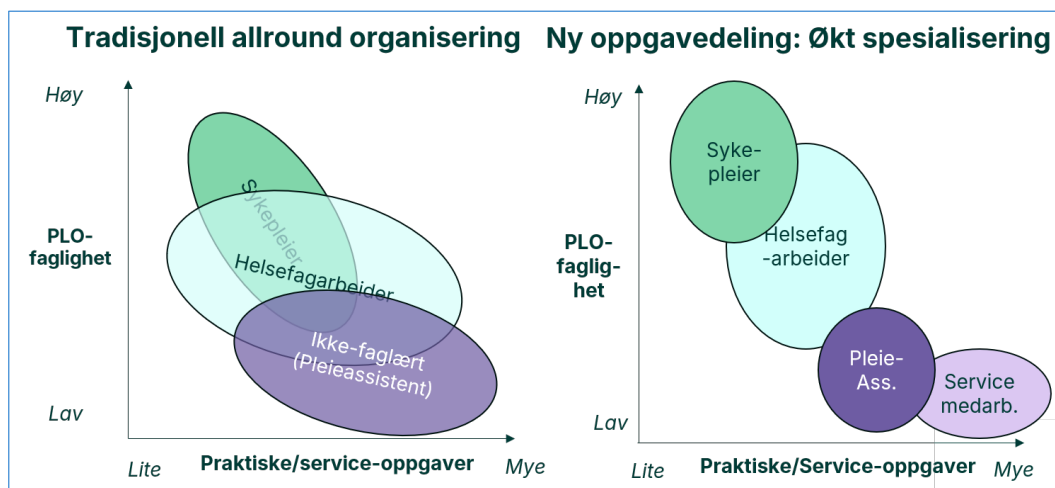
Økt spesialisering av helsefaglig personell

Nyere analyser av arbeidsdelingen i de kommunale helse- og omsorgstjenestene har tatt til orde for økt spesialisering av personell med helsefaglig kompetanse (Jordell, Yssen & Moland, 2025; Bråthen & Moland, 2024; Bråthen & Aspøy, 2025).

Figur 4.4 illustrerer forskjeller i oppgavedeling mellom en tradisjonell og en ny organiseringsform. I den tradisjonelle modellen arbeider sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter side om side og utfører både pleie, faglige oppgaver og praktisk arbeid.

I den nye modellen er oppgavene tydeligere differensiert etter kompetansekrav: Praktiske og serviceorienterte oppgaver overtas av assistenter uten eller med lavere helse- og sosialfaglig utdanning, mens fagutdannet personell konsentrerer seg om sykepleie, behandling og forebygging. Dette innebærer mindre overlapp mellom yrkesgruppene og en tydeligere avgrensning av ansvarsområder. Figuren og en mer utførlig forklaring er gjengitt i Jordell, Yssen & Moland (2025, s. 64).

Figur 4.4. Overlappende oppgavedeling mellom yrkesgrupper med henholdsvis tradisjonell og ny organisering (Jordell et al., 2025, s. 64).



Spesialiseringen skjer først og fremst ved at sykepleiere utfører færre oppgaver som ikke krever deres kompetanse. Denne fagliggjøringen av sykepleierne understøttes strukturelt når sykepleierne organiseres i egne fagteam. Uten denne strukturelle endringen vil det lett bli flere gråsoner, slik vi beskrev over. Vi har sett mange eksempler på kompetanseheving av helsefagarbeiderne og økt fagliggjøring av helsefagarbeiderrollen. Dette trekker også i retning av økt spesialisering, om enn på et allmennfaglig nivå.

En annen form for spesialisering skjer når oppgaver som tidligere har vært spredt på mange, samles «på en hånd». Dette er en form for oppgavekonsentrasjon som ikke har

vært like framtrедende i arbeidet med ny oppgavedeling, men som blir trukket fram av en Tørn-kommune:

Spesialiserte oppgaver er flyttet fra mange ressurspersoner til én ansvarlig person, som ivaretar oppgaver med større effektivitet, kvalitet og faglig tyngde.

Mer samarbeid på tvers

Samarbeid på tvers er et av forbedringsområdene mange Tørn-kommuner er opptatt av. Noen av dem har også høstet gode erfaringer:

Under prosessen har tilbakemeldinger fra ansatte ført til at to hjemmetjeneste-områder ble slått sammen, og det ble laget sykepleieteam. Vi bruker nå kompetansen riktig, og har egne mestringsteam for å sikre helsehjelp som kan utføres av andre enn sykepleiere.

Ved hjelp av Tørn-metodikken har vi endret rutiner og fordeling av oppgaver. Vi har fått bedre arbeidsflyt og bedre kommunikasjon internt i avdelinger og mellom avdelinger [...] og fått vekk «flaskehalser».

Erfaringer fra casekommunene

Klepp er et eksempel på en kommune hvor Tørn-arbeidet først og fremst dreier seg om oppgavedeling. Dette gjelder også langt på vei Oslo kommunes Tørn-prosjekt.

I Voss er det motsatt. Arbeidet med oppgavedeling anerkjennes som viktig, men i møte med kommunens bemanningsutfordringer blir det likevel nedprioritert til fordel for arbeidet med nye turnusløsninger. Stavanger har ifølge prosjektmandatet ny oppgavedeling som ambisjon. Oppgavedeling beskrives som viktig og nødvendig, men i praksis er det fremdeles lite som har kommet ut av dette.

Klepp kommune har overført oppgaver som tidligere var forbeholdt sykepleiere, til helsefagarbeidere etter opplæring. Dette har bidratt til mer målrettet bruk av sykepleierkompetanse, bedre kontinuitet i tjenestene og mindre sårbarhet ved fravær. På institusjonen har opplæringen i større grad vært kombinert med overføring av ikke-helsefaglige oppgaver til andre yrkesgrupper (renhold, service, arbeidstrening), mens hjemmetjenesten har kommet lengre i faglig oppgavedeling.

Oppgavekartleggingen er det viktigste vi har gjort. Renholdere og servicemedarbeidere avlaster enormt.

Klepp hadde også et mål om økt samarbeid mellom institusjonen og hjemmetjenestene. Dette ble begrunnet i et behov for helhetlige og sammenhengende tjenester, bedre utnyttelse av samlet kompetanse, og nye samarbeidsformer mellom tjenester som tradisjonelt har vært organisert hver for seg med ganske tydelige skillelinjer. Det ble gitt samme type opplæring, og begge tjenestesteder skulle gjennom samme oppgavedeling. Slik utviklet ansatte begge steder tilnærmet like rolleforståelser. Ifølge en av kommunens statusrapporter hendte det at institusjonsansatte tok vakter i hjemmetjenester eller ved andre avdelinger på institusjonen. Intervjuene bekrefter at det ble utviklet en

mer samstemt virkelighetsforståelse mellom avdelingene, men at ansatte stort sett kun jobbet på én avdeling.

Oslo-paradokset

Ved Oslo kommunes Tørn-tjenestested er oppgavedeling det dominerende grepet for å nå målene om tjenesteutvikling og bedre ressursbruk. Forbedringsarbeidet har vært strukturert rundt å kartlegge oppgaver, flytte oppgaver bort fra helsepersonell ved å skille mellom kjerne- og støtteoppgaver, og utvikle nye roller (kjøkkenvert, assistenter). Dette har tjenestestedet ifølge internrapporten lykkes med, noe som bekreftes av intervjuene.

Som *kjerneoppgaver* regnes rapport og fordeling, stell, prosedyrer og observasjoner, dokumentasjon, legemiddeladministrasjon, individuelt miljøarbeid, pårørendesamarbeid, kompetanseheving og andre oppgaver som legesamarbeid, møtevirksomhet, administrativt arbeid på vakt og pauser i miljøet.

Som *støtteoppgaver* regnes tilbereding, servering og opprydding i forbindelse med måltider, mating som ikke krever helsefaglig kompetanse, varebestilling (med unntak av medisiner), og utkjøring av varer og lintøy. I tillegg kommer husholdningsoppgaver som å rydde rom, fellesareal og skyllerom, håndtere søppel og vaske beboertøy, samt å gjennomføre eller følge til fellesaktiviteter og til aktiviteter og avtaler utenfor institusjonen (Oslo kommune, 2025, s. 4).

Figur 4.5. Oslo kommunes skille mellom kjerneoppgaver og støtteoppgaver.

Kjerneoppgaver	Støtteoppgaver
· Rapport / fordeling · Stell · Prosedyrer / observasjoner · Dokumentasjon · Legemiddeladministrasjon · Individuelt miljøarbeid · Pårørendesamarbeid · Kompetanseheving	· Mat og måltid · Tilberede – gjennomføre – rydding og oppvask · Mating som ikke krever helsefaglig kompetanse · Lager og logistikk · Varebestilling (unntatt medisinbestilling) · Utdeling av varer og lintøy · Husholdning · Rydde rom og fellesareal · Skyllerom · Søppel · Vaske beboertøy · Aktiviteter · Gjennomføre eller følge til fellesaktiviteter · Følge til aktiviteter og avtaler utenfor institusjonen
Annet: · For eksempel legesamarbeid, møtevirksomhet, administrativt arbeid på vakt, pauser i miljøet	
 Oslo	Oslo 20.05.2025

Ifølge prosjektrapporten har tiltakene med ny oppgavedeling ført til mer ro i tjenesten og bedre kvalitet og arbeidsmiljø. Dette er dokumentert gjennom medarbeiderundersøkelser. Oslo har hatt som mål å redusere andelen ansatte med helsefaglig utdanning med 25 prosent. Tjenestestedet oppnådde en reduksjon på 19 prosent. Det ble gjennomført møter for ansatte fra flere avdelinger med sikte på å utvikle et tettere samarbeid mellom disse. Både intervjuer og internrapporten dokumenter at samarbeidet innad i avdelingene ble bedre i prosjektperioden. Samarbeidet mellom avdelingene ble imidlertid ikke

styrket. Her kunne man ha oppnådd mer dersom strukturelle tiltak hadde vært gjennomført, slik som fagteam der ansatte jobber på tvers av avdelinger eller bruk av buffervakter i overlappende turnuser.

Oslos sluttrapport ble skrevet et halvt år før vi gjennomførte intervjuene og kort tid etter at det aktuelle tjenestestedet hadde redusert oppgavemengden ved at antall brukere var redusert. Som følge av dette måtte tjenestestedet også redusere bemanningen. Personer som sto i front for Tørn-arbeidet sluttet. I denne prosessen gikk tjenestestedet bort fra bemanningsløsningene som var prøvd ut, og tilbake til de gamle løsningene.

Mangel på strukturelle ordninger som støtter opp under avdelingsoverskridende samarbeid går igjen som forklaring på hvorfor denne typen samarbeid er vanskelig å etablere. Det samme mønsteret ser vi i flere av casekommunene, der samarbeidet internt på det enkelte tjenestested ble styrket, mens samarbeidet mellom enheter forble svakt. Dette skjer når det ikke finnes strukturer med sterkt ledersamarbeid, fagteam på tvers, eller buffervakter til å støtte opp om samarbeidet.

Disse erfaringene reiser spørsmålet om Tørn i større grad burde tydeliggjort de strukturelle forutsetningene for oppgavedeling og samarbeid på tvers av tjenestesteder. En større oppmerksomhet og forventning om strukturelle grep kunne gitt kommunene et bedre utgangspunkt for å lykkes med den krevende delen av oppgavedelingen.

Rekruttering

I Tørn-sammenheng framstår ikke arbeid for bedre rekruttering som et avgrenset temaområde eller et enkeltstående tiltak. Det ligger imidlertid under som et av flere motiver for å prøve ut mange av de andre tiltakene. En ny studie om ulike tiltak for å redusere omfanget av små stillinger viser at kommuner som jobber aktivt med rekruttering, har oppnådd bedre resultater med typiske Tørn-tiltak enn andre kommuner (Nielsen et al., 2026).

Flere informanter knytter oppgavedelingen eksplisitt til rekruttering. Ved å la sykepleierne konsentrere seg om det sykepleiefaglige, blir både behovet for sykepleiere mindre og sykepleierstillingene mer attraktive. En avdelingsleder beskrev sammenhengene slik:

Når sykepleierne bare gjør det de skal, som krever deres kompetanse, så har du kanskje behov for færre sykepleiere. Og det er lettere og kanskje mer attraktivt å rekruttere dem også. Det blir kanskje mer interessant for sykepleiere å ta en sånn stilling. Og så setter dette krav til helsefagarbeiderne dine.

Sitatet illustrerer hvordan oppgavedeling kobles til en bredere tanke om bemanning. Riktig fordeling av oppgaver framstilles ikke bare som et spørsmål om effektiv ressursbruk, men også som et virkemiddel i rekrutteringsarbeidet. Stillinger som er rendyrket mot sykepleiefaglige oppgaver, oppfattes som mer faglig interessante og dermed lettere å fylle. Dette er i tråd med andre undersøkelser som har beskrevet sykepleierteam som en rekrutteringssuksess (Yssen et al., 2023). Samtidig peker informanten på en annen side ved denne logikken, nemlig at den forutsetter at helsefagarbeiderne kan og vil ta et større ansvar for oppgavene som overføres til dem. Oppgavedeling som

rekrutteringsstrategi for sykepleiere blir dermed samtidig et kompetansespørsmål for helsefagarbeidergruppen.

Kompetanseutvikling

Nye roller og nye oppgaver til både nye og etablerte yrkesgrupper stiller økte kompetansekrav til de fleste ansatte i sektoren. Kompetanseutvikling i den kommunale pleie- og omsorgssektoren har gjerne vært omtalt som ønsket og viktig, men har i praksis ofte måttet vike for mer presserende driftsoppgaver. Det kan se ut som kommunenes arbeid med (intern) kompetanseutvikling har blitt mer målrettet mot spesifikke produksjonsbehov (Moland et al., 2010; Nesje et al., 2018). De forsterkede rekruttere-beholde-utfordringene og arbeidet med ny oppgavedeling er to klare drivere bak dette.

Kompetanseanalysene som gjøres i arbeidet med ny oppgavedeling, avdekker at helsefaglige ansatte med lang erfaring trenger mer og ny helsefaglig kompetanse. Samtidig synliggjøres et betydelig opplæringsbehov blant en økende andel fast ansatte uten helsefaglig utdanning. Dette er logisk i lys av de nye rollene som utvikles når tjenestesteder endrer oppgavefordelingen (Jordell et al., 2025). Fritekstsvarene under illustrerer dette:

Endringen i organiseringen av arbeidet er knyttet til fordeling av kompetanse. Handlingsplanen for kompetanseheving er knyttet til resultat av kompetansekartleggingen.

Vi har kartlagt alle oppgaver. Dette bruker vi i videre planlegging og prioritering av tiltak. Vi har også blitt bevisst på mer systematisk kompetanseheving.

Klepp er en av casekommunene som sterkest framhever hvor avgjørende kompetansehevingen har vært for å kunne gjennomføre de organisatoriske endringene som har ført til mer bærekraftige tjenester. Kompetansehevingen trekkes fram som den viktigste og minst omstridte enkeltfaktoren. På dette området er alle informantene samstemmige:

Kompetanseheving av helsefagarbeidere er det vi har fått mest igjen for.

Helsefagarbeiderne har blitt mer selvstendige. [...] De har fått økt yrkesstolthet fordi de nå får bruke faget sitt.

Intern opplæring og deling av kompetanse er viktig. Dette har vi videreført i det vi kaller Tørn 2.0 hvor personal er frikjøpt for å jobbe med kompetanseutvikling.

I tillegg til vanlig opplæring trekkes simuleringsøvelser fram. Slike øvelser er spesielt viktig på mindre tjenestesteder hvor enkelte oppgaver ikke forekommer ofte nok til at mange nok får tilstrekkelig praksis i arbeidshverdagen (Moland, Tiltnes & Bjørnerud, 2026).

Simuleringene har vært veldig nyttige (teori og praksis).

Når helsefagarbeiderne kan dokumentere og gjennom praksis vise hva de kan, skaper det trygghet i hele organisasjonen. Sykepleierne blir tryggere på at de kan overlate oppgaver til helsefagarbeiderne. Dette er helt parallelt til oppgavedelingen mellom leger og

sykepleiere. Legene er skeptiske til å gi fra seg oppgaver til sykepleiere før de er sikre på at sykepleierne er tilstrekkelig kvalifisert (Yssen & Jordell, 2024).

[Sykepleierne kan nå stole mer på andre faggrupper.](#)

[Før har det vært sånn at «Nei, vi må være flere folk». Så det klarte denne oppgavedelinga, å snu det fokuset.](#)

Kompetanseutvikling, representativitet og nærhet

Disse korte eksemplene viser hvor viktig kompetansekartlegging og kompetanseutvikling er for å kunne gjennomføre mer strukturelle bemanningsgrep. Figur 4.2 og 4.3 viste at 60 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen har oppgitt at de jobbet mye (i stor grad) med kompetanseutvikling. 45 prosent mener at de har lyktes godt (i stor grad) med dette. Går vi bak disse tallene, viser det seg at synspunktene er ganske sprikende.

Dette er det eneste av de åtte temaspørsmålene (figur 4.1) hvor svarene fra prosjektleder skiller seg ut fra gjennomsnittsfordelingene. Forskjellen ligger i at prosjektlederne i større grad mener at det er blitt gjennomført kompetansehevende tiltak enn andre. Bare kommunalsjefene er på linje med prosjektlederne. Ansatte og lokale tillitsvalgte oppgir i mindre grad at kommunene har gjennomført kompetanseutviklingstiltak (vedleggstabell 6).

Tilsvarende er prosjektlederne og kommunalsjefene mer positive til betydningen av kompetanseutviklingsarbeidet enn de andre. Ansatte og hovedtillitsvalgte er minst positive (vedleggstabell 8). 34 prosent av de ansatte svarer at resultatene av kompetanseutviklingsarbeidet har vært gode (i stor grad). På et spørsmål om egen kompetanse svarer betydelig flere at den har utviklet seg positivt som følge av Tørn-arbeidet. Dette kommer vi tilbake til litt lenger ned.

Dette mønsteret er typisk for mange spørsmål der ledere, tillitsvalgte og ansatte blir bedt om å vurdere betydningen av et tiltak. I dette tilfellet kan man spekulere i om de mest positive informantene, altså lederne, har et videre syn på hva kompetanseutvikling er. Det er fullt mulig. Men ser vi svarene i vedleggstabell 5 og 7 sammen med svarene i figur 3.6, trer to mønstre fram. For det første oppgir de ansatte og tillitsvalgte oftere at det er for tidlig å si hva utfallet av arbeidet blir, og for det andre svarer de oftere ikke sikker. De framstår med andre ord som mer avventende enn mange ledere. Dette betyr ikke at de er negative, men kan snarere være uttrykk for realisme.

En annen forklaring på at toppledere oftere er positive, er at de har større eierskap til prosjektene som igangsettes. I dette tilfellet kjenner de Tørn gjennom deltakelse i styrings- og prosjektgrupper og ledermøter. Her får de innsikt i intensjonene med programmet, innretningen av tiltak, forventede resultater og nøkkelpersoners vurderinger av prosjektets framdrift. De får dermed kunnskap om både utfordringer og løsninger underveis i prosessene. I tillegg deltar lederne på flere av fellessamlingene som Tørn arrangerer. I sum gir dette toppledere et inntrykk av programmet som noe virksomt. De fleste ansatte er ikke med i noen av disse sammenhengene. Deres kunnskap om Tørn baserer seg på hva som blir formidlet på tjenestestedet av ledere og kollegaer, og hva

de selv erfarer. På mange av spørsmålene i undersøkelsen vil de svare kun ut fra sin primærkunnskap/opplevelse, mens andre i større grad også vil svare ut fra sekundærkunnskap.

4.3 Nye arbeidstidsordninger

Mens oppgavedeling er det temaet flest kommuner jobber med, er nye arbeidsordninger det området flest mener gir best resultater. Her svarer 58 prosent at tiltaket (figur 4.2). Tillitsvalgte er mest fornøyd med resultatene. Blant lederne er det en lavere andel som oppgir at resultatene er gode. Dette er det motsatte av hva som var tilfellet med synspunktene på kompetanseutvikling. Vi vet at ledere jevnt over pleier å svare mer positivt på spørsmål om hva man lykkes med. Dermed er det rimelig å tolke ledersvarene her som uttrykk for at forventningene ikke er blitt helt innfridd. På den annen side oppgir hovedtillitsvalgte og hovedverneombud oftere at tiltakene med nye arbeidstidsordninger har gitt gode resultater (vedleggstabell 8).

Vi har tidligere sett enkelttilfeller der kommuner oppnår større gevinster i målene om økt kontinuitet i tjenestene og mer effektiv bruk av personalressursene når de kobler ny oppgavedeling og nye arbeidstidsordninger (Yssen et al., 2024). Gjennom Tørn-deltakelsen er denne koblingen blitt sterkere i flere kommuner, slik det også kommer fram i fritekstsvarene under:

Vi har gjennomført omorganisering av arbeidsfordeling, med nye arbeidslister og tydeligere roller. Så har vi langvakter med mindre helgebelastning, færre helgeansatte og færre vikarer. Flere har gått opp i stilling og sykefraværet har gått ned.

Vi har kartlagt tjenestebehovet, laget bemanningsplan, laget kalenderplan på 24 uker og prøver ut langvakter på helg.

Bruk av årsturnus

Arbeidet med årsturnus har vært gjennom en stor utvikling fra Trondheims forsøk mellom 2010 og 2015 til Tørn-kommunenes utprøvinger ti år etter (Moland, 2015; KS et al., 2023). Selv om det fortsatt er et godt stykke igjen før de fleste kommuner har tatt ut årsturnusens potensial som ressursplan og ikke bare turnusoppsett, er mange Tørn-kommuner allerede godt på vei:

Alle sykehjemstjenester har nå årsturnus, langvakter, kompensasjonsavtaler og flere heltidsstillinger.

Kompetansebasert arbeidsdeling er godt i gang og vi er ikke i mål. Arbeidsplanlegging (årsplan) med langvakter er attraktivt – blant noen, og nok mange – og har gitt ansatte og ledelse større forutsigbarhet.

Vi har årsturnus (kalenderplan) og mer samarbeid mellom avdelinger.

Voss kommune har vurdert årsturnus, men valgt å fortsette med en kortere periodeturnus de mener gir bedre fleksibilitet i møte med hyppige endringer. Dette vurderes som viktigere enn langsiktigheten som ligger i årsturnus.

Klepp kommune ønsker å innføre årsturnus på litt lengre sikt, men vil avvente av samme grunner som Voss. Et forsøk med årsturnus ble avsluttet fordi det ikke ble oppnådd enighet med tillitsvalgte:

Årsturnus har vi måttet avslutte fordi bruken av ubundet tid ikke har falt i god jord hos tillitsvalgte. Så nå vil ikke tillitsvalgte signere på denne avtalen med ubunden tid.

Stavangers case har heller ikke prøvd ut årsturnus. Ifølge informantene skyldes dette dels at kommunen ikke har noen policy for dette, og dels at bemanningsproblemene er så store at langsiktige årsturnuser framstår som for lite fleksible. Oslo kommunes Tørn-deltaker tar ikke opp årsturnus som alternativ i det hele tatt.

Bømlo er en av casekommunene som hadde forholdsvis lang erfaring med årsturnus før Tørn-deltakelsen. Ordningen ble innført allerede i 2018, og kommunen hadde også prøvd ut lange vakter i helgene. Det nye med Tørn var dermed ikke årsturnus eller lange vakter i seg selv, men kombinasjonen: lange vakter på 13,5 timer lagt inn gjennom hele uka. Nettopp denne kombinasjonen viste seg krevende. En avdelingsleder beskrev i intervju hvordan etablerte rutiner for årsturnus ikke uten videre lot seg overføre til den nye vaktstrukturen:

Årsturnus har jeg god erfaring med, og har på en måte vært på kurs og sånt sjøl. Men akkurat denne med 13,5 timer og kompenserende hviletid og alle disse tingene, det var litt verre. Det medførte at jeg måtte endre en del. Men selve vaktene har bare blitt lagt inn som før.

Sitatet illustrerer at det først og fremst var regelverket rundt de lange vaktene, særlig kravene til kompenserende hvile, som skapte merarbeid, ikke selve turnusleggingen.

Ifølge en helsefagarbeider har oppmerksomheten om disse spørsmålene skapt «mye uro i avdelingen», blant annet fordi «turnusen er jo det som styrer livet [til de ansatte], og derfor er noe de fleste er opptatt av skal fungere godt.» Med henvisning til egen skepsis til årsturnus utdyper vedkommende dette slik:

Alt skal jo legges inn for et år fram i tid. Du mister muligheten til å kunne si noe om at nå kjenner jeg at om 14 dager så kunne det være greit å ta to feriedager. Den muligheten blir jo helt borte. Og det er noe med det at ... Du må planlegge ferie for et helt år. Og egentlig før turnusen er skrevet. Det er det som er vanskelig. Kort fortalt: Det blir det frustrasjon av.

Utsagnet illustrerer hvordan motforestillingene ikke bare handler om selve turnusordningen, men også om opplevd tap av fleksibilitet og redusert mulighet til å påvirke egen arbeidstid. Dette ble beskrevet som en utfordring da de første årsturnusene ble testet ut

for rundt 15 år siden (Moland, 2015). Senere er det utviklet mer fleksible løsninger, og motforestillingene har vært mindre artikulert.

Ifølge virksomhetslederen er innføring av årsturnus allerede påbegynt. I 2026 opererer kommunen med en firemåneders turnus fra 1. mars, etterfulgt av en ny turnus for årets siste seks måneder. Fra 2027 er det planlagt overgang til årsturnus. Dette indikerer at endringene i arbeidstidsordningene også her inngår som en del av et lengre omstillingsløp, der kompetanseheving, oppgavedeling og turnusendringer ses i sammenheng.

Bemanning i helgene

Manglende løsninger på helgebemanningen – ofte omtalt som «helgefloka» – framstår som en hovedbarriere for å nå målene om heltidskultur og økt kontinuitet i de kommunale pleie- og omsorgstjenestene (Amble, 2008; Moland, 2021). Denne tematikken utdypes fra flere vinkler utover i rapporten.

Voss er en av kommunene som har oppnådd gode resultater med å forbedre helgebemanningen. Dette har de gjort ved å gjøre helgene mer attraktive. Bruk av langvakter, ny oppgavedeling, flere faste på jobb og tydelig ledelse framføres som de viktigste virkemidlene. Når helgene blir mindre belastende for de fast ansatte, framstår også helgetillegget som mer attraktivt. En informant skriver i sitt fritekstsvar:

Vi har redusert antall helgestillinger som følge av innføring av langvakter på helg, flere større stillinger med årsturnus med årsarbeidstid. Dette har også gitt bedre fagdekning i helgene.

Bruk av langvakter

De siste 20 årene har stadig flere kommuner prøvd ut langvakter, dels for å rekruttere og beholde ansatte, dels for å lage turnuser som gir rom for flere store og hele stilinger, og dels for å utvikle et bedre tjenestetilbud for brukerne (Moland & Bråthen, 2012a og b; Ingstad, 2016; Fevang et al., 2025).

Vi har allerede sett at langvakter er i bruk sammen med andre tiltak. Voss er en av kommunene i materialet der langvakter klarest framstår som et vellykket virkemiddel. Dette kan forklares med at langvakter er en del av en helhetlig bemanningsstrategi, koblet til grunnbemanning og ikke bare turnusteknikk. Langvaktene inngår i en pakke sammen med oppgavedeling, teamorganisering og økonomisk styring, og legitimeres både faglig og økonomisk. Ledelsen er tydelige på hvorfor langvakter ønskes brukt, og hva langvakter skal løse bedre enn den gamle vaktordningen. Dette har gitt mer stabile team og mindre behov for overtid/innleie. Der man har lyktes, er også ansatte fornøyde med å gå langvakter, slik disse fritekstswarene viser:

Det har vært viktig at ansatte har fått lov til å lage sin egen turnus, og at de som ønsker, har fått langvakter.

Etter at vi begynte å gå langvakter har det blitt bedre struktur på arbeidsdagen. Vi har fått bedre tid til planlegging og fagarbeid. Hverdagen blir mindre fysisk og psykisk utfordrende.

I Bømlo er Tørn-arbeidet knyttet til en langtidsavdeling, og fra januar 2025 ble det innført langvakter på opptil 13,5 timer, kombinert med arbeid hver fjerde helg istedenfor hver tredje. Dette har redusert behovet for små helgestillinger og dempet «helgefloka» betydelig, samtidig som bruken av ufaglærte i helgevakter har gått klart ned. En kartlegging blant ansatte i februar 2025 viste at det var enkelte friksjoner i selve oppstartsfasen, særlig knyttet til pauseregimet. Disse tilbakemeldingene ble fulgt opp med justeringer i mars, og i en ny kartlegging i april var oppslutningen klart bredere. Et flertall gikk i ren langvakturnus, et stort flertall mente pauserutinene fungerte bedre enn før, og de fleste ønsket å videreføre ordningen. Eksemplet illustrerer at langvakter kan vinne legitimitet blant ansatte når innføringen kombineres med tett involvering og vilje til å justere ordningen underveis. Både involveringsaspektet og viktigheten av å løse pauseutfordringer er formulert i en rekke studier de siste 15 årene. (Moland & Bråthen, 2012; Fevang et al., 2025).

Vellykkede langvakter som legges på is

Det er også eksempler på at tiltak ikke fullføres. Dette kan skyldes uenigheter, dårlige erfaringer eller manglende ressurser til å fullføre. Men det skjer også at relativt vellykkede forsøk avvikes, slik tilfellet er med Oslos oppgavedelingsforsøk. Stavanger kommunes nedleggelse av forsøket med langvakter er et annet eksempel. Stavangers Tørn-pilot startet tidlig ut med langvakter. Forsøket ble beskrevet som en suksess både ansatte og tidligere ledere. Selv om enkelte ansatte og enheter opplever gevinster, framstår Stavanger samlet sett som et eksempel på mislykket eller uforløst bruk av langvakter.

Avventende til langvakter

Klepp er klar over at langvakter er et aktuelt virkemiddel i arbeidet for bedre bemanningsplaner. Kommunen har også enkelte erfaringer med langvakter. Men i Tørn-prosjektet er langvakter lagt til side.

4.4 Større stillinger og vikarbruk

Redusert vikarbruk

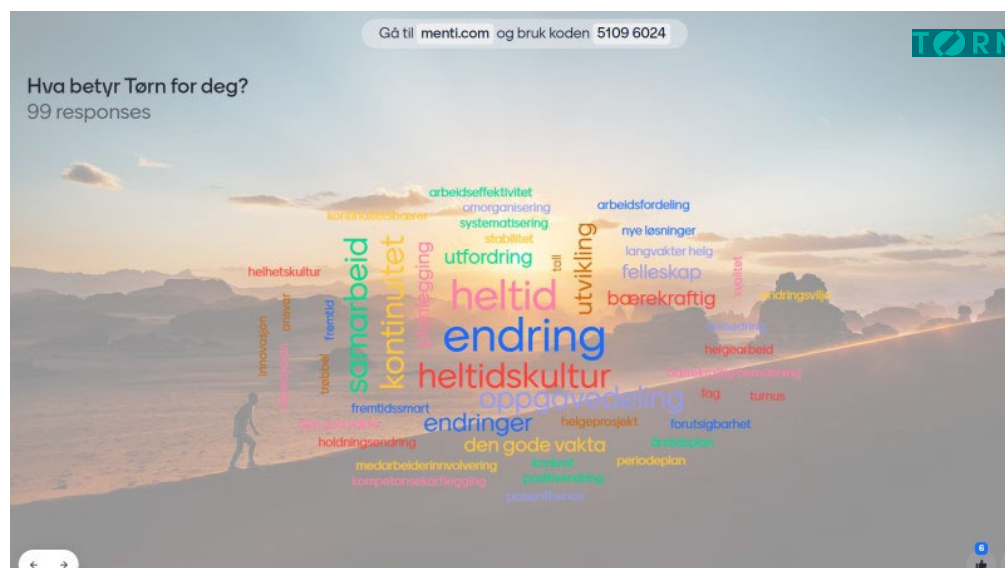
Redusert vikarbruk er det tiltaket som færrest oppgir å ha jobbet med (figur 4.1). Det er også det tiltaket hvor færrest oppgir å ha fått resultater (figur 4.2). I alt oppgir 121 av 410 informanter (30 prosent) at de har lykket i stor eller ganske stor grad med å redusere vikarbruk. Redusert vikarbruk har vært tema på Tørn-samlinger, men ikke som et hovedmål, og er snarere et resultat av andre tiltak. Dette bekreftes blant annet når vi ser at respondenter som har lykket med vikarreduksjon, samtidig har lykket i større grad med andre tiltak.

Figur 4.2 viser at 60 prosent av alle deltakerne oppgir å ha lykket med nye arbeidstidsordninger. Blant de som også har lykket med redusert vikarbruk, stiger tallet fra 60 til 91 prosent, altså 91 mot 60 slik det framstilles i teksten under. For de øvrige temaområdene er økningen slik: økt heltidsandel (75 prosent mot 41), helgeproblematikken (75 prosent mot 40), tjenestestyrte bemanningsplanlegging (69 prosent mot 42), ny oppgavedeling (65 prosent mot 53), kompetanseutvikling (65 prosent mot 47), bruk av

Bemanningsplaner med færre vakante stillinger og redusert bruk av vikarer (og overtid) går igjen i mange av beskrivelsene som forklarer oppnådde gevinster av Tørn-arbeidet på de neste sidene.

Behovet for å etablere større stillinger, øke heltidsandelen og fjerne ufrivillig deltid har vært et tilbakevendende tema hos myndighetene og partene i arbeidslivet i mer enn 30 år. De første 20 årene ble det innført en rekke nye paragrafer i arbeidsmiljøloven¹⁵ for å styrke deltidsarbeideres rettigheter til faste og større stillinger. I denne perioden fikk enkeltindivider større stillinger uten at gjennomsnittlig stillingsstørrelse på arbeidsplassene økte. Nye medarbeidere ble ansatt i små stillinger fordi etablerte, «tradisjonelle» turnusordninger «krevde» dette.

Figur 4.6. Oppfatninger om Tørn gjengitt som ordsky på en fellessamling i Tørns tidlige fase.



Fafo-rapport 2026:26 / Evaluering av Tørn kommune: Lærings- og utviklingsprogram for bedre bruk av personressurser

Ny oppgavedeling var i gryende vekst. I dagens Tørn kommune er heltidskultur som eksplisitt tema nedtonet noe, mens ny oppgavedeling har overtatt hovedfokuset (figur 4.1). De som oppgir å ha lykket med større stillinger, oppgir samtidig at de har gode resultater med nye arbeidstidsordninger (85 prosent mot 60), helgeproblematikk (69 prosent mot 40), tjenestestyrte bemanningsplanlegging (65 prosent mot 42) ny oppgavedeling (61 prosent mot 53) og redusert vikarbruk (55 prosent mot 30) (vedleggstabell 4). De ligger ca. 25 prosentpoeng høyere på alle tiltak.

Denne helhetstenkningen kommer godt til uttrykk i dette fritekstswaret:

Vi startet med en egen Tørn-avdeling hvor arbeidsoppgaver, kompetanse og helgetimer er inkludert som en «standard». Tørn-prinsippene er nå dratt inn på tvers av tjenester og det ses på oppgave-fordeling i forskjellige tjenesteområder da vi ser effekten av dette.

I mange år lå gjennomsnittlig stillingsstørrelse blant ansatte i sektoren på 60–65 prosent. Fra 2015 til 2025 har den økt fra rundt 65 prosent til 72 prosent. Dette tallet er 0,3 prosentpoeng høyere blant 97 Tørn-kommuner. 72,3 prosent er lavere enn det man kanskje kunne ha forventet. Det lave tallet kan ha mange forklaringer. Én er at Tørn har lykket i å nå kommuner som har hatt et dårlig utgangspunkt og er med for å få hjelp, og kommuner som har jobbet lenge med heltid-deltidsproblematikken før de ble med i prosjektet. 12 av de 97 Tørn-kommunene har en gjennomsnittlig stillingsstørrelse på over 80 prosent, mens hos 20 kommuner ligger den på 66 prosent eller lavere. En annen forklaring kan være at det tar tid å skape resultater. En tredje forklaring er at mange kommuner har deltatt med bare ett tjenestested, og at eventuelle resultater her har liten innvirkning på kommunens samlede sektortall.

Vi har ganske mange fritekstsvar der kommunene forteller at de har gode resultater når større stillinger også settes i sammenheng med mindre vikarbruk og bedre fagdekning, slik som her:

Vi har økt andel heltid, økt gjennomsnittlig stillingsstørrelse, redusert bruk av helgevikarer, mer jevn kompetansefordeling på alle vakter (også i helgene), redusert bruk av overtid, redusert fravær, økte forutsetninger for ledelse og økt forståelse/innsikt på heltidskultur i virksomheten, sektoren og i organisasjonen.

Økte stillingsstørrelser, kompetanseheving, faste på jobb i helgene og bedre oversikt over døgnrytmebehovene har gitt mer ro i avdelingen.

4.5 Økonomi, effektivisering og grunnbemanningslære

I arbeidet med nye bemanningsplaner har spørsmål om økonomi ofte vært negativt ladet. Mange mener at større stillinger fører til mer overtid og dyrere helgevakter, mens

robuste turnuser (økt grunnbemanning) fører til fordyrende overbemanning.¹⁶ Dette er beskrevet i en rekke FoU-rapporter (Moland & Schanche, 2019; Moland, 2024). Men de siste årene er det også dokumentert at slike tiltak kan være kostnadsbesparende, eller at eventuelle kostnadsøkninger er så små at de er verd gevinster i form av bedre rekruttering, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet (Yssen et al., 2023 og 2024; Moland, 2024; Moland, Tofteng & Bråthen, 2023; Moland, Tofteng & Nesland, 2023; Bråthen & Moland, 2025).

Økonomi kan med andre ord brukes både som en fremmer og en hemmer for tjenesteutviklingen. Dreiningen fra hemmer til fremmer kommer til uttrykk dels i kommunenes beskrivelser av sin egen situasjon. Økonomiske rasjonaliseringskrav og rekrutteringsutfordringer legger press på kommunene til å foreta besparende omlegginger i driften uten å redusere kvaliteten på tjenestetilbudet. I en slik situasjon ser flere kommuner nå tiltakene som beskrives i denne rapporten som en mulighet, mens de tidligere ville oppfattet dem som fordyrende. Av alle nasjonale lærings- og utviklingsnettverk som har vært rettet mot kombinasjonen av bedre arbeidsmiljø, rekruttering, arbeidstid og i noen grad også bedre tjenestekvalitet, er «Tørn 2» det første programmet med deltakere som knytter økonomi til forventede gevinster ved å delta.

Økonomisk press som bakgrunn for tiltak

Trangere kommuneøkonomi og et økende press på tjenestene, som følge av økt tjenestebehov i befolkningen i kombinasjon med bemanningsknapphet, skaper utfordringer som kommunene forventer at Tørn-deltakelsen kan hjelpe dem med å håndtere. Dette kommer fram både gjennom analyser av kommunenes prosjektbeskrivelser og underveis- og sluttevalueringer, og i intervjuer. Trang økonomi inngår som et strukturelt bakteppe for omstilling. Det er ikke slik at Tørn skal bidra til å løse innsparingskrav, men bidra til effektiviserende omstilling.

Økonomiske gevinster skal komme som organisatoriske forbedringer, ikke som budsjett-kutt. Eventuelle innsparingsbehov i kommunen knyttes ikke til Tørn-deltakelsen. Organisasjonsendringer skal skje innenfor eksisterende rammer.

Voss og Klepp er blant Tørn-deltakerne som under intervjuer tydeligst gir uttrykk for at kommunen ikke har råd til å la være å effektivisere ressursbruken ved å utvikle mer bærekraftige driftsmodeller. Endret bemanning og oppgavedeling begrunnes med økende press på kommuneøkonomien. Den ene kommunen har gjennomført store nedskjæringer. Når tiltak med ny oppgavedeling, turnusendringer og styrking av grunnbemanning i hjemmetjenesten iverksettes, er det med forventninger om at disse skal dempe eventuelle skadevirkninger av reduserte budsjettammer.

Vi ser jo at vi i praksis har overbemanning på enkelte tidspunkter [dag/ukedag] og underbemanning på andre [helg/kveld]. Begge deler har økonomiske implikasjoner.

¹⁶ KS gikk 1. april 2026 ut mot økt grunnbemanning. Kommunal rapport: <https://www.kommunal-rapport.no/nyheter/ks-avviser-hypotese-om-okt-grunnbemanning-de-fleste-jobber-frivillig-deltid/855582>

Fagforbundene sier gjerne det motsatte, slik som i Oppland Arbeiderblad 22. oktober 2025: <https://www.aa.no/okt-grunnbemanning-i-hele-velferdssektoren/o/5-35-2175821>

Vi har gått inn i Tørn med det private tankesettet, om du forstår. Når du driver i det private, må du hele tiden tenke på hvordan du bruker ressursene dine på den best mulig effektiv måte med best mulig kvalitet.

Vi [i helse og omsorg] er jo mer omstillingsdyktige. Vi leter hele tiden, og snur og vender på hver stein for å bruke både kompetanse og ressurser på en best mulig effektiv måte.

To andre av våre kommunecaser har en litt svakere kobling mellom kommuneøkonomi og Tørn-deltakelse. I en av kommunene formulerer virksomhetslederen drivkraften som forebyggende snarere enn akutt:

Det var ikke akutt. Man hører noen ganger at folk bare må [gjøre tiltak f.eks. knyttet til oppgavedeling] fordi de får ikke tak i folk. Det var mer å være forberedt. Det passer godt at nettverkstittelen er Rusta for framtida. Det er det det handler om.

Argumentasjonen knyttes til det demografiske bakteppet snarere enn til budsjettet her og nå:

Fokuset er faktisk at vi skal stå rusta for framtida, hvor vi ikke er så mange folk på jobb. Vi anbefaler å starte nå om litt forsiktig, enn å møte veggen når vi må gjøre noe i 2040.

Samtidig avviser ikke informanten at økonomi inngår i kalkylen: «Selvfølgelig tenker vi jo økonomi.» Men fokuset har primært å finne bemanningsløsninger for å møte framtiden.

Drivkraften ligger i en demografisk og rekrutteringsmessig framtidsbekymring. Prosjektlederen forteller at KS' demografi-presentasjon er aktivt brukt i refleksjonsrundene med ansatte. I intervjuene fikk vi flere eksempler som viser at deltakelse i Tørn også gir et «dytt» til å tenke nytt om ressursbruken. Dette gjelder også kommuner som ikke er under akutt økonomisk press. Det handler ikke nødvendigvis om penger, men om et tanke-skifte: fra å spørre hvor mange ansatte man trenger, til å spørre hvordan man bruker kompetansen man allerede har. For kommuner i denne kategorien kan det være selve omstillingen i hodene som er den avgjørende drivkraften.

Mer bærekraftig økonomi

I og med at økonomiaspektet først og fremst danner et bakteppe for Tørn-deltakelsen, har økonomiske gevinster heller ikke så stor plass i evalueringsrapportene. Voss er en av få kommuner som faktisk dokumenterer økonomiske resultater, slik som redusert overtid med 80 prosent, mindre merarbeid og innleie. Dette er reelle økonomiske gevinster selv om de ikke summeres i kroner. Det er imidlertid vanligere at kommunene rapporterer om bedre bruk av ressursene uten at dette betraktes som en økonomisk gevinst.

Går vi til intervjuene, er det litt vanligere (blant annet i Klepp og Voss) å formidle at tiltakene er i ferd med eller allerede har gitt gunstige utslag i økonomien. Økonomiske

effekter kobles til mer treffsikker bemanning, bedre utnyttelse av kompetansen og mer stabile turnusløsninger.

Voss trekker særlig fram ny oppgavedeling som et viktig bidrag til bedre økonomi. Dette har ført til redusert bruk av overtid, ekstravakter og vikarleie, i tillegg til en rasjonalisering av sykepleierressursene. De beste resultatene har ifølge kommunen kommet i hjemmesykepleien, som har jobbet mest med Tørn-tiltak. Her er også sykefraværet over tid redusert.

Det har vært godt kjent at økonomien har vært presset. Mange tenkte nok at Tørn var et prosjekt for å spare penger. Det er mye bra med ny oppgavedeling. Men det kan også være et tiltak for bruk av billigere arbeidskraft.

Vi ser det jo igjen i økonomien. Vi har redusert sykefraværet, har mindre overtidssbruk og lavere vikarbruk. Det er jo ikke noe sånn som har skjedd bare over natten. Vi har klare tall, men dette kan sikkert også være påvirket av forhold som ikke har med Tørn-tiltakene å gjøre.

Det siste eksemplet fra Voss forklarer den økonomiske gevinsten med at innføring av langvakter har vært rekrutteringsfremmende, og slik redusert en kostnadskrevende vikarbruk:

Det sies at vi har spart så vanvittig mye penger, men jeg tror ikke det handler så mye om det. Jeg vet ikke om det er «spart penger» direkte. Det handler heller om at vi har klart å rekruttere og ikke behøver å bruke vikarbyrå. Så da kan det jo hende at langvaktene gjorde at dette ble en økonomisk suksess for oss da.

Klepp legger mindre vekt på økonomiske gevinster som drivkraft for å delta i Tørn, men har ellers mange av de samme erfaringene som Voss. Tørn-tiltakene gir mer effektiv bruk av personalressursene og muligheter til å redusere utgifter:

Økonomien er en ekstra gevinst. Jeg legger fram en sak nå som viser at vi kan få økte kostnader. Men vi kommer til å si at vi tror at det ikke vil bli slik i praksis. Jeg tror at vi kommer til å spare igjen på mer stabilitet og mindre sykefravær.

Tiltakene er nødvendige for å holde driften innenfor økonomiske rammer. Det er ikke sikkert at ny oppgavedeling gir direkte årsverksskutt, men kan det gi bedre tidsbruk og potensielt lavere sykefravær på sikt. Det gir jo bedre utnyttelse av årsverkene. Redusert behov for sykepleierressurser i enkelte funksjoner vil også være besparende.

Som tillitsvalgt forstår jeg hvorfor kommunen tenkte at Tørn var en grei plass å være med i. Det var jo for, at vi systematisk skulle finne nye måter å arbeide på og utføre oppgaver på. Men som ansatt var det vel litt sånn at, ja, nå skal kommunen spare penger igjen, så da har de begynt på noe nytt.

Sykehjemsetaten i Oslo har ikke tilsvarende sterke koblinger mellom Tørn-tiltak og økonomi. Det samme gjelder Stavanger, som også har stram kommuneøkonomi. Ingen av informantene her beskriver Tørn som et spareprosjekt. Ledelsen understreker tvert imot at økonomi ikke har vært hovedfokus. En av de andre casekommunene går lenger og framholder at «det ikke er en vintersak» å innføre Tørn som et innsparingsverktøy, og at det ville virke kontraproduktivt. Men mange har lett for å blande Tørn sammen med heltidskultur, turnusendringer og generelle innsparinger. Dette kan bidra til å skape usikkerhet blant ansatte og frykt for at Tørn-tiltakene skulle brukes til nedbemanning.

Grunnbemanningslæren lite brukt

Selv om arbeidet med typiske Tørntiltak som årsplaner, buffervakter og redusert vikarbruk innbyr til det, så har ikke bruk av grunnbemanningslæren stått så sentralt i Tørn-programmet. Det er mulig det skyldes en skepsis til at robuste turnuser med økt grunnbemanning fører til fordyrende overbemanning, slik det er beskrevet i en rekke FoU-rapporter (Moland & Schanche, 2019; Moland, 2024). I en rapport om deltid (Nielsen et al., 2026)¹⁷ utdypes dette nærmere. De finner at grunnbemanningslæren ikke bare er et av de heltidsrelevante tiltakene som færrest kommuner har prøvd ut, men også det tiltaket flest kommuner har besluttet å avvise.

De siste årene er det dokumentert at økt grunnbemanning på visse vilkår kan være kostnadsbesparende, eller at eventuelle kostnadsøkninger er så små at de oppveies av gevinster som bedre rekruttering, arbeidsmiljø og tjenestekvalitet (Bråthen, Yssen & Moland, 2024; Moland, Tofteng & Bråthen, 2023, Moland, Tofteng & Nesland, 2023; Bråthen & Moland, 2025).

Årsturnus som bygger på behovs- og fravørsanalyser skal sikre robuste turnuser med lavt vikarbehov. I kombinasjon med bruk av grunnbemanningslæren skal en sikre rett-person-på-rett-sted-til-rett-tid, der tjenestestedene unngår både over- og underbemanning. Her er det også et potensial for reduserte utgifter. Dette krever en analysekompetanse som mange kommuner ikke har, og en helhetsforståelse av driften i helse- og omsorgstjenestene der flere tiltak ses i sammenheng.

Den analysebaserte bruken av grunnbemanningslæren kommer gjerne etter at tjenestene har prøvd ut tiltak med langvakter og årsturnus, og de beste resultatene kommer når man også er i gang med ny oppgavedeling og avdelingsoverskridende samarbeid.

Forskningen dokumenterer at høyere bemanning kan gi bedre kvalitet, og at lav bemanning driver fram kostbar vikarbruk. Derimot er det få studier som eksplisitt analyserer hvordan økt grunnbemanning kan gi bedre økonomi gjennom redusert behov for innleie og mer stabil drift. Denne sammenhengens framstår derfor som underbelyst i litteraturen, men støttes indirekte av etablerte funn.

4.6 Arbeidsmiljø og tjenestekvalitet

Sammenhengene mellom tjeneste- og arbeidsorganisering og bruk av faste ansatte i store stillinger på den ene siden, og tjenestekvalitet og arbeidsmiljø på den andre siden,

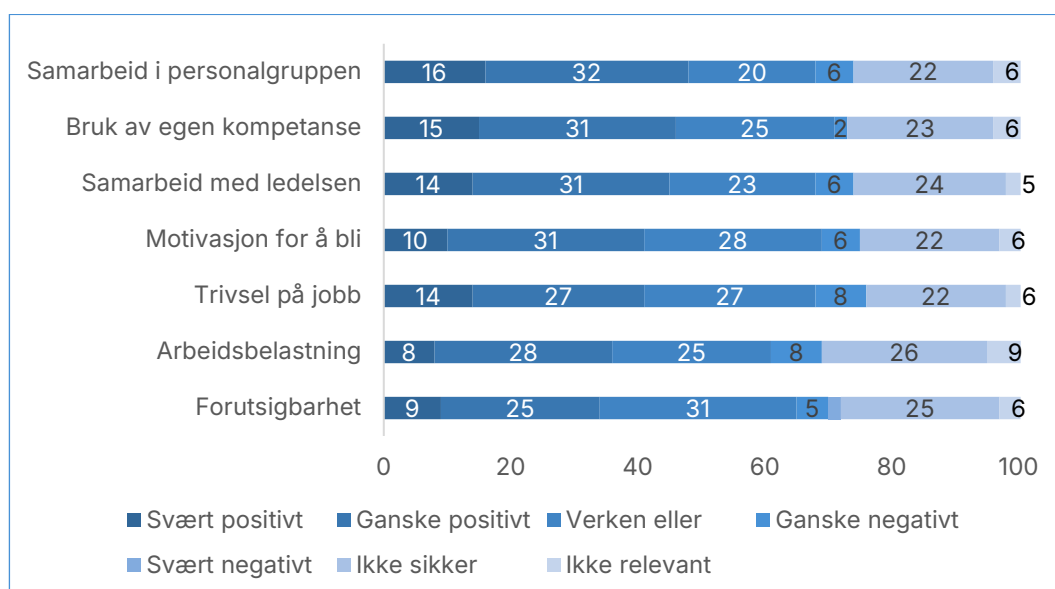
¹⁷ Denne rapporten publiseres 11. august 2026 på en forskningsfrokost i regi av KS i Arendal.

er godt dokumentert og mye brukt i Tørn-arbeidet (Moland, Tofteng & Bråthen, 2023), Aagestad et al., 2021; Orvik, 2015; Norberg-Schultz, 2025).

Tørns innvirkning på arbeidsmiljø og trivsel

Spørreundersøkelsen kartla 107 ansattes oppfatninger av sju indikatorer på arbeidsmiljø og trivsel. Resultatet vises i figur 4.7. Knappt halvparten (48 prosent) oppgir at samarbeid i personalgruppen har utviklet seg i en svært eller ganske positiv retning med Tørn-arbeidet. Nesten like mange mener at effekten av Tørn har vært positiv når det gjelder bruk av egen kompetanse (46 prosent) og samarbeid med ledelsen (45 prosent). 34–41 prosent er av den oppfatning at Tørn har virket positivt på de andre fire aspektene av arbeidsmiljø og trivsel i figuren. Svært få (i snitt 6 prosent) rapporterer negative påvirkninger for hver av de sju indikatorene. Ikke sikker-andelen er gjennomgående høy (22–26 prosent), noe som tyder på at en del ansatte har vanskeligheter med å isolere Tørn-arbeidets effekt fra andre faktorer som påvirker arbeidsmiljøet.

Figur 4.7. Tørns innvirkning på arbeidsmiljø og trivsel. Vurdering av sju indikatorer. N = 107.



Fra casekommunene rapporteres det at de ansatte har vært fornøyd med tiltakene, og at disse har vært overveiende positive for arbeidsmiljøet. Negative tilbakemeldinger har stort sett ikke vært rettet mot tiltakene i seg selv, men mot tilfeller der tiltakene ikke er blitt fullført eller videreført.

Fritekstsvarene inneholder mange beskrivelser av at Tørn-tiltakene har ført til færre ledige vakter og flere fast ansatte på jobb, og dermed styrket både fagdekningen og arbeidsmiljøet. I tillegg til økt trivsel og redusert stress, oppgir mange at sykefraværet har gått ned:

[Gode arbeidstidsordninger, kompetanseutvikling satt i system sammen med tydelig oppgavedeling har gitt mindre stress og belastninger på de ansatte og svært gode resultater i vår arbeidsmiljøundersøkelse.](#)

Resultatene er redusert sykefravær, økt helgebemanning, redusert overtidforbruk, avsluttet avtale med eksterne vikarbyrå og fokus/endret deler av oppgavefordelingen.

Det er bedre kontinuitet og færre vakanser. Sykefravær har gått drastisk ned, og ansatte er mer fornøyde og opplagte.

Vi bestemmer mer over egen fritid siden vi er med til en viss grad og bestemmer turnus.

I en av våre casekommuner identifiserte Tørn-prosjektet IT-problemer som senere ble løst. Dette bidro til bedre arbeidsmiljø. Gjennom prosjektet lærte man «å tørre å si fra» om forhold man mislikte eller mente var feil, og at det «ikke var flaut å be om hjelp». Tjenestestedet har flere ansatte fra Ukraina, og prosjektet bidro ifølge en informant til at «de ble inkludert på en bedre måte». Kompetansehevingstiltak i form av «kurs og e-læring var veldig bra for dem». I sluttrapporten framgår det at tjenestestedet nå har fått

en tydeligere *vi-følelse* i arbeidsmiljøet. Dette ble trukket fram som noe av det viktigste prosjektet har bidratt til – en grunnmur det er lett å bygge videre på. Når ansatte opplever samhold og eierskap til utviklingsarbeidet, gir det positive ringvirkninger. Det styrker både brukertilfredshet og arbeidsglede, gir bedre samarbeid mellom ansatte, og skaper mer stabilitet. I et langsiktig perspektiv kan dette også gjøre det lettere å rekruttere og beholde ansatte.

I en av de andre casekommunene forteller en avdelingsleder om økt arbeidsglede som følge av oppgave- og kompetansekartlegginger og ny fordeling av arbeidsoppgaver. Vedkommende kaller det de har gjort for små grep, men i de fleste kommuner vil dette være ganske store grep:

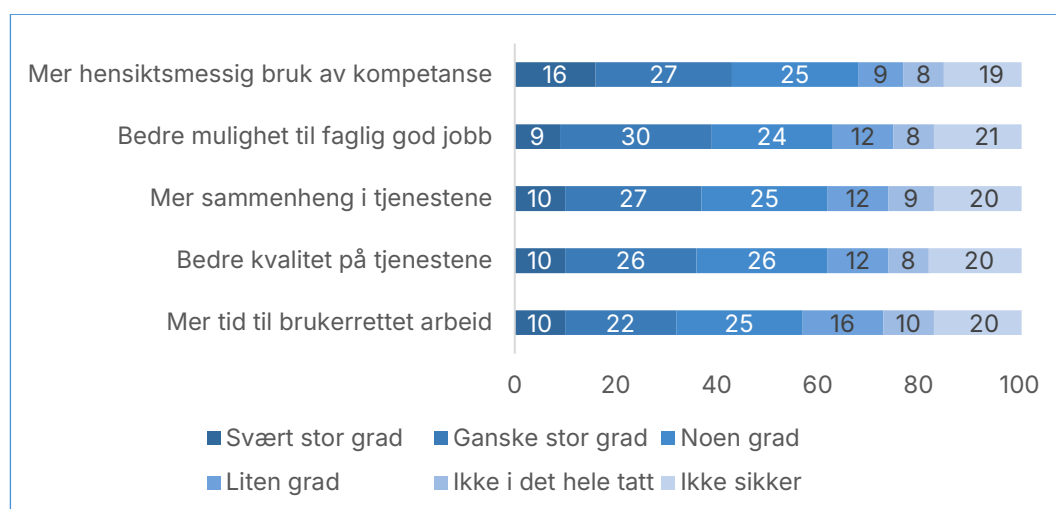
Det er så positivt. Det har løfta arbeidsgleden i avdelingen. Hjelpepleierne er kjempeflinke, og så fornøyde og stolte. Og de forter seg å hente oppdrag fra sykepleierne og andre avdelinger. De syns jo det er så gøy å få lov til å gjøre litt mer. Så det er kjempepositivt. Og da snakker vi om å kateterisere, om å sette subkutane injeksjoner, sårstell, dialyse og oppfølging av ernæring via sonde. Så det er jo en del ... Det er mye spennende. [...] Det har løfta arbeidsmiljøet i avdelingen helt enormt, bare å gjøre det lille grepet der.

Tørns påvirkning på tjenestekvalitet

En ambisjon med Tørn-programmet er å heve kvaliteten på de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Endringer i turnus, bemanning og oppgavedeling er viktige virkemidler også for å skape bedre tjenester for brukerne. Vi har derfor bedt respondentene i spørreundersøkelsen om å vurdere Tørn-tiltakens bidrag til fem sentrale dimensjoner ved tjenestekvaliteten (for eksempel mer hensiktsmessig kompetansebruk og økt tid til direkte brukerrettet arbeid). Svarene viser et tydelig, men moderat positivt mønster (figur 4.8).

Mer hensiktsmessig bruk av kompetanse er dimensjonen der flest rapporterer positiv effekt. 43 prosent svarer at Tørn-tiltak har bidratt i svært eller ganske stor grad. Bedre kvalitet på tjenestene, mer sammenheng i tjenestene og bedre mulighet til å utføre et faglig godt arbeid ligger på 35-40 prosent. For «mer tid til direkte brukerrettet arbeid» mener drøyt 30 prosent at Tørn har bidratt i svært eller ganske stor grad. En femtedel av respondentene er usikre på om Tørn har bidratt til bedre tjenestekvalitet eller hatt effekt på noen av de fire andre dimensjonene.

Figur 4.8. Tørn-tiltakenes bidrag til bedre tjenestekvalitet og drift. Vurdering av fem indikatorer. N = 286.



I fritekstsvarene viser kommunene til sammenhengen mellom bemanningstiltak, bedre arbeidsmiljø og bedre tjenestekvalitet:

Vi har nå flere faste jevnt fordelt på jobb, også i helgene. Det har gitt fornøyde brukere og pårørende.

Bedre kontinuitet, redusert sykefravær, mindre bruk av overtid og forskyvning, mindre vikarinnleie. I fjor hadde vi ikke behov for å lyse ut etter sommervikarer. Bedre stemning på jobb, fornøyde ansatte og pårørende. Bedre kvalitet i tjenestene.

Mange ansatte forteller at de opplever bedre kontinuitet og ro på vaktene. Bedre på jobb i ferieavvikling (rapportert av både ansatte, ledere og pårørende). I den virksomheten vi breddet ut tiltakene til først, er økonomien i balanse (dette kan skyldes flere forhold, men TØRN er sannsynligvis en av årsakene).

Vi får bedre tid til de pasientene våre og til oppfølging av dem. Langvakt gir mer oversikt. Vi får fullført jobben og kan legge den fra oss når vi går hjem.

Vi avslutter kapittelet med et fritekstsvaer fra en kommune som oppgir topp resultater på samtlige dimensjoner. Sitatet viser imponerende resultater og samtidig et bredt spekter av tiltak, inkludert mer ledelse, som til sammen har bidratt:

Vi har fått bedre forståelse for at økt andel helgetimer henger sammen med kvalitet, kontinuitet og heltidskultur. Vi har årsturnus i alle avdelinger og langvakter i helg med

kompensasjonsavtale for økte helgetimer ved langvakter hver 3. helg eller arbeid hver 2. helg for helsefagarbeidere og sykepleiere/vernepleiere. Vi har ny organisering av hele virksomheten (flere lokasjoner), der sykepleierne er organisert i eget team. Dette har medført at vi for første gang på mange år ikke bruker sykepleier fra vikarbyrå, til tross for at det nå er færre sykepleiere på jobb samlet sett. Dette går fordi vi har bedre bruk av kompetanse. Systematisk kompetanseheving for helsefagarbeidere, økt bruk av helsefagarbeideres kompetanse. Økt fokus på ledelse, ved at vi har økt antall avdelingsledere. Mulighet til å lede endringsprosesser i praksis er avgjørende for om vi klarer å gjennomføre endringer, og å sørge for at endringsarbeidet vedvarer.

4.7 Oppsummering

Hva kommunene jobber mest med

Arbeidet konsentrerer seg om hvordan ansatte og oppgaver kan organiseres bedre. De fleste kommunene har jobbet med flere temaer. Ny oppgavedeling skiller seg ut som det temaet flest har jobbet med. Deretter følger nye arbeidstidsordninger (langvakter, årsturnus, kalenderplan, buffervakter), tjenestestyrte bemanningsplanlegging og kompetanseutvikling.

Resultater og nytte

Nye arbeidstidsordninger og deretter ny oppgavedeling er de temaområdene som har best resultatoppgåelse. Selv om resultatene for noen lar vente på seg, er tilbakemeldingene på nytte ved å delta svært høy. Arbeidet med økt heltidsandel har gitt størst nytte. Toppledere er mest positive til Tørn-deltakelsen. Deretter følger prosjektledere og avdelingsledere. Ansatte er mest tilbakeholdne, mens tillitsvalgte og verneombud varierer mest i sine vurderinger.

Ny oppgavedeling, spesialisering og gråsoner

Vi har sett mange eksempler nye roller for etablerte yrkesgrupper og på etablering av helt nye stillinger. Nye roller kan skape usikkerhet og belastninger i arbeidsmiljøet. De fleste Tørn-eksemplene har løst dette gjennom involvering, kompetansekartlegging, opplæring og ikke minst kompetanseformidling. Det siste er for å unngå usikkerhet både hos den som har fått nye oppgaver, og hos kollegaer som skal være trygge på at vedkommende er kvalifisert og i stand til å utføre arbeidet. Tydelige stillings- og oppgaveinstrukser reduserer usikkerhet rundt gråsoner og avklarer hvem som kan og skal utføre en oppgave, og hvem som ikke skal gjøre det.

I forlengelsen av ny oppgavedeling ser vi økt spesialisering av personell med helsefaglig kompetanse. Oppgavene er tydeligere differensiert etter kompetansekrav, og det er ideelt sett mindre overlapp mellom yrkesgruppene. Avgrensinger av helsefagarbeideres oppgaver, er viktig for å lykkes. Her er mange kommuner fortsatt kommet kort.

Nye bemanningsløsninger

Heltid, turnus og helge henger tett sammen. Ulike langturnuser og årsturnuser er prøvd ut, de fleste med gode resultater. Mange kommuner er nærmere en løsning på «helgefloka», men de fleste har fortsatt et stykke igjen.

Bedre bruk av fagressurser

Arbeidet med ny oppgavedeling, men også de andre temaområdene, har ført til bedre ressursutnyttelse, mer faglig fokus for de fleste og bedre flyt i arbeidshverdagen. Redusert vikarbruk er mer en effekt av andre tiltak enn et eget tiltak.

Bedre tjenestekvalitet, arbeidsmiljø og drift

De fleste kommunene har gjennom Tørn-tiltakene styrket arbeidsmiljøet. Både ledere og ansatte oppgir at de har fått bedre samarbeid og økt trivsel, mindre stress, lavere sykefravær og bedre kontinuitet for brukerne. Tørn er i utgangspunktet ikke et spareprosjekt. Likevel er de økonomiske gevinstene nå i ferd med å melde seg som følge av bedre organisering, redusert overtid og mindre vikarbruk.

5 Hvordan drives utviklingsarbeidet?

I dette kapittelet ser vi nærmere på hvordan utviklingsarbeidet drives i kommunene. Et program som Tørn hviler på at flere forhold er på plass lokalt. Vi vurderer dimensjoner som forankring, partssamarbeid, styring og organisering. I tillegg ser vi nærmere på om Tørn-arbeidet lykkes med å skape varige endringer. Et velkjent fenomen ved utviklingsprogrammer er at tiltak settes i gang med entusiasme, men forsvinner ganske raskt når prosjektperioden er over og oppmerksomheten flyttes til neste satsning. Resultatet er at kommuner eller andre organisasjoner kan stå i et tilnærmet kontinuerlig utviklingsarbeid, uten at praksis nødvendigvis endrer seg vesentlig over tid (Moland, 2024; Bråthen & Moland, 2025).

5.1 Institusjonell forankring

Et program som Tørn forutsetter at ansatte og tillitsvalgte involveres, at informasjonen flyter, at ledelsen støtter opp, og at det settes av tilstrekkelige ressurser til å gjøre jobben. På nettsiden der KS inviterer nye kommuner til å delta, kan vi blant annet lese at innen oppstart av læringsnettverket bør kommunen ha gjort følgende avklaringer:

- Avklart tjenestested(er) der utviklingsarbeidet skal foregå
- Avklart prosjekteier (leder) som følger arbeidet
- Etablert en partssammensatt styringsgruppe
- Utpekt prosjektleder som sikrer framdrift og måloppnåelse
- Etablert en partssammensatt prosjektgruppe (leder, prosjektleder, tillitsvalgte og ansattrepresentanter)

For å få et bilde av hvordan dette fungerer i praksis, ble respondentene i spørreundersøkelsen bedt om å vurdere fem ulike sider ved Tørn-arbeidet i egen kommune: informasjon om arbeidet, ansattes mulighet til å komme med innspill, praktisk involvering i utforming av tiltak, støtte og oppfølging fra kommunens øverste ledelse, og ressurser til å drive utviklingsarbeidet. Disse fem dimensjonene dekker både prosessiden av arbeidet (medvirkning, informasjon og involvering) og de mer strukturelle forutsetningene (lederstøtte og ressurser). Til sammen gir de et bilde av hvor godt arbeidet er forankret i kommunen.

Et gjennomgående trekk er at ikke sikker-andelen er høyere for resultatspørsmålene enn for innsatsspørsmålene. Dette tyder på at mange respondenter synes det er vanskelig å vurdere om arbeidet faktisk har gitt resultater. For enkelte kommuner skyldes det at deltakelsen i Tørn kommune varte til desember 2025, og at det derfor var for tidlig å vurdere resultatene da surveyen ble gjennomført. To måneder etter avsluttet Tørn-deltakelse uttalte en helse- og omsorgssjef dette:

Nå er vi på en måte midt oppi det fortsatt. Vi har ikke slutført noen gevinster, for å si det på den måten. Men vi er på oppløpssida.

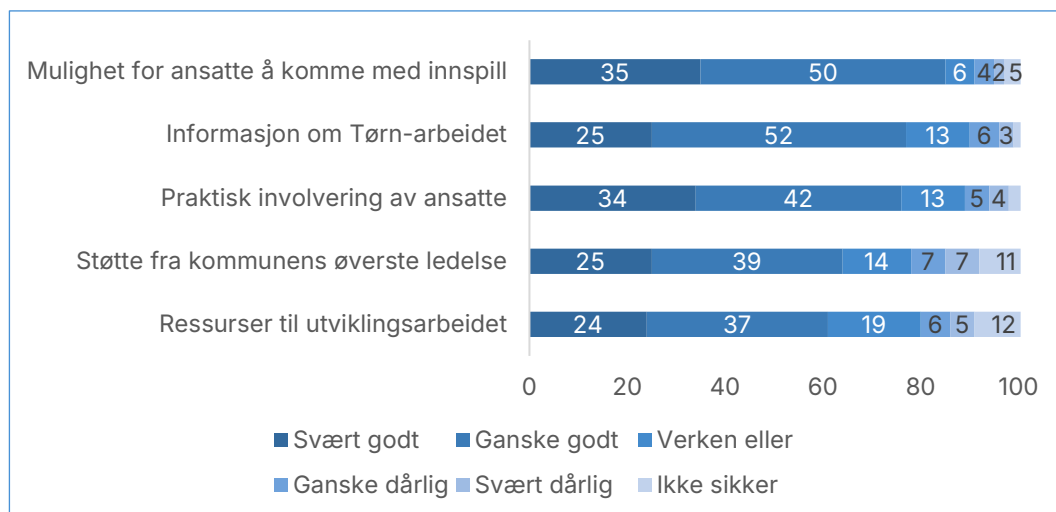
Imidlertid vil oppløpssiden bli lang i denne kommunen, til prosjekteiers skuffelse. Ifølge prosjektlederen vil det nemlig ta over ett år før planlagte kompetansehevingstiltak er

gjennomført, og enda lenger før dette i sin tur resulterer i oppgaveforskyvning mellom helsepersonell, altså selve målet med store deler av Tørn-satsningen.

Hele 85 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen synes at ansattes mulighet til å komme med innspill og forslag fungerte svært eller ganske godt (figur 5.1). Informasjon om Tørn-arbeidet ved virksomheten vurderes gjennomgående positivt: 77 prosent mener informasjonen var svært eller ganske god. Praktisk involvering av ansatte i utforming av tiltak vurderes også positivt av mange (76 prosent svarer ganske eller svært godt). Når det gjelder støtte og oppfølging fra kommunens øverste ledelse og ressurser til å drive utviklingsarbeidet, svarer også over 60 prosent ganske eller svært godt.

Sett under ett viser svarene at man i Tørn-arbeidet er gode på medvirkning og informasjon, altså at selve prosessarbeidet fungerer, men at mer strukturelle forutsetninger som lederstøtte og ressurser får litt svakere vurderinger.

Figur 5.1. Vurdering av hvordan ulike aspekter ved Tørn-arbeidet har fungert. N = 417.

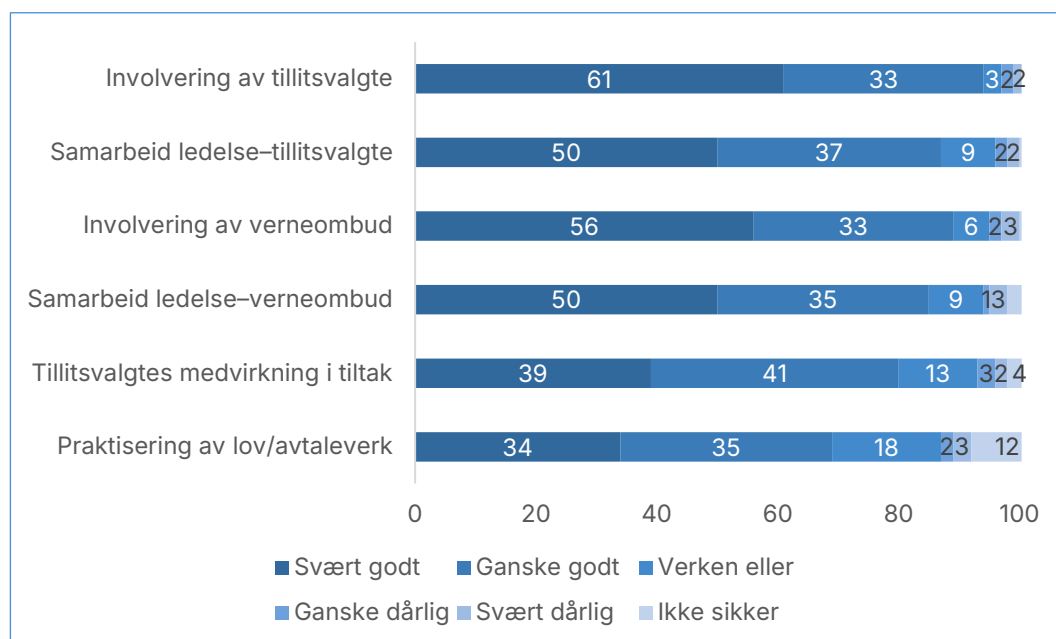


5.2 Partssamarbeidet er sentralt

Tørn-arbeidet handler om forhold som helgehyppighet, vaktlengder, årsturnus mot tradisjonell turnus, og ikke minst oppgavedeling mellom profesjoner. På disse områdene møtes ulike interesser og ulike virkelighetsforståelser. Forskning på heltidskultur og turnus i norske kommuner har vist at det tross brede politiske vedtak og partenes egne heltidserklæringer finnes betydelig motstand hos både ledere, tillitsvalgte og ansatte, og at mange av de nye tiltakene bryter med innarbeidede mønstre (Moland & Bråthen, 2025). Partssamarbeidet på disse områdene kan bryte sammen på minst to måter. For det første kan det bryte sammen ovenfra, ved at sentrale forbundsposisjoner overstyrer lokal enighet. Dette skjer gjerne når langvakter, økt helgehyppighet eller årsturnus kommer på bordet, og lokale tillitsvalgte som i utgangspunktet kan være positive, må trekke seg etter signaler fra sentralt hold. For det andre kan det bryte sammen nedenfra, ved at tillitsvalgte og verneombud mangler frikjøp, kompetanse, trygghet eller vilje til å gå skikkelig inn i krevende turnus- og oppgavedelingsspørsmål. Når Tørn nettopp tar tak i de spørsmålene der partssamarbeidet tradisjonelt er mest utfordrende, er det interessant å se nærmere på hvordan samarbeidsklimaet vurderes av dem som står i arbeidet.

I det følgende vises det hvordan partssamarbeidet i Tørn-arbeidet vurderes av respondentene i spørreundersøkelsen. Spørsmålene er stilt til alle respondentgrupper, med unntak av ansatte i brukerrettet arbeid. Analysen omfatter flere sentrale dimensjoner ved samarbeidet, inkludert involvering av tillitsvalgte og verneombud, samspillet mellom ledelse og ansattrepresentanter samt praktisering av lov- og avtaleverk. Samlet gir dette et bilde av hvordan partssamarbeidet fungerer i praksis. Figur 5.2 viser at partssamarbeidet i Tørn vurderes gjennomgående positivt, med forholdsvis høye andeler som svarer svært godt på de fleste dimensjoner. Involvering av tillitsvalgte får best vurdering med 94 prosent i de to øverste kategoriene, tett fulgt av samarbeid mellom ledelse og tillitsvalgte (87 prosent). Involvering av verneombud får noe lavere vurdering enn tillitsvalgte, men også her er det nesten 90 prosent som svarer svært eller ganske godt. Samarbeid mellom ledelse og verneombud vurderes positivt av 85 prosent. Videre oppgir 80 prosent at tillitsvalgtes medvirkning i valg og utforming av tiltak fungerer svært eller ganske godt. Når det gjelder praktisering av lov- og avtaleverk, svarer nesten 70 prosent svært eller ganske godt. Dette er viktige funn, fordi godt partssamarbeid er en sentral suksessfaktor for utviklingsarbeid i kommunal sektor. At Tørn opprettholder et godt partssamarbeid i en kontekst der det ofte er uenighet om arbeidstid, turnusordninger og helgearbeid, framstår som en styrke.

Figur 5.2. Vurdering av partssamarbeidet i Tørn-arbeidet. N = 285.



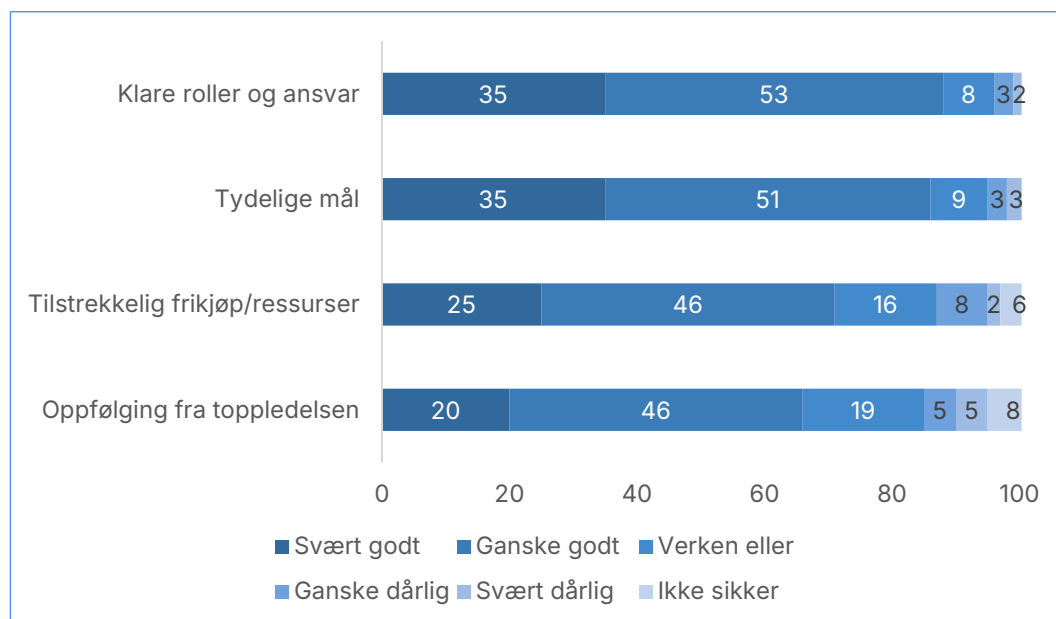
5.3 Styring og organisering

Den samme respondentgruppen, det vil si alle unntatt ansatte i brukerrettet arbeid, fikk også spørsmål om hvordan de vurderer kommunens eller prosjektets styring og organisering.

Tydelige mål for Tørn-arbeidet vurderes som svært eller ganske godt av 86 prosent, og klare roller og ansvar i prosjektet får tilsvarende god vurdering (88 prosent) (figur 5.3). Dette tyder på at prosjektorganiseringen i Tørn i de fleste kommuner fungerer godt. Drøyt 70 prosent svarer ganske eller svært godt på påstanden om tilstrekkelig

frikjøp/ressurser til prosjektleder og nøkkelpersoner. To tredjedeler (66 prosent) synes oppfølging fra kommunens toppledelse er svært eller ganske god.

Figur 5.3. Vurdering av kommunens/prosjektets styring og organisering av Tørn-arbeidet. N = 285.



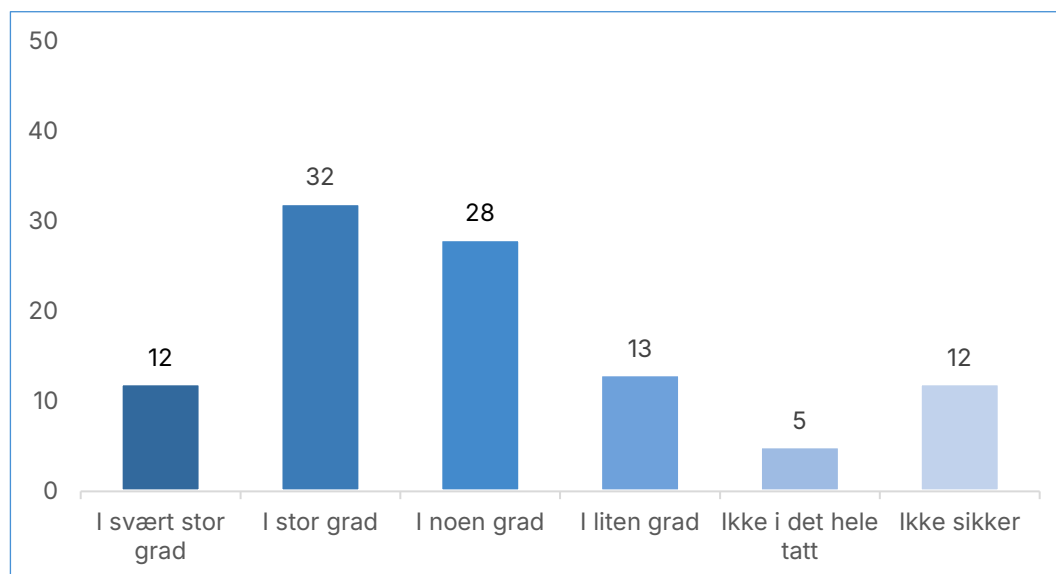
5.4 Strategisk forankring

Forankring til overordnede bemanningsstrategier

En overordnet bemanningsstrategi er et styringsdokument som beskriver hvordan kommunen skal sikre tilstrekkelig og riktig kompetanse i helse- og omsorgstjenestene på kort og lang sikt, og omfatter typisk forhold som rekruttering, kompetanseutvikling, og heltidskultur. Forankring av Tørn-arbeidet i en slik strategi innebærer at tiltakene inngår i kommunens samlede bemanningsarbeid.

Ifølge spørreundersøkelsen er Tørn-arbeidet i svært stor eller stor grad forankret i bemanningsstrategier i 44 prosent av kommunene (figur 5.4). 18 prosent plasserer seg i den nedre enden (liten grad eller ikke i det hele tatt), mens 12 prosent er usikre. Det at så mange rapporterer god integrering er positivt, men det er verdt å merke seg at det gjelder under halvparten av kommunene. At over en fjerdedel (28 prosent) svarer i noen grad tyder på en halvveis integrering, der Tørn er nevnt i strategidokumenter eller på overordnet nivå, men i praksis er et eget prosjekt ved siden av det øvrige strategiarbeidet. For at Tørn-tiltak skal bli varige er strategisk forankring avgjørende. Kommuner som mangler denne koblingen, risikerer at tiltakene faller bort når prosjektet avsluttes og oppmerksomheten må konkurrere med andre satsninger.

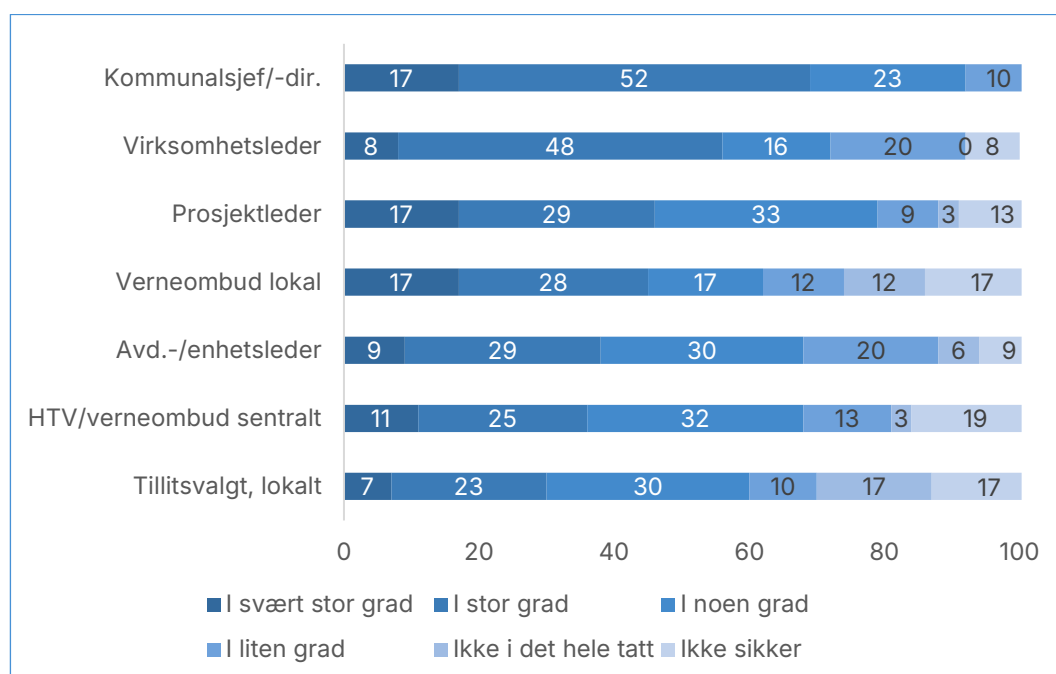
Figur 5.4. Tørn-arbeidets grad av integrasjon i kommunens bemanningsstrategi. Prosent. N = 285.



Ser vi nærmere på hvordan ulike roller svarer på dette spørsmålet, framkommer det enkelte forskjeller i vurderingene.

Figur 5.5 viser hvordan de ulike respondentgruppene vurderer planer om spredning av tiltak. Kommunalsjef/-direktører og virksomhetsledere oppgir oftere at slike planer finnes i stor grad (henholdsvis 69 og 56 prosent). Prosjektledernes svar er som vi har sett flere ganger tidligere, svært nær gjennomsnittet. Tillitsvalgte har færrest som svarer at slike planer foreligger.

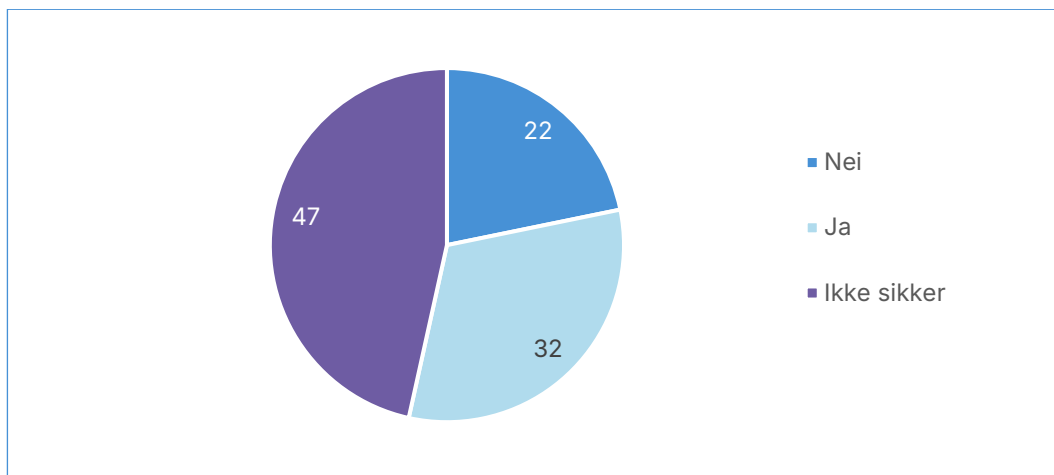
Figur 5.5. Tørn-arbeidets integrasjon i kommunens bemanningsstrategi etter rolle. Prosent. N = 285.



I spørreundersøkelsen stilte vi også et spørsmål om hvorvidt Tørn er omtalt i kommunens bemanningsstrategier. Hensikten er å få innsikt i hvilken grad arbeidet er forankret i kommunenes overordnede planverk, og om Tørn inngår som en del av den strategiske

tilnærmingen til bemanning. Nesten halvparten av de spurte (47 prosent) vet ikke om Tørn er omtalt i bemanningsstrategiene (figur 5.6). Dette peker mot en grunnleggende utfordring: Kommunenes strategidokumenter er ofte lite kjent blant de som gjennomfører endringsarbeidet i praksis. Blant de som tar stilling, svarer 32 prosent ja og 22 prosent nei.

Figur 5.6. Er Tørn omtalt i kommunens bemanningsstrategier? N = 285.



Forankring til kommunens øvrige strategier

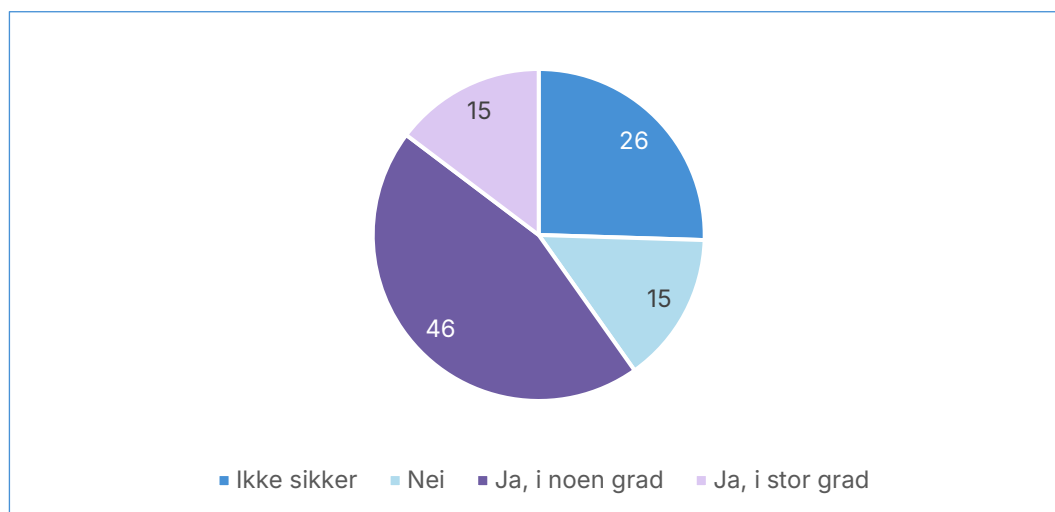
Fritekstsvar i spørreundersøkelsen avdekker at respondentene primært trekker fram tiltak knyttet til bemanning, turnus og oppgavedeling som det mest konkrete bindeleddet mellom Tørn og kommunenes øvrige strategier. Mange nevner bemanningsplanlegging og grunnbemanning som direkte koblet til kommunens overordnede strategier for kompetanse og rekruttering. Flere peker på at tjenestestyrte bemanning har blitt et sentralt verktøy i kommunens planlegging, mens andre trekker fram heltidssatsningen som strategisk forankret. Et gjennomgående trekk er at tiltakene som lettest lar seg koble til strategier, er de som er mest konkrete og målbare. Dette kan være temaer som turnus, stillingsstørrelser og oppgavedeling.

I spørreundersøkelsen stilte vi også spørsmål om hvordan Tørn-arbeidet henger sammen med andre pågående satsninger i kommunen. Hensikten var å belyse i hvilken grad respondentene opplever at det er god koordinering mellom ulike initiativer, og om Tørn ses i sammenheng med øvrig utviklingsarbeid.

Kun 15 prosent svarer ja, i stor grad på spørsmålet om koordinering, mens 46 prosent svarer ja, i noen grad (figur 5.7). Til sammen opplever altså litt over 60 prosent en viss grad av koordinering. Den sterke overvekten av i noen grad-svar tyder på at koordineringen kunne vært bedre. 15 prosent svarer nei, og om lag en fjerdedel er usikre. Den høye usikkerheten kan skyldes at mange respondenter ikke har oversikt over andre satsninger i kommunen. Dette kan ses i sammenheng med de to forgående spørsmålene: Tørn-arbeidet er i mange kommuner et prosjekt med begrenset kobling til kommunens øvrige utviklingsarbeid. Manglende koordinering kan føre til dobbeltarbeid og manglende mulighet for synergier mellom ulike satsninger. For eksempel kan en kommune drive Tørn-arbeid med hovedvekt på arbeidstidsordninger parallelt med en annen satsning på rekruttering, uten at disse ses i sammenheng. Bedre koordinering krever

aktiv innsats fra kommunens ledelse, og svarene i spørreundersøkelsen tyder på at dette er et område med forbedringspotensial.

Figur 5.7. Opplevelse av koordineringen mellom Tørn og andre satsninger som god. Prosent. N = 285.



5.5 Faktorer som fremmer Tørn-arbeidet

Analysen av fritekstsvarene viser at flere faktorer går igjen som særlig viktige for å fremme Tørn-arbeidet.

Forankring

For det første framstår tydelig forankring i ledelsen som avgjørende, ofte også med politisk støtte. Der arbeidet er prioritert på overordnet nivå og integrert i styring og strategier, ser det ut til å ha bedre framdrift og legitimitet. Samtidig trekkes bred involvering av ansatte, tillitsvalgte og verneombud fram som en sentral suksessfaktor. Eierskap i avdelingene og aktiv medvirkning fra de ansatte bidrar til å forankre endringene i praksis.

Dedikerte prosjektdrivere

Videre peker mange på betydningen av dedikerte ressurser, særlig i form av frikjøpt prosjektleder og avsatt tid til arbeidet. Der dette er på plass, beskrives bedre struktur, kontinuitet og gjennomføringsevne, mens mangel på ressurser ofte fører til at arbeidet stopper opp. Dette henger sammen med behovet for systematikk og struktur, der bruk av konkrete verktøy og metodikk, som oppgavekartlegging, kalenderplanlegging og faste arbeidsgrupper, trekkes fram som viktig for å drive arbeidet framover.

Frikjøp av prosjektleder, som ble videreført etter endt prosess. Nå en fast 100 prosent stilling som skal jobbe videre med kompetanse, arbeidstidsordninger og bredding til andre enheter.

Oppgavedeling er tiltak, ikke fremmer?

Oppgavedeling og bedre bruk av kompetanse framstår både som mål og drivkraft i arbeidet. Dette er ofte koblet til et tydelig opplevd behov for endring, særlig knyttet til rekrutteringsutfordringer, høyt arbeidspress og behov for mer bærekraftige tjenester. Samtidig understrekes betydningen av kultur og holdningsendringer, der engasjerte

ledere og ansatte, samt kontinuerlig arbeid med forståelse og motivasjon, er avgjørende for å få til varige endringer.

Gjennomføringsbistand fra KS/Tørn

Gjennomføringsbistanden gjennom Tørn-programmet ble trukket fram som en viktig støtte i kommunenes arbeid, og informantene pekte på flere forhold som gjorde bistanden verdifull. Flere la vekt på at programmet bygde på en god metodikk som sikret involvering på tvers av nivåer og roller, mens andre framhevdde partssamarbeidet som særlig bra. Under følger noen sitater fra spørreundersøkelsens fritekstfelt:

En bra metodikk som sikrer involvering.

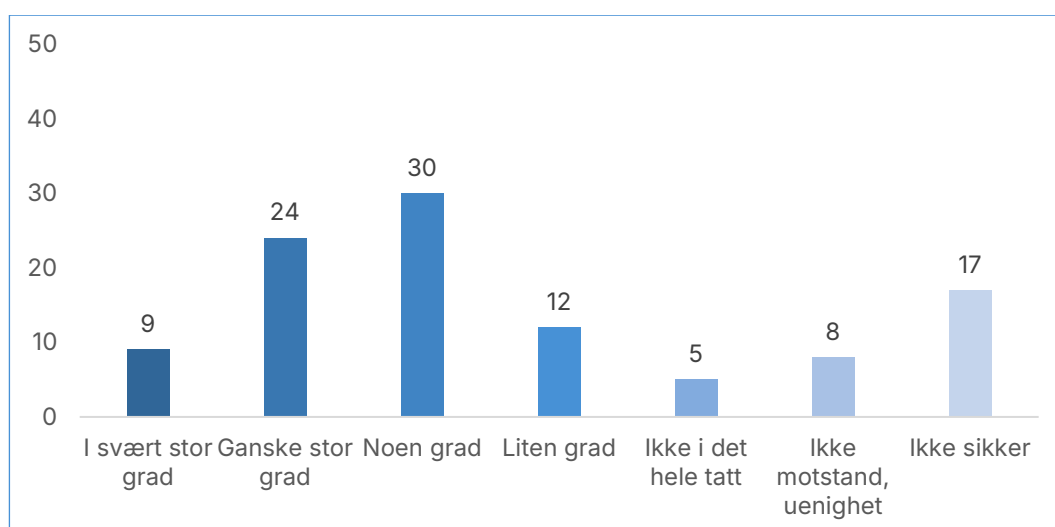
Strukturen i partssamarbeidet, god møtestruktur og gjennomføring/møteledelse.

At ledere og prosjektledere er pådrivere for å drive TØRN-arbeidet og spredning av kompetanse om Tørn, samt at vi er forpliktet til å følge framdriftsplaner gjennom læringsnettverket med KS.

5.6 Motstand mot tiltak

Motstand mot endring er ikke nødvendigvis et problem. Dersom det blir håndtert på en god måte, kan innvendinger fra de ansatte peke på reelle svakheter og gi bedre, mer forankrede løsninger. Det avgjørende er hvordan ledelsen møter dem. Vi spurte derfor respondentene om i hvilken grad de opplever at motstand blant de ansatte har blitt tatt på alvor (figur 5.8). 30 prosent svarer at motstanden har blitt tatt på alvor i noen grad, 24 prosent oppgir i ganske stor grad, og 9 prosent i svært stor grad. Samlet opplever litt over 60 prosent at motstanden har blitt tatt på alvor i noen grad eller mer. Imidlertid svarer 12 prosent svarer i liten grad, og 5 prosent ikke i det hele tatt. Ikke sikker-andelen er 17 prosent, noe som igjen peker mot at motstandshåndteringen ikke er like klar for alle.

Figur 5.8. I hvilken grad har motstand blant ansatte blitt tatt på alvor? Prosent. N = 286.



Hva handlet motstanden om?

Fritekstsvarene om motstand gir et godt bilde av hva endringsarbeidet møter av utfordringer.

Endring i arbeidstid

Motstanden handlet først og fremst om endringer i arbeidstid, særlig økte helgetimer, langvakter, årsturnus og planlegging av ferie langt fram i tid. Mange var bekymret for belastningen dette ville gi, for tap av fleksibilitet i hverdagen, og for om kompensasjonen sto i forhold til ulempene.

Endring i arbeidstid. Dette er et område vi fortsatt jobber med fordi motstand fortsatt er stor. Ved utlysning ønsker vi søkere som vil prøve langvakter på helg i første omgang.

Endring til kalenderplan. Forståelse for lovverk vedrørende arbeidstid.

Lengde på langvakt, ble tilrettelagt individuelt.

At kommunen ofte setter i gang prosjekter som ikke følges opp. Ble håndtert med at det ble fulgt opp godt med å endre turnus til langvakter o.l. Problemet er bare nå at ny leder har endret turnus tilbake igjen, slik at folk sitter igjen med samme følelse som de var negative mot i starten.

Innføring av nytt prosjekt/tidsklemma, motstand mot nye arbeidstidsordninger gjentatte drøftinger.

Oppgavedeling

En annen kilde til motstand var oppgavedeling og endrede roller, der særlig sykepleiere og helsefagarbeidere uttrykte uro for ansvarsforskyvning, tap av oppgaver, økt arbeidsbelastning eller manglende kompetanse hos andre yrkesgrupper.

Å «gi fra seg» ansvar og oppgaver og det å få mer ansvar.

Forsvarlighet av oppgavedekning. Helsefagarbeidere som uten tilsyn administrerer injeksjoner av a medikamenter.

Uklarheter om Tørn

I tillegg handlet motstanden flere steder om usikkerhet rundt hva Tørn egentlig var, om dette bare var «nok et prosjekt», eller om det i realiteten skjulte innsparinger eller omorganisering.

I en av casekommunene var startfasen av Tørn-prosjektet preget av bekymring for at satsningen kunne føre til nedbemanning og økt «effektivisering». I intervjuene kom det fram uro for at prosjektet ville innebære kutt, og for at sykepleiere skulle trekkes ut av pasientrettet arbeid og i hovedsak få administrative oppgaver. Ifølge prosjektlederen måtte denne utfordringen møtes tidlig og tydelig gjennom aktivt informasjonsarbeid. Budskapet var at prosjektet ikke handlet om å redusere bemanningen, men om å bruke

de tilgjengelige ressursene best mulig: «Det handler om at de ressursene vi har tilgjengelige; de må brukes på en optimal måte.»

Involvering og endringstretthet

Flere svar viser også at motstanden var knyttet til mangelfull informasjon og svak involvering. Når ansatte opplevde at endringer kom ovenfra, uten god nok forklaring eller reell medvirkning, økte skepsisen. Noen beskrev endringstretthet, der ansatte hadde erfaring med tidligere prosjekter som ikke hadde ført til varige resultater, og derfor hadde liten tro på at dette ville bli annerledes.

Ansatt har vært negativ i forhold til alt arbeid som er lagt ned og pengebruk av prosjektet. Vil det komme noe bra ut av dette?

Håndtering av motstanden

Hvordan motstanden ble håndtert, varierer også en del. Mange beskriver at motstanden ble møtt med personalmøter, drøftinger med tillitsvalgte, samtaler med enkeltansatte og gjentatt forklaring av mål og hensikt. Flere peker på at det var viktig å lytte til innvendinger, ta bekymringer på alvor og justere tiltak underveis. Noen steder ble løsninger tilpasset individuelt, eller det ble gjort endringer i pilotene etter tilbakemeldinger fra ansatte. Andre framhever at tydelig ledelse, oppfølging og bred medvirkning bidro til å dempe usikkerhet og skape større oppslutning over tid.

Motstand mot Tørn-prosjektet og endring mer generelt var også et tema på samlingene. En prosjektleder i en av casekommunene fortalte at vedkommende tok med seg rådet om å satse på endringsagenter og bruke mindre tid på de som var passive, skeptiske og kanskje også aktivt motarbeidet satsningen. Vedkommende uttrykte det slik:

Det ble jo snakka en del i på Tørn-samlingene om dette med motstand, og hvordan vi skulle håndtere den motstanden. Men så ble det jo også sagt at vi kommer aldri til å få alle med. Så jeg tok vel et aktivt valg da vi var ca. halvveis i prosjektet, på at jeg skal ikke bruke så mye som en kalori på de som er negative. Jeg skal prøve å dyrke mine gode endringsagenter. Jeg skal styrke dem i møte med de her popkornene som aldri popper.

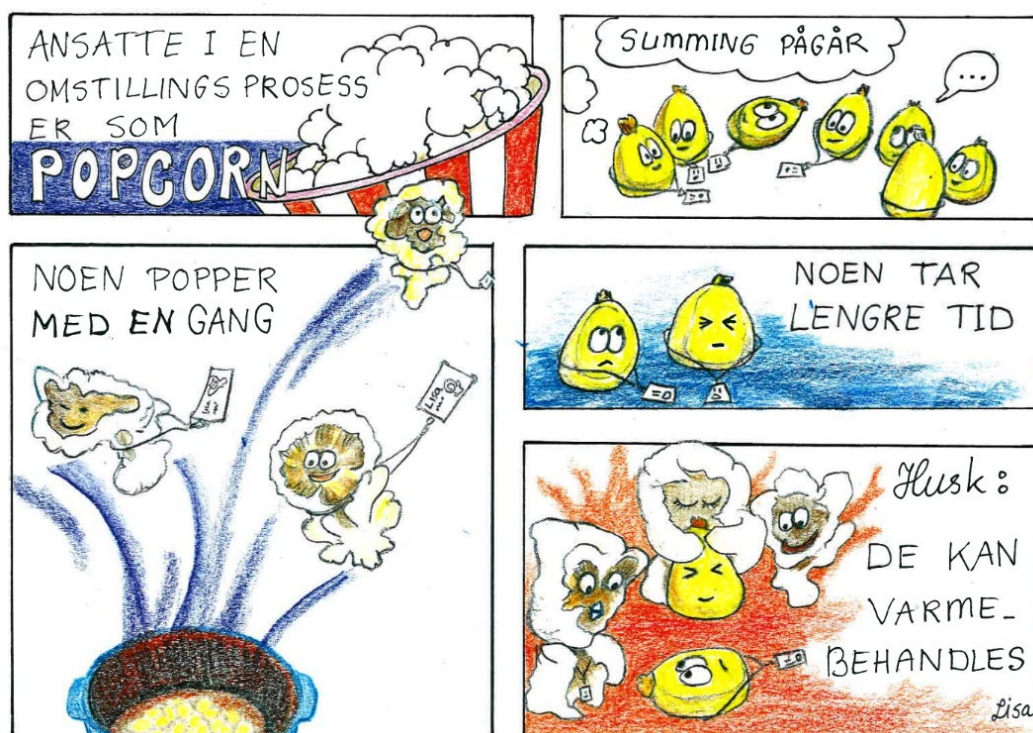
Samtidig viser materialet at motstanden ikke alltid ble håndtert så godt. Noen svar beskriver at ansatte opplevde å bli «presset», ikke hørt eller at bekymringer ble oversett. I noen tilfeller ble endringer reversert eller stående uavklart, noe som forsterket opplevelsen av mistillit og prosjektrøtthet. Sett under ett tyder svarene på at motstanden i stor grad handlet om arbeidstid, arbeidsbelastning, rolleendringer og usikkerhet, og at den ble best håndtert der ledelsen kombinerte tydelighet med god informasjon, involvering og vilje til justering underveis.

«Omstillingsvegving» brukt tid på å forklare at dette ikke er et innsparings/kutt-tiltak, men hvordan vi kan gjøre framtidens tjenesteytelse smartere/mer effektivt.

Ansatte som generelt ikke liker endringer. Mye hjelper med bred informasjon ut og høy ansatt-involvering i både gruppene og mulighet for å gi innspill.

Tegningen i figur 5.9 under fanger flere av poengene som gikk igjen i materialet. I en omstilling reagerer ansatte i ulikt tempo. For å låne popcorn-metforen fra figuren: Noen «popper med en gang», andre bruker lengre tid, og noen blir sittende igjen som popcornene som aldri popper. Påminnelsen om at kornene «kan varmebehandles» rommer samtidig en dobbelthet som speiler funnene. Den kan leses både som tålmodig tilrettelegging, informasjon og oppfølging, og som det presset enkelte ansatte beskrev der motstand ikke ble møtt med lydhørhet.

Figur 5.9. Omstilling som popcorn. Tegningen er laget av en deltaker i Tørn-prosjektet og gjengis med tillatelse fra Helena Rosamunde Venema.



5.7 Barrierer mot innføring av Tørn-tiltak

Analysen av fritekstsvarene viser at det er flere faktorer som har hemmet Tørn-arbeidet, og disse henger i stor grad sammen med kapasitet, forankring og kultur.

Ressursmangel

Den mest framtrедende utfordringen er mangel på tid og ressurser. Mange peker på at arbeidet må gjennomføres parallelt med en presset drift, preget av høy arbeidsbelastning, sykefravær og bemanningsutfordringer. Manglende frikjøp av tid og utilstrekkelige ressurser til prosjektarbeid gjør at arbeidet ofte stopper opp eller får lav prioritet.

Tørn er ikke utfordringen, tid er utfordringen. Når man ikke får tid til dette arbeidet, burde man ikke gå inn i prosjektet. Mitt forslag er at KS/Helsedirektoratet gir støtte til å delta i Tørn i form av frikjøp/midler til å faktisk jobbe målrettet med dette.

Kommunene og spesielt vår, har ikke økonomi til å gjennomføre dette på den måten det er ment å være. Og det er synd, for det kunne virkelig ha gjort store forskjeller for driften.

Svak forankring i ledelsen

En annen sentral barriere er svak forankring og varierende ledelsesengasjement. Flere beskriver manglende støtte fra toppledelse, uklare prioriteringer og manglende oppfølging på ulike ledernivå. Samtidig pekes det på utfordringer knyttet til hyppige lederbytter og manglende kontinuitet, noe som svekker framdrift og retning i arbeidet.

Tørn i seg selv er fint, problemet er å videreføre det bredt utover. Nå jobbes det i stedet med Fremtidsforsøket som kan ses på som en videreutvikling av Tørn.

Det som ødela helt i denne piloten var en helomvending midt i. Vi gikk fra å holde på i en sak, til plutselig ha Framlent inni det hele og skulle begynne med noe helt nytt. Det opplevdes veldig ødeleggende for kontinuiteten.

Motstand fra mange hold

Motstand mot endring utgjør også en betydelig hindring. Dette gjelder både ansatte, tilitsvalgte og i noen tilfeller ledere, særlig knyttet til endringer i arbeidstidsordninger og økt helgebelastning. Kultur, etablerte praksiser og profesjongrenser trekkes fram som forhold som gjør det krevende å gjennomføre endringer i oppgavedeling og organisering.

Mangelfull informasjon og involvering

Videre viser materialet at mangelfull informasjon, kommunikasjon og involvering har hemmet arbeidet flere steder. Ansatte har i noen tilfeller hatt begrenset forståelse for hva Tørn innebærer, og opplevd arbeidet som noe som «tilhører prosjektgruppa». Dette peker på utfordringer med å skape eierskap og felles forståelse i organisasjonen.

I tillegg framheves strukturelle og organisatoriske forhold som hemmende, som dårlig kommuneøkonomi, mange parallelle prosesser, uklare rammebetingelser og motstridende krav, for eksempel mellom økonomiske innsparinger og mål om kvalitetsutvikling. Samlet sett viser analysen at Tørn-arbeidet særlig hemmes der det er lite handlingsrom, svak forankring og manglende kapasitet til å drive systematisk endringsarbeid.

Vanskelig å få personalet engasjert. Ser på det som noe prosjektgruppa styrer med, selv om man prøver å involvere alle.

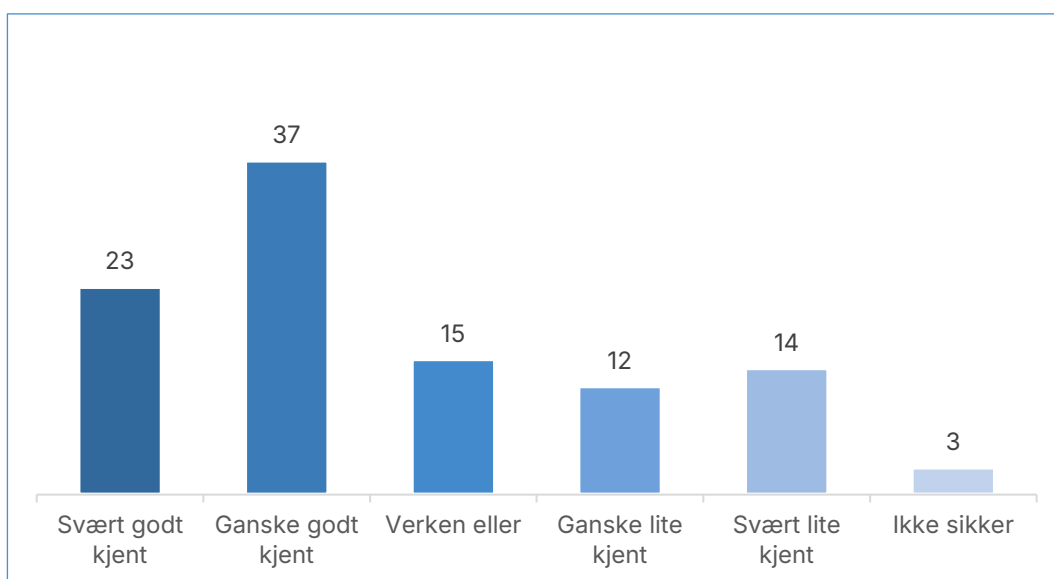
Manglende tid og støtte fra øverste leder, andre prosjekter og utfordringer i kommunen har påvirket i negativ grad.

I disse tider er det mye fokus på økonomiske rammer og TØRN-arbeidet blir lett knyttet opp mot nedskjæringer, her må vi gjentatte ganger kommunisere at dette i utgangspunktet ikke er mål med prosjektet.

Tidsmangel i en travel hverdag, parallelle endringsprosesser og begrenset handlingsrom i turnus og bemanning har til tider hemmet framdriften i Tørn-arbeidet.

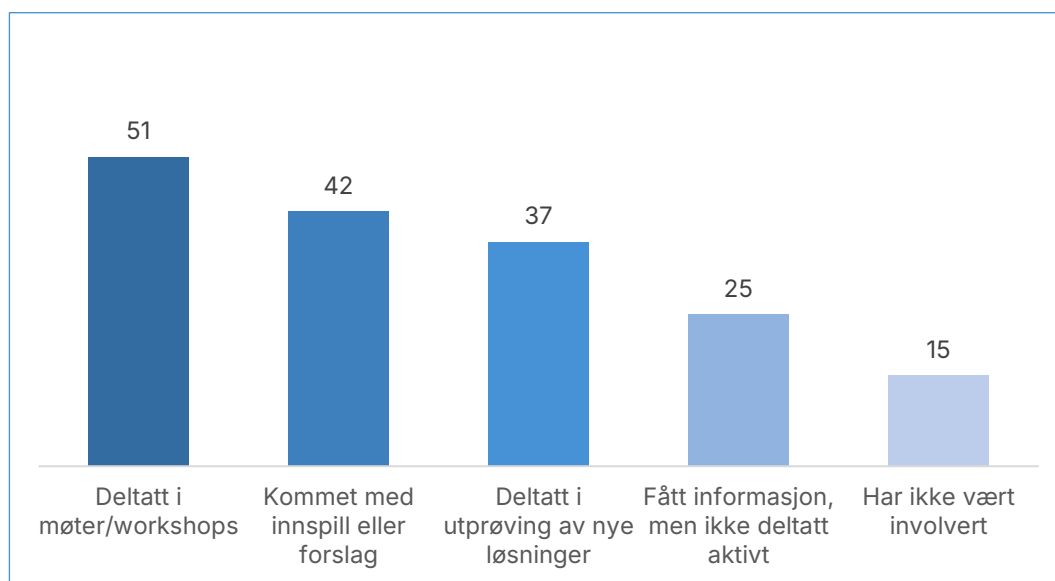
I spørreundersøkelsen oppgir 60 prosent av ansatte på tjenestesteder at de er svært eller ganske godt kjent med Tørn-arbeidet (figur 5.10). At et flertall har god kjennskap til Tørn, er positivt. Samtidig er det grunn til å merke seg at 26 prosent oppgir at de er ganske lite eller svært lite kjent med arbeidet. Videre svarer 15 prosent verken eller, noe som kan indikere en viss uklarhet eller manglende bevissthet. Dette kan ha flere forklaringer. Én mulig årsak er at informasjon om arbeidet ikke når ut til alle ansatte. En annen er at turnusorganisering gjør det krevende å samle hele personalgruppen. Tidligere undersøkelser viser at slike utfordringer særlig gjelder ansatte i små og mellomstore deltidsstillinger (Moland & Bråthen, 2025).

Figur 5.10. Kjennskap til Tørn-arbeidet på eget tjenestested. N = 107.



Spørreundersøkelsen kartla også hvordan respondentene hadde vært involvert i Tørn-arbeidet. Flere svar var mulig (figur 5.11). Blant de 107, var deltakelse i møter og workshops den vanligste formen for involvering (51 prosent). Deretter fulgte det å komme med innspill/forslag (42 prosent) og deltakelse i utprøving av nye løsninger (37 prosent). Samtidig oppga noen at de kun hadde fått informasjon om Tørn uten å delta aktivt (25 prosent), mens 15 prosent ikke hadde vært involvert i det hele tatt.

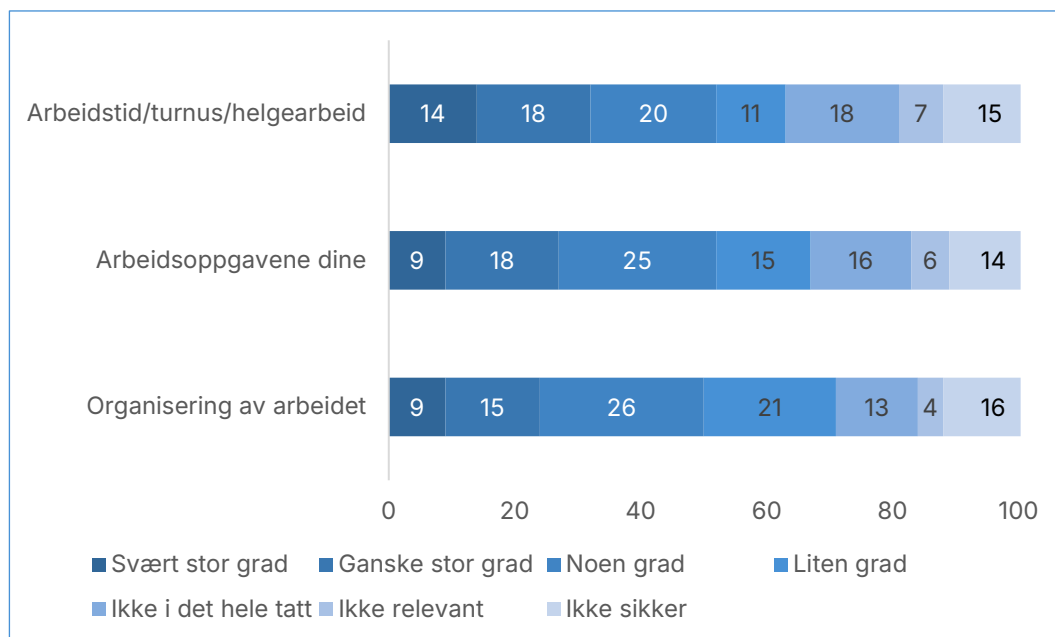
Figur 5.11. Grad av involvering i Tørn-arbeid blant ansatte ved tjenestesteder. Prosent. Flere svar mulig. N = 107.



De 107 respondentene som er ansatt på tjenestesteder, oppgir at det har vært størst endringer i arbeidstid/turnus/helgearbeid (figur 5.12). 32 prosent rapporterer at det har skjedd i stor eller ganske stor grad. 27 prosent oppgir det samme om endringer i egne arbeidsoppgaver, mens 24 prosent svarer at dette også gjelder for organisering av arbeidet.

For en del ansatte har Tørn-arbeidet ikke ført til merkbare endringer på viktige sider ved egen arbeidshverdag. Dette kan tyde på at Tørn-endringene for en del ansatte ikke er så synlige. Dette kan skyldes at endringene ennå ikke er fullt implementert, at de bare berører deler av personalgruppen, eller at endringene er så gradvise at de knapt merkes.

Figur 5.12. I hvilken grad har Tørn bidratt til endringer i organisering av arbeid/arbeidstid? N = 107.



5.8 Hva gjør kommunene for at endringene fra Tørn skal bli varige?

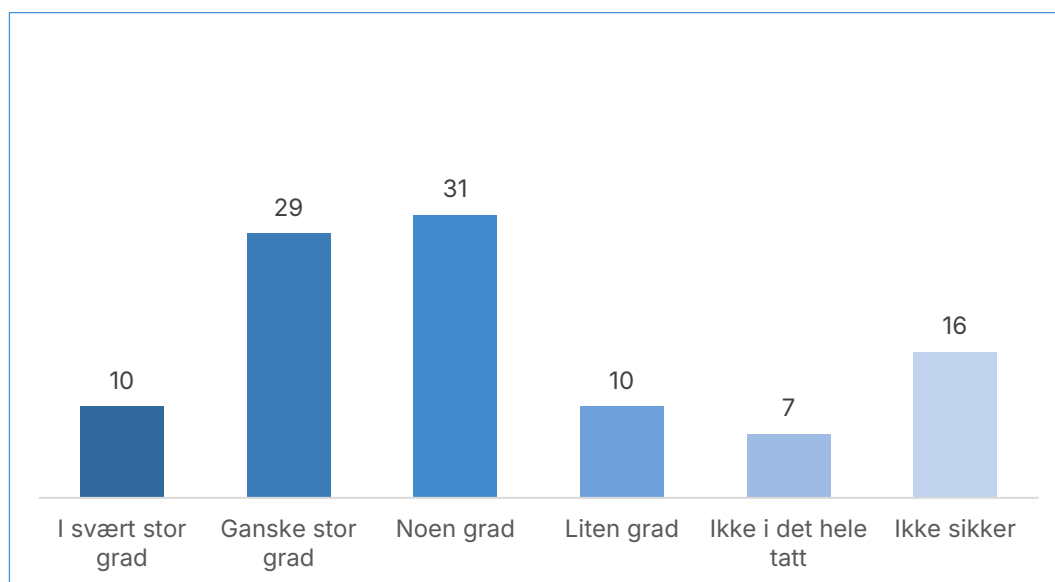
Et sentralt formål med å delta i et utviklingsprogram som Tørn, er at nye arbeidsmåter skal feste seg og bli en varig del av virksomheten – ikke bare være midlertidige prosjekttiltak. Tidligere forskning på endringsarbeid i norske kommuner har vist at avstanden mellom utprøving og varig endring ofte er stor. Enighet om mål og tiltak i en prosjektperiode gir ikke nødvendigvis varig endring. Uten forankring og oppfølging kan nye praksiser raskt viskes ut. I dette følgende undersøker vi hva deltakerne selv gjør for at endringene fra Tørn skal vare, og i hvilken grad de opplever at dette har lyktes.

Varige endringer – «en del av slik vi gjør det»

På spørsmålet om varige endringer gir undersøkelsen et forsiktig positivt bilde. Om lag 40 prosent av respondentene rapporterer at endringene i ganske stor eller svært stor grad har blitt en del av «måten vi jobber på» i hverdagen (figur 5.13). 31 prosent svarer i noen grad. 7 prosent svarer i liten grad eller ikke i det hele tatt, og 16 prosent er usikre. Samlet betyr dette at en del av de spurte opplever at varig endring er oppnådd, men langt fra alle.

Dette er ikke nødvendigvis bare negativt. Mange prosjekter er fortsatt pågående eller nylig avsluttet, og det tar tid å gjøre nye praksiser til selvfolgeligheter. Men det peker mot behovet for aktiv oppfølging etter prosjektslutt, fordi uten bevisst innsats for å vedlikeholde og forsterke nye måter å jobbe på, er det en risiko for at man faller tilbake til gamle mønstre.

Figur 5.13. Er endringene blitt en del av «måten vi jobber på»? Prosent. N = 286.



Hva slags endringer?

For det første kan det handle om ganske konkrete, strukturelle grep: nye turnusordninger, større stillinger, endringer i helgearbeid eller hvordan oppgaver og kompetanse fordeles. Dette er ganske synlige endringer som typisk kan dokumenteres i planer, vedtak og statistikk om bemanning.

For det andre kan endringene ligge i hvordan arbeidet faktisk gjøres. Det gjelder for eksempel samarbeidet mellom ledere og ansatte om turnus, koblingen mellom tjenestestedene og administrativt nivå, og hvordan erfaringer fra utviklingsarbeid deles og tas videre. Slike endringer er mindre synlige, men likevel viktig for om de strukturelle grepene fungerer i praksis.

For det tredje kan det dreie seg om mer grunnleggende kulturelle endringer. Her mener vi altså hva som oppfattes som normalt og ønskelig, kort sagt «hvordan vi gjør ting her hos oss» (Christensen et al., 2007). Heltidskultur er et eksempel: Det handler ikke bare om at en viss andel skal jobbe heltid (f.eks. minst 80 prosent), men også om en helhetlig arbeidsgiverpolitikk som reflekterer utformingen av stillingsutlysninger, plandokumenter og ulike arbeidsgiverpolitiske retningslinjer, og et bærekraftig arbeidsmiljø (Bråthen & Moland, 2025).

Når vi ser nærmere på om Tørn-arbeidet har gitt varige endringer, er poenget derfor at de ulike typene endringer ikke nødvendigvis utvikler seg samtidig. Det kan være gjort strukturelle grep uten at praksis har endret seg særlig, og nye arbeidsmåter kan være på plass uten at kulturen er endret.

Kommunene beskriver et gjennomgående arbeid med å videreføre Tørn, ofte med tydelig vekt på oppgavedeling og bred involvering av ansatte i alle ledd. Mange har gått fra prosjekt til drift, der metodikken integreres i daglig arbeid, planer og strategier. Arbeidet kjennetegnes av systematikk, kontinuerlig forbedring og kobling til andre utviklingsløp. Flere peker på betydningen av god ledelse, struktur og forankring, både administrativt og politisk. Samtidig framheves kulturendring og kompetanseheving som langsiktige prosesser som krever tid og utholdenhet. Mange jobber konkret med tiltak som oppgavedeling, årsturnus og nye roller, ofte kombinert med evaluering og justering underveis. Involvering av ansatte og partssamarbeid trekkes fram som avgjørende for å lykkes. Noen er fortsatt tidlig i prosessen eller opplever kapasitetsutfordringer. Samtidig er ambisjonen i mange kommuner at arbeidet skal gi varige endringer. Totalt sett framstår Tørn som en del av et bredere, kontinuerlig utviklingsarbeid i tjenestene.

Vi fortsetter arbeidet med Tørn og har laget en prosjektplan på dette. Vi har fått prosjektmidler fra Statsforvalteren for å jobbe med Tørn.

Vi bruker erfaringene våre i rekrutteringsøyemed. Kompetansekartleggingen viste oss tydelig at vi kan bruke ulik kompetanse til samme jobb. Vi jobber kontinuerlig med at helsefagarbeidere skal få opplæring i en del prosedyrer som ikke trenger å gjennomføres av sykepleier. Vi ser på muligheter for team som jobber over flere tjenester. Vi har oppnådd en bedre forståelse for felles utfordringsbilde med økende antall eldre og knappere ressurser. Vi er i planfasen for samarbeidsprosjekter med NAV.

Tørn-arbeid ser vi på som en kontinuerlig prosess. Jevnlig informasjon i personalgrupper om endringer som er nødvendig, jfr. arbeidstidsordninger med flere helgetimer når stillingsstørrelser øker. Oppgavedeling er positiv mottatt. Tålmodighet, utholdenhet og «feiring» av milepæler blir viktig. At ledere klarer å holde motivasjon,

fokus, står støtt når det er motstand i personalgruppene blir viktig for å evaluere, justere og lykkes i endringsarbeidet.

Innse at Tørn ikke er noe man kan legge bort. Det har gitt mange verktøy som vi ikke har rukket å ta i bruk enda. Dette arbeidet innebærer endring av kultur og etablerte handlingsmønstre, noe som tar tid å jobbe fram, da vi må sikre at folkene er med.

Mellom prosjektlogikk og hverdagsendring

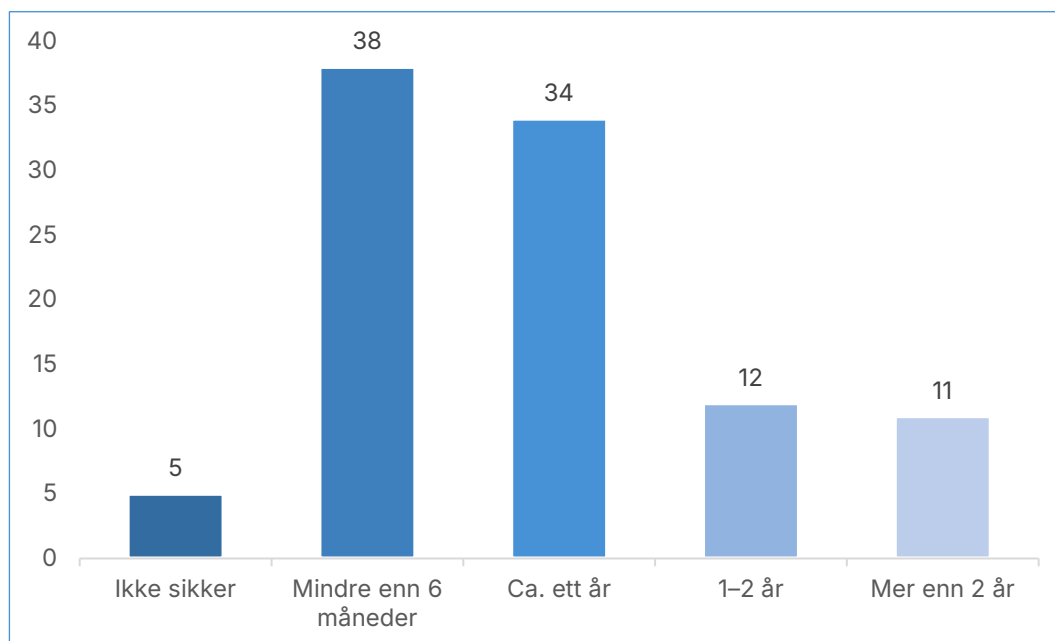
Et poeng handler om forholdet mellom Tørn som prosjekt og Tørn som varig endring. Tørn-arbeidet i en kommune er ofte organisert som tidsavgrensede prosjekter med definerte mål, rammer og ressurser. Undersøkelsen viser at denne overgangen fra prosjekt til hverdag er krevende for mange. Prosjekter gir energi og oppmerksomhet i prosjektperioden, blant annet gjennom øremerkede ressurser, en tydelig prosjektlederrolle og en avgrenset gruppe engasjerte medarbeidere. Men de samme forholdene gjør arbeidet sårbart. Når prosjektmidlene faller bort, prosjektlederrollen avvikles og oppmerksomheten flyttes til nye oppgaver, mister endringsarbeidet lett fart. Kommuner som lykkes med varig endring, er de som har klart å «bygge Tørn inn i linja»: De har integrert tiltakene i ordinær drift, forankret dem i ledelsens styrings- og oppfølgingsarbeid, og gjort dem uavhengige av enkeltpersoners entusiasme.

5.9 I hvilken grad videreføres utviklingsarbeidet?

Deltakelse i seg selv er ingen garanti for varig endring. Det er først når tiltakene forankres i ordinær drift og videreutvikles over tid at man kan snakke om reell omstilling. I dette avsnittet ser vi derfor nærmere på i hvilken grad kommunene har videreført Tørn-arbeidet etter at den formelle prosjektperioden ble avsluttet. Vi belyser fire forhold ved videreføringen: om kommunene i det hele tatt har fortsatt arbeidet, hvor lenge de har holdt på, hvilke former videreføringen har tatt, og i hvilken grad arbeidet har resultert i konkrete endringer eller forbedringer. Sett under ett gir disse spørsmålene et bilde av Tørns «videre liv» i kommunene.

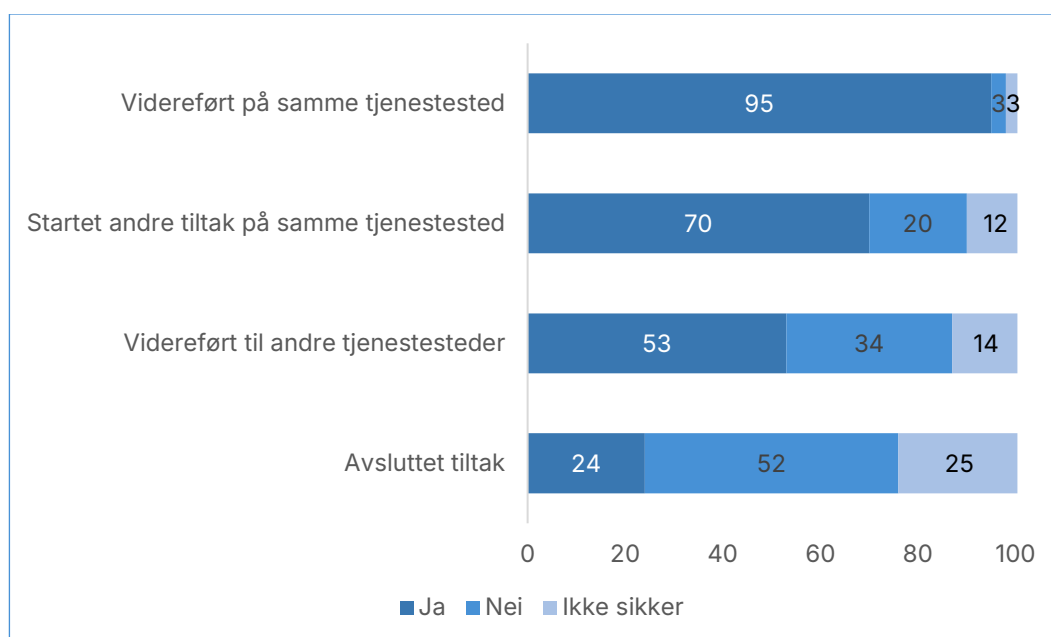
Figur 5.14 viser at rundt 40 prosent har jobbet videre i mindre enn 6 måneder og 34 prosent i ca. ett år. Om lag 10 prosent har holdt på i 1–2 år, og like mange i mer enn 2 år. At nesten en fjerdedel har jobbet aktivt med Tørn-tiltak i over ett år etter prosjektperioden, er et viktig funn. Det tyder på at det er en del kommuner som har etablert en varig praksis. At flertallet på tre fjerdedeler har holdt på i ett år eller mindre, kan ha å gjøre med at mange prosjekter er relativt nylig avsluttet, men det kan også bety at videreføringen for mange er tidsbegrenset. Svarene kan ses i lys av at Tørn-programmet har hatt flere nye nettverk løpende, slik at mange avsluttede prosjekter kan ha relativt kort tid bak seg.

Figur 5.14. Har dere jobbet videre med Tørn etter prosjektperioden? N = 245.



Videreføring på samme tjenestested er nærmest noe alle gjør, hele 95 prosent svarer ja (figur 5.15). Dette tyder på at når arbeidet først er satt i gang, er det en sterk motivasjon til å fortsette på det opprinnelige stedet. 70 prosent har også startet med andre tiltak på samme sted, noe som viser at Tørn-arbeidet ofte utvikler seg og tar nye former underveis. Spredning til andre tjenestesteder er mer varierende, litt over halvparten svarer ja. Om lag en fjerdedel har avsluttet tiltak som har vært forsøkt. Dette behøver ikke være noe negativt. Det kan bety at kommunene dette gjelder har lært av erfaringene, og velger å jobbe videre med det de synes fungerer.

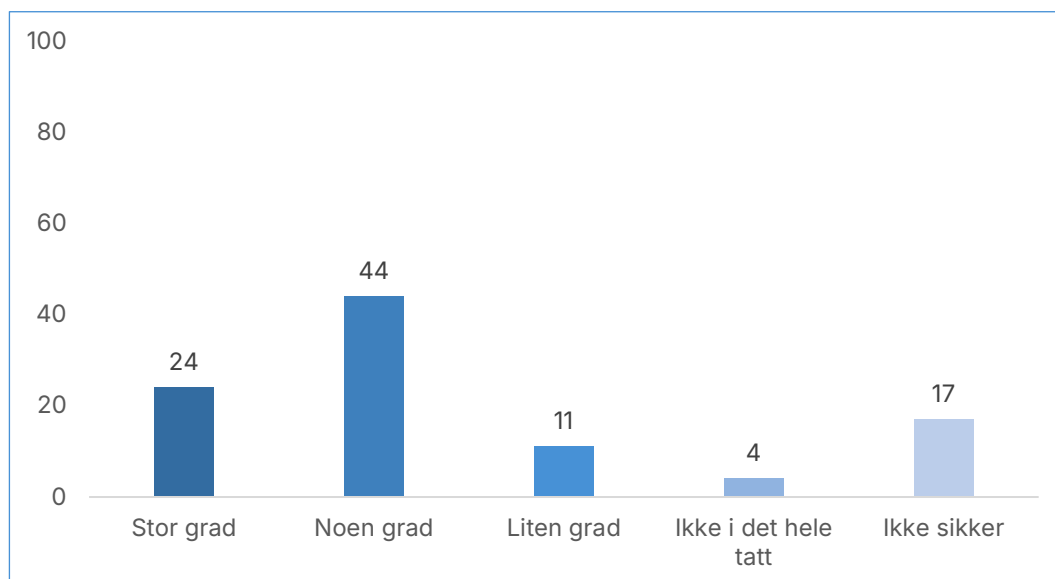
Figur 5.15. Hvordan har dere jobbet med Tørn etter prosjektperioden? N = 180.



Et sentralt spørsmål i evalueringen er om Tørn faktisk har satt spor i tjenestene. For å fange opp dette ba vi respondentene vurdere i hvilken grad arbeidet med Tørn har

resultert i konkrete endringer eller forbedringer i egen virksomhet. Svarfordelingen er vist i figur 5.16.

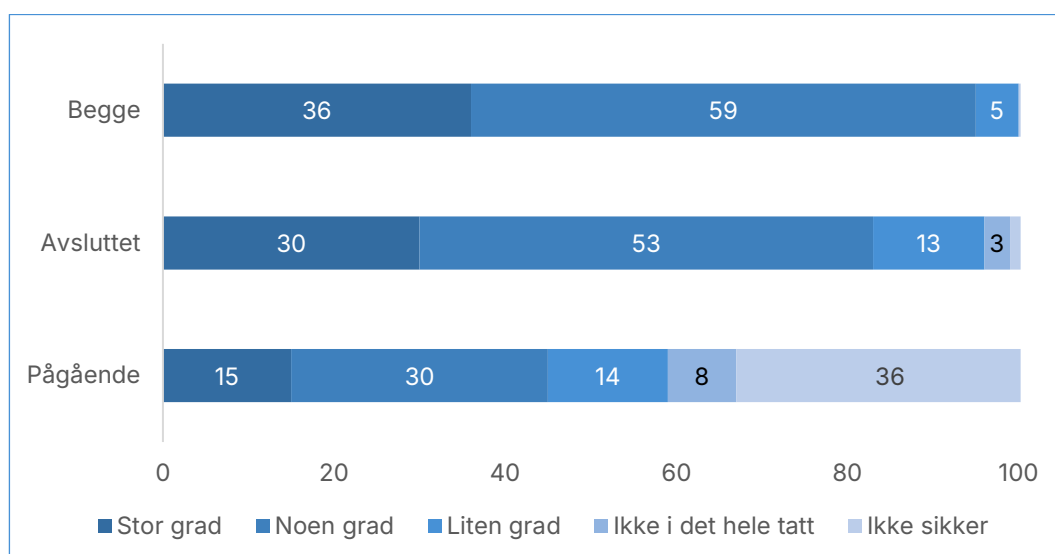
Figur 5.16. I hvilken grad har Tørn resultert i konkrete endringer eller forbedringer? N = 416.



I figuren ser vi at 24 prosent svarer i stor grad og 44 prosent i noen grad, noe som innebærer at til sammen rett under 70 prosent mener at Tørn har gitt konkrete endringer eller forbedringer. 17 prosent er usikre, mens henholdsvis 11 og 4 prosent svarer i liten grad og ikke i det hele tatt. Det er et bra resultat at syv av ti svar bekrefter at Tørn har gitt konkrete endringer. At i noen grad er den dominerende kategorien, tyder likevel på at endringene for mange er merkbare, men begrensede. Det er kan derfor være snakk om gradvise eller små forbedringer for mange.

Ser vi nærmere på spørsmålet om konkrete endringer eller forbedringer krysset mot prosjektstatus (figur 5.17), kommer det fram at de med både avsluttede og pågående prosjekter, rapporterer klart høyest resultatoppnåelse, etterfulgt av de med kun avsluttede prosjekter. De med pågående prosjekter har naturlig nok høyere ikke sikker-andel.

Figur 5.17. Varige forbedringer hos deltakere med pågående og avsluttede. N = 410.

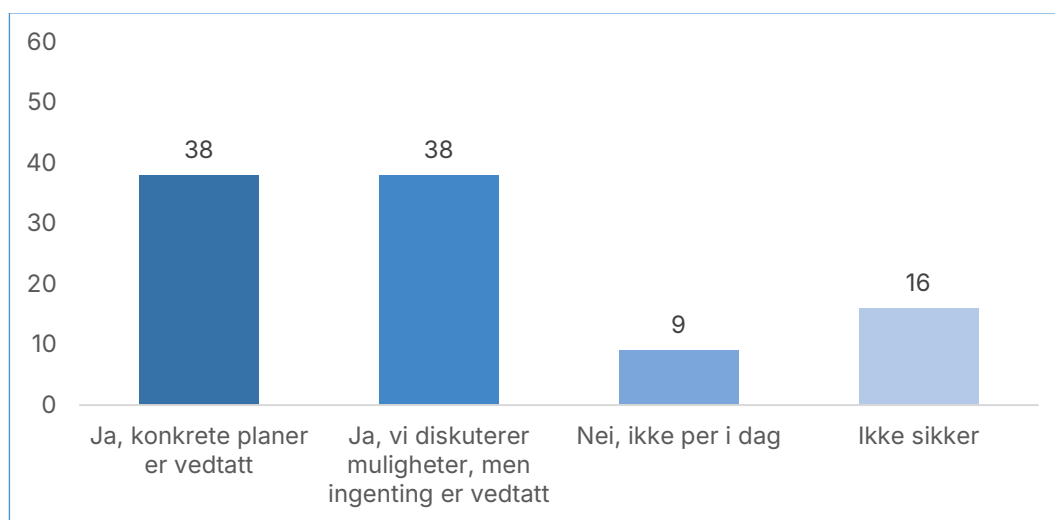


5.10 Videre spredning av Tørn-arbeid

I spørreundersøkelsen stilte vi også spørsmål om videreføring og spredning av Tørn-arbeidet. Vi ønsket å undersøke i hvilken grad kommunene har planer om å ta i bruk tiltakene på flere tjenestesteder, enten gjennom konkrete vedtak eller mer uformelle prosesser der muligheter vurderes.

Svarene fordeler seg likt mellom to hovedgrupper: 38 prosent oppgir at konkrete planer for spredning er vedtatt, og en like stor andel sier at muligheter diskuteres uten at noe er vedtatt (figur 5.18). Til sammen betyr dette at tre fjerdedeler rapporterer om en eller annen form for spredningsambisjon. En fjerdedel oppgir nei, ikke per i dag, mens 16 prosent oppgir at de ikke er sikre. Usikkerheten kan tyde på at spredningsplaner ikke er godt kommunisert i organisasjonen, eller at beslutningene om spredning ikke er tatt.

Figur 5.18. Har dere planer om å spre Tørn-tiltak til flere tjenestesteder? N = 285.



5.11 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at medvirkning, informasjon og involvering vurderes gjennomgående som positivt ved Tørn-arbeidet. Partssamarbeidet er en klar styrke, selv på krevende temaer som arbeidstid, turnus og oppgavedeling. Den strategiske forankringen er bare noe mer blandet. Under halvparten av kommunene kobler Tørn tydelig til bemanningsstrategien, og mange ansatte vet ikke om Tørn er nevnt i planverket. Motstanden handler mest om arbeidstid, rolleendringer og usikkerhet om hva Tørn egentlig er, og dempes best der ledelsen er tydelig, informerer godt og justerer underveis. De viktigste hemmende faktorene er tidsmangel, varierende ledelsesforankring og endringstretthet fra tidligere prosjekter. Resultatene er forsiktig positive. Om lag 70 prosent oppgir å se konkrete forbedringer, og tre fjerdedeler har jobbet videre etter prosjektslutt, men oftest i noen grad. Overgangen fra prosjekt til varig drift er krevende. De som lykkes, er de som klarer å gjøre Tørn til en del av ordinær drift og mindre avhengig av enkeltpersoners entusiasme.

6 Avslutning

Programmet vurderes gjennomgående positivt. Et flertall mener Tørn er nyttig, partsamarbeidet vurderes som godt, og kommunene rapporterer konkrete resultater i form av nye turnusordninger, ny oppgavedeling, økte stillingsstørrelser og bedre kompetanseutnyttelse. Samtidig er det grunn til å nyansere dette bildet. Tilfredsheten varierer mellom roller, mellom faser i utviklingsarbeidet og mellom kommuner. I de kvalitative dataene finner vi også eksempler på prosjekter som ikke har lyktes, der tiltak har stoppet opp eller gradvis ebbet ut. Dette minner om at gode resultater i en tidlig fase ikke er det samme som varig endring, og at veien fra prosjekt til etablert praksis kan være vanskelig. Programmet kan legge til rette for endring, men det er kommunene som må bære endringen videre.

Hvor fornøyd man er, avhenger av hvor man står

Et gjennomgående trekk ved våre data er at vurderingene følger informantenes plass i organisasjonen. Jo nærmere det strategiske nivået man står, desto mer positivt vurderes både omfanget og betydningen av det som er gjort. Jo nærmere tjenestestedet, desto mer avventende svar. Kompetanseutvikling er et tydelig eksempel fra kapittel 4. Men det samme mønsteret går igjen på flere spørsmål der ledere, tillitsvalgte og ansatte vurderer betydningen av tiltak.

Dette spriket kan tolkes som en uenighet om hvorvidt Tørn «virker». Vi mener det først og fremst handler om hvor mye den enkelte vet om programmet. Toppledere og kommunalsjefer sitter i styrings- og prosjektgrupper og ledermøter. Der får de innsikt i intensjonene, tiltakenes innretning, forventede resultater og framdriften, og svarer ut fra både egne erfaringer og denne overordnede kunnskapen. De fleste ansatte står utenfor disse sammenhengene. Deres kunnskap baserer seg på egne erfaringer og det som formidles lokalt. At lederne er mest positive kan dermed like gjerne skyldes at de har et mer helhetlig bilde, som at situasjonen på tjenestestedet er en annen.

Det samme forklarer trolig at ansatte og tillitsvalgte oftere svarer for tidlig å si eller ikke sikker. Det er ikke nødvendigvis et uttrykk for en negativ holdning, men heller at veien fra idé via tiltak til faktiske resultater tar tid, og den når tjenestestedet sist.

Standardisert metodikk og lokal læring

På den ene siden er Tørn standardisert. Det har blitt utviklet en metodikk, verktøy, et samlingsforløp og en felles begrepsbruk. På den andre siden er hver kommunes Tørn-prosjekt ment å være lokalt eid og lokalt forankret.

Evalueringen viser at denne «dobbeltheten» verdsettes ulikt. Respondentene vurderer det relasjonelle og prosessen høyest: samlinger og forelesninger, erfaringsutveksling med andre kommuner og i egen kommune, samt individuell veiledning fra KS-rådgivere. Verktøyene vurderes lavere, selv om også de får gjennomgående positive svar.

Mønsteret peker mot hva Tørn faktisk leverer. Programmet skaper en arena der kommuner som arbeider med de samme utfordringene, kan møtes strukturert. Verdien ligger

dermed ikke bare i kunnskapen som overleveres, men i sammenligningene mellom del-takende kommuner. Når en avdelingsleder fra en kommune gjenkjenner sine utford-ringer i en beskrivelse fra en annen kommune, og samtidig får et nytt grep om hvordan andre har løst dem, foregår det noe som skriftlige veiledere og forelesninger ikke kan erstatte. Programmet gjør kommunale utfordringer mindre lokale og mer felles.

Prosjekt og linje

En av spenningene i det lokale Tørn-arbeidet, er forholdet mellom Tørn som prosjekt og Tørn som varig endring. Programmet er organisert som tidsavgrensede læringsnettverk med definerte mål, samlinger, prosjektleder og frikjøp. Men ambisjonen er at tiltakene skal innlemmes i ordinær drift. Evalueringen viser at denne overgangen er krevende.

Noen rapporterer at endringene har blitt varige i svært stor grad. En del av kommunene med avsluttede prosjekter sier at de ikke har jobbet videre med Tørn-tiltakene. Prosjekt-logikken skaper fokus i prosjektperioden, men når prosjektet avsluttes, frikjøpet bortfal-ler og prosjektlederen får andre oppgaver, mister arbeidet fart.

Tidligere forskning på utviklingsarbeid i kommunal helse og omsorg (Moland, 2015) har identifisert et sett prosjektelementer som må være på plass for at endring skal kunne settes ut i livet og bli varig. Disse elementene utgjør et nyttig analytisk raster for å forstå hvorfor noen Tørn-kommuner lykkes med overgangen til linje, mens andre ikke gjør det. De mest sentrale elementene er tydelig forankring i toppledelse og politisk nivå, bred partsforankring, tilstrekkelig prosjektorganisering med kompetent prosjektleder og fri-kjøp, kompetansetilførsel og metodisk støtte, eierskap og kapasitet i linjen som skal overta, og tid og utholdenhet til å la endringen sette seg.

Kvalitative data fra evalueringen viser at kommuner som lykkes med varig endring, har klart tre ting som er i overenstemmelse med disse elementene. De har bygget Tørn-tilta-kene inn i den ordinære styringslinjen, slik at avdelingsledere har ansvar for å følge opp endringene som en del av driftsledelsen. De har forankret tiltakene i kommunens over-ordnede planer, slik at de overlever lederskifter og budsjettomprioriteringer. Og de har gjort tiltakene uavhengige av enkeltpersoners entusiasme, gjennom å spre kompetan-sen, etablere fag- og utviklingsgrupper med rullerende deltakelse, og la Tørn-metodik-ken bli en alminnelig arbeidsform.

Det siste er kanskje den viktigste indikatoren på vellykket overgang. Når en kommune ikke lenger kaller noe «Tørn-arbeid», men bruker oppgavekartlegging, partsbasert ut-vikling og kompetanseplanlegging som rutinemessige verktøy, er programmet blitt en del av kommunens arbeidsmåte. Flere informanter beskriver nettopp dette: «Tørn er gått fra prosjekt til strategi», sier en kommune.

Motsatt: Materialet inneholder flere eksempler på at sentrale prosjektelementer faller bort underveis, og at videreføringen stopper opp. Lederskifter midt i prosjektperioden er en hyppig nevnt årsak. Når en drivende avdelings- eller virksomhetsleder slutter mens prosjektet pågår, eller den frikjøpte prosjektlederen får andre prioriteringer, kan utprøvinger stanses og spredningsplaner avsluttes ganske fort. Personavhengigheten er sårbart, som programmet bare delvis kan kompensere for gjennom partssamarbeid og

bred forankring. Det forsterker poenget om at varig endring krever at flere av prosjektelementene er på plass samtidig; ikke bare i prosjektperioden, men også etterpå.

Tørn som del av kommunenes strategiske bemanningsarbeid

Tørn inngår i regjeringens satsning for å møte sektorens bemanningsutfordringer. Tiltakene i Tørn er utviklet sammen med kommunene for å møte bemanningsutfordringer som gjelder alle kommuner, slik det også blir bekreftet i NOU 2023: 4. Det er derfor nærliggende at både utfordringsbildet og aktuelle tiltak som prøves ut i Tørn, også inngår i kommunenes overordnede bemanningsstrategier. Vi har sett at Tørn har utrettet mye på kort tid, men det gjenstår fortsatt litt før kunnskapen fra Tørn er integrert i plan- og utviklingsarbeidet, og på den måten kunne ha styrket kommunenes gjennomførings- evne.

En del kommuner rapporterer at Tørn-arbeidet er godt integrert i kommunens bemanningsstrategier, men nesten halvparten av de som driver Tørn-arbeidet, vet ikke om programmet er omtalt i strategidokumentene. Bare et mindretall opplever sterk koordinering mellom Tørn og andre satsninger.

Mønsteret peker mot et reelt problem som ikke handler om hvorvidt Tørn er et bra program, men om hvor godt programmet er bundet inn i den øvrige kommunale styringen. Det tyder på at kommunenes strategier og kommunenes praktiske utviklingsarbeid lever delvis adskilt. Tørn eksisterer i mange tilfeller som en parallellsatsning, heller enn som en integrert del av kommunens samlede utviklingsløp.

Tiltak som ikke er forankret i overordnede strategier, mister lett prioritet når andre satsninger melder seg. Når en kommune deltar i Tørn samtidig som den har en annen satsning på rekruttering, inkludering, heltidskultur eller strategisk kompetanseutvikling, burde det ligge an til gode synergier. Men når disse ikke er koordinert, fragmenteres oppmerksomhet og ressurser. Ansatte opplever en rekke prosjekter heller enn en samlet retning. Når Tørn-prosjektet avsluttes, finnes det ingen overordnet ramme som kan videreføre tiltakene. Denne «halvveisheten» er, i lys av prosjektelementene, den største risikofaktoren for at gevinstene skal smuldre opp.

Motstand og oppslutning

Endringsmotstand er en del av utviklingsarbeid, og Tørn er intet unntak. Når vi holder fritekstsvarene om motstand sammen med de kvantitative dataene, ser vi at motstanden handler om flere forhold. Dels handler det om arbeidstid, slik som økt antall helgetimer, langvakter, årsturnus og planlegging av ferie langt fram i tid. De ansatte er bekymret for belastning, tap av fleksibilitet, og om kompensasjonen står i forhold til ulempene. Dette er bekymringer i en sektor der en del har valgt deltid fordi det gir dem en ønsket fleksibilitet. Det er også slik at en del av endringene Tørn fremmer, fordrer at den ansatte jobber mer på de tidspunkter sektoren har størst behov, som kvelder og helger. Motstanden mot endringer i arbeidstid handler også hva som er den beste løsningen for arbeidsgiver, brukere og den enkelte ansatte.

Motstanden handler også om oppgavedeling og rolleendringer. Her er det særlig to grupper som uttrykker uro: sykepleiere som er bekymret for at oppgaver flyttes til

personell uten tilstrekkelig kompetanse, og helsefagarbeidere som er bekymret for en ansvarsforskyvning de ikke føler seg klare for. I noen tilfeller handler det også om profesjonskamp, identitet knyttet til faget og at oppgavedeling kan oppleves som et angrep på faglig integritet.

Klepp kommune løser dette i sitt arbeid med å gjøre kompetanseheving til kjernen i oppgavedelingsarbeidet: helsefagarbeidere som faktisk får ny kompetanse, og som får anledning til å demonstrere at de mestrer nye oppgaver gjennom simulering og praktisk øvelse, skaper trygghet både for seg selv og for sykepleierne som overlater oppgavene.

Når motstanden mot oppgavedeling håndteres dårlig, er det ofte fordi den forskutterer omfordeling uten å forskuttere kompetansebyggingen.

Motstanden handler også om en form for endringstretthet. I en sektor der de ansatte har vært gjenstand for mange prosjekter, omorganiseringer og satsninger, er det en del skepsis. Mange beskriver det som nok et prosjekt som ikke vil føre til varig endring. Når en del respondenter oppgir at motstanden ikke ble tatt på alvor i særlig grad eller ikke i det hele tatt, og når enkelte beskriver opplevelser av å bli presset eller oversett, er det et uttrykk for dette. Håndtering av motstand er krevende i alt utviklingsarbeid, og det er i sterk grad avhengig av lokale forhold som ledelse, partssamarbeid og organisasjonskultur. Et viktig poeng om motstand er at den ikke alltid bør håndteres bort. I flere kommuner beskrives det at motstand har ført til gode justeringer av tiltakene: Lengden på langvakter ble tilrettelagt individuelt, piloter ble endret etter tilbakemeldinger, og innvendinger førte til at planlagte tiltak ble erstattet med bedre løsninger. Den beste motstandshåndteringen er den som tar bekymringen på alvor, justerer der det er fornuftig, men holder fast ved retningen.

Like sentralt som motstanden er oppslutningen om Tørn, som gjennomgående er god. Et flertall vurderer programmet som nyttig, og partssamarbeidet vurderes positivt. Oppslutningen er imidlertid ikke jevnt fordelt. Den er sterkest der eierskapet er størst, blant ledere og prosjektledere som har vært tett på arbeidet. På tjenestestedene er oppslutningen mer betinget, og avhenger i større grad av om de ansatte har fått medvirke i utformingen av tiltakene. Dette er et vesentlig poeng for kommuner som skal videreføre arbeidet. Oppslutning som er forankret hos ledelsen alene, er skjør. Den kan bære arbeidet gjennom prosjektfasen, men ikke nødvendigvis inn i ordinær drift. Varig oppslutning forutsetter reell medvirkning fra de ansatte.

Økonomi som driver og hemmer

Spørsmålet om hvordan trang kommuneøkonomi virker inn på Tørn-arbeidet er sammensatt. På den ene siden løftes ressursmangel og knapphet på tid fram som en viktig hemmer. På den andre siden ser flere kommuner nå de tiltakene Tørn fremmer som en mulighet for å håndtere det økonomiske presset, mens de tidligere ville oppfattet dem som fordyrende. Økonomien fungerer altså både som hemmer og som driver, og hvilken rolle den spiller, avhenger av hvordan den tolkes lokalt.

Relevans, effektivitet og bærekraft

Vurderingene i dette kapittelet kan oppsummeres langs de tre kriteriene vi diskuterte i metodekapittelet. På relevans skårer Tørn høyt. Programmet retter seg mot driverne bak

bemanningsutfordringene i sektoren, slik som deltid, kompetansebruk og tjenesteorganisering. De samme grepene løftes fram i sentrale styringsdokumenter som NOU 2023:4, NOU 2026:6 og *Helsepersonellplan 2040*. Tørn treffer med andre ord et uttalt behov.

Ser vi nærmere på effektivitet, er bildet mer sammensatt. Deltakerne rapporterer reelle, men noe ujevne forbedringer, og flere gevinster er oppnådd uten økte utgifter. Samtidig avhenger resultatene sterkt av lokal kapasitet, frikjøp og prioritering over tid.

Når det gjelder bærekraft, er overgangen fra prosjekt til ordinær drift krevende. Om lag en femtedel av kommunene med avsluttede prosjekter har stoppet opp, strategisk forankring er ofte halvveis, og varig endring forutsetter at tiltakene bygges inn i linjeledelse og planverk og gjøres uavhengige av enkeltpersoners innsats. Samlet framstår Tørn dermed som et relevant og rimelig effektivt virkemiddel, men der den langsiktige gevinsten står og faller på lokal forankring.

Veien videre

Hva betyr funnene i denne evalueringen for det videre arbeidet? Vi vil peke på noen forhold vi mener er av betydning.

Tørns relasjonelle elementer er programmets viktigste ressurs. Samlingene, erfaringsutvekslingen og veiledningen er det deltakerne verdsetter mest. Det er også her mye av læringen skjer. Nettopp fordi læringen er så tett knyttet til veiledningen, blir veilederkapasiteten avgjørende dersom programmet skal styrkes eller nå flere kommuner. Verktøyene bør forenkles og tilpasses ulike tjenesteområder. Verktøyutviklingen bør i større grad styres av hva som faktisk brukes ute i kommunene.

Tørn bør videre styrke arbeidet med overgangen fra prosjekt til varig praksis. En femtedel av kommunene med avsluttede prosjekter har stoppet opp, og graden av varig endring varierer med erfaring. Dette peker mot et behov for mer eksplisitt arbeid med spredning og forankring i siste fase av nettverksforløpet. Et grep er å hjelpe kommunene med å synliggjøre resultatene av tiltakene de har satt i gang. Synlige resultater hjelper med å drive fram spredning og gir tyngde til den videre forankringen.

Kanskje den viktigste forutsetningen for varig endring er at Tørn forankres gjennomgripende, i kommunestyret og i kommunenes strategi- og handlingsplaner. Tørn kan ikke pålegge kommunene noe, og en slik forankring er kommunens egen beslutning og må eies av ledelsen. Det programmet derimot kan gjøre, er å gjøre forankringen mer sannsynlig gjennom hvordan det henvender seg til kommuneledelsen, hva som etterspørres ved inntak, og hvilke argumenter og verktøy kommunene får for å bringe arbeidet inn i planverket. Tørn retter seg mot noen av de største utfordringene kommunene står overfor i årene som kommer. Når bidraget er så grunnleggende, bør en slik forankring være innen rekkevidde. Uten den blir prosjektene lett avhengige av enkeltpersoner og kortvarige satsninger.

En mer formell oppfølging av deltakerkommunene etter avsluttet nettverk kan også vurderes. Ikke som en forlengelse av selve nettverksdeltakelsen, men som en lett oppfølgingsordning der kommunene kan hente støtte til videreføringen. I praksis kan det være en fast kontaktperson i KS som kommunene kan henvende seg til ved behov, mulighet

for å delta på enkelte samlinger også etter at nettverket er avsluttet, eller tilgang til et nettverk av tidligere deltakerkommuner som kan dele erfaringer med hverandre. Poenget er ikke å forlenge programmet, men å sikre at kommunene ikke står alene i den mest sårbare fasen, når prosjektet skal gå over i ordinær drift.

Til slutt

I starten av denne rapporten beskrev vi utfordringen som ligger bak Tørn. Det er bred politisk enighet om analysene av den demografiske og bemanningsmessige utviklingen, og at det må tas flere strukturelle grep for at kommunene skal kunne gi kvalitativt gode tjenester også i framtiden. Økte stillingsstørrelser og endret bruk av bemanningens kompetanse gir sakte, men sikkert resultater. I tillegg til å gi mer effektiv ressursutnyttelse, viser mange Tørn-tiltak at dette er skjedd uten å gå ut over arbeidsmiljøet og tjenestekvaliteten, snarere tvert imot.

Det viktigste Tørn gir kommunene, er ikke ferdige løsninger, men en måte å arbeide på. Gevinstene for kommunene kommer først når utviklingsarbeidet flyttes fra prosjekt til ordinær drift, og når opprettholdelse og videreføring ikke er avhengig av ildsjeler som bidro i startfasen. For ytterligere bredding som kan sikre tilstrekkelig prioritet i kommunene, bør «Tørn-tiltak» og «Tørn-tenkning» forankres i kommunens overordnede planer. Poenget er ikke å innlemme et avsluttet prosjekt, men å gjøre Tørn til en arbeidsmåte kommunen jobber etter kontinuerlig.

7 Litteratur

- Amble, N. (2008). *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus* (AFI-notat 4/2008). Arbeidsforskningsinstituttet.
- Dalen, H. M., Hjemås, G., Holmøy, E. & Jia, Z. (2026). *Behov for og tilgang på arbeidskraft i offentlig helse og omsorg fremover* (Rapport 2026/18). Statistisk sentralbyrå.
- Oslo kommune (2025). *Rapport oppgavedeling*. Sykehjemsetaten. 20.05.25
- Bråthen K. & Aspøy, T. M (2025). *Ny rolle for helsefagarbeidere? Oppgaver og ansvar i endring* (Fafo-rapport 2025:20). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/ny-rolle-for-helsefagarbeidere>
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2025). *Helt fram, på vei mot heltidskultur* (Fafo-rapport 2025:07). https://www.fafo.no/images/pub/20920-versjon_2.pdf
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2024). *Ny tørn for effektive helse- og omsorgstjenester. Underveisevaluering av Tørn-programmet* (Fafo-rapport 2024:05). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/ny-torn-for-effektive-helse-og-omsorgstjenester>
- Bråthen, K. & Moland, L. E. (2023a). *Ny oppgavedeling i helse- og omsorgssektoren. En undersøkelse blant helsefagarbeidere, helsesekretærer og portører* (Fafo-rapport 2023:07). <https://fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/ny-oppgavedeling-i-helse-og-omsorgssektoren>
- Devik, S. A. & Olsen, R. M. (2022). *Oppgaveglidning i omsorgstjenestene*. Senter for omsorgsforskning.
- Fevang, E., Fidjeland, A., Hauge, K. & Lillebø, O. (2025). *Effekt av turnusordninger på sykefravær* (Frischsenterets rapportserie 2025:1).
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219–245.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2020). *Kompetanseløft 2025. Plan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling i den kommunale helse- og omsorgstjenesten og den fylkeskommunale tannhelsetjenesten for perioden 2021–2025*.
- Ingstad, K. (red.) (2016). *Turnus som fremmer heltidskultur*. Gyldendal Akademisk.
- Jordell, H., Yssen S. S. F. & Moland, L. E. (2025). *Nye stillinger for ikke-faglærte i pleie- og omsorgstjenestene. En kartlegging av potensialet i nye stillingstyper for bedre oppgaveløsning, økt rekruttering og arbeidsinkludering* (Fafo-rapport 2025:08). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/nye-stillinger-for-ikke-faglaerte-i-pleie-og-omsorgstjenestene>
- KS, LO Kommune, Unio, YS Kommune & Akademikerne kommune (2023). *Veileder for årsturnus*. <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hta/23120-KS-Hefte-Arsturnus-16-side-F41.pdf>
- Meld. St. 11 (2025–2026). *Helsepersonellplan 2040*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- Moland, L. E. (2021). *Mulige og umulige løsninger på veien mot heltidskultur. En kunnskaps- og eksempelsamling* (Fafo-notat 2021:01). <https://fafo.no/images/pub/2021/10337.pdf>
- Moland, L. E. (2015). *Større stillinger og bedre drift. Evaluering av programmet Ufrivillig deltid* (Fafo-rapport 2015:25). <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20430.pdf>
- Moland, L. E. & Bråthen, K. (2012). *Hvordan kan kommunene tilby flere heltidsstillinger?* (Fafo-rapport 2012:14). <https://fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/hvordan-kan-kommunene-tilby-flere-heltidsstillinger>
- Moland, L. E. & Schanche, P. (2019). *Lang vei mot heltidskultur. Evaluering av tre pilotprosjekter i Bodø kommune* (Fafo-rapport 2019:08). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/lang-vei-mot-heltidskultur>
- Moland, L. E., Tiltne, Å. A. & Bjørnerud, A. M. (2026). *Helsefelleskapenes rekrutterings- og samhandlingstilskudd. Fordelings- og styringsutfordringer i samarbeidet mellom kommuner og helseforetak* (Fafo-rapport 2026:16). [Helsefelleskapenes rekrutterings- og samhandlingstilskudd | Fafo-rapport 2026:16](https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/helsefelleskapenes-rekrutterings-og-samhandlingstilskudd)

- Moland, L. E., Tofteng, M. & Bråthen, K. (2025). Lederes handlingsrom for å gjennomføre vikarreduserende tiltak i pleie- og omsorgstjenestene (Fafo-rapport 2025:23). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/lederes-handlingsrom-for-a-gjennomfore-vikarreduserende-tiltak-i-pleie-og-omsorgstjenestene>
- Moland, L. E. (2024). Modeller for økt grunnbemanning og mindre vikarbruk i omsorgstjenestene (Fafo-rapport 2024:36). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/modeller-for-okt-grunnbemanning-og-mindre-vikar-bruk-i-omsorgstjenesten>
- Moland, L. E., Tofteng, M. & Nesland, A. (2023a). Vikarbruk i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester (Fafo-rapport 2023:17). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/vikarbruk-i-sykehus-og-kommunale-helse-og-omsorgstjenester>
- Moland, L. E., Tofteng, M. & Bråthen, K. (2023b). Hva koster heltid egentlig? Økonomiske kostnader og gevinster ved å utvikle heltidskultur i kommunale pleie- og omsorgstjenester (Fafo-rapport 2023:12). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/hva-koster-heltid-egentlig>
- Nielsen, R. A og L. E. Moland (2025). Mobilitet i helse- og omsorgstjenestene. Utvidet og revidert versjon av Fafo-rapport 2024:31 med 2024-tall (Fafo-rapport 2025:19). <https://www.fafo.no/ima-ges/pub/2024/20898.pdf>
- Norberg-Schulz, M. og Storo, M. L (2025). *Sykefravær og stillingsstørrelser i helse- og omsorgstjenestene* (Rapport 2025:18). Samfunnsøkonomisk Analyse.
- NOU 2023:4. *Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- NOU 2026:1. *En bærekraftig kommunesektor*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
- NOU 2026:6. *Den nye velferdskommunen*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- OECD (2019). *Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria definitions and principles for use*. OECD/DAC Network on Development Evaluation.
- 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.
- Sverdrup, S. (2014). *Evaluering. Tilnærminger, modeller og eksempler*. Gyldendal Akademisk.
- Vedaa, Ø., Pallesen, S., Erevik, E. K., Svensen, E., Waage, S., Bjorvatn, B., Sivertsen, B. & Harris, A. (2018). Long working hours are inversely related to sick leave in the following 3 months: a 4-year registry study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. *Springer Nature Link*, 8. november 2018.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Sage.
- Yssen, S., Bråthen K. & Moland L. E. (2023). Høyde for fravær: Etablering av bemannings- og turnusplaner med redusert bemanningsbehov (Fafo-rapport 2023:28). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/hoyde-for-fravaer>
- Yssen, S., Bråthen K. & Moland L. E. (2024). Utvidet bemanning i barnehagen: Overskudd av krefter i banken? (Fafo-rapport 2024:30). <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/utvidet-bemanning-i-barnehagen-overskudd-av-krefter-i-banken>

8 Vedlegg om Arbeidsmiljølovens betydning for bemanningsplanlegging

Fast, hel stilling, fortrinnsrett for deltidsansatte

Arbeidstaker skal som hovedregel ansettes i fast (aml §14-9), hel stilling (aml. § 14-1 b) med skriftlig avtale (§ 14-5).

Deltidsansatte har fortrinnsrett til større stilling fremfor eksterne søkere når en stilling eller stillingsandel er ledig (§ 14-3). Retten til stilling for deltidsansatte tilsvarende faktisk arbeidstid (§ 14-4 a) er en av de lovbestemmelsene som kanskje har hatt størst innvirkning på kommunenes arbeid med å skape større stillinger.

Innleie fra bemanningsbyråer

Innleie fra bemanningsforetak er kun tillatt som et unntak, og lovendringene fra 1. april 2023 har strammet inn på denne adgangen. Det er ikke lenger tillatt å leie inn arbeidskraft for arbeid av «midlertidig karakter». Regelen framgår av forskrift om innleie fra bemanningsforetak § 3. Innleie fra bemanningsforetak er tillatt uavhengig av vilkårene i aml § 14-12 dersom det er nødvendig for å opprettholde forsvarlig drift. Arbeidstakeren som leies inn må være helsepersonell. Arbeidsgiver må drøfte behovet for innleie med tillitsvalgte før det tas en beslutning om innleie.

Fordeling av helligdager

Ansatte skal i henhold til aml § 10-8 (4) ikke jobbe to helger eller helligdager på rad. Bestemmelsen gir adgang til gjennomsnittsberegning av røde dager, slik at arbeidstakere kan oppnå sammenhengende fri. På arbeidsplasser med inngått tariffavtale forutsetter denne ordningen en skriftlig avtale mellom arbeidsgiver og tillitsvalgt. Med innføring av årsturnus er beregning av fridager (F-dager) blitt annerledes. Håndtering av dette er omtalt i veilederen <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/hta/23120-KS-Hefte-Arsturnus-16-side-F41.pdf>

Realistisk bemannings- og økonomiplaner (Grunnbemanningslæren)

Grunnbemanningslæren tar utgangspunkt i arbeidsmiljøloven § 14-9 som sier at arbeidstakere som hovedregel skal ha fast ansettelse. Grunnbemanningen er ikke lovfestet, men utviklet gjennom rettspraksis. Den forbyr midlertidige ansettelser når arbeidsgiver har et stabilt og påregnelig behov for ekstra arbeidskraft. Rettsvirkningen av at grunnbemanningen får gjennomslag, er at den midlertidig ansatte kan kreve fast ansettelse i virksomheten, jf. aml § 14-11. Med alle virkemidler som står til rådighet for å gi arbeidstakere større stillinger, blir arbeidsgivers behov for å ha mange små deltidsstillinger redusert.

Kommuneloven § 14-4 fastslår at kommunene er pliktige til å sette opp økonomiplaner og budsjetter som både er i balanse og realistiske.

Hviletid og lange vakter

Langturnus og da særlig bruk av vakter som varer lengre enn 12,5 timer kan være vanskelig å kombinere med arbeidsmiljølovens krav til hviletid. Det skal som hovedregel være 11 timer hvile mellom to vakter. Etter avtale med tillitsvalgte er det mulig å redusere hviletiden til åtte timer (aml § 10-12 (4)).

9 Tabellvedlegg

Vedleggstabell 1. Oppgitt nytte av å delta i Tørn-programmet fordelt på hovedtema. Flere svar mulig.

	Svært nyttig	Ganske nyttig	Verken eller	Ganske unyttig	Svært unyttig	Ikke sikker	For tidlig å si	Sum	Antall
Økt heltidsandel	42,3 %	43,5 %	7,7 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %	5,4 %	100,0 %	168
Tjenestestyrte bemanning	38,4 %	46,4 %	6,2 %	1,9 %	0,0 %	0,5 %	6,6 %	100,0 %	211
Redusert vikarbruk	39,0 %	42,1 %	3,7 %	3,0 %	0,6 %	0,6 %	11,0 %	100,0 %	164
Ny oppgavedeling	33,1 %	45,1 %	9,4 %	2,3 %	1,0 %	0,6 %	8,4 %	100,0 %	308
Nye arbeidstidsordninger	35,4 %	41,6 %	8,6 %	1,9 %	1,9 %	1,6 %	8,9 %	100,0 %	257
Helgeproblematikken	38,5 %	42,2 %	10,2 %	2,7 %	0,0 %	0,5 %	5,9 %	100,0 %	187

Vedleggstabell 2. Tørn-temaer etter deltakernes arbeidssted. Flere svar mulig.

	Økt heltidsandel	Tjenestestyrte bemanning	Redusert vikarbruk	Ny oppgavedeling	Arbeidstidsordninger	Helg	Sum	Antall svar
Sykehjem / institusjon / omsorgsbolig for eldre	13,7	16,0	12,3	23,0	20,7	14,4	100	652
Hjemmetjeneste	11,9	15,8	11,5	27,3	19,1	14,4	100	278
Tjenester for personer med utviklingshemming	11,6	14,3	13,8	26,5	21,7	12,2	100	189
Andre	11,2	16,8	12,1	27,1	21,5	11,2	100	107
Kommunens administrasjon	14,3	17,7	13,7	21,7	17,7	14,9	100	350
Gjennomsnitt, alle	12,5	16,1	12,7	25,1	20,1	13,4	100,0	1576

Vedleggstabell 3. Respondenter som oppgir å ha lyktes med å redusere vikarbruk, har også lyktes med:

	Antall	Prosent	Antall, total
Helgeproblematikken	91	75,2	121
Nye arbeidstidsordninger	111	91,7	121
Ny oppgavedeling	80	66,1	121
Tjenestestyrte bemanning	84	69,4	121
Økt heltidsandel	91	75,2	121

Vedleggstabell 4. Respondenter som oppgir å ha lyktes med å etablere større stillinger, har også lyktes med:

	Antall	Prosent	Sum	Antall, total
Nye arbeidstids-ordninger	142	85	100	167
Ny oppgavedeling	101	61	100	167
Redusert vikarbruk	91	55	100	167
Tjenestestyrte bemanning	109	65	100	167
Helgeproblematikken	115	69	100	167

Vedleggstabell 5. Grad av lokalt arbeid med Tørn-temaer etter respondentrolle

Økt heltidsandel / større stillinger	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	22,5 %	22,5 %	25,4 %	12,7 %	16,9 %	0,0 %	100,0 %	71	45,0 %	1,1 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	16,3 %	12,5 %	16,3 %	8,7 %	16,3 %	29,8 %	100,0 %	104	28,8 %	-15,1 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	15,1 %	30,2 %	9,4 %	18,9 %	24,5 %	1,9 %	100,0 %	53	45,3 %	1,4 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	10,0 %	45,0 %	5,0 %	15,0 %	25,0 %	0,0 %	100,0 %	20	55,0 %	11,1 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	13,8 %	48,3 %	3,4 %	20,7 %	13,8 %	0,0 %	100,0 %	29	62,1 %	18,2 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	9,4 %	28,1 %	28,1 %	6,3 %	18,8 %	9,4 %	100,0 %	32	37,5 %	-6,4 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	16,7 %	11,1 %	38,9 %	27,8 %	0,0 %	5,6 %	100,0 %	18	27,8 %	-16,1 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	22,7 %	40,9 %	15,9 %	4,5 %	4,5 %	11,4 %	100,0 %	44	63,6 %	19,7 %
Rådgiver	21,4 %	42,9 %	0,0 %	21,4 %	14,3 %	0,0 %	100,0 %	14	64,3 %	20,4 %
Alle	17,1 %	26,8 %	16,9 %	12,7 %	15,8 %	10,6 %	100,0 %	385	43,9 %	0,0 %
Tjenestestyrte bemanningsplanlegging	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	25,0 %	38,2 %	14,7 %	7,4 %	14,7 %	0,0 %	100,0 %	68	63,2 %	8,6 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	17,5 %	23,3 %	9,7 %	3,9 %	10,7 %	35,0 %	100,0 %	103	40,8 %	-13,8 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	30,4 %	25,0 %	12,5 %	7,1 %	17,9 %	7,1 %	100,0 %	56	55,4 %	0,8 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	8,3 %	66,7 %	12,5 %	0,0 %	12,5 %	0,0 %	100,0 %	24	75,0 %	20,4 %

Kommunalsjef / kommunedirektør	22,6 %	35,5 %	19,4 %	9,7 %	9,7 %	3,2 %	100,0 %	31	58,1 %	3,5 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	6,5 %	29,0 %	29,0 %	16,1 %	6,5 %	12,9 %	100,0 %	31	35,5 %	-19,1 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	16,7 %	38,9 %	16,7 %	16,7 %	0,0 %	11,1 %	100,0 %	18	55,6 %	1,0 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	15,9 %	45,5 %	11,4 %	2,3 %	4,5 %	20,5 %	100,0 %	44	61,4 %	6,8 %
Rådgiver	33,3 %	53,3 %	6,7 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %	100,0 %	15	86,6 %	32,0 %
Alle	20,0 %	34,6 %	13,8 %	6,4 %	10,5 %	14,6 %	100,0 %	390	54,6 %	0,0 %
Redusert vikarbruk	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	10,4 %	32,8 %	26,9 %	14,9 %	13,4 %	1,5 %	100,0 %	67	43,2 %	0,1 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	9,7 %	23,3 %	11,7 %	16,5 %	12,6 %	26,2 %	100,0 %	103	33,0 %	-10,1 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	12,7 %	27,3 %	23,6 %	12,7 %	18,2 %	5,5 %	100,0 %	55	40,0 %	-3,1 %
Virksomhetsleder/ resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	9,5 %	38,1 %	19,0 %	14,3 %	19,0 %	0,0 %	100,0 %	21	47,6 %	4,5 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	16,7 %	36,7 %	20,0 %	6,7 %	16,7 %	3,3 %	100,0 %	30	53,4 %	10,3 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	6,9 %	20,7 %	37,9 %	17,2 %	13,8 %	3,4 %	100,0 %	29	27,6 %	-15,5 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	11,1 %	33,3 %	33,3 %	11,1 %	5,6 %	5,6 %	100,0 %	18	44,4 %	1,3 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	13,0 %	52,2 %	10,9 %	6,5 %	6,5 %	10,9 %	100,0 %	46	65,2 %	22,1 %
Rådgiver	35,7 %	21,4 %	21,4 %	7,1 %	7,1 %	7,1 %	100,0 %	14	57,1 %	14,0 %
Alle	12,0 %	31,1 %	20,4 %	13,1 %	13,1 %	10,4 %	100,0 %	383	43,1 %	0,0 %
Ny oppgavedeling	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	58,1 %	24,3 %	16,2 %	1,4 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	74	82,4 %	6,6 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	32,7 %	27,1 %	11,2 %	5,6 %	5,6 %	17,8 %	100,0 %	107	59,8 %	-16,0 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	55,9 %	23,7 %	10,2 %	5,1 %	1,7 %	3,4 %	100,0 %	59	79,6 %	3,8 %
Virksomhetsleder/ resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	40,0 %	52,0 %	4,0 %	4,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	25	92,0 %	16,2 %
Kommunalsjef/kommunedirektør	65,6 %	25,0 %	9,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	32	90,6 %	14,8 %

Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	43,8 %	37,5 %	3,1 %	15,6 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	32	81,3 %	5,5 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	38,9 %	22,2 %	16,7 %	11,1 %	5,6 %	5,6 %	100,0 %	18	61,1 %	-14,7 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	42,6 %	34,0 %	6,4 %	6,4 %	6,4 %	4,3 %	100,0 %	47	76,6 %	0,8 %
Rådgiver	46,7 %	40,0 %	6,7 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %	100,0 %	15	86,7 %	10,9 %
Alle	46,5 %	29,3 %	10,3 %	5,1 %	2,7 %	6,1 %	100,0 %	409	75,8 %	0,0 %

Vedleggstabell 6. Grad av lokalt arbeid med Tørn-temaer etter respondentrolle.

Nye arbeidstidsordninger (for eksempel langvakter, årsturnus/ kalenderplan, buffervakter, mv.)	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Diffe- ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	36,6 %	25,4 %	14,1 %	9,9 %	14,1 %	0,0 %	100,0 %	71	62,0 %	-3,2 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	26,2 %	34,6 %	5,6 %	8,4 %	10,3 %	15,0 %	100,0 %	107	60,8 %	-4,4 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	24,6 %	35,1 %	15,8 %	5,3 %	17,5 %	1,8 %	100,0 %	57	59,7 %	-5,5 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	30,4 %	39,1 %	4,3 %	13,0 %	13,0 %	0,0 %	100,0 %	23	69,5 %	4,3 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	41,9 %	22,6 %	16,1 %	3,2 %	16,1 %	0,0 %	100,0 %	31	64,5 %	-0,7 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	33,3 %	40,0 %	10,0 %	6,7 %	6,7 %	3,3 %	100,0 %	30	73,3 %	8,1 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	33,3 %	38,9 %	5,6 %	22,2 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	18	72,2 %	7,0 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	46,7 %	26,7 %	8,9 %	4,4 %	6,7 %	6,7 %	100,0 %	45	73,4 %	8,2 %
Rådgiver	53,3 %	26,7 %	0,0 %	6,7 %	6,7 %	6,7 %	100,0 %	15	80,0 %	14,8 %
Alle	33,5 %	31,7 %	9,8 %	8,1 %	11,3 %	5,5 %	100,0 %	397	65,2 %	0,0 %
Løsninger på helgeproblematikken (færre helger, flere helgetimer i året, annen organisering av helge)	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sik- ker	Sum	Antall	Sum stor grad	Diffe- ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	18,6 %	28,6 %	25,7 %	8,6 %	15,7 %	2,9 %	100,0 %	70	47,2 %	-1,3 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	17,3 %	20,2 %	12,5 %	7,7 %	22,1 %	20,2 %	100,0 %	104	37,5 %	-11,0 %

Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	21,8 %	25,5 %	14,5 %	10,9 %	25,5 %	1,8 %	100,0 %	55	47,3 %	-1,2 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	8,7 %	52,2 %	8,7 %	13,0 %	17,4 %	0,0 %	100,0 %	23	60,9 %	12,4 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	38,7 %	12,9 %	19,4 %	9,7 %	19,4 %	0,0 %	100,0 %	31	51,6 %	3,1 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	16,1 %	29,0 %	16,1 %	16,1 %	12,9 %	9,7 %	100,0 %	31	45,1 %	-3,4 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	33,3 %	27,8 %	5,6 %	22,2 %	11,1 %	0,0 %	100,0 %	18	61,1 %	12,6 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	29,5 %	27,3 %	9,1 %	9,1 %	11,4 %	13,6 %	100,0 %	44	56,8 %	8,3 %
Rådgiver	50,0 %	28,6 %	7,1 %	0,0 %	7,1 %	7,1 %	100,0 %	14	78,6 %	30,1 %
Alle	22,6 %	25,9 %	14,9 %	10,0 %	17,9 %	8,7 %	100,0 %	390	48,5 %	0,0 %
Kompetanseutvikling	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	37,0 %	39,7 %	17,8 %	1,4 %	2,7 %	1,4 %	100,0 %	73	76,7 %	16,3 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	17,1 %	25,7 %	12,4 %	11,4 %	12,4 %	21,0 %	100,0 %	105	42,8 %	-17,6 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	33,3 %	33,3 %	14,0 %	7,0 %	10,5 %	1,8 %	100,0 %	57	66,6 %	6,2 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	25,0 %	37,5 %	25,0 %	8,3 %	4,2 %	0,0 %	100,0 %	24	62,5 %	2,1 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	12,9 %	71,0 %	12,9 %	3,2 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	31	83,9 %	23,5 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	22,6 %	25,8 %	25,8 %	19,4 %	6,5 %	0,0 %	100,0 %	31	48,4 %	-12,0 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	29,4 %	29,4 %	23,5 %	11,8 %	5,9 %	0,0 %	100,0 %	17	58,8 %	-1,6 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	6,8 %	45,5 %	20,5 %	11,4 %	6,8 %	9,1 %	100,0 %	44	52,3 %	-8,1 %
Rådgiver	26,7 %	53,3 %	0,0 %	13,3 %	0,0 %	6,7 %	100,0 %	15	80,0 %	19,6 %
Alle	23,4 %	37,0 %	16,4 %	8,8 %	7,1 %	7,3 %	100,0 %	397	60,4 %	0,0 %
Bruk av velferdsteknologi	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	Antall	Sum stor grad	Differanse til alle

Prosjektleder for Tørn i kommunen	19,1 %	26,5 %	32,4 %	10,3 %	10,3 %	1,5 %	100,0 %	68	45,6 %	-2,5 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	17,3 %	26,0 %	12,5 %	10,6 %	13,5 %	20,2 %	100,0 %	104	43,3 %	-4,8 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	17,9 %	28,6 %	26,8 %	7,1 %	16,1 %	3,6 %	100,0 %	56	46,5 %	-1,6 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	16,0 %	44,0 %	16,0 %	12,0 %	12,0 %	0,0 %	100,0 %	25	60,0 %	11,9 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	12,9 %	41,9 %	12,9 %	12,9 %	19,4 %	0,0 %	100,0 %	31	54,8 %	6,7 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	12,9 %	22,6 %	22,6 %	22,6 %	9,7 %	9,7 %	100,0 %	31	35,5 %	-12,6 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	22,2 %	44,4 %	5,6 %	22,2 %	0,0 %	5,6 %	100,0 %	18	66,6 %	18,5 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	18,2 %	36,4 %	15,9 %	13,6 %	4,5 %	11,4 %	100,0 %	44	54,6 %	6,5 %
Rådgiver	7,1 %	42,9 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %	7,1 %	100,0 %	14	50,0 %	1,9 %
Alle	16,9 %	31,2 %	19,2 %	12,3 %	11,8 %	8,7 %	100,0 %	391	48,1 %	0,0 %

Vedleggstabell 7. Resultater av lokalt arbeid med Tørn-temaer etter respondentrolle.

Økt heltidsandel / større stillinger	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	8,0 %	26,7 %	30,7 %	4,0 %	25,3 %	5,3 %	100,0 %	75	34,7 %	-5,5 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	8,1 %	23,4 %	16,2 %	9,9 %	18,0 %	24,3 %	100,0 %	111	31,5 %	-8,7 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	15,5 %	22,4 %	15,5 %	3,4 %	34,5 %	8,6 %	100,0 %	58	37,9 %	-2,3 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	16,0 %	44,0 %	8,0 %	4,0 %	20,0 %	8,0 %	100,0 %	25	60,0 %	19,8 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	9,4 %	43,8 %	9,4 %	9,4 %	21,9 %	6,3 %	100,0 %	32	53,2 %	13,0 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	15,6 %	25,0 %	28,1 %	6,3 %	12,5 %	12,5 %	100,0 %	32	40,6 %	0,4 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	15,8 %	15,8 %	36,8 %	5,3 %	10,5 %	15,8 %	100,0 %	19	31,6 %	-8,6 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	6,1 %	44,9 %	18,4 %	8,2 %	6,1 %	16,3 %	100,0 %	49	51,0 %	10,8 %

Rådgiver	13,3 %	40,0 %	13,3 %	20,0 %	6,7 %	6,7 %	100,0 %	15	53,3 %	13,1 %
Alle	10,6 %	29,6 %	19,7 %	7,2 %	19,5 %	13,5 %	100,0 %	416	40,2 %	0,0 %
Tjenestestyrte bemanningsplanlegging (bemanning basert på tjenestebehov)	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	8,0 %	26,7 %	29,3 %	6,7 %	21,3 %	8,0 %	100,0 %	75	34,7 %	-6,0 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	8,1 %	25,2 %	14,4 %	13,5 %	9,9 %	28,8 %	100,0 %	111	33,3 %	-7,4 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	10,3 %	34,5 %	22,4 %	3,4 %	22,4 %	6,9 %	100,0 %	58	44,8 %	4,1 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	8,0 %	52,0 %	24,0 %	0,0 %	8,0 %	8,0 %	100,0 %	25	60,0 %	19,3 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	15,6 %	25,0 %	18,8 %	15,6 %	18,8 %	6,3 %	100,0 %	32	40,6 %	-0,1 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	6,3 %	18,8 %	28,1 %	15,6 %	12,5 %	18,8 %	100,0 %	32	25,1 %	-15,6 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	5,3 %	31,6 %	26,3 %	10,5 %	10,5 %	15,8 %	100,0 %	19	36,9 %	-3,8 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	2,0 %	49,0 %	22,4 %	4,1 %	4,1 %	18,4 %	100,0 %	49	51,0 %	10,3 %
Rådgiver	13,3 %	66,7 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	15	80,0 %	39,3 %
Alle	8,2 %	32,5 %	21,9 %	8,7 %	13,5 %	15,4 %	100,0 %	416	40,7 %	0,0 %
Redusert vikarbruk	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Differanse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	4,0 %	22,7 %	37,3 %	9,3 %	20,0 %	6,7 %	100,0 %	75	26,7 %	-2,4 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	4,5 %	14,4 %	22,5 %	22,5 %	13,5 %	22,5 %	100,0 %	111	18,9 %	-10,2 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	1,7 %	25,9 %	29,3 %	10,3 %	24,1 %	8,6 %	100,0 %	58	27,6 %	-1,5 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	4,0 %	24,0 %	36,0 %	12,0 %	20,0 %	4,0 %	100,0 %	25	28,0 %	-1,1 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	6,3 %	28,1 %	15,6 %	25,0 %	15,6 %	9,4 %	100,0 %	32	34,4 %	5,3 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	9,4 %	18,8 %	25,0 %	21,9 %	15,6 %	9,4 %	100,0 %	32	28,2 %	-0,9 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	5,3 %	31,6 %	31,6 %	10,5 %	5,3 %	15,8 %	100,0 %	19	36,9 %	7,8 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	4,1 %	40,8 %	24,5 %	10,2 %	4,1 %	16,3 %	100,0 %	49	44,9 %	15,8 %
Rådgiver	6,7 %	46,7 %	46,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	15	53,4 %	24,3 %

Alle	4,6 %	24,5 %	28,1 %	15,1 %	14,9 %	12,7 %	100,0 %	416	29,1 %	0,0 %
Ny oppgavedeling	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Diffe-ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	28,0 %	28,0 %	33,3 %	5,3 %	2,7 %	2,7 %	100,0 %	75	56,0 %	4,0 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	14,4 %	27,0 %	16,2 %	19,8 %	4,5 %	18,0 %	100,0 %	111	41,4 %	-10,6 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	29,3 %	27,6 %	25,9 %	10,3 %	5,2 %	1,7 %	100,0 %	58	56,9 %	4,9 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	16,0 %	44,0 %	24,0 %	8,0 %	4,0 %	4,0 %	100,0 %	25	60,0 %	8,0 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	21,9 %	46,9 %	21,9 %	6,3 %	0,0 %	3,1 %	100,0 %	32	68,8 %	16,8 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	25,0 %	25,0 %	18,8 %	25,0 %	0,0 %	6,3 %	100,0 %	32	50,0 %	-2,0 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	21,1 %	36,8 %	15,8 %	15,8 %	5,3 %	5,3 %	100,0 %	19	57,9 %	5,9 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	18,4 %	34,7 %	16,3 %	18,4 %	4,1 %	8,2 %	100,0 %	49	53,1 %	1,1 %
Rådgiver	13,3 %	20,0 %	66,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	15	33,3 %	-18,7 %
Alle	21,2 %	30,8 %	23,6 %	13,5 %	3,4 %	7,7 %	100,0 %	416	52,0 %	0,0 %

Vedleggstabell 8. Resultater av lokalt arbeid med Tørn-temaer etter respondentrolle.

Nye arbeidstidsordninger (for eksempel langvakter, årsturnus/ kalenderplan, buffervakter, mv.)	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Diffe-ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	28,0 %	28,0 %	17,3 %	4,0 %	21,3 %	1,3 %	100,0 %	75	56,0 %	-2,6 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	20,7 %	33,3 %	9,9 %	7,2 %	11,7 %	17,1 %	100,0 %	111	54,0 %	-4,6 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	19,0 %	34,5 %	8,6 %	6,9 %	25,9 %	5,2 %	100,0 %	58	53,5 %	-5,1 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	12,0 %	48,0 %	12,0 %	8,0 %	16,0 %	4,0 %	100,0 %	25	60,0 %	1,4 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	25,0 %	25,0 %	12,5 %	15,6 %	18,8 %	3,1 %	100,0 %	32	50,0 %	-8,6 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	25,0 %	37,5 %	15,6 %	12,5 %	3,1 %	6,3 %	100,0 %	32	62,5 %	3,9 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	36,8 %	26,3 %	5,3 %	15,8 %	10,5 %	5,3 %	100,0 %	19	63,1 %	4,5 %

Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	38,8 %	34,7 %	10,2 %	2,0 %	6,1 %	8,2 %	100,0 %	49	73,5 %	14,9 %
Rådgiver	33,3 %	46,7 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	15	80,0 %	21,4 %
Alle	25,2 %	33,4 %	12,0 %	7,2 %	14,4 %	7,7 %	100,0 %	416	58,6 %	0,0 %
Løsninger på helgeproblematikken (færre helger, flere helgetimer i året, annen organisering av helgearbeid)	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Diffe-ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	9,3 %	28,0 %	21,3 %	16,0 %	21,3 %	4,0 %	100,0 %	75	37,3 %	-2,1 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	9,9 %	19,8 %	14,4 %	15,3 %	18,9 %	21,6 %	100,0 %	111	29,7 %	-9,7 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	10,3 %	29,3 %	12,1 %	12,1 %	31,0 %	5,2 %	100,0 %	58	39,6 %	0,2 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	0,0 %	32,0 %	28,0 %	8,0 %	28,0 %	4,0 %	100,0 %	25	32,0 %	-7,4 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	12,5 %	25,0 %	15,6 %	21,9 %	21,9 %	3,1 %	100,0 %	32	37,5 %	-1,9 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	12,5 %	25,0 %	25,0 %	9,4 %	15,6 %	12,5 %	100,0 %	32	37,5 %	-1,9 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	26,3 %	31,6 %	10,5 %	15,8 %	15,8 %	0,0 %	100,0 %	19	57,9 %	18,5 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	8,2 %	46,9 %	18,4 %	8,2 %	6,1 %	12,2 %	100,0 %	49	55,1 %	15,7 %
Rådgiver	20,0 %	46,7 %	26,7 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %	100,0 %	15	66,7 %	27,3 %
Alle	10,6 %	28,8 %	17,8 %	13,2 %	19,2 %	10,3 %	100,0 %	416	39,4 %	0,0 %
Kompetanseutvikling	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Diffe-ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	12,0 %	52,0 %	24,0 %	4,0 %	6,7 %	1,3 %	100,0 %	75	64,0 %	17,8 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	5,4 %	28,8 %	19,8 %	15,3 %	10,8 %	19,8 %	100,0 %	111	34,2 %	-12,0 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	20,7 %	29,3 %	24,1 %	6,9 %	10,3 %	8,6 %	100,0 %	58	50,0 %	3,8 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	12,0 %	36,0 %	36,0 %	8,0 %	4,0 %	4,0 %	100,0 %	25	48,0 %	1,8 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	3,1 %	59,4 %	15,6 %	12,5 %	3,1 %	6,3 %	100,0 %	32	62,5 %	16,3 %

Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	15,6 %	25,0 %	28,1 %	18,8 %	9,4 %	3,1 %	100,0 %	32	40,6 %	-5,6 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	26,3 %	26,3 %	26,3 %	15,8 %	5,3 %	0,0 %	100,0 %	19	52,6 %	6,4 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	2,0 %	30,6 %	30,6 %	12,2 %	8,2 %	16,3 %	100,0 %	49	32,6 %	-13,6 %
Rådgiver	0,0 %	40,0 %	46,7 %	6,7 %	0,0 %	6,7 %	100,0 %	15	40,0 %	-6,2 %
Alle	10,1 %	36,1 %	25,0 %	11,1 %	7,9 %	9,9 %	100,0 %	416	46,2 %	0,0 %
Bruk av velferdsteknologi	Stor grad	Ganske stor grad	Ganske liten grad	Liten grad	Ikke jobbet med	Ikke sikker	Sum	An-tall	Sum stor grad	Diffe-ranse til alle
Prosjektleder for Tørn i kommunen	13,3 %	24,0 %	32,0 %	14,7 %	14,7 %	1,3 %	100,0 %	75	37,3 %	-3,1 %
Ansatt (helsefagarbeider, sykepleier, vernepleier, assistent o.l.)	7,2 %	27,0 %	18,0 %	16,2 %	13,5 %	18,0 %	100,0 %	111	34,2 %	-6,2 %
Avdelingsleder / enhetsleder på tjenestested som deltar i Tørn	17,2 %	27,6 %	19,0 %	12,1 %	20,7 %	3,4 %	100,0 %	58	44,8 %	4,4 %
Virksomhetsleder / resultatenhetsleder (nivået over avdelingene)	8,0 %	44,0 %	20,0 %	8,0 %	16,0 %	4,0 %	100,0 %	25	52,0 %	11,6 %
Kommunalsjef / kommunedirektør	6,3 %	34,4 %	21,9 %	9,4 %	25,0 %	3,1 %	100,0 %	32	40,7 %	0,3 %
Tillitsvalgt (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	9,4 %	21,9 %	25,0 %	18,8 %	18,8 %	6,3 %	100,0 %	32	31,3 %	-9,1 %
Verneombud (lokal, f.eks. på tjenestested eller virksomhet)	26,3 %	31,6 %	10,5 %	10,5 %	15,8 %	5,3 %	100,0 %	19	57,9 %	17,5 %
Hovedtillitsvalgt eller verneombud sentralt i kommunen	8,2 %	38,8 %	20,4 %	14,3 %	4,1 %	14,3 %	100,0 %	49	47,0 %	6,6 %
Rådgiver	0,0 %	40,0 %	40,0 %	6,7 %	13,3 %	0,0 %	100,0 %	15	40,0 %	-0,4 %
Alle	10,6 %	29,8 %	22,4 %	13,7 %	15,1 %	8,4 %	100,0 %	416	40,4 %	0,0 %

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

